



SAKARYA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ
SAPANCA
MESLEK YÜKSEKOKULU



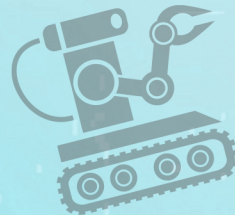
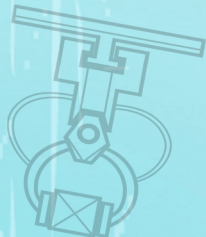
SAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

Yerelden Küresele Uzanan Girişimcilik Hikâyeleri

Yazarlar

İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz



2025

DEĞİŞİM YAYINLARI

Bu alışma, **“Ekonomiye Hayat Veren Yüzler: Cumhuriyetin Yüzüncü Yılında Sakarya’nın Kalkınmasında Rol Oynayan İşletmeler”** başlığıyla yürütölen ve Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü tarafından desteklenen 176-2023 numaralı 2023 Kapsamlı Bilimsel Destek (2. Çağrı) projesi kapsamında finanse edilmiştir. Proje, Sapanca Meslek Yüksekokulu / Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü bünyesinde, 19.10.2023 – 19.10.2024 tarihleri arasında yürütölmüştür.

Projede; Dr. Öğr. Üyesi İsmail KOÇ proje yürütücüsü olarak görev almış, Doç. Dr. Füsün ÇELEBİ BOZ, Doç. Dr. Aydın BAĞDAT ve Öğr. Gör. Servet SEZGİN araştırmacı olarak katkı sağlamıştır. Proje, disiplinler arası nitelik taşımakta olup, kabul edilen bütçesi 106.000 TL dir.

Yerelden Küresele Uzanan Girişimcilik Hikâyeleri:

“Ekonomiye Değer Katan Yüzler”



İsmail Koç

Servet Sezgin

Aydın Bağdat

Füsun Çelebi Boz

2025

Değişim Aktüel Kitabevi

Yerelden Küresele Uzanan Girişimcilik Hikâyeleri:

“Ekonomiye Değer Katan Yüzler”



Redaksiyon : İSMAİL KOÇ
Kapak : SERVET SEZGİN
Sayfa Düzenleme : SERVET SEZGİN
ISBN : 978-625-5858-20-7
Basım : İstanbul 2025
Baskı / Cilt : Değişim Yayınları
Sertifika No : 50480

DEĞİŞİM YAYINLARI

Çatalçeşme Sok. 52/2 Cağaloğlu/İSTANBUL
Telefon: + 90 (212) 514 29 71 / Faks: + 90 212 514 42 31

DEĞİŞİM AKTÜEL KİTABEVİ

PTT Sokak No:3 SAKARYA
Telefon: + 90 (264) 278 56 39 / +90 (264) 272 13 81
Faks: +90 (264) 273 52 99
bilgi@degisimyayinlari.net
www.degisimkitap.com

Bu kitabın aynen yada özet olarak hiçbir bölümü yazarlarının ve Değişim Aktüel Kitabevi'nin yazılı izni alınmadan bir başka yayında kullanılamaz

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
GİRİŞ	3
1 SAKARYA EKONOMİSİ	6
1.1. Cumhuriyetin 100. Yılında Türkiye Ekonomisinin Genel Çerçevesi	7
1.2. Bölgesel Kalkınmanın Ulusal Kalkınmadaki Yeri.....	11
1.3. Sakarya'nın Ekonomik Yapısı ve Stratejik Önemi.....	12
1.3.1. Bölgesel Dinamikler, Stratejik Konum.....	13
1.3.2. Sakarya'nın Sektörel Yapısı: Sanayi, Tarım ve Gıda, Turizm	19
1.3.2.1. Sakarya'da Sanayi Sektörü.....	20
1.3.2.2. Sakarya'da Tarım ve Gıda Sektörü	21
1.3.2.3. Sakarya'da Turizm Sektörü.....	23
1.3.3.Sakarya'nın Vergi Tabanı ve Mali Kapasitesi	25
1.3.4.Teknolojik Yenilik ve Patent Sayısı Açısından Sakarya.....	28
1.4.İş'te Sakarya Çalışmasının Amacı, Kapsamı ve Önemi.....	31
2 SANAYİ SEKTÖRÜ	38
2.1. ISILSAN MAKİNA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ.....	42
2.1.1. Kuruluş Süreci	42
2.1.2. Zorluklar ve Stratejiler.....	43
2.1.3. Devlet Teşvikleri.....	45
2.1.4. Aile Şirketi Dinamikleri	46
2.1.5. Yerel Ekonomiye Katkı	46
2.1.6. İnovasyon ve Yenilik	47
2.1.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	48
2.1.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası	50
2.2. YILGENCİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. - ORHAN YILGENCİ.....	54
2.2.1. Kuruluş Süreci	54
2.2.2. Devlet Teşvikleri.....	58
2.2.3. Zorluklar ve Stratejiler.....	59
2.2.4. Aile Şirketi Dinamikleri	60
2.2.5. Yerel Ekonomiye Katkı	60
2.2.6. İnovasyon ve Yenilik	61
2.2.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	62
2.2.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası	64
2.3. ERBA KARAVAN - ERDOĞAN BAŞOĞLU	68
2.3.1. Kuruluş Süreci	68
2.3.2. Zorluklar ve Stratejiler.....	68
2.3.3. İnovasyon ve Yenilik	70
2.3.4. Devlet Teşvikleri.....	72
2.3.5. Yerel Ekonomiye Katkı	72

2.3.6. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	73
2.3.7. Çekim Ekibi - Kamera Arkası	74
3 TARIM VE GIDA SEKTÖRÜ	76
3.1. GÜNEŞOĞLU SÜT GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	78
3.1.1. Kuruluş Süreci	80
3.1.2. Zorluklar ve Stratejiler.....	82
3.1.3. Devlet Teşvikleri.....	84
3.1.4. Aile Şirket Dinamikleri	85
3.1.5. Yerel Ekonomiye Katkı	85
3.1.6. İnovasyon ve Yenilik	87
3.1.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	88
3.1.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası	92
3.3. BAŞER GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	98
3.3.1. Kuruluş Süreci	98
3.3.2 Zorluklar ve Stratejiler.....	99
3.3.3. Devlet teşvikleri.....	100
3.3.4. Aile Şirketi Dinamikleri	101
3.3.5. Yerel Ekonomiye Katkı	103
3.3.6. İnovasyon ve Yenilik	104
3.3.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	106
3.3.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası	108
3.4. ALİ KOKA GIDA İMALAT VE PAZ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	112
3.4.1. Kuruluş Süreci	112
3.4.2. Zorluklar ve Stratejiler.....	118
3.4.3. Devlet Teşvikleri.....	119
3.4.4. Aile Şirketi Dinamikleri	120
3.4.5 Yerel Ekonomiye Katkı	120
3.4.6. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	121
3.4.7. İnovasyon ve Yenilik	121
3.4.8. Çekim Ekibi- Kamera Arkası	122
3.5. KÖFTECİ İSMAİL - MEHMET YAVUZ KÖPRÜLÜOĞLU	126
3.5.1. Kuruluş Süreci	126
3.5.2. Zorluklar ve Stratejiler.....	127
3.5.3. Aile Şirketi Dinamikleri	130
3.5.4. Devlet Teşvikleri.....	131
3.5.5. Yerel Ekonomiye Katkı	131
3.5.6. İnovasyon ve Yenilik	132
3.5.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	135
3.5.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası	140
4 HİZMET SEKTÖRÜ	142
4.1. ÖZEL GİYİM - İSMAİL EMİNLER	144

4.1.1. Kuruluş Süreci	146
4.1.2. Zorluklar ve Stratejiler.....	147
4.1.3. Devlet Teşvikleri.....	150
4.1.4. Aile Şirketi Dinamikleri	151
4.1.5. Yerel Ekonomiye Katkı	154
4.1.6. İnavasyon ve Yenilik	157
4.1.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	158
4.1.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası	160
4.2. 4 AKC TEKSTİL - ENES AKCAN.....	164
4.2.1. Kuruluş Süreci	164
4.2.2. Zorluklar ve Stratejiler.....	167
4.2.3. Devlet Teşvikleri.....	169
4.2.4. Aile Şirketi Dinamikleri	169
4.2.5. Yerel Ekonomiye Katkı	170
4.2.6. İnavasyon ve Yenilik	171
4.2.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	173
4.2.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası	174
5 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	175
KAYNAKÇA	180

ÖNSÖZ

Yaşamın sürdürülebilmesi ve toplumun refah seviyesinin yükselebilmesi için üretim ve tüketim faaliyetlerinin gerekli gördüğü girdileri elde edebilmenin yolu hem yerel hem de dış kaynaklara erişimden geçmektedir. Bu yönüyle üretim, yalnızca ekonomik bir faaliyet değil; aynı zamanda toplumsal sürekliliğin ve bölgesel kalkınmanın da temel dayanağıdır. Ancak kalkınma süreci, yalnızca üretim faktörlerinin varlığıyla açıklanamaz. Bir bölgede toprak, emek, enerji ve sermaye bulunabilir; fakat bu unsurları bilgiyle birleştirecek, koordinasyonu sağlayacak ve ekonomik değere dönüştürecek girişimci unsur olmaksızın sürdürülebilir kalkınmadan söz etmek mümkün değildir. Dolayısıyla şehirlerin gelişimi; üretim faktörlerini bir araya getirebilen girişimcilik kapasitesinin varlığına, bu girişimciliği destekleyen güven ortamına ve uygun yatırım ikliminin oluşturulmasına bağlıdır. Bu bağlamda işletmeler, yalnızca ekonomik aktörler değil; aynı zamanda bölgesel kalkınmanın taşıyıcı unsurlarıdır. Sakarya, tarihsel kökleri güçlü bir iş dünyasına ve köklü bir girişimcilik ruhuna sahip bir kenttir. Üretim faktörleri, enerji ve lojistik altyapısı ile özellikle girişimci ve müteşebbis sayısı bakımından avantajlı bir konumda yer almaktadır. Kentle güçlü aidiyet bağı kurmuş, müteşebbislik karakteri yüksek girişimcilerin varlığı, Sakarya'nın ekonomik gelişim potansiyelini besleyen en önemli unsurlardan biridir. Bu yapı, işletmelerin yalnızca kendi büyümelerini değil; aynı zamanda bulundukları bölgenin sosyo-ekonomik gelişimini de birlikte taşıdığını göstermektedir. Bu noktada akademi-iş dünyası iş birliği, bölgesel kalkınmanın stratejik bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Akademik bilgi birikiminin saha deneyimiyle buluşması; girişimcilik ekosisteminin güçlenmesine, yerel potansiyelin görünür hâle gelmesine ve sürdürülebilir kalkınma politikalarının daha sağlıklı biçimde tasarlanmasına katkı sunmaktadır. Elinizdeki bu eser, tam da bu kesişim noktasında konumlanmaktadır. Bu çalışma, “Ekonomiye Hayat Veren Yüzler: Cumhuriyetin Yüzüncü Yılında Sakarya'nın Kalkınmasında Rol Oynayan İşletmeler” başlığıyla yürütülen ve Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü tarafından desteklenen bir proje kapsamında, girişimcilerle yapılan kapsamlı ve derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır. Bu görüşmelerden elde edilen bulgular temel alınarak hazırlanan ve “*Yerelden Küresele Uzanan Girişimcilik Hikâyeleri: Ekonomiye Değer Katan Yüzler- İşte Sakarya*” başlığını taşıyan eser, Sakarya iş dünyasının girişimcilik deneyimini belgeleyen analitik bir hafıza çalışması niteliğindedir. Bu çalışma ile her bir girişimcinin yaşam öyküsüne bütünüyle tanıklık etmek mümkün olmasa da, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'nin sağladığı akademik

olanaklar ve Sakarya Ticaret ve Sanayi Odasının (SATSO)'nın manevi katkıları sayesinde Sakarya'daki yerel girişimcilik birikimini bilimsel bir çerçevede görünür kılmayı amaçlamaktadır.

Sakarya Nehri'nin bereket taşıdığı, Kara Deniz ve Sapanca Gölü ile bütünleşen bu verimli topraklarda doğup büyüyen ve emek veren bizler; şehrimize ve memleketimize karşı taşıdığımız sorumluluğun bir parçası olarak bu çalışmayı kaleme aldık. Bu eser aracılığıyla yerel deneyimlerin evrensel bir bakış açısıyla değerlendirilmesine, girişimcilik kültürünün gelecek kuşaklara aktarılmasına ve bölgesel kalkınma tartışmalarına nitelikli bir zemin oluşturulmasına katkı sağlamayı temenni ediyoruz. Bu süreçte proje ekibimizden Servet Sezgin, kent hafızasında yer eden mekânlardan ve tarihsel duraklardan hareketle geçmişin izlerini fotoğraf makinesi ile kayda geçirirmiştir. Aydın Bağdat ve Füsun Çelebi Boz ile girişimci ve müteşebbislerimizle birebir temas kurarak onların tanıklıkları üzerinden tarihsel bir yolculuğa çıkmış, bu saha çalışmaları aracılığıyla akademik veri üretimine katkı sunmaya çalıştık. Böylece girişimcilik hikâyeleri yalnızca birer anlatı olarak değil, bilimsel bir çerçevede ele alınarak kayıt altına alınmıştır.

İsmail KOÇ

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

GİRİŞ

Küreselleşmenin hız kazandığı, rekabet koşullarının giderek karmaşıklaştığı günümüz ekonomik yapısında girişimcilik, yalnızca bireysel başarı öykülerinin değil; aynı zamanda bölgesel kalkınmanın, istihdam artışının ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin temel dinamiklerinden biri haline gelmiştir. Özellikle yerel imkânlarla başlayan ve zaman içerisinde ulusal hatta küresel ölçekte değer üreten girişimler, bulundukları şehirlerin ekonomik, sosyal ve kültürel dokusuna önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda girişimcilik, yalnızca sermaye ve kâr odaklı bir faaliyet olmanın ötesinde; vizyon, cesaret, yenilikçilik ve toplumsal sorumluluklar ile şekillenen çok boyutlu bir süreçtir.

“İş’te Sakarya” kitap çalışması, çok boyutlu girişimcilik yaklaşımını Sakarya ilinde yaşanmış örnekler üzerinden yönetim, yerel kalkınma, finans, vergi ve sürdürülebilirlik açısından ele almayı amaçlamaktadır. Çalışmada, Sakarya’nın ekonomik yapısında belirleyici rol üstlenen ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren 18 işletmenin kuruluş süreci, gelişim aşamaları, karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklara karşı geliştirdikleri stratejiler ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Her bir yaşam hikâyesi, girişimciliğin teorik çerçevesini pratiğe dönüştüren özgün deneyimler sunmakta; aynı zamanda yerel potansiyelin doğru yönetildiğinde nasıl küresel bir rekabet avantajına dönüşebileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışmada ele alınan firmaların Sakarya ekonomisine sağladığı katma değer; istihdam, ihracat, inovasyon ve sürdürülebilirlik açısından değerlendirilerek girişimciliğin makroekonomik etkileri de görünür kılınmıştır. Bu kitap, girişimcilik yolculuğuna adım atmayı hedefleyen gençler, iş dünyasında deneyim kazanmak isteyen profesyoneller, akademisyenler ve politika yapımcılar için önemli bir başvuru kaynağı olma niteliği taşımaktadır. Yerel başarıların küresel ölçekte nasıl anlamlı sonuçlar doğurabileceğini gösteren bu çalışma, aynı zamanda şehirlerin ekonomik kimliğinin girişimciler aracılığıyla nasıl şekillendiğine dair güçlü bir anlatı sunmaktadır. Ekonomiye değer katan bu “yüzler”, ilham verici hikâyeleriyle geleceğin girişimcilerine yol göstermeyi amaçlamaktadır.

Bu kapsamda kitabın birinci bölümünde; son yüzyılda Türkiye ekonomisinin genel çerçevesi, bölgesel kalkınmanın önemi, Sakarya ekonomisinin yapısı ile İş’te Sakarya projesinin amacı ve önemi konuları sunulmuştur. İkinci bölümde girişimcilik hikâyeleri sunulan sanayi işletmelerine, üçüncü bölümde tarım ve gıda işletmelerine, dördüncü bölümde ise hizmet

işletmelerine ait bilgilere yer verilmiştir. Bilgileri sunulan firmalar; kuruluş süreci, zorluklar ve stratejiler, devlet teşvikleri, aile şirketi dinamikleri, yerel ekonomiye katkı, inovasyon ve yenilik, çevresel ve sosyal sorumluluk (ÇSSD) boyutları açısından incelenmiştir.



İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

Bölüm 1

SAKARYA EKONOMİSİ

1.1. Cumhuriyetin 100. Yılında Türkiye Ekonomisinin Genel Çerçevesi

Kurtuluş Savaşının kazanılması sonrasında yeni ekonomik politikaların belirlenmesi ve bir yol haritasının ortaya konulması amacıyla Cumhuriyet'in ilanından önce 1923 yılında 17 Şubat-4 Mart arasında İzmir İktisat Kongresi düzenlenmiştir. Bu kongre ile çiftçi, sanayici, tüccar ve işçi sınıflarına yönelik düzenlemelerle beraber özel girişimi ve yabancı sermayeyi teşvik eden ekonomi politikaları da belirlenmiştir. Bu dönemde hem devletin elindeki fabrikaları çalıştırabilmek hem de özel sektöre kredi imkânı sağlayarak yeni fabrikaların açılmasını sağlayabilmek için Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Aynı zamanda milli ekonomiyi inşa ederken ihtiyaç duyulacak altyapı hizmetlerinin de geliştirilmesine çalışılmıştır. Bu dönemde çıkan 1927 tarihli Sanayi Teşvik Kanunu girişimcilere bedelsiz arsa tahsisi, vergi ve harçlarda muafiyetler gibi birtakım kolaylıklar sağlayarak milli bir sanayinin oluşmasına öncülük etmiştir (Ertuna, 2004:7; Durmuş ve Aydemir, 2016:158). Dolayısıyla Cumhuriyetin ilk yılları Türkiye ekonomisi açısından milli endüstrinin oluşturularak üretimin artırılması ve buna bağlı olarak ihracat hacminin genişlemesine odaklanılmıştır.

Türkiye ekonomisi, devletçi dönem olarak nitelendirdiğimiz 1930-1938 yılları arasında sanayide istenen gelişmelerin sağlanamamasına bağlı olarak devlet eliyle sanayileşmenin hız kazandığı bir sürece girmiştir. Yoğun bir sanayileşme döneminin yaşandığı bu dönemde imalat sanayisinin yıllık artış hızı %12'lere kadar ulaşmıştır. 1929 yılı itibarıyla imalat sanayisinin ulusal gelirdeki payı %8.98 iken 1939'lara doğru bu oran yaklaşık olarak 2 kat artarak %16.89'a yükselmiştir. Sanayide ortaya çıkan bu başarı devletçilik ve korumacılık politikalarının bir arada uygulanmasından kaynaklanmıştır. Ayrıca demiryollarının inşa edilmesi ve sanayileşme politikalarının beraberinde hareket etmesi, dış açık ve dış borç sorunları olmadan ülke ekonomisinin kendi kendine yetebilmesini olanaklı kılmıştır (Şahinkaya, 2023: 27-28). Tarım alanındaki politikalara baktığımızda bu dönem yapılan yatırımların %10 seviyesinde olduğu, devletin topraksız köylüye ve göçmenlere toprak dağıttığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda işlenmiş arazi oranının 1927'de %4.86 iken, 1934 yılına gelindiğinde %10.2'ye yükselmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası'na bağlı olarak kurulan Toprak Mahsulleri Ofisi 1938 yılında bağımsızlığını elde etmiş ve buğday alımı ile ilgili kurumun yetkileri genişletilmiştir (Durmuş ve Aydemir, 2016: 165).

1940 ile 1960 arasında Türkiye ekonomisindeki gelişmeler iki kısımda belirtilebilir. Birinci kısım, 1940-1950 arasını kapsayan savaş ve savaşın ekonomi üzerine etkilerinin yaşandığı yıllar olurken; ikinci kısım olarak değerlendirdiğimiz 1950-1960 arası ise, liberal ekonomi politikalarının uygulanmaya çalışıldığı yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk dönemde Türkiye savaşa girmese de savaşın etkileri hissedilmiş ve bu dönemde savaş ekonomisinin politikaları uygulanmaya çalışılmıştır. Milli Koruma Kanunu çıkarılarak üretim ve fiyatların kontrol altına alınması, özel işletmelere geçici el koyma ve temel ihtiyaç maddelerinin karne ile dağıtılması gibi unsurlar belirlenmiştir (Ertaş, 2025: 54). Toprak Mahsulleri Vergisi ve Varlık Vergisi gibi vergilerle bütçe açığı kapatılmak istenmiştir. Ancak hem tüccar hem de çiftçiler açısından bu vergiler ile istenen sonuçlar elde edilememiştir. Bu dönem itibarıyla sabit fiyatlarla milli gelir 100 liradan 78 liraya düşerken, GSMH ise %0,9 oranında daralmıştır (Ünal, 2009: 76). Savaş sonrası dönem olan 1950'li yıllarda tarımda makineleşme ve çiftçiye verilen destekler çerçevesinde tarımsal ürünlerin artması sonucunda dış ticaret hadleri tarımsal ürünlerde Türkiye ekonomisi lehine gerçekleşmiştir. Ayrıca Marshall Planı çerçevesinde ABD'nin Sovyetler Birliği'ne karşı Türkiye'yi desteklemesi de dış yardım ve dış borçlanma oranlarını arttırarak ekonominin canlanmasına önemli katkı sunmuştur. Bu dönemde büyüme oranlarına baktığımızda 1950 yılında %9,4, 1953 yılı itibarıyla %11-12 oranlarında gerçekleşmiş ve sermaye sınıfının gelirinin artmasına yol açmıştır (Barışık ve Çolak, 2023: 14). Her ne kadar 1954'e kadar Türkiye ekonomisinde önemli ekonomik gelişmeler olmasına karşın 1954 yılı itibarıyla iklim şartlarının olumsuz olması sebebiyle üretimin azalması ihracatın azalmasına ve ithalatın da sınırlandırılmasına yol açmıştır. Devletin ekonomideki payı azaltmak istense de, KİT'ler (Kamu İktisadi Devlet Teşekkülleri) aracılığıyla liberalleşme politikalarının sınırlı düzeyde kaldığı ve altyapı yatırımlarının artması ile ülkedeki sanayi faaliyetlerin daha kârlı hale geldiği belirtilebilmektedir. Bahsedilen dönem itibarıyla uygulanan para maliye politikalarının fiyatları yükseltmesi ve beraberinde enflasyona yol açması döviz sıkıntılarının ve dış ticaret problemlerinin artmasına ve istikrar programının uygulanmasına yol açmıştır. Her ne kadar Yabancı Sermaye Kanunu çıkarılsa da beklenen düzeyde yabancı sermaye çekilememiş ve ara malı ile yatırım malı ithalatı da ödemeler dengesindeki kısıtlılığa bağlı olarak azalmıştır. Bunun sonucunda hem sanayi hem de tarım sektöründe ciddi düşüşler meydana gelmiştir (Takım, 2012: 178-183).

Türkiye ekonomisi 1960'lı yıllar ile birlikte liberal ekonomi politikalarının yerini planlı ekonominin aldığı ve dış ticaret açısından ise ithal ikameci sanayileşme stratejinin izlendiği yıllar olarak nitelendirilmektedir. Kalkınma planlarında öncelikle dayanaklı tüketim mallarının üretimine dayalı ithal ikamesi düşünülmüş, ara ve yatırım mallarına ilişkin hedefler belirlenmiştir. Ancak bu dönemde ara ve yatırım mallarının üretiminde istenen hedeflere ulaşılamamıştır. Petrol krizleri, Kıbrıs Barış Harekâtı ve haşhaş ekimine bağlı olarak ortaya çıkan ambargolarda dış ödeme açıklarını arttırarak enflasyonun daha fazla yükselmesine yol açmıştır. İki kalkınma planı açısından büyüme hedefleri ile bütçe disiplininin sağlanmasına karşın 1973-1977 yılları arasında Üçüncü Plan Döneminde ortaya konulan hedeflerin gerçekleştirilememesi cari açık, işsizlik, enflasyon sorunlarını arttırmış ve 1980 yılına gelindiğinde Türkiye ekonomisi devletçiliğin yerinin serbest piyasa aldığı bir döneme girmiştir (Atamtürk, 2023: 48-55).

1980 yılından itibaren dünya ekonomisindeki gelişmelere bağlı olarak Türkiye ekonomisinin de değişime uğradığı söylenebilir. Keynesyen uygulamaların yerini neoliberal politikalarla bırakması ile beraber piyasalar üzerindeki kısıtlamalar kaldırılmıştır. Ayrıca bu dönemde ödemeler bilançosu dengesini iyileştirmek, enflasyonun düşmesi sonucu ekonomide istikrar sağlamak gibi kararlar alınmış ve uzun vadeli olarak da dışa açık, piyasaya daha fazla önemin verildiği bir döneme girilmiştir. Döviz üzerindeki kontroller kaldırılarak esnek ve gerçekçi bir kur politikasına geçilmiş, ihracata verilen teşvikler ve kur avantajları çerçevesinde dış ticaretin Gayri Safi Milli Hasıladaki Payı 1980 yılında %15.9 iken bu oran 1985 yılında %28.9'a yükselmiştir (Yapar Saçık, 2009). Faiz oranlarının serbest bırakılması ile beraber sermaye piyasalarının ekonomideki payı artmaya başlamış ve özelleştirme uygulamalarına hız verilmiştir. 1980-1983 yılları arasında sanayideki gelişmelerin etkisiyle ortalama %2.7 oranında büyüme hızı gerçekleşirken 1984-1997 yıllarını içeren dönemde yıllık ortalama büyüme hızı %6.6'a ulaşmıştır. Fiyatlardaki değişimler ise 1988 yılına kadar yaklaşık olarak %39-40 civarı seyrederken 1988 yılından itibaren hızla yükselmeye devam etmiş, 1994 yılına gelindiğinde %149.6 ile Cumhuriyet tarihinin en yüksek seviyesine gelmiştir. Bu durum 1990'lı yıllardaki istikrarsız ve belirsizlik içeren ekonomi politikalarından kaynaklanmıştır (Aydoğan, 2004: 94).

Enflasyon oranlarını düşürebilmek ve ödemeler bilançosunda istikrar sağlayabilmek amacıyla ürün fiyatlarının dondurulması, ücret artışlarına sınırlama getirilmesi, kur artışının enflasyon oranının altında belirlenmesinin yanı sıra Türk lirasının devalüe edilmesi gibi 5 Nisan 1994 yılında birtakım kararlar alınmıştır. Her ne kadar bu kararlar ilk aşamada fiyat istikrarının sağlanmasında etkili olsa da kısa vadeli sermaye hareketlerine yönelik gelişmeler ekonominin kırılgan yapısının daha fazla artmasına yol açmıştır. Ayrıca bu dönemde 1997 yılında Asya'da, 1998 yılında Rusya'da ortaya çıkan ekonomik krizler ülkeye gelen yabancı sermaye çıkışını hızlandırmış ve dış borçlanma maliyetleri yükseldiği için iç borçlanmaya doğru bir eğilim olmuştur (Yüce vd., 2013: 187). Yedinci Kalkınma planı çerçevesinde ekonomide büyüme hızı %5,5 ve 7.1 olarak arasında gerçekleşmesi hedeflenirken bu oranın %3.8 olduğu ve sektörler bazında da bu hedefe ulaşamadığı söylenebilmektedir. Bu dönem itibariyle Merkez Bankası'nın döviz fiyatlarını geçmiş enflasyona bağlaması sonucunda Türk lirasının aşırı değerli hale gelmesi dış ticaret dengesini bozmuş ve 2000 yılı Kasım ayında Türkiye ekonomisi hem finansal hem de reel piyasaları önemli boyutta etkileyen bir krizle karşıya kalmıştır (Hephaktan vd., 2014: 66).

Türkiye ekonomisi meydana gelen ekonomik krize bağlı olarak 2000'li yıllardan itibaren yeni bir istikrar programı uygulama durumunda kalmıştır. İlk dönem olarak nitelendirdiğimiz 2002-2007 yılları arasında programının etkileri olumlu olarak seyretmiş, 2008 küresel ekonomik krizin etkisi ve sonrasında ortaya çıkan iç ve dış ekonomik gelişmeler makroekonomik göstergelerde istenen sonuçlara ulaşamamasına yol açmıştır. 2018 yılında doların Türk lirası karşısında %91 oranında değer kazanması enflasyon ve faiz oranlarının artmasına yol açmıştır. Cari denge ithalatın pahalı hale gelmesi ile birlikte olumlu yönde seyrederken, büyüme oranları ise üç çeyrek daralmıştır. Kur şokunun etkisinin geçmesi ile beraber Türkiye ekonomisi 2019 yılının son çeyreğinde %6 ve 2020 yılı ilk çeyreğinde ise %5 oranında büyümüştür. 2020 yılı ile beraber tüm dünyada Covid-19 sürecine bağlı olarak para arzının artması ve arz şoklarının ortaya çıkması enflasyon oranlarının yükselmesine neden olmuştur. Buna karşın, Covid-19 pandemi sürecinde uygulamaya konulan mali tedbirler ve teşvik politikaları, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesine önemli ölçüde katkı sağlamış ve söz konusu dönemin ekonomik etkilerinin hafifletilmesinde belirleyici bir rol oynamıştır (Koç, 2021).

Pandeminin etkilerinin azalması ile bu dönemde özellikle Rusya-Ukrayna savaşının etkilerine bağlı olarak tahıl fiyatlarının ve Avrupa'ya doğalgaz akışının kesilmesi sonucunda enerji fiyatlarının artması hem dünyada hem de Türkiye'de fiyat istikrarını sağlamanın önemli bir sorun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle ülkeler ekonomik büyümelerini yavaşlatarak enflasyonla mücadele etmeye çalışmışlardır (Onaç ve Birol, 2024:36). Pandemi sonrası büyüme rakamlarını değerlendirdiğimizde 2021 yılında %11,5 büyüyen Türkiye ekonomisi 2022 yılında bir önceki yıla göre %5.6 ve 2023 yılında ise %4.5 oranında bir büyüme kaydetmiştir. 2024 yılı itibariyle ise büyüme oranları %3,2 olarak gerçekleşmiştir. Tüketim harcamaları ve inşaat sektöründeki faaliyetlerin artması bu dönemde ekonomik büyümeyi sağlayan önemli unsurlar olarak nitelendirilmektedir (Bloomberg, 2024). Enflasyon 2020-2023 yılları arasında ortalama %39,5 olarak 2022-2023 yılında enflasyonun %100 seviyelerine yaklaştığı söylenebilir. 2024 yılına gelindiğinde ise uygulanan dezenflasyon politikasına bağlı olarak enflasyon %44,38 olarak gerçekleşmiştir. Enflasyonun düşürülmesi ile ilgili durumlar para ve maliye politikaları ile ilişkili olmakla beraber aynı zamanda kapsamlı bir şekilde yapısal reformların da yapılması gerektiğini de ortaya koymaktadır (Akusta, 2025: 24).

1.2. Bölgesel Kalkınmanın Ulusal Kalkınmadaki Yeri

Ekonomik kalkınma, bir ekonominin büyümesinin yanı sıra sosyal, siyasal ve kültürel değişimleri de ifade etmektedir (Oğuztürk ve Koç, 2023). Bu bağlamda toplumlar gelişerek ve ilerleyerek farklı yapılarla dönüşebilmektedir. Kurumsal yapılar, toplumsal değerler, insanların tutum ve davranışları, ekonomik sosyal ve kültürel değerler zamanla değişim göstermekte ve ülkelerin yeniden biçimlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla kalkınma beşerî koşullardaki gelişme, teknolojiye dönüşüm ve sürdürülebilir bir ekonomi gibi daha kapsamlı kalitatif değişimleri içermektedir (Arslan ve Türkmen, 2023: 256).

Bölgeler arasında ekonomik, fiziki, sosyal ve kültürel farkların olması gelişmişlik farklarının da ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ekonominin ilk gelişme aşamalarında bölgeler arasında dengesizlik sorunlarının ortaya çıkması olağan bir durum olurken, zamanla bu farklılıkların azalması ve bölgeler arasında dengeli bir dağılımın olması gerekmektedir (Koç ve Koç, 2025: 176). İkinci Dünya Savaşı sonrasında ülkelerin bağımsızlıklarını ilan etmesiyle beraber toplumların gelişmişlik farklarının ortaya çıkması,

yeni ekonomik düzenin ülkelerin kalkınmalarını dikkate alacak şekilde düzenlenmesine yol açmıştır (Kılınç Savrul, 2012: 17). Bu bağlamda çeşitli kalkınma teorileri bağlamında ülkelerin gelişmiş ülkeler seviyesine nasıl ulaşacağı konusu literatürde tartışma konusu olmuştur.

Türkiye’de kalkınma politikaları ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal dönüşümüyle beraber hareket etmiştir. 1960’lı yıllar itibariyle ekonomide planlı döneme girilmesi ile beraber beş yıllık kalkınma planları hazırlanmaya başlanmış ve bölgeler arası dengesizliklerin de uygulanan politikalar aracılığıyla giderilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda 1963-1967 dönemini içeren Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda kalkınma hızı %7 olarak belirlenmiş ve bu dönemde ortalama olarak %6,5 seviyesinde gerçekleşmiştir. Kalkınma hızının yaklaşık olarak planda belirlenen seviyeye yaklaşması sanayi sektörünün öncelikli alan olarak nitelendirilmesi ve altyapı projelerinin hız kazanmasıdır (Salep, 2017: 225-226). 1980 sonrasında bölgesel kalkınma politikalarına daha fazla önem verilmiş, bölgelere özgü projeler üretilmesi ve geliştirilebilmesi amacıyla da bölgesel kalkınma ajansları meydana getirilmiştir. Ancak bu ajansların gündemde yer alabilmesi Avrupa Birliği’ne ve küreselleşmeye uyum çerçevesinde olabilmıştır (Elmas Arslan, 2008: 174) Günümüzde bu ajanslar üzerinden projeler geliştirilmekte ve bölgeler arasındaki gelişmişlik farkları ulusal kalkınma planları çerçevesinde giderilmeye çalışılmaktadır. Ülke ekonomisinin gelişebilmesi ve toplumdaki bireylerin refah içerisinde yaşayabilmesi bölgelerin ekonomik, sosyal ve kültürel olarak güçlü olmalarına bağlıdır. Dolayısıyla bölgelerden elde edilen veriler ışığında kalkınma planları hazırlanmalı ve bu planlara uygun şekilde hareket edilmesi gerekmektedir.

1.3. Sakarya’nın Ekonomik Yapısı ve Stratejik Önemi

Sakarya, Türkiye ekonomisinde üretim, dış ticaret ve sanayi çeşitliliği bakımından stratejik öneme sahip illerden biridir. Coğrafi olarak Marmara Bölgesi’nin doğu koridorunda yer alan kent, hem İstanbul–Kocaeli sanayi aksına entegre konumu hem de Anadolu iç bölgelerine açılan lojistik kapı rolüyle bölgesel kalkınma zincirinde kilit bir rol üstlenmektedir.

2024 yılı Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, Sakarya 1,1 milyonluk nüfusuna karşın 3,66 milyar dolarlık ihracat ve 2,74 milyar dolarlık ithalat hacmiyle 921 milyon dolar dış ticaret fazlası elde etmiştir

(Türkiye İstatistik Kurumu, 2025). %133,61’lik ihracatın ithalatı karşılama oranı, Sakarya’yı net üretim fazlası veren az sayıdaki sanayi kentinden biri hâline getirmiştir.

İlin ekonomik yapısının temel dinamiği imalat sanayiidir. 2025 yılı itibarıyla Sakarya ihracatının %82’si motorlu kara taşıtları, treyler ve yarı treyler imalatı sektöründen gelmektedir. Bu durum, ilin otomotiv üretiminde uzmanlaşmış bir endüstriyel merkez olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Otomotivi; fabrikasyon metal ürünleri (%4,7), makine ve teçhizat (%2,84), elektrikli teçhizat (%1,68) ve kauçuk–plastik ürünleri (%1,42) izlemektedir. Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) verileri, bu sektörel gücü doğrular niteliktedir: 3,46 milyar dolarlık otomotiv ihracatıyla Sakarya, Türkiye’de 4’üncü, kişi başına ihracatta ise 2’nci sıradadır (SATSO, 2025).

Bu sanayi yapılanması, AB ülkeleriyle bütünleşmiş ihracat yapısı ve Asya merkezli ithalat tedarik zinciri sayesinde küresel ölçekte rekabet gücü oluşturmaktadır. Sakarya’nın ihracatında Fransa, Polonya, Birleşik Krallık, İspanya ve Almanya; ithalatında ise Japonya, Çin ve Almanya başlıca ticaret ortaklarıdır (SATSO, 2025). Bu tablo, ilin hem Avrupa sanayi pazarlarına entegre üretim zincirinde, hem de yüksek teknoloji bileşenlerinin Asya’dan tedarikinde stratejik konuma sahip olduğunu göstermektedir.

Sakarya ekonomisinin kurumsal temeli de güçlüdür. Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası (SATSO) verilerine göre, kentte yaklaşık 18.750 işletme faaliyet göstermekte olup bunların 2.500’ü imalatçı, 1.250’si kapasite raporuna sahip üreticilerdir. Bu göstergeler, ilin kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, üretim altyapısının olgunluğunu ve yerel girişimcilik kültürünün sürekliliğini kanıtlamaktadır.

1.3.1. Bölgesel Dinamikler, Stratejik Konum

Sakarya hem coğrafi konumu hem de nüfus yapısı bakımından Türkiye’de ekonomik açıdan stratejik bir konumdadır. Marmara Bölgesi’ne dahil olması, İstanbul, Kocaeli gibi sanayi ve ticaret merkezlerine erişimin kolaylığı, kara ve demiryolu hatlarının kavşak noktalarında bulunması, Karadeniz ile Ege’ye, doğu ile batı yönlerine bağlantı sağlayan koridorların kesişme noktasında olması Sakarya’yı lojistik avantajlar açısından önemli kılmaktadır (Ateş ve Esen, 2022). Nüfus bakımından Sakarya, genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahiptir. İş gücünün demografik olarak

yenilenebilir olması, eğitim olanaklarının özellikle mesleki ve teknik eğitim açısından artması, ildeki ekonomik faaliyetlerde kalite ve verimliliğin yükseltilmesine olanak tanımaktadır. İlde Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi olmak üzere iki üniversitenin yer alması ve bu üniversitelerin araştırma, sektörle işbirliği, mesleki eğitim konularında etkin şekilde çalışmaları ile ekonomik, sosyal gelişmeye ve beşeri sermayenin gelişmesine önemli katkılar sunmaktadır.

Sakarya ili, tedarik zincirleri, dağıtım lojistiği ve hızlı tüketim malları bakımından kritik bir öneme sahiptir. Ulaşım maliyetleri ve doğrudan toplam lojistik maliyetler bakımından avantajlı bir konumdadır. Ayrıca liman ve demiryolu bağlantılarının geliştirici projeleri (Örneğin Karasu Limanı'nın işletmeye alınması ve demiryolu hattının limana bağlanması gibi) Sakarya'nın hem iç pazarlara hem de uluslararası ticarete çıkış noktası olma kapasitesini yükseltmektedir (Esen, 2023). Bölgedeki sanayi kuruluşları ile lojistik altyapısı arasındaki yakınlık; OSB'ler, lojistik ve dağıtım merkezleri arasındaki mesafenin makul olması; tarımsal üretimin lojistik merkezlerle entegrasyonu; ve lojistik faaliyetlerdeki maliyet, zaman ve kalite unsurlarının optimize edilme imkanları, şehir ekonomisinin rekabet gücünü artırmaktadır (Ateş ve Esen, 2022). Ayrıca ilde çalışanların sanayi, tarım, hizmet sektörleri arasındaki dağılımı, bölgesel kalkınma ve sektörler arası geçiş imkânları açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

Tablo 1: Sakarya İli 2025 Yılı Ocak - Ağustos Dönemi Dış Ticaret Verileri (TÜİK)

Veri	Değer (\$)
Nüfus	1.110.735
Toplam İhracat Değeri	3.664.176.862
Kişi Başına Düşen İhracat Değeri	3.299
İhracatta Türkiye'deki Sıralaması	8
Kişi Başına Düşen İhracat Değerinde Türkiye'deki Sıralaması	4
Toplam İthalat Değeri	2.742.346.470
Kişi Başına Düşen İthalat Değeri	2.469
İthalatta Türkiye'deki Sıralaması	9
Kişi Başına Düşen İthalat Değerinde Türkiye'deki Sıralaması	6
İhracatın İthalatı Karşılama Oranı	%133,61
Dış Ticaret Hacmi	6.406.523.332
Dış Ticaret Dengesi	921.830.392

Sakarya'nın 2025 yılı verilerine göre ilin nüfusu 1.110.735 kişidir. Ocak – Ağustos döneminde toplam ihracat değeri 3 milyar 664 milyon dolar olurken, kişi başına düşen ihracat 3.299 dolar olarak gerçekleşmiştir. Sakarya, toplam ihracatta Türkiye genelinde 8'inci sırada yer alırken, kişi başına düşen ihracatta 4'üncü sıradadır. Toplam ithalat değeri 2 milyar 742 milyon dolar, kişi başına düşen ithalat ise 2.469 dolar seviyesindedir. İthalatta Türkiye sıralaması 9'uncu, kişi başına düşen ithalatta ise 6'ncı sıradadır. İhracatın ithalatı karşılama oranı yüzde 133,61 olarak gerçekleşmiş, dış ticaret hacmi 6 milyar 406 milyon dolar, dış ticaret dengesi ise 921 milyon dolar fazla vermiştir.

Tablo 2: Sakarya İli 2025 Yılı Ocak - Ağustos Dönemi En Çok İhracat Yapan 10 Sektör ve İhracat Değerleri (TÜİK, 2025)

	Sektör (ISIC4)	İhracat Değeri	Sakarya İhracatı İçindeki Payı
1	Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı	\$3.007.898.392	82,09%
2	Makine ve teçhizat hariç, fabrikasyon metal ürünleri imalatı	\$172.339.049	4,70%
3	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı	\$104.220.284	2,84%
4	Elektrikli teçhizat imalatı	\$61.561.036	1,68%
5	Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	\$52.207.988	1,42%
6	Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek eşyaların imalatı	\$43.171.288	1,18%
7	Gıda ürünlerinin imalatı	\$38.957.486	1,06%
8	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	\$27.943.845	0,76%
9	Ana metal sanayii	\$27.131.532	0,74%
10	Diğer ulaşım araçlarının imalatı	\$23.639.670	0,65%

Kaynak:(www.tuik.gov.tr, 2025)

2025 yılı Ocak–Ağustos döneminde Sakarya ihracatının çok büyük kısmı motorlu kara taşıtları, treyler ve yarı treyler imalatından gelmiş ve 3 milyar 7 milyon dolar ile toplam ihracatın %82,09'unu oluşturmuştur. Bu sektörü 172 milyon dolar ile fabrikasyon metal ürünleri imalatı (%4,70) ve 104

milyon dolar ile makine ve teçhizat imalatı (%2,84) takip etmiştir. Elektrikli teçhizat imalatı 61 milyon dolar (%1,68), kauçuk ve plastik ürünler imalatı ise 52 milyon dolar (%1,42) ihracat gerçekleştirmiştir. İl içindeki toplam ihracattan; ağaç ve ağaç ürünleri imalatı 43 milyon dolar (%1,18), gıda ürünleri 38 milyon dolar (%1,06), diğer metalik olmayan mineral ürünler 27,9 milyon dolar (%0,76), ana metal sanayii 27,1 milyon dolar (%0,74) ve diğer ulaşım araçlarının imalatı 23,6 milyon dolar (%0,65) pay almıştır.

