

T.C.  
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

**AVRUPA BİRLİĞİ SÜRECİNDE  
SİVİL TOPLUMUN ÖNEMİ  
VE TÛSİAD'IN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

EYLEM TÛRK

İstanbul, 2008

T.C.  
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

**AVRUPA BİRLİĞİ SÜRECİNDE  
SİVİL TOPLUMUN ÖNEMİ  
VE TÜSİAD'IN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

EYLEM TÜRK

DANIŞMAN: PROF. DR.DENİZ ÜLKE ARİBOĞAN  
YRD.DOÇ.DR.UĞUR ÖZGÖKER

İstanbul, 2008

**Adı ve Soyadı : Eylem Türk**  
**Anabilim Dalı : Sosyal Bilimler**  
**Programı : Uluslararası İlişkiler**  
**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan, Yrd.Doç.Dr. Uğur Özgöker**  
**Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2008**  
**Anahtar Kelimeler : Avrupa Birliği, TÜSİAD, Sivil Toplum, Özel Sektör**

## **ÖZET**

### **Avrupa Birliği Sürecinde Sivil Toplumun Önemi ve TÜSİAD'ın Rolü**

**Türkiye’de sivil toplumun yapısından yola çıkarak, sivil toplumun Avrupa Birliği sürecine etkisi, bu çalışmanın teorik kısmını oluşturmaktadır.**

**Araştırma neticesinde Türkiye’nin üyelik sürecinde TÜSİAD’ın çalışmalarının uzun bir geçmişe dayandığı ve güçlü etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.**

**TÜSİAD, 1987 yılından beri üyesi bulunduğu Avrupa özel sektörünün temsil örgütü, BUSINESSEUROPE’deki (eski adıyla UNICE) varlığı, 1996 yılında açılan Brüksel Temsilciliği, 2000 yılında açılan Ankara Temsilciliği ve 2003 yılında açılan Berlin ve 2004 yılında açılan Paris ofisi aracılığıyla, AB’ye uyum sürecini izlemek ve Türkiye’nin bu süreci doğru bir perspektifle gerçekleştirmesine katkıda bulunmak konusunda deneyim sahibi olduğu görülmüştür.**

**Bu nedenle çalışmada tek örnekleme olarak TÜSİAD’ın aldığı rolün etkileri incelenmiştir. Bunu incelerken TÜSİAD’ın tarihi, yapısı, kuruluşundan bu yana geçirdiği aşamalar, siyasetle ilişkileri ve AB sürecindeki çalışmaları konu edilmiştir. Bu çalışmayı yaparken, TÜSİAD’da görev almış kişilerin görüşlerine başvurulmuş, birebir söyleşiler yapılmıştır.**

**Name and Surname : Eylem Türk**

**Field: International Relations**

**Supervisor : Professor Deniz Ülke Arıboğan, Assistant Professor Uğur Özgöker**

**Degree Awarded and Date : Master - June 2008**

**Keywords : European Union, TUSIAD, Civil Society, Piravate Sector**

## **ABSTRACT**

### **Civil Society And TUSIAD Effect To Be In Process Of European Union**

**This study aims to examine the impact of the civil society on the process of the full membership, in the light of the experience of Turkey.**

**It concludes that TUSIAD contribution to this process has a long historical background and a strong positive effect.**

**With its membership of BUSINESSEUROPE, (whose old name is UNICE) an organisation representing the private sector of Europe; its agent of Brussels, Washington, Ankara, Berlin and Paris, which are opened in 1996, 1998, 2000, 2003 and 2004 respectively, TUSIAD has the necessary experience needed to monitor and contribute the integration process to EU.**

**With all these reasons, TUSIAD is the unique example which is focused on in this study. I aim to discuss its history, its internal structure, and its relations with the politics. The stages of the development of the organization and its contribution the membership process to the EU is also discussed. To enrich the study, I made interviews with the executive officers who have worked in TUSIAD.**

# İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....VI

KISALTMALAR.....VII

## GİRİŞ

### 1.BÖLÜM

#### SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ORTAYA ÇIKIŞI VE ÖRGÜTLENİŞİ

1.1.Avrupa’da Sivil Toplum Kurumlarının Ortaya Çıkması.....	5
1.2.Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişimi ve Kurumlar.....	9
1.2.1.Bir Sivil Toplum Kuruluşu Olarak TÜSİAD.....	12
1.2.2.Hür Teşebbüsün Küçümsenmesine Karşı Verilen Mücadele.....	13
1.2.3. TÜSİAD’ın Yeni Stratejik AB Tam Üyelik Hedefi.....	15
1.3. Realist Teorinin Sivil Toplum Örgütlerine Bakışı ve TÜSİAD’ın Davranışı ....	16

## 2.BÖLÜM

### TÜSİAD'IN AB'YE TAM ÜYELİK YOLUNDA YAPTIĞI ÇALIŞMALAR

2.1. 1970 – 1980 Arasında Gerçekleştirilen Faaliyetler .....	20
2.1.1. Kurucuların Gözünden Ecevit Dönemi.....	24
2.2.1980 – 1990 Döneminde Yürütülen Çalışmalar .....	25
2.2.1. 1983'den Sonra ANAP Dönemindeki Gelişmeler.....	27
2.3. 1990-2000 Arasında Gerçekleştirilen Faaliyetler.....	31
2.3.1. Demokratikleşme Raporu'nun Toplumsal Etkileri.....	33
2.3.1.1. Güncellenen Demokrasi Raporu'nun Yansımaları.....	38
2.3.2 TÜSİAD Çalışma Gruplarının Kuruluşu .....	40
2.3.3. SİAD'larla Yakın Temas Sağlanması.....	41
2.3.4. ABD'de Yapılan AB Lobi Çalışmaları.....	44
2.3.5. Ankara'da Açılan Ofis'in AB Çalışmalarına ve Siyasete Etkisi.....	47
2.3.6. Berlin Bürosu'yla Almanya Lobisinin Başlaması.....	49
2.3.7. Paris'te Gerçekleştirilen Faaliyetler.....	51
2.3.8. AB Lobisinde Kadın Başkan Faktörü.....	52
2.3.9. Çin'de AB Ticaret Odası'nın Çatısı Altında Büro Açılması.....	53
2.3.10. AB İle İlişkilerde Bugüne Kadar Yürütülen Mekik Diplomasisi.....	54

