

**KAPATMA
YERİNE
YENİDEN
YAPILANDIRMA**

TERSANELER RAPORU



**TÜRK MÜHENDİS ve MİMAR ODALARI BİRLİĞİ
GEMİ MÜHENDİSLERİ ODASI**

TERSANELER RAPORU

1994



**TÜRK MÜHENDİS ve MİMAR ODALARI BİRLİĞİ
GEMİ MÜHENDİSLERİ ODASI**

İÇİNDEKİLER

Dünyada ve Türkiye’de Gemi Sanayiinin Önemi

Dünyada ve Türkiye’de Gemi Sanayiinin Bugünkü Durumu

Haliç, Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Özellikleri

Haliç Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Gemi Sanayi Sektörü
İçindeki Yeri ve Önemi

- Haliç Tersanesi
- Camialtı Tersanesi
- Alaybey Tersanesi

Haliç Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Bugünkü Değerleri

Haliç Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Mali Durumları

- Haliç Tersanesi
 - Camialtı Tersanesi
 - Alaybey Tersanesi
-

Haliç, Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Kapatılması
Kararının Değerlendirilmesi

Haliç Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Kapatılmasının Kamuya
Ekonomik Maliyeti

Sonuç ve Öneriler

DÜNYADA VE TÜRKİYEDE GEMİ SANAYİNİN ÖNEMİ

Uluslararası ticarete yüklerin % 95'lere ulaşan bölümünün denizyolu ile taşınıyor olması, bu taşımanın aracı olan GEMİ'ye ve -zaman içinde ekonomik ve teknolojik eskimenin yanısıra fiziksel olarak da yıpranan geminin "yenilenme" faaliyetlerinin tümünü kapsayan- GEMİ SANAYİ'ne önem kazandırmaktadır.

Gemi sanayii deniz ticaretinin uluslararası niteliğinin doğrudan GEMİ'ye yansımalarının doğal sonucu olarak, teknolojik gelişme ve yenilenmeye en duyarlı sanayi dallarından biridir. **Denizde can ve mal güvenliğinin** yanısıra **deniz ve çevre güvenliği** konularındaki uluslararası kural ve konvansiyonlar, artan duyarlılık ve gelişen teknolojiye de bağlı olarak hızla ve sık sık yenilenirken; GEMİ'nin ve GEMİ sanayiinin buna ayak uydurmak zorunda olması; sektörün teknolojik gelişmeleri yakından izlemesini zorunlu kılmaktadır.

GEMİ'nin demir-çelik, makina imalat, ahşap, boya-kimya, elektrik-elektronik, tekstil ve lastik-plastik gibi birçok sanayi kolunun ürünlerinin tersanelerde birleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir ürün olması nedeniyle de; gemi sanayii, stratejik öneme sahip temel sanayi dalları başta olmak üzere bir çok sanayi dalının nicel ve nitel anlamda gelişmesini sağlamaktadır.

Gemi sanayiinin emek yoğun niteliğine ek olarak diğer sanayi dalları ile olan bu ilişkisi, sektöre istihdam açısından da1 önem kazandırmaktadır.

Gemi sanayiine dış ticaret yüklerinin yaklaşık % 85'ini denizden taşıyan Türkiye açısından önem kazandıran diğer bir husus da ulusal deniz ticaret filosunu destekleme özelliğidir.

Gemi sanayii; yeni gemilerin yapımı, mevcutların bakım-onarımı nedeniyle başka ülkelere ödenmesi sözkonusu olacak dövizden sağlanan tasarrufa ek olarak, bu sektörde son yıllarda önemli ölçüde artan ihracat yoluyla da doğrudan döviz girdisi yaratmaktadır. Dış ticaret dengesinde sorunları olan Türkiye için, gemi sanayiinin bu özelliği de mutlaka değerlendirilmesi gereken bir nitelik taşımaktadır.

Özetlemek gerekirse; gemi yapım ve onarım sanayii Türkiye açısından

- * *Ulusal deniz ticaret filosunu destekleme,*
- * *Yan sanayii geliştirme,*
- * *İstihdam artırma,*
- * *Döviz sağlama ve/veya ikame etme,*
- * *Teknolojik gelişmeye yol açma*

özellikleri nedeniyle, sanayileşme açısından stratejik önem taşıyan temel sanayi dallarından biridir.

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE GEMİ SANAYİİNİN BUGÜNKÜ DURUMU

Konu ile ilgili uluslararası kuruluşların² ve pazar araştırmacısı şirketlerin³ araştırmaları, düşük navlun ve ucuzlayan ikinci el gemi fiyatlarının yol açtığı dalgalanmalara karşın; 1993 yılı başlarından itibaren ortaya çıkan talep artışının devam edeceğini göstermektedir. Talep artışını yaratan nedenlerin başında, 15 yaşından büyük gemilerin ABD limanlarına kabul edilmemesi, bu yasaklamanın 1995 başından itibaren AT ülkelerince de uygulamaya konulacak olması gelmektedir. Öte yandan Temmuz-1996'dan itibaren klasik tek cidarlı tanker ve LPG-LNG gemileri için de benzer uygulama başlayacaktır. Bunun 2000 yılına kadar 7000 adet yeni çift cidarlı tanker gereksinimi yaratacağı hesaplanmaktadır⁴. Bugün tersaneleri ağırlıklı olarak savunma sanayiine yönelik olduğu için dünya sıralamasında yer almayan ABD'nin, sözkonusu tersanelerini ticari gemi yapımına uyarlama çalışmalarına başlamış olduğu bilinmektedir. ABD Hükümeti'nin bu nedenle gemi yapım sanayiine ilişkin araştırma-geliştirme projeleri için ayırdığı miktar 1994'de 30 milyon, önümüzdeki 5 yıl için ise 220 milyon dolardır⁵.

AWES tarafından 1995-2000 yılları arasında ortalama 35 milyon DWT/yıl, 2000-2005 yılları arasında ise ortalama 42 milyon DWT/yıl olarak öngörülen talep; bugün 25 milyon DWT/yıl dolayında olan dünya gemi yapım kapasitesinin üzerindedir. Diğer araştırmacıların da -bazı farklılıklara karşın- üzerinde birleştikleri bu gerçek, dünya tersanelerinin bugün ve önümüzdeki 10 yıl için oldukça iyi bir dönem yaşayacağını göstermektedir.