Tablo 3: Sakarya İli 2025 Yılı Ocak - Ağustos Dönemi En Çok İthalat Yapan Sektörler ve İthalat Değerleri (TÜİK, 2025)

	Sektör (ISIC4)	İthalat Değeri	Sakarya İthalatı İçindeki Payı
1	Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı	\$921.816.769	33,61%
2	Elektrikli teçhizat imalatı	\$581.174.151	21,19%
3	Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı	\$301.596.533	11,00%
4	Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	\$234.976.875	8,57%
5	Ana metal sanayii	\$222.806.988	8,12%
6	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı	\$189.794.838	6,92%
7	Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı	\$83.510.735	3,05%
8	Makine ve teçhizat hariç, fabrikasyon metal ürünleri imalatı	\$67.196.020	2,45%
9	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	\$22.780.736	0,83%
10	Gıda ürünlerinin imalatı	\$20.938.963	0,76%

Kaynak:(www.tuik.gov.tr, 2025)

2025 yılı Ocak–Ağustos döneminde Sakarya’nın ithalatında en büyük payı 921,8 milyon dolar ile motorlu kara taşıtları, treyler ve yarı treyler imalatı almış ve toplam ithalatın %33,61’ini oluşturmuştur. Bunu 581,1 milyon dolar ile elektrikli teçhizat imalatı (%21,19) ve 301,6 milyon dolar ile bilgisayar, elektronik ve optik ürünler imalatı (%11,00) takip etmiştir. Kauçuk ve plastik ürünler 234,9 milyon dolar (%8,57), ana metal sanayii 222,8 milyon dolar (%8,12), makine ve teçhizat imalatı ise 189,7 milyon dolar (%6,92) ithalat

gerçekleştirmiştir. Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı 83,5 milyon dolar (%3,05), fabrikasyon metal ürünleri 67,1 milyon dolar (%2,45), diğer metalik olmayan mineral ürünler 22,7 milyon dolar (%0,83) ve gıda ürünleri 20,9 milyon dolar (%0,76) ile listede yer almıştır.

Tablo 4: Sakarya İli 2025 Yılı Ocak- Ağustos Dönemi En Çok İhracat Yapılan 10 Ülke ve İhracat Değerleri (TÜİK, 2025)

	Ülke	İhracat Değeri	Sakarya İhracatı İçindeki Payı
1	Fransa	\$562.302.853	15,35%
2	Polonya	\$440.668.914	12,03%
3	Birleşik Krallık	\$440.087.975	12,01%
4	İspanya	\$360.862.466	9,85%
5	Almanya	\$266.120.374	7,26%
6	İtalya	\$262.283.447	7,16%
7	Romanya	\$126.610.978	3,46%
8	Belçika	\$126.051.146	3,44%
9	Çekya	\$123.274.852	3,36%
10	Yunanistan	\$67.730.329	1,85%

Kaynak:(www.tuik.gov.tr, 2025)

2025 yılı Ocak-Ağustos döneminde Sakarya'nın en çok ihracat yaptığı ülke 562,3 milyon dolar ile Fransa olmuş ve toplam ihracatın %15,35'ini oluşturmuştur. Fransa'yı 440,6 milyon dolar ile Polonya (%12,03) ve 440 milyon dolar ile Birleşik Krallık (%12,01) takip etmiştir. İspanya'ya yapılan ihracat 360,8 milyon dolar (%9,85), Almanya'ya 266,1 milyon dolar (%7,26), İtalya'ya ise 262,2 milyon dolar (%7,16) olarak gerçekleşmiştir. Romanya 126,6 milyon dolar (%3,46), Belçika 126 milyon dolar (%3,44), Çekya 123,2 milyon dolar (%3,36) ve Yunanistan 67,7 milyon dolar (%1,85) ile Sakarya ihracatında ilk 10 ülke arasında yer almıştır.

Tablo 5: Sakarya İli 2025 Yılı Ocak - Ağustos Dönemi En Çok İthalat Yapılan 10 Ülke ve İthalat Değerleri (TÜİK, 2025)

	Ülke	İthalat Değeri	Sakarya İthalatı İçindeki Payı
1	Japonya	\$541.845.389	19,76%
2	Çin	\$300.850.141	10,97%
3	Çekya	\$256.813.274	9,36%
4	Almanya	\$219.430.395	8,00%

5	Polonya	\$201.960.915	7,36%
6	Birleşik Krallık	\$163.570.655	5,96%
7	Fransa	\$137.487.112	5,01%
8	Macaristan	\$109.323.422	3,99%
9	Fas	\$94.556.515	3,45%
10	İspanya	\$71.420.001	2,60%

Kaynak:(www.tuik.gov.tr, 2025)

2025 yılı Ocak–Ağustos döneminde Sakarya’nın en çok ithalat yaptığı ülke 541,8 milyon dolar ile Japonya olmuş ve toplam ithalatın %19,76’sını oluşturmuştur. Japonya’yı 300,8 milyon dolar ile Çin (%10,97) ve 256,8 milyon dolar ile Çekya (%9,36) takip etmiştir. Almanya’dan yapılan ithalat 219,4 milyon dolar (%8,00), Polonya’dan 201,9 milyon dolar (%7,36), Birleşik Krallık’tan ise 163,5 milyon dolar (%5,96) olmuştur. Fransa 137,4 milyon dolar (%5,01), Macaristan 109,3 milyon dolar (%3,99), Fas 94,5 milyon dolar (%3,45) ve İspanya 71,4 milyon dolar (%2,60) ile Sakarya ithalatında ilk 10 ülke arasında yer almıştır.

Tablo 6: Sakarya İli 2025 Yılı Ocak- Eylül Dönemi En Çok İhracat Yapılan 10 Sektör ve İhracat Değerleri (Türkiye İhracatçılar Meclisi-TİM, 2025)

	Sektör	İhracat Değeri	Sektörde Türkiye'deki Sıralaması	Kişi Başına İhracat Değeri	Sektörde Kişi Başına İhracatta Türkiye'deki Sıralaması
1	Otomotiv Endüstrisi	\$3.461.471.987	4	\$3.116	2
2	Demir ve Demir Dışı Metaller	\$130.582.697	11	\$118	9
3	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	\$70.720.247	17	\$64	24
4	Çelik	\$62.005.878	17	\$56	17
5	Makine ve Ak-samları	\$55.138.783	17	\$50	18
6	İklimlendirme Sanayii	\$53.554.718	13	\$48	11
7	Elektrik ve Elektronik	\$45.159.486	17	\$41	15

8	Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	\$32.396.604	24	\$29	26
9	Mobilya, Kağıt ve Orman Ürünleri	\$22.968.579	24	\$21	27
10	Çimento Cam Seramik ve Toprak Ürünleri	\$21.284.839	20	\$19	21

Kaynak: (<https://tim.org.tr/tr/>, 2025)

2025 yılı Ocak–Ağustos döneminde Sakarya ihracatında en güçlü sektör 3 milyar 461 milyon dolarlık ihracat değeriyle otomotiv endüstrisi olmuş ve bu alanda Türkiye genelinde 4’üncü sırada yer almıştır. Kişi başına 3.116 dolarlık ihracatla otomotivde Türkiye’de 2’nci sıraya kadar yükselmiştir. Demir ve demir dışı metaller sektörü 130,5 milyon dolar ihracatla 11’inci sırada bulunurken, kişi başına ihracatı 118 dolar ile 9’uncu sıradadır. Kimyevi maddeler ve mamulleri 70,7 milyon dolar (17’nci sıra), çelik 62 milyon dolar (17’nci sıra), makine ve aksamaları ise 55,1 milyon dolar (17’nci sıra) ihracat gerçekleştirmiştir. İklimlendirme sanayii 53,5 milyon dolar ile 13’üncü sırada yer alırken, elektrik ve elektronik sektörü 45,1 milyon dolar ile 17’nci sırada bulunmaktadır. Hububat, bakliyat ve yağlı tohumlar 32,3 milyon dolar (24’üncü sıra), mobilya, kâğıt ve orman ürünleri 22,9 milyon dolar (24’üncü sıra) ve çimento, cam, seramik ve toprak ürünleri 21,2 milyon dolar (20’nci sıra) ihracat kaydetmiştir.

Türkiye’nin ihracatına olan katkı bakımından da Sakarya ili önemli bir yere sahiptir. Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) verilerine göre Türkiye’nin ihracatında %2’lik paya sahip olan Sakarya’dan 2024 yılında 149 ülke ve 12 serbest bölgeye 6 milyar 279 milyon 938 bin dolarlık dış satım gerçekleştirilmiştir. Sakarya başta otomotiv sektörü olmak üzere demir ve demir dışı metaller, makine ve aksamaları, iklimlendirme sanayi, kimyevi maddeler ve mamulleri, çimento, cam, seramik ve toprak ürünleri, fındık ve mamulleri, çelik, elektrik ve elektronik sektörlerindeki üretimi ve ihracatıyla ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır (TİM, 2025).

1.3.2. Sakarya’nın Sektörel Yapısı: Sanayi, Tarım ve Gıda, Turizm

Sakarya üretim kapasitesi, ihracat hacmi, istihdam potansiyeli ve yatırım alt yapısı ile Türkiye genelinde ilk sıralarda yer almaktadır. Özellikle otomotiv

sektörü ihracatı ilin toplam ihracatında önemli bir paya sahiptir. Sanayi üretimi ve sanayideki çeşitlenme, Sakarya'yı yalnızca üretim tesislerinin bulunduğu bir bölge olmaktan çıkarmış; yerel tedarik zincirlerinin geliştiği, inovatif, teknoloji entegrasyonuna açık bir yapıya dönüştürmüştür. Bu hem işgücü verimliliğini artırmakta hem de bölgeden ulusal dış ticaret dengesine olumlu katkılar sağlamaktadır. İstihdam oranları, imalat sanayiinde sigortalı istihdam, işsizlik oranı gibi göstergelerde Sakarya, Türkiye ortalamasının birçok parametresine göre daha iyi performans göstermektedir. Bu durum, ilin sosyal refah düzeyinin artmasına ve göç baskısının dengelenmesine olanak sağlamaktadır. Sanayi altyapısı, organize sanayi bölgelerinin varlığı, lojistik erişimin kolaylığı ve işgücü kalitesi sayesinde Sakarya hem yabancı hem de yerli sermaye için cazip yatırım alanı oluşturmaktadır. Bu da ilin uzun vadeli ekonomik büyüme potansiyelini güçlendirmektedir. Bu bakımdan Sakarya ili sektörel olarak sanayi, tarım ve hizmet sektörleri açısından ele alınacaktır.

1.3.2.1. Sakarya'da Sanayi Sektörü

Sakarya'nın ekonomisinin omurgasını sanayi sektörü oluşturur. İlde birçok organize sanayi bölgesi (OSB), küçük sanayi siteleri ve özel sektör yatırımı vardır.

Öne çıkan sanayi alt sektörleri şunlardır:

- **Otomotiv Sektörü:** Yerleşmiş büyük firmalar (Örneğin Toyota, Otocar, TürkTraktör) burada üretim tesisleri kurmuş durumdadır. Otomotiv sektörü hem üretim hacmi hem de ihracat açısından Sakarya'nın en güçlü kollarındandır.
- **Makine, metal, kimya ve ısıtma-soğutma-havalandırma sistemleri:** Makineler ve metal ürünleri üretimi, kimya sanayi ürünleri, demir – demir dışı metaller önde gelen sanayi dalları arasında yer alır.
- **Gıda Ürünleri Üretimi:** Tarım sektörünün öne çıktığı Sakarya'da tarıma dayalı gıda ürünlerinin üretimi ve tarımsal ürünlerin işlenmesi üzerine tesisler mevcuttur. Süt ve süt mamulleri, fındık mamulleri, un üretimi gibi üretim sistemleri gelişmiştir.
- **Tekstil Ürünleri Üretimi:** Sakarya, konum açısından büyük şehirlere yakın olmanın ve ihracat imkânlarının geniş olmasının avantajı ile tekstil ürünlerinin üretim ve satışı alanında da öne çıkmaktadır.
- **Orman Ürünleri Sanayii:** Bölgesel açıdan orman ürünlerine yönelik

faaliyetlerin yoğun olması kerestecilik, mobilya ürünleri ve diğer ağaç işleme endüstrisi açısından oldukça gelişmiştir.

Sanayinin işgücündeki payı yüksek olup, organize sanayi bölgeleri ve sanayi firmalarının istihdama katkısı önemli düzeydedir. Bu durum hem bölgesel kalkınma hem de ulusal ekonomik büyümeye katkı açısından Sakarya'yı kritik bir merkez haline getirmektedir.

1.3.2.2. Sakarya'da Tarım ve Gıda Sektörü

Sakarya'nın tarımsal potansiyeli coğrafi ve iklimsel avantajları sayesinde yüksek düzeydedir. Verimli ovaları, sulanabilir alanları, çeşitlilik gösteren iklim koşulları çiftçilik, meyve-sebze üretimi ve hayvancılık için elverişli bir ortam sunmaktadır. Başlıca tarım ürünleri arasında buğday, mısır, ayçiçeği, şeker pancarı, sebze ve meyve çeşitliliği (elma, kiraz, armut, şeftali vb.), ayrıca süs bitkileri üretimi önemli yer tutmaktadır. Sakarya, Türkiye genelinde süs bitkisi üretimi açısından da öne çıkmaktadır.

Tarım sektörünün Sakarya ekonomisine katkısı yalnızca üretim hacmi ile sınırlı değildir; tarımsal işleme ve paketlenme, lojistik ve gıda sanayi ile entegrasyon da bölge ekonomisinin katma değerini artırmaktadır. 2025 yılı Ocak-Eylül dönemi verilerine göre Sakarya'nın toplam ihracatı 4,06 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş, önceki yıla göre %12,1 oranında düşmüştür. Bu gerilemenin ana nedeni, ilin ihracatının yaklaşık %85'ini oluşturan otomotiv endüstrisindeki %14,9'luk azalıştır. Ancak, aynı dönemde tarım ve tarıma dayalı sektörlerde belirgin bir yükseliş eğilimi gözlenmiştir. Tarım sektörleri içinde en dikkat çekici artış su ürünleri ve hayvansal mamuller (%+86,0), süs bitkileri (%+95,5), hububat ve yağlı tohumlar (%+29,8) ve meyve-sebze mamulleri (%+42,4) gruplarında gerçekleşmiştir. Bu artışlar, Sakarya'nın geleneksel sanayi kimliği yanında tarım temelli ihracat çeşitliliğini artırdığını göstermektedir. Özellikle su ürünleri, hayvansal üretim ve süs bitkileri ihracatındaki büyüme, ilin kırsal üretim potansiyelinin dış ticarete entegre olduğunu kanıtlamaktadır. Tarım ürünleri ihracatındaki bu genişleme, kimya (+%8,2) ve makine (-%5,4) gibi sanayi alt kollarıyla kıyaslandığında görece daha yüksek bir büyüme ivmesi ortaya koymaktadır. Bu durum, Sakarya'da tarımın sanayiyle entegrasyonunun güçlendiğini, aynı zamanda ilin gıda işleme, hayvancılık ve bitkisel üretim zincirlerinde rekabet gücü kazandığını göstermektedir. Tarım ürünleri ihracatı, hem katma değerli ürün geliştirme hem de kırsal

ekonomiyi güçlendirme açısından ilin dış ticaret dengesi için stratejik bir büyüme alanı hâline gelmiştir.

Tablo 7: Sakarya ve Türkiye Tarım Alanlarının Karşılaştırmalı Dağılımı (2020–2024) (TÜİK)

Yıl	Toplam Alan (dekar)	Ekilen Alan (dekar)	Nadas Alanı (dekar)	Sebze Alanı (dekar)	Meyve–İçecek–Baharat (dekar)	Süs Bitkileri (dekar)
2020	1.700.253 TR %0,74	688.114 TR %0,44 Sakarya içi %40,5	9.053 TR %0,03	76.599 TR %0,98 Sakarya içi %4,5	915.309 TR %2,57 Sakarya içi %53,8	11.178 TR %20,7
2021	1.777.638 TR %0,76	728.475 TR %0,45 Sakarya içi %41,0	6.983 TR %0,02	73.841 TR %0,98 Sakarya içi %4,2	957.811 TR %2,67 Sakarya içi %53,9	10.528 TR %19,3
2022	1.747.242 TR %0,73	715.503 TR %0,43 Sakarya içi %40,9	7.167 TR %0,02	62.615 TR %0,87 Sakarya içi %3,6	951.863 TR %2,59 Sakarya içi %54,5	10.094 TR %17,8
2023	1.735.045 TR %0,72	707.532 TR %0,42 Sakarya içi %40,8	3.451 TR %0,01	58.657 TR %0,82 Sakarya içi %3,4	955.239 TR %2,59 Sakarya içi %55,1	10.166 TR %17,6
2024	1.711.107 TR %0,71	695.787 TR %0,41 Sakarya içi %40,7	3.406 TR %0,01	49.120 TR %0,66 Sakarya içi %2,9	952.832 TR %2,51 Sakarya içi %55,7	9.962 TR %16,9

Kaynak: TÜİK, 2025. Tarım Alanları ve Ürün Grupları, 2020–2024.

Sakarya ili, 2020–2024 döneminde yaklaşık 1,7–1,78 milyon dekar arasında değişen toplam tarım alanına sahiptir. Bu büyüklük, Türkiye toplamının ortalama %0,72'sine karşılık gelmektedir. Beş yıllık dönemde Türkiye genelinde tarım alanı istikrarlı biçimde artarken, Sakarya'nın payında hafif bir azalma eğilimi görülmektedir (2020'de %0,735 → 2024'te %0,712). Bu

durum, ilin tarımsal üretim yapısının mutlak büyüklük açısından durağan, ancak üretim deseninde dönüşüm eğiliminde olduğunu göstermektedir. Sakarya'da bahçe ve süs bitkileri üretimi yüksek paya sahipken, tarla bitkileri ve nadas alanı oranları ülke ortalamasının oldukça altındadır. İl, özellikle çok yıllık bitkiler ve yüksek katma değerli ürünler bakımından öne çıkmaktadır. Ekilen alan, toplam tarım alanının ortalama %41'ini oluşturmaktadır. Bu oran ülke ortalamasına yakın olup, yapısal bir istikrar göstermektedir. Buna karşın nadas alanı Sakarya'da oldukça sınırlıdır ve dönem sonunda toplam içinde yalnızca %0,01 pay seviyesine kadar gerilemiştir. Bu düşüklük, ilin üretim deseninde çok yıllık bitkilerin ve sürekli kullanımda olan arazilerin baskın olduğuna işaret etmektedir. Meyve-İçecek-Baharat (MİB) bitkileri grubu, Sakarya tarım alanlarının %54-56'sını oluşturmaktadır. Türkiye genelinde bu gruptaki alanların yaklaşık %2,5'i Sakarya'da bulunmakta olup, bu oran ilin fındık, meyve bahçeleri ve içecek bitkileri üretiminde uzmanlaşmış yapısını açıkça yansıtmaktadır. Sebze bahçeleri alanı, 2020 yılında 76 bin dekar iken 2024'te 49 bin dekara gerilemiştir. Bu azalma, toplam içindeki payın %4,5'ten %2,9'a düşmesine yol açmıştır. Dolayısıyla üretim deseninde, sebze yerine çok yıllık bahçe ürünleri lehine bir dönüşüm söz konusudur. Süs bitkileri alanı, Türkiye toplamının ortalama %17'sini oluşturarak Sakarya'yı bu sektörde ulusal ölçekte öne çıkan merkezlerden biri hâline getirmiştir. Ancak alansal açıdan %20,7'den %16,9'a gerileyen bir eğilim gözlenmektedir.

Sakarya tarımı; iklimsel avantajları, ürün çeşitliliği ve bahçe-bitkileri ağırlıklı üretim yapısıyla, sürdürülebilir kalkınma politikalarıyla uyumlu bir profil sergilemektedir. Bu yapı, ilin gelecekte tarımsal ihracat, süs bitkileri ve işlenmiş meyve ürünleri alanlarında bölgesel bir merkez olma potansiyelini güçlendirmektedir.

1.3.2.3. Sakarya'da Turizm Sektörü

Sakarya ili, son yıllarda hizmet sektörü temelli bir büyüme süreci yaşamaktadır. Eğitim, sağlık, lojistik, perakende ve turizm alanlarındaki artış, ilin ekonomik yapısında sektörler arası dengeyi güçlendirmiştir. Sakarya'nın turizm, doğa temelli kaynakları, kültürel mirası, ulaşılabilirliği güçlü arz ve talep dinamikleri turizm gelişimi için önemli bir potansiyel sunarak kentin kalkınmasında önemli bir potansiyel sunmaktadır (Koç, 2021). 2019-2024 dönemi verilerine göre, Sakarya'ya gelen toplam turist sayısı 255.611 kişiden 638.214 kişiye, toplam geceleme sayısı ise

468.371'den 1.213.860'a yükselmiştir. Ortalama kalış süresi bu dönemde 1,83 günden 1,90 güne, doluluk oranı ise %47,6'dan %32,6'ya gerilemiştir. Aynı dönemde ortalama kalış süresi 1,83 günden 1,90 güne sınırlı bir artış göstermiştir. Buna karşın, doluluk oranının %47,6'dan %32,6'ya gerilemesi, talep artışına rağmen arz tarafındaki kapasite genişlemesinin daha hızlı gerçekleştiğine işaret etmektedir.

Tablo 8: Sakarya (İl) – Yıllık Turist Göstergeleri

Yıl	Geliş (Kişi)	Geceleme (Gece)	Ortalama Kalış (Gün)	Doluluk (%)	Sapanca Payı (% Geceleme)	Yabancı Payı (% Geliş)
2019	255.611	468.371	1,83	47,6	47,2	14,6
2020	139.811	233.332	1,67	22,7	29,6	6,5
2021	248.785	454.126	1,83	34,8	38,6	9,5
2022	342.199	640.275	1,87	41,4	41,6	12,4
2023	588.007	1.091.553	1,86	32,5	54,7	10,7
2024	638.214	1.213.860	1,90	32,6	56,6	8,0

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, YİGM Yıllık Turizm Bültenleri (2019–2024).

Sakarya turizmi, pandemi sonrası toparlanma döneminde güçlü bir ivme kazanmıştır. 2020'de yaşanan %45'lik düşüşe rağmen, 2021 itibarıyla yeniden yükselişe geçilmiş ve 2024'e gelindiğinde turist sayısında %149, gecelemeelerde %159 artış sağlanmıştır. Bu büyüme, ilin doğa temelli turizm çeşitliliği (Sapanca Gölü, yaylalar, orman rotaları) ve kültürel çekim alanları (Taraklı, Geyve, Adapazarı merkez) sayesinde dengeli bir şekilde gerçekleşmiştir. Ancak ortalama kalış süresinin 1,9 gün civarında sabit kalması, ziyaretlerin büyük oranda kısa süreli ve hafta sonu odaklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 8 Sakarya turizminde niceliksel büyümenin sürdürülebilir gelir ve verimlilik artışına dönüşebilmesi için, kapasite planlaması ile talep yönetiminin daha bütüncül bir çerçevede ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Sakarya turizminin sürdürülebilir biçimde gelişebilmesi için, konaklama sürelerini uzatacak kültürel etkinlik, sağlık turizmi, gastronomi ve ekoturizm yatırımlarına öncelik verilmesi gerekmektedir. Yabancı turist oranı 2019’da %14,6 iken 2024’te %8’e düşmüştür. Bu düşüş, pandemi sonrası iç turizmin ağırlık kazanmasının doğal bir sonucudur; ancak orta vadede uluslararası acente bağlantıları ve yeşil turizm markalaşması politikalarıyla yeniden artış potansiyeli taşımaktadır. Sonuç olarak, Sakarya 2019–2024 döneminde turizmde niceliksel büyümeyi başarmış, ancak niteliksel derinleşme açısından halen dönüşüm aşamasındadır. 2035’e kadar hedef, ortalama kalış süresini 2,4 güne, doluluk oranını %55’e çıkarmak ve il genelinde yıllık yaklaşık 1,5 milyon turist düzeyine ulaşmaktır.

1.3.3.Sakarya’nın Vergi Tabanı ve Mali Kapasitesi

Sakarya ili, sanayi üretimi ve dış ticaretle bütünleşik ekonomisi sayesinde vergi tabanında güçlü bir konuma sahiptir. Sakarya’nın GSYH’si, 2023 yılı itibarıyla yaklaşık 310 milyar TL seviyesindedir (TÜİK, 2024). Bu veriye dayanarak, vergi gelirlerinin GSYH ile orantılandığı bir değerlendirme yaklaşımı kullanılabilir. Vergi tabanı, kayıtlı ve kurumsal işletmelerden mükellefiyet sağlayan üretim/zincir şirket yapısıyla desteklenir. Özellikle sanayi, otomotiv, makine, kimya gibi sektörler, Sakarya’nın vergi tabanının omurgasını oluşturmaktadır. Bu yapı, ilin mali dayanıklılığını artırılmaktadır.

Tablo 9: Sakarya’nın Türkiye’de Faal Mükellefleri ve İl İçi Kompozisyonu (Eylül 2025)

Mükellefiyet Türü	Sakarya (kişi)	Türkiye Toplamı (kişi)	Sakarya’nın Türkiye İçindeki Payı (%)	Sakarya’nın Kendi İçin-deki Payı (%)	2024 Aralık → 2025 Eylül Değişim (%)
Gelir Vergisi (GV)	32.960	2.710.198	1,22	24,0	+5,4
G.M.S.İ. (Gayrimenkul Sermaye İradı)	35.561	3.201.578	1,11	25,9	+20,6

Basit Usulde GV	15.652	816.657	1,92	11,4	-0,8
Kurumlar Vergisi	10.961	1.220.740	0,90	8,0	+3,4
Katma Değer Vergisi (KDV)	42.159	3.818.588	1,10	30,7	+4,1
TOPLAM	137.293	11.767.761	1,17	100,0	+7,4

Kaynak: Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) (2025). Aylar itibariyle mükellef sayıları – Sakarya (2025). Sakarya Vergi Dairesi Başkanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) ve Sakarya Vergi Dairesi Başkanlığı tarafından yayımlanan 2025 yılı “Aylar İtibariyle Mükellef Sayıları” istatistiklerinden alınmış ve Eylül 2025 itibarıyla derlenmiştir.

Sakarya ili, 2025 yılı Eylül ayı itibarıyla toplam 137.293 faal mükellef ile Türkiye genelinde %1,17’lik bir paya sahiptir. Bu oran, ilin mali kapasitesinin ulusal düzeyde orta ölçekli bir vergi tabanına işaret ettiğini göstermektedir. Sakarya’nın mükellef kompozisyonu, hem üretim hem de tüketim temelli bir ekonomik yapıyı aynı anda yansıtmaktadır. İl genelinde mükelleflerin %30,7’si Katma Değer Vergisi (KDV), %25,9’u Gayrimenkul Sermaye İradı (G.M.S.İ.) ve %24’ü Gelir Vergisi (GV) kapsamında yer almaktadır. Bu dağılım, Sakarya’da ticaret, hizmet ve gayrimenkul piyasalarının dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle KDV mükelleflerinin ağırlığı, tüketim ve işlem hacmi yüksek bir ekonomik yapıyı, G.M.S.İ. mükelleflerindeki artış ise gayrimenkul gelirleri ve kiralama faaliyetlerinin yoğunlaştığını göstermektedir. Diğer taraftan Basit Usulde Gelir Vergisi mükelleflerinin (%11,4) ülke ortalamasının üzerinde olması, Sakarya’da küçük ölçekli ticari işletmelerin (esnaf, bireysel girişimci, zanaatkar vb.) ekonomide önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu durum, ilin yerel ticaret kültürünü ve mikro girişimciliği destekleyen yapısına işaret etmektedir. Kurumlar Vergisi mükelleflerinin payı %8,0 olup Türkiye ortalamasına göre sınırlı düzeydedir. Bu yapı, Sakarya ekonomisinde büyük ölçekli sermaye şirketlerinin ve anonim ortaklıkların sayıca az olduğunu, buna karşın bireysel ve aile işletmelerinin ağırlıklı olduğunu ortaya koymaktadır. Sanayi üretimi ve kurumsallaşma bakımından Sakarya önemli bir potansiyele sahip olmakla birlikte, kurumlaşmış sermaye yapısının genişlemesi ilin vergi tabanını güçlendirecek temel

alanlardan biridir. 2024 Aralık – 2025 Eylül döneminde toplam mükellef sayısı %7,4 artarak 127.275'ten 137.293'e yükselmiştir. En dikkat çekici artış Gayrimenkul Sermaye İradı mükelleflerinde görülmüştür (%20,6). Bu durum, Sakarya'da gayrimenkul piyasasındaki hareketlilik, kiralık konut talebi ve yatırım eğilimlerinin belirgin biçimde yükseldiğini göstermektedir. Gelir Vergisi mükelleflerinde de %5,4'lük artış kaydedilmiştir. Buna karşın Basit Usulde mükellef sayısında %0,8 oranında azalma, işletme ölçeğinin giderek büyümesi ve vergi sisteminde kademeli geçişin hızlanması ile ilişkilendirilebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, Sakarya'nın mükellef yapısı çeşitlenmiş bir vergi tabanı ortaya koymakta; bireysel, ticari ve kurumsal unsurlar arasında dengeli bir dağılım sergilemektedir. Bununla birlikte, kurumlar vergisi tabanının dar oluşu ve gayrimenkul gelirlerindeki yoğunlaşma, ilin ekonomik büyüme dinamiklerinin daha çok tüketim ve mülkiyet temelli olduğunu göstermektedir. Bu görünüm, Sakarya'nın gelecekteki maliye politikaları açısından iki yönlü bir stratejik gerekliliğe işaret etmektedir:

- Kurumsal sermaye tabanının genişletilmesi, yani sermaye şirketlerinin sayı ve ölçek olarak büyümesinin desteklenmesi açısından önemlidir.
- Kayıtlı küçük işletmelerin formalleşmesini teşvik eden politikaların sürdürülmesi ilin hem vergi kapasitesini artıracak hem de sürdürülebilir mali yerelleşme açısından kalıcı gelir tabanı oluşumuna katkı sağlayacaktır.

Sakarya ili, büyükşehir statüsüne ve güçlü bir sanayi altyapısına sahip olmasına rağmen, kişi başına düşen vergi gelirleri bakımından iller arasında alt sıralarda yer almaktadır. Bunun temel nedeni, ilde üretim yapan birçok büyük firmanın kurumsal merkezlerinin İstanbul'da ve başka şehirlerde yer almasından kaynaklanmaktadır. Türkiye'de kurumlar vergisi, ücret stopajları ve bazı dolaylı vergilerin firmanın hukuki ve fiilî merkezinin bulunduğu ilde beyan edilmesi, üretim ile vergi tahsilatı arasında mekânsal bir ayrışmaya yol açmaktadır. Ayrıca dış ticaret işlemlerinin İstanbul ve Kocaeli illerinde yer alan limanlar ve serbest bölgeler üzerinden yapılması da vergisel işlemlerin bu illerde gerçekleşmesine neden olmaktadır. Buna karşın Sakarya, sanayi temelli güçlü vergi tabanı ve yüksek merkezi vergi tahsilatı potansiyeliyle mali kapasitesi görece yüksek iller arasında yer almaktadır. Ancak bu kapasitenin sürdürülebilirliği için sektör çeşitlendirmesi, kayıt dışı ekonomiyle mücadele ve vergi tahsilat verimliliğini artırıcı politikalar önem taşımaktadır. Bu çerçevede, üretimi Sakarya'da olan ancak merkezleri başka illerde bulunan firmaların kurumsal

merkezlerini Sakarya'ya taşımalarının teşvik edilmesi, ilin vergi matrahını ve merkezi bütçeden aldığı payı artıracaktır. Birden fazla ilde faaliyet gösteren firmaların vergilerinin yalnızca merkez ilde toplanması, diğer illerde kamu gelirlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, mevcut firmaların merkezlerini Sakarya'ya taşımalarını ve yeni kurulacak firmaların merkezlerinin Sakarya'da kalmasını teşvik eden politikalar, yerel yönetimlerin mali kapasitesini güçlendirerek kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sağlayacaktır (Yayla, 2023: 191, 213).

1.3.4. Teknolojik Yenilik ve Patent Sayısı Açısından Sakarya

Eylül 2025 itibarıyla Türkiye genelinde 113 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB) kurulmuş olup bunların 93'ü faal, 20'si ise altyapı çalışmaları aşamasındadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2025a). TGB'ler, yenilikçi üretim kapasitesinin geliştirilmesi, girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi ve üniversite-sanayi iş birliğinin kurumsallaştırılması açısından stratejik öneme sahiptir. Bu bölgelerin coğrafi dağılımında İstanbul (18), Ankara (14) ve Kocaeli (5) öncü iller arasında yer almakta; Sakarya ise iki aktif Teknoloji Geliştirme Bölgesiyle (SUBÜ Teknokent ve SAÜ Teknokent) Marmara Bölgesi'nin yükselen Ar-Ge ve inovasyon merkezlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Sakarya'da yer alan bu iki teknokent, ilin iki güçlü akademik kurumu — Sakarya Üniversitesi ve Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi (SUBÜ) — ile doğrudan iş birliği içinde faaliyet göstermektedir. Her iki teknokent de sanayi bölgeleriyle entegre bir yapıda çalışarak üniversite-sanayi iş birliği, teknoloji transferi ve yerli üretim odaklı Ar-Ge projelerine öncülük etmektedir. Bu yönüyle Sakarya, sadece Marmara Bölgesi'nde değil, Anadolu'nun sanayi kuşağı içinde yenilikçi üretim ve teknoloji girişimciliğini destekleyen güçlü bir merkez hâline gelmiştir. Teknoloji geliştirme bölgeleri, ilin sanayi temelli yükseköğretim yapısı ile bütünleşerek uygulamalı araştırma ve üretim kültürünü kalıcı biçimde güçlendirmektedir.

Tablo 10: Sakarya Toplam Patent Sayısı

Yıl	Türkiye Toplamı (Adet)	Sakarya Patent Sayısı	Sakarya'nın Türkiye Payı (%)	Sıralama-daki Yeri	Sakarya'nın Önündeki İller
2018	2.805	61	2,17	7.	İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Kocaeli, Konya

2019	2.003	42	2,10	7.	İstanbul, Ankara, Bursa, Kocaeli, İzmir, Konya
2020	2.214	74	3,34	7.	İstanbul, Ankara, Bursa, Manisa, Kocaeli, İzmir
2021	3.342	106	3,17	6.	İstanbul, Ankara, Bursa, Kocaeli, İzmir
2022	3.407	105	3,08	6.	İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Kocaeli
2023	2.536	66	2,60	6.	İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Kocaeli
2024	3.390	109	3,21	7.	İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Kayseri, Kocaeli

Kaynak: (Türk Patent ve Marka Kurumu, 2025).

1995–2024 dönemi patent tescil verileri incelendiğinde, Sakarya’nın 2000’li yılların başından itibaren düzenli bir artış eğilimi gösterdiği ve özellikle 2010 sonrası dönemde Türkiye’nin yenilikçi illeri arasında kalıcı biçimde yer aldığı görülmektedir (www.turkpatent.gov.tr, 2024).

Tablo 7 incelendiğinde 2018–2024 döneminde Sakarya’nın patent tescil sayısı, 61’den 109’a yükselerek %78 artış göstermiştir. Bu artış, Türkiye genelinde toplam tescil sayılarındaki dalgalanmalara rağmen Sakarya’nın yenilik kapasitesinin sürdürülebilir biçimde geliştiğini göstermektedir. İlin 6–7. sıra bandında kalıcı konumunu koruması, Marmara Bölgesi’nde İstanbul, Bursa ve Kocaeli’nin ardından gelen orta ölçekli ama yüksek verimlilikte bir inovasyon odağı olduğuna işaret etmektedir.

Patent performansı, özellikle otomotiv, makine, metal işleme, savunma ve mekatronik alanlarındaki üretim yapısının Ar-Ge temelli dönüşümünü yansıtmaktadır. Patent sayısındaki artışın, Sakarya’daki üniversite–sanayi iş birliklerinin güçlenmesi, teknokentlerin aktifleşmesi ve kamu destekli yenilik teşviklerinin etkin uygulanmasıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Sakarya, imalat-sanayi inovasyon döngüsünün kurumsallaşma sürecine girmiş iller arasında değerlendirilebilir.

Türkpatent (2024) verilerine göre; Sakarya, toplam 8 coğrafi işaret tescili ile Türkiye genelinde orta düzeyde konumlanmaktadır. Bu tesciller, ilin tarımsal

çeşitliliğini ve geleneksel üretim kültürünü yansıtırken, özellikle Sapanca, Geyve ve Taraklı gibi ilçelerde yerel ürünlerin markalaşma potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, Marmara Bölgesi'nde Bursa (50) ve Bilecik (30) gibi illerin gerisinde kalan Sakarya'nın, coğrafi işaretlerin ekonomik katma değere dönüştürülmesi sürecinde daha güçlü kurumsal mekanizmalar geliştirmesi gerekmektedir (Türk Patent ve Marka Kurumu, 2024).

Tablo 11. Sakarya'nın ilk 10 ticaret ortağı (toplam hacme göre) (2021)

Sıra	Karşı İl	SAKARYA → İl (A)	İl → SAKARYA (B)	Toplam Hacim (A+B)	Net (A-B)
1	İstanbul	32.856.017.417	33.196.894.517	66.052.911.934	-340.877.100
2	Kocaeli	6.307.048.781	15.206.493.811	21.513.542.592	-8.899.445.030
3	İzmir	1.172.094.555	10.790.957.217	11.963.051.772	-9.618.862.662
4	Ankara	3.438.398.074	5.670.900.117	9.109.298.191	-2.232.502.043
5	Bursa	2.917.312.525	664.639.621	3.581.952.146	+2.252.672.904
6	Denizli	343.660.452	2.387.868.632	2.731.529.084	-2.044.208.180
7	Kayseri	469.268.526	1.238.270.494	1.707.539.020	-769.001.968
8	Gaziantep	688.660.971	228.844.616	917.505.587	+459.816.355
9	Konya	431.780.332	478.641.538	910.421.870	-46.861.206
10	Samsun	352.088.591	327.061.497	679.150.088	+25.027.094

Kaynak: (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2025b)

Not: “Toplam Hacim” sıralamasıyla ilk 10; “Net” artı (+) değerler Sakarya'nın fazla (net ihracat) verdiği, eksi (-) değerler açık (net ithalat) verdiği ilişkileri gösterir.

Tablo 11 Sakarya'nın ticaret ilişkileri belirgin biçimde Marmara çekirdeği etrafında yoğunlaşmaktadır. İstanbul ve Kocaeli ile olan yüksek hacimli ilişkiler, coğrafi yakınlık ve lojistik/tedarik zinciri kümelenmesinin bir sonucu olarak görülebilir. İstanbul ile ticaret dengeli seyrederken, Kocaeli'ne karşı verilen yüksek açık, sanayi girdilerine olan bağımlılığı göstermektedir. Ege koridorunda İzmir ve Denizli ile ilişkilerde Sakarya'nın net ithalatçı konumu, ara malı temelli üretim yapısını yansıtmaktadır. Ankara ile oluşan açık, kamu ve kurumsal alımlara dayalı yüksek katma değerli girdi trafiğine işaret etmektedir. Buna karşılık Bursa ve Gaziantep ile verilen net fazlalar, Sakarya'nın otomotiv yan sanayi ve ara mamulde tamamlayıcı ve rekabetçi tedarikçi rolünü ortaya koymaktadır. Genel olarak tablo, Sakarya ekonomisinin Marmara lojistik altyapısına yüksek derecede bağımlı olduğunu; ara mal ithalatına dayalı montaj-sanayi yapısının belirginleştiğini göstermektedir. Bu çerçevede, yüksek açık verilen hatlarda

tedarik çeşitlendirmesi ve yerelleşme, fazla verilen hatlarda ise ölçeklenme stratejileri öncelikli politika alanları olarak öne çıkmaktadır.

1.4.İş'te Sakarya Çalışmasının Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bu araştırmanın evrenini, Sakarya sınırları içerisinde 30 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren, Sakarya'da kurulmuş olan ve ağırlıklı olarak üretim faaliyetlerinde bulunan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma sürecinin en önemli aşamalarından biri örneklem seçimidir. Dolayısıyla nitel araştırmada en sık kullanılan yöntemlerden biri “amaçlı örneklem” yöntemidir. Veriler amaçlı örneklem yöntemi esas alınarak belirlenen katılımcılardan elde edilecektir. Bu yöntemde zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine araştırılması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 118). Bu yöntem ile görüşülen kişi sayısından ziyade alınan bilginin niteliğine odaklanmaktadır (Türnüklü, 2000: 548). Amaçlı örnekleme, katılımcıları bulmada iyi bir temel sağlamaktadır (Silverman, 2018: 86). Olasılık dışı örneklem yöntemlerinden biri olan amaçlı örneklem modelinde amaç, araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Özdemir, 2010: 327). Çalışmanın amacına uygun işletmelerin belirlenebilmesi için Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası (SATSO) ve Sakarya Ticaret Borsası'ndan elde edilen veriler ile Sakarya'da üretim faaliyetlerinde bulunan işletmelerin ekonomiye olan katkıları, sektörleri, büyüklükleri, inovasyon kapasiteleri veya istihdam oluşturma yetenekleri, en az 30 yıldır faaliyette bulunmak gibi kriterlere göre yazarlar tarafından belirlenmiştir.

Bu çalışmada, işletmelerin özelliklerini ve ekonomiye olan katkılarını sıralayarak projenin amacına ulaşmasında odak alanın netleştirilmesine yardımcı olmak amacıyla bir puantaj sistemi oluşturulmuştur. İşletmelerin sektörel büyüklükleri, inovasyon kapasiteleri ve istihdam oluşturma yetenekleri gibi kriterler esas alınarak Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası (SATSO) ve Sakarya Ticaret Borsası'ndan elde edilen veriler doğrultusunda, ilk aşamada 30 işletme belirlenmiştir. Ancak proje sürecinde yapılan değerlendirmeler neticesinde, görüşmeye uygun olan ve görüşmeyi kabul eden 18 işletme ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin sanayi ve ekonomi merkezlerinden biri olan Sakarya, tarih boyunca büyük bir dönüşüm geçirmiş, hızla büyümüş ve gelişmiş bir şehirdir. Sakarya'nın bu çarpıcı kalkınma sürecinin arkasında, öncü işletmelerin ve vizyon

sahibi girişimcilerin önemli bir rol oynadığını söylemek yanlış olmaz. Cumhuriyetin yüzüncü yılında, Sakarya'nın ekonomik büyümesine ve refahına katkıda bulunan işletmeleri ve bu işletmelerin arkasındaki hikayeleri keşfetmek amacıyla "Ekonomiye Hayat Veren Yüzler" adını taşıyan bu proje, Sakarya'nın ekonomik kalkınmasındaki önemli oyuncularını tanıtmayı, iş dünyasındaki başarıları vurgulamayı ve gelecekteki büyümeyi teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Bu kapsamda, Sakarya'da faaliyet gösteren 18 işletme ile kapsamlı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Süreç, görüşme taleplerimize olumlu dönüş yapan işletmelerle önceden belirlenen takvim çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, ilgili işletme yöneticileri ve sahipleri ile yüz yüze yapılmış; her bir işletmede ortalama 3 saatlik video mülakatlar ile toplamda 60 saatlik bir görüşme süreci tamamlanmıştır. Bu görüşme süreçleri esnasında sesli ve görüntülü kayıtlar alınmış, bunun yanı sıra detaylı gözlem notları tutulmuştur.