## 3.BÖLÜM

### TÜSİAD'IN LOBİ FAALİYETLERİNİN SONUÇLARI

3.1. Avrupa'da Kurumların TÜSİAD'a Yaklaşımı.....	64
3.2. Üç Zeminli Lobi ve Sonuçları.....	65
3.3.Ruhani Lobi ve Papa ile Diyalogun Sonuçları.....	66
3.4.Üst Düzey Siyasetçilerle İlişkilerin Etkisi.....	67
3.5.Yurtdışı İletişim Komisyonu'nun Kuruluşu ve Karikatür Lobisinin Etki Anketinin Sonuçları.....	68
3.6.MEDEF ve Diğer Muadil Kuruluşların Deklarasyonları.....	72
3.7. Avrupa'daki Medya Etkisi .....	73
<b>SONUÇ</b> .....	<b>77</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>88</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Alman Basınında Yayımlanan İlan, 2008.....	52
Şekil 2 : TÜSİAD – DHL Karikatür Kampanyası, 2006.....	70
Şekil 3 : TÜSİAD – DHL Karikatür Kampanyası, 2006.....	70
Şekil 4 : TÜSİAD – DHL Karikatür Kampanyası, 2006.....	71
Şekil 5 : TÜSİAD – DHL Karikatür Kampanyası, 2006.....	71



## KISALTMALAR

**TÜSİAD** Türk Sanayici ve İşadamları Derneği

**AB** Avrupa Birliği

**YİK** Yüksek İstişare Konseyi

**STK** Sivil Toplum Kuruluşları

**MEDEF** Fransız İş Konfederasyonu

**CONFINDUSTRIA** İtalyan Sanayici Konfederasyonu

**CEOE** İspanya İşverenleri ve Sanayicileri Konfederasyonu

**BDI** Alman Sanayicileri Federal Birliği

**BDA** Alman İşverenleri Federal Birliği

**CBI** İngiliz Sanayi Konfederasyonu

**CEHIC** Macar İşveren Örgütleri Konfederasyonu

**UNICE, BUSINESSEUROPE** Avrupa Özel Sektör Örgütü

**TİSK** Türkiye İşverenler Sendikası Konfederasyonu

**TÜGİAD** Türkiye Genç İşadamları Derneği

**TGSD** Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği

**TOBB** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

**TÜRKONFED** Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu

## GİRİŞ

Türkiye’de sivil toplumun yapısından yola çıkarak, sivil toplumun Avrupa Birliği (AB) sürecine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, örnekleme olarak Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği’nin (TÜSİAD) faaliyetleri incelenmiştir. Çalışmada, sivil toplumun önemi, derneğin kuruluşundan bu yana geçirdiği evreler de konu edilmiştir. Bu evrelerde derneğin siyasetle ilişkisi incelenmiş, bununla beraber AB konusunda yaptığı çalışmalar araştırılmıştır.

Amaç, özel sektörün bu yöndeki ‘lobi’ çalışmalarını ve AB sürecine katkısını ortaya koyabilmektir. Bu çalışmayı yaparken anlatılmak istenen büyük sermayenin kendi içerisindeki güç ilişkilerinin siyaset ve uluslararası ilişkiler bağlamında yansımaları ve bu ilişkiler sonucu Türkiye’nin AB’ye üyelik yolculuğundaki gelişimine etkileridir.

Çalışmanın birinci bölümünde sivil toplum örgütleri, kavramsal ve tarihsel yönden incelenmiş, TÜSİAD örneği ele alındığından dolayı araştırma özel sektör örgütleriyle sınırlandırılmıştır. İlk bölümde ayrıca teorik yaklaşımlar da ele alınmıştır. Çalışma neticesinde Türkiye’nin üyelik sürecinde TÜSİAD’ın çalışmalarının uzun bir geçmişe dayandığı ve güçlü etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. TÜSİAD’ın Türkiye’nin AB sürecine etkisinin ele alındığı incelemeyle devlet dışı kuruluşların devletlerden daha önemli olmadığı yönünde şekillenen realist düşünceye aykırı bir görüş niteliği kazanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise TÜSİAD’ın AB’ye giriş yolunda yaptığı faaliyetler ele alınmıştır. Bu kapsamdaki faaliyetler derneğin kuruluşundan bu yana geçirdiği evreler eşliğinde dönemsel olarak ele alınmıştır. TÜSİAD’ın AB konusunda çalışma programları kesitler halinde işlenmeye çalışılmış, böylece TÜSİAD’ın 'sivil toplum örgütü' olarak, kendi toplumsal projesini, 'ekonomi merkezli' bir sistematik içinde sosyal, siyasal bütün alanlara açtığı belirlenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise TÜSİAD'ın AB yolundaki faaliyetlerinin sonuçları incelenmiştir. Bu kapsamda derneğin kullandığı lobi teknikleri ve etkileri ele alınmıştır.

Çalışmanın içeriği ise, derneğin AB yolundaki faaliyetlerine yönelik kaynakların azlığından dolayı ağırlıklı olarak dernekle ilişkili isimlerle yapılan röportajlarla sürdürülmüştür. Bu isimlerin ifadelerinden de hareketle süreç ele alınmıştır. Çalışmayla TÜSİAD'ın, kurulduğu 1971 yılından bu yana Türkiye'deki büyük değişimlerde önemli rol oynadığı, 1980'lerin başından itibaren liberal ekonominin yerleşmesi için çalıştığı aktarılmıştır. Derneğin etkili, işadamlarını bir araya getiren bir anlamda büyük sermayeyi temsil eden bir kuruluş olduğuna dikkat çekilmek istenmiştir. Fonksiyonları itibarıyla oldukça etkili ve kamuoyunu yönlendirebilen bir örgüttür.

# 1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ORTAYA ÇIKIŞI VE ÖRGÜTLENİŞİ

Sivil toplum kavramı, uzun zaman devletle toplum arasındaki ara kademeyi ifade etmek üzere kullanılan bir kavram olmuştur. Özellikle 1960'larda Avrupa'da sosyal gruplar bazında patlak veren toplumsal farklılaşmayı ifade etmek için kullanılan kavram sivil toplum kavramıydı. Bu anlamda sivil toplum, büyük ölçüde politik toplumun, başka bir deyişle devletin dışında kalan ve toplumsal gruplar tarafından doldurulan alanı ifade etmek üzere kullanılan bir kavram olmuştur.