DÜNYA YENİ GEMİ SİPARİŞLERİ (Aralık-1993)

Sıra No.	Ülke Adı	Gemi Sayısı	Toplam GT	(%)	Toplam DWT
1	Japonya	428	11.456.508	29.19	16.128.955
2	Güney Kore	206	10.905.012	27.97	17.864.088
3	Çin Halk C.	120	1.979.506	5.04	3.328.182
4	Almanya	117	1.637.014	4.17	1.607.632
5	Danimarka	43	1.576.730	4.02	2.526.735
6	Romanya	995	1.293.916	3.30	2.120.500
7	İtalya	58	1.202.180	3.06	1.400.305
8	Polonya	112	1.041.990	2.66	1.232.034
9	Brezilya	44	848.234	2.16	1.330.255
10	Hırvatistan	25	843.721	2.15	1.190.666
11	Finlandiya	16	819.401	2.09	335.195
12	İngiltere	32	746.862	1.90	1.390.365
13	Fransa	22	697.259	1.78	336.195
14	Tayvan	14	695.187	1.77	1.173.841
15	Rusya	134	621.968	1.58	820.461
16	İspanya	55	597.343	1.52	783.696
17	Ukrayna	27	520.266	1.33	738.985
18	Norveç	31	306.584	0.78	342.443
19	Hollanda	59	260.848	0.66	259.435
20	Türkiye	41	189.091	0.48	296.100

1993 sonu itibariyle yeni gemi siparişlerinin ülke tersanelerine dağılımını gösteren yukarıdaki tablo incelendiğinde, toplam siparişlerin yaklaşık %57'sinin Japonya ve Güney Kore tersanelerinde, %20'sinin AT ülkeleri tersanelerinde olduğu görülmektedir. Geriye kalan %23'lük bölüm ise Çin Halk Cumhuriyeti, Romanya, Polonya ve Brezilya başta olmak üzere diğer ülkelere dağılmaktadır. Ülkemiz ise %

2 LMIS (Lloyd's Maritime Information Services), ASIS (The Association for the Structural Improvement of the Shipbuilding Industry-JAPAN) ve AWES (The Association of the West European Shipbuilders)

3 Drewry Shipping Consultants Ltd. ve Clarkson Research Studies Ltd.

4 Shipbuilding Technology International '94

5 MarineLog, June-1994, Vol.99, No.6

0.48 dolayında bir pay ile 20. sıradadır. 1993 sonu rakamları ile yaklaşık binde 5 olan bu pay, *-tamamlanarak teslim edilen gemiler ve sipariş almış olduğu halde yatırımı bitiremediği için üretime başlayamamış olan bir özel sektör tersanesinin 2 adet 150.000 DWT'lık siparişi düştüğünde-* bugün binde 2'ler düzeyine gerilemiş bulunmaktadır.

Türkiye 310 bin DWT/yılı özel sektöre, 178 bin DWT/yılı kamu sektörüne ait olmak üzere toplam 488 bin DWT/yıl kapasite ile dünya yeni gemi yapım kapasitesinin yaklaşık % 2'sine sahiptir. Mevcut olan bu kapasite, DPT Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Gemi İnşa Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda da belirlenmiş olduğu gibi; yılda,

- * 1.2 milyar dolar döviz ikame etme,
- * 600 milyon dolar net döviz girdisi sağlama,
- * 105 milyon adamxsaat istihdam yaratma,
- * Vergi, sigorta primi, fon v.b. olarak devlet gelirlerine 340 milyon dolar katkı yapma

olanağına sahiptir. Basit önlemler ve küçük yatırımlarla mevcut kapasitenin en az % 20 artırılması ve böylece sağlayacağı katkının da büyütülmesi mümkündür.

Dünyada yeni gemi talebinde ve siparişlerde artışların görüldüğü ve bu durumun devam edeceğinin tahmin edildiği bir dönemde, toplam kapasitenin % 2'sine sahip olan Türkiye'nin 1993'de binde 5 olan payının bugün binde 2'lere düşmüş olması düşündürücüdür. Üstelik bu düşüş, ulusal deniz ticaret filomuzun büyüme ve yenilenme gereksiniminin⁶ olduğu; Sovyetler Birliği'nin dağılması ile kurulan yeni cumhuriyetlerin 3.000'i aşkın nehir tipi gemiden oluşan filosunun yanibaşımızda yenilenmeyi beklediği bir dönemde ortaya çıkmıştır.

Kısaca, dünya tersanelerinin neredeyse ikinci bir "altın çağ" yaşadıkları bu dönemde *-gerek büyük bir iç talep, gerekse önemli bir dış talep avantajına karşın-* ülkemiz tersaneleri yeni gemi yapımında % 10'un altında kapasite kullanımı ile krizdedir.

⁶ Mevcut deniz ticaret filosunun yaklaşık 1/3'ü ABD ve AT limanlarına girmeleri yasaklanan 15 yaşın üzerindeki gemilerden oluşmakta; çağdaş taşımacılık türlerine uyumlu Ro-Ro, OBO tipi gemiler azınlıkta bulunmaktadır. Ayrıca halen toplam 9.5 milyon DWT olan filonun, 2000 yılında 15 milyon DWT'a çıkarılması hedeflenmektedir.

HALIÇ, CAMIALTI VE ALAYBEY TERSANELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Beş Nisan Kararları ile yıl sonuna kadar kapatılmalarının kararlaştırıldığı ilan edilen Haliç, Camialtı ve Alaybey Tersaneleri; 17 Nisan 1982 gün ve 2680 sayılı Yasa'ya göre çıkarılmış 08.06.1984 gün ve 233 sayılı KHK kapsamı içinde bir iktisadi devlet teşekkülü olan ve genelde de Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olarak tanımlanan TÜRKİYE GEMİ SANAYİİ A.Ş.'ye bağlı olarak faaliyet yürütmektedir.