Projenin akademik niteliğini güçlendirmek amacıyla, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nden dört akademisyen, görüşme ve çekim süreçlerinde aktif rol almış; gözlem notları ve ses-görüntü kayıtlarının detaylı analizini yaparak çalışmanın bilimsel derinliğini arttırmışlardır. Ayrıca, Sapanca Meslek Yüksekokulu Medya ve İletişim Programı ile Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı öğrencileri arasından uygun öğrenciler seçilmiş, kendilerine gerekli eğitimler verilerek bir çalışma ekibi oluşturulmuştur. Fotoğraf ve video çekim süreçlerinde ise Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Fotoğrafçılık ve Sinema Topluluğu aktif katılım sağlamış, profesyonel desteğini sunmuştur.

Projenin ana çıktısı olarak, Sakarya ekonomisine yön veren işletmelerin hikayeleri, katkıları ve gelecek vizyonları akademik bir perspektifle belgelenmiş; bu bilgiler geniş bir kitlenin erişimine sunulacak şekilde yayın haline getirilmiştir. "Ekonomiye Hayat Veren Yüzler" projesi, Cumhuriyetin yüzüncü yılında Sakarya'nın ekonomik başarılarını kutlamak ve geleceğe yönelik bir vizyon ortaya koymak amacıyla önemli bir fırsat meydana getirmiştir.

Tablo 12: Katılımcı Bilgileri

Sıra No	Şirket İsmi	Görüşmeci İsmi	Görüşme Süresi	Görüşme Yeri	Şehir
1	Özel Giyim	İsmail Eminler	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
2	Akcan Tekstil	Enes Akçan	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
3	Tansel Okulları	Yüksel Büyükkakten	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
4	Emektar Makine	Fahrettin Mert	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
5	Günesoğlu	Gürkan Güneş	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
6	Isılsan Makine	Turan Erdemli	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
7	Ürmaksan Makine	Davut Ür	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
8	Sarılar Fındık	İlyas Sarı	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
9	Köfteci İsmail	Yavuz Köprülüoğlu	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
10	Başer Un	Halit Başer	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
11	Yılgenci	Orhan Yılgenci	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
12	Mazlum Çikolata	Tarık Pekener	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
13	Amazon Wooden	Nihat Tınazcı	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
14	Kar Metal	Metin Kar	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
15	Gürsoylar Kereste	Fevzi Gürsoy	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
16	Erba Karavan	Erdoğan Başoğlu	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
17	Özpaş	Ertuğrul Öztürk	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya
18	Ali Koka Boza	Rahmi Saka	3 Saat	Ofis ve İşletme	Sakarya

Bu çalışma, Sakarya ilinde faaliyet gösteren işletmelerin ofisleri, fabrikaları ve üretim hatlarında yürütülmüştür. Görüşmeler 22 Eylül 2023–10 Ocak 2025 tarihleri arasında planlanmış ve uygulanmıştır. Toplam 18 işletmede yaklaşık 54 saatlik sesli-görüntülü mülakat ve yerinde gözlem yapılmıştır.

Saha çalışması şu ekipmanlarla gerçekleştirilmiştir: 40 MP FF Kamera (X-H2), Saramonic Blink 500 ProX B2 çift mikrofön, Fujifilm VG-XH yedek battery grip, Fujifilm NP-W235 batarya, 10 TB harici disk, 16–80 mm f/4 lens. Bu ekipman, veri kalitesini (görüntü/ses), arşivleme güvenliğini ve analiz yapılabilirliğini artırmak üzere seçilmiştir.

Ziyaret takvimi, görüşme yapılan yöneticilerin uygunluk durumları gözetilerek oluşturulmuştur. Her işletmede gönüllü onam alınmış ve yarı-yapılandırılmış mülakatlar yönetici ofislerinde başlayıp üretim sahalarında sürdürülmüştür. Üretim süreçleri gözlemsel notlarla desteklenmiş; süreç, ekipman ve iş akışları görüntüyle belgelenmiştir. Her mülakat ortalama 3 saat sürmüştür. Kayıtlar güvenli depolamaya aktarılmış; gözlem notları kategorize edilmiş; video/fotoğraf materyali temel raporlama ve yaygınlaştırma için düzenlenmiştir. Kodlama şeması, tematik başlıklar (kuruluş, zorluklar, teşvikler, aile dinamikleri, yerel katkı, ÇSSD, inovasyon) etrafında inşa edilmiştir.

Tablo 13: Nitel-Keşfedici Çalışmanın Tematik Çerçevesi: Araştırma Soruları, Amaç/Gerekçe, Aranan Göstergeler

Tema	Araştırma Sorusu	Amaç / Gerekçe	Aranan Göstergeler
1) Kuruluş Süreci	İşletme fikri nasıl doğdu; ne zaman, kim tarafından, hangi finansal koşullarda kuruldu?	Girişim motivasyonlarını, kurucu profilini ve sermaye bileşimini açığa çıkarmak; yerel girişimcilik dinamiklerini anlamak.	Kuruluş yılı; kurucu sayısı/profil; sermaye kaynağı (öz kaynak/kredi/teşvik); ilk ürün-pazar uyumu; ilk 3 yılda büyüme çizgisi.
2) Zorluklar ve Stratejiler	Kuruluş ve sonraki aşamalarda ne tür darboğazlar yaşandı; başarı için hangi stratejiler izlendi; dönüm noktası var mı?	Dayanıklılık (resilience) kapasitesi ve kriz yönetimi repertuarını görünür kılmak.	Tedarik/finans/işgücü/teknoloji sorunları; strateji türleri (çeşitlendirme, dış pazara açılma, süreç iyileştirme); kritik vaka anlatıları.
3) Devlet Teşvikleri	Hangi teşviklerden yararlandı ve etkisi ne oldu?	Teşvik-performans ilişkisinin yerel düzeyde nasıl tezahür ettiğini değerlendirmek.	Program türü (yatırım/Ar-Ge/ihracat/kredi); teşvik öncesi-sonrası istihdam, kapasite kullanım, ihracat, verimlilik göstergeleri.

4) Aile Şirketi Dinamikleri	Kaçıncı kuşak yönetimde; aile şirketi olmanın avantaj/riski; profesyonel yönetici var mı; aile anayasası mevcut mu?	Kurumsallaşma ve kuşak geçişlerinin sürdürülebilir büyümeye etkisini analiz etmek.	Kurumsal yönetim uygulamaları (profesyonel yönetici, icra/denetim ayrımı, aile anayasası); devir planı.
5) Yerel Ekonomiye Katkı	İşletmenin Sakarya ekonomisine ölçülebilir/nitel katkıları neler?	Yerel kalkınma etkisini nicel ve nitel boyutlarıyla haritalamak.	İstihdam (sayı/nitelik), ihracat (tutar/pazar çeşitliliği), vergi katkısı, marka/patent, tedarikte yerleşme.
6) Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)	Çevresel/sosyal projeler var mı; kapsam ve etki nedir?	Sürdürülebilirlik uygulamalarının stratejiye entegrasyon düzeyini belirlemek.	ISO 14001 vb.; enerji/karbon tasarrufu girişimleri; atık yönetimi; sosyal yatırım projeleri; etki KPI'ları.
7) İnovasyon ve Yenilik	Önemli bir ürün/süreç inovasyonu yapıldı mı; etkisi nedir?	Rekabet gücünde inovasyonun rolünü ve değer zincirine katkısını saptamak.	Ar-Ge harcama oranı; yeni ürün lansmanları; süreç dijitalleşmesi; verimlilik/kalite artışı; yeni pazar kazanımı.

Çalışmanın sonraki bölümlerinde Sakarya'da 18 işletmeyle yürütülen yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen ifadeler, 7 tema altında doğrudan alıntı biçiminde sunulmaktadır. Metinler; kuruluş süreci, zorluk–strateji, teşvik etkileri, aile şirketi dinamikleri, yerel katkılar, ÇSSD ve inovasyon başlıkları altında derlenmiştir; yalnızca gerekli yerlerde bağlamlayıcı kısa notlar eklenmiştir. Bu çerçevede, izleyen bölümlerde katılımcı anlatıları tematik bütünlük içinde aktarılacaktır. Görüşme yapılan işletmeler; sanayi işletmeleri, tarım ve gıda işletmeleri, hizmet işletmeleri olarak üç grup altında incelenmiştir.



İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

Bölüm 2

SANAYİ SEKTÖRÜ



SAKARYA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ
SAPANCA
MESLEK YÜKSEKOKULU

İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

MEHMET TURAN ERDEMLİ

ISILSAN MAKİNA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ





Ömer Önen - M. Turan Erdemli - Erdoğan Erdemli

2.1. ISILSAN MAKİNA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ M. TURAN ERDEMLİ

“Hep bir hayalin peşindeydik... O hayal bizi motive etti!”



M. Turhan Erdemli

1963 yılında Muş'un Bulanık ilçesinde doğdum. Orada büyüdüm; ilkokul, ortaokul ve lise eğitimimi orada tamamladım. 1981 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'ni kazandım; makine mühendisliği bölümünde okumaya başladım. Çok istediğim bir meslekti. Kazandım; o sırada ailem de Sakarya'ya taşındı. Üniversite eğitimimi tamamladım. Zaten hayalimdeki meslekti. İyi bir öğrencilik yaptım; 1985'in sonunda da üniversiteden mezun oldum. Ondan sonra da mesleğe adım attım. Eğitimimi bitirdikten sonra bir tercih yapmak zorunda kaldım. Mezuniyetten sonra birkaç büyük firmaya müracaat ettim. Bunların hemen hepsinden de kabul aldım; fakat abim ve o zamanki arkadaşı Ömer'le oturup konuştuk. Kendi işimizi kurmaya karar verdik.

2.1.1. Kuruluş Süreci

Bizim kuşağın çoğunun denediği az sermaye ve büyük hayallerle iş hayatına başladık. Türkiye'deki geriye kalan çoğu KOBİ'den dönme firmanın başlangıç hikâyesi... Seksenlerdeki girişimcilik ruhuyla, bilimsel anlamda bir fizibilite yok! “Şu iş olursa şunu yaparız, böyle olursa böyle gider” – daha çok kişilerin hayalleri üzerinden, hayallerinin peşine gitmesi üzerinden... Bir de girişimcilik ruhunun şiddetiyle ilişkili. Ben dediğim gibi o zaman Renault ve diğer firmalardan hepsinden iş teklifi aldım; fakat bir maceraya atılmak istedik. Hayatımızda bir şey deneyelim dedik. Bu biraz da lise yıllarından beri olan girişimcilik hevesimizdi. Ancak sermaye çok yetersizdi. Adapazarı Çark Caddesi'nde yaklaşık 100 m²'lik tuz banyolu bir ısıtma işlem tesisi kurduk. O sırada bir işçiyle iş hayatımıza başladık. Bu vesileyle Sakarya'ya, ailemin yanına döndüm. Hayattaki tek idealimi o aşamada tamamlamış oldum.

Doksanların başında Otoyol fabrikası Sakarya'ya geldi; oradan ilk bize parça verdiler. Daha doğrusu basit makineler vardı; kapasiteyi artırdılar. Biz o

parçaları üretmeye başladık. “Elma sandığının üzerinde parça boyarken” hatırlıyorum. Şunu çok net hatırlıyorum: 90’larda hayal çizgimiz şöyleydi; her basamak çıktıkça ufuk çizgimiz genişliyordu. Bu hayal kurma işi zaman zaman hâlen devam ediyor. Bir noktaya daha ulaşmamız gerekiyor; ama insan iş hayatına başlayınca, o zamanki Türkiye koşulları, Anadolu koşulları, yetiştiğiniz ortam hayallerinizi sınırlandırıyor; başlangıçta çok büyük hayal kuramıyorsunuz.

2.1.2. Zorluklar ve Stratejiler

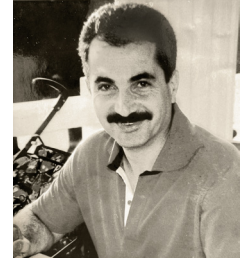


Başarıyı, “çok para kazanma” hedefinin üzerine kaliteyi ve özü koymaya bağlıyorum. İnsan sürekli hayal kuruyor; “Şundan 50 tane yapsak çok zengin oluruz” dediğimi hatırlıyorum. Otuz beş sene sonra ayda 3.000 tane yaptık ve bunun tek başına başarı olmadığını gördük. Bizim yaklaşımımız, kalıcı değer

üretmek. Bazı projelere hâlâ, gençlere de örnek olsun diye, sırf öğrenmek ve geliştirmek için giriyoruz.

17 Ağustos 1999 depremi

Deprem sırasında abimi ve ortağımı kaybettim. Bu, hayatımızda –iş hayatı dahil kaybımız çok oldu. Büyük bir kırılma oldu. Sonrasında çalışan sayısı 15–17 kişiye düştü. Fabrika yeniden devreye girdikten sonra parça üretimine başladık; bu birinci kırılma noktasıydı. Ardından Dörtyol’a taşındık; yaklaşık 150 metrekaare bir dükkânda devam ettik.



O dönem çok yoğun çalıştım; çalışma benim için adeta terapi oldu, psikolojik olarak toparlanmamı sağladı. Eşim bu süreçte en büyük desteğimdi. Zorlu bir dönemdi; işimizde ve yaşamsal olarak hem duygusal hem de aile içinde sarsıntılar yaşadık.

2001 krizi çok ağırdı. 1986–87’de kurulan küçük bir şirket olarak 1994 krizi de bizi çok zorlamıştı. 2008 krizi ise, daha önceki tecrübelerimiz sayesinde hızlı uyum ve hızlı reaksiyon verebildiğimiz için görece hafif atlatıldı.

2008’de OTOKAR fabrikasında sektörle çalışmalar başladı. Daha geniş bir yere taşındık; orada yeniden hız kazandık.

2002–2015 arasında her şey daha stabil ve öngörülebilir seyretti. 2002’den itibaren uzun sayılabilecek bir süre istikrar dönemi yaşandı; yine de “kuşağın imtihanı bitmiyor” diyebilirim. KOBİ üstü büyük şirketlerde bile sermaye ciddi bir sorun; kimisi işi %80 krediyle, dış sermayeyle çeviriyor. Her kriz; sermaye maliyetinin artması, dövizde yükseliş ve girdilerde artış demek. Bizim gibi şirketler için bu, çoğu zaman ip üzerinde yürümek anlamına geliyor.

Ölçeklenme ve küçülme



2010’da 100 çalışana ulaştık; toplam üretim kapasitemiz belirgin şekilde arttı. Ardından hızlı bir büyüme yaşadık: 100 → 200 → 300. Hendek OSB’deki fabrikamıza taşındık (2.500 m²). Otogardaki işler büyüyünce 2.000 m²’lik ayrı bir alan daha kurduk. Minibüs gövdesi üretimine başladık; bu şirket için bir diğer kırılma noktası oldu. Ancak sektörde riskleri gördüğümüz bir dönemde yaklaşık %50 ölçek küçültmeye gittik; bu, sürdürülebilirlik ve risk yönetimi açısından bilinçli bir tercihti.

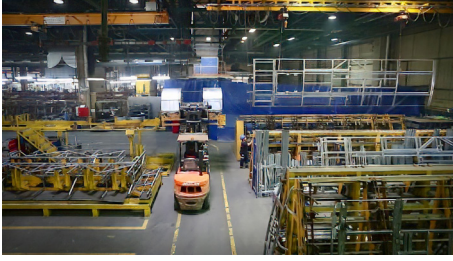
İtibar ve süreklilik

Maceralara girmeyen, iş odaklı bir firmayız. Hiçbir tedarikçimiz bizi bırakmadı; müşterilerimiz de öyle. O zor yılın ardından yeniden yükselişe geçtik. Bizim sektörde iş ahlakı, çalışkanlık, kalite ve hız bazı firmaları dönem dönem çok popüler yapar; o dönem biz de bu sayede öne çıktık. Ancak aşırı büyüme KOBİ’ler için bir hastalık olabilir; bu yüzden dengeyi korumaya özen gösterdik.

İK ve aidiyet

Geçen yıl, kapıdan giren herkese “ne olur, burada çalış” diyecek noktaya gelmiştik; OSB’deki birçok şirket de benzer durumdaydı. Bugün iki şirkette toplam yaklaşık 500 çalışanımız var. Sakarya’da nitelikli çalışan bulmak giderek zorlaşıyor. Gençlerin aidiyet duygusu daha düşük; mobilite yüksek, başka şehir ve ülkeleri denemek istiyorlar. Buna karşın kayıt dışılık ve sosyal haklar konusunda ülke genelinde büyük mesafe alındı; şeffaf ve kayıtlı çalışma artık standart hâle geliyor.

2.1.3. Devlet Teşvikleri



Sizin işletmenizin hayatında mali teşviklerin rolü nedir? Devlet teşviklerinden faydalandık. Çok olmasa da ihtiyacımız olan bölümlerde destek... Kuruluş hikâyemizden bugüne, devletin çeşitli dönemlerde yaptığı teşvik politikaları; OSB’lerde yer tahsisi,

SGK destekleri gibi rutin destekler var. Benim akademik olarak da çalıştığım alanlardan biri mali teşvikler.

“Devlet adil veriyor mu? Verdiği şu anda yeterli mi? Kendi bütçesi içinde ayırdığı miktar yeterli mi?” Ayrı konu. 1990’larda ve 2000’lerde objektif olmayan değerlendirmeler oldu; ama şu anda sanayicilerin çoğu memnundur. Yapmıyorsak almayalım; devletin tarif ettiği işi tam yapıyorsak alalım. Hak ediyorsak alalım. “Şu tarihte yapabilirim” diyorsunuz; devletin şeyi varsa öne çekiyorsunuz; üzerinize fazla yük olmayacak; önceden verimlilik veya kapasite artışı geliyor.

Teşvik belgeleri, OSB imkânları, marka destekleri, KOSGEB – bunlar teşvik edici. Objektif kriterlerle yapılan teşvikler gerçek kullanıcılar için çok faydalı. Zaten yapılacak yatırımı öne çeker; verimlilik ve kapasite artışı sağlar. 80’lerde tersini gördük; şimdi dönem dönem faydalanıyoruz.



2.1.4. Aile Şirketi Dinamikleri

“Her şeyi biliyorum, böyle karar verdim” yok. Kritik kararların hepsi kuzenimle beraber oturup alınır; gerekirse çocuklar da olur: “Bunu böyle yapacağız.” Bir aile anayasası gibi yazılı değil; ama şeffaflık, paylaşma, bilgilendirme, değerlendirme prensipleri var; bunlara sıkı sıkıya uyuyoruz. “Çocuklarım – kızım yanımda; büyük kızım yanımda; küçük kızım inşallah gelir.” Aile beraber... Birinci kuşağım. Abim, ben ve bir ortağım kurmuştuk; bir de amcamız... Kuzenimi – çocukluğundan beri bu şirkette olan, çalışan ortak – geçen yıl kaybettim. O dönem durup düşünüyorsunuz.



2.1.5. Yerel Ekonomiye Katkı

Sakarya benim için “bereket”...

İhtiyaca göre; geçen yıl kapıdan gelen herkese “burada çalış” diyecek durumdaydık. Yaklaşık 500 çalışan... Türkiye’nin en büyük firmalarıyla ticari bağlantımız var; müşterilerimizin 7-8’i ilk 100 içinde.

Markalaşma

Sektörde bir marka olmuş durumdayız; onu hissediyoruz. “Bağlantı etkisi” dediğimiz ekonomide, mal sattığınız yerlere bir ekonomik girdi sağlıyorsunuz; bununla birlikte personel çalıştırıp istihdama katkı sağlıyorsunuz; vergi...



İhracat

Bu yıl yaklaşık 5.000.000 \$ ihracat; Fransa, Finlandiya, Amerika, İtalya, Almanya. İhracat yaptığımız şirketler küresel.

Vergi ve şeffaflık

%100 kayıt altında; müşterilerimiz öyledir. Şeffaf, açık; vergi katkısı... 500 kişi

çalıştırıyorsanız ciddi sigorta primi, muhtasar... Ciddi ciro...

Pazarlama/PR

Eksikliğimiz olabilir; yaptığımız iş ve müşteriler nedeniyle pazarlama faaliyetimiz düşük.

2.1.6. İnovasyon ve Yenilik



Tasarımların çoğu müşterilere aittir; bir kısmı uluslararası tasarım; dünyanın her tarafında aynı tasarım kullanılır. Küçük çözümler oldu. Yaklaşık 67 kişilik mühendislik ekibi. Asıl inovasyonumuz “metot inovasyonu”: Müşteriyle işin

yapılabilirliği üzerine tartışırız; zor görülen tasarıma çözümler öneririz. Mühendislik olarak o iş için yapılacak yatırımı minimize eder, eksiklikleri zorlayarak düşündüğünüz metotlarla üretilebilirliği artırır; bu da rekabetçiliği güçlendirir. Metot üzerine çok oldu.

Üniversite–sanayi iş birliği: 3+1 programları hem sanayi hem öğrenciler için çok faydalı. Meslek Yüksekokulu şimdi yapılıyor; ciddi para harcanyor; gelecek yıl eğitime yetişecek. Buraya çok katkısı olacağını düşünüyorum. Disiplin içinde giderse daha faydalı olur. Yeni nesil farkı kapatıyor; dünyadan yeni teknolojiler üzerine daha fazla bilgi alıyor; daha kapsayıcı bilgi alabiliyorlar. Üniversite daha esnek, sanayici daha sabırlı olmalı; zamanlamada yakınlaşma şart.



TÜBİTAK projesi:

Şu anda ortak yürüttüğümüz bir proje yok; fakat potansiyel var.

2.1.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)

Şirket çalışanları son yıllarda kürek yarışları gibi işlerde yer aldı; toplumsal beklenti olursa gerekli desteği vermek için elimizden geleni yapıyoruz. Şehirde bilinen...



Gençlere dair gözlem:

“Evlenene kadar evden ayrılma” bizde akla gelmezdi; şimdi öğrenciler belli sınıfa gelince ekonomik durum uygunsa “ayrı eve çıkacağım” diyor; bunlar çağın gereği. “Çalışmıyorlar” diyen var; ama hayat böyle. Öğrencilerde de aynı;

“gidiyor, eyvallah” demeler... Şirket başka şehirdeki bir şirket için cazip hâle geliyor; kimseye “dur gitme” diyemiyorsun; onun düşüncesi, hayali var.

Aidiyet:

Bizim gençliğimizde memleket aşkı olurdu; doğup büyüdüğün yere aidiyet duygusu düşüyor. “Sebat etme” – bir yerde çalışmaya devam etme, orada yükselme – azalıyor; gençleri de anlıyoruz; hayat çok hızlı akıyor. Çağımızın gençler üzerinde birkaç hastalığı var (aidiyet düşüklüğü gibi).

Toplumsal katkı – eğitim:

Uzun dönemli stajlar sanayi ve mezuniyet sonrası için çok faydalı. Üniversiteden mezun bir gençten beklentiler... Biz eğitimcilerle sektörün diğer tarafında ara eleman/ gelişmiş mavi yaka/ beyaz yaka yetiştiren bir kitleyiz.

Değerler ve iş etiği:

Sektörün temel şeyi şeffaflık ve açıklık; yapabileceğinizi ve yapamayacağınızı dürüstçe söylemek; müşteriye, tedarikçiye, çalışana karşı dürüstlük. En önemli özelliklerden biri süreklilik; müşteriye hızlı

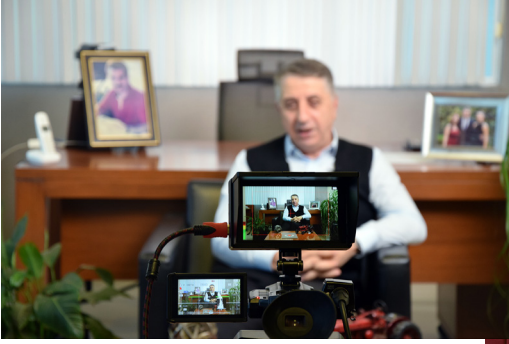


reaksiyon; prensipleri yaşam şekline getirmek. Rekabetçi olacaksınız; teslimat iyi olacak; kalite... Yetenekli bir firmayız; müşterinin istediğini çok kısa sürede yerine getirebiliyoruz.

Kapanış ve gençlere mesaj: Hayatı tek taraftan yaşamayın. Çalışmak, üzölmek, sevinmek, heyecanlanmak, merak etmek, eğlenmek... Hepsini denge içinde yaşamak gerekir. Ne iş yapıyorsanız en iyisini yapın; geziyorsanız en iyi şekilde gezin; dengesiz olmayın. Merak edin, sabredin, ızdıraba dayanmayı öğrenin. Dünyaya açıksınız; hızlı öğreniyorsunuz; önemli olan öğrendiklerinizi hazmetmek ve üretime dönüştürmektir. “Hayatı kaçırmadan, işi de kaçırmadan”; gençler bazen “eğlenceyi kaçıрма”yı anlıyor; nimetini şey yapmak lazım (konuşma akışı). En önemli şey o; bir de şansları şu: Dünya çok açık; her şeye hızlı öğreniyorlar. Bunu iyi hazmetmek lazım.

Sakarya benim için **“bereket”**tir. Bu projede emeği geçen herkese teşekkür ediyorum...

2.1.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz

*Öğrenciler : Berkay Yavuz - Beyza Topal - Doğa İngenç - Emir Uzun - Hande Belgühan -
Meral Akyüz - Zülfiye Latifoğlu*



SAKARYA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ
SAPANCA
MESLEK YÜKSEKOKULU

İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

ORHAN YILGENCİ

YILGENCİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Yilgenci

2.2. YILGENCİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. - ORHAN YILGENCİ

“Çelikten sanat üretiyoruz”

“Para kazanmak istiyorsan tüccarlık; itibar ve mutluluk istiyorsan üretim... Ama denge şart: İşe, kendine ve sağlığa eşit zaman ayırmak gerekir. İnsana yatırım en kıymetlisidir.”

Ben Orhan Yilgenci, 1965 yılında Sakarya’da doğdum. Evliyim ve iki çocuğum var; biri kız, biri oğlan. Kızımız yanımızda; oğlumuz da bu sene üniversiteyi bitirdi. İngiltere’de işletme okudu. Şu anda yanımızda, beraber çalışıyoruz. Tarım sektörüyle başlayan iş hayatımız bugün imalat sektörüyle devam ediyor.



Orhan Yilgenci

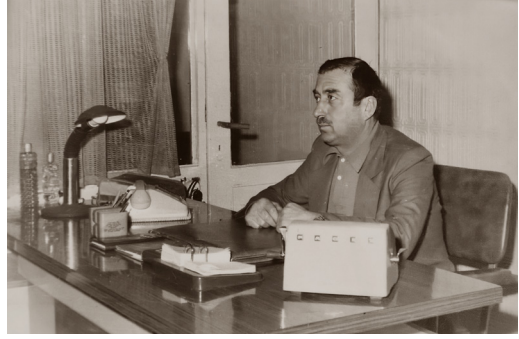
2.2.1. Kuruluş Süreci

İşletmemizin kurucusu babam Burhan Yilgenci’ dir. 1954 yılında patates tüccarlığıyla başlayan bir ticari hayat var. Babam askerden geldikten sonra tarım-tarla işlerini pek sevmeyişi için ticarete atılmak istemiş, hatta kendisi “10.000 TL borçla başladığını” anlatırdı. O zaman Eskişehir’de imalat yapan Aksoylar Römorkları’nın bayiliğini yaparak işe başlamış. 1960–61 seneleri... Belli bir süre traktör römorku bayiliği ile devam etmiş. Daha sonra da traktörün parçalarına girilmiş: jant, makas, dingil gibi... O dönemde bizim gibi bir çok kişi aynı işi yapmaktaymış. 1980’li yıllarda İnci Akü bayiliği alınmış.

1990’lı yıllarda biz, ikinci kuşak olarak, işi devraldık. Tabi ben babamla on sene çalışma fırsatı buldum. Kendisine çok şey borçluyuz; ticareti, ticaretin içindeki değerlerimizi bize o kazandırdı. Benim çocukluğum genelde babamın yanında geçti. Okuldan arta kalan zamanda iş yerine giderdim. Yedi yaşından beri iş yerine gidip geliyorum. Benim en büyük şansım çekirdekten gelmem oldu. Daha sonra üniversiteyi de bitirdim; işletme okudum. Yedi yaşından beri bu işin içinde olduğum için bugünkü başarımızın en büyük sebeplerinden birinin bu olduğunu düşünüyorum.

O günlerin şartlarında bugünleri hayal etmek elbette zordu. Bir traktör ve römorkla Eskişehir'den jant getiriyorsunuz, satıyorsunuz veya Karabük'ten demir malzemeleri traktörle çekerek getiriyorsunuz... Karabük 250 km. Eskişehir 170 km. Ama benim dönemime geldiğimde, çok sevdiğim bir işi yaptığım için, hem babamın yanında yetişmem hem de sevdiğim işi yapmam dolayısıyla başarının kilit noktasının işe olan sevgi ve disiplin olduğunu düşünüyorum.

İlk işyerimiz bugün “eski Karasu yolu” üzerinde, Kuyudibi Caddesi mevkiinde 100-150 metrekairelik bir yerdi. Daha sonra 1960'lı yılların sonunda Garajlar'a taşındı. Garajlar'daki işyerimiz yaklaşık 180 metrekaireydi. Orada traktör-römork parçaları sattık; o dönem burası bir sanayi bölgesi gibiydi, zaten Sakarya'da başka sanayi yoktu. 1980 yılında Zirai Aletler Sanayi Sitesi'ndeki, bizim için o gün çok büyük olan 560 metrekairelik yere taşındık.



Burhan Yilgenci

O dönemde tarım sektöründe ticaret çok hızlı ve gelişmekte olan bir durumdaydı. Sadece Sakarya değil, Batı Karadeniz, Trakya Edirne, Erzurum gibi geniş bir coğrafyaya yayılmış ticaretimiz vardı. Kamyonumuzla mal götürürdük. 1980 li 90'lı yıllara geldiğimizde tarım sektörü bitme durumuna geldi. Biz de iş değişikliği yapmak zorunda kaldık. Babam her ne kadar ziraat üzerine çalışsa da benim bir hayalim vardı: demir-çelik işi yapmak. Çocukluğumda etrafımda gördüklerimden etkilenmiş olabilirim. Ancak bu işi yapabilmek için büyük bir alana ihtiyaç vardı. 180 metrekairelik bir yerde bu çelik işini yapma şansı yoktu. Zirai Aletler Sitesinde kendi yerimiz (tarlamız) vardı. 1980 yılında rahmetli Özal'ın temelini attığı 560 metrekairelik bir yer yaptık. Hatta hiç unutmam, yaptıktan sonra; “Burayı nasıl dolduracağız?” diye babamla bir sohbetimiz de var. Ama ondan sonra orası da yetmedi; ilaveler yaptık.

Dönüm noktası bizim için üretime başladığımız 2004 yılıdır. 2004 yılında bir fuarda, Otogar Firmasından tanıdığımız eski dostlarımızla karşılaştık. Onlar Fransız bir firmanın bayiliğini almışlardı. “Sakarya'da üretim yapar mısınız?” dediler. O dönemde sattığımız malzemeleri kesip bükme

için plazma kesim, abkant ve giyotin makinemiz vardı. Dört adet kaynak makine ilavesi ile üretim yapmak için yeterli dediler; “Bir abkant (1996 yılında alındı), giyotin 6 metre boyunda, plazma (2002 yılında alındı) bu makinalar Sakarya’da kimsede yoktu. Dört kaynakçı (kaynakçı istihdamı) ve özgüvenimiz vardı; yerimiz de vardı.



Hatta yanına 200 metrekarelik bir arsamız vardı; onu çelik konstrüksiyonla hemen kapattık. Dört kaynakçı ve dört kaynak makinesi alıp üretime başladık. Üretime başlangıç hikâyemiz budur. O dönem için riskli bir karardı; çünkü üretim yapmak öyle kolay değil, tüccarlıktan üreticiliğe geçmek başka bir disiplin. Sağ olsun, iyi insanlarla karşılaştık; güzel yöneticilerimiz oldu—hâlâ da devam ediyorlar. Kısa sürede kendimize doğru bir yol bulduk ve onu değerlendirdik. 2008’de küresel kriz oldu. Krize kadar kendimize bir fabrika yaptık, makine parkımızı çok geliştirdik. Çalışan sayımız 135’e ulaşmıştı. 2008’de tam zirvedeyken kriz çıktı.



Kimseyi işten çıkarmamak için çok direndik. Ama sekiz ay sonunda 24 kişiyi işten çıkarmak zorunda kaldık. Aldığımız bu kararı hiç unutmam; çok zor bir dönemdi.

Satıştaki gücümüz, çevremiz ve farklı sektörlerle parça yaparak o dönemi geçirdik. 2009’da bu

bulunduğumuz binanın yerini aldık; 2011’de bitirdik. 2011’in Haziran ayında açılış yaptık. Üretimin bir kısmını eski yerde bırakmıştık; daha sonra tamamını taşıdık. Buraya geldikten sonra vizyonumuz, işe bakışımız, müşterilerle olan ilişkilerimiz tamamen değişti. 2008’den sonra vagon sanayine iş yapmaya başladık; 2011’de vagonun bir projesinde yurtdışı işine dair pek çok parçayı biz yaptık. Zorlu bir dönemdi; para kazanamadık ama büyük tecrübe kazandık. Sonra yurtdışı kapısı açıldı. Amacımız ihracattı; fırsatları iyi değerlendirdiğimizi düşünüyorum. Şu anda yaptığımız ürünlerin yüzde yüze yakını yurtdışına gidiyor. Daha ağır sanayiye yöneldik, büyük parçalar üretiyoruz.

İhracata dönük ayağımız olsun istedik. Benim kuşağında İngilizce çok

önemsenmediği için İngilizce eğitimi almadım. Ticaret lisesi mezunuyum; sonra Eskişehir Açıköğretim Fakültesi İşletme'yi bitirdim. Bizim dönemimizde “insan faktörü” daha önemliydi; iş çoktu, insan azdı. Bu günleri görebilseydim İngilizce benim için olmazsa olmaz olurdu. İngilizce eksikimizi kapatmak için sektörde İngilizcesi çok iyi olan bir makine mühendisi arkadaşım ile bir dış ticaret şirketi kurduk. Amacımız iş bulup parçayı Yılgenci’de üretip satmaktı.



İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya... Avrupa’da gitmediğimiz yer kalmadı; firmalara direkt gittik. Sadece İngiltere’de çöp arabası üreten bir firmadan 3-5 parça iş alabildik. Bu 2004–2008 arası dönemdi. O İngiliz firmayla uzun süre devam ettik ama kârlılığı sınırlı kaldı; daha çok tecrübe kazandık. Sonra o dış ticaret şirketini kapattık; arkadaş İstanbul’da başka bir iş düzeni kurdu. Bizim ihracat isteğimiz ise kendi büyümemizle beraber sürdü; fuarlara gittik. Bir firmayla fuarda tanıştık, bağlantı yaptık; tesadüfler de nasip olur. Benim söyleyeceğim: Bir şeyleri istiyorsak peşinde koşmamız lazım; bekleyerek kimse gelmez. On kişiye koşarsınız, birinden iş çıkar; bizde öyle oldu.

Almanya’da vinç firması, İsviçre’de vagon firması, İtalya, Fransa, Kuzey İrlanda, Çekya... Avrupa ağırlıklı çalıştık. Kalite ve iş takibi anlamında bizden beklenenleri karşılama konusunda başarılıyız. Şu anda Avrupa’dan daha kaliteli ürün ürettiğimizi rahatlıkla söyleyebilirim. Özellikle pandemi döneminde Avrupa bir-iki yıl termin veriyorken, bizden 1 hafta–10 gün terminle iş istendi; Türk sanayicisinin yaratıcılığı ve hızıyla 10 günde üretip gönderdik.



Bu avantajımızı iyi kullanmalıyız; ancak “her işi yaparız” diyen firmalar itibarımıza zarar veriyor, o yaklaşımı bırakmak lazım. Yapabiliyorsak en iyisini ve en kalitelisini yapmalıyız.

1954’te kurulan YILGENCİ San. ve Tic. A.Ş., treyler, iş makineleri ve raylı sistemlerde bölgesel liderdir. 48.500 m²’lik SAP entegre tesisimizde 71 yıllık deneyimi ve yenilikçi teknolojileri; kalite, insan ve sürdürülebilirlik odağıyla birleştiriyoruz. Raylı sistemlerde vagon şasileri, tramvay gövdeleri ve özel bileşenler (Tram34 dâhil); treylerde şasiler ve dorse üst yapıları, iş makinelerinde ise ağır hizmet şasileri ve ekipmanları üretiyoruz. Tasarımdan prototiplemeye, kaynak ve montajdan yüzey işlem–boya ve son testlere kadar tüm süreçleri tek çatı altında, proje ihtiyaçlarına özel olarak yürütüyoruz.



Markamız: Kendi ürünümüz olmadığı için çoğunlukla fason çalışıyoruz. Firma resmi gönderir, biz resme göre üretiriz; herhangi bir ürünün parçasını yaparız. Bu yüzden ürün bazında bir marka değiliz ama kalite açısından bir markayız. Bölgemizde—yalnız Sakarya değil, Marmara, Batı Karadeniz ve İstanbul

havzasında—güven ve kalite ile anıldığımızı duymak bizi mutlu ediyor. Hedefimiz ise 70 yıllık geçmişten aldığı güçle, kendi ürününe ve markasına sahip olmaktır.

2.2.2. Devlet Teşvikleri

Genelde %80 kendi öz sermayemizle hareket ediyoruz ama üretime girdikten sonra yatırım dönemlerinde devletin sunduğu desteklerden yararlandık. Vergi indirimi, KDV istisnası ve SGK prim indirimi gibi fırsatlardan yararlandık; hibe



almadık. Kredileri ise sadece yatırımlar için kullandık ve kullanıyoruz; çünkü yatırımlar sürekli ve önden gidiyor.

Devlet destekleri son dönemde azaldı; Türkiye’de işini yapan, yatırım yapan, istihdam üretene daha çok destek verilmesi gerekir. Devlet, üretene versin ve sıkı denetlesin. Sanayiye versin; üretim kuruluş amacımızdır. Ev alana değil, üretim yapana verilsin; ama gerçek sanayiciye, gerçekten üretim yapana, dürüst olana verilsin. Şirketleri vergi tabelasına göre değerlendirmek yanlıştır. Yatırım yapmayan vergi verir; yatırım yaptığınızda teşvik mekanizmaları nedeniyle vergi düşer. Biz vergilerimizi adeta yatırıma dönüştürüyoruz. Bu nedenle sanayiciyi değerlendirirken vergisine değil, yaptığı yatırıma, sağladığı katma değere ve istihdama bakılmalıdır.

2.2.3. Zorluklar ve Stratejiler



2008 küresel krizi en büyük zorluklarımızdan biriydi. Kriz öncesi makine parkını büyütmüş, 135 kişiye kadar çıkmıştık. Krizde sekiz ay sonra 24 kişiyi işten çıkarmak zorunda kaldık. Bu, yönetim açısından zor ama kaçınılmaz bir karardı.

Bu dönemi satış gücümüz, çevremiz ve farklı sektörlerle parça üreterek aştık. Muhafazakâr borçlanma politikası izledik; babamızdan gelen “krediye temkinli” anlayış var. ERP / İşletme Yönetim Sistemi (bizde “SAP sistemi” olarak adlandırılıyor) kurulumuna dört yıldır emek verdik; 5–6 ay içinde tamamen geçeceğimizi düşünüyorum. Sistem kurmak, şirket büyüdükçe sürdürülebilirlik için zorunludur. Kişisel becerilerle belirli bir ölçekten sonra yönetmek zordur; marjlar düşünce kâr–zarar ayrışımını görmek için sistematik veri gerekir.

İşgücü tarafında özellikle sertifikalı kaynakçı ciddi bir ihtiyaç. Meslek liseleriyle ortak bir kaynakçı yetiştirme programı açtık; 15 öğrenciyle başladık, 3–5 kişi kaldı; beklediğimiz etkiyi vermedi. Yine de nitelikli istihdam için bu tür projeleri önemsiyoruz.

Stratejimiz: Sürdürülebilir büyüme, ihracat odağı, yüksek kaliteli ve

hızlı teslimat, teknoloji yatırımı, sistemleşme ve riski yönetilebilir tutma. Yönetici arkadaşlarımıza sorumluluk ve yetki devri yapıyoruz; gördüklerimi söylerim, tavsiye ederim ama işlerine müdahale etmem.



2.2.4. Aile Şirketi Dinamikleri

Aile kökleri: 1954'te Babam Burhan Yilgenci başlayan aile ticareti ikinci kuşak olarak bize devroldu. Babamla 10 yıl birlikte çalıştım; ondan hem ticareti hem de değerleri öğrendim. “Üçüncü kuşak devreye girdi; Oğlumuz İngilizce biliyor. Bu sayede yurtdışı seyahatlerinde ve dış ticaret işlerimizde çok daha rahat iletişim kurabiliyoruz; bu da firmamız için önemli bir avantaj sağlıyor.”

Yönetim yapısı: Şirketi tek başına yönetmenin hızlı karar ve çeviklik avantajı var. Ancak ortaklı ve kardeşli bir yapı olsaydı, yazılı bir “şirket anayasası”nın zorunlu olduğuna inanıyorum. Sürdürülebilirlik için sistem kurmak esastır.

Delegasyon: Sorumluluk verdiğimiz kişilere yetkiyi de veriyoruz. Suistimal eden olursa gözünün yaşına bakmayız; dürüstlük ve güven tavizsizdir.

Kişisel yolculuk: Hamallıkla başladım; dükkân süpürdüm; şirketin mühendislik dışındaki tüm kademelerinde bulundum. Açıköğretim İşletme’yi bitirdim. Başarıda %30 okul, %70 çekirdekten yetişme derim. İş sevmek anahtardır; demir-çelik “leb-i derya” bir sektördür.

Hayat dengesi: Para kazanmak istiyorsan tüccarlık; itibar ve mutluluk istiyorsan üretim... Ama denge şart: İşe, kendine ve sağlığa eşit zaman ayırmak gerekir. İnsana yatırım en kıymetlisidir.

2.2.5. Yerel Ekonomiye Katkı

Sakarya ekonomisi: 2004'te üretime küçük bir ekiple başlarken bugün 380 çalışan sayısına ulaştık; sayı her geçen gün artıyor. Son 5 yılda ciddi bir sıçrama yaşadık. Yan sanayimizle birlikte aylık döngü yüksek; ürünlerimizin

tamamı yurtdışına gidiyor. Bazı yurtdışı firmaların burada fabrikaları var; onlara verdiğimiz parçalar onların ihracatına gittiği için kayıtlar TL görünüyor ama fiilen %100 ihracat yapıyoruz. Yıllık ihracat tutarımız yaklaşık 10-15 milyon Avro düzeyindedir. Sakarya ekonomisine istihdamla, yan sanayiyle, ihracatla doğrudan ve dolaylı katkı sağlıyoruz.