Aristoteles siyasette yaşamda halk kitlesine önem veren ve görevlileri seçme, denetleme işlerinin topluca halk kitlesi tarafından yerine getirilebileceğini söylemiştir. Böylece; dönemi içinde kamuoyunun etkisini dile getirmiştir.<sup>1</sup> Sivil toplum kuruluşu tanımlamasının kökleri Aristoteles'in kullandığı "politika koinonia" kavramına uzanmaktadır.<sup>2</sup> Politik, 'polis' sözcüğünden türetilmiş bir sıfattır. Koinonia'nın ilk anlamı paylaşma, katılma anlamına gelmektedir. İngilizce'deki communion/community'dir. Polis'teki yani kentteki yurttaşların kararlara katılımıyla yönetilen bir düzen.<sup>3</sup>

G.W.F Hegel ise, sivil toplumu şüphesiz "burjuva toplumu" (bürgerliche gesellschaft) olarak anlamaktaydı ve o doğrultuda sivil toplumu ihtiyaçlar ve öz-çıkların çatışma alanı şeklinde tanımlamaktaydı. Hegel, sivil toplumun önemini üçe ayırmaktadır.<sup>4</sup> İlki ihtiyaçlar sistemidir ki, burada birey hem kendi emeği, hem de diğer bireylerin emeği ve ihtiyaçlarının tatmini sayesinde tatmin bulmasını ifade etmektedir. İkincisi, bu sistemin içeriği, evrensel özgürlük unsurunun realitesi olan mülkiyetin, yargı gücü ile korunması. Üçüncüsü ise, özel menfaatlerin kamu yönetimi ve korporasyon vasıtasıyla, ortak menfaatler olarak korunması.

---

<sup>1</sup> Aristoteles, Politika, Çev. Mete Tuncay, II. Basım, Remzi Kitabevi İstanbul 1983, s.89.

<sup>2</sup> Prof. Dr. Sarıbay, Ali Yaşar Sivil Toplum: "Universitas mı, societas mı?" Sivil Toplum Dergisi, 1 (1), 2003, s.15-19

<sup>3</sup> Kaleağası Bahadır, "Avrupa Galaksisinde Türkiye Yıldızı", Ekim 2006, s.310

<sup>4</sup> G.W.Hegel, Hukuk Felsefesinin Prensipleri, Çev:Cenap Karakaya, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1991, s.159

Hegel'e göre kamu yönetiminin ilk gayesi, sivil toplumun içinde evrensel olarak bulunan şeyi gerçekleştirmek ve korumaktır. Evrensellik ise özel amaçların ve menfaatlerin kitlesel olarak korunmasını ve güvenliğini sağlar ve bunları da bir dış düzenleme ve kurumlar şeklinde yapar.

Sivil toplum kavramı zaman içinde ideolojik toplum veya totaliter topluma karşı katılıma açık, farklılaşmış, demokratik bir toplumu ifade etmek üzere daha geniş anlamda kullanılmıştır.<sup>5</sup>

Bugün artık sivil toplumla demokratik toplum neredeyse eş anlamlı kullanılan kavramlardır. Sivil toplumu omuzlayan sosyal ve siyasal gruplar ise sivil toplum yapılanmalarıdır. Bu tür gruplar uluslar arası literatürde 'Non Governmental Organizations' (Hükümet Dışı Kuruluşlar) olarak ifade edilmektedir. Türkiye'de ise bunun karşılığı olarak 'Sivil Toplum Kuruluşları' (STK) kavramı yaygınlaşmıştır. Demokrasinin vazgeçilmez unsurlarından olan STK'ları günümüzde toplum yararına çalışan, demokrasinin gelişmesine katkıda bulunan, kar amacı gütmeyen, devletten ayrı hareket edebilen, bireylerin ortak amaç ve hedeflerine bakıldığında ise; siyasal iradeyi ve yönetimi kamuoyu oluşturmak suretiyle etkileyebilen bir örgütlenme türüdür diye tanımlamak mümkündür.<sup>6</sup>

Sivil toplum kuruluşlarının bir çok temel işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki demokrasi kültürünü geliştirmektir. Yani sivil toplumun en önemli işlevi demokrasinin gelişmesinde ve yerleşmesinde görülmektedir. İkincisi ise araçsal devlet anlayışını geliştirmektir. Sivil toplumun gelişmesiyle devlet, ulaşılmaz, sorgulanmaz bir otorite olmaktan çıkar. Sivil toplumun üçüncü işlevi ise toplumsal farklılaşmaya katkıda bulunmaktır. Sivil toplumu gelişmiş bir ülkede tek seslilik yerine çok seslilik hakimdir. Sivil toplum kuruluşları toplumun değişik çıkarlar, beklentiler ve değerler etrafında farklılaşmasını sağlar.

---

<sup>5</sup> İş Dünyası ve Sivil Toplum, TUSKON, İnceleme ve Araştırma Dizisi, 01, Aralık 2006, s.6

<sup>6</sup> Tacizer Ulaş, Merhaba Sivil Toplum, Helsinki Yurttaşlar Derneği Yayınları, 2001, İstanbul, s.10

Sivil toplumun bir diğerk işlevi ise çıkarların bir araya gelişini sağlamaktır. Yeni tekil çıkarları bir araya getirerek bunu sistem üzerinde bir güce dönüştürür. Bireylere aidiyet duygusu kazandırmak da sivil toplumun işlevlerinden birisi olarak sayılabilir. Bireyleri hem yalnızlıktan kurtarır hem de bir kimlik kazandırarak toplumsal bir değer haline gelmelerini sağlar. Sivil toplumun yine bir diğerk işlevi siyasal katılımı sağlamaktır.

Sosyalleşme bilincini geliştirmek ve ekonomik kalkınmayı sağlamak da sivil toplumun işlevleri arasındadır. Sivil toplumun ekonomi alanındaki işlevi sadece verimli bir ekonomik ortam oluşturmakla sınırlı kalmaz. Aynı zamanda ekonomik dinamizmi besleyen bilgi birikimini, teknoloji geliştirme becerisini ve bilimsel faaliyetlerin gelişimini de yakından ilgilendirir. Dolayısıyla sivil toplum, ekonomik açıdan önemli bir beşeri sermayenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.<sup>7</sup>

### **1.1. Avrupa’da Sivil Toplum Kurumlarının Ortaya Çıkması**

Avrupa Birliği uzun bir tarihsel geçmişe sahip bölgecilik anlayış ve faaliyetlerinin bir sonucu olarak oluşmuştur.<sup>8</sup> Sivil toplumu vazgeçilmez bir toplum kesimi ve sektör olarak kabul eden Avrupa Birliği, tüm aday ülkelerde, sivil toplum yapılanmasını teşvik etmekte ve buna fon ayırmaktadır. Avrupa’da sivil toplum, sosyal refah örgütlerini, profesyonel meslek odalarını, sendikaları, işveren örgütlerini ve pek çoğu Avrupa düzeyinde örgütlenmiş ajansları içeren çok geniş bir yelpazedeki kar amacı gütmeyen STK’ları kapsamaktadır. Avrupa’da, sivil toplum kavramı, tarih boyunca farklı şekillerde yorumlanmıştır. Sivil toplum, siyasal, iktisadi ve toplumsal yaşam alanlarının ayrıışmış olduğu bir toplum olarak da nitelendirilebilir.<sup>9</sup> AB’nin tarihsel gelişimi izlenirse, Topluluk politikalarında ve etkinliklerinde sivil toplumun insan haklarının ve demokratik değerlerin giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir.