Bu nedenle sözkonusu tersanelerin doğru değerlendirilebilmesi için, öncelikle bir KİT olan Türkiye Gemi Sanayii A.Ş.'ye bağlı olmaları nedeniyle uymak zorunda oldukları kuralların, sektördeki özel tersanelerden hangi noktalarda ayrıldığına kısaca da olsa bakmak gerekmektedir:

- Türkiye Gemi sanayii A.Ş. tersaneleri de tüm KİT'ler gibi, yöneticileri siyasal iktidar tarafından atanan ve görevden alınan, bu nedenle de uygulamayı iktidarı elinde tutanların talimatları ve siyasal çıkarları doğrultusunda yürütmek zorunda oldukları için rasyonel ve verimli bir işletmeciliğin sözkonusu olmadığı kuruluşlardır⁷.
- Diğer KİT'ler gibi sözkonusu tersanelerin de tabii oldukları mevzuat; malzeme temini, satış-pazarlama ve yatırım gibi konularda formalite çokluğu nedeniyle zaman kaybına ve bağlı olarak maliyet artışına yol açmaktadır⁸.
- Tersaneler de tüm KİT'ler gibi, özel sektör kuruluşlarından farklı olarak, iş emniyeti ve işyeri güvenliği v.b. konulardaki mevzuata tam olarak uymakta; itfaiyeci, güvenlik görevlisi gibi doğrudan üretime yönelik olmayan kadrolarda belirli sayıda elemanı zorunlu olarak istihdam etmektedirler.
- Birkaç istisna dışında özel sektör kuruluşları, çekirdek kadro dışında eleman istihdam etmemekte; geçici işçi ve taşeron kullanımı ile sipariş durumuna göre esnek bir istihdam politikası uygulayabilmektedirler. Bu kuruluşların çoğunda sendika ve toplu iş sözleşmesi düzeninin bulunmaması nedeniyle ücretler ve diğer sosyal haklar oldukça düşüktür. Ortalama 16 yıl kıdemli ve çoğunluğu Gemi Yapı Meslek Lisesi mezunu kalifiye teknik elemandan oluşan kadrosu nedeniyle Türkiye Gemi Sanayii A.Ş. tersaneleri için sözkonusu olmayan bu duruma ek olarak; birer kamu kuruluşu olarak KİT tersanelerinde personel ücret ve diğer ödemelerinin özel sektörde olduğu gibi gerçek değerlerinin altında beyan edilerek vergilendirilmesi de sözkonusu değildir.
- Tüm KİT yöneticileri gib, tersane yöneticileri de pazarlama v.b. faaliyetleri ile ilgili yurtdışı seyahatleri için Başbakanlık onayı almak zorunda olduklarından; çağdaş, etkin ve verimli bir pazarlama faaliyeti mümkün olamamaktadır.
- Emekli olan işçilere devlet tarafından ödenen kişi başına 1.960.000.-TL tutarındaki Sosyal Yardım Zammı, 506 sayılı yasa uyarınca emekli oldukları KİT tarafından karşılanırken; özel sektör için böyle bir uygulama yoktur.

Başka bir deyişle kapatılmaları sözkonusu edilen tersaneler, yönetimleri siyasal iktidar tarafından atanan ve baskı altında tutulan; bunun sonucu olarak yatırım, istihdam ve ücret politikaları dışarıdan belirlenen ve tüm faaliyetlerinde yığınla bürokratik engeli aşmak zorunda olan; birer kamu kuruluşu olarak yasa, tüzük ve yönetmeliklerin öngördüğü tüm koşulları eksiksiz yerine getirmek ve bu arada özel sektör için sözkonusu olmayan ödemeleri *-sosyal yardım zammı örneğinde gibi-* yapmaktayken yükümlüdürler.

⁷ İleride de görüleceği gibi, Ulaştırma Bakanı'nın direktifi ve baskısı ile Türkiye Gemi Sanayii A.Ş. Yönetim Kurulu'nun 1993 yılında almak zorunda kaldığı "Alaybey Tersanesi'ni Kapatma" kararının, sözkonusu tersane üzerindeki olumsuz etkileri bu konudaki en somut örnektir.

⁸ Örneğin, dış piyasa malzemeleri temininde Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan ön izin alınması zorunluluğu, ihale mekanizmasının hantallığı ve yanlışlığı, bazı durumlarda 6 ayı aşan gecikmelere ve doğrudan alımlara nazaran % 40'ı bulan fiyat farklılıklarına neden olmaktadır.

Yeri gelmişken, bu koşullar altında çalışan bir kuruluştan, günümüz dünyasında ve serbest piyasa koşullarında, ticari anlamda kar beklenemeyeceğini; üstelik bu kuruluşların çalıştıkları olumsuz koşullardan birinci derecede sorumlu olanların böyle bir beklentiye hiç hakları olmadığını belirtmek gerekmektedir.

Haliç Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Gemi Sanayi Sektörü İçindeki Yeri ve Önemi

Haliç Tersanesi:

İstanbul'un 1453'de fethinden sonra Fatih Sultan Mehmet tarafından 1455 yılında kurulan İstanbul Tersanesi'nin günümüzdeki devamıdır. 69.810 m2 alan içinde birçok atölye ve idari binanın yanısıra; 18. ve 19. yüzyıl Osmanlı döneminden kalma 3 adet kuru havuz, 2 adet yeni gemi inşa kazağı, 475 metrelik onarım-donatım rıhtımı ve bir dökümhaneye sahiptir. Tersane'de yeterli miktarda kızak ve rıhtım kreyini ile muhtelif mobil kreyne ek olarak 1 adet 100 tonluk yüzer vinç de bulunmaktadır.

Tersane İTO Kapasite Raporu ile belgelenen 3.169 ton/yıl çelik işleme ve 11.100 DWT/yıl yeni gemi inşa kapasitesine sahiptir. Kızak büyüklükleri, 5.000-6.000 DWT'a kadar gemilerin inşaatı için yeterlidir.

Haliç Tersanesi'nde şu anda Türkiye Denizcilik İşletmeleri adına inşa edilmekte olan 2 adet 1.500 kişilik Marmara Hattı Yolcu Gemisinin denizde donatımları ile TDİ Şehir Hatları İşletmesi'ne ait 5 adet yolcu gemisi, Sağlık Bakanlığı'nın 6 adet Sağlık Botu ve Koç Vakfı'nın 4 gemisinin havuzlama ve bakım-onarımları yapılmaktadır.

Haliç Tersanesi'ne önem kazandıran husus -sahip olduğu atölye, teçhizat ve diğer olanaklarla- ülkemizin en büyük ve en gelişmiş bakım-onarım tersanesi olmasıdır.

Camialtı Tersanesi:

Bu tersanenin de kuruluşu İstanbul Tersanesi'ne kadar uzanmakla birlikte, şu anda tersanede Osmanlı döneminden kalma bir tesis bulunmamaktadır. 72.000 m2 alan içinde birçok atölye ve idari binanın yanısıra; 2 adet yeni gemi inşa kazağı, 400 metrelik donatım rıhtımı, günde 400 m2 kapasiteli shot-blasting, shop-priming ve transport ünitesine sahiptir. Tersanede çeşitli tip ve kapasitede kızak, rıhtım ve saha kreyini bulunmaktadır.