Şehir algısı: “Sakarya, Türkiye’nin en güzel şehri.” Tarım, doğa, deniz, göl, yayla... Hepsi var. “Sakarya yediveren.” Üretici bir şehir olma yolunda hızla ilerliyoruz; değerlendirmemiz gerekir.

Sivil Toplum Kuruluşları: Geçmişte Ticaret Odası’nda başkan vekilliği yaptım; protokol işleri bana göre değil, mutfakta üretmekten keyif alırım.

2.2.6. İnovasyon ve Yenilik



Makine parkı yatırımları: Makine parkı yatırımları: 1996’da ilk abkant tezgâhını alarak üretimde önemli bir adım attık. 2002’de ise Sakarya’da o tarihte bulunmayan 6 metre boyunda abkant ve giyotin tezgâhları ile yeni plazma ve lazer kesim makineleri yatırımlarını gerçekleştirdik. Bu yatırımlar, müşteri portföyümüzü

genişletti ve daha kurumsal firmalara ulaşmamızı sağladı.

Kaynak teknolojileri: Bugün kaynak robotu kullanıyoruz; lazer kaynak makinelerimiz var. Daha az gaz salımı olan teknolojilere yöneliyoruz.

Yazılım ve verimlilik: SAP (ERP) sistemine entegre ettiğimiz yeni bir yerleştirme/nesting yazılımı satın aldık (Amerikan menşeli). Tabakada yerleştirme optimizasyonu ile yaklaşık %15 malzeme verimliliği sağladı ve işi hızlandırdı. Bir süredir broşür ve veri giriyoruz; entegrasyon tamamlanmak üzere.

Kalite ve hız: Avrupa'nın 1-2 yıl verdiği terminleri, kritik dönemlerde 1 hafta-10 gün seviyesinde karşılayabildik. Bu organizasyon, esneklik ve inovasyon kültürü sayesinde mümkün oldu.

Ürünleşme hedefi: 70 yıllık tecrübe ve son 20 yılda edindiğimiz üretim tecrübesiyle tamamı bize ait patentli bir ürün geliştirmek ve markalaşmak ana hedeflerimizdendir. Üretmek artık sorun değil; satmak ve markalaşmak esastır. Bu nedenle farklı ve pazarı olan bir ürün üzerinde çalışmak önceliğimizdir.

Üniversite-sanayi işbirliği: Üniversite gençliğinin metal sektörüne dair satılabilir ve markalaşabilir fikirleri varsa gelsinler; güven telkin ediyoruz, birlikte değerlendirelim.

2.2.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)

Enerji ve çevre: Kendi enerjimizi kendimiz üretmeye başladık. İki adet GES (güneş enerjisi sistemi) kurduk. Bunlardan ilki, bulunduğumuz binanın çatısında yer almakta olup 1.250 kW kurulu güce sahiptir. İkincisi ise organize sanayi bölgesindeki diğer fabrikalarımızda bulunmaktadır ve 1.150 kW kurulu güce sahiptir. Bu iki GES ile toplam 2.400 kW kurulu güce ulaşmış bulunuyoruz. Karbon gazı salımını azaltmaya dönük çalışmalarımız var; mümkün olan yerlerde lazer kaynak gibi daha düşük gaz salımı yapan makineleri tercih ediyoruz. Yönetmelikler tam oturmadığı için klasik kaynak da sürüyor; uygun oldukça düşük emisyonlu teknolojilere geçiyoruz. Yarın sınırda karbon düzenlemesi gibi vergiler gündeme geldiğinde hazırlıklı olmak için şimdiden adımlar atıyoruz.

Eğitim ve istihdam: Meslek liseleriyle kaynakçı yetiştirme programı açtık; beklediğimiz yayılımı bulmasa da nitelikli istihdam için çabamız sürüyor. Staj başvurularına açığız; tek şartımız öğrenme ve çalışma isteğidir.

Gençlere ve ailelere mesaj: Herkes mühendis ya da dört yıllık mezun olmak zorunda değil; meslek erbabı bu ülke için çok kıymetli. Çocukların yeteneklerine göre yönlendirilmesi, onların mutluluğu ve ülkenin kazanımı için daha doğrudur. Ortaokuldan sonra eğilimler dikkate alınmalı; isteyen meslek yoluna yönlendirilmeli. Nitelikli usta bazı alanlarda mühendisten daha kıymetlidir.

Değerler: Doğru, dürüst, helal kazanç; işi düzgün ve kaliteli yapmak; kazancı önce işe yatırmak... Tasarruf zenginlik getirir; har vurup harman savurmak değil. Başarı için istemek, sevmek, çalışmak ve tevekkül gerekir.

İnsan odaklılık: İşimiz insanla; çalışanlarımız en değerli varlığımızdır. Türkiye'nin ekonomik şartlarında herkesi her zaman tam mutlu edemesek de en iyisini vermeye çalışıyoruz. Suiistimal eden olursa tolerans göstermeyiz.

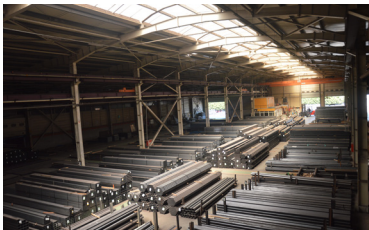
Adapazarı hakkında

“Adapazarı” ismini gençken kullanıyordum. Şimdilerde Sakarya’yı söylemeye alıştık. Şehrin yeşili ve üretkenliği ön planda; “Sakarya yediveren.” İsviçre örneği gibi düzen ve plan kültürünü geliştirmemiz gerekir.

Kişisel notlar:

Zengin doğdum; babam varlıklıydı ama işi sahiplenmek gerekti. Evlendiğimde balayı yapmadım; bugün olsa yapardım. İşimizi bizden iyi kimse bilemez; gerektiğinde bizzat başında durmak başarıyı getirir. Bazen yorulup vazgeçmek istesem de bir fırsat doğduğunda yine işe atlıyorum; bu da bize verilmiş bir sorumluluk.

“Bu fabrikalar ve makineler bizim özel malımız değil; bugünleri mümkün kılan bu milletindir. Bizden sonra da devam etmesi en büyük temennimizdir. Benim için gerçek kâr, bugün yiyip içtiğim, sağlığım ve huzurumdur. **Torunlarım bir gün bu sözleri dinler ya da okursa bilsin ki: İnsana kıymet verin, işi sevin, sistem kurun, üretin, dürüst olun; başarı zaten kaçınılmazdır.**”



2.2.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz

Öğrenciler : Berkay Yavuz - Doğa İnçenç - Hande Belgühan - Meral Akyüz - Mustafa Eşsiz

İSTE SAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

ERDOĞAN BAŞOĞLU

ERBA KARAVAN SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ



**ERBA
KARAVAN**

2.3. ERBA KARAVAN - ERDOĞAN BAŞOĞLU

“Ben Erdoğan Başoğlu, 1951 doğumluyum. 1975 yılında babamla birlikte karavan imalatına başladım. Bugün hâlâ aynı tutkuyla üretimi sürdürüyorum.”



Erdoğan Başoğlu

2.3.1. Kuruluş Süreci

Karavan işine babamla başladık; babam genç yaşta vefat etti ama üretime devam ettim. Babam avcıydı; o zamanlar gittiği yerlerde konaklayacak yerleri yoktu gittiği yerlerde konaklama sorunu bizlere ilham verdi. Elimize geçen bir karavan broşüründen esinlenerek, karavanın püf noktalarını tespit edip imalata başladık. O kadar çok talep oldu ki başka iş yapmak üzereydim; karavan imal etmeye başladım. Başlangıçta kimsenin yapmadığı bir iş olduğu için çok güzel işler geldi. O işler, bizim bu işte devam etmemizi sağladı. Almanya'daki fabrikaları gezip hafif malzeme ve üretim tekniklerini yerinde gördüm; Türkiye'de bulunabilen malzemelerle kendi çözümlerimi geliştirdim. İlk dükkânı 1975'te Marangozlar Sanayi Çarşısı'nda kiralayarak açtım; talep artınca arsa alıp prefabrik bir bina kurduk. Karavanın yan duvarlarını basmak için kullandığımız pres gibi bazı makineleri kendim imal ettim.



2.3.2. Zorluklar ve Stratejiler

Başlangıçta çevrem “bu kadar büyük bir aracı MURAT 124 mü çekecek” diye dalga geçti; hafif ama sağlam yapılar tasarlayarak ilerledim. Parça tedarikinde özellikle yurtdışı kaynaklı aksamlar zorluk yarattı; mümkün olduğunca kalıp yaptırıp yerlileştirmeye çalıştım. Zaman zaman kalite ve işçilik dengesini korumak



için ek tesislerimi kapatmak zorunda kaldım. Muayene ve fren testleri gibi uygulamalarda karavan dinamiğine uymayan prosedürler pratikte sorun çıkardı; teknik açıklamalarla çözmeye uğraştım. Pandemi sonrası talep anormal arttı; ölçeklenirken kaliteyi korumaya odaklandım. Müşteri memnuniyetinde “sorunlu ürünü yenisiyle değiştirme” politikasını izleyip itibarı önceledim. Nitelikli işgücü bulma ve çalışan moralini yüksek tutma, işin sürekliliği için kritik oldu.

Esnaf Dayanışması

Ben aslında ortaokulu 2’den terk biriyim. Ama o günlerde böyle oluyordu. Bana çok yardımcı oluyorlardı... firmalara gittiğimde “karavan” imal ediyorum deyince merak edip sorular soruyor ve yardımcı oluyorlardı.” Gökyiğit diye bir firma. Oraya gidiyorum; “Ben Adapazarı’nda karavan imal ediyorum bana şu camdan lazım, numuneleri Almanyadan fuar ziyaretlerinden getiriyorum. Biraz sohbetten sonra siparişi kabul ediyorlardı Umduğumdan çok daha güzel malzemeler temin ediyordum.

Büyük İşler / Kırılma Noktaları



Birkaç kez tekrarlayan nitelikte büyük işler aldık; bu işler bizi daha büyük çaplı işlere taşıdı.. Hâlen A101 ile yürüyen çalışmalar örnek gösterilebilir. Özellikle Avrupa’dan siparişlerin başlaması ve petrol boru hattı kaynaklarının röntgen kontrolleri için özel amaçlı karavanların üretilmesi işi bir üst seviyeye taşıdı. Pandemi sonrası talep

“anormal” arttı. Daha önce yılda en fazla 300 adet üreten yapı, kısa sürede binlerle ifade edilen üretim seviyelerine çıktı (ör. bir yıl 300 adet, ertesi yıl 2–3 bin bandı). “Karakucak” denilen çevik reflekslerle hareket edildi; Avrupa’da 10 yılda oluşacak ivme burada çok daha kısa sürede yakalandı. Genel olarak bugüne kadar iş sıkıntısı yaşamadık; yalnızca büyük ekonomik kriz dönemlerinde geçici durgunluklar yaşadık.

İtibar

50 senedir bu işi yapıyorum, itibarımız paradan daha önemli. Arızalı karavanı yenisiyle değiştirdim. Gerektiğinde çalışanlarımdan ekip

hazırlayıp karavanın bulunduğu şehre gidip onarım yaptık. İnsanlar da bu yüzden bize güveniyor. Arızalarda müşteri hatası bile olsa garanti kapsamında onarım müşteri ile asla münakaşaya girmedik ücret almamız gereken onarımlarda da maliyet fiyatlarında onarım yaptık.

Bir müşterimiz hayali olan karavanını emekli olunca bizden almış. Bizim elemanımız su tesisatını yaparken hatalı yapmış hortum yerinden çıkmış otomatik hidrofor karavanın içine su basmış. “Fotoğrafları çekmiş. Durumu anlattım: Hortum yerinden çıkmış, 12V pompa basıncıyla içeri su basmış dedim. Müşteri haklıydı yeni karavan ile değiştirdim.

Pandemi sürecinde yaklaşık 4.000–5.000 karavan satıldı; üretim hayatımızın en yüksek dönemi. Ama çok para kazanmadık. Neden? İnsanların ekonomik durumu malumdu; büyük kaporalara almadım. Mesela 50.000 TL’lik karavanı 3.000 TL kaporayla sipariş eden oldu. Sonra fiyatlar çok arttı; buna rağmen farkını istemedim. Yaklaşık 800 karavanı eski fiyattan zararına teslim ettik. Pandemi var, insanların işi gücü zor; “Bu artık 120.000 TL oldu, farkını ver” demeyi doğru bulmadım. Zaten sipariştten 6 ay sonra teslim; “6 ay sonra vereceğim” dediğin birine, altı ay sonra “fiyat arttı, farkını ver” olmaz bence. Kalp kırılmasın diye böyle yaptık.

Bu yaptığım bence pazarlama açısından iyi bir ders niteliğinde: “Peki, bunu başkaları niye yapmıyor?” Ben görüyorum; mesela arabamda garanti dahilinde, bir yeri çatlamış, elimi de kesti. Servise uğradım, burası garanti harici deyip onarmadılar.

2.3.3. İnovasyon ve Yenilik



Karavan imalatında sıkıntı çektiğim zamanlar oldu; birçok parçayı yurt dışından getiriyordum — şimdi bile olabiliyor. Biraz milliyetçi yanım da var; euro yükseldikçe dışarıya

para ödemek beni rahatsız ediyor. Bu yüzden kalıp yaptırıp mümkün olduğunca yerli üretmeye uğraşıyorum. Almanya’da hazır kapılar var; götür, yapıştır. Ama “Bin adedin altında yapmayız” diyorlar. Ben ise bir dönem yılda 150–200 adet yıl üreten biriyim; o ölçekle konuşmuyorlar bile. Almanlar ketum; böyle değişiklikler. O yüzden yerliye dönmek, kendi kalıbımı yapmak benim için hem vicdani hem de pratik bir çözüm.

İşlerin Seyri

İşletmede şu an ortalama 50 kişi çalışıyor; aşağı yukarı tablo bu. Bir şekilde istihdama vesile oluyoruz. 70’li yıllarda başladık; bu süreçte “Kapatmayı düşündünüz mü, işlerin bir anda çok iyi gittiği dönem oldu mu?” diye soruluyor. Şöyle: Çok kötü dönemler oluyor ama biz masraflı biri değiliz; kendi ekonomimi kendim yönetiyorum. Kenara biraz birikim yapıyorum; 3–5 ayda Türkiye ekonomisi zaten toparlanıyor, hemen etkisini görüyorum. İçimde de anormal bir düşüş hiç olmadı; hep böyle... Yani sıkıntı da oldu, çok iyi zamanlar da. Şuraya bağlayayım: Bu bir “zevk işi”nin ürünü olduğu için sırf “para kazanayım” diye devam etmiyorum. Karşıma bir sürü işler çıktı ama yapmadım. Bizi talep eden müşteri kitlesi de bir zevk kitlesi; evet, adam onu alacaksa ekonomiye, piyasaya bakmıyor, yine alıyor. Bu arada ben çok kâr marjı güden bir karakter değilim; “Şu kadar kazanayım, bu kadar kazanayım” diyen biri değilim. O yüzden de bir sıkıntı yaşamadım; şimdiye kadar “Burayı kapatayım” diye hiç düşünmedim.

Marka



Markamız, ad-soyadımın baş harflerinden oluşuyor: ERBA Bankadaki kayıt/işlem ismim de bu. Ayrıca “ERBA” İtalyanca’da “çimen” demek. Almanya’da da buna benzer isimli bir fabrika var; benzerlik de oradan geliyor. “Çimen” anlamı nedeniyle isim Almanlara da

tanıdık geliyor (İtalyanca bilen çok olduğu için).

Karavanı Kim İcat Etti, Kim Kullanıyor, Teknik Sorunlarımız?

Bir yıl kamyonculuk yaptıktan sonra kamyonlardan kazandığım para ile karavan imal etmeye başladım o yıllarda tanıdığım herkes benimle yerli arabaların küçüklüğü ve bunu çekebilecek araba sahiplerinin de bunu satın almayacağı fikri ile benimle dalga geçtiler vazgeçmedim şansımıza güvendim işlerim ve şansım iyi gitti.

“Karavan nereden çıktı, kim icat etti?” dersiniz, galiba Hollandalılar. Zaten nüfusa oranla en çok karavan da onlarda; aşağı yukarı nüfusun %65’inde

karavan var. Üstelik tek değil: biri büyük (ailece gidiyorlar), bir de küçük. Ben de mesela buradan Ankara'ya gideceksem karavanı takıyorum; otel aramıyorum, kenara çekip yatıyorum—otoparklarda da kalınabiliyor. Dolayısıyla Hollandalılar çok kullanıyor; sonra Almanlar, sonra Fransızlar geliyor. Almanlarda galiba %55, Fransızlarda %35–40 civarı. İtalyanlarda da var, böyle.

İşletmede krizler..



İşimizde yaşadığım en büyük problem şuydu: Güzel bir iş almıştık; o sırada 50 kişi çalışıyordu ve elemanların hepsi normalin iki misli taleplerde bulunarak işi bıraktı. Babam sağdı; normalde karışmazdı ama o an “oğlum, hemen burayı satalım başka iş yapalım diye çok ısrar etmesine rağmen “Bu kadar çabuk havlu atılır mı?” dedim. Atmadık; ben bir usulle işi topladım. Ama bu tip kopuşlar genelde yeni iş alınca oluyor.

2.3.4. Devlet Teşvikleri

Makine alımı için bir dönem Halkbank'tan kredi kullandık. Büyük ölçekli teşviklerden çok sınırlı yararlandım; esas olarak özkaynak ve kademeli büyüme ile ilerledim.

Kurumsallaşma

Güvenilir bir yabancı menşeli bir firma ile ortaklık kurup tam kurumsal firma olmak isterim Bu konuda çalışmalarım var.

2.3.5. Yerel Ekonomiye Katkı

Sakarya'da faaliyet gösteriyoruz; ortalama 50 kişilik istihdamla birçok ailenin geçimine katkı sağlıyoruz. İhracat yapıyoruz (özellikle Avusturya, Almanya, İsviçre, zaman zaman İngiltere); vergimizi veriyor, yerel ekonomiye katma değer üretiyoruz.



Uzun süreli çalışanlarımız var; yetişen ustaların sosyal ve ekonomik olarak güçlendiklerini görmek bizi mutlu ediyor.

2.3.6. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)



Uygun izinler sağlanırsa öğrencilere yönelik düşük maliyetli, güvenli konaklama amaçlı özel karavan projeleri ve karavan/kamp alanları kurmak istedim; ancak izin süreçleri nedeniyle hayata geçiremedim. Yine de yerli üretim ve kalıp/kalın parçaların yurtiçinde yapılması

gibi adımlarla dışa bağımlılığı azaltmaya çalışıyorum.

2.3.6. İnovasyon ve Yenilik

Hafif ama dayanıklı gövde tasarımları, fiber ve alüminyum kullanımı, kalıp yenilemeleri ve üretim sürelerinin kısaltılması üzerinde çalıştım. “Butik çalışma” ile müşterinin kapı, baca, pencere gibi isteklerine göre özelleştirme yapıyorum; bazı modellerde (ör. 3,60 m ve 4 m ranzalı) standardizasyonu koruyorum. Müşteri geri bildirimlerini sürekli üretime yansıtıyorum. Güneş paneli ve jel akü gibi donanımları da tercih edenlere uyguladım. Zaman içinde on binlerce karavan ürettim; kalite–hafiflik–güvenlik dengesini işin merkezinde tuttum.



2.3.7. Çekim Ekibi - Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz

Öğrenciler : Ayfer Çakır - Azize Üstüner - Berkay Yavuz - Doğa İngenç - Furkan Karış -
Zülfiye Latifoğlu





SAKARYA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ
SAPANCA
MESLEK YÜKSEKOKULU

İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

Bölüm 3

TARIM VE GIDA SEKTÖRÜ



İSTİSNA SAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

AYKUT GÜRKAN GÜNEŞ

GÜNEŞOĞLU SÜT GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.



3.1. GÜNEŞOĞLU SÜT GIDA SAN. VE TİC. A.Ş. AYKUT GÜRKAN GÜNEŞ

“Yarım Asırlık Lezzet Hikayesi”



Aykut Gürkan Güneş

Yarım asrı geride bırakan lezzet dolu hikâyemiz, 1964 yılında Aziz Üzeyir Güneş'in yoğurt üretimi yapan firması Güneş Süt ile başlar. Kısa zamanda bir aile kültürüne dönüşen süt ürünleri üreticiliği; sırasıyla ayran, kaşar peyniri, beyaz peynir ve tereyağı ile devam eder. 1995 yılında ikinci kuşağın yönetimi devralmasıyla

başlayan süreç neticesinde, yolculuğa Güneşoğlu markasıyla devam edilir. Kökleri Anadolu'ya sıkı sıkıya bağlı olan üretici geleneğin bir gereği olarak, bu toprağın en seçkin yöresel peynirleri, Güneşoğlu kalitesiyle tüketiciyle buluşturulur. Tutkuyla başlayan bu emek dolu öykü, hak ettiği mükafatı damaklarda bulur.

3.1.1. Kuruluş Süreci

Ben Aykut Gürkan Güneş, 1980 Sakarya doğumluyum. Üçüncü kuşak olarak aile işletmesini temsil ediyorum. Ailemiz Boşnak kökenli; ilk geliş Sırbistan'ın Novi Pazar tarafından. Dedem Trabzon'da doğmuş, sonrasında Erzincan'a yerleşmişler. Akrabalarımızın etkisi ve buraların doğasına duyulan hayranlıkla 1942 civarında bu taraflara, Sakarya bölgesine gelmişler.



Dedem bir süre inşaat işleri ile uğraşmış. 1964'te Adapazarı merkezde, Ulu Sokak'ta küçük bir mandırada işe başlamış. Günde yaklaşık 20 litre süttan yoğurt yapıp bakkallara açık yoğurt olarak satıyormuş. O dönem Türkiye'de teknoloji zaten çok gelişmiş değildi, imkanlar çok kısıtlıymış. Ürünü sevk edeceğiniz soğutmalı araç, yoğurdun mayalanması için bugün kullandığımız inkübasyon odaları (45 C sıcaklığında oda), dolum

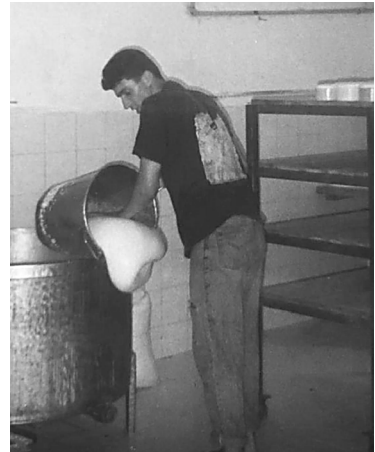
makinaları yok. Sık sık elektrik kesintileri olurmuş; süt işlenmez ya da muhafaza edilmezse çok çabuk bozulan bir ürün. Bu yüzden yoğurt ve ayran işinde çok zorlanmışlar ve zarar etmişler.

1972 yılında Ferizli'nin Değirmencik Köyü'ne göç etmişler. Orada yoğurt-ayran üretimini bırakıp tamamen peynir üretimine geçilmiş. 1993'e kadar dedem, babam ve amcalarım hem tarım ve hayvancıkla uğraşıp hem de günde 5-8 ton aralığında süt işleyip peynir yapmışlar ve ürünleri İstanbul'da (Eminönü Yağ İskelesi-Rami) satmışlar. 1993'te, farklı sebeplerden dolayı babam ayrılıp kendi işletmesini kurdu. Ferizli'de yan yana dört sıralı dükkân kiralandı; günde yaklaşık 3 ton süt işledik. Marka ismi de o dönem 'Güneşoğlu' olarak değişti. O sırada ben orta 1'e gidiyordum, abim orta 2'ye. Sabah ya da öğleden sonra vaktimizi mandıramızda geçirirdik. Yine 90'lı yıllarda da Türkiye'de süt teknolojisinin gelişimi çok sınırlıydı: örneğin kaşar peynirinde "terleme/haşlama" aşamasında, 85°C'de elle yoğurmak gerekirdi. Abim 14-15 yaşındayken bunu çok rahat yapardı; adeta bir çalışan gibi o süreçlerden hep geçti. Bu emek yıllarca sürdü. Öğretmen çocuğu arkadaşlarımız vardı, onlara özenir bazen "Keşke memur çocuğu olsak" derdik; zira onların yazın üç ay tatili var, bize bir hafta tatil zordu. Her sabah, istisnasız 08.00'de çalışanlarla birlikte işletmeye gelip en son dükkânı kapatıp gittiğimiz günler oldu.



Bizim çocukluğumuz böyle geçti. 1993'ten, yani ben 13 yaşındayken, üniversiteden mezun olana kadar özellikle tatil günlerinde hep işletmede çalıştım. Örneğin Ankara'ya gider, Cuma akşamı dönerdim; Pazar günü geri gideceksem Cumartesi 08.30'da işe başlar, Pazar 16.00'ya kadar kalırdım. Otobüs 00.12'deydi; biner geri dönerdim.

Yatırımdan hemen önceki 1993-2004 arasında babam, "Siz üniversite okuyup profesyonel bir iş mi yapacaksınız, yoksa

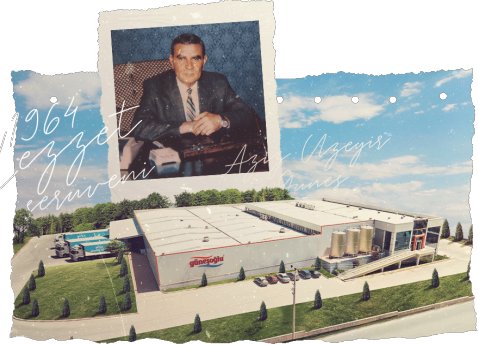


bu işi mi devam ettireceksiniz?” diye bizi ciddiyetle yokladı. Ben 16, abim 17-18 yaşlarındaydı. Bizi o yaşta karşısına alıp konuşmuştu; ikimiz de “Bu işe devam edeceğiz” dedik. Sonrasında biz okula devam ettik. 1997 yılında üniversiteye başladım; Bilkent Üniversitesi Muhasebe Bilgi Sistemleri mezunuyum. Abim Sakarya Üniversitesi Beden Eğitimi mezunu. Daha sonraki yıllarda kardeşim Amerika’da Pace Üniversitesi Pazarlama, Promosyon, Reklamcılık bölümünden mezun oldu.

3.1.2. Zorluklar ve Stratejiler

2004’te mevcut fabrikanın yatırımına başladık. 2006’da Nisan ayında yeni işletmemizi devreye aldık. Buraya (mevcut fabrikaya) ilk geldiğimizde 2006 yılında günde 35-40 ton süt işliyorduk. İlk 5-6 ay, maliyetlerimizi yönetmekte

gerçekten zorlandığımızı hatırlıyorum. Bizim işletmede işleyiş “kara düzen muhasebe” gibiydi. Yatırım ve muhasebe derslerine girdiğimde; Tekdüzen Hesap Planını ilk defa orada gördüm. Derslerde dinlediğim konuları “nasıl uygulayım?” diye hep kafa yordum. Bu gelişim sürecinde yine çok zorlandığımız başka bir konu da sistem kurmaktı. ERP kurulumunda üniversiteden danışman hocalarımızdan destekler aldık, süt sektörünün çok dinamik bir yapısı olduğundan süreçleri sisteme entegre etmek, buradan yönetmek, veriyi toplamak karar aşamalarında bu sistemden faydalanmak önemliydi. Buradan şuna bir ilave yapayım: Eğitimli bir yönetici olarak bu işletmeye mali açıdan en önemli katkım, öğrendiğim teoriyi işletmedeki pratikle bağdaştırmam oldu. Dolayısıyla hem pratiğini alıyorsunuz hem de eğitim tarafını. Abim, Beden Eğitimi mezunu olmasına rağmen bir gıda mühendisi kadar kendini yetiştirmiş ve donanımlıdır.



Bugün geriye dönüp bakınca; teori-pratik entegrasyonu, disiplinli çalışma, erken yaşta sorumluluk, yatırım cesareti ve ölçek yönetimi bizim başarı stratejilerimizin özeti oldu. Eğitimim sayesinde muhasebe-

finans–ERP (Axapta) tarafını kurumsallaştırdım; çekirdekten gelmemiz sayesinde de üretimin nabzını hiç kaçırmadık.



Yapacağımıza inandığımız için yaptık. Babamıza “Biz bu işe devam edeceğiz” dedik ve ondan sonra hep üzerine koyarak ilerledik. Bugün yaklaşık 400 arkadaşla günde 450 ton süt işliyoruz. Türkiye’nin büyük market markalarına özel markalı ürün yapıyoruz; ayrıca kendi markamızla çalıştığımız ürünler de var.

Yatırım anlamında hep içeride kaldık; kazandığımız sermayeyi işletmenin içinde tuttuk ve bu bizi bugünlere getirdi. En büyük gücümüzün ürün kalitesi olduğuna inanıyorum. Ürün kalitesini iyileştirmek için sürekli yatırıma gittik; kazandığımızı işletmenin dışına hiç çıkarmadık. Teknoloji ve makineden taviz vermedik. Böyle olunca, bir noktadan sonra satış-pazarlama yapmanıza çok da gerek kalmıyor; müşteri doğal olarak geliyor. X markette ürünü gören, iki yıl izleyen, üç yıl izleyen, performansı ve kaliteyi görünce geliyor. Başarımızda, ürettiğimiz ürünün kalitesi kadar geleneksellikten kopmadan teknolojiye yatırım yapmamız ve maliyet düşürmedeki kararlılığımız etkili oldu; katkı ve benzeri yollara hiç yönelmedik. Son ürün konusunda da hep bir duruşumuz oldu: Maliyet ne olursa olsun, piyasada fiyat rekabeti hangi seviyede olursa olsun üründen taviz vermedik. TOBB başkanı Rıfat bey iş hayatında yaşadıklarından tecrübe ettiği beş madde sayar ve onlardan biri de “işin hilesi dürüstlüktür.” Bizim otuz yıllık temel yaklaşımımız da budur.

Stratejik pazarlama açısından işletmeyi bugüne getiren en önemli stratejimiz veriye dayalı yönetim oldu. Artık büyük veri—Big Data—zamanı; tüm verilerimizi sisteme aktardık ve o veriler neticesinde hareket ettik. İyi planlama yaptık, nakit akışını iyi yönettik. Paranın maliyetinin görece düşük olduğu



dönemlerde yatırımlara gittik. Bizim iş kısa vadede alıp bir tık daha uzun vadede satılan bir iş. Bu kadar büyük bir yatırımı planlarken hem yatırım maliyetini, yani yatırıma aktarmamız gereken kaynağı, hem de işi büyütürken ortaya çıkan işletme sermayesi ihtiyacını iyi planlamak zorundaydık. Diyelim ki kapasite arttıracaksınız; bunun için makineye ihtiyacınız var. 10 birimlik bir yatırımla kapasiteyi 80'e çıkarırken, en az 10 birimlik ek işletme sermayesi ihtiyacı da ortaya çıkıyor.

3.1.3. Devlet Teşvikleri



Dış pazarlarda, Avrupa'daki üreticilerle ya da sütun güçlü olduğu Avustralya, Brezilya ve Güney Amerika'daki üreticilerle rekabet etme şansımız olmuyor. Maalesef en önemli sebep, fiyatı tutturamıyor olmamız. İhracat açısından sektör kısır; ihracat teşviklerinden yararlanma imkânımız sınırlı

kalıyor, dönemsel olarak şartlar değişebiliyor ve bu durum o pazarlarda sürekliliğinize sekte vuruyor. Fakat yatırım teşviği ve Tarım Bakanlığı'nın Kırsal Kalkınmayı Destekleme teşviklerinden faydalandık. Proje kapsamında sağlanan imkânlar yatırımlarımızı sürdürmemize yardımcı oldu. Özel bir teşvike ihtiyaç duymadığımız dönemler de oldu; buna rağmen yatırımlarımızı yaptık ve işle ilgili ciddi bir sorunla karşılaşmadık. Hatta insanlar eve kapandığı için pandemide gıda tarafında işlerimiz bir tık arttı. Bazı özel dönemlerde devletimizin verdiği desteklerden de yararlandık. Örneğin 2009 finansal kriz döneminde "kısa çalışma" ile ilgili devlet desteği vardı; ondan yararlandık. Bu fabrikaya ilişkin hem çalışanların sosyal güvenliği ve sigortası tarafında hem de kurumlar vergisi boyutunda devlet teşviki oldu.

Kuruluşumuz ve faaliyet sürecimiz, şirketleşme serüvenimiz ve bugün OSB'deki yatırımımızla birlikte düşündüğümüzde kamu teşviklerinden genel olarak faydalandık; bunların bize katkısı somut. Pandemi dönemi işletmeler açısından zor geçti ama kamusal anlamda ciddi teşvik ve destekler verildi.

3.1.4. Aile Şirket Dinamikleri



Yazılı olmayan kurallarımız var; ancak işletmenin işleyişine dair resmi, imzalı bir “aile anayasamız” yok. Yine de geçmişten koyduğumuz kuralları titizlikle uyguluyoruz; bu kuralları sözleşmeye dökmüş bir metnimiz bulunmuyor. Türkiye’de aile şirketleri hâlen ağırlıkta ve süt sektöründe başarılı örneklerin

çoğu bu yapıdan geliyor. Biz de dört ortak, üç kardeşiz; babamızla kurulan yapıyı sürdürüyoruz. Gerektiğinde 3–5 dakikada karar alıp süreci uzatmadan uygulayabiliyoruz. Sektörümüz çok dinamik; süt alımından son ürüne kadar tüm hattı hızlı yönetmek zorundasınız. Bu nedenle, kurumsal yapılara kıyasla aile şirketi olmanın bizim sektörde avantaj sağladığını düşünüyorum. Üçüncü kuşak olarak işletmenin içinde büyüdük; tabiri caizse “sütün içine doğduk.” Üretimin tüm süreçlerini biliyoruz; gıda mühendisleri, biyologlar ve diğer profesyonel ekip arkadaşlarımızla birlikte çalışıyoruz. Büyüme hedeflerimiz doğrultusunda gerektiğinde aile dışından profesyonel yöneticilerle de çalışıyor, süreçleri kontrol ederken ve verimlilik sağlarken bunun faydasını görüyoruz.

3.1.5. Yerel Ekonomiye Katkı

Sahadaki geri ve ileri bağlantılarla birlikte değerlendirdiğimizde, Sakarya’nın yerel ekonomisine katkımızı yönetim olarak yakından takip ediyor ve bizzat ilgileniyoruz. Ana müşteriler ve pazarlama tarafında da etkiniz var; yönetim kurulunun yanı sıra profesyonel müdürlerimiz—finans, muhasebe, kalite ve üretim—süreçleri yürütüyor. Herkes kendi alanında sorumluluk alıyor.

Sakarya’da sağlam hayvancılık tonajında ciddi bir açık var; 100 başlık bir sürünün ürettiği süt bugün piyasada rahat satılabilir. Ancak işletme stratejimiz gereği tedarikte sürdürülebilirlik ve pazar



dengesini gözetiyoruz. Üretimi 400 tondan 650–700 tona çıkarırsanız bunu satacak pazar da gerekir; mevsimsellik nedeniyle sütün tamamını yalnızca Sakarya'dan temin etmek doğru olmuyor. Kışın yaklaşık 400 ton, yazın 450 ton civarında süt işliyoruz. Bu yüzden Sakarya'nın yanı sıra zaman zaman Bartın ve Konya'ya yakın bölgelerden; düzenli olarak da Afyon, Eskişehir ve Manisa'dan süt tedarik ediyoruz. Bugün Sakarya, sanayinin çiğ süt ihtiyacının yaklaşık %20'sini üretiyor. Kentte günlük 450–500 ton civarında çiğ süt toplanırken, endüstrinin ihtiyacı 2.500–3.000 ton bandında. Dolayısıyla üretimin kayda değer bir kısmını şehir dışından karşılamak durumundayız. İlerleyen dönemde, hayvansal üretimin ve çiğ süt arzının yüksek olduğu Türkiye'nin başka bölgelerinde yatırım planlarımız olabilir; pazar ve kalite-fiyat standardına bağlı olarak bunu değerlendiriyoruz.



Kalite ve fiyat noktasında Avrupa standartlarına yaklaşabilirsek dış pazarlarda rekabet edebiliriz. İhracat Türkiye için çok değerli; ancak fiyat istikrarsızlığı ve enflasyon nedeniyle uzun dönemli fiyatları tutturmak zor. Yurt dışına verilen bir fiyat teklifinden üç ay sonra kur ve maliyetler yüzünden birim fiyatı 1,2–

1,3 avroya revize etme ihtiyacı doğabiliyor; bu da ihracatta markalaşma yatırımlarını zorlaştırıyor.

Sektörde yapısal bir mesele de işletme ölçekleri. Türkiye'de ağırların yaklaşık %80–85'i 2–3 sağmal hayvanlı küçük ölçekli; Avrupa'da ise tam tersi, işletmelerin %80–85'i 20 baş ve üzeri. Küçük ölçekli ve dağınık toplama yapısı, hem çiğ sütün fabrikaya gelişinde kalite problemleri yaratıyor hem de toplama



maliyetini artırıyor. Türkiye ortalamasında 1 litre sütün yağı ~%3,5, protein ~%3,0 iken; Avrupa'da yağ ~%4,2, protein ~%3,5 seviyelerinde. Fiyat başa baş görünse de kalite farkı ciddi. Sütü konsantre ederek nakliye etmek veya son ürünü pazara yakın noktalardan göndermek gibi seçenekleri değerlendiriyoruz. İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa gibi pazarlara yakınlığımız şu an için ek bir yatırım ihtiyacını azaltıyor; ancak Manisa, Isparta, Eskişehir gibi illerden her gün süt çekmemiz hem çiğ süt nakliye

maliyeti hem de son ürünün sevki açısından dikkatli planlama gerektiriyor.

Özetle; yerel ekonomiye katkımız, geri ve ileri bağlantılar üzerinden geniş bir tedarik ve istihdam ağı oluşturmamız, hızlı karar alabilen aile şirketi yapımızı profesyonel yönetimle desteklememiz, veriye dayalı üretim planlamamız ve kalite odaklılığımız sayesinde artarak devam ediyor.

3.1.6. İnovasyon ve Yenilik

Son dönemde Sakarya'da hangi sektörden sanayiciyle konuşsanız ciddi bir mavi yaka çalışan sıkıntısı var. İş gücünü azaltıp daha fazla otomasyona yatırım yapmayı planlıyoruz; çok kısa zamanda kapasiteyi yukarı çıkarabilmek için otomasyonu kullanıyoruz ve kullanacağız... Dolayısıyla işletmemizin geleceği için yatırımlarımızı ve kaynaklarımızı yeni ürün yerine otomasyon, kalite standartları ve süreç iyileştirmeye yöneltiyoruz.

Ar-Ge tarafında, kaşar, yoğurt ve ayran'da hem yeni ürün hem de maliyet anlamında sürekli çalışmalarımız oluyor. Bunun dışında süttan yapılabilecek farklı ürünler de gündeme gelebilir. Sütün arzı nisan-haziran/temmuz arasında muazzam artıyor, ama talep aynı kalıyor; bu yüzden bu sütü alıp bir şey yapıyor olmamız lazım. Süt tozu ve peynir altı suyu tesisi kurulumu ile ilgili bir yatırımımız olabilir.



İhracat tarafında, ıslak ürünlerde (peynir vb.) mevcut şartlarda istikrarlı ve sürdürülebilir bir yapı görmüyoruz; bu nedenle özel bir yatırımımız yok. Son altı aylık dönemde süt tozu ihracatı ciddi miktarda oldu; dünyaya kıyasla bizde süt ve süt tozu fiyatları nispeten uygun olduğu için gerçekleşti. Ancak bizim olduğumuz kategoride ıslak ürün

ihracatı şu an çok zor. Yurt dışındaki pazarlarda işçilik ve kira maliyetleri çok yüksek; geçmişte perakendede 1-2 şubeyle denedik, fakat önümüzdeki dönemde perakende kanalının aşırı rekabetçi olacağını düşündüğümüz için bize mantıklı gelmedi. Şarküteri açarak perakende sektöründeki büyük oyuncularla en azından fiyat anlamında rekabet etmek mümkün değil; iyi fiyat yapabilmek için operasyonel giderleri iyi yönetmek ve sürüm gerekiyor.



Bu yüzden ürün çeşitliliğini rasyonelleştirdik; bazı bölümlerimizi kapatıp kaşar ve dilimli peynir tarafına yönlendik, fiyatta daha rekabetçi olabildik. Ölçek ekonomisi bizim için olmazsa olmaz. Markalaşma konusunda ölçülü gidiyoruz; tamamen geri planda değiliz, markamızın güçlü olduğu

yerleri desteklemeye çalışıyoruz, fakat yoğun bir marka harcamamız yok. Üretimimizin yaklaşık %60'ı private label; başlangıçta “%25'i aşmayalım”, hatta “%20'yi geçmeyelim” gibi bir kural koymuştuk, fakat Türkiye’de gelişen perakende dinamikleri ve büyüyen kanal yapısı bizi daha fazla private label payına yöneltti. Kısacası private label’ı kapasite kullanımı ve maliyet rekabeti için kullanıyoruz; markamızı ise kaynaklarımız elverdiği ölçüde destekliyoruz.

Özetle, şu anda maliyeti yüksek yeni bir ürüne gitmek yerine otomasyon ve kaliteye yatırım yapıyoruz; mevsimsellik nedeniyle süt tozunu dönemsel fason olarak yaptırabiliyoruz; ıslak ürün ihracatını sürdürülebilir görmediğimiz için yatırım yapmıyoruz; perakendede aşırı rekabet koşullarında ölçeğimizi private label ve odaklı ürün gamıyla yönetiyoruz; istihdam ve tedarik ağımızla bölge ekonomisine düzenli katkı sağlıyoruz.



3.1.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)

Basamak basamak ilerlemek gerektiğine inanıyorum. Gençlerde bugün kripto paralar gibi “kolay kazanma” arayışlarının arttığını görüyoruz; bu, sabırla ve emekle büyümenin önemini gölgeleyebiliyor. Dijitalleşme hayatımızın her yerinde ama işin özü yine sabır, disiplin ve üretim kültürü. Bizim stratejimiz, ürün çeşidinde dağılmadan, “Amacımız. Mevcut ekonomik koşullarda kaynak çok kıymetli; düşük satış potansiyeli olan, iade ve zarar bütçesi gerektiren alanlara enerjimizi harcamak istemiyoruz. En iyi bildiğimiz işi, en verimli şekilde yapmak istiyoruz.

Güneşoğlu Süt Ürünleri A.Ş. olarak bugün günlük yaklaşık 450 ton süt işliyoruz. ISO İkinci 500’de yer alan, Türkiye’deki süt işletmeleri içinde ilk 15’e giren bir ölçeğe ulaştık. Konum ve düzey olarak sektörün önemli oyuncularından biriyiz.



Geleceğe bakışımız da bu doğrultuda:

Çeşitliliği kontrol ederek, asıl güçlü olduğumuz ürünlerde ölçeklenmek; teknolojiyi ve verimliliği arttırmak; kalite-fiyat dengesini korumak. Yeni yatırım kararlarında çok seçici davranıyoruz.