---

<sup>7</sup> TUSKON, s.20

<sup>8</sup> Dedeoğlu Beril, “Avrupa’da Siyasal Bütünleşme: ‘Birlik’ Modelinin Yeniden Düzenlenmesi”, Uluslar arası Politikada Yeni Alanlar Bakışlar, Der Yayınları, 1998, s.356

<sup>9</sup> Turan, İlter, “Sivil Toplum Kurumları ve Özerklik”, Sivil Toplum, TÜSES Yayınları, İstanbul 1991, s.27

İlk Topluluk antlaşmalarında üzerinde pek durulmayan temsili demokrasi ilkeleri ve insan haklarına saygı, çok geçmeden Avrupa bütünleşmesinin, dünyada kendini kanıtlanmasının başlıca araçlarından biri olmuştur. Temel hak ve özgürlüklerin ve insan haklarının korunması ve güçlendirilmesi, dünya barışına ve adaletin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Bu açıdan elbette hükümetlere önemli görevler düşmektedir.

Ancak, bu hedeflere uluslararası kuruluşların, örgütlü sivil toplumun ve vatandaşların katkısı olmaksızın ulaşılamayacağı da bir gerçektir. Artık her şeyi devletten beklemeyen Avrupa toplumları, temsil ettikleri farklı çıkarlar, ilgi alanları ve hedefler için yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde örgütlenmektedir.

Bu açıdan bakıldığında Avrupa özel sektörünün de örgütlendiği görülmektedir. Avrupa özel sektörünün örgütlenmesinde “gönüllülük” en belirgin temel özellik olarak ortaya çıkmaktadır. AB kurumlarında gönüllü kuruluşların temsili tartışmasız bir şekilde önceliklidir. Standart bir örgütlenme modeli bulunmamaktadır. Federasyon ve konfederasyon yapıları her ülke için kendine özgü özellikler taşımaktadır. Gönüllülük esasına göre faaliyet gösteren iş dünyası örgütleri örnekleri arasında, Fransız İş Konfederasyonu (MEDEF), İtalyan Sanayici Konfederasyonu (CONFINDUSTRIA), İspanya İşverenleri ve Sanayicileri Konfederasyonu (CEOE), Alman Sanayicileri Federal Birliği (BDI), Alman İşverenleri Federal Birliği (BDA), İngiliz Sanayi Konfederasyonu (CBI), Macar İşveren Örgütleri Konfederasyonu (CEHIC), Avusturya Sanayi Federasyonu, İsveç Girişimciler Federasyonu, İsviçre İş Federasyonu gösterilebilir.

Gönüllü üyeliğe tabi bu özel sektör temsil örgütleri de eski adı UNICE olan BUSINESSEUROPE örgütünün çatısı altında toplanmaktadır. BUSINESSEUROPE üyesi bu örgütler, ekonomi politikaları, sosyal politikalar, eğitim, girişimcilik gibi konularda önemli bir muhatap kabul edilmekle birlikte AB ilişkileri gibi uluslararası arenada işbirliği ve temsil yetenekleri bulunmaktadır.

TÜSİAD'ın da 1987'den beri üye olduğu BUSINESSEUROPE, Avrupa Birliği tarafından iş dünyasının temsil örgütü olarak resmen tanınmaktadır. Avrupa genelinde 16 milyon şirket BUSINESSEUROPE'un üyelik tabanını oluşturmaktadır.

Türkiye'den TÜSİAD ve TİSK'in tam üyesi oldukları UNICE'nin yılda iki kere yapılan zirve toplantısına, tüm Avrupa ülkelerinin özel sektörlerinin başkanları ve üst düzey temsilcileri katılmaktadır. Ayrıca Brüksel'de her hafta AB mevzuatı ve politikalarına yönelik çalışma grupları toplanmaktadır. BUSINESSEUROPE, Türkiye'nin AB üyeliğine açık destek vermektedir. AB'ye aday ülkelerin iş dünyalarının BUSINESSEUROPE'a üyelik kıstaslarını yerine getirecek şekilde örgütlenmeleri istenmektedir.

TÜSİAD ve TİSK, BUSINESSEUROPE'a tam üyelikleri ve son yıllarda artan etkinlikleri, Türkiye'nin diğer aday ülkelere göre çok daha ileride oldukları bir yönünün simgesi görünümündedir.

Yine aynı çerçevede Türkiye Genç İşadamları Derneği'nin (TÜGİAD) 'YES FOR EUROPE' üyeliği, Avrupa özel sektör dünyasında ve AB kurumları ile ilişkilerde Türkiye için çok belirgin bir kazanımdır.<sup>10</sup> TOBB'un EUROCHAMBERS ve TESK'in UEAPME üyelikleri, sektör düzeyinde örneğin TGSD'nin EUROTEx üyeliği AB'ye uyum sürecinin özel sektör boyutunda çok önemli anahtarlarıdır. İşçi sendikaları konfederasyonları (Türk-İş, DİSK ve Hak-İş) yıllardan beri ETUC üyesi konumlarını AB ile ilişkilerin gelişmesi yönünde değerlendirmişlerdir. Aynı şekilde tüm sosyo-ekonomik ve sivil toplum kuruluşlarımızın Avrupa düzeyindeki muadil birliklerine üye olmaları AB-Türkiye ilişkilerinde yatay entegrasyon kanallarını son derece güçlendirmektedir.<sup>11</sup> Sivil toplumun dünyada standart olarak gönüllü üyeliğe tabi olması gerekmektedir. AB'de özel sektör temsil örgütleri, makro-ekonomik, sektörel ve yerel düzeylerde örgütlenmektedir.