Tersane, İTO Kapasite Raporu'na göre 5.934 ton/yıl çelik işleme ve 20.800 DWT/yıl yeni gemi inşa kapasitesine sahiptir. Kızak büyüklükleri 6.000 ve gemi tipine bağlı olarak 15.000-20.000 DWT'a kadar gemilerin inşaatına yeterlidir.

Tersane'de Deniz Nakliyat TAŞ adına yapılan 18.000 DWT'luk 2 adet çok amaçlı kuruyük-konteyner gemisine devam edilmektedir. Denize indirilmiş olan ilk gemi rıhtımda donatılırken, ikinci gemi kızak üzerinde inşa halindedir.

Pendik Tersanesi'nin faaliyete geçtiği döneme kadar ülkemizin en büyük ve modern tersanesi olan **Camialtı Tersanesi'ne önem kazandıran husus; 30 dolayında kamu ve özel tersane içinde, iç ve dış piyasada talebin -dolayısıyla**

pazarlama şansının- en yüksek olduğu 18.000-20.000 DWT'luk gemileri yapabilen üç tersanemizden en gelişmiş ve moderni; yolcu gemisi ve feribot gibi katma değeri en yüksek olan gemi tiplerinde uzmanlaşmış işgücüne ve diğer olanaklara sahip tek tersanemiz olmasıdır.

Alaybey Tersanesi:

Kuruluşu 1925 yılına dayanan ve 1973'de başlanmış olan tevsi yatırımıyla, 71.433 m2 alanda kurulu çeşitli atölye ve idari binaları bulunan bu tersane, İstinye Tersanesi'nin kapatılması üzerine buraya nakledilmiş olan 1 adet 7.500 ton kaldırma kapasiteli yüzer havuz⁹ ve yeterli miktarda raylı ve mobil kreyne sahiptir.

Tersane, 12.000 DWT'a kadar gemilerin havuzlama, bakım-onarım ve tadilat işlerine ek olarak; 100 metrenin altında çeşitli tip (Şehir Hattı Gemileri, Araba Vapurları, Tanker, Palamar Botu, Romorkör, Yangın Söndürme Gemileri, Motorbotlar v.b.) ve büyüklükte gemi ve deniz araçlarının inşa ve donatımını yapabilecek durumdadır.

TCDD Genel Müdürlüğü için 2 adet Palamar Botu'nun yapımı sürmekte olup; 3 adet 3.200 BHP'lik Voith tipi sevk sistemli romorkörün yapımı için hazırlık çalışmalarına başlanılmıştır. Bu iş için gerekli dış malzeme alımına ilişkin ön izin onayı Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda 3 aydır beklemektedir. Ayrıca, TDİ Liman İşletmesi'nin 2 adet romorkörünün ana makina değişimleri ve büyük onarımları ile TCDD İskenderun Liman İşletmesi'ne ait 2 deniz aracının havuzlama ve bakım-onarımları yapılmaktadır.

Alaybey Tersanesi'ne önem kazandıran husus, ülkemizin Ege ve Akdeniz kıyılarındaki tek tersanesi olmasıdır. Bu nedenle Ege ve Akdeniz'de komşuları ile çeşitli sorunları olan Türkiye için askeri açıdan da stratejik konumda olan Alaybey Tersanesi'nin kapatılması, bölgede faaliyet gösteren gemilerin bakım-onarım v.b. işler için Malta ve Yunanistan başta olmak üzere diğer ülke tersanelerine yönelmesine neden olacaktır.

Haliç Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Bugünkü Değerleri

Kapatılmaları sözkonusu edilen üç tersanenin arsa değerleri dışında sahip oldukları tesis, teçhizat, araç ve gereçlerin ikinci el piyasa değerlerinden oluşan yaklaşık cari değerleri ile bugünkü şartlar altında yeniden kurulmaları sözkonusu olduğunda gereken finansmandan oluşan yaklaşık ikame değerleri, aşağıda sunulmaktadır:

Tersane Adı	Cari Değeri	İkame Değeri
Haliç Tersanesi	80 milyon dolar	235 milyon dolar
Camialtı Tersanesi	65 milyon dolar	190 milyon dolar
Alaybey Tersanesi	25 milyon dolar	75 milyon dolar
TOPLAM	170 milyon dolar	500 milyon dolar

⁹ Bu kapasite 12.000 DWT'a kadar gemilerin havuzlanarak su altı bakım ve onarımlarının yapılmasına yeterlidir.

Bu tablo değerlendirilirken, ülkemizde 1983 yılından bu güne geçen 10 yıllık süre içinde tersane inşaatı ve yenilenmesi için verilen teşvik kredilerinin toplamının 10 milyon doların altında olduğu ve 1990 yılından bu yana gemi inşa sanayiine ayrılan toplam kredi miktarının 25 milyon doları bulmadığı göz önünde tutulmalıdır.

Bunlara ek olarak, Haliç ya da Camialtı tersanelerinden yalnızca birinin sahip olduğu tesis, teçhizat ve olanakların *-özel sektöre ait Sedef Tersanesi'nin kreynleri hariç tutulduğunda-* mevcut tüm özel sektör tersanelerinin toplamından fazla olduğunun; üstelik bunların büyük çoğunluğunun taşınması mümkün olmadığı için kapatma durumunda ayrıca değerlendirilemeyecek nitelik taşıdığı bilinmesi gerekmektedir.

Sanayi yatırımlarının neredeyse durmuş olduğu günümüz Türkiye'sinde, kıt kamu kaynakları ile yıllar içinde oluşturulmuş değerlerin sifıra indirgenmesine yol açacak kapatma kararları alınırken, bu hususların göz ardı edilmiş olması son derece yanlıştır.

Haliç, Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Mali Durumları

Söz konusu üç tersanenin, geçtiğimiz yıllar içinde giderek artan bir şekilde bilanço zararı gösterdikleri bir gerçektir. 1993 yılı için toplam 257.1 milyar TL olan bu zararın, esas olarak KİT olarak çalışmanın dezavantajlarından kaynaklanmakta olduğu, daha önce belirtilmişti. Bunun yanısıra, özel sektör de dahil ülkemiz gemi yapım sanayiinin uzun bir süredir içinde bulunduğu krizin *-kamu sektörü tersanelerinde "işgücü veriminin düşüklüğü" şeklinde algılanan ve gerçekte sipariş daralmasına bağlı olarak "boş işçilik artışı" ya da "atıl kapasite fazlalığı" olarak nitelemenin daha doğru olacağı sonuçlarının-* etkisi de görülen zararın bir diğer yüzünü oluşturmaktadır.