Genç girişimcilere tavsiyem

Sabırlı olun, adım adım ilerleyin, üretimi ve sahayı tanıyın. “Meslek lisesi memleket meselesi.” Mavi yakada görece düz eleman bulunabiliyor ama teknik tarafta ciddi açık var. Eli anahtar tutan, elektrik-mekanik bilen, sanatını icra eden gençlere ihtiyaç büyüyor. Üniversite eğitimi kıymetli ama denge şart; işletmeler de bu alana daha fazla bütçe ayırmalı. Üniversite-sanayi iş birliğini çok önemsiyoruz; uygulamalı eğitim için öğrencileri sahaya almaya gayret ediyoruz. Bugün de ekip arkadaşlarımızı ağırlamaktan memnunuz.

Elimizden geldiğince, iyi niyet çerçevesinde üniversitedeki etkinliklere, Eğitim projelerine, Spora, ihtiyacı olan öğrencilerimize çeşitli alanlarda değerlendirip destek olmaya çalışıyoruz.

Ekonomiye katkı tarafında ise kurumlar vergisi, stopaj, SGK yükümlülükleri... Rakamları tek tek söylemek kolay değil ama 2024 yılında yaklaşık 3,2 milyar TL civarında ciro yaptık; yaklaşık 400 çalışma arkadaşımız var. Ürettiğimiz istihdam ve ödediğimiz vergilerle Sakarya ve ülke ekonomisine katkı sağlayan bir işletmeyiz.

Ürün ve inovasyon tarafında geçmişte sektörde erken davranan işletmelerden olduk. Taze kaşarın vakumlu ambalajla sunulması gibi uygulamalarda öncüler arasındaydık. Eskiden kaşar peynir büyük çuvallarda, 10 kiloluk kalıplarla satılırdı; zamanla küçük gramajlara ve

vakumlu ambalajlara geçildi. Zincir marketlerin payı elbette arttı; buna uyum sağlarken öz süt ürününün yerini, badem veya hindistan cevizi gibi alternatif “süt”lerin tamamen dolduracağını düşünmüyorum. Onların da bir alanı var ama gerçek süt başka bir yerde duruyor.

Çevresel etki ve kümelenme de bizim için kritik. Organize sanayi bölgesinde birlikte hareket etmek; özellikle peynir altı suyunun toplanması ve arıtılması gibi konularda çevreye duyarlı çözümler üretmemizi sağlıyor. OSB’nin 1990’larda alınan kararları 1999 depremiyle sekteye uğrasa da bugün baktığımızda kümelenmenin çok olumlu etkisini görüyoruz. Burada sütçü işletme sayısı oldukça yüksek; beraber hareket etmek kapasite ve teknoloji yatırımlarını kolaylaştırdı.

2006’da yaptığımız yeni tesis yatırımı dönüm noktasıydı. 1993-2006 arasında 20-35 ton bandında kalan kapasitemiz, teknoloji yatırımıyla sıçradı; büyük müşterilerle çalışma imkânı bulduk. Bugün geldiğimiz yer, doğru strateji ve kararlı yürüyüşün sonucu.

Alternatif sektörler soruluyor; ben üretimin içinden geliyorum. Bu işi yapmasaydım da yine reel üretimin bir yerinde olmayı isterdim. Bizim yolumuz; üretmek, verimliliği artırmak, en iyi bildiğimiz üründe derinleşmek.

Son olarak gençlere tekrar şunu söylemek isterim: Sabır, disiplin ve sahaya yakınlık. Birlikte iş yapma kültürü, kümelenme ve üniversite-sanayi iş birliği bizi ileri taşır. Biz elimizden gelen desteği vermeye hazırız; yeter ki proje sağlam olsun, kaynaklarımızı doğru yere aktaralım.

Hep adım adım ilerlemek gerekir. Bugün gençlerin Bitcoin gibi farklı alternatif yatırımlara merakı var; sanki para kazanmak çok kolaymış gibi bir algı oluşuyor. Ama kalıcı başarı sabır ve üretim kültürüyle geliyor; yol meşakkatli.

Sosyal medyada “janjanlı” paylaşımlar var; sanki herkes çok kazanıyormuş gibi... Gençlerin hepsini aynı kategoriye koymayayım ama çoğunluğu bundan etkileniyor. Gençlerin büyük çoğunluğu hep konforu seçiyor. Oysa konfor çürütür; konfor alanından başarı zor çıkar. Mutlaka yoğun bir emek olmalı.

Oysa başarı basamak basamak gelir...

Gençler için 25–40 yaş arası, kendilerine yatırım yapacakları en verimli dönem. Ben 44 yaşındayım; kırktan sonra daha da olgunlaştığımı düşünüyorum. İş hayatında şunu görüyorum: Üniversiteden yeni mezun olanlar, daha toz yutmadan hemen yönetici olmak istiyor. Oysa başarı basamak basamak gelir.

Bizde yaşanan bir örnek var: Satın alma ve satış muhasebesinde rutin işlerle başlayan bir kardeşimiz vardı; her gün fatura işlerdi. Altı ay çalıştıktan sonra biz ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) sistemini kuruyorduk. ERP’nin mantığı, her yerden verinin gelip sistemde sonuç üretmesidir. “Aynı pozisyonda kalacaksam devam etmeyeceğim” dedi. Ben de “Gel, seni işletme müdürü pozisyonuna alalım” dedim.

Emek olmadan başarı beklenmez. Dünyaca ünlü sporcuların popülaritesi her yerde ama yine de günde sekiz saat antrenman yapıyorlar, aksatmıyorlar. 35–36 yaşındaki Nadal ve Djokovic hâlâ 20’lerindeki gençlerle kortta oynuyor; 20 yılda dünya tenisine damga vurdular. Tenisi hayata çok benzetirim. En zor anda bile mental olarak çok sağlam olmak gerekiyor. Steve Jobs’a bakın; garajda başlayıp yıllarca çalıştı. Azim ve sabır şart. Üstelik başarı göreceli bir şeydir; herkesin Nadal, Steve Job ya da 400 ton işleyen bir süt fabrikası olması gerekmiyor.

Geleceğin sektörleri ne olur?

Bana göre otomasyon, teknoloji ve yazılım; bilgi-işlem tarafı; endüstri mühendisliğinin uygulama/üretim tarafı; genetik ve yapay zekâ... Bu alanlarda hâlâ alınacak çok yol var. “Yapay süt” yaklaşımına ise karşıyım; yapay et denendi, beklenen olmadı.

Sakarya’ya gelince...

Sakarya’yı düşündüğümde aklıma ilk gelen “doğa.” Yaşanabilecek bir şehir; doğayı, tarımı ve hayvancılığı sanayiye alan açarak heba etmemeliyiz. Katma değerli, yeşil sanayi de ısrar etmeliyiz. Ülke nüfusunun yarısına 200 km mesafede bulunan bu şehri tamamen sanayi kenti yapalım dememeliyiz. Tarım, hayvancılık, gıda üretimi, tüketime bu kadar yakın olan şehrimiz için çok kritik ve önemlidir. Şehrimizin tümüne baktığımızda kültürel ve sosyolojik açıdan farklı etnik gruplardan birçok insan beraber yaşıyor. Nezaketi, paylaşmayı ve yardımlaşmayı, insan olmanın hasletlerini ön planda tutarsak beraber yaşamanın çok kıymetli olduğunu düşünüyorum.

3.1.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz

Öğrenciler : Berkay Yavuz - Doğa İngenç - Emir Uzun - Hande Belgühan - Zülfiye Latifoğlu



İSTE SAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

İLYAS SARI

SARILAR DIŞ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ



SARILAR
DIŞ TİCARET LTD. ŞTİ.



İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

HALİT BAŞER

BAŞER GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ



3.3. BAŞER GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ HALİT BAŞER

“Bir işte bir ruh olması lazım. Samimi bir ruh olursa, işte orada bereket olur.”

3.3.1. Kuruluş Süreci

Benim adım Halit Başer; Başer Un yöneticisiyim. Şirketimiz anonim şirkettir ve ticari unvanımız Başer Gıda Sanayi olarak geçer. Şirketimizi kuran abim Ahmet Başer dır. Bizim hem büyüğümüz hem de bu işin temelini atan kişidir. Biz de onun kurup emanet ettiği bu yapıyı bugün yaklaşık on kişiyle yürütmeye devam ediyoruz. Abim çok zeki bir adamdır.; o günün şartlarında gerçekten ileri görüşlü, işin ihtiyacını ve bölgenin potansiyelini doğru okuyan bir insandı. Kurdu, emanet etti; biz de şimdi aynı çizgiyi bozmadan devam ettirmeye çalışıyoruz. O dönemlerde üretim tarafı bugünkü gibi sistemli değildi. Ben askerden geldiğimde abim ve ekip arkadaşlarımız bu işe yeni yeni başlamıştı. Biz de o zaman değirmencilik işine tam hâkim değildik. Zaten bu yüzden süreç biraz “deneye-yanıla öğrenme” şeklinde ilerledi.



Halit Başer



Ne oldu? Söktük, yeniden yaptık; çöktü, yeniden yaptık; yine söktük, yine yaptık... Yani birkaç defa aynı şeyi tekrar tekrar yaşadık. Ama böyle böyle işi öğrendik. Tabii işi öğrenirken yaşlar da ilerliyor; yıllar geçiyor. Bizim amblemimiz, bir hilalin içinde buğday başağıdır. Bu sembol hem yaptığımız işi doğrudan anlatır hem de değerlerimizi yansıtır; iki tarafa da cevap verebilecek, anlamı olan bir işarettir. Bu konuda bize yol gösteren, çok kıymetli Cevat Ayhan ağabeyimizin bir tavsiyesi olmuştu.

“Tarihsel olarak şu yıl şunu aldık, bu yıl bunu yaptık” diye net tarih vermek şu an zor; çünkü bazı işler dönem dönem yapıldı. Ama şunu söyleyebilirim: Zaman içinde kapasiteyi aktif hâle getirmek için adım adım yenilemeler yaptık; tesisin bazı bölümleri elden geçti,





sistem gelişti. Fakat bizim için en kritik nokta şuydu: Kapasite her şey değil; kapasiteden önce kalite. Sen en modern fabrikada imalat yap; eğer kaliteli buğday kullanmıyorsan, o fabrika o kaliteyi çıkaramaz. Buğday kaliteli olacak; sen de onu doğru şartlarda işlersen, o zaman güzel un çıkar. Yani bizim yaklaşımımız,

“önce kalite, sonra kapasite” oldu.

Sakarya’da neden böyle bir fabrika kurmaya yöneldik, ondan bahsetmek isterim. O zamanlar bu bölgede çok yoğun buğday ekimi vardı, gerçekten müthiş bir ekim vardı. Abim o ihtiyacı görerek, “Burada yapılacak en iyi iş budur.” dedi ve yola koyulduk; yapalım dedik ve yaptık. Fakat yaklaşık 15 yıldır buğday ekimi bu bölgede neredeyse sona erdi. Çiftçi buğday ekmiyor, çiftçinin de burada haklı tarafları var. Neden? Çünkü bir dönüm araziden 400–500 kilo verim alıyorsun, bazen bir buçuk ton alıyorsun ama fiyatlar aşağı yukarı aynı kalıyor. “Buğday ekmek onlar için ekonomik değil ve buğday ekmenin riski de çoktur.”

3.3.2 Zorluklar ve Stratejiler

Bölgede artık buğday ekilmemesi, bizim için en büyük zorluğu oluşturuyor. Fabrikamızın ürettiği paketli ürünlerin ham maddesi buğdaydır. Dolayısıyla işimizin temeli buğdaya dayanıyor. Biz de bu noktada neredeyse zorlanıyoruz. Çünkü yakın çevrenden mal geldiği zaman müessesenin keyfi yerinde olur; ama şimdi Ankara’dan, Trakya’dan ya da yurt dışından buğday ithal edip buraya getirerek müesseseyi yürütmek zor. Maliyetler artıyor, problemler artıyor. Hatta ben dedim ki, “40–50 yaşında olsam Trakya bölgesine giderdim; burası bunu kaldırırdı.” Ama yaş itibarıyla zor oluyor. İnsan alıştığı çevrenden kolay kopamıyor; akraban var, arkadaşın var, mevzuatlar var, bir sürü şey önüne çıkıyor. Bizim müessesemizde düşüncemiz şudur: Mevcut aşamada tek hedefimiz giderlerimizi amorti ederek sürdürülebilirliği sağlamaktır. Tahmin ediyorum ki başa baş



noktasının üstündeyiz; yani kapasitemize göre ayakta duruyoruz. Personel fazlalığı var ama adam çıkarmak çok zordur. Şimdi düşünüyorsun, bunu çıkardın mı ne yapacak bu adam? Sıkıntılarla karşılaşacak. Tabloları da düşünüyorsun. İşte böyle devam ettiği müddetçe biz de devam edeceğiz.

Çocuklarınız ve yeğenlerinizin üretim kapasitesini daha da büyütmeye yönelik çalışmaları var mı?

Bu noktada destekliyoruz. Ama şu da bir gerçek: Olduğu yerde işe canla, aşkla, şevkle koşmaları lazım. Bunu anlatırken bütün gençlere de bir mesaj vermiş olalım. Yeni jenerasyon, sahiplendiği bu serveti, bu üretim gücünü daha iyi kullanmalı. Bir evlat babasından daha iyi yapmalı. Babası



da emaneti severek devretmeli. Görüyoruz, duyuyoruz; bizim meslekten olan bazı yerlerde büyükler gidiyor, ardından sıkıntılar yaşanıyor. Çünkü bu müesseselerin sürekli giderleri var. Buna cevap veremediğin zaman ayakta durmak zorlaşıyor. Meslek güzel bir meslek ama Türkiye’de çok fazla fabrika var. Kapasitenin belki on katı. Bugün tahmin ediyorum Türkiye’deki un fabrikaları, 700–800 milyon nüfusa yetecek kapasitede. Hatta bir milyar nüfusa bakacak kapasite var. Bu sefer imalatla rekabet bozuluyor. Rekabet bozulunca da müesseselerin para kazanması zorlaşıyor. Para kazanamazsan ayakta durman zor.

Un üretiminizin yanında, örneğin makarna gibi farklı bir nihai ürün üretme yönünde bir fikriniz var mı?

Ham madde üreten firmaların, üretim süreçlerine nihai ürünleri de ekleyebildiği örnekler elbette mevcut ve bazı fabrikalarda bu yönde fikirler gündeme gelebiliyor. Ancak makarna üretimi, kendi dinamikleri ve uzmanlığı olan, tamamen ayrı bir sektördür; “onu da yapalım” denilerek kolayca girilebilecek bir alan değildir. Bu nedenle açıkçası şu aşamada böyle bir düşüncemiz bulunmamaktadır.

3.3.3. Devlet teşvikleri

Biz banka kredisi hiç kullanmadık. O tarafa hiç girmedik. Çünkü bizim anlayışımıza göre kredi kullanmak ters bir iştir. Ama devlet teşviki hibe ile

bazı elekleri değiştirdik; böyle bir yenilenme çalışmamız oldu.

Peki bu yenilenme üretim kapasitesine artış sağladı mı?

Ne yaparsan yap, hangi makine olursa olsun, bir ömrü var... Geçmişe göre, diyelim ki 10–20 sene önceki makinelerden daha kaliteli makineler oluyor. İmalatta kolaylık sağlıyor, üretimde ciddi bir rahatlama oluyor. Yani bu anlamda bayağı bir kazanımımız oldu. Tesisimizi de yenilemiş olduk; yukarıdan aşağıya bir revizyon gerçekleşti. Zaten böyle çalışmalar vardır ya, 10–20 senede bir yapılması gereken şeyler olur; biz de onları yaptık.

3.3.4. Aile Şirketi Dinamikleri

Başka girişimcilere örnek olması hasebiyle 47 yıllık süreçte, kötü günler oldu mu işletme adına, Bu işten nasıl çıkacağız?” dediğiniz dönemler yaşandı mı?

Hayır olmadı. Çünkü biz kredi kullanmadığımız için ödeme yaparken hiç sıkıntı çekmedik. Bizim felsefemiz, düşüncemiz şudur: Ne kadar paran varsa, o kadar iş yapacaksın. Yani “borçlu çalışalım, sonra öderiz” gibi bir üslup bize tamamen terstir. Bugüne kadar bankadan, bankalardan bir kuruş dahi kredi kullanmış değiliz. Bu da başlı başına bir başarıdır ama “başarı” kelimesini kullanmak bile bize terstir. “Ben başarılıyım” demek zaten yanlış bir kelimedir; “ben” kelimesi bile başlı başına yanlıştır.



Ama şunu rahatlıkla söyleyebilirim: Bugüne kadar hiçbir ödeme yapacağım da ödemedim diye bir durum yaşanmadı. Hesap nasıl yapılır? On liran varsa on liralık buğday alırsın. Hiçbir zaman ticarete karşındaki insanı zor durumda bırakmaya hakkın yoktur. Mesela haftanın bir günü vardır; o gün hesapların sıfır sıfır gelmesi gerekir. Gelmiyorsa, arkadan gelen nesile problem bırakmış olursun.

Allahu Teâlâ insanın ömrünü kendi katında gizlemiştir. Ölümün ne zaman geleceği bilinmez; bir anda olur. Arkadan gelen nesil, senin bıraktığın borçlarla mı uğraşacak, yoksa işini mi yürütecek? Bugün kredi kullanırsan,



faizlerle borçlanırsan; yarın bir şey olduğunda arkadan gelenler bununla mı mücadele edecek? Bizim dinimizde faiz haramdır. Biz de peşinen bunu haram kabul ediyoruz. Faizin anlatılışı çok açıktır. Bir insan, akliselimle düşündüğü zaman zaten bunun ne kadar doğru bir istikamet olduğunu

anlar “Kullanmadım” dediğinde, doğru yolda olduğunu hissedersin. Mesela bazı ekonomik şartlar yaşandı dünyada. Türkiye’de de oldu; korona oldu, deprem oldu. Biz bu süreçlerde hiçbir sıkıntı yaşamadık. Çünkü borcumuz yoktu. Niye sıkıntı çekelim ki?

“Bir işte bir ruh olması lazım. Samimi bir ruh olursa, işte orada bereket olur.”

Aile Anayasası

Aile işletmelerinin daha istikrarlı ve daha uzun süre yaşayabilmesi için son dönemde çeşitli çalışmalar var. Aile anayasası dediğimiz bir kavram var. Aile üyeleri, yönetim kurulu, abi-kardeş, yeğenler bir araya geliyor; herkes o aile anayasasına uyuyor. Şirketin birer çalışanı gibi kurallarına göre hareket ediyor. Bu da yurt dışında ya da Türkiye’de yapılan çalışmalarda işletmelerin ömrünün daha uzun olduğunu gösteriyor.

Bu durumda, 47 yıllık ve birliktelikle bu günlere gelen şirketinizin yapısıyla ilgili ne dersiniz?



“Saygı, sevgi, muhabbet; dürüstlük, adalet olduğu zaman yanlış olmaz. Bir işte bir çizik kadar hile karışırsa, Allah o işin bereketini kaldırır.

Samimiyet ile çalıştık. Ayakta duruyoruz borcumuz yok. Elhamdülillah diyeceğiz, başka diyeceğimiz bir şey yok.

Ama öyle hırçın; “para kazanalım, lüks arabalar alalım, şöyle yapalım” gibi olursa o işin ruhu olmaz. Biz de

bugüne kadar böyle bir hırs olmadı ve bundan sonra da inşallah böyle devam eder. Mesela abim bir şey dediği zaman “Hayır! ... böyle olur” demiş değiliz. “Yapmayacaksam bile evet deme mecburiyetim var. Yani böyle bir saygımız var bizim...”

“Ben bugüne kadar abimin ceketinin yanına kendi ceketimi asmadım.” Abim de bana ne der biliyor musun? “Bana bu ailede en yüksek saygıyı bir tek sen yaparsın... Bende arkadaki gelen nesilden böyle bir saygı bekliyorum. Bakalım inşallah olur.

3.3.5. Yerel Ekonomiye Katkı



Yaptığınız işin şöyle bir tarafı da var: Buğday üreten çiftçiler, ürettikleri buğdayları size satıyor. Aslında siz farkında olmadan birçok köyle temas ediyorsunuz. Örneğin Akyazı'nın köyleri... Bugün baktığınızda ortalama ne kadar tüccar ya da buğday üreticisi çiftçiyle temas ediyorsunuz?

Bundan 20 yıl önce durum çok farklıydı. Mükemmeldi. Herkes ihtiyacı kadar ekerdi. Biz de fason çalışırdık. Adam buğdayını getirirdi, yatırırđı. Biz kırma parasını alır, unu ve kepeği kendisine iade ederdik. Allah'a şükürler olsun, bu çevrede bir itibarımız var. Hiç kimse bilerek yanlış yaptığımızı söyleyemez. Bilmeden hata olabilir ama kimse çıkıp da “Bu fabrika bilerek yanlış yaptı” diyemez. Çünkü samimiyet var. Samimiyetin olduğu yerde yanlış kolay kolay olmaz. Şimdi buğday Sakarya'da ticaret aracı olmaktan çıkmıştır. Ama bizim hâlâ ciddi bir üretim kapasitemiz var. Fabrikamızın toplam üretim kapasitesinden bahsedecek olursak... Günlük 300 ton kapasitesi var; fakat bu 300 ton çalışıyoruz demek değil. 100 ton çalışsak bizim için büyük bir şey. Yani rakam büyük ama Türkiye'de rekabet şartları biraz sıkıntılı. Peşin olacaksın, mahalleliye satacağsın; çevre illerden Sakarya'mıza adam 4 ay, 5 ay vadeli mal satıyor. Bugün Türkiye'de 4-5-6 ay vadeyle mal satmak şu anki ekonomide büyük bir sıkıntı.

Satış bağlamında da şunu söyleyebilirim: Bulunduğumuz yerin Sakarya ekonomisine katkısı ciddi. Çünkü lojistik avantaj, sadece bize değil bölgeye de fayda sağlar. Mesela Samsun, İzmir gibi yerlere göre burası bazı



hatlara daha uzak kalabiliyor; ama Karasu gibi bir liman ayağımızın altında olunca iş değişiyor. Hatta Konyalı değirmenciler bile bu limanı kullanıyor; bu da limanın bölgeye ne kadar faydalı olacağını gösteriyor. Trakya tarafından gelen ithalat ve ithal mallar genelde köprülerden, otoyollardan geçip gidiyor. Ama Karasu burada, hemen yanı başımızda. Biz de bu limanı bir üretici olarak daha yoğun kullanıp, ürettiğimiz nihai ürünü zamanla bir ihracat kalemine çevirebiliriz.

Sakarya sizin için neyi ifade eder?

Sakarya dünya şehri olacak bir yerdir. İstanbul-Ankara'nın ortası. Marmara Bölgesi her yer yeşil, iklimi güzeldir. Her mevsimde insanlar buradan hububatını topraktan almıştır. Sakarya'nın maneviyatı da yüksektir. Yani Sakarya Türkiye'de beş tane il saysam beşin arasına girecek... yani Sakarya başka bir dünya.

Sakarya ilk **“maneviyattır”** benim için sonra da **“Altın Şehir.”**

3.3.6. İnovasyon ve Yenilik

İthal buğday alıyor musunuz?

Biz almıyoruz; tüccar alıyor, onlardan da biz alırız. İthal buğday getiren firmalar var. Biz de onlardan günün şartına göre ya da gelen buğdayın kalitesine göre alıyoruz. Mesela evvelden çok daha kaliteli buğdaylar geliyordu. Yani böyle diyelim “10 çarpı 10” gibi buğdaylar gelirdi; sonradan kalite düştü. Niye düştü? “Ucuz buğday olsun da maliyetler düşük olsun” diye. Genelde Rusya-Ukrayna tarafından geliyor.



Burada fabrikanın arkasında bir bahçemiz var; oraları buğday ektik. Amacımız şuydu: “Ebat/çeşit” olarak bir sınıflandırma yapalım, kaliteyi kendi gözümüzle görelim. Bu işlerle birader ilgilenir; laboratuvar tarafını o takip eder.

Biz bu denemeyi yaptık. Harmana yaklaşık 25 gün kala, başaklarda çok iyi bir görüntü oluştu. Öyle bir kalite gördük ki, kendi aramızda “kalite üstü

kalite” dedik; yani gerçekten “kalite üstün kalite” diyeceğimiz bir buğday çıktı. Eskiden Kazakistan’dan buğday alırdık; o dönem Kazakistan buğdayı şartlarına göre en kaliteli buğdaylardandı. Hatta dünya ölçeğinde de kaliteli sayılırdı. Ama bizim yaptığımız bu denemede, Kazak buğdayından bile daha iyi bir kaliteyle karşılaştık. Sevindik; fakat asıl mesele orada başladı: Bu kaliteyi tarladan alıp harmana sağlıklı şekilde taşıma süreci.



Şimdi şöyle bir teknik nokta var: Harmana en az 25 gün varken biçmek demek, buğdayın tam kurumadan hasat edilmesi demek. Tam kurumadan biçince de bu buğdayın rutubeti yüksek kalabiliyor. Biz de “Bunu kurutmadan geçirmeden olmaz” diye düşündük; yani kurutma

tesisinden geçirilmesi gerekir. Ama işin hassas tarafı şu: Kurutma gerekli; fakat “fazla kurutursan” bu sefer buğdayın yapısı bozulabiliyor. Yani bir tarafta rutubet riski, diğer tarafta aşırı kurutmanın kaliteyi bozma riski var. Bu yüzden “doğru rutubet seviyesini yakalamak” kritik. Burada aklımıza şu da geldi: Kazakistan’dan gelen buğdayların rutubeti mesela 14,5 civarında olabiliyor. Ama 14,5 da “ideal ve sağlıklı” bir rutubet değil. Biz o yüzden şunu tahmin ettik: “Muhtemelen onlar bu buğdayı kurutmadan geçirmişler.” Yani dışarıdan gelen buğdayda da benzer bir “kurutma dengesi” durumu var.

Sonra bir sayfa atlayayım: Adapazarı’nda araştırma tarafında Lütfü Demir diye bir arkadaş var; ziraat mühendisi. Dedim ki: “Bir araştırma yapalım; kurumlarla da konuşalım. Herkesin yaptığı gibi yaparsak bize yakışmaz. Kimsenin denemediği bir iş çıkaralım.” O da “Ne yapalım?” dedi. Sakarya’da bir de “geç harman” gerçeği var. Burada hasat genelde Haziran’ın 20’si-25’i gibi başlar. İş uzarsa 10-15-20 gün sarkar. Haziran sonu da gün dönümüne gelir; o arada bir yağmur, bir fırtına girerse buğday “hasır gibi” olur ve kalite düşer; hatta buğday yemlik sınıfına dönebilir.

Bu yüzden biz şöyle bir deneme planladık: “Başak boyu diyelim 40 cm gibi oldu mu, biraz daha erken biçelim; acaba hasadı Temmuz’un 20’sine-25’ine sarkıtmadan kurtarabilir miyiz?” Bu yönde bir çalışma yapıldı ve sürekli telefonla istişare hâlindeyiz. Ama zamanlama konusunda sıkıntı burada: Buğdayı biraz daha erken biçmek gerekiyordu. Başak boyu 25-30

cm civarıyken... ... Tabii bunları net ölçüyle değil, şu an daha çok tahmin ve gözleme dayanarak söylüyoruz; çünkü elimizde “kesin” bir saha verisi henüz yok. Yani varsayımlarla ilerliyoruz ama çalışma devam ediyor. Lütfü Demir arkadaşımızla çalışmalarımız devam ediyor. Şunu söyleyebiliriz: Devletin ilgili kurumlarıyla da istişare halindeyiz. Daha nitelikli, daha kaliteli, ya da ülkenin kaliteli ürün üretmesine yönelik çalışmalarımız var.

İhracatınız var mı?

Aslında ihracatın başlaması lazım; sebebi de çok net. İhracat yapabilmek için birincisi buğday ambarlarının yakın olması gerekir. İkincisi de sevkiyat için limanların yakın olması lazım. Bunlar uzak olduğu zaman Türkiye’de nakliye fiyatları uçuyor ve ihracatın rekabet gücü azalıyor. Karasu Limanı açıldı ama oradan henüz beklediğimiz ölçüde bir hareketlilik oluşmadı. Konteyner sevkiyatı tarafı da tam başlamadı. İleriyi zaman gösterecek ne olur, ne gider, hep birlikte bakacağız.

3.3.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)

Gençlere ne gibi tavsiyeleriniz olur? Ahlaki açıdan bir iş adamı olarak, gençlere bir baba olarak, bir yönetici olarak neleri tavsiye edersiniz?

“Bir kişi işini canı gibi sevecek. İşin sana zevk vermiyorsa işini bırakacaksın; başka sahaya gideceksin. İşini sevmeyen adamın başarılı olması mümkün değil!”

47 senedir buradayım. Hasta da olsam sabah yedi buçukta buradayım. Öyle “keyfim yok, gelemedim” olmaz. Yoksa terk et sahayı, git o kadar basit.... Meselenin hâkimi olmazsan, işin hâkimi olmazsan başarılı olamazsın. Öyle canın gibi seveceksin işini, canın gibi. İşini sevmeyen adamın kendini silmesi lazım oradan. Başkası silmeden kendisi silip başka yerde işini arayacak. İşine gitmiyorsan veya sabahtan geç gidiyorsan anla ki gemi su almaya başlamıştır.



Firmanızın yaptığı sosyal destekler var mı?



Hayırlar aslında konuşulmaz. Şimdi dinimizde sağ elinin verdiği sol elin görmeyecek. Şimdi şu kadarını söyleyebilirim: Somali’de, Suriye’de ulaşabileceğimiz yerlere bir Müslüman olarak yardım eli uzatmak hedefimiz ve asli görevimizdir. Bu memlekette, Birinci Dünya Savaşı’nda kadınları kollarından

bileziklerini çıkarıp yardım etti. Yani bunları “onlar yaptı sen de yap diye değil” değil; Allah’ın ve Resulünün emirleri doğrultusunda yapılmalıdır. Yardımlaşmak paylaşmak bunlar bizim inancımızın gereğinde olan şeylerdir. Bu yardım çalışmaları; ilave katkılarla da özellikle savaş bölgelerinde, açlık kıtlık çeken bölgelere ciddi fayda sağlayarak oradaki insanların acılarını hafifletiyor.

Farklı sektörlerde yatırımlarımız var mı?

Şu an için tüm enerjimizi ve kaynaklarımızı mevcut işimize odaklanmış durumdayız. Bizim için iş yapmak sadece bir sermaye yönetimi değil bir tutku meselesidir. Farklı sektörlerle dağılıp dikkatimizi bölmek yerine, kendi alanımızda en iyisi olma vizyonu ile hareket ediyoruz. Bu nedenle başka sektörlerde yatırımımız bulunmuyor. Tüm gücümüzle bildiğimiz işi en yüksek standartlarda yapmaya devam ediyoruz.

3.3.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz

Öğrenciler : Berkay Yavuz - Beyza Topal - Doğa İngenç - Emir Uzun - Melisa Kemer

İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

ALİCAN SAK

ALİ KOKA GIDA İMALAT VE PAZARLAMA SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ.





3.4. ALİ KOKA GIDA İMALAT VE PAZ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ. RAHİMİ SAK

“Bozanın Başkenti: SAKARYA”

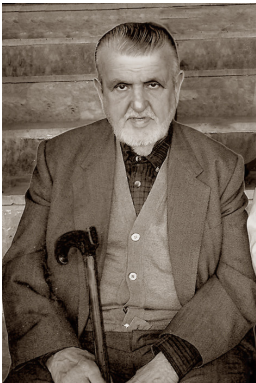
3.4.1. Kuruluş Süreci

Ben Rahmi Sak, 1964 yılında Sakarya’da doğdum. Alikoka Boza’nın dördüncü kuşak temsilcisiyim. Ali Koka dedemin kayınpederidir. Dedelerimiz Kosova Prizren’den Bin Sekiz Yüz’lü yılların sonunda Dersaadet’e (İstanbul) Saray’a gelmiş.



Rahmi Sak

II. Abdülhamit’in Vardarbaşılığına kadar yükselmiştir. Güçlü sesi ve yiğitliği ile tanınan Ali Koka, çocukluğunda Prizren’de öğrendiği en iyi iş olan bozacılık ve limonatacılığı, 1884 yılında yapmaya koyulur. Ailesinin isteğiyle Osmanlı’nın son başkentinden ilk başkenti Bilecik’e göçen Vardarbaşı Ali Bey’in bir oğlu, iki kızı vardır. Oğlu Hızır, yüz kırk beş bin kaderdaşı gibi Yemen’de şehit düşmüş; kızlarından Hatice’yi, Hasan Sak ile evlendirmiştir. Hasan Sak, Bilecik’ten Adapazarı Yeni Cami Semsit’ne yerleşir; uzun, soğuk kış gecelerinin asırlık lezzeti olan Alikoka Bozası’nın ticaretini yapmaya; kardeşlik ve huzur coğrafyası olarak bilinen, bağrında barındırdığı halklarıyla bir Osmanlı minyatürü olan Adapazarı’nda, Balkanlar’dan gelen hemşerilerine yarenlik etmeye devam eder.



Hasan Sak oğlu Sadettin Sak, torunu Rahmi Sak, asırlık geleneği devam ettirir. Soğuk kış gecelerinde akşamları yeni hazırlanmış sıcak bozalar, Adapazarı sokaklarında bozacıların tarçın, leblebi ve fındık eşliğinde servisi ile sürer ve Ali Koka ismi nesilden nesile, kulaktan kulağa yayılır.

Dördüncü kuşak Rahmi Sak dedeleri Ali Koka’nın mirası asırlık damak tadını, aynı titizliği ve hassasiyeti koruyarak yeniledikleri üretim ve pazarlama anlayışı ile Türkiye’nin her yerine ulaştırmaya başlamışlardır.

Bozaya dair...

Boza, fermentasyon temelli yapısı sayesinde probiyotik özellik taşıyan; bu yönüyle de sindirim sistemi açısından “işlevsel” sayılabilecek geleneksel içeceklerimizden biri. Bizim üretim mantığımızda bozanın kıymeti, tam da bu doğal fermentasyon karakterinden geliyor. Fakat işin ham madde tarafında, özellikle mısır temininde sürekli karşılaştığımız pratik sorunlar var.

En temel problem şu:



Yerli mısır her zaman erişilebilir olmuyor. Çünkü yerli mısır ekimi yapılan alanda, takip eden yıl aynı tarlada tekrar mısır ekimi yapılması sürdürülebilir bir seçenek olmuyor; bu döngü üretim planını zorlaştırıyor. Bu nedenle dönem dönem ithal mısırla ya da karışık

mısır kullanımıyla ilerlemek zorunda kalıyoruz.

Elbette yerli tohum ve yerli mısır üzerine denemelerimiz oldu. Hatta birkaç yıl önce, yaklaşık 150 yıllık olduğu söylenen Domaniç mısırına denk geldim; “bunu mutlaka deneyelim” diyerek hevesle başladık. Ancak sonuç istediğimiz gibi olmadı. Burada mesele, mısırın “kötü” olması değil; tarımsal koşulların ve çevresel etkileşimin üretimi sabote etmesi. Yerli mısırları sürdürülebilir biçimde çoğaltabilmek için yakın çevrede başka mısır ekimi olmaması gerekiyor. Yaklaşık 250 metre bir izolasyon mesafesi sağlanmadığında farklı arızalar, karışmalar ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkıyor.

Bu şartı fiilen sağlamak ise küçük ölçekte neredeyse imkânsız. Köylüye peşin para verip durumu anlatıyorsunuz; “yakınında mısır olmasın” diyorsunuz ama bölgesel ekim alışkanlığını kontrol etmek kolay değil. Bu işin hakkıyla yapılabilmesi için birkaç yüz dönümü bulacak, mümkünse size ait geniş bir alan gerekiyor. Böyle bir imkân oluşursa yerli tohumla daha sistemli bir çalışma yürütülebilir. Benim duam ve temennim şu: Çocuklar ileride bu motivasyonu, bu iştahı bulursa; bu mirası daha büyük bir ölçeğe taşıyıp denemeye devam ederler.

Dondurma Denemelerimiz....

Bizim hayatımızda süt işi yeni değil; çocukluktan beri bu işin içindeyiz. Hatta 15 yaşlarındayken, dondurma bıçağına kaptırdığım bir kesik izi hâlâ elimde durur—mesleğin bedeniyle de hatırlattığı türden bir iz. O zamanlar özellikle koyun sütüyle üretim yapardık; koyun sütünün hem yoğunluğu hem besleyiciliği hem de lezzet karakteri bambaşkadır. Hayvanların hızlı gelişmesi bir yana, koyun sütü insana da fayda açısından güçlü bir üründür; dondurmaya verdiği tat da kendine özgüdür.



Süt ürünleri, bakteriyel süreçlerin çok hızlı ilerlediği hassas bir alan. Eskiden sütü uzun uzun kaynatırdık; saatlerce başında durmak gerekirdi. Koyun sütü yoğun olduğu için süreç daha da zorlaştırdı: yaklaşık 22,5 saatlik pişirme, üzerine soğutma derken 56–66 saatlik bir zaman diliminin sonunda

ancak ürünü dondurmaya çevirecek kıvama gelirdiniz. Bu, hem emek hem zaman hem de hijyen yönetimi açısından çok ağır bir yöntemdi.

Sonra fuarlardan edindiğimiz modern makinelerle tablo değişti. Yeni teknoloji, sütü yalnızca 18 dakikada 90°C'ye çıkarıp ardından -16°C'ye kadar hızlı biçimde soğutabiliyor. Bu hız, sadece verim demek değil; aynı zamanda hijyen standardının daha yönetilebilir olması demek. “İş nereden nereye geldi” dedirten tarafı da bu zaten: Geleneksel yöntemin sabrını ve emeğini inkâr etmeden, daha kontrollü ve daha güvenli bir üretim düzeni kurabiliyorsunuz.

Burada bir sıcaklık farkı meselesi de var. İtalyanların “gelato” dediği ürünle Türkiye’de yaygın yapılan dondurma arasında yaklaşık 6–7 derecelik bir servis/sertlik farkı oluşuyor. Bizde eksi 22–23 hatta 24'lere inen sertlikler görülürken; gelato tarafında eksi 16 civarı daha “sıcak” bir doku öne çıkar. Biz de bu farkı bilerek, daha dengeli, daha hoş bir ürün karakteri yakaladık; ortaya çıkan sonuç gerçekten güzel oldu.

Elimde hâlâ o fuardan aldığım makine duruyor. Şimdilik büyük ticari üretim için değil; daha çok dostlarla bir araya geldiğimiz sofralarda, keyif için kullanıyorum. Çocuklar isterlerse bu işi büyütür, geliştirirler; benim yolum ise zamanla başka bir yöne evrildi.

Boza bir kùltùrdùr...



Boza Balkan coğrafyasında da güçlü bir tüketim kùltürüne sahip. Bizde daha çok kış içeceği olarak görülürken, Balkanlarda yaz aylarında da yaygın biçimde tüketilebiliyor. Oradaki boza daha ince yapılı, daha yoğun fermente olmuş ve daha ekşimsi bir tat profiline

sahip. Bu farkın temelinde bölgesel damak alışkanlıkları var.

Biz genellikle mart ayının sonuna doğru üretime ara veriyoruz; ekim ayı sonlarında yeniden başlıyoruz. Balkanlarda ise sezon anlayışı daha farklı işliyor; yazın da satıyorlar, hatta daha fazla tüketiliyor. Makedonya, Kosova, Bosna gibi bölgelerde fuar kùltürü de canlı; ben fuarları severim, gitmeyi de severim.

Bugün iş bambaşka bir yere gidiyor. Hizmet sektöründe binlerce yemek üreten robot sistemleri, otomatik servis düzenleri var. Düğmeye basıyorsunuz; birkaç dakikada pizza hazırlanıp önünüze geliyor. Hatta konuşulan nokta artık “hapla beslenme” gibi uç örnekler: İnsanların yeme-içme ihtiyacının kapsül düzeyine indirgenebileceği bir üretim düzenine doğru gidiliyor.

Tam bu noktada kaybettiğimiz bir şey var—hem de ciddi bir şey. Birincisi, tadın “kabak tadına dönmesi” dediğimiz o sıradanlaşma. İkincisi ve daha önemlisi, gıdanın gerçekten sağlıklı olması meselesi. Çünkü biz “probiyotik” diye iddia ediyorsak, bunun temel şartı ürünün fermentasyon karakterini koruması. Fakat raf ömrü uzasın diye, antimikrobiyal bazı maddeler kullanmak zorunda kaldığınızda fermentasyonun doğal devamını frenlemiş oluyorsunuz. Bu maddeler gıda mevzuatına aykırı olmayabilir; yine de sağlıklı olanın, doğal sürecine bırakılan fermente yapı olduğunu biliyoruz.

Burada tüketici algısı da devreye giriyor: Şişeyi rafta görünce şişme olursa, çoğu müşteri bunu “bozuldu” diye okur. Oysa fermente ürünün yaşaması ve değişmesi, aslında onun doğasının parçasıdır. Ama bunu her müşteriye anlatamazsınız; anlatmaya çalıştığınızda bile herkes kabul etmeyebilir.

Bu yüzden biz dükkânımızda iki ayrı yaklaşımı yönetiyoruz: Yeni Camii

civarında, içine madde koyulmamış ya da çok düşük miktarda kullanılan ürünü de veriyoruz; çünkü orada fermentasyon daha hızlı yürür, yaklaşık 12 gün sonra belirginleşir ve özel bir damak tadı yakalarsınız. Bu, “daha doğal” olan taraftır.

Neticede şunu açıkça görüyoruz: Sağlıklı üretim hedefliyorsanız çok büyük hacimlere çıkmanız zorlaşıyor. “Çok üretirim, çok satarım” dediğiniz anda işin niteliği değişiyor; ürün başka bir şeye dönüşüyor. Buna dair çarpıcı örnekler de var: Almanya’da köylülerin kurduğu büyük bir firmanın üst düzeyinde tanıdığım bir arkadaşım vardı; altı ay dayanabilen yoğurt ürettiler ve içinde katkı yok. Peki nasıl yaptılar? Sütü çok yüksek ısıya çıkarıp ani soğutma uyguladılar. Böyle olunca raf ömrü uzuyor ama faydalı bakterilerin büyük kısmı kayboluyor. Yani bir şey yiyorsunuz ama “fayda” tarafı zayıflıyor.



Bizim önceliğimiz ise şu: Önce kendimizin gönül rahatlığıyla içebileceği, yiyebileceği ürün üretmek; sonra müşteriye sunmak. Çok satmak ikinci planda. Lezzet ve güven duygusu birinci planda. Az üretip daha iyi iş çıkarmak, bizim için daha doğru bir hedef.

Gastronomi ve süt ürünleri üretiminde çok ilginç bir gerçek var: Her gün aynı ürünü, aynı sonuçla yapmak her zaman mümkün olmuyor. Ürün pişerken bazen beklenmedik şekilde fermente oluyor; bunun hava koşullarıyla doğrudan ilgisi olabiliyor. Özellikle lodos gibi hava hareketlerinin, pişme sürecini etkilediğini bizzat gördük. Sütte de benzer durumlar yaşanabiliyor: Hayvanın memesinden sağım yapılır yapılmaz kesilme olması—insanın aklına sığmayan ama sahada yaşanan bir şey. Ve çoğu zaman “hava” dediğiniz şey bunun arkasından çıkıyor.