---

<sup>10</sup> [http://www.tugiad.org.tr/staticContent/3\\_1\\_1104.aspx](http://www.tugiad.org.tr/staticContent/3_1_1104.aspx)

<sup>11</sup> Elegans, "AB Standartlarında Özel Sektör", Bahadır Kaleağası, Sonbahar 2000, s.51



Bahadır Kaleağası'na göre bu örgütlerin temsil niteliğine haiz olmak için sahip olmaları gereken başlıca nitelik gönüllü üyeliğe tabi olmaları gerekmektedir.<sup>12</sup> Ulusal düzeydeki özel sektör örgütleri, aynı zamanda AB düzeyindeki BUSINESSEUROPE'a kabul edildikleri takdirde, ülkelerinin iş dünyasını AB nezdinde temsil rolünü üstlenmektedirler.

BUSINESSEUROPE ve üyelerinin esas işlevleri ekonomik alanı ilgilendiren politikalar ve mevzuatlar hakkında özel sektörün görüşlerinin ve uzmanlık birikimlerinin hükümetler ve AB kurumları tarafından değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu yönde üst düzey ekonomik diplomasiden, teknik uzmanlık çalışmalarına uzanan geniş bir yelpazede etkinlik içindedirler ve siyasi sistemin önemli bir direğini teşkil etmektedirler.

Çağdaş ülkelerde karar alma mekanizmasına sivil toplum da dahil edilir. Burada birkaç kıstasa bakılmaktadır. Bunlar temsil gücü ve deneyim gücüdür. Özel sektör, AB'de karar alma mekanizmasının temel direklerinden biridir. Hükümet dışı en önemli temel direğidir. Sivil toplumun da ötesidir. Türkiye'nin bu aşamaya gelmesi gerekir.

Karar alıcıların, aldıkları kararlarda takdir toplamak ve koltuklarında rahat oturmak isteyeceklerini belirten Kaleağası, şunları söylemiştir: “Dolayısıyla aldıkları kararlarda sivil toplumu ne kadar işin içine sokarlarsa hedeflerine o kadar ulaşmış olurlar. Bunu böyle gören siyasi ve bürokratik yapılar sivil toplumla sağlıklı ilişki kurabiliyorlar. Sivil toplumu fırsat olarak görüyorlar.”

Avrupa'da sivil toplumla ilgili gelişen en önemli kavram 'paydaşlık'. Kaleağası paydaşlık kavramıyla ilgili olarak da şu bilgileri vermektedir: “Bir karar alınacaksa bu kararın paydaşları yani hissedarları kimler buna bakılıyor artık. Bildiğimi yaparım anlayışı artık yok. Ortak noktayı bulmaya çalışmak, yön vermek var.”

---

<sup>12</sup> TÜSİAD Brüksel Temsilcisi Bahadır Kaleağası ile TÜSİAD'ın Tepebaşı'ndaki merkez binasında 5 Nisan.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

## 1.2. Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişimi ve Kurumlar

AB’ye uyum süreci Türkiye’de sivil toplumsal gelişmenin de önünü açmaktadır.<sup>13</sup> Türkiye yıllardır güvence altına almak için çabaladığı AB adaylığını resmileştirme amacına 1999 Aralık ayında Helsinki Zirvesi kararlarıyla kavuşmuştur. Bu zirvede Türkiye’ye resmi adaylık statüsü verilmiştir.<sup>14</sup>

Bu amaçla AB ile uyum hazırlıkları için kolları sıvayan Türkiye'nin penceresinden, sivil toplum ve AB ile ilişkileri ele alındığında, Türkiye'de de, sivil toplumun çeşitli konularda sesini yükselttiği ve rolünün giderek arttığı izlenmektedir. Yeni yeni güçlenen sivil toplumu, Avrupa ile bütünleşme sürecinde önemli görevler beklemektedir. Sivil toplum, AB'yi oluşturan yasal belgeler, politikalar, yasal çerçeve ve kurumsal yapının tamamı olan Müktesebat'ın da (Acquis Communautaire) çok önemli bir unsurdur.

Müktesebat, özellikle de sosyal politika ve istihdam başlığı, Topluluk hükümlerinin uygulanması için gerekli yapılar arasında, sosyal ortaklarla, sivil toplumu oluşturan ve sosyal güvenlik, kadın ve erkeklere eşit fırsatlar, yoksullukla mücadele ve ırkçılıkla savaş gibi konularda etkin bir biçimde çalışan sivil toplum kuruluşlarına ve aktörlere yer vermektedir. Bu bakımdan, Helsinki sonrası dönemde, bir aday ülke olarak Türkiye'de örgütlü sivil toplumun AB'ye uyum sürecine aktif katılımının sağlanması daha çok önem kazanmıştır. Mayıs 2003'te Katılım Ortaklığı Belgesi kabul edilmiştir.<sup>15</sup>

Bu konu Katılım Ortaklığı'nda da vurgulanarak, Türkiye'nin, kısa vadeli önceliklerden biri olarak, toplanma ve dernek kurmaya ilişkin yasal ve anayasal garantileri güçlendirmesi ve sivil toplumun gelişimini teşvik etmesi önerilmiştir.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Kaleağası Bahadır, Avrupa Galaksisinde Türkiye Yıldızı, Ekim 2006, s.309

<sup>14</sup> Arıboğan Ü., Ayman G., Dedeoğlu B., Uluslararası İlişkiler Sözlüğü, Der Yayınları, 2005, s. 68

<sup>15</sup> Arıboğan Ü., Ayman G., Dedeoğlu B., s. 69

<sup>16</sup> Siyaset ve Toplum Dergisi, “Spor Kulüplerinin Sivil Toplum Örgütü Olarak Toplumsal İşlevi”, Sayı 3, Yaz 2005, s.181-191

AB, hem üye ülkelerde, hem de aday ülkelerde sivil toplum kuruluşlarıyla yakın işbirliği içinde çalışmaya özen göstermektedir. AB'nin icra organı Avrupa Komisyonu'nun 1980'li yılların sonundan itibaren Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarına sağladığı mali yardımlar, sivil toplumun gelişimi sürecine katkıda bulunmaktadır. Gelecekte, demokratikleşme, insan hakları ve sivil toplum destekleme alanlarındaki projeler için daha sistematik ve geniş çaplı bir biçimde yardım sağlanması beklenmektedir. Böylelikle, sivil toplum kuruluşlarının, ulusal ve uluslararası düzeydeki etkinliklerini ve etkilerini artırmasına katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, bu kuruluşların, toplumun taleplerini daha güçlü ve doğru bir şekilde yansıtması, girişimlerinden sonuç almaları mümkün hale gelecektir.<sup>17</sup>

İşadamları Türkiye'de uzun süre kendi sosyal konumlarını ve oynadıkları rolü kavrayamamışlardı. 1950'lerin sonunda özel kesim, hükümetle ters düşmekten özellikle kaçınan ve muhalefetle samimi görünmemeye özen gösteren bir tavır içindeydi.<sup>18</sup> 1960 sonrasında uygulanan ikameci politikalarla işadamlarının zenginleştiği görülmektedir. Bu dönemde büyük işadamlarının toplumsal konumlarında da bir gelişme gözlenmekteydi.