Yapılacak değerlendirmede sağlıklı sonuçlara varılabilmesi için, bilanço zararının onu doğuran ana nedenlere bağlı olarak guruplandırılması gerekli görülmüştür. Her tersane için ayrı ayrı düzenlenmiş olan Zarar Tabloları ile Personel Durumu Tabloları aşağıda sunulmaktadır:

HALIÇ TERSANESİ ZARAR TABLOSU (milyon TL)

YILLAR	TOPLAM ZARAR	ZARAR ARTIŞI (%)	ÜRETİMDEN DOĞAN ZARAR	(%)	ATIL KAPASİTEDEN DOĞAN ZARAR	(%)	KIDEM TAZMİNATI VE SOSYAL YARDIM ZAMMI ÖDEMELERİ	(%)	FAALİYET DIŞI DİĞER GELİR VE GİDERLER FARKI	(%)
1990	20.493	-	10.956	53	7.239	35	2.401	12	103 (-)	1 (-)
1991	53.853	163	19.722	37	23.788	44	11.157	21	814 (-)	2 (-)
1992	104.431	94	6.205	6	79.777	76	15.272	15	3.177 (+)	3 (+)
1993	130.242	25	11.816	9	73.551	56	45.249	35	374 (-)	0
1994 (*)	65.678	?	3.361	5	5.729	9	58.142	89	1.554 (-)	2 (-)

HALIÇ TERSANESİ PERSONEL DURUMU

YILLAR	TOPLAM PERSONEL SAYISI	MÜSTAHSİL İŞÇİ SAYISI	(%)	GAYRI MÜSTAHSİL İŞÇİ SAYISI	(%)	KAPSAM DIŞI YÖNETİCİ PERSONEL	(%)
1991	1216	849	70	302	25	65	5
1992	1129	783	69	281	25	65	6
1993	1033	751	73	208	20	74	7
1994 (*)	841	589	70	183	22	69	8

CAMIALTI TERSANESİ ZARAR TABLOSU (milyon TL)

YILLAR	TOPLAM ZARAR	ZARAR ARTIŞI (%)	ÜRETİMDEN DOĞAN ZARAR	(%)	ATIL KAPASİTEDEN DOĞAN ZARAR	(%)	KIDEM TAZMİNATI VE SOSYAL YARDIM ZAMMI ÖDEMELERİ	(%)	FAALİYET DIŞI DİĞER GELİR VE GİDERLER FARKI	(%)
1990	14.959	-	12.928	86	100	1	1.747	12	184 (-)	1 (+)
1991	36.125	141	24.777	69	6.103	17	4.484	12	761 (-)	2 (+)
1992	40.310	12	8.836	22	20.138	50	12.351	31	1.015 (+)	3 (-)
1993	65.667	63	9.215	14	23.804	36	33.187	51	539 (-)	1 (-)
1994 (*)	52.337	?	3.974	8	16.913	32	31.500	60	50 (-)	0

CAMIALTI TERSANESİ PERSONEL DURUMU

YILLAR	TOPLAM PERSONEL SAYISI	MÜSTAHSİL İŞÇİ SAYISI	(%)	GAYRI MÜSTAHSİL İŞÇİ SAYISI	(%)	KAPSAM DIŞI YÖNETİCİ PERSONEL	(%)
1991	850	558	66	232	27	60	7
1992	771	467	60	245	32	59	8
1993	675	458	68	153	23	64	9
1994 (*)	571	380	67	132	23	59	10

ALAYBEY TERSANESİ ZARAR TABLOSU (milyon TL)

YILLAR	TOPLAM ZARAR	ZARAR ARTIŞI (%)	ÜRETİMDEN DOĞAN ZARAR	(%)	ATIL KAPASİTEDEN DOĞAN ZARAR	(%)	KIDEM TAZMİNATI VE SOSYAL YARDIM ZAMMI ÖDEMELERİ	(%)	FAALİYET DIŞI DİĞER GELİR VE GİDERLER FARKI	(%)
1990	5.708	-	2.076	26	3.014	53	996	17	378 (-)	7 (-)
1991	23.489	211	6.911	29	13.747	59	1.318	6	1.513 (+)	6 (+)
1992	31.968	36	15.983	50	11.625	36	3.943	12	417 (+)	1 (+)
1993	61.194	91	3.886	6	39.923	65	10.582	17	6.803 (+)	11 (+)
1994 (*)	44.116	?	4.132	9	30.361	69	8.614	20	1.009 (+)	2 (+)

ALAYBEY TERSANESİ PERSONEL DURUMU

YILLAR	TOPLAM PERSONEL SAYISI	MÜSTAHSİL İŞÇİ SAYISI	(%)	GAYRI MÜSTAHSİL İŞÇİ SAYISI	(%)	KAPSAM DIŞI YÖNETİCİ PERSONEL	(%)
1991	356	215	60	91	26	50	14
1992	325	196	60	86	27	43	13
1993	309	184	59	80	26	45	15
1994 (*)	273	162	59	69	25	42	16

Haliç Tersanesi:

Tersane zararındaki artışın son yıllarda azalma eğiliminde olduğu, 1993 için enflasyon oranının altında (%25) ortaya çıkan artışın 1994 için durmuş olduğu ve ilk 7 ay sonuçlarına göre yapılan hesaplamada %14'lük bir azalmanın beklendiği görülmektedir.

Tersanenin 1990 yılında %53 oranında ortaya çıkan üretimden kaynaklanan zararı, bugün %5'ler düzeyine gerilemiştir.

Atıl kapasiteden kaynaklanan zarar ise 1990-1992 arasında artan bir seyir izleyerek % 76'ya çıkmış; 1993'de % 56'ya, Temmuz-1994 sonuçlarına göre ise % 9'a inmiştir. Bu kalemden görülen dalgalanma, artışın olduğu dönemde yeni Galata Köprüsü inşaatı nedeniyle havuzlama ve bakım-onarım için gelecek gemilerin giriş ve çıkışlarının aksamasından ve TDİ adına inşa edilen 2 adet yolcu gemisine ait ithal malzemelerin söz konusu kuruluşun finansman sıkıntısı nedeniyle zamanında tersaneye teslim edilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu etkilerin ortadan kalkmasıyla söz konusu zararın da hızla azalma eğilimine girdiği görülmektedir.