Elbette sektör, bu dalgalanmaları kontrol etmek için farklı maddeler kullanma yoluna gidiyor. Yıllar önce anti mikrobiyoloji uzmanlarıyla konuştuğum için, bu süreçlerde neler yapılabildiğini az çok biliyorum. İnanılmaz yöntemlerle karşılaşabiliyorsunuz. Mesela birinin çok basit bir cümleyle anlattığı şey hâlâ kulağımda: “İnek sütü 10 TL, koyun sütü 34

TL.” Sonra da akıl almaz bir hile anlatıyor: Bir ton inek sütünü kazana koyup yarım çuval koyun gübresi ekleyerek “koyun sütüne benzer” bir şey üretmek... Böyle bir şeye insan inanmak istemiyor ama piyasada karşılaşılan yöntemler bazen gerçekten dehşet verici olabiliyor.

“Bu ürünü önce biz içeceğiz; içimize sinmezse kimseye sunmayacağız.”

Eskiden Sakaryaspor Stadı’nda tahta tribünler vardı; o dönemleri hatırlayan bilir. 1970–75 civarında orada bardakta boza sattığımı bilirim; iyi para kazanırdım. O zamanlar üretim 300–500 kiloydu; bugün bir tonlara çıkmış durumdayız. Makine parkı, hijyen koşulları, imalathane ve dükkân düzeni... Her şey daha profesyonel bir çizgiye geldi. Yine de bu gelişimin özü değişmedi: Emek veriyorsun, sistem kuruyorsun, ısrar ediyorsun; karşılığını bir şekilde alıyorsun. Hayatta en net gördüğüm şeylerden biri: Hiçbir çaba boşuna gitmiyor.

Biz iş yaparken sabır ve dürüstlüğü temel ilke yaptık. Kamyon bazında ürün alıyoruz; çek kullanmam. Mal gelir, ödemesini yaparım. Evrak işimiz düzenlidir. Sakarya’nın eski esnaflarını tanıyan biri olarak şunu çok rahat söylerim: Dürüstlük yoksa bu iş yürümez. Bizim kendimize koyduğumuz ölçü şuydu: “Bu ürünü önce biz içeceğiz; içimize sinmezse kimseye sunmayacağız.” Geri kalan adımlar zaten kendiliğinden geliyor.

Sakarya, benim doğduğum şehir; bende yeri bambaşka. Burada bazen çok zor süreçlerden geçersiniz ama bataklıkta açan lotus gibi, değerli işler de tam bu zorlukların içinden çıkar. Biz de bu şehirde, elimizden geldiğince sağlıklı ve nitelikli ürün üretmeye çalışıyoruz. İnancım şu: Bu miras, çocukların elinde daha ileriye taşınır; daha güçlü bir motivasyonla, daha geniş bir imkânla devam eder.

ALİ KOKA BOZA’NIN BEŞİNCİ KUŞAK TEMSİLCİSİ

ALİCAN SAK



Ben Alican Sak, 1990 yılında Sakarya’da doğdum. Ali Koka Boza imalat şirketinin beşinci kuşak yöneticisiyim. Uluslararası finans mezunuyum; Eğitimimi tamamladıktan sonra kendi iştiraklerimle ve aile şirketimizde yönetici olarak devam ediyorum. Şimdi, merhum dedem den sonra babam ve bizler bu süreci devam ettiriyoruz.

Bozanın 8–9 bin yıllık bir mazisi var. Mezopotamya'dan ortaya çıkıyor. Çin'de, Orta Asya'da insanlar arpa, buğday gibi ürünlerden “boza” adıyla ve dünyadaki farklı yerlerde farklı adlarıyla (mesela Rusya'da “braga”) bir içecek yapıyorlar. Hem enerji vermesi açısından hem de sağlıklı besin kaynağı olması açısından boza günümüze kadar gelmiş; ancak geleneksel bir içecek olduğu için modern içeceklerle rekabette zayıf kalıyor. Bizler de bunu nasıl daha ileriye taşıyabiliriz, nasıl genç kuşağa empoze edebiliriz, bunun araştırmalarını ve çalışmalarını yapıyoruz.

3.4.2. Zorluklar ve Stratejiler



Gençler sosyal medyayı takip ediyor. Modern içeceklerin reklam bütçeleriyle geleneksel ürünlerin reklam bütçeleri bir olmuyor. Dolayısıyla insanlara tanıtma ve tanıştırma fırsatı daha az oluyor. Bu süreçte biz unsurlarla iş birliği anlaşmaları yaptık. Dijital çağa önem verdik ve e ticaret tarafına önem veriyoruz. Pazar yerlerinde

ürünlerimizi bulabilirsiniz. Sürekli çalışmalar yapıyoruz. Günümüz konjonktürüne ayak uydurmaya çalışıyoruz. Sakarya bir üniversite şehri; yaklaşık 90 bine yakın üniversite öğrencisi var. Farklı şehirlerden gelen öğrenciler var. Dönem dönem Sakarya Üniversitesi'ndeki etkinliklere sponsor oluyor, orada ücretsiz boza dağıtıyoruz. Üniversiteyle etkileşimi olan sosyal medya hesaplarına sürekli reklam veriyoruz. Üretim süreci, lojistik süreci, müşterilerin koordinasyonu, çalışanların koordinasyonu—hepsi birbirine paralel gitmek zorunda. Dolayısıyla biz de bunu yaparken bir sürece yaymak durumundayız; şu an o konuda yavaş yavaş ilerliyoruz.

Mevsimsellik: “Boza kış aylarında tüketilir” kültürü yerleşmiş durumda, ama bu genel geçer değil. Balkanlar'da yazın daha çok boza tüketilir. Soğutma cihazları ve süreçlerle 12 ay tüketilen bir içecek olabileceğini düşünüyoruz. Hızlı fermantasyon, sıcak gördüğünde artıyor; bunun önüne geçmek gerekiyor.

Nitelikli işgücü: Türkiye'de genel problem; sektörlerde nitelikli eleman bulmak zor. Uygulamalı bilimler



üniversiteleri ve teknik eğitim çok önemli. Geçen 2 yıl önce Ali Koka Boza, Sakarya Üniversitesi Teknokent işbirliğiyle Ar Ge çalışması yaptı: Ürünün raf ömrünü nasıl uzatabiliriz? Oktay hocamız (gıda mühendisi) konuyu sahiplendi. Ürünün raf ömrü 9 aya kadar çıkarıldı (9 aydan sonra takip bırakıldığı için 9 ay deniyor). Belki 2 yıla kadar çıkardı; ancak ürünün renginde değişiklikler oldu, besin değerleri düştü. Bu hoşumuza gitmedi. Ar-Ge uzun soluklu; çalışmalar devam ediyor. Pandemide de Ar-Ge çalışmaları sürdü.

Girişimcilik ve ekosistem: Türkiye’de melek yatırımcı ağı ve ortaklık kültürü gelişmeli. 2015 yılında TOBB Sakarya Genç Girişimciler Kurulu başkanlığı yaptım. O günden bu yana Sakarya’da bir melek yatırımcı platformu kurulması gerektiği her platformda dile getiriliyor. 2019 yılında evcil hayvan sektörüne girildi; geçen yıl mısır koçanından kedi kumu üretmeye başlandı (tarımsal atıkların geri kazanımı projesi). Marka konumlandırmak zor; finansal açıdan ve aidiyet noktasında zorluklar var.



Kuşaklar arası farklılık: Profesyonel yöneticiler zamanında denendi; gelenekçi kanat uyum sağlayamadı. Şu an bir patron şirketi. Ustabaşımız benden daha eski; 40 yıldır boza yapıyor, dedemin çırağı. Babam da “tadı bozmadan butik kalma” taraftarı; ben ise zincir marketlerde yer alıp seri üretim hattının kapasitesini artırma taraftarıyım. Bu, aile şirketi içinde tipik bir kuşak çatışması.

3.4.3. Devlet Teşvikleri



Herhangi bir teşvikten bugüne kadar yararlandığımızı hatırlamıyorum; ancak önümüzdeki yıllarda üretim kapasitesi artışı ve pazarlama tarafında bir teşvik alma planımız var. Şirketimiz gelecek yıllarda TKDK (IPARD) kapsamında, tarımsal kalkınma desteği ile ilgili bir proje çalışması yapıyor. Bu projede organize sanayide veyahut da kırsal alanda bir yer tahsis

edilip, ürünlerin tamamen entegre bir şekilde yetiştirilip son ürüne kadar

aynı bölgeden çıkması hedefleniyor. Başvuruyu gelecek yıl yapacağız. Yani mısırı yetiştirip ununu elde edip ondan bozayı üretip son ürün hâlinde müşterilere sunmak; hammadde kontrolü sağlamak ve geleneksel damak zevkini bozmamak. Geçtiğimiz aylarda Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası işbirliğiyle Adapazarı bozası üzerine coğrafi işaret başvurusu yapıldı. Adapazarı bozası coğrafi işaretli bir ürün olacak; ürünümüz de muhtemelen bu coğrafi işareti almış olacak.

Vergi: Devlet yatırım teşvik belgeleri ve çeşitli destek paketleriyle vergisel kolaylık sağlıyor. Şirketimiz her yıl vergisini ödüyor; iştiraklerimiz de aynı şekilde. Vergi ödemeyi prensip hâline getirmiş bir yapıyız.

3.4.4. Aile Şirketi Dinamikleri

Şirketimize ait yazılı bir aile anayasası yok. Ancak büyüklerimizin öğretileri bizim için bir aile anayasası niteliğinde. Tamamen dürüst, kurallı bir yapı var ve bunun dışına çıkmamaya çalışıyoruz. Üretim süreci ve istihdam noktasında farklı paradigmlar devreye giriyor; konjonktür çok değişken. Şirketi buna hazırlamaya çalışıyoruz. Profesyonel yöneticilerle çalışma denendi; uyum sağlanamadı. Ustabaşı 40 yıldır şirkette. Aile içinde “butik–ölçek” tartışması var: Babam lezzeti ve geleneği korumayı savunuyor; ben ise seri üretim ve zincir marketlere açılmayı savunuyorum. Zaman ne olacağını gösterecek.

3.4.5 Yerel Ekonomiye Katkı



Şu andaki üretim tesisimizde, pazarlama ekibimizle birlikte Ali Koka Boza'da 12 kişi çalışıyor (bizi de buna katabiliriz). Orta vadede, yapılacak yatırımlardan sonra marka altında birçok farklı ürün gamına erişilerek istihdam kaynağı oluşturulması gerekecek; öngörümüz 25 üzeri personele çıkmak. E ticaret

sitesiyle Türkiye'nin her yerine sevkiyat yapılıyor; toptan tarafta Kocaeli, Düzce ve Sakarya'da varız.

Şehir markası ve coğrafi işaret: 140 yıldır şehre hizmet eden önemli bir aktör. Şehre mal olmuş bir marka. Coğrafi işaret kapsamında ürünün

konumlanması planlanıyor. 2000'lerin başında perakendecilik anlayışı değişti; seri imalat makine yatırımları yapıldı; market raflarında yer almaya başlandı. Yeni nesil bozayı bilmiyordu; yeniden keşfetmesi için modern bir çizgi yakalanıp tasarımsal olarak geleneksel tadla harmanlanarak şişe etiket tasarımları değiştirildi.

İhracat: Raf ömrü ve soğuk zincir nedeniyle zor. “Boza nedir?” bilinmeyen pazarlarda tanıtım gerekiyor. Kısa vadede yurt dışındaki Türk marketleri; orta vadede Avrupa ve Amerika’da konumlanma hedefi var. Christmas market’lerde ürünü yeni ürün olarak tanıstırıp tepkileri görmek istiyoruz. Planlama sürüyor.

3.4.6. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)

Şirketimiz uzun yıllardır sosyal sorumluluk projelerine maddi ve manevi destek oluyor. Üniversite etkinliklerine sponsor olup ücretsiz boza dağıtıyoruz. Üniversite–sanayi işbirliğine önem veriyoruz; beyin fırtınası toplantıları yapıyoruz.

Tarımsal atıkların geri kazanımı: Mısır koçanından kedi kumu üretimi başladı; evcil hayvan sektörüne adım atıldı.

3.4.7. İnovasyon ve Yenilik



Dijital pazarlama, e ticaret ve influencer işbirliklerine önem veriyoruz. Etiket ve ambalaj tasarımları modernleştirildi; perakende raflarına uyum sağlandı. Ar Ge ile raf ömrü uzatma denemeleri yapılıyor; ancak besin değeri ve renk değişimleri nedeniyle kalite önceliği korunuyor. Gelecekte robotlar ve yapay zekânın dâhil olduğu daha kapasiteli bir tesis kurulması hedefleniyor. Seri dolum makineleriyle başlayan ölçeklenme planının bir sonraki aşamasına geçilmek isteniyor.

Entegre üretim vizyonu (TKDK–IPARD projesi): Hammaddeyi yerelde kontrol ederek geleneksel damak zevkini korumak.

Sakarya ve kimlik: Sakarya bizim için çok önemli; ailem 100 yıldır burada. Sakarya’yı tek kelimeyle ifade edecek olursak: **Bozanın başkenti.**

3.4.8. Çekim Ekibi- Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz

Öğrenciler : Azize Üstüner - Berkay Yavuz - Doğa İngenç - Duygu Uyanık - Mihriban Ürkan



İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

MEHMET YAVUZ KÖPRÜLÜOĞLU

KÖFTECİS YEMEK GIDA VE MÜCEVHERAT SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.

 **KÖFTECİSMAIL**

www.koftecismail.com.tr

3.5. KÖFTECİ İSMAİL - MEHMET YAVUZ KÖPRÜLÜOĞLU

“Bizim için üretim her gün yeniden başlıyor. İşinizi günün her anında en iyi şekilde yapmak zorundasınız.”



M.Yavuz Köprülüoğlu

Adım Mehmet Yavuz Köprülüoğlu (1966), ailemiz Makedonya'nın Pirlepe şehrinden, 1928 yılında göç ederek geliyor ve orada bildikleri tek iş olan yoğurtçuluk ve köftçiliği bir aile şirketi olarak Karaağaçdibi'nde yapıyorlar. Daha sonra üçüncü kuşak olarak bizler üç kardeş ablam Emel (1962) ve kardeşim Cem (1969) ile birlikte bayrağı devir aldık. Ablam Emel'in vefatından sonra kardeşim Cem ve çocuklarımız ile birlikte Köfteci İsmail ismini yaşatmaya devam ediyoruz..

3.5.1. Kuruluş Süreci

Dedemi ben bir yaşındayken kaybettiğim için onu annem ve babamdan tanıdım. Dedem, PİRLEPELİ Mehmet Aga diye tanınıyor. 1934 yılında Soyadı Kanunu'ndan sonra geldiğimiz şehir olan “Köprülü ”isminden “Köprülüoğlu” soyadını alıyor.

- Köprülü şehrine gitme imkânınız oldu mu?

Evet, gittim, Anne tarafı Selanik'li, oradan geçerek Pirlepe, Veles, Köprülü, Üsküp; Her tarafı gezdik. Ailemizin ayak izlerini takip ettik...

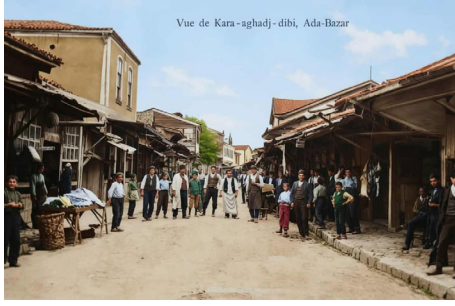
- O bölgede hâlâ bu mesleğin yansımaları var mı?

Orada akrabalarımız kalmamış. Pirlepe- Veles–Köprülü civarı ırkçı bir bölge olduğu için Müslüman aile neredeyse yok denecek kadar az ama köftçilik hâlâ devam ediyor. Zaten köfte bir Balkan yemeği.

Türkiye'de birkaç yer dışında; Trabzon'da Akçaabat köftesi, Sivas köftesi var. Onun dışındaki köftelerin büyük bölümü Balkan göçmenlerinin yemeğidir.

Hatta aynı köyümüzden birçok firma var; Türkiye çapında tanınan firmalar. Mesela Köfteci Ramiz... Aynı köyden. Komşularımızdır. Ben Sakarya köftesini çok seviyorum. Türkiye’de nereye gitsek ilk tercihimiz köfte olur. Hepsini birbirine mukayese etmiyorum çünkü aynı katkılarla yapsak bile her birinin kendine özgü tadı var. Ama ben 3–4 gün köfte yemezsem özlüyorum.

- Köfteci İsmail Adapazarı’nda ne zaman, nerede, hangi şartlarda, kimler tarafından kuruldu? Bugünlere nasıl geldi?



Adapazarı - Karaağaçdibi 1950



Adapazarı - Uzunçarşı 1950

Köfteci İsmail marka olarak iki ayaklı bir marka olarak doğmuş. Başlangıçta Pirlepeli Mehmet Aga ismi ile Karaağaçdibi’nde kurulmuş..

Babam İsmail Köprülüoğlu, yangın ve dedemin vefatından sonra, Köfteci İsmail adıyla ikinci bir serüvene başlıyor. İlk işyerini — eski bir futbolcu Galatasaraylı Enver’le birlikte İstanbul, Küçük Parmakkapı’da açıyor.

Ondan sonra tekrar Adapazarı’na dönülüyor. 1965 yılında, bizi Köfteci İsmail yapan Uzunçarşı’daki dükkâna geliyoruz. 1983 yılında Çark Caddesi Postahane Sokak’taki şubemizi açıyoruz. Dedem gibi babam da o dükkânı açtıktan 6 ay sonra vefat ediyor. Ben 17 yaşındaydım, yaklaşık 45 sene önce. Lise sona gidiyordum. Ailenin ve işletmenin bütün yük ve sorumluluğu üzerimize kaldı.

3.5.2. Zorluklar ve Stratejiler

- Çıracılık döneminizden, Uzunçarşı esnaf kültüründen ve o dönemin zorluklarından ve iş stratejilerinden bahsedebilir misiniz?

Ben o zamanlar çok kızardım. Okuldaki arkadaşlarım tatile giderdi, biz yazın mutlaka dükkânda çalışırdık. Uzunçarşı geleneği ilk önce başka dükkanlarda çıraklık yaparak ticareti öğrenirdik. Ben de başka sektörlerde çarşıda çıraklık yaparak çalıştım. Mesela Ayakkabıcı Önder Abi’de başladım. Sonra Ağa Cami’nin altında spor mağazası Ömer Öztaş’ta çalıştım. Ondan sonra babamın yanına dükkâna geldim.



Tabii o arada kızıyordum; “Herkes tatil yapıyor, biz niye çalışıyoruz?” diye. Ama her çıraklık döneminde insanın unutamadığı anlar ve bir ustası oluyor. Benim için Önder Abi’dir.

Ayakkabıcı, çantacı dükkânında öğrendiğim çok şey oldu. Esnaf kültürü, eşrafın duruşu, insanlarla ilişki... O günlerden unutamadığım, aklımda kalan kalfalarla hiç anlaşılamazdık! Bir çırağa eziyet olsun diye günde iki kere çanta sildirilir mi? Hâlâ kalfam Hamdi Abi’yi görür takılırım: Hamdi Abi, “Patrona kızıyordun bana sildiriyağdun bütün çantaları” diye ama bugün bakınca ahilik geleneğini orada öğrendiğimizi görüyorum.

Yetmişlerde esnafılık, Uzunçarşı ve eşraf kültürü benim için inanılmaz bir deneyimdi. Bugünlere gelmemizde bunun çok büyük etkisi oldu.

O yıllar benim için inanılmaz bir deneyimdi. Geriye dönüp bakınca “Ben de o şeye layık olabiliyor muyum?” diye bazen kendi kendime düşünüyorum. Çünkü dükkânımızın karşısında Berber Kemal Amca vardı. Düşünün; kravatsız işine gelmezdi. O zaman eşraflar öyleydi. Ünlü Aldinç ailesi mesela, Berköz’ler, Suat Abi, Yünüak’lar, Ziya Aktuna vardı. Yani ben başka şehirlerde eşrafın çocuklara bu kadar değer verdiğini zannetmiyorum. Düşünün, Uzunçarşı esnafının çoğu Galatasaray, Haydarpaşa, Kabataş liselerinden mezundu. Ama o dönem lise mezunu bugünkü üniversite mezunundan da akademik olarak daha yüksek sayılırdı. O eşrafın getirdiği bir kalite vardı; rol model. Bizler için de aşağıdan gelen çocuklar için de... Unutamadık. Unutamadığım bir çocukluk yaşadım. Muhteşem günlerdi.

Şu an mesela... Çok daha ileri gitmemiz gerekirken, 45 sene sonra, ben o günlerdeki eşrafı bugünkünden çok daha kültürlü; ve şehre aidiyeti olan, şehri temsil yeteneği yüksek olan kişiler olarak görüyorum.

- Bugünkü yaşantınızda, başarıda o günlerden size kalan en önemli unsur ne oldu?

Tek kelimeyle ifade etmek isterim: Aidiyet hissi. Yani “şehre aidiyeti” ben onlardan öğrendim. Şehre saygıyı, şehre layık olmayı... Bana en büyük şey Marka ile de alakalı. Şehrimize hizmetle de alakalı, en önemli değer şehre olan aidiyet duygumdur.

- Bu şehri neden bu kadar çok seviyoruz?

Bazen böyle çok neden bulamasa da... Bilmiyorum; insan değerleri galiba. Komşuluklar, arkadaşlıklar... Son dönemlerde azalsa da... Herhalde biz şanslıyız, biraz eski dönemlerden almış olduğumuz kazanımlar ve değerlerden dolayı.

Adapazarlı ruhu, gerek ilçelerle irtibat, gerek... Sakaryaspor’da olabilir. O da bizde bir sevdadır. Bunlar bağlayıcı, birleştiren olgular.

- Kalite anlayışınızı ve marka kimliğinizi nasıl tanımlarsınız?



Köfteci İsmail ismine “layık olmak” bizim için çok önemli. Hiçbir zaman kâr odaklı çalışmadık. Tamamen kalite odaklı çalıştık. Ben bunu buna bağlıyorum.

Büyüklerimizin, Babamızın bize verdiği o meslek ahlakını, aslına uygun şekilde yürütmeye çalıştık.

Hiçbir zaman değerlerimize ihanet etmedik. Yani daha fazla kâr etmek için prensiplerden vazgeçmedik.

Bu günlere gelmemizde en önemli etken, ilkelerimize bağlı kalmak. Bizim için üretim her gün yeniden başlıyor. Hani bir fabrika gibi değil; “üç ay bununla gidelim” dediğiniz bir model yok.

Her gün yeni bir imalat, her gün yeni bir başlangıç. Her gün bunu en iyi şekilde yapmak zorundasınız. Çok stresli ama aynı zamanda çok zevkli.

Kâr odaklı düşünmediğimiz için, tamamen markaya layık olabilmek



üzerine kurulu bir anlayışımız var. Çünkü bütün hayatımız bununla geçti. Markaya layık olmak bizi kartopu gibi büyüttü. Uzunçarşı'daki 12 metrekarelik dükkândan, bugün geldiğimiz noktaya... Bence en büyük etken bu oldu. Markanın kalitesine asla taviz vermedik.

Çünkü çıta çok yükseliyor, insanların beklentisi artıyor.

İnsanlar buraya doymak için gelmiyor. Köfte için seyahat eden insanlar geliyor. Bu çok büyük bir sorumluluk. Köfteyi yediğinde, piyaz, kabak tatlısını yediğinde “doydum” demeleri yetmiyor; bir daha gelmek için nedenleri olması gerekiyor. Biz buna çalışıyoruz.

Bu hiç kolay değil. Farklı damak zevkine sahip insanları tek noktada memnun etmek ve tekrar gelmelerini sağlamak gerçekten zor.

3.5.3. Aile Şirketi Dinamikleri



- Bugüne taşıma sorumluluğu, kardeşinizle birlikte işletmeyi yürütmek... Zorlu bir süreç oldu mu? Sıfırdan başladığınız bir durum oldu mu?

Yaklaşık 41 senedir kardeşler arasında en ufak bir tartışmamız olmadı. Bunun nedenini zaman zaman düşündüm.

Çocuklukta büyükerimizden aldığımız iş disiplini. İş bölümünün bunda çok büyük etkisi oldu. İmalattan tamamen kardeşim sorumlu. Muhasebe ve işletmecilik tarafıyla ben ilgileniyorum.

Bu iş bölümü düzgün işlediği sürece ortaklar arasında da, kardeşler arasında da sorun çıkmıyor. Belki de zamanında ailemizin yaşadığı o ayrılık etkili olmuş olabilir. Bizi daha da birleştiren bir şey oldu. Rahmetli ablam dolayısıyla da eniştem ortağımızdır; Hiçbir sıkıntı yaşamadan bu günlere geldik.

Rahmetli Emel ablam, kardeşim ve ben üçüncü kuşağız. Dördüncü kuşak aslında ablamın kızıyla başladı. Okan Üniversitesi Gastronomi mezunudur.

Bizden sonra Oğlum ve kardeşimin oğlu Eren var. Artık bayrağı onlara devredip ben geri plana gitmek istiyorum. Kızlarımız başka kariyer planlaması seçtiler.

Babadan gördüğümüz iş disiplini şimdi çocuklarımıza vermeye çalışıyoruz. Oğlum ve yeğenimde aynı



kızgınlığı biraz yaşadı; yazın çalıştılar, ızgarada çalıştılar, dükkânda komilik yaptılar. Şu anda birçok şeye hâkim bir konumdalar. Okulu bitirdikten sonra gelip işin başında hazır bir şekilde olacaklar inşallah.

Pirlepe'li Mehmet Efendi'den sonra, İsmail Köprülüoğlu, Yavuz ve Cem Köprülüoğlu, Emel Köprülüoğlu Çelikel ve İsmail Cem Köprülüoğlu ve Eren Emel Köprülüoğlu olarak devam edecek inşallah, daha nice kuşaklara...

- Aile Anayasası

Benim yaşadığım olayları ve gördüğüm faydaları tüm kuşaklarda uygulamaya çalıştık. O da nedir? Köfteci İsmail ailesinde kimse patron olarak iş yerine gelmiyor. Herkes çirak olarak başlıyor. Anayasamız bu!

En aşağıdan komilikten başlayıp işletmeci konumuna gelmesi için birçok çalışanın altında çalışıyorlar. Hiçbir zaman patron olarak iş yerine kimse başlamıyor.

3.5.4. Devlet Teşvikleri

İki kurumdan ciddi destek hissettim: İŞKUR ve SGK destekleri dışında devletten teşvik kullanmadım. İŞKUR çok ciddi çalışıp istihdam yaratmaya çalışıyor. Memnun kaldığım kurumların başına geliyor. Bir de Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), firmalara güzel destekler veriyor. Eğer zamanında ödemelerini yaparsan ve gerçekten istihdam sağlarsan bu konuda ciddi katkıları oluyor. Çünkü bizim için en büyük giderlerden bir tanesi personel giderleri olmaya başladı. Özellikle pandemiden sonra enerji, personel ve malzeme konusunda maliyetlerimiz çok arttı.

3.5.5. Yerel Ekonomiye Katkı

İstihdam bizim için gerçekten çok değerli. Biz büyük bir aileyiz. Zaman



zaman sezonluk olarak 55 kişiye kadar çalışmamız oluyor.

Benim en gurur duyduğum şeylerden biri de şu: Pandemi döneminde kimseyle yollarımızı ayırmadık. Köfteci İsmail işletmesi olarak,

devletin verdiğinin dışında tüm maaşları tamamen ödedik ve bu şekilde pandemiye atlattık.

Resmî anlamda “ihracat yapıyoruz” denemez ama benim hoşuma giden bir durum var. Mesela şehir dışından gelen misafirlerimiz oluyor; dostlarımız geldiğinde paket yapıp şehir dışına gönderiyoruz. Yurt dışına götürenler de muhtemelen vardır diye düşünüyorum.

İslama köfte zor bir köfte. Nasıl olur, mikrodalgada ısıtılır mı gibi konular var; çok uygun değil. Ama kabak tatlısı nispeten daha taşınabilir. O anlamda, yurt dışındaki hemşerilerimizin Sakarya özlemini biraz olsun gideriyoruz diyelim. Yani sevgi ihracatı yapıyoruz diyebiliriz.

Vergi bizim için bir gurur meselesi. Ne kadar vergi ödediğimizi ben net bilmiyorum; onu muhasebecilerimiz, mali müşavirimiz bilir. Ama çok ciddi ödemelerimiz var. Sakarya ekonomisine katkı sağladığımızı biliyoruz. Ciro üzerinden bakıldığında da yeterli bir katkı olduğunu düşünüyorum.

3.5.6. İnovasyon ve Yenilik



Özellikle coğrafi işaretli ürünlerde inovatif çalışma yapmak meşakkatli. Çünkü coğrafi işaretli ürünlerin üzerine bir şey katabilmek çok zor.

Aslına uygun kalıp bunu destekleyecek sunumda olsun diye denemeler yaptık. Mesela bizim en çok yakıştığını düşündüğümüz şey kabak tatlısı. Çok seviliyor... Kabak tatlısının yanına tahinli dondurma çalıştık. Yazın sıcak günlerinde

kabak tatlısını yerken o tatlı hissinden, serinlik–ferahlık hissine geçirdiği için kabakla ilgili en büyük yeniliğimiz o oldu.

Adapazarı'lı yüzyıllık işletme sahibi Tarık Abi (Mazlum Çikolata - Şekerleme) Türkiye'nin en iyi şekerleme ustalarından; muhteşem bir bilgi birikimi var. ile bir araya geldik. "Kabak ürünlerinden neler yapabiliriz?" diye bayağı uğraştık. Ama kabak; Bursa'nın kestane şekeri gibi değil, yanında birkaç ürün daha eklemek o kadar kolay olmuyor.



Çikolatayla ve lokumla alakalı çalışmalar yaptık. Birçoğunda orijinal tadı gerçekten bulamadığımız için ideal sonuca ulaşamadık. İstedığımız tadı yakalayamadık. Çünkü kabak tadı zor alınan bir malzeme. Lokumda denedik ama kör tadım yaptığımızda kabak tadını hissedemediğimiz için emin olamadık. Hatta şu anda da onun eksikliğini hissediyorum. Ama yine de ideal tadı elde edene kadar çalışmalarımız devam edecek.

-Üretim sırrınızı nasıl muhafaza ediyorsunuz?



Köftemiz ve özel sosumuz çeşitli malzeme ve oranların bir araya gelmesiyle özellik kazanmakta. Bu formülün elimizde kalması için şöyle bir şey geliştirdik: Bir gün önceden olan hazırlıkları belli bir ekibimiz çalışır. Ertesi sabah gelen hazırlıklara başka bir ekip gelir. Son aşamada artık sunum aşaması olarak üçüncü ekip işe başlar ve üç aşamada üç ayrı ekip işi yapar.

Ve bunların hiçbiri... Üretim bandındaki elemanlarımız diğer üretim aşamalarına katılamazlar. Bu da bizim sırrımızı koruyor ve kaliteyi sağlıyor...

- Dijitalleşmeyi sektörünüz açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Tabii dijitalleşme kaçınılmaz; her sektöre giriyor. Teknolojiyi kullanma açısından baktığımızda... Babamdan şunu duymuştum: "Buzdolabı olan köfteci..." Dedem ilk buzdolaplı köfteciyi açmıştı...

Şimdi dönüp baktığımda bu durum bana oldukça ironik geliyor. Yanlış hatırlamıyorsam 1983 yılıydı; işletmemize bulaşık makinesini ilk kez getirdiğimizde büyük bir gururla duvara “Bu iş yerinde bulaşık makine yıkamaktadır.” ifadesini asmıştım. O dönem için bu, teknolojik bir yenilik ve önemli bir ilerleme olarak görülüyordu.

Aradan geçen süreçte teknoloji bu noktadan otomasyon sistemlerine evrildi. Daha geçen hafta yaptığımız bir görüşmede bir arkadaşımız, robot garsonlardan ve siparişleri tamamen otomatik olarak alan sistemlerden söz etti. Bu gelişmeler, bir yönüyle beni ciddi biçimde tedirgin ediyor. Özellikle istihdam açısından “Acaba bu süreç nereye kadar gidecek?” sorusunu kendime sormadan edemiyorum. Açıkçası, bu tür uygulamalar beni bir insan olarak mutlu etmiyor ve bu denli yaygın bir ihtiyaca karşılık geldiğini de düşünmüyorum.

Teknolojiye ayrılan bu yoğun çabanın, tarım, hayvancılık ve insanların gerçek ve temel ihtiyaçlarına yönlendirilmesini tercih ederim. Ancak içinde yaşadığımız kapitalist sistemde temel hedefin kâr maksimizasyonu olduğu açıkça görülmektedir. Tarım ve hayvancılık, katma değer olarak cep telefonunun kârının belki onda biri bile olmuyor. Acımasız bir dünyadayız. Benim bu manada mutlu olmadığım bir dünya.

Ben gerçek manada insanların ihtiyacı olan şeylerle uğraşılmasından yanayım.

-Köftenin hammaddesi olan etin tedariki konusunda ne düşünüyorsunuz?



Eskiden Sakarya’da hayvancılık ciddi manada tarımla birlikte ön plandaydı. Özellikle yazlık bölgesindeki ahırlar, hayvancılık çalışmaları vardı. Ama artık oralar apart oldu, şehir merkezi konumuna geldi.

Büyükşehir yasasıyla köylerin mahalle olması bu konuda sektörü çok zor duruma soktu. Maliyet ve kârlılık olarak çiftçilerimiz mutlu değil. Gençler de babalarının işini devam ettirmediği için...

Sakarya'da bu işin bir kooperatif şeklinde olması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü artık köy bazında bile kurtarmayacak duruma geldi. Eskiden Karasu yolunda hayvancılık ve tarım işletmesi TİGEM Hara vardı. Böyle çalışan yerler... İnşallah olur.

Şehir olarak örnek; Balıkesir. Doğu ve Güneydoğu büyükbaş hayvancılıkta avantajlı olsa da orada bile yetiştirmek zor. Ama Balıkesir bunu ekonomik değer olarak iyi sunuyor. Ben şehrimin örnek alması gereken yerin orası olduğunu düşünüyorum. İnşallah böyle bir kooperatif, bir şirket kurulursa ben de bir parçası olmak isterim. İnşallah öncüsü olurum da bize nasip olur...

3.5.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)



Mesleğimle çok alakalı değil ama ben çok temiz bir Adapazarı – Sakarya istiyorum. Serdivan belediye başkanımız Osman Çelik “Temiz Mahallem” diye bir kampanya başlattı.

Kendisi de tüm çalışanlarla beraber, tespit (ettikleri) mahalleye gidip gönüllülerle birlikte temizlik çalışması yapıyorlar. Ve bunu sürekli bir şekilde yapıyorlar.

Ben sabahları yürüyüş yapıyorum; Çark Deresi'nin kenarında çok üzülüyorum. Bazen fotoğraf çekiyorum. Ama diyorum ki: "Bir şeyi tespit etmek meseleyi çözmiyor. Bizim çözümün içinde olmamız lazım."

Serdivan Belediyesi özel kalemi Uçkan Arıkan dan rica ettim. "Eğer mümkün olursa Çark Deresi'nin bir tarafında Adapazarı Belediyesi, diğer tarafta Serdivan Belediyesi olarak başlangıcından sonuna kadar iki yakasını tamamen tertemiz yapalım. İlk gönüllü de ben olmak istiyorum." Diye teklifte bulundum. Ondan sonra göl çevresinde de bu temizlik harekâtını devam ettirelim.

Benim en çok istediğim konu şu: Doğadaki bu kirlenmeye karşı, belediye başkanımızın başlattığı bu projeyi dalga dalga büyütmek. Sakaryalıyı yada dışarıdan gelenleri bilinçlendirip "Temiz bir Sakarya" için çalışmak. Bütün derdim bu olsun istiyorum.

- Yemek atıklarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yemek atıklarımızı çöpe atmayız. Sakarya sevdalısı, şehrin gönüllülerinden çok sevdiğimiz, saydığımız Abimiz Sefer Beyenal her sabah saat sekizde gelir, tüm personele güler yüzle bir "günaydın" der. Yemek atıklarını alır kendi aracıyla barınağa götürür ya da "belli bölgede" sokak hayvanlarını besler.

Hiçbir ekmek ya da kalan malzeme ziyan olmadan barınağa gittiği için... Bunu gönüllü olarak yaptığı için Sefer Abi'ye çok teşekkür ediyorum. Bu da beni çok mutlu ediyor...

-Sosyal sorumluluk kapsamında bugüne kadar hayata geçirdiğiniz uygulamalar veya örnek verebileceğiniz çalışmalar nelerdir?

Bunları anlatmak zor ama benim için hep özellikle öğrenciler öncelikli oldu. Öğrencilere destek konusunda çok hassasım. En son çok beğendiğim "Nehrin Çocukları" isimli projede, geçen sene Ramazan'da 2.000 kişilik iftar yaptık.

Sakaryaspor'a gelince; yönetici olduğumuz dönemlerde yaptıklarımızdan ziyade, bunları bir ödev olarak gördük. Her yöneticinin görevi bu zaten.

Gücümüz yettiğince sorunlara müdahale etmeye, çözüm üretmeye çalışıyoruz.

Gençlere Mesaj

Çok da kolay olacağını düşünmeden, bir şeylerin çok çabuk geleceğini düşünmeye acele etmemelerini ama hiç olmayacakmış gibi de ümitsizliğe düşmeden çalışmalarını, kendilerini geliştirmelerini öneririm. Ve mutlaka işini sevsinler...

Unutamadıklarınız?

Hatırladığımda hala güldüğüm iki anım var. İlki, Ramazanda iftarlar veriliyor. Menü çalışması yapılır, herkesten sipariş alınır...Müşterilere aynı anda servis edilmek zorundadır. Ve bütün ramazan boyunca yoğun kalabalık ve stresli ortama rağmen en iyi hizmeti ve lezzeti sunmaya çalışırız.

Ramazandan iki ay sonra. Bir servis elemanı arkadaşımız geldi; biraz çekinerek geliyor.

“Bir şey soracağım ama...” dedi. Dedim “Buyurun.”

“Ya bir misafirimiz var,” dedi. “Ramazan’da gelmişti.”

Eyvah dedim. “Kesin memnuniyetsizlik,” dedim içimden; “çorba soğuk gitti, o gün söyleyemedi, şimdi söyleyecek...”

Dedi ki: “Menü çok kalabalık olduğu için tatlı yememiş. Yiyemediği, tatlısını istiyor.”

Hemen dedim: “İsteğini, yerine getiriyoruz. Haklı.” Dedim: “Yemedi, borcumuzu ödeyelim.” Bunu hiç unutamam...

İkincisi ise bir pazar günüydü. İçerisi dolu. Elektrikler kesildi. Elektrik kesintilerine karşı jeneratörümüz vardı ama o gün devreye girmemişti. Odun kömürü kullandığımız için elektrik kesilince içerisi beş dakika içinde göz gözü görmez hale geliyor; duman basıyor...

Herkesten çok özür dileyerek “Servise devam edemeyeceğiz.” Dedik. “Hiç problem değil,” diyerek yemeklerini bitirdiler;

Biz de bu sorunu yaşattığımız için “Ücret almayacağımızı” ifade ettik. Müşterileri gönderdik. Bir saat sonra bir arkadaşımız geldi; kimseden para almamışınız “Benim parayı geri verin” dedi. “Haklısın,” dedik. İade ettik.

Uzunçarşı Hatıralarınız?



1987 yılı Uzunçarşı, Adapazarı

Uzunçarşı'daki dükkanda aklımda kalan güzel bir anı var. Uzunçarşı eşrafı nüktedan, entelektüel seviyesi çok yüksektir.

Uzunçarşı'da babamın yanında çıraklık yaptığım günlerden bir gündü. Yoğunluk saat 12'de başlıyor. Masalarımız Uzunçarşı sokağında. İnsanlar ayakta bekliyor. Babam ızgarada. O arada boş tabaklar birikiyor. Bulaşikhane üst kattaydı, oraya da çıkartamıyoruz kalabalıkta. Zaten 12 metrekare bir yer. Dışarıda bir yerde depolayıp... En geç ikiye kadar köfte biterdi. Yani

iki saat köfte atıyordu babam; zaten bitiyordu. O hengâmede garsonlar bağırıyor, siparişler veriliyor...Babam ızgarada kan-ter vaziyette duman içinden seslenir. Çok güzel bir kalabalıktı. Bazen Antep'e falan gittiğimde o atmosferi görüyorum; sokakta masalar kalabalık, sesler, o kaos...

Uzunçarşı'da öğle tatili aynı anda esnaf da yemeğe geliyor. Rahmetli Ümit Abi, Suat Uzel, Suat Berköz, Gaga Erol gibi nüktedan kişilikler her öğlen gelir köfte yerlerken babamı da biraz kızdırarak şakalar yaparlardı. Babam da onlara yapardı.

Yine bir öğle vakti köfte servisi için babamın yanındayım. Babam ızgaranın başında meşgul, önünde tabaklar birikmiş vaziyette Ümit Abiye seslendi.

Ümit “Şunları dışarı atar mısın?”

Ümit Abi “Hemen İsmail Abi” diyerek tabakları kaptığı gibi kaldırdı sokağa attı.

O anda babam ızgarayı bıraktı; köfteler ızgarada kaldı. Yağ şişesini eline alarak Ümit Abiye doğru döndü. Ümit Abi’de kaçmaya başladı. Uzunçarşı boyunca önde Ümit Abi arkada babam kovalamaca sürdü.

Sakarya benim için..!

Sakarya denilince aklıma Adapazarı...

Sakarya benim için spordur. Sakaryaspor aşkı duygusallığımdan olsa gerek.

Yeşil - Siyah ... Sakaryaspor

3.5.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz

Öğrenciler : Berkay Yavuz - Doğa İngenç - Hande Belgühan - Meral Akyüz - Mustafa Eşsiz



İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

Bölüm 4

HİZMET SEKTÖRÜ

İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

İSMAİL EMİNLER



ÖZELGİYİM



MONO
UOMO



4.1. ÖZEL GİYİM - İSMAİL EMİNLER

1970’lerde aile işletmesinde toptan imalatla başlayan yolculuk;



2004–2008’de perakende deneyimi ve kurumsallaşma adımlarıyla güçlendi; 2016’dan itibaren fuarlar ve STK ağı sayesinde ihracata açılarak bugün üç neslin omuz verdiği, kendi markasıyla 30 ülke/39 noktaya satış yapan ölçekli bir yapıya dönüştü.

4.1.1.Kuruluş Süreci

İsmail Eminler, 1966 Adapazarı doğumluyum. Evli iki çocuk babasıyım; iki de torun sahibiyim. Adapazarı Lisesi Ortaokulu mezunuyum. Bu sektörde yaklaşık 45 yıldır hayatın içindeyim. İlk yıllarda toptan imalat yapmaya başladık ve bölgedeki ilçelere toptan ticaret yapıyorduk. Depremden sonra, sektörümüzdeki gelişmeyi perakende birikimine yönlendirmeye başladık. O zamanki işletmemizin adı Kısmet Konfeksiyon’du. Dönemin ticaret şartlarında babamlar, bölgelerde hem imalat hem de toptan ticaret yaparak işe başlamış, aynı zamanda terzilik mesleğini icra ediyorlardı. O koşullarda İstanbul’dan ürünleri alıp buralardaki ilçelere toptan olarak veriyorlardı. Ticaret o kadar güçlü olmadığı için dört kardeş bir ortaklık kurdu; perakende tarafında Galerî Balkan, toptan imalat tarafında Kısmet Konfeksiyon faaliyet gösteriyordu. 1978 yılına kadar dört kardeş bu konuyla ilgili gelişme kaydettikten sonra iş iki ortaklı olarak devam etmeye başladı. 1983 yılında babamla amcam ayrıldılar; bundan sonra ticaretlerine biraz daha bireysel olarak devam ettiler.