1960'lardan 1980'lere gelindiğinde artık işadamları denilebilecek bir kesim oluşmuş ve ekonomik anlamda bir güç kaynağı haline gelmiştir.<sup>19</sup> Bu dönemde büyük işadamlarının oluşturduğu çeşitli derneklerin siyasete yapılması düşünülen yasal düzenlemeler hakkında doğrudan baskı yaptıkları ya da bu grupların istedikleri düzenlemelerin yasallaşması için basın destekli kamuoyu oluşturma çabaları içine girdikleri dikkati çekmektedir. Ekonominin temeli olan paradır. "İster maden, ister kredi" biçiminde olsun para biriminin daima siyasal bir yönü vardır.<sup>20</sup> Bununla birlikte parayla ilgilenenlerin de siyasal yönü olması doğal karşılanmaktadır.

---

<sup>17</sup> [http://www.stgm.org.tr/docs/1123447144AB\\_Komisyonu\\_STK\\_arastirmasi.doc](http://www.stgm.org.tr/docs/1123447144AB_Komisyonu_STK_arastirmasi.doc)

<sup>18</sup> BUĞRA, Ayşe, Devlet ve İşadamları, İletişim Yayınları, 2.Baskı, 1995, s.189

<sup>19</sup> ZENCİRKIRAN, Mehmet, "Cumhuriyet Dönemi İşadamları; Çalışma Hayatındaki Değer ve Tutumları", Yeni Türkiye, Yıl:4, Sayı:23-24, Eylül-Aralık 1998, s.3339

<sup>20</sup> DEDEOĞLU Beril, Adım Adım Avrupa Birliği, Çınar Yayınları, 1996, s.54

O günlerde artık her şeyi devletten bekleme geleneği yerini kendi kendine çözümler bulma veya alternatifler geliştirme sürecine bırakıyordu. İşte bu ortamda bir örgütlenme girişim patlaması yaşanmıştır.<sup>21</sup>

TÜSİAD'dan önce bu örgütlenmelere örnek Ekonomik ve Sosyal Etütler Konferans Heyeti ile Sanayi Birliği örnek verilebilir. 1960'lı yıllarda Amerikalı iş çevrelerinin kurduğu "Conferance Board" isimli bir gönüllü toplum örgütünün modeli örnek alınarak Dr. Nejat Eczacıbaşı önderliğinde "Ekonomik ve Sosyal Etütler Konferans Heyeti" kurulmuştur.<sup>22</sup>

TÜSİAD Genel Sekreteri Haluk Tükel, TÜSİAD'ın çıkar grubu olmaktan çıkıp bir sivil toplum örgütü olma noktasına geldiğinde kurulduğunu söylemektedir. Tükel, "TÜSİAD kurulmadan önce pek çok örgüt kurulmuştu. Mesela Nejat Eczacıbaşı'nın kurduğu 'Ekonomik ve Sosyal Etütler Konferans Heyeti' vardı" demiştir.<sup>23</sup>

TÜSİAD Eski Yüksek İstişare Konseyi Başkanı Bülent Eczacıbaşı ise o dönemi şöyle anlatmaktadır: "TÜSİAD, 1971 yılında kurulduğu zaman, henüz gelişkin bir özel sanayi kesimimiz yoktu. Ekonomide, özellikle temel sanayi girdilerinin üretiminde kamu kesiminin büyük ağırlığı vardı. Ayrıca, uygulanmakta olan "ithal ikamesi" politikası nedeniyle, özel kesimin hemen her türlü girişimi ve ekonomik kararı kamu iznine bağlıydı.

Döviz alım satımı Merkez Bankası'nın tekelindeydi; sabit döviz kuru ve faiz sistemi geçerliydi. Öte yandan, iş dünyasının tek örgütlenme biçimi, kanunla kurulmuş meslek kuruluşlarıydı."

Bu kuruluşlar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın vesayetinde buldukları için, siyasi anlamda bağımsız değillerdi. Eczacıbaşı'na göre bu örgütler, aynı zamanda tahsis, teşvik, izin gibi konularda da yetkilere sahip oldukları için, çıkar ayrılıklarına ve parti politikalarına alet oluyorlardı.

---

<sup>21</sup> YARAR, Erol, "Sosyal Gelişimin Dinamik Güçleri: Sivil Toplum Örgütleri", Yeni Türkiye, Yıl:3, Sayı:18, Kasım-Aralık 1997, s.315

<sup>22</sup> KOCABIYIK, Asım, "Tazlar Köyü'nden Borusan'a", Doğan Kitap, Haziran 2007, s.247

<sup>23</sup> TÜSİAD Genel Sekreteri Haluk Tükel ile TÜSİAD'ın Tepebaşı'ndaki merkez binasında 05 Nisan.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

Tüm bu nedenlerle, ekonomi ve iş yaşamı politikanın güçlü etkisi altındaydı. Özellikle sanayi kesiminin bağımsız görüşler geliştirerek bunları kamuoyuna ve ülke yönetimine iletmesi, mümkün olamamaktaydı. Kısaca özetlemek gerekirse, TÜSİAD, bu olumsuz koşulların giderilmesine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur.

### **1.2.1. Bir Sivil Toplum Kuruluşu Olarak TÜSİAD**

Bugün Türkiye'de üç tane sivil toplum anlayışının aynı anda var olduğu görülmektedir. Bunlardan bir tanesi, örgütsel yaşam olarak sivil toplum; devlet ve ekonomi alanının dışında yer alan, çevresini dönüştürmeyi amaçlayan, belli bir inancı olan gönüllü örgütlerden oluşmuş sivil toplum, ya da STK'lar olarak sivil toplum. TÜSİAD'ı da bu noktada gönüllülük esası üzerine değerlendirmek mümkündür. TÜSİAD'ın Eski Yüksek İstişare Konseyi (YİK) Başkanı Rahmi Koç, bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:<sup>24</sup>

“TÜSİAD'ın en büyük özelliği, gönüllü bir kuruluş olması, davaya inanan patron ve profesyonelleri bünyesinde toplamasıdır. İlk senelerde ekonominin rahat çalışması, nefes alması, liberalleşmesi, kısıtlamaların kalkması, bürokrasinin azalması için uğraşıldı. Bu konular politika ile iç içe olduğu için zaman zaman politikacılarımız ve de hükümet üyelerimiz ile sürtüşmeler meydana geldi. 80'den sonra alınan kararlar ile ekonomi rahatladı, liberalleşti. Daha sonraları da memleket dünyaya açıldı ve şartlar tamamen değişti. Dolayısı ile TÜSİAD da değişen şartlara göre kendisini ve hedeflerini revize etti. Fakat zaman zaman bunun kâfi gelmediğini görüyoruz. Batı dünyasındaki bu gibi kuruluşlar ile çok sıkı işbirliği yapılmasında, onların tecrübelerinden istifade edilmesinde de büyük fayda vardır.”