Kıdem tazminatları ve sosyal yardım zammından kaynaklanan zararın son iki yılda artarak % 89'a ulaşmış olması; Türkiye Gemi Sanayii A.Ş. tersanelerinde bir süredir uygulanan "*personel azaltma*" politikasının sonucudur. 1991 yılında İstinye Tersanesi'nin kapatılması sonucunda Haliç Tersanesi'ne nakledilen 214 kişi ile 1.216'ya çıkmış olan personel sayısı, % 34 azalma ile bugün 841'e inmiştir.

Camialtı Tersanesi:

Camialtı Tersanesi zarar artışının *-yıllara göre dalgalanmalar göstermekle birlikte-* azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. 1991'de % 141 olan zarar artış oranı 1993'de % 63'e düşmüş olup; 1994 yılı ilk 7 ay sonuçlarına göre yapılan hesaplamada, bu yıla ait zararın geçen yıla göre %37 dolayında artabileceği gözlenmektedir.

Üretimden kaynaklanan zararda azalma eğilimi net bir şekilde görülmektedir. 1990'da toplam zararın % 86'sını oluşturan bu kalem, bugün % 8'lere inmiştir.

1990'dan itibaren artarak, toplam zarar içindeki payı 1992'de % 50'ye çıkan atıl kapasiteden doğan zarar ise bu yıldan sonra düşmeye başlamıştır. Zararın bu kalemi, İSKENDERUN Feribotu'nun 1991'in ilk yarısında teslim edilmesinden sonra artış göstermektedir. Nedeni, tersanede yapımına başlanan Deniz Nakliyat TAŞ'ye ait iki adet çok maksatlı kuruyük-konteyner gemisinin dış piyasa malzemeleri ile ilgili akreditiflerin, bu kuruluşun finansman darboğazında olması nedeniyle zamanında açılmamasının; tersanenin birçok donatım ünitesine iş verilememesine yol açmış olmasıdır. 1993 ve 1994'de tersane kısmen *-esas faaliyet alanının dışında-* onarım işleri yaparak, kısmen de Türkiye Gemi Sanayii A.Ş.'nin diğer ünitelerine eleman göndererek, bu kalemden zararın nispeten azalmasını sağlamıştır.

Yönetimin "*personel azaltma*" politikası, bu tersaneyi de etkilemekte; kıdem tazminatları ve sosyal yardım zammından kaynaklanan zarar, yıllar içinde artış göstermektedir. İstinye Tersanesi'nden nakledilen 50 kişi ile 1990 yılı sonunda 874 kişi olan personel sayısı, % 35 azalma ile bugün 571'e inmiş bulunmaktadır.

Alaybey Tersanesi:

Bu tersanede de zarar artışı, dalgalanmalara karşın azalma eğilimi göstermektedir. 1991'de % 211 olan artış oranı, 1993'de % 91'e düşmüştür. 1994 için ilk 7 ay sonuçlarına dayanılarak yapılan hesaplamada, zarar artışının % 24 dolayında gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır.

Üretimden kaynaklanan zarar, 1992'de toplam zararın % 50'sini oluştururken, bu oran 1993'de % 6'ya, 1994 ilk 7 ayı için ise % 4'e inmiştir.

1990'da %53, 1991'de %59 olan atıl kapasiteden kaynaklanan zarar oranı, 1992'de %36'ya gerilemişken 1993'de yükselmeye başlayarak %65 olmuştur. 1994 ilk 7 ayı için bu oran %69'dur. Bu kalemi etkileyen faktörlerin başında, İstinye Tersanesi'nden buraya nakledilen yüzer havuzun alt yapı hazırlıkları ve tersane ritim inşaatının sürmesi nedeniyle yeterli miktar ve süreklilikte iş alınamamış olması gelmektedir. Ayrıca, 1993 yılında Ulaştırma Bakanı'nın baskı ve talimatıyla Yönetim Kurulu'nca alınan "*tersane kapatma*" kararının ve buna bağlı olarak tersanenin gelen işleri bile geri çevirmesine yol açan Bakanlık direktifinin bu artışta çok önemli etkisi vardır. Bu etkinin ortadan kalkmasıyla tersanenin yeniden sipariş almaya başlaması ve öte yandan ritim ve iskelenin tamamlanması ile yüzer havuzun normal çalışma koşullarına kavuşmuş olması nedeniyle, bu kalemde yer alan zararın, 1994'ün son 5 ayında azalması beklenmelidir.

Bu tersanede de diğerleri gibi "*personel azaltma*" politikasına bağlı olarak kıdem tazminatları ve sosyal yardım zammından kaynaklanan zararda artış görülmektedir.

HALIÇ, CAMIALTI VE ALAYBEY TERSANELERİNİN KAPATILMASI KARARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Söz konusu tersaneler için alınan kapatma kararı aynı kapsamdaki diğer KİT'ler için de açıklanan,

- (1) Aşırı Borç Yüğü
- (2) Yüksek Maliyetli Üretim
- (3) Teknolojik Gerilik
- (4) Aşırı İstihdam

gerekçelerine dayandırılmaktadır. Bunlara ek olarak tersanelerin bugün kent içinde buldukları konum itibarıyla “*şehircilik kuralları*”na aykırı yerleşime sahip oldukları da ileri sürülmektedir.

Aşırı istihdamın, bir tesisin kapatılması için yeterli gerekçe sayılmasının doğru olmayacağı açıktır. Öte yandan, tersanelerin *-deniz kenarında bulunmaları zorunluluğunun da doğal bir sonucu olarak-* başlangıçta uygun planlansalar da zaman içinde mevcut imar uygulamaları nedeniyle yerleşim alanları tarafından çevrilecekleri açık olduğundan; bu gerekçe de yeterli dayanaktan yoksundur. Üstelik bugün **gelişmiş ülkeler başta olmak üzere, dünyanın belli başlı tüm limanlarının içinde ya da yakınında en az bir tersanenin mevcut bulunduğu bir gerçektir.**

Önceki bölümlerde de belirtilmiş olduğu gibi, kapatılması söz konusu edilen tersanelerin teknolojik açıdan geri oldukları iddiası da geçerli değildir. Haliç Tersanesi bir bakım-onarım tersanesi olarak, Camialtı Tersanesi ise bir yeni gemi yapım tesisi olarak *-Pendik Tersanesi dışında-* ülkemizin en büyük ve modern tersaneleridirler. Mevcut özel sektör tersanelerinin tümünün toplamının, Camialtı ya da Haliç tersanelerinin sadece birinin sahip olduğu tesis, tezgah, araç-gereç ve teçhizata sahip olmadıkları da ayrı bir gerçektir.