Babamların kurmuş olduğu şirkette ben, ortaokuldan sonra doğrudan aktif biçimde ticaretin içine girdim. Askere gidene kadar gelişmeye odaklanan ciddi bir ticari yapımız vardı. Galerî Kısmet olarak mağazalarımızı açmıştık; perakendede nelerin olduğunu farkındaydık. Ancak ticaretimizin ana eksenî, babamın yaklaşımı nedeniyle toptan imalatı; kaynakta daha çok toptan imalata yöneliyorduk.



ResimŞaziman Eminler- İsmail Eminler- Hikmet Eminler

4.1.2. Zorluklar ve Stratejiler

Depremden sonra, bu ticari yapının artık sürdürülelemeyeceğini; İstanbul'da ulaşım ve iletişimin kolaylaşmasıyla ticaretin daha çok İstanbul'a evrildiğini ve mikro ölçekteki yerel ticaretin bittiğini gördük. Tahsilatla ilgili sıkıntılar yaşayınca, bu birikimimizi perakendeye yönlendirdik ve somut bir fizikî ticaret ortamı oluşturduk. Deprem bizim için aslında bir milat oldu. Depremden sonra, bu birikimimizi perakendede değerlendirdik. SARAR bayiliğini aldıktan sonra, Türkiye'nin önemli bir firmasının bayisi olmanın verdiği kurumsal farkındalıkla ticarete daha farklı bir açıdan bakmaya başladım. Bu süreç 2004 yılından 2024 yılına kadar sürdü/sürmektedir.

Artık biz sektörümüzde 60 yıla girmenin vermiş olduğu bir özgüvenle, üç nesil birikimini ihracatta tahsil etmeye başladık. Gitmiş olduğumuz fuarlar ve yurt dışı gezilerinde böyle bir işi yapabileceğimiz duyguları geliştirdi. Bunu çocuklarımla konuştuğumda, "Benim rüyalarım var; rüyalarımıza ortak olur musunuz?" dedim. Yeğenim ve çocuklarımdan biri, "tamamdır baba; kendi markamızla üretime başlayalım." dediler. Buna "hayır" demediler ve onlar da ekibe dahil oldular. Onların ekibe katılmasıyla birlikte, perakende ticaretten gelen altyapımızın da katkısıyla bugün kendi markamızla 30 ülkede, 39 farklı noktaya ihracat yapıyoruz. Çalıştığımız ülkeler dünya haritasında Kanada'dan İrlanda'ya, İngiltere'den İspanya'ya, İtalya'dan Yunanistan'a; Kenya'dan Kamerun'a kadar" sayamayacağımız kadar çok ülke var.

Türkiye ekonomisinde perakendenin büyüdüğü yıllarda biz de büyüdük. 2008'de Ada Center'da bir bayinin işletmeciliğini aldık; bu deneyim bize, mesela AVM'lerdeki perakende dinamikleri konusunda bir farkındalık kazandırdı. Ancak bir markanın yalnızca mümessili olmak, insanlar için de bizim için de parasal ya da ticari açıdan çok avantajlı değildi; buna rağmen bizde bu özgüven zaten oluşmuştu. O dönemde Türkiye'de imalatla ilgili büyük yatırımlar vardı ve bu yatırımların mutlaka markalı iş yapabilmek açısından bir fırsat sunduğunu gördük. 2016 yılından beri ihracata başlayarak aslında farklı bir faza geçmiş olduk.

Aslında Türkiye'de bu konuyla ilgili organizasyon yapabilme, yurt dışına gidebilme ile alakalı daha kolay bir altyapı vardı. İş dünyası da örgütlenmişti;

aslında 20 senelik iş dünyasında üyeliğim var; MUSİAD üyeliği var. O üyeliklerle beraber yurt dışına gittik; fuarlara takıldık. Aslında vektörel gelişmek ister; gelişme, ekonomik gelişme ve piyasalardaki değişen dengeler böyledir. STK sayesinde çok çok daha iyi bir farkındalık oluştu. Bölgemizdeki fırsatları da görmemize vesile oldu. Aslında bu tür STK'ya gitmek ve yurt dışına gitmek, iş örgütleri ile gezilere katılan insanlara fırsatlar oluyor; yani altyapı oluşturuyor. Biz bunların hepsinin bileşkesinde, yatırımlarımızı daha geliştirerek yurt dışına açıldık. Biz heyecanlı bir aileyiz. Kendimizi Sakarya'ya da ait hissettiğimiz için Sakarya'nın bir giyim markası olarak 30 ülkede temsil edilmesi, bizi daha çok ticarete bağladı. Hikâyemiz 1998'de başladı. Özellikle şirket olarak benim ihracat yapabilme ile alakalı birikimim, kaynaklarım ve serbest piyasa kredim vardı. Artık ürünler nereden alınır, nasıl satılır, kaç a alınır, kaç a satılır gibi kadim bir bilğimiz oluşmuştu.

İlk fuarımıza 2016 yılında katıldığımızda bizim için iyi bir intiba oldu; sahaya inmemiz oldu. Oradaki anlatılan olayları artık yaşamaya başladık. Doğal olarak potansiyeli görünce “Biz bu işi yapabiliriz.” dedik. Oradaki yaşamış olduğumuz atmosfer, bize dış ticarete çocuklarımın ve yeğenlerimin de katılması ile bu işi yapabileceğimize karar verdik. Ondan sonra yurt dışı ziyaretlerine gittik; bir Afrika ülkesine gittik, Ürdün, İran; dükkân gibi köylere de giderek oradaki pazarları analiz ettik. Her gittiğimiz yerden de güzel pazarlarla geldik.



Resim Soldan sağa İsmail, Ömer ve Osman Eminler

Ülkemizin üretim konusunda ne kadar büyük olduğunu ve markaları olduğunu, özellikle hazır giyim olsun, inşaat olsun birçok konuyla alakalı iyi bir yerde olduğunu gördük.

Biz yaklaşık 8 senedir epeyce müşteri verisi oluşturduk. Şu anda ihracat yapabilme ile alakalı şöyle bir modelimiz var: Her ay bir koleksiyon çıkarıyoruz; koleksiyonun çekimlerini yapıp mevcut müşterilerimizle paylaşıyoruz. “Şöyle bir koleksiyon çıktı, şu anda bundan talep topluyoruz.” diyoruz. Müşterilerimiz bizden numune alıyor ve onaylıyor. Artık müşterilerimiz bizi daha iyi tanıdıkları ve bildikleri için bizden daha çok ürün almaya ve daha fazla sipariş geçmeye başladılar.



Şu anda özellikle dijital dünyada; oralarda veyahut da direkt müşteri ziyaretlerinde gidiyoruz. İlk göz ağrımız bizim hijyenle başladı. İnşaat formunda bir kişiye biz kart vermiştik; “Benim Nijer’de komşum var, ona vereceğim.” dedi. Ona verdim; onunla yazıştık; büyük eksikliklerle yazıştık; ticaret işaretiyle yazıştık. Çünkü Afrika’dan buraya gelebilmesiyle alakalı bizim referans olmamız gerekiyordu. Ondan sonra ilk ticaretimiz öyle başladı. 48 ve 56 gibi bedenler arasında bir çalışmamız

vardı; o 60, 62, 64 gibi istiyordu. “Biz bunu yapabilir miyiz?” gibi tartışırken, bir ay sonra “Bana bu elbiseleri yapın; ben size sipariş geçiyorum.” dedi. Sipariş geçti ve şu anda çok iyi bir müşterimiz oldu.

Ben dedim ki: “Biz sizi tanımıyoruz; size kartı verdiğimizizi de hatırlamıyoruz, nereden buldunuz bizi?” “Ben sizin kartınızı yerde buldum.” dedi. Burada şu var: Mutlaka siz ‘say’ edin, gayret edin; Cenabı Allah sizin bu sayınızı, gayretinizi karşılıksız bırakmayacaktır diye düşünüyorum. Şu anda iyi bir müşterimiz oldu. Biz de bu sefer sipariş modeline geçtik; artık siparişleri alıp üretime (çalıştığımız atölyelere) aktarmaya başladık. Eskiden kurguladığımız modeli sürdürmeye devam ediyoruz; ayrıca bazı markalar ürünlerin kendi markalarıyla üretilmesini talep etti ve bu doğrultuda onların kendi markaları altında (private label) üretim yapıyoruz.

4.1.3. Devlet Teşvikleri

2016 yılında Johannesburg'a gittiğimizde ticaret yapmamız için neler yapmamız lazım, önce bir ön bilgi almıştık. Çünkü yurt dışına gittiğiniz zaman ticari müşavirlerden de destek almamız gerekiyor. Devlet yatırımları yapıyorlar. Konuyla başta büyük eksiklikler var; ticari müşavirler, Türk Hava Yolları, Anadolu Ajansı, TİKA'lar, STK'lar ve oradaki birlikleri ile beraber biz onları da ziyaret ediyoruz. Toplantıda bize şunu dediler: “Biz artık dönem olarak biraz daha...” Hatta bu toplantıyı Johannesburg'un en büyük yerlerinden birinde yapmıştık. Orada “Şurada bir dükkân tutarsanız biz devlet olarak bunun kirasının %70'ini verebiliriz.” dediler. (Ticaret Bakanlığı'nın Yurt Dışı Birim (Kira) Desteği — yurt dışında açılan mağaza/ofis/showroom/depo gibi birimlerin kira giderlerinin belirli oranlarda ve sürelerde karşılanmasına yöneliktir.)

Konularla ilgili eğer siz buralarda bir dükkân tutarsanız ve Türk markasını tanıtırmanız... Bizim bundan sonraki imalattan ziyade biraz daha marka ve satış odaklı bir çalışmamız vardı. O zaman gittiğimizde hem uçağından hem otelinden, hatta taksi parasına kadar %70'e kadar—o zamanki Ticaret Bakanlığı—bize geri dönüş yapmıştı. Bu şekilde Kenya'ya gittik; o şekilde desteklerini gördük.

Bizim imalatla alakalı bir çalışmamız yok. Türkiye'deki markaların birçoğu zaten kendileri yapma yerine biraz daha fason yaptırırlar. Biz de kendi deneyimimizi, kendi birikimimizi tayin edip onu üretici firmalara yaptırdığımız için fiziki imalatla alakalı alabileceğimiz ölçekte büyük bir ticaretimiz olmadı. Bu doğrudan Afrika'ya yapacağınız yatırımlarla alakalı büyük bir mega projeniz varsa, oralarda devletin değişik kanallarına girmeniz gerekiyor. Biz ise sindire sindire, yavaş yavaş kendimiz giderek teklif de alabilme gibi bir tarzımız var. Şu anda biz yavaş yavaş böyle sepet yapıyoruz ya; bizim ticaretimizdeki ölçek biraz daha müdahale edilebilir bir ölçek; çok büyük bir yatırım olmadığı için... Biraz da biz aile olarak sade yaşıyoruz. Küçük, müdahale edilebilir adımlar atıyoruz. Bu sektöre tecrübemizin vermiş olduğu öngörülerden dolayı çok böyle makaslara girmedik. Aslında Türkiye'de perakendeciliğin gelişmesi; AVM'lerin ortaya çıkması ve daha profesyonel imalatçı firmaların perakendecilere yatırım yapmasıyla birlikte, yerel yatırımcılar olarak pastadan aldığımız pay azalmaya başlayınca farkındalığımız belirgin biçimde arttı. Bu noktada üçüncü neslimizin—yani yeni neslin—perakendecilik eğilimlerini daha iyi okuması ve algılamasıyla birlikte önemli bir dönüşüm yaşadık. Bu, bizim

için büyük bir kazanç oldu. Eğer ki üç nesil sahaya girmemiş olsaydı, bugün bu atılımları yapamazdım.

4.1.4. Aile Şirketi Dinamikleri



Türkiye'deki aile şirketlerinin en büyük sorunlarından biri, nesil geçişlerine hazırlanma gereğidir. Kendi lehlerine ya da aleyhlerine olan gelişmeleri takip etmeleri gerekir. Sadece bulundukları bölgede değil, ülkede ve dünyada yaşanan gelişmeleri de izlemeleri gerekir.

Şu anda biz çok iyi bir ekip olduğumuzu düşünüyoruz; iyi çalışmalar yapıyoruz ve bunları yakından takip ediyoruz. Gelişime açık olmak lazım; kurumsallaşmak çok önemli. Biz de aile şirketi olarak yaklaşık 2012 yılında bir kurumsal anayasa oluşturduk. Eğer böyle bir çerçeve çizmezseniz, bu şirketlerin ömürleri çok uzun olmuyor; patron şirket oluyor, patronun çocuğu oluyor, patronun eşi oluyor... Böyle olunca şirket geri kalıyor. Anayasa oluşturduğunuzda ise herkes kendi konumunu biliyor; ticaret olarak da şirket daha öne geçiyor. Üç nesil olarak, çocuklarımızın bu farklılıkta büyümesinin verdiği kurumsal kültürün şu anda meyvelerini yiyoruz.

Yaptığım çeşitli araştırmalarda Türk şirketlerinin en büyük yarasının, aile şirketlerinde bir anayasanın olmamasından kaynaklandığını gördüm ve buna tedbirler almaya çalıştım. Abimle defaatle özellikle ikimizin geleceğinin nasıl olacağı üzerine konuştuk. Babam biraz daha imalat ve toptan yapma yönündeydi; zihniyeti geleneksel usulde imalat yapmaktı. Ben ise konunun yeni nesil bir imalatla ele alınmasını babamdan bekliyordum; fakat bu yaklaşım doğası gereği kapalı kalınca, abimle bu sefer perakende alanında yer aldık ve perakendecilik konusunda gelişerek bugünlere geldik. Fakat Türk aile şirketlerinin ömürlerinin uzun olmadığını görüyoruz. Ailelerin artık Sakarya'da bulunmadığını ve iş insanlarının çocuklarının farklı sektörlere yöneldiğini görüyoruz. Aslında herkesin kendi sektörünü bugünün şartlarına göre daha iyi hazırlaması gerektiğini düşünüyorum. İş dünyasında bu konuda yeterli sahiplenmeyi göremiyorum.

2008 yılında perakendecilik

Sektörümde mutluyum ve bunu daha iyiye taşımak istedim. Bu yüzden 2008’de perakendecilik alanında yatırım yaptım; amacım gelecek kuşakları da bu sektöre dâhil etmekti. Çocuklarıma hep şunu söyledim: Türkiye ticaret açısından fırsatlar ülkesidir; Türkiye’de ticaret yapılabilir. Bizlerden ikinci nesle destek ve büyük bir piyasa kredisi var; bunlardan yararlanarak daha ileri gidebilirsiniz. 2008’deki perakende tecrübemiz bize değer kattı. Bunun üzerine marka tarafını ve kendimizi geliştirdik; bu hemen olmuyor, 2016’da ilk meyvelerini vermeye başladı. Bu süreçte eğitim konusunda da kendimizi geliştirdik; bunun farkındalığını çocuklarım öğrenciyken de yaşıyorduk. Ardından ihracata girmemizle birlikte önümüzde yepyeni bir dünya açıldı.

İhracata girişimizin “yeni bir güne ulaşma” anlamında bize farkındalık kattığını söyleyebilirim.

Düzenimiz şöyleydi: Alışverişe gelenleri havalimanından alıp mağazamıza getiriyorduk; ancak İstanbul trafiği bazen zorluyor, müşteriler buraya gelmekte güçlük çekebiliyordu. İstanbul metropolüne yakınlaştığımızı, hatta banliyösü olduğumuzu söylesek de, yol her zaman buna imkân vermeyebiliyordu. Pandemi bu projemizi erteledi; pandemiden sonra muhtemelen 2025’te İstanbul planımıza döneceğiz. Şu an Sakarya’ya müşterilerimizi getirerek bir Sakarya farkındalığı oluşturuyoruz; Sakarya’yı çok seviyoruz. Bu giriş özellikle kuzey bağlantısından oldukça kolay oldu. Yaklaşık bir buçuk saatlik erişim var; girişte müşteri görüşmeleri yapıyoruz. Bölgede inşaat işleri sürüyor; ihracatı destekleyecek fizikî ortamı genişleteceğiz. Daha etkili bir stüdyo, çekimler ve koleksiyonlarımızı daha iyi teşhir edebileceğimiz alanlar planlıyoruz. Şu anki mağazamız tam uygun olmasa da şimdiye kadar zorladık; yeni açacağımız yerlerin bize daha büyük bir vizyon açacağını düşünüyorum.



Dijital Dönüşüm & E-Ticaret

Şirketin güçlü bir web sayfası altyapısına sahip olması gerekiyor; dijital dünyadan haberdar olması, müşteriyle etkin iletişim kurması lazım. Dünyadaki ve ülkedeki sektörel gelişmeleri çok yakından takip etmesi lazım. Yani şirketin aslında dijital dünya ile alakalı net bir iletişim hattı (line) açması, dijitale yakınlaşması ve bu konuda ayrı bir bölüm oluşturması lazım. Dijital dünyada yapmış olduğumuz müşteri deneyimleri ve alışverişler de var. Ben geleceği özellikle bu tür alanlarda görüyorum. Bugün mesela AVM'leri en çok tehdit eden unsur internetten satıştır; gerçekten insanlar artık birçok alışverişi internet üzerinden yapıyor. Perakendedeki bu yataklar (dinamikler) devamlı değişebilir; daha önce cadde mağazaları vardı, sonra AVM'ler, şimdi dijital ortam ve internet pazarları. Geleceğin tam olarak nasıl şekilleneceğini bilmiyoruz; yapay zekâlar da devamlı geliyor. Dünya çok daha hızlı evrelere doğru geçmeye başladı. Bilişim ve yazılım sektörlerini çok öneririm; bu alanların gelmesiyle beraber bazı sektörlerde tasarımların ve tariflerin değişeceğini düşünüyorum. Mesela konfeksiyonda artık terzi yetişmiyor; ısmarlama/ölçü alan tarzlar yok. Bunun yerine sadece bir makineyi kullanabilen ve belirli çalışma ekipmanlarına hâkim kişiler öne çıkıyor. Hızlı değişen dünyada bazı sektörlerde düne göre farklı pozisyon almaları gerekiyor diye düşünüyorum.

11 Mart 2020'de başlayan pandemiden önceki duruşumuz ile pandemiden sonra yaklaşık bir buçuk seneyi geçen bir evrede ara verdik; düşünebilmeye de zamanımız oldu. "Sektörümüz nereye gidiyor, biz nereye gidiyoruz, dünya nereye gidiyor?" Çünkü ticaret adeta bir derbi maçına benziyor; sürekli koşturmaca içindesiniz, çok düşünmeye vaktiniz olmayabiliyor. Pandeminin böyle bir faydası oldu. Pandemide erkek giyim olduğu için insanlar toplantılara gidemedi; iş toplantıları yüz yüze yapılamayınca bazı toplantılar çevrimiçi yapmak zorunda kalındı. Bu nedenle biraz da eşofman, biraz da penye gibi daha rahat bir alışkanlık oluştu. Pandemiden sonraki koleksiyonlara da bu yansıdı: insanların hayatı biraz daha likralı, eşofman gibi daha rahat görünümlü kıyafetlere doğru evrildi. Biraz daha takım elbise ve tek ceket gibi ürünler daha az tercih edilir oldu; astarsız ceketler öne çıktı. Sonrasında çok daha farklı bir yöne evrildi: eşofman rahatlığında ama pantolon görünümünde ürünler koleksiyonlarda çıkmaya başladı. Biz bu aralarda biraz daha şirketimizi strateji ve vizyon konusunda hazırlama konusunda çalıştık; açıkçası böyle bir şeye ihtiyaç hissettim. Daha sakin bir şekilde, aslında geleceğe hazırlık yaptık. Yurt dışındaki müşterilerimize

satışlar yaptık, onu da söyleyeyim. Hâlihazırda şunu da ekleyeyim: Pandemi döneminde ayrıca çok iyi bir e-ticaret geliştirdik.

4.1.5. Yerel Ekonomiye Katkı

Sakarya'nın önemli bir yerde olduğunu düşünüyorum; çünkü biz artık İstanbul metropolünde gibi hissediyoruz veya ticaret aksına çok yakın olduğumuzu görüyoruz. Böyle bir çerçevede, ekonomik olarak sanayisi var, turizmi var, otomotiv konusunda gayet güçlü; kuzeyde ciddi OSB ile alakalı, makineciler, mobilyacıların yatırımları var, limanımız var. Sakarya aslında Türkiye'nin çok göz bebeği yerinde; otomotiv merkezleri Gebze, Bursa, İzmit içerisinde çok önemli bir yan sanayi konumunda; İstanbul'un dışında da görmüyorum.

Benim dönemimde SATSO üyeliğim dönemindeyken Meclis komitesi olarak biz Sakarya'nın ticaretini Adapazarı ticaretine aktarabilmek ile alakalı, otoparkla alakalı çok çalıştık; her ay Büyükşehir'e yazı yazdık. Bu konuyla ilgili özellikle oradaki Atatürk Lisesi'nin bulunduğu alanın otoparka tahsis edilmesi konusunda bizim bir girişimiz olmuştu. Sakarya açısından katkı olarak, Sakarya Üniversitesi... Sakarya'da AVM'lerin açıldığını, AVM'lerin insan kaynağına ihtiyacı olduğunu; satış danışmanları, satış müdürleri, mağaza müdürleri gibi teknik personel konusunda sıkıntılar yaşandığı sürece, bu şekilde eğitim temelli denemelerin açılması da biraz da telkinlerimizle oldu. “Sakarya Ticaret farkındalığı” gerçekten çok önemli. Bunu sadece Sakarya içerisinde değil, dışarıya çıktığımızda çok çok daha iyi hissediyoruz. “Sakarya” dediğiniz zaman gerçekten önemli bir bölgede olduğunuzu, hem de yaşanılabilir—hem iklim olarak hem mevsim olarak—gölüyle, nehriyle, deniziyle, tabiatıyla, yaylalarıyla, kayak merkezleriyle birçok avantaja sahip olduğumuzu biliyoruz; hatta “cennet” olarak tasvir ediyoruz.

1913 yıllarında 12 müteşebbis tarafından kurulmuş bir banka var. “Adapazarı İslam Ticaret bankası” Bu banka çok değerli; aslında Osmanlı'nın son dönemlerinde ve finansla alakalı olan konularda, sonra Sakarya bu konuyla ilgili bir çözüm üretmiş, ses vermiş, “Ben buradayım” demiş. Ayrıca o zamanki sanayisinde de erkenden yol almışlar. Türkiye sanayi hafızasına girdiğimizde, hani böyle Allah tarafından adeta teşviklendirilmiş bir yer diyebiliriz.

Bu sebeple ben sivil toplum örgütlerinin biraz daha sektörel toplantılara daha

çok önem vermesi gerektiğini düşünüyorum. Bu konularla alakalı sözde değil, özde katılım sağlamaları gerekiyor. Sektörlerdeki alttaki paydaşları rakipleri değil, ortak arkadaşlar. Aslında Türkiye artık eskisi gibi sadece Türkiye’den ibaret değil; Türkiye artık yurt dışında da mesela uçaklarıyla gittiği şehirler açıldı; buna ait yatırımları çok daha iyi takip etmeleri gerekiyor diye düşünüyorum. Bizim gittiğimiz her ortamda Türkiye’nin biraz daha iyiye doğru gidebilmesi konusunda bir katkı ürettiğimizi düşünüyorum. Sektörel olarak mesela iyi yerde olduğumuzu; bunun yurt dışına tanıtılması gerektiğini... Sadece içeriye ait dinamiklerle, içeride bir perakende ticaretinden sonra, ihracat farkındalığı konusunda da hazırlık yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü sektörümüzde değil de iş dünyasında genelde “kendinden sonra gelecek” hazırlayabilmek konusunda da mesela çok iyi bir çalışmanın olmadığını ben görüyorum; çünkü yıllarca büyütülen bir iş gibi, daha sonra nesil tarafından devralınırken eksikler olabiliyor; ben de bunu görüyorum.

Yerel Ticaretin Önündeki Sorunlar...

En başta otoparkla alakalı bir sorununuz var; otoparkı olmayan bir yere artık insanların rahatça alışveriş edebilmek gibi bir durumu yok. AVM’lerle alakalı marka davalarında, hizmet sektöründeki—işte yiyecekten kadın giyimine, beyaz eşyası, kitapçısı—otoparkı, güvenliğiyle, kapalı ortamlarında biraz daha insanlara bugünün şartlarına karşılık da yapıyor. Sonuçtaki soruna çözüm vermezse, biraz da oralardaki esnafların kendine de çekildiğini görüyoruz. Ben derim ki bugün inşaatlarında bir ticari paradigma içerisinde rol alabilecek bir farkındalığa erişebilirsiniz; 1980’li yıllardaki ticaret alışkanlıkları değil de 2020’nin, 2030’un ticaret farkındalığına göre bir pozisyon olması gerektiğini düşünüyorum.

Benim çocukluğumda da ilkokula giderken Melek Çarşısı’na sıkça giderdim; röportaj da yapmıştım. Melek Çarşısı, AVM diyebileceğimiz bir ortam ve altyapısı vardı; özellikle düğünle alakalı büyük bir borsa—gelinlikten damatlığa, altın sarrafiyeye kadar birçok alışverişle alakalı—düğün salonu da vardı, pastaneleri de vardı. Onu da aslında 1970’li yıllarla alakalı daha butik tarzı Sakarya gerçekleştirmişti. Ondan sonra pasajlar da aslında 1987 yıllarda yaşandı; işte bir Kent Pasajı olsun, Havuzlu Çarşı olsun... Cevat Bey’le anılan Sakarya/Adapazarı gibi bilinen bir yer. Fakat son dönemlerde biraz daha mesela otopark olmadığından dolayı, biraz daha marka yatırımları oradan çekilip biraz da AVM’lere ve başka yerlere

doğru yöneldiler. O yüzden Sakarya ticaretine yeniden aktarabilmesi ile alakalı en başta otoparkla, trafikle alakalı sorunu mutlaka kalıcı bir çözüm bulması gerekiyor.

Hazır Giyim Sektörüne Dair...

AVM’lerde çok gider kalemleri büyük; ortak giderleri var, kira giderleri var, insan kaynakları giderleri var. Onlarla rekabet edebilmek için kendi markanızın olması lazım. Eğer ki bir başka markanın işini yapıyorsanız, zaten oradaki parayı asıl o marka alıyor; siz onun işletmesini/mağaza yönetimini yapıyorsunuz. Oranın da mesela devamlı satışının reytinginin yüksek olması lazım ki para kazanabilesiniz. Benim bir yıl kadar AVM macerasından almış olduğum ders: Siz belki kendi markanızı orada temsil etmiyorsunuz; oralarda kırılabilirlik yaşayabiliyorsunuz. Tamam, AVM’lerde de mesela yeni neslin ilgilenebileceği bir ortam var, fizikî ortam var; en azından oralarda insanlar arabalarını rahatça park edebiliyor; kadınlar bir yere gidebiliyor, çocuklar bir yere gidebiliyor, erkek bir tarafa gidebiliyor. Aslında bu dağılım çok güzel yapılmış olduğu için insanları yormadan alışverişe yönlendirebiliyorsunuz.



Bizim bu sene yapmış olduğumuz bir dışarıdan hizmet alımı oldu; mağazacılıkta, markacılık farkındalığı... Bu konularla alakalı bildiğimizi sandığımız birçok şeyin aslında bilinmediğini anladık ve bunun yansımalarını gördük. Dış görsellerden iç görsellere, aydınlatmalardan iklimlendirmeye, birçok ürünün daha kombinli teşhirlerine kadar bir hizmet aldıktan sonra, bizim ticaretimize bu kadar kısa sürede yansıyacağını tahmin etmiyordum. Dolayısıyla aile şirketlerinin sadece kendi işlerinden hizmet değil de dışarıdan da hizmet almaları gerektiğini düşünüyorum. Çünkü meşhur bir şey vardır: Dışarıdan alınan doğru hizmetle insan, “iş görme” biçimini iyileştirebilir; bazı çok bildiği şeylerin yanlış olduğunu da görebilir diye düşünüyorum.

4.1.6. İnavasyon ve Yenilik

Bizim bir de ihracatta yapacağımız bir hamle de şu: Şu anda biraz daha dijital dünyada ürünlerimizi ve markalarımızı tanıtmak. Bir de Mono—yani özel giyimin markasıyla—daha görünür olmak; kendi ürünlerimizi stantlarımızı, bankolarımızı, kabinlerimizle beraber, dış vitrin, görsel, manken çekimine kadar hazırlıyoruz. Muhtemelen 2025 yılında artık bu konularla ilgili bayilik değil de birazdan, inşallah, müjdesini vermek istiyoruz. Çok güzel bir piyasa; bunu ben gördüm. Benim babam beni çocukluğumdan beri devamlı Mercan'da, Tahtakale'de piyasaya götürüp kulağıma şunu fısıldadı: “İsmail, Türkiye fırsatlar ülkesidir; ticaret yapmanı istiyorum.” Ben de şu anda babamın çok kıymetli kredisinden, birikiminden istifade ettiğimi düşünüyorum. Bizden sonraki üçüncü nesil de bizlerin, mesela piyasa kredimizden istifade ettiğini düşünüyorum. Çünkü bir sektörde kadim olmak, kıdemli olmak, sizin sonradan gelenlerden daha çok avantajlı pozisyon almanızı sağlıyor: Nerede alınır, kaçta alınır, kimden alınır, nasıl alınır, hangi zamanda, hangi konularda; nakit mi, vadeli mi? Onlar önemli; takdir edersiniz ki biraz daha ihtiyaç var buna. Şu anda biz, Semerkant ile yıllara dayanan, ciddi hacimli ticaret yapan bir firmayız. Geçmişte onlarla kurduğumuz güçlü alışveriş ilişkisi sayesinde, bizden hiçbir teminat talep etmeden kapılarını hemen açtılar. Bu durum, sektörde eski olmanın ve güvenilirliği tesis etmenin şirkete nasıl büyük bir itibar kazandırdığını açıkça gösteriyor.

1999 depreminden sonra, yeni bir perakendecilik anlayışıyla birlikte toptan satışa da yönelmeye başladık. Yeni iş yeri açtığımız ve sürekli büyümeye çalıştığımız için zaman zaman finansman bulmakta zorlanıyorduk. O dönemde dolarla yurt dışına satış yapıyor, karşılığında müşterilerden 2.000, 3.000, 5.000 dolar gibi tutarlarda çek alıyorduk. Bu çekli çalışma düzeni, nakit akışımızı zayıf bırakıyor ve bizi finansal açıdan kırılgan hâle getiriyordu. Üstelik yılın bazı dönemlerinde kargoların kapanması ya da Rus müşterilerin gelememesi gibi sebeplerle dış ticaret yavaşlayınca, ticaret hemen yeniden iç piyasaya dönüyordu. Bütün bu yaşananlar bize şunu gösterdi: Yurt dışına ne kadar mal satsak da şirketimiz için iç piyasa en az dış piyasa kadar hayati öneme sahip. Bu yüzden, dışarıya satış yapıyoruz diye içerideki işi asla ihmal etmemek gerektiğine inanıyoruz. Şöyle bir önemi var: Ben dükkâna girerken daha “Selamünaleyküm” demeden adam “Ve aleykümselem” dedi; çünkü dışarıdan gelecek müşterilerin artık gelmeyeceğini, ticaretin yeniden içeriye döneceğini görmüş ve ona

göre hemen pozisyon almıştı. Ben de buradan şu dersi çıkardım: Eğer bir kuyudan su çekiyorsanız, diğer kuyuyu asla kapatmayacaksınız; öbür kuyudan da su çekmeye devam edeceksiniz. Yani ticaret yaparken hem içeride hem dışarıda eşzamanlı pozisyon almamız gerektiğini anladım. Eğer sadece tek bir kuyudan su çekmeye mahkûm kalırsanız ya da yumurtaların hepsini aynı sepete koyarsanız, o kuyu kurduğunda veya o sepet düştüğünde her şey bir anda zora girebilir. Biz, işte bu yüzden, ticaretimizin dağılımını çok iyi yönetmek istiyoruz. Hem içeride hem dışarıda başarılı olmayı hedefliyoruz. Sakarya'da hayata geçirmek istediğimiz projelerimiz var, bunları ayrıca konuşabiliriz. Rüyalarımız ve hedeflerimiz var; bunlara adım adım ilerliyoruz. Özellikle çocuklarımızla ve ekibimizle birlikte kurduğumuz bu gelecek hayali, bizim için çok değerli ve bizi hayata bağlıyor.

4.1.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)

Ben 14 yıl kadar Yetimler Derneği başkanlığı yaptım ve Göçer Derim Yetim Öksüzleri Eğitimi ve Yardımlaşma Derneği'nin kurucuları arasındayım ve şu anda hâlâ hizmete devam ediyorum. 1996 yılında, yaklaşık 28 senelik böyle bir yerel derneğimiz var. 10 kişinin başlamış olduğu bu Yetimler Derneği şu anda 285 aileye hizmet ediyor; yaklaşık 350 tane çocuğa hizmet ediyor. Kurulduğu günden beri böyle bir dernekte de sosyal politikaları onlar tarafından götürür. Yani yerel olarak Adapazarı bereketini aldığımızı görüyorum—onu söyleyeyim. Her şirketin bir sosyal politikası olması gerekiyor. Geçen sene bir deprem yaşadık; Maraş depremi... Oralarda, 11 vilayette pozisyon aldık. Gıda ile alakalı mesela bir pozisyon alıyoruz. Ülkemizin nereye ihtiyacı varsa, oralarda; Kızılay olsun, AFAD'la olsun... Sosyal bir politikamız, sosyal bir bütçemiz var. Zaten günümüzde sosyal politikaları olmayan şirketleri çok sevmiyorum.

Gençlere Tavsiyeler....

Gençlere şu tavsiyede bulunabilirim: Gençler bir kere sevdikleri işi yapmalı; iyi bir ekip arkadaşlığı kurmalı; kendilerini ticarette, imalatta, üretime veya geleceğe taşıyabilecek olan insanlarla beraber olmalı. Hayatı ciddiye almalı; hayatta pembe olmayan bir gerçekle yüzleşeceğiz: Hiçbir şey sosyal medyadaki gibi veya filmlerdeki gibi sanal bir hayattan ibaret değildir. Gerçek yaşamda mutlaka kendini iyi yetiştirmeleri ve öğütler almaları; hiçbir zaman ümitlerini kaybetmemeleri, kendine bir hikâye

çizebilmeleri için kendini aşmaları gerekiyor. Kendini iyi geliştirebilecek aslında imkânlar da var; üniversitede mesela okurken başka bir ek işte çalışıp kendi sektörle alakalı gelişmeleri oralarda erken başlayabilir diye düşünüyorum. Yaşama aslında çok erkenden başlıyor; sadece üniversiteden sonra başlamıyor. Ondan önce de mesela iyi bir yuva kurma düşüncesi olması içerisinde olması lazım: “Ben iyi bir yuva kurmam lazım, benim neslimden bir çocuğumun gelmesi lazım,” gibidir ve hayatta da okumanın gerektiğini düşünüyorum.

Türkiye’de ben hâlâ bir fırsat olduğunu, genç bir nüfusun olduğunu, şartların uygun olduğunu ve büyümeye yatkın olduğunu düşünüyorum. Başka ülkeye gittiğiniz zaman Türkiye’nin mesela daha geri olmadığını görüp, Türkiye’de altyapıların güçlendiğini görüyorsunuz; biraz kendi hikâyesini, kendi göbeğini kendi kesmesi lazım; sahada “Ben de varım” demesi lazım. Kendine güvenebilecek bir donanımda olması lazım; donanımsız olmaması lazım. Yabancı dilde, konuyla alakalı; dijital ile alakalı kendini çok iyi geliştirmesi lazım diye düşünüyorum. Bir kişinin bir sevdası olması lazım; bu tabii kendi ili, kendi ilçesi, kendi ülkesi, kendi aidiyeti olması lazım. Bu, insanı daha çok yaşama bağlayan faktörlerden biridir; hatta kendi sokağını, kedisini bile sevmesi lazım. Bunlar, insanı insan yapan temel özelliklerdir. İnsan sadece çalışmaktan ibaret değildir; dünyaya dokunması gerekiyor. Kendi yerindeki yetimine, öksüzüne, fakirine, garibine de mutlaka bir el tutarsa yaşamı daha anlamlı bir hâle gelebilir; sosyal bir varlık olduğunu daha net hissedebilir.

Ben bunu daha çok hissettim; özellikle yetimlerle olan bir hizmetimde hayatım değişti diyebilirim; hayat okumalarım çok çok daha farklı bir hâl aldı diyebilirim. Sadece bir insan olmanın daha içselleştirdiği bir durum olduğunu hissettiğimi söyleyebilirim. Bakınca, biraz da insanın kendi yaptığı ile yüzleşmiş olduğu bir şeydir bu: hayata tutunup biraz daha gayret etmesi lazım. Ülkemiz Türkiye’miz bu konuyla alakalı gerçekten birçok ülkeden çok çok avantajlı. Ben gençlere buralarda çalışmalarını, kendi yağlarıyla kavrulmalarını, kendi hikâyelerini kendilerinin yazmaları gerektiğini düşünüyorum; çünkü hayatın içerisinde sadece böyle sosyal medyalardaki gibi gülmeler, hoş anılar yok. Hayatın içerisinde bekleyen çeşitli mücadeleler vardır; hayatta da zaten tarihi yazanlar da mutlaka bu mücadeleler içerisinde başarıyla gelmiş olanlar olur; rüzgâr arkadan eserken herkes söz vermiş... Dolayısıyla zorlu bir hayata sahip bir çalışma içerisinde bunun farkında olarak hayata hazırlanmayı ben tavsiye ederim.

4.1.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsün Çelebi Boz

Öğrenciler : Berkay Yavuz - Doğa İngenç - Hande Belgühan - Zülfiye Latifoğlu



İSTİSARAKARYA

Sakarya'nın Ekonomisine Yön Verenler

ENES AKCAN

4 AKC TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ



4.2. 4 AKC TEKSTİL - ENES AKCAN

1979 yılında Adapazarı Çark Caddesi'ndeki 50 m²'lik çocuk giyim mağazasında başlayan, yıllar içinde kendi markasını üreten ve yurt dışına açılan bir aile şirketinin serüveni...



Enes Akcan

İsmim Enes Akcan, 1980 Sakarya/ Adapazarı doğumluyum. Şirketimiz; babamız ve üç oğlu olmak üzere, kökleri 1979'a uzanan aile işletmesidir. Aile hikâyemiz daha da geriye gidiyor: Dedelerimiz 1890'ların sonunda Balkanlar'dan göç ediyor. Aile, Akyazı'nın Çıldırlar köyüne yerleşip tarım ve ticaretle uğraşüyor. Babamızın amcası Kapalıçarşı'da bir mağaza açınca, babamız 1960'larda "köyde durmayacağım" diyerek amcamızın yanında Sakarya'da ticaret hayatına başlıyor; hem öğreniyor hem de ticarete adapte oluyor.

4.2.1. Kuruluş Süreci

İsmim Enes Akcan, 1980 Sakarya/Adapazarı doğumluyum. Şirketimiz; babamız ve üç oğlu olmak üzere, kökleri 1979'a uzanan aile işletmesidir. Aile hikâyemiz daha da geriye gidiyor: Dedelerimiz 1890'ların sonunda Balkanlar'dan göç ediyor. Aile, Akyazı'nın Çıldırlar köyüne yerleşip tarım ve ticaretle uğraşıyor. Babamızın amcası Kapalıçarşı'da bir mağaza açınca, babamız 1960'larda "köyde durmayacağım" diyerek amcamızın yanında Sakarya'da ticaret hayatına başlıyor; hem öğreniyor hem de ticarete adapte oluyor.

1979'da babamız Mustafa Akcan, Adapazarı Çark Caddesi'ndeki Demircioğlu Pasajı'nda 50 m²'lik bir çocuk giyim mağazasıyla kendi işletmesini kuruyor. Biz ikinci kuşak olarak bu yolculuğa "moda yolculuğu" diyoruz. 1979–1993 arasında pasaj içindeki bu küçük mağazacılık sürüyor.

1993'te Çark Caddesi'nde 450 m²'lik, çoklu marka satılan (multibrand) farklı bir konsept mağaza açıyoruz. Dekorasyon ve marka karmaşı açısından Türkiye'de dönemi için ilklerin arasında sayılabilecek bir mağaza oluyor.

Ardından 1994 krizi geliyor; zor bir dönem. O günleri “evde şampuanın bile hesabının yapıldığı” günler olarak hatırlıyorum. Buna rağmen 1996–1997 döneminde mağazalar toparlanıyor, işler normale dönmeye başlıyor.

1999 depremi Sakarya’da hepimiz için bir sıfırlanma etkisi yarattı. Mağazalarımız yaklaşık 2–3 ay kapalı kaldı; başka şehirlere taşınmayı düşündüğümüz oldu. O dönemde çalıştığımız “Vitali Bey”’in (sahada bize yol gösteren kıymetli bir isim) şu tavsiyesini hiç unutmam: “İsterseniz elinizdeki mevcut ürünlerin ödemesini yapın; isterseniz malınızı alın, satın ama hızlıca dönüp mağazanızı açın, çünkü çok güzel işler yapacaksınız ”. Biz de hızla işimizin başına geri döndük; 2000–2002 arasında şehirle birlikte moral bulup kısa sürede toparlandık. Bu sadece şirketimiz için değil, Adapazarı için de bir moral oldu. Zira burası özünde ticaret ve esnaf şehri; İzmit, Düzce, Bolu gibi çevre illerden çok sayıda müşteri gelir; “Sakarya’daki esnaflığın sıcaklığını seviyoruz” diyenleri sık duyarız.

2001 krizine geldiğimizde artık biz üç kardeş mağazaların başındaydık. Okullarımızı bitirmiş, haftanın 7 günü, günde 12–13 saat mağazalarda çalışır durumdaydık. Krizleri aşmak finansal olarak zor görünebilir ama bir işi seviyorsanız bugünün rekabet ortamında sevmek bile yetmiyor; âşık olmak gerekiyor. Biz canlı bir sektördeyiz; bu aşk ve disiplin bizi ayakta tuttu.

Aile olarak kredi-teşvik gibi araçlara çok girmedik; Anadolu esnafı mantığıyla öz sermayeyle büyüyelim, sıkıntıyı kendimiz göğüsleyelim dedik. Bu yaklaşım bizi ayakta tutan esas faktörlerden biri oldu. 1994 krizi özelinde: İlk 6 ay mutlaka zor geçti, fakat bir yıl içinde toparlanma gördük. Yaşım 44; hayatın bize öğrettiği şey şu: Tecrübeyi kullanmaya vakit kalmadan yeni bir tecrübeye geçiyoruz.

2006’ya geldiğimizde kurumsallaşma adımını atıp şirket yapımızı güçlendirdik; kendi markamızı oluşturduk: “4AKC”. Sık sorulur; markanın “4AKC” kısmı soyadımız Akcan’dan gelir, “4” ise baba + 3 oğlu simgeler.