TÜSİAD Genel Sekreteri Haluk Tükel ise çıkar grubu ve lonca yararı durumlarında çoğu zaman zorunluluk da olduğunu söylemektedir.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Milliyet, Business, “Kendini Rakamlarla Sınırlamayan İş Örgütü”, Eylem Türk, 14.09.2003, s.9

<sup>25</sup> TÜSİAD Genel Sekreteri Haluk Tükel ile TÜSİAD'ın Tepebaşı'ndaki merkez binasında 05 Nisan.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

Firmaların bir takım örgütlere üye olmak mecburiyetinde olduklarını belirten Tükel şu bilgileri vermektedir: “Burada sektör ve bölge temsili ne kadar sınırlı olursa o kadar çıkar grubu ve lonca yararı oluyor. Örgüt büyüdükçe ve daha fazla sektör ve daha geniş bölgeyi temsil etmeye başladıkça daha fazla sivil toplum örgütü yapısı ortaya çıkıyor. Gönüllülük oluyor ve daha fazla kamu yararı gözetiliyor.”

### **1.2.2. Hür Teşebbüsün Küçümsenmesine Karşı Verilen Mücadele**

TÜSİAD, terörün yayıldığı, özel sektörün ve özellikle büyük sanayicilerin “hedefte” olduğu zor bir dönemde kurulmuştur. TÜSİAD'ın kurulduğu 70'li yılların başında, Türkiye'de "özel girişim" henüz kuşkuyla bakılan bir kavramdı. O dönemde görev, liberal ekonomik düzen fikrinin kabulünü sağlamaktı; TÜSİAD da bunu yapmıştır.

İşadamı Vehbi Koç, TÜSİAD'ı ‘fikir fabrikası’ olarak tanımlamıştır. Koç, “Bugüne kadar bir çok fabrika kurduk ama fikir fabrikası kurmamıştık” demiştir.<sup>26</sup> Dernek kurucularından İbrahim Bodur, derneğin kuruluş hikayesini şöyle anlatmıştır: “1970'lere doğru birtakım yazarlar bize veryansın ediyorlar. Bazı komünizm heveslileri her gün özel sektöre yüklenip duruyor. Gazetelerinde sabah akşam bize küfrediyorlar. Biz de adamları ilanlarla besliyoruz. Buna isyan ettim. İSO'da konuşuyoruz arkadaşlarla. Hatta bir ara 10 bin liraya Cumhuriyet'i satın alacaktık. Vehbi Bey karşı çıktı odanın gazetesi olmaz diye. Bizi yegane müdafaa eden Dünya Gazetesi'nin o zamanki sahibi Bedii Faik. O bizi müdafaa ettikçe tirajı düşüyor. Bir şeyler yapmak istiyoruz ama sanayi odası olarak yardım etmemiz imkansız. Ne yapalım derken dernek kurmaya karar verdik. Hiç değilse bu dernek kanalıyla bu ilanların gazetelerde kullanımını kontrol altına alalım. TÜSİAD'ın kuruluşu budur.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Birand Mehmet Ali, 32. Gün, 1997, “TÜSİAD” Belgeseli'nden derlenmiştir.

<sup>27</sup> Dünya, “Aldo Villa Ödülü'nü Almam Türkiye'nin Klasmanını Yükseltti”, İbrahim Bodur ile röportaj, Hakan Gültaş, 30.10.2007, s.19

TÜSİAD'ın yaşadığı zor dönemi kurucularından Nejat Eczacıbaşı ise “TÜSİAD'ın ilk kurulduğu yıllar oldukça sıkıntılı geçti. Yasal kuruluşları yöneten bazı kişiler olumsuz kuşkular içine girdiler. TÜSİAD'ı ortaya çıkaranların sanayi ve ticaret odaları seçimlerinde başarısız olabileceklerini düşündüklerini ve toplumda söz hakkı sağlayabilmek için böyle bir yolu seçtiklerini sandılar” demiştir.<sup>28</sup>

TÜSİAD'ın kurucu üyeleri arasında bulunan Kocabıyık, derneğe ilişkin şunları anlattı: "1960'lı yıllarda Odalar Birliği görevini hiç yapamadı. Burada Demokrat Parti'nin hakimiyetinin etkisi vardı. Bu durum sanayicileri rahatsız etti. Ayrı bir sanayi birliği kuruldu, ancak uzun süre devam edemedi. Daha sonra TÜSİAD gibi bir müessesenin kurulmasına karar verildi."<sup>29</sup>

O dönem Türkiye devletçi eğilimleri artmış bir ekonomiydi. İşadamlı olmak çok zor bir hal almıştı. Hür teşebbüsün ülke kalkınmasındaki rolü anlaşılammıştı. Sol çevreler, TÜSİAD'ı “Zenginler Kurulu”, “Zenginler Kulübü” ve “Mal Kurtarma Kulübü” olarak adlandırdılar.<sup>30</sup> Bu nedenle TÜSİAD kurucularının en büyük mücadelesi hür teşebbüsün küçümsenmesine karşı oldu. TÜSİAD giderek devletçi ekonomi politikalarına rest çekti.