Tersanelerin kamu ya da özel bankalara herhangi bir borcu da bulunmamaktadır. Toplam borçları, vergi ve sigorta priminden kaynaklanan yaklaşık 200 milyar TL ile Alaybey Tersanesi'nin *-2005 yılına kadar 6'şar aylık taksitlerle ödenmesi gereken toplam 146 milyon Yen'lik-* Japon OECF kredi borcundan ibarettir¹⁰. Bu miktarların, kapatma kararına yol açabilecek “*aşırırlıkta*” olmadıkları açıktır.

Yüksek maliyetli üretim ve bundan kaynaklanan zarar konusu ise her tersane için ayrı ayrı miktar ve nedenleri de belirtilerek önceki bölümde açıklanmış olmakla birlikte; üretim maliyetlerinin artışına, dolayısıyla tersane zararlarına yol açan nedenlerin başında “*personel azaltma*” politikasının sonucu ortaya çıkan **kıdem tazminatlarının** ve özel sektör için sözkonusu olmayan **sosyal yardım zammının** geldiğini bir kez daha vurgulamak gerekmektedir.

Dünyadaki olumlu gidişin aksine, özel sektör dahil tüm gemi sanayii sektörü için söz konusu olan ve tüm uyarılara karşın gerekli ve yeterli önlemlerin zamanında alınmaması nedeniyle ortaya çıkan sipariş daralmasından kaynaklanan krizin *-kamu kurumu olarak özel sektörün aksine yasal boşluklardan da yararlanarak esnek bir istihdam*

10 Yapımları süren ikişer adet gemi nedeniyle Haliç Tersanesi'nin TDI'den 7.5 milyon dolar, Camialtı Tersanesi'nin ise Deniz Nakliyat TAŞ'den 27 milyon dolar alacağının bulunduğu; ayrıca belirtilmelidir.

politikası uygulamaları mümkün olmayan- kamu tersanelerinin boş işçilikten kaynaklanan zararlarını yükseltmiş olduğu da diğer bir gerçektir. Tüm sektör için geçerli olan bu nedenin yanısıra, malzeme temininde gecikmeler yaratan finansman darboğazı ve bürokratik formaliteler; Galata Köprüsü yapım ve onarımının Haliç Tersanesi üzerindeki olumsuz etkisi, Alaybey Tersanesi'nin sipariş almasının bir süre engellenmiş olması gibi daha önce açıklanmış olan nedenler; boş işçiliği, dolayısıyla maliyet artışı ve zararı artıran olgulardır.

Bu bölümde aktarılanlar, gerekçe olarak ileri sürülenlerin bir bölümünün gerçeklere aykırı olduğunu; bir bölümünün artık geçerli olmadığını; bir bölümünün ise giderilmesi mümkün olan nedenlerden kaynaklandığını; dolayısıyla **“kapatma”** şeklinde ileride giderilmesi mümkün olmayan kararlara yol açmaması gerektiğini kanıtlamaktadır.

Haliç Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin Kapatılmasının Kamuya Ekonomik Maliyeti

Haliç, Camialtı ve Alaybey Tersanelerinin kapatılması, herşeyden önce, önceki bölümlerde açıklanmış olduğu gibi, cari değerlerle 170 milyon dolar, ikame değerleri ile 500 milyon dolar dolayında bir yatırımın sıfıra indirgenmesi sonucunu doğuracaktır. Tersanelerin mevcut tesislerinin ve tezgah, araç-gereçlerinin özellikleri nedeniyle, başka yerlerde ya da amaçlarla değerlendirilmeleri mümkün olmadığından *-daha önce kapatılmış olan İstinye Tersanesi örneğinde de olduğu gibi-* bu kaybın hurda değeri dışında azaltılması da söz konusu değildir.

Kapatma kararının kamu açısından yol açacağı diğer kayıplar ise; vergi, sigorta primi, fon v.b. devlet gelirleri; çıkarılacak işçilere ödenecek tazminatların gerektireceği finansman maliyeti ve halen tersanelerin elindeki işlerin durması, gecikmesi ya da devredilmesinden doğacak olan *-ve boyutlarının önceden belirlenmesi mümkün olmayan-* doğrudan ya da dolaylı maliyetlerdir.

Tersanelerin 1993 yılında ödemiş oldukları vergi, prim ve fonlar aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir:

TERSANELERİN 1993 YILINDA ÖDEDİKLERİ VERGİ VE PRİMLER (milyon TL)					
TERSANE ADI	GELİR VE DAMGA VERGİSİ	SSK VE EMEKLİ SANDIĞI PRİMLERİ	EMEKLİLERE ÖDENEN SOSYAL YARDIM ZAMMI	TASARRUFU TEŞVİK VE KONUT EDİNDİRME YARDIMI	TOPLAM
HALIÇ	58.000	25.000	29.000	13.000	125.000
CAMİALTI	31.014	16.350	14.010	8.558	69.932
ALAYBEY	13.825	6.972	7.324	3.847	31.968
TOPLAM	102.839	48.322	50.334	25.405	226.900

Görülebileceği gibi, kapatma kararı yalnızca üç tersane için yılda 226.9 milyar TL kamu geliri kaybına yol açmaktadır. Gelişmiş ülkeler için 1'e 7 olan yan sanayi istihdam oranı, *-gemi yapım sanayimizde yerli malzeme kullanım oranı %60 dolayında olduğundan-* ülkemiz için 1'e 4 hesaplanmaktadır. Ülkemizde yan sanayii oluşturan

özel sektörün istihdam ve vergi ödeme politikaları gözönünde tutularak 1'e 1 oranı uygulandığında ve özel sektör için sözkonusu olmayan sosyal yardım zammı düşüldüğünde, kapatma kararı ile doğacak kamu gelir kaybının 1993 rakamlarıyla 403.5 milyar TL olacağı görülmektedir. Başka bir deyişle, **kapatılmaları öngörülen üç tersane, kamu açısından 1993 değerleriyle 257.1 milyar TL'lik bir yük oluşturmak yerine, 146.4 milyar TL'lik bir kazanç sağlamaktadır.**