2010 sonrasında kendi markalı ürünlerimizi reyonlarda yavaş yavaş sunmaya başladık. 2019–2020 dönemine kadar sosyal medya ve dijital reklam tarafına ciddi bütçeler ayırdık, e-ticarete sistemli yatırımlar yaptık. Normalde bizim gibi işletmelerde yeni mağazanın “oturması” ortalama 2 yıl sürer; biz dijital tarafı erken yakaladığımız için bu süreci belirgin biçimde hızlandırdık. Nitekim pandemi döneminde mağazalar kapalıyken bile e-ticaret ve sosyal medyadaki müşteri havuzumuz sayesinde kargo kanalı açık kaldığı için satışlarımızı sürdürdük ve o zor dönemi ayakta geçirdik. Bu süreç bize sosyal medyanın hızını ve etkisini çok net gösterdi; bazen “ertesi gün iş yapmaya başlatacak” kadar güçlü bir trafik oluşturabildiğini deneyimledik.

İstanbul’da Maltepe Şişli ve Kadıköy semtlerinde şubeler açtık. Ankara’da şubemiz açıldı. Yurtdışında Romanya, İran ve Ürdün’de bayi şubelerimiz açıldı. Yakın zamanda Hindistan ve Dubai şube açılışlarımız için anlaşmalarımız sağlandı. Sakarya büyüyor, dünya da büyürken bir yandan ticaret daha zevkli ve aynı zamanda daha hızlı bir hâl alıyor; markalaşma adına adımlarımızı bu doğrultuda atıyoruz.



Bağdat Caddesi - İstanbul

İstanbul’da Maltepe şubemiz yaklaşık 5 yılı doldurdu; Şişli şubemiz de 3. yılı doldurdu. İstanbul Kadıköy Bağdat Caddesi’nde 350 m², iki katlı

bir mağazamız açıldı, orası biraz daha imaj mağazası olarak görüyoruz. Sakarya’da merkez mağazamız var: Şu an 5 kendi mağazamız 3 yurtdışı mağazalarımız ile Dünyanın 8 farklı şehrinde hizmet vermekteyiz. Ankara’dan sonra İzmir var; orada da müşterilerimiz var. Doğu’da iyi



VELUX AVM - Ankara



Sakarya

müşterilerimiz var; bayilik isteyenler var. Yavaş yavaş bu yapılanmaya geçiyoruz; herhalde önümüzdeki yıllarda o yapılanmayı tamamlamış oluruz.

4.2.2. Zorluklar ve Stratejiler



Yaşadığımız zorluklar karşısında hızlı aksiyon alıp çözüm üretmek temel refleksimiz oldu. Geçmişte Yuvam Sokak'ta depremde hemen önce açtığımız bir şubeyle çocuk giyim işini ilerletmiştik; 1999 depremine kadar bu alan sürdü, depremle birlikte yeni bir safhaya geçtik. "Mega Store"

adlı farklı bir konsept mağaza denememiz de (1993) dönemi için dekor ve marka karmasıyla ilk 10'a girecek ölçüde iddialıydı; krizlerle birlikte farklı yollara savrulsak da bugünlere bu birikimlerle geldik.

Genel olarak şirketimizin en önem verdiği konulardan biri, birlikte çalıştığımız arkadaşların sayısının artmasıdır. Zorlandığımız noktalar var. Türkiye'nin son yıllardaki en büyük problemlerinden biri "iş beğenmemezlik" olabilir. Yeni neslin beklentileri farklı; onların farklı bir düşünce tarzı var. Bence haklılar; itiraz etmiyorum. Bizim tekstil ve mağaza işi böyledir. Sabah 9'da gelirsiniz, akşam 9'a kadar çalışırsınız; cumartesi-pazar yoktur.

Biz büyüdükçe, 15 yıldır bizimle olan çalışanlarımız var; 12 yıldır bizimle olanlar da var. İstihdam konusunda, büyüdükçe bizimle büyüyen personelimiz oluyor; bu kolay bir şey değil. Yeni gelecek arkadaşlara da şunu söylüyorum: "Bizde 6 ay veya 1 yıl çalışın; bu işi yapmak istiyorsanız seveceksiniz, öyle yapın." Onun için 20 yıldır beraber çalıştığımız, beraber büyüdüğümüz arkadaşlarımız var. Şimdi tertemiz bir yerde güzel bir işimiz var. Çalışma arkadaşlarımız bize güç katıyor.

Outlet tarafında, tüm mağazaların kırılan bedenlerini ve geçmiş sezon ürünlerini orada topluyoruz; uygun fiyat kampanyaları yapıyoruz. Orası için ayrı bir internet sayfamız ve sosyal medya hesabımız var; orada ayrı çalışıyoruz. Her mağaza kendi içinde şube yapısıyla ilerliyor. Bu kısma da yatırım yapıyoruz.

Bizim işimiz farklı; belki diğer işler böyle değildir. Yapacaksınız ve kime satabileceğinizi mutlaka anlayacaksınız. Bu, bütünüyle karmaşık bir iş. Tabiri caizse, tekstilciyseniz “gözünüz iyi hırsız” olacak; yani modeli iyi okuyacak, neyin satacağını bileceksiniz. 400 m² mağazalarda 8–10 milyonluk yatırımlar yapmak şart değil; hızlı ve hazır müşteri var, ama bu yaratıcı olmakla alakalı: Kime, neyi, nasıl sattığınızı bilmeniz gerekir. Bunun için de çok okuyacak, gezecek ve deneyeceksiniz. Cesaret şart...

Gençlere hep şunu diyorum: Deneme-yanılma olacak. Mağaza açmanın bir bedeli var; ama e-ticaret sitelerinde/pazaryerlerinde çok düşük maliyetlerle işe başlanabiliyor. 10.000 TL gibi küçük bir sermayeyle bile adım atabilirsiniz. Dünyada birinin malını alıp Amazon üzerinden başka bir ülkeye satmak mümkün; ticaret artık çok kolay. Bu işi seviyorsanız ve haftanın 7 günü çalışabilecek yapıda iseniz, hızlı başlayın. Parametre internet: e-ticareti mağazacılığa entegre ederek yürüyün. Hiç mağaza açmasanız bile 20 m² bir alanda başlayabilirsiniz.

Hiçbir şey bilmiyorsanız, bilginizi satarsınız, yine para kazanırsınız. Mesele yalnızca para kazanmak değil; hayattan keyif almak. Bizim iş, iletişimi kavrayınca ve ticaretteki pratiği yakalayınca çok keyifli. Yarın dünyanın neresine giderseniz gidin, tabiri caizse aç kalmazsınız; bir şekilde alır-satarsınız. “İstedğin okulu oku ama mağazada öğren” derim. Burada öğrenecekleriniz sizi üniversitede de işte de ileri taşır. Ekonomik



özgürlüğünüzü erken alın; 16 yaşından itibaren mağaza tecrübesi çok kıymetli.

Evimizden çok, burada birlikte çalıştığımız arkadaşlarımızla birbirimizi görüyoruz. Krizler olacaktır, yine olacaktır;

bitmeyecektir. Ama siz seviyorsanız, öz sermayenizi güçlü tutuyor ve işinizin başında duruyorsanız, bugüne kadar olduğu gibi aşılr. 2019–2020 pandemi dönemini nasıl aştık? Yeniliği yakalayarak. Artık “Mağazada oturayım, müşteri bekleyeyim” devri bitiyor. Mevcut esnaf arkadaşlarıma da söylüyorum: Hiçbir şey yapmıyorsanız mutlaka internette hemen ciddi adımlar atın. Biz hızlı şekilde sosyal medya hesapları açtık; orada pazarlamaya başladık. Çünkü müşteri kapıda bekleyip ciro yaptırmıyor artık. Pazar ve cirolar büyüyor; siz de bu yeniliğin içinde olmak zorundasınız, yoksa yok olursunuz. Krizler bitmeyecek; sürekli hazırlıklı olacağız. Allah’a

şükür, ülke olarak da antrenmanlıyız. Olursa yine çalışacağız; bir şekilde yaşıyoruz, çok şükür.

4.2.3. Devlet Teşvikleri

Her şey kurgu değil: Bugüne kadar devlet işlerinden teşvik veya kredi almadık. Fakat şimdi imalat kısmına geçmeye çalışıyoruz. Bu noktada devletimizin ciddi yatırım teşvikleri var; onları araştırıyoruz. İmalat için bir fabrikamızı yapıyoruz; nasipse bu yıl sonuna kadar bitirmiş olacağız. Orada üretime geçerse, işimiz büyüdüğü için teşvik kısımlarına geçme durumunda kalırız diye düşünüyoruz. Biz bir aile şirketiyiz; bazı şeylere kapalıyız ama iş büyüdü. Kurumsallaşma bizi zorlamaya başladığında, mutlaka o noktada da profesyonel destek alacağız. Çünkü en önemli dersimiz şudur: Krizlerde işinizin başında olmak ve işinizi sevmek.

Vergi meselesine gelince: Emek yoğun bir sektörüz. Üretim ve satış sürdüğü sürece vergilendirme problem değil; sistemin adil işlemesi esastır. KDV oranı %8'den %10'a çıktı; daha önce %18'di. Şimdi % 20 oldu. Bizim için esas kırılma, marka tarafı: Zaman dünyada marka olma zamanı. Yıllarca güçlü firmalara ciddi korner bayilik yaparak aslında bir eğitim tamamladık; şimdi kendi markamızla ilerliyoruz. Avrupa'ya çok yakınız; iyi markaların olduğu coğrafyanın dibindeyiz. Türkiye'nin son dönemde en iyi yapabildiği işlerden biri iyi tekstil üretmek. Yurt dışında markamızı kaptırmamanın faydası için gerekli yatırımları da yapıyoruz.

4.2.4. Aile Şirketi Dinamikleri

Şirket anayasası yapacağız. Biz, bizden sonrakilere daha kurumsal bir yapı bırakmak istiyorsak buna açığız; kapalı değiliz. Herkesin bir karakteri, bir yapısı var. Kimi tatil yapmayı sever, kimi çok çalışmayı sever. Burada en güzeli, babamızdan gördüğümüz ve doğru bulduğumuz maaş sistemidir: Bizde herkes maaşını alır; isteyen harcar, isteyen tatil yapar, isteyen işine yatırım yapar, isteyen başka bir şey yapar. Yıl sonunda kâr paylarını vermek gerekir; bunun için ufak ufak hazırlık yapacağız. İşletmemiz bu şekilde büyümeye devam ederse, üç kardeş olarak oturup bunları netleştireceğiz. Aile büyür; eğer maaş sistemi yoksa, herkes kasadan bir şeyler alıyorsa bu bir süre sonra yürümüyor. Babamız da bizi böyle yetiştirdi; bu yüzden aile içinde o zorlukları yaşamıyoruz. Kademeli gitmek gerekir diye düşünüyoruz.

Genelde bize soruyorlar: "Orada uzun sakallı olan kim?" O bizim en



Ahmet Akcan

aylık alıyoruz ve herkes o aylıkla geçiniyor. Aile anayasasını yazdık; hız yapamayız, çünkü o aşamada değiliz. Mağazaların başında duruyoruz. Ben genelde mağazalardayım; yeni yapılacak imalat kısmına da ağırlık vermeye çalışıyorum. En küçük kardeşimiz Ahmet Akçan; sosyal medyada 4AKC Instagram hesabımızı yönetiyor. Baba Mustafa Akcan; ikinci kuşak olarak abimiz Fatih Akcan, ben Enes Akcan ve kardeşimiz Ahmet Akcan ile üç kardeşiz. Arada bir kız kardeşimiz var; çalışmıyor. Babamız son 6-7 yıldır emekli; Allah başımızdan eksik etmesin. En büyük abimiz İstanbul'da; İstanbul'daki mağazaların başında ve toptan kısmındadır.

Şirketimizi şu an biz yönetiyoruz; belki yarın profesyonel bir yönetici alacağız. Şu an için yok ama bazı alanlarda profesyonel destek alıyoruz. Yalnız, tam zamanlı profesyonel bir yönetici yok; biz yönetiyoruz. Özellikle teknolojik kısımda, mağaza stok yönetiminde ve reklam ajansı kısımlarında dışarıdan profesyonel destek alıyoruz. Çünkü bir şekilde yaşıyoruz; o kırılmayı bizimle yaşamamak için dışarıdan destek şart.

Evimizden çok, burada birlikte çalıştığımız arkadaşlarımızla birbirimizi görüyoruz. Krizler olacaktır, yine olacaktır; bitmeyecektir. Ama siz seviyorsanız, öz sermayenizi güçlü tutuyor ve işinizin başında duruyorsanız, bugüne kadar olduğu gibi aşılır.

4.2.5. Yerel Ekonomiye Katkı

Biz de o çalışmanın içinde zaman zaman bulunduk; bulunuyoruz ve bulunacağız da. Diğer meslekî örgütlerimiz ve sivil toplum örgütlerimiz önemli; esnafımızın kendini geliştirmesi, vatandaşımızın da bu noktada kendi esnafına olabildiğince sahip çıkması gerektiğine inanıyorum. Çünkü bu değerleri yaşatırsak, şehir içinde kazandığımız parayı yine bu şehirde harcarız. Ulusal marketler geldiği zaman, mevcut şehirlerin paralarını dışarı götürürler. Tabii ki AVM'ler ve büyük kurumsal markalar olacak;

bunlarla rekabet edecek bir esnaf yapısına ihtiyaç var. Şehirlerin kendi esnaflarına sahip çıkması gerektiğine inanıyorum.

Çocuklarım gayet internetten alışveriş yapıyor; ama mutluluğun yine mağazalarda olduğuna inanıyorum. Biz Anadolu esnafıyız; bunu inkâr etmiyorum. Mutluluk yine mağazalarda, çünkü yüz yüze ilişki ve iletişim kurduğunuzda mutlu oluyorsunuz. Ben, satışını yapmama ve bu işten memnun olmama rağmen, tekstille ilgili bir şeyi giymeden, dokunmadan alamıyorum; belki bu mesleki bir alışkanlık. Eşim alır; satışla birlikte bu durum değişebilir. Belki mağazacılık yavaş yavaş dönüşecek. Kadın mağazamız/ürünlerimiz de büyüyecek. Bizimle beraber aile gibi büyüyeceğiz.

Gittiğimiz her yerde kültürümüzü taşıyoruz. Maltepe mağazasının açılışında ıslama köfte standı kurduk; yanına kabak tatlısı ekledik; çok güzel oldu. Çünkü esnaf kazanırsa, bu tüm şehrin ekonomisine sirayet eder. Kazanan esnaf, inşaatını, arabasını, eğitimini burada yapar; şehir ekonomisi kendi içinde döner. Bu yüzden mümkün olduğunca alışverişimi Adapazarı'nda yaparım.

Tek kelimeyle Sakarya: Keyif.

Sakarya zordur ama “keyifli şehir” dir. Nereye giderseniz gidin, dünyanın neresinde olursanız olun, tabelasını gördüğünüzde “oh be, iyi ki geldim” dersiniz. Şehir büyüyecek, muhtemelen çok daha büyüyecek; hem ticari hem kültürel bakımdan ciddi potansiyellere ve köklü değerlere sahiptir. Ticaret odamız bu konuda hassas; sanayi imarlı arsalar dengeli seçiliyor. Burası ova ve yeşillik; korumamız gerekiyor. Büyüme “değerli” olmalı: Sanayi elbette gelsin; fakat turizmi, doğayı ve yeşili daha çok öne çıkarmalıyız. Sakarya büyüyen bir şehir; yaklaşık iki saatlik erişimle 30 milyon nüfusa ulaşabilen bir merkez. Sanayisi, tarımı ve üniversitesi var; İstanbul ve Bursa'nın dibinde, daha sakin ve yaşam açısından daha verimli. Adapazarı bir ticaret şehridir; biz de hep öyle başladık, öyle devam ediyoruz.

4.2.6. İnovasyon ve Yenilik

2010 sonrasında kendi markalı ürünlerimizi reyonlarda yavaş yavaş sunmaya başladık. 2019–2020 dönemine kadar sosyal medya ve dijital reklam tarafına ciddi bütçeler ayırdık, e-ticarete sistemli yatırımlar yaptık.

Nitekim pandemi döneminde mağazalar kapalıyken bile e-ticaret ve sosyal medyadaki müşteri havuzumuz sayesinde kargo kanalı açık kaldığı için satışlarımızı sürdürdük ve o zor dönemi ayakta geçirdik. Bu süreç bize sosyal medyanın hızını ve etkisini çok net gösterdi; bazen “ertesi gün iş yapmaya başlatacak” kadar güçlü bir trafik oluşturabildiğini deneyimledik.

Bayilik sistemiyle mağazalaşmayı büyütmek istiyoruz. Bundan sonraki hedefimiz, nasipse Avrupa’da açılmak; Almanya ve Avusturya’dan talepler var. Bu ülkenin geleceği bence markalaşmadır. Ne kadar çok iyi marka çıkarsa, dünyada marka olursak o kadar gelirimiz artar, kalitemiz artar ve kârlılığımız artar. Bu iş, para kazanmadan olmaz. Tekstilde özellikle Avrupa’da kâr marjları yüksektir; çünkü marka değerlidir. İtalyanlar tasarımlarını satar, imalatı bize yaptırırlardı; yıllarca böyle oldu. Şimdi hem imalat yapıyoruz hem de kendi markalarımızı oluşturuyoruz. Avrupa’da çok ciddi mağazalar açılıyor; bizim gibi şubeleşen 8–10 tane iyi marka var. Biz onları rakip olarak görmüyoruz. Adapazarı’na biri geldiğinde pazarı büyütüyorsa biz de büyüyoruz. Anadolu’dan çıkan, bizim de rakibimiz olan çok güzel markalar var. Küçük metrekarelerle başlayıp sosyal medyayı iyi kullanan, büyük markaların kuramadığı iletişimi kuran; reklam bütçesini doğru yere ayırıp Google’ı iyi kullanan markalar var.



Geçmişte birlikte çalıştığımız iyi markalar (örneğin Damat/Tween – Orka Grup) bize çok şey öğretti; 2001’den beri edindiğimiz tecrübelerle bugün kendi koleksiyonumuzu daha rahat oluşturuyoruz. Kalıp, “drop”, renk seçimi, kombin ve satış; hepsi önemli. Pazarlama ve reklam da öyle: “Kazancın yarısını reklama ayır” sözü boşa söylenmemiş. Doğru mecralara bütçe ayırıp işin mutfakını iyi tutarsanız, yol alırsınız.

4AKC ismi babamızın “**54 AKC**” plakasından ilhamla doğdu; “Dört kişiyiz, **4AKC** güzel duruyor” dedi ve benimsedik. Öncesinde farklı bir tabela kullanıyorduk; sonra ailece “kendi markamızı çıkaralım” dedik. Bugün hâlâ “**4AKC** ne demek?” diyen oluyor; önemli değil. Siz işinizi iyi yaptıkça **4AKC** zihinlerde yerini buluyor.

Gelişen şartlara göre hazırlıklı olmak gerekir: Bugün e-ticaret ön planda; yarın başka bir şey olabilir. Dünya küçük ama çok hızlı tüketiliyor; interneti de bir gün “tüketeceğiz”. Önemli olan, sevdiğiniz işi yapmak ve hayattan keyif almak. Bir işi sevmiyorsanız başarı gelmez; inovasyona inansanız bile keyif almıyorsanız bırakın. Biz tekstili seviyoruz; kendi markamızı büyültmeye çalışıyoruz. Belki yarın yapay zekâ mağazaları yönetecek, belki fizikî mağazalara daha az gideceğiz; belki her şey sanal olacak ama bu tek başına mutluluk demek değil. Biz internete erken başladık; şimdi de “internet sonrası” nı merak ediyoruz: Daha neler olacak?

Bu kapsamda yaklaşık 22 ülkede markamızın tescili için başvurular yapıyoruz; sayı 40-45’e kadar çıkabilir. Özellikle Avrupa, Türk Cumhuriyetleri, Irak, Suriye, Orta Doğu hattında müşterilerimiz var; buralarda tescil süreçlerindeyiz. Yurt dışında sezon etiketleri hazırlanıyor; zaman zaman kendi özel stüdyolarımızda mankenli çekimler yapıp dış billboardlarda ve mağaza panolarında video/görselle sunuyoruz.



KISH ADALARI - İran



Amman - Ürdün



Romanya

Son bir yıldır, ulusal markalarla çalışmayı bırakıp yalnızca kendi markamıza yöneldik. 2006’da “4AKC” şirket ismiydi; markalaşma yatırımlarımızı yıllar içinde artırdık ve bugün tamamen kendi etiketiyle ilerliyoruz.

Sektörde yenilik yapan gençleri görmek sevindirici: 20-30 m² butik açıp internetle entegre edenler var; kimi belirli bir ürüne odaklanıyor, kimi ayakkabı mağazası açıyor; fotoğraf çekip paylaşıyor, iletişimini iyi kuruyor. İletişim becerisi, zevk ve kusursuzluğu arama bu işte belirleyicidir.

4.2.7. Çevresel ve Sosyal Sorumluluk (ÇSSD)

Özellikle vurgulamak istediğim şu: “Anadolu esnafı” diyorum ve bunu hep kullanıyorum. Geçen dönem ticaret komisyonunda başkan yardımcılığı

yaptım; bir festival de düzenledik. Online tarafta tamamen sanal bir alışveriş dünyası olacak; ama yeni neslin bununla tek başına mutlu olmayacağını düşünüyorum. Doğal olarak insanlar mağazaları, bakkalları, konuşabilecekleri insanları arayacak. Dünya hızlı bir evrimden geçiyor; bunu da tüketeceğiz ve bitecek. Yarın belki daha o tarafa kayacağız; benim en azından fikrim bu. Para harcıyorsunuz; o paranın karşılığında bir sohbet, bir temas bekliyorsunuz. Konuşmak ve iletişim kurmak insanın doğal ihtiyacıdır. Bence mağazalar ileride de kapanmayacak.

Sosyal sorumluluk ve meslek örgütleri tarafında da zaman zaman bulunduk, bulunuyoruz, bulunacağız. Ticaret komisyonunda görev yaptım; festival ve benzeri etkinliklerde yer aldık. Esnafımızı korumak adına, özellikle bayram dönemlerinde market/AVM rekabeti karşısında çalışmalar yapıldı. Aktif olduğumuz dönemler de var, daha az olduğumuz dönemler de; ama araştırma-geliştirme, sosyal sorumluluk ve esnaf lehine girişimlerde bulunduk/bulunuyoruz.

Ticaret odamız bu konuda hassas; sanayi imarlı arsalar dengeli seçiliyor. Burası ova ve yeşillik; korumamız gerekiyor. Büyüme “değerli” olmalı: Sanayi elbette gelsin; fakat turizmi, doğayı ve yeşili daha çok öne çıkarmalıyız. Sakarya büyüyen bir şehir; yaklaşık iki saatlik erişimle 30 milyon nüfusa ulaşabilen bir merkez. Sanayisi, tarımı ve üniversitesi var; İstanbul ve Bursa’nın dibinde, daha sakin ve yaşam açısından daha verimli. Adapazarı bir ticaret şehridir; biz de hep öyle başladık, öyle devam ediyoruz.

4.2.8. Çekim Ekibi - Kamera Arkası



Çekim Ekibi :

Proje Sorumluları : İsmail Koç - Servet Sezgin - Aydın Bağdat - Füsun Çelebi Boz

Öğrenciler : Berkay Yavuz - Beyza Topal - Doğa İngenç - Hande Belgühan - Zülfiye Latifoğlu

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sakarya’da tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinden seçilen sınırlı ancak temsil gücü yüksek bir örneklem üzerinden yürütülen bu kapsamlı çalışma; söz konusu işletmelerin yaşam öykülerinden hareketle, geleceğe ışık tutan önemli bulgular ortaya koymaktadır. Çalışma, genç girişimciler için rol model oluşturabilecek deneyimler sunarken; akademisyenler açısından yeni araştırma alanlarına kapı aralamaktadır. Ayrıca işletme sahipleri için ise kendi hikâyelerini daha geniş bir perspektiften görebilmelerine imkân sağlamaktadır. İncelenen işletmelerin kuruluş süreçlerinin çoğu, sınırlı sermaye koşulları altında; yoğun emek, aile dayanışması ve güçlü bir girişimcilik iradesiyle şekillenmiştir. İmkânların kısıtlı olduğu bu başlangıç aşamalarında, “üretim” ve “var olma” hedefinin kararlılıkla benimsendiği görülmektedir. Zamanla bu bireysel girişimler, yalnızca kurucuları için bir ekonomik varlık olmanın ötesine geçerek; çevre için bir istihdam alanı, şehir için bir marka ve ülke ekonomisi için katma değer üreten sürdürülebilir yapılar hâline gelmiştir. Bu bağlamda Sakarya’da; makine, kereste, tekstil, karavan, çikolata, köfte ve un gibi farklı sektörlerde ürün üreten işletmelerden, yerel gıda tedarikini sağlayan hizmet ve marketçilik faaliyetlerine kadar geniş bir üretim ve girişimcilik yelpazesi dikkat çekmektedir. Bu durum Sakarya’nın ekonomik dokusunun çeşitliliğini ve dinamizmini açık biçimde ortaya koymaktadır. Eserde girişimcilerin hayat hikâyeleri 7 temel başlıkta ele alınmıştır. Bu kapsamda işletmelerin; kuruluş süreci, zorluklar ile mücadeleleri ve stratejileri, devlet teşvikleri, Aile Şirket Dinamikleri, yerel ekonomiye katkıları, çevresel ve sosyal sorumluk kapsamında yapmış oldukları faaliyetleri ele alınmıştır. Bu çerçevede bir genelleme yapıldığında bazı çıkarımlar yapılabilir.

İşletmelerin kuruluş süreci incelendiğinde; büyük ölçüde üst kuşaklar tarafından geleneksel biçimde kurulmuş; küçük sermayeler ve yoğun emeğin bir ürünü olarak kurulduğu görülmektedir. Bununla birlikte, aileden devralınan geleneksel yönetim anlayışlarının yeni kuşaklar tarafından üstlenilerek çağın ve dönemin koşullarına uygun biçimde geliştirildiği dikkat çekmektedir. Günümüzde bu işletmelerin önemli bir bölümü, üçüncü ve dördüncü kuşaklar tarafından modern teknikler ve çağdaş yönetim yöntemleri kullanılarak yönetilmektedir. Mazlum Çikolata, Akcan Tekstil, Özel Giyim, Alikoka Boza, Güneşoğlu, Yılgenci ile Başer Un gibi köklü işletmeler; aile temelli yapıları, kuşaklar arası bilgi aktarımı ve zaman içinde benimsenen modern üretim ve yönetim teknikleri sayesinde yerel

ölçekte başlayan faaliyetlerini bugün yüksek ekonomik kapasiteye sahip sürdürülebilir işletmelere dönüştürmüşlerdir. Bu dönüşüm, kuşaklar arası bilgi aktarımı ile yenilikçi yönetim pratiklerinin birlikte uygulanmasının somut bir sonucu olarak görülebilir.

İşletmelerin zorluklar ile mücadeleleri ve bu durumlara stratejik yaklaşımları incelendiğinde; Sakarya ve çevre illerini ekonomik ve sosyal açıdan derinden etkileyen 1999 yılındaki deprem ve sonrasındaki afet dönemi, katılımcılar açısından önemli bir kırılma ve zorluk evresi olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin ekonomik krizler ve doğal afetler karşısında geliştirdikleri baş etme stratejilerinin, büyük ölçüde sahip oldukları öz kaynaklar ve kurumsal güçleri doğrultusunda, temkinli karar alma ve faaliyetlerini sürdürme eğilimine dayandığı görülmektedir. Bu yaklaşım, kriz dönemlerinin görece daha az hasarla atlatılmasına katkı sağlamıştır. Ayrıca, şehirde köklü bir geçmişe sahip esnaf kültürü ve güçlü dayanışma ağları, yerel ekonomik dayanıklılığın temelini oluşturmaktadır. Nitekim 1999 Marmara Depremi sonrasında işletmelerin, toplumsal dayanışma ve yerel iş birliği mekanizmaları sayesinde kısa sürede yeniden ayağa kalktığı gözlemlenmiştir. Bu işletmelerde, öz sermaye temelli büyüme stratejisinin benimsendiği; pazar rekabeti yaratacak ürün geliştirme faaliyetlerine ağırlık verildiği, yeni pazarlara açılma yönünde adımlar atıldığı ve marka değerinin korunmasına yönelik stratejik yaklaşımların ön plana çıktığı gözlemlenmektedir.

Bunların yanında kamu mali teşvikleri ve devlet destekleri; bu işletmelerin belirli bir ölçüde korunmasını sağlamakta, kriz dönemlerinde ayakta kalmalarına ve yenilik süreçlerine uyum sağlamalarında dengeleyici bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin vergi teşvikleri ve yatırım destekleri başta olmak üzere çeşitli devlet desteklerinden farklı düzeylerde faydalandıkları genel olarak görülmektedir. Örneğin, Başer Un 'un üretim hattındaki elek sistemini yenilemesi, Yılgenci firmasının güneş enerji sistemleri aracılığıyla yenilenebilir enerji kullanımına geçmesi ve Özel Giyim yurt dışı fuar desteklerinden yararlanarak pazarlama ve marka bilinirliği faaliyetlerini geliştirmesi, kamu mali desteklerinin işletmelerin üretim kapasitesi, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü üzerindeki olumlu etkilerini somut biçimde ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, pandemi döneminde uygulanan destek mekanizmalarının, işletmelerin üretim ve hizmet süreçlerini kesintisiz sürdürmelerinde önemli bir rol üstlendiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, teşvik programlarının başvuru

süreçlerindeki bürokratik karmaşıklık, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından önemli bir engel oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılım sağlayan işletmelerin çoğunluğu aile işletmeleridir. Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması da, bu işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarını etkin şekilde yürütmesine bağlıdır. Aile şirketleri, ülke ekonomilerinde istihdam yaratma, yerel kalkınmaya destek olma ve kültürel değerleri koruma açısından hayati bir öneme sahiptir. Görüşme yapılan işletmelerin büyük çoğunluğunda yazılı bir aile anayasasının bulunmadığı; buna karşın, yıllar içerisinde oluşan ve süreklilik kazanan kurumsal normlar aracılığıyla güçlü bir kurum kültürünün geliştiği gözlemlenmektedir. Bu noktada, alt ve üst soy, kardeşler ve ortaklar arasında görev paylaşımının büyük ölçüde belirginleştiği ve şirketlerin söz konusu yerleşik normlar çerçevesinde yönetildiği anlaşılmaktadır.

İşletmelerin yerel ekonomiye olan katkıları incelendiğinde; istihdam yaratma, yerel ürünlerin katma değerli ürünlere dönüştürülmesini sağlama, döviz girdisi oluşturma, gelir dağılımında dengeye katkı sunma ve bölgesel kalkınmayı teşvik etme açısından çok boyutlu ve stratejik bir öneme sahip oldukları görülmektedir. Katılımcılar arasında yapılan değerlendirmeler, bu katkıların sadece ekonomik etkilerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda sosyal refahın artırılmasında da kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. İşletmeler, özellikle küçük ve orta ölçekli olanlar, yerel topluluklarda istihdam fırsatları meydana getirmekle kalmayıp, aynı zamanda bölgedeki ekonomik hareketliliği artıran çarpan etkileri oluşturmuşlardır. Bir katılımcının “*çalışanlarımız sadece işlerini yapmıyor, aynı zamanda bizimle büyüyor*” ifadesi, işletmelerin bireysel kalkınma ve toplumsal dayanışma açısından da önemini vurgulamaktadır. İşletmelerin bölgesel kalkınmaya katkıları, endojen kalkınma teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde daha iyi anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım, yerel kaynakların etkin kullanımını, yerel aktörlerin iş birliğini ve bölgesel ekonomik potansiyelin harekete geçirilmesini ön plana çıkarmaktadır. Katılımcıların ifadelerinde sıkça vurgulanan, “*bölgedeki çiftçilerle yaptığımız anlaşmalar hem bizim işimizi büyüttü hem de onların gelirini artırdı*” yorumu, bu kalkınma modelinin pratikteki etkilerini göstermektedir. Yerel kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanılması, bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşılmasını hızlandırmıştır. Özellikle, yerel ürünlere dayalı üretim yapan işletmelerin hem yerel ekonomiye değer kattığı hem de bölgesel kimliğin korunmasına yardımcı olduğu belirtilmiştir.

Özellikle Türkiye’de Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri, ekonomik ve sosyal yapının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bağlamda, katılımcı işletmelerin bölgenin ekonomik tarihi ve toplumsal yapısının girişimcilik motivasyonları üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

İşletmelerin, çevresel ve sosyal sorumluk projelerinde yer alarak yerel ekonomiye, sosyo kültürel hayatın gelişmesine ciddi katkılarının olduğu görülmektedir. Eğitim bursları, çevre projeleri ve toplum hizmetlerine yönelik faaliyetler, bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurken, işletmelerin marka değerini ve toplumla olan bağlarını güçlendirmektedir. Katılımcılardan birinin, “Bölgemizdeki okullara yaptığımız yardımlar, sadece öğrencileri değil ailelerini de etkiledi, bu da işletmemize duyulan güveni artırdı” ifadesi, sosyal sorumluluğun önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Ayrıca işletmelerin işletmelerin rekabet gücünü artırmada inovasyon yatırımları kritik bir rol oynamaktadır. Yenilikçi üretim teknikleri, ürün çeşitliliği ve kalite standartlarını geliştirme, işletmelerin küresel pazarda rekabet edebilme kapasitesini artırmıştır. Katılımcılar, *“teknolojiye yaptığımız yatırımlarla ürünlerimizi daha hızlı ve kaliteli üretebiliyoruz”* gibi ifadelerle inovasyonun önemine vurgu yapmıştır. Ancak, yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilirliği için Ar-Ge çalışmalarına daha fazla kaynak ayrılması gerekmektedir. Bir katılımcının, *“üniversitelerle yaptığımız iş birliği sayesinde sektörde fark yaratıyoruz”* ifadesi, akademik kurumlarla ortak çalışmaların işletmelerin rekabet avantajını artırabileceğini göstermektedir. İnovasyon alanında karşılaşılan zorluklar arasında, finansman yetersizliği ve nitelikli iş gücü eksikliği öne çıkmaktadır. Bu durum, işletmelerin teknolojik yeniliklere erişimini sınırlamakta ve küresel rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Bununla birlikte, uluslararası iş birliklerinin teşvik edilmesi ve devlet desteklerinin artırılması, bu tür zorlukların üstesinden gelmesine yardımcı olabilir. Örneğin, katılımcılardan biri, *“ihracat pazarlarına açılmamız, yabancı ortaklarımız sayesinde mümkün oldu”* diyerek uluslararası bağlantıların önemine dikkat çekmiştir.

Bu çalışma, Sakarya ili özelinde yerel işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkılarını işletmelerin yaşanmışlıkları üzerinden bir kesit sunmaktadır. Sakarya, kimi işletmeler için bereketli topraklarıyla bir üretim ve emek şehri, kimileri için Sakaryaspor ile özdeşleşen ortak

bir aidiyet alanı, kimileri için ise kardeşliğin, huzurun ve dayanışmanın somutlaştığı bir yaşam mekânı olarak tanımlanmaktadır. Bu farklı tanımlar, şehrin sosyal dokusunda aidiyet duygusunun, üretmenin, ortak değerlerin ve toplumsal dayanışmanın ne denli güçlü bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, Sakarya'nın yalnızca fizikî coğrafyasıyla değil; insanlarıyla, üretim kültürüyle ve kurumsal 132normları ile, ortak gelecek tasavvuruyla da bütüncül bir biçimde ülkenin geleceğine huzur içinde ilerlediği görülmektedir.

Gelecek dönemlerde firmaların aile işletmeleri olarak elde ettikleri tecrübeleri kurumsal yapıya taşıyarak markalaşma sürecine girmeleri ve daha fazla yatırım yaparak küçük ve orta ölçekli işletme yapısından çıkmaları gerekmektedir. Bu durum kendi ürünlerini hem iç pazarda hem dış pazarda sergileyebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Böylelikle çalışmaya konu olan firmalar, Sakarya'nın ve Türkiye'nin ticaret hacmine katkı sağladıkları gibi dış ticaret hacmini de belirgin bir seviyede arttıracakları söylenebilmektedir. Dış ticaret hacminin artması da marka ve pazar desteğinin daha yoğun bir şekilde sağlanmasından ve işgücünün buna yönelik eğitilmesinden geçmektedir. Dolayısıyla dış ticaret açısından daha etkin olabilmek için bölgedeki kamu ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yapılması ve politikaların bu çerçevede yürütülmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akusta E. (2025). Türkiye’de Enflasyonun Belirleyicileri: Yakın Dönemden Yeni Kanıtlar, Makro İktisat Alanında Uluslararası Çalışmalar, Ed. Gülsün İşseveroğlu, Serüven Yayınevi, 1. Basım, Ankara.
- Arslan A. & Türkmen A. (2023). Türkiye’de Kalkınma Politikaları ve Bölgesel Kalkınma Planlarının Dönüşümü, Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi, Cilt 4, Sayı Özel.
- Elmas Arslan G. (2008). Türkiye Açısından ‘Bölge Kalkınma Ajansları’ Uygulamasının Değerlendirilmesi. Ekonomik Yaklaşım, Cilt 19, Özel Sayı, 165-182.
- Atamtürk B.(2023). 1962-1980 Dönemi Türkiye Ekonomisi, Yüzyılın Ekonomisi, Ed. Ömer Faruk Çolak, Cilt 1, Ankara Efil Yayınevi.
- Ateş, Ç., & Esen, S. (2022). Lojistik üs olma potansiyeli açısından Sakarya ilinin değerlendirilmesi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 4(2), 35-41. <https://doi.org/10.47542/sauied.1175207>
- Aydoğan E. (2004). 1980’den Günümüze Türkiye’de Enflasyon Serüveni, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 11 Sayı 1.
- Barışık S. & Çolak Ö.F.(2023). Türkiye’nin 1945-1960 Dönemi, Yüzyılın Ekonomisi, Ed. Ömer Faruk Çolak, Cilt 1, Ankara Efil Yayınevi.
- Bloomberg (2024). Türkiye ekonomisi 2023’te yüzde 4,5 büyüdü. <https://www.bloomberght.com/turkiye-ekonomisi-2023-te-yuzde-4-5-buyudu> (Erişim tarihi:4.12.2025)
- Durmuş, S. & Aydemir, N. K. (2016) “Atatürk Dönemi Türkiye Ekonomisi (1923-1938)” KAÜİİBFD 7(12), 155-167.
- Ertaş M. (2025). 1940 – 1945 Yılları 2. Dünya Savaşı Döneminde Türkiye Ekonomisi, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Diyarbakır.
- Ertuna, Ö. (2004). 1923’ten Bugüne Türkiye Ekonomisi ve 2023’e Doğru Hedefler. MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:21, İstanbul.
- Esen, S. (2023). Sakarya Uluslararası Çapta Lojistik Bir Üs Olabilir. <https://haber.subu.edu.tr/tr/node/1359?utm>
- Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) (2025). Aylar itibariyle mükellef sayıları – Sakarya (2025). Sakarya Vergi Dairesi Başkanlığı. Erişim adresi: <https://sakarya.gib.gov.tr/kurumsal/planlar-ve-raporlar/istatistikler/aylar-itibariyle-mukellef-sayilari?yil=2025>
- Hepaktan, C. E., Çınar, S., & DüNDAR, Ö. (2014). Türkiye’de Uygulanan Döviz Kuru Sistemlerinin Dış Ticaret İle İlişkisi. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 3(5), 62-82. <https://doi.org/10.20990/aacd.16008>
- Koç, İ. (2021). Turizm yatırımları ve harcamalarının bölgesel kalkınmaya etkileri: Doğu

- Marmara örneği. İstanbul: Değişim Yayınları. Sakarya.
- Koç, İ., & Koç, R. (2025). The Spatial Economic Impact Of R&D Expenditures: A Spatial Panel Data Analysis Of Germany. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 176-195. <https://doi.org/10.11611/Yead.1621652>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2025). YİGM Yıllık Turizm Bültenleri (2019–2024). <https://yigm.ktb.gov.tr/tr-249709/yillik-bultenler.html>
- Oğuztürk, B. S., & Koç, R. (2023). Bölgesel Kalkınmada Sosyal Sermaye ve İnovasyon: TR42 Doğu Marmara Kalkınma Bölgesi Üzerine Mekansal Bir İnceleme. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Onaç E. & Birol Y.E. (2024), Covid–19 Pandemisi Sonrası Türkiye’de Enflasyonun Belirleyicileri Üzerine Bir Değerlendirme, *İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi/ Journal of Economics and Management Research*, Cilt 13 Sayı 2, 20-38.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası (SATSO) (2025). Sakarya 2024 yılını da ihracatta rekorla kapattı. <https://www.satso.org.tr/haber/6958/sakarya-2024-yilini-da-ihracatta-rekorla-kapatti.aspx>
- Salep M. (2017). Türk İktisat Tarihi Açısından Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967). *Turkish Studies*, Volume 12 Issue 12.
- Kılınç Savrul B. (2012). Bölgesel Kalkınma Teorileri Ve Politikaları: Avrupa Birliği ve Türkiye. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul
- Silverman, D. (2018). Nitel verileri yorumlama. (Çev. E. Dinç, İ. Dere, Y. İnel ve S. Üztemur). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şahinkaya S. (2023). 1930’ların Sanayileşme Hareketi ile Birinci Sanayi planından Kesitler. *Yüzyılın Ekonomisi*, Ed. Ömer Faruk Çolak, Cilt 1, Ankara Efil Yayınevi
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2025a). Teknoloji geliştirme bölgeleri istatistikleri (Eylül 2025) [Veri seti].
- Genel Müdürlüğü: Ar-Ge Teşvikleri ve Teknoloji Daire Başkanlığı Erişim adresi: <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501>
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2025b). Girişimci Bilgi Sistemi (GBS) – Raporlar. Girişimci Bilgi Sistemi (GBS). Retrieved October 11, 2025. <https://gbs.sanayi.gov.tr/Home/Report>
- Takım A.(2012). Demokrat Parti Döneminde Uygulanan Ekonomi Politikaları ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 2 Sayı 2.
- Türk Patent ve Marka Kurumu (2024). Yıllara göre illerin patent tescil sayıları ve sıralamaları 2018-2024 [Veri seti]. TÜRK PATENT Resmî İstatistik Portalı. Erişim adresi: <https://www.turkpatent.gov.tr>, <https://www.turkpatent.gov.tr/cografi-isaretler-ve-geleneksel-urun-adi-istatistik>

- Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), (2025). <https://tim.org.tr/tr/>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2025). <https://data.tuik.gov.tr/>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2024). Tarım alanları, 2024 [Çayır ve mera alanları hariç] [Veri seti]. TÜİK Resmî İstatistik Portalı. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr>
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 24(24), 543-559.
- Ünal, Y. (2009). 1940–1950 Yılları Arasında Türkiye’de Fiyat Artışları Ve Bu Dönem Ekonomisinin Genel Görünümü Üzerine Bir İnceleme. Tarih Okulu Dergisi, Sayı III, 69-107.
- Yapar Saçık S.(2009). 1980-2006 Döneminde Türkiye’nin Dış Ticaret Politikaları Ve Performansı, Mevzuat Dergisi, Yıl 12, Sayı 140.
- Yayla, Y. E. (2023). Türkiye’de Vergi Tahsisine Dayalı Bölgesel Net Mali Yansımanın Analizi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.
- Yüce G., Akıncı M. & Yılmaz Ö. (2013). Türkiye Ekonomisinde Temel Ekonomik ve Finansal Göstergeler Bağlamında 2002 Öncesi ve Sonrası. Maliye Dergisi, Sayı 164.