Kapatma kararının uygulanması ile işten çıkarılmaları gerekecek toplam 1685 işçiye ödenecek tazminat toplamı 641.4 milyar TL'ye ulaşmaktadır. Bu rakamın 339.8 milyar TL'si kıdem tazminatlarından, 79.1 TL'si ihbar tazminatlarından, 222.5 milyar TL'si ise mevcut toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre ödenecek 7 aylık ücret tutarındaki tazminattan kaynaklanmaktadır. Finansman sıkıntısı içinde olan kamu maliyesinin, bu ödeme için, son olarak satışa çıkarılan % 121 yıllık bileşik faizli Hazine Bonosu şartlarıyla borçlanacağı düşünülürse; ödenecek tazminatlardan kaynaklanan yıllık finansman yükünün 776.1 milyar TL düzeyinde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda kapatma kararı ile kamunun uğrayacağı gelir kaybının 1.179.600.000.000.- TL'ye ulaştığı görülmektedir. Yani, kapatma kararının uygulanması ile kamu maliyesinin 257.1 milyar TL'lik bir kazancı değil; 922.5 milyar TL'lik bir kaybı olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Buraya kadar aktarılanlar; Camialtı, Haliç ve Alaybey Tersaneleri'nin kapatılmalarını gerektirecek teknik ya da ekonomik herhangi bir nedenin bulunmadığını; karara gerekçe olarak ileri sürülen nedenlerin ise gerçek dışı ya da geçersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Daha da önemlisi, söz konusu tesislerin kapatılması; ekonomik, sosyal v.b. açılardan ülke çıkarlarına ve kamu yararına aykırıdır.

Öte yandan, söz konusu tersanelerin uygulanacak bir **“yeniden yapılanma”** programı çerçevesinde, ülke ve kamu açısından daha yararlı kuruluşlar haline gelebilecekleri de bir gerçektir. Az sonra bu amaçla yapılacak önerilerin, kısa ve orta vadede olumlu sonuçlar vereceği kesin olmakla birlikte; kalıcı bir çözümün eldesi için gemi sanayimizin bugün içinde bulunduğu yapay krizden çıkarılmasının şart olduğu unutulmamalıdır. Bu ise Türkiye'nin sağlam temellere dayanan ve süreklilik taşıyan bir **Ulusal Gemi Yapım Sanayii Politikası**¹¹ oluşturup uygulaması ile mümkündür.

Kapatma kararının alınış süreci başta olmak üzere bugüne kadar izlenen gelişmeler, şu anda sözkonusu tersaneleri kapsamında bulunduran Türkiye Gemi Sanayii A.Ş.'nin bağlı bulunduğu *Kamu Ortaklığı İdaresi (KOİ)*'nin, bu tür bir yeniden yapılanma programının uygulanması için gereken olumlu bakış açısı, bilgi ve deneyime; hatta iyi niyete sahip olmadığını kanıtlamıştır. Öte yandan, daha önce sözü edilen dezavantajları ile bir KİT olarak Türkiye Gemi Sanayii A.Ş.'nin de bu tür bir programı uygulamasının zor olacağı açıktır. Bu nedenle, kapatılmaları sözkonusu edilen üç tersanenin, acilen KOİ bünyesinden çıkarılmaları ve *-gerekliyse mevzuatta da değişiklik yapılarak-* özerk üç ayrı kuruluş haline getirilmeleri gerekli görülmektedir.

Önerilen “Yeniden Yapılanma Programı”nın ana unsurları aşağıda sıralanmaktadır:

(1) Tersanelerin esas çalışma alanlarının belirlenmesi:

Haliç ve Alaybey Tersanelerinin havuzlama ve bakım-onarımın yanı sıra yeni gemi inşaatı konusunda da faaliyet göstermeleri, Camialtı Tersanesi'nin ise yeni gemi yapımının yanı sıra zaman zaman bakım-onarım işleri de yapması ve tersanelerin bu doğrultuda yapılmış olmaları; daha verimli çalışmalarına engel oluşturabilmektedir. Verimin artırılması ve üretimin rasyonelleştirilmesi açısından, esas çalışma alanlarının saptanması zorunludur. Camialtı Tersanesi'nin yeni gemi yapım tersanesi olarak; Haliç ve Alaybey Tersanelerinin ise havuzlama ve bakım-onarım tersaneleri olarak değerlendirilmeleri önerilmektedir.

(2) Saptanan çalışma alanlarına bağlı olarak; personel, tesis, atölye-tezgah-teçhizat tespiti ve ayarlaması:

Gereken teknik ve idari personel sayı ve bileşimi belirlenmeli ve gerektiğinde tersaneler arasında kaydırmalar da yapılarak hedefe uygun personel yapısına ulaşılmalıdır. Tersanelerin mevcut personelinin çoğunluğunun Gemi Yapı Teknik Meslek Lisesi mezunu yetişmiş teknik eleman olduğu göz önüne alınırsa; müstahsil işçi oranını artırma olanağının fazla olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde tersanelerin mevcut tesis, atölye, tezgah ve teçhizatları; rasyonel

¹¹ Bu politikanın esaslarına ilişkin acil ve kısa-orta-uzun vadeli tedbirler, Odamız görüşlerinin ağırlıklı olarak yer aldığı *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Gemi İnşa Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*'nda belirlenmiş olduğu için, burada değinilmeyecektir.

kullanımı sağlama açısından gözden geçirilmelidir. Kullanım oranları düşük olanların piyasaya da iş yapabilecek şekilde organize edilmesi ve yan sanayi olanakları değerlendirilerek temini mümkün olanların ise devri *-hatta gerektiğinde tasfiyesi-* düşünölmelidir.

(3) Üretim planlama ve kontrolü ile pazarlama ve satış faaliyetlerinin rasyonelleştirilmesi:

Verimli çalışabilmenin temel unsurları olan malzeme, iş ve bilgi akışının; ürüne ve tesise uyumlu olarak planlanması ve uygulanması mutlaka sağlanmalıdır. Bu gerçekleştirildiğinde, hem özel sektör tersaneleri için de örnek bir uygulama sağlanmış, hem de başlangıçta tersanelerin özel sektöre karşı rekabet gücü artırılmış olacaktır.

Belirlenecek *“ürün-servis geliştirme politikası”* ve *“fiyat politikası”* ile orta ve uzun vadeli sipariş anlaşmalarının gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla gerek yurt içinde gerekse yurt dışında ilgili kuruluşlarla stratejik işbirliği yaratılmalı; gerekli acentelik ve mümessillik anlaşmaları yapılmalıdır.



TÜRK MÜHENDİS VE MİMAR ODALARI BİRLİĞİ
GEMİ MÜHENDİSLERİ ODASI
The Chamber of Turkish Naval Architects & Marine Engineers

Postane Mah. Tunç Sok. No: 39
Tuzla - İSTANBUL

Tel: (216) 447 40 30-31-32
Faks: (216) 447 40 33

e.posta: info@gmo.org.tr
<http://www.gmo.org.tr>