Dernek kurucularından Nejat Eczacıbaşı, derneğin 1978 yılında yapılan yıllık olağan toplantısında yaptığı konuşmada, “Özel girişimcilerin başarısıyla Türkiye ekonomisi giderek belli bir aşamaya gelmiştir. Ne var ki bu aşama ekonomide yeni yöntemler beklemektedir. Bu yöntemleri de özel girişimciliğin önde gelenleri ve kuruluşları getirmelidir ve getirecektir” demiştir.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Eczacıbaşı Nejat, “Kuşaktan Kuşağa”, Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Ekim 1998, s.181

<sup>29</sup> TÜSİAD'ın Eski Yönetim Kurulu Üyesi Asım Kocabıyık ile Borusan'ın Fındıklı'daki binasında 16.05.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan görüşme

<sup>30</sup> Kocabıyık, s.222

<sup>31</sup> Eczacıbaşı, Nejat, “Yeni Bir Türkiye”, Ekim 1998, s.60

### 1.2.3. TÜSİAD'ın Yeni Stratejik AB Tam Üyelik Hedefi

TÜSİAD'ın, kurulduğu andan itibaren her zaman AB vizyonuna sahip olduğu görülmektedir. TÜSİAD'ın bu sürecin fiilen içinde olduğunu belirten TÜSİAD Genel Sekreteri Haluk Tükel, “Önce piyasa ekonomisinin yararlı bir sistem olacağı savunulmuş. Özal hükümeti bu işi üstlendikten sonra bunun hukuksal ve kurumsal altyapısının oluşturulması için öneriler, raporlar hazırlanmış. Sonra da AB'ye tam üyelik sürecinde bir çok konuya eğilinmiş” demiştir.

TÜSİAD Eski YİK Başkanı Bülent Eczacıbaşı'na göre TÜSİAD'ın Avrupa'daki çalışmaları açısından, 1987 yılında üye olduğu, Avrupa Birliği özel sektörünü temsil eden kuruluş olan UNICE büyük yarar sağlamıştır. Eczacıbaşı, “Değindenmeden geçmek istemediğim, çok etkin bir desteği de, Avrupa Sanayicileri Yuvarlak Masası (ERT) sağladı” diye ifade etmiştir.<sup>32</sup>

TÜSİAD Brüksel Temsilcisi Bahadır Kaleağası da, “O dönem Türkiye'nin önde gelen gruplarından Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç, AB konusunda iktidarlara ve arkasından gelen askeri rejime bu vizyonu anlatmıştır. AB ile ilgili stratejik planlama birimini kuran Koç Holding'dir. AB ile entegrasyonun somut zeminini hazırlayan TÜSİAD üyeleridir” demiştir.<sup>33</sup>

Kaleağası şu bilgileri vermiştir: “TÜSİAD'ın kurulması aslında ortaklık rejiminin sonucundaki Ankara Antlaşması'nın sonucudur. Türkiye'nin AB vizyonu kazanmış bir ülke olmasının sonucunda özel sektör de ‘artık ben bir camia olmalıyım’ diyor ve TÜSİAD da böylece kuruluyor. Başından itibaren bu vizyon var.”

Kaleağası'na göre TÜSİAD için bir diğer aşama da BUSINESSEUROPE yani eski adıyla UNICE üyeliği. O zaman zaten artık iş bitiyor ve dernek kurumsal olarak da hedefini açıklamış oluyor.

---

<sup>32</sup> TÜSİAD'ın Eski YİK Başkanı Bülent Eczacıbaşı ile Eczacıbaşı Holding'in Levent Binası'nda, 27.08.2006 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

<sup>33</sup> TÜSİAD Brüksel Temsilcisi Bahadır Kaleağası ile TÜSİAD'ın Tepebaşı'ndaki merkez binasında 5 Nisan.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj



Türkiye'nin sivil toplum açısından devletin resmi ilişkisi dışındaki en önemli aşamanın BUSINESSEUROPE üyeliği olduğunu söyleyen Kaleağası, "Çünkü AB'nin içine bu kadar nüfuz etmiş bir mekanizmanın içinde tam üye. Türkiye'nin başka bir uç noktası yok" demiştir.

### **1.3. Realist Teorinin Sivil Toplum Örgütlerine Bakışı ve TÜSİAD'ın Davranışı**

Özel sektörün, AB'de karar alma mekanizmasının temel direklerinden birisi olduğu görülmektedir. TÜSİAD Eski YİK Başkanı Bülent Eczacıbaşı. TÜSİAD'ın, sanayici ve işadamlarının toplumun öncü bir kesimi olduğu bilincine ulaştığını ve bu durumun kamuoyu tarafından da büyük ölçüde kabul edildiğini söylemektedir.

Eczacıbaşı, "Bugün TÜSİAD bu niteliği ile kamu yönetiminin uygulamalarının izleyicisi olma işlevini, parlamentoyu, hükümeti, yabancı devletleri ve uluslararası kuruluşları doğrudan muhatap olarak sürdürür hale gelmiş bulunuyor" demiştir.<sup>34</sup>

TÜSİAD'ın sanayici ve işadamlarının Türk toplumunun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancı ile vizyonu doğrultusundaki uygulamaların takipçiliğini yapma işlevini üstlenmesi, Türkiye için taşıdığı önemin özünü oluşturmaktadır. TÜSİAD, bu kapsamda, öncelikle Türkiye'nin uluslararası rekabette üstünlüğünü sağlayacak reformların gerçekleştirilmesi sürecini izlemekte ve eğer aksamalar ortaya çıkarsa, uyarma görevini yapmaktadır. Sadece uyararak kalmıyor; politika önerileri de hazırlamaktadır. Bu işlev doğal olarak, Türkiye'nin Avrupa Birliği uyum sürecinin izlenmesini de içeriyor. Orada da TÜSİAD, hem süreci izleyerek öneriler geliştirmek hem de Avrupa kamuoyunda ve siyasetçileri nezdinde tanıtım çalışmaları yaparak çok yararlı bir rol oynamaktadır.

---

<sup>34</sup> TÜSİAD'ın Eski YİK Başkanı Bülent Eczacıbaşı ile Eczacıbaşı Holding'in Levent Binası'nda, 27.08.2006 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

TÜSİAD'ın eski başkanlarından Halis Komili, “Kendi üyelerimizin ufkunu açmak için konferanslar düzenledik. AB'den gelen konukları mutlaka Ankara'ya götürdük. Siyasilerle görüşmelerini sağladık. İş dünyası dünyayı daha iyi takip ediyor” demiştir.<sup>35</sup>

Bu çerçeveden bakıldığında TÜSİAD'ın AB çevrelerindeki kabulü, devlet dışı kuruluşların devletlerden bazen daha etkili olabileceği görüşünü gündeme getirmektedir. Bu görüş, devlet dışı kuruluşların devletlerden daha önemli olmadığı yönünde şekillenen realizm anlayışına da aykırı bir tez niteliği kazanmaktadır. Devlet merkezli bir yaklaşım olan realizm, devletlerin baş aktör olduğunu ve devlet dışı kuruluşların devletlerden daha önemli olmadığını savunur. Realistlerin dünya politikası ile ilgili geliştirdikleri formülasyonda devlet-dışı aktörlerin yeri yoktur; tek taraflılık çok taraflılığa tercih edilir.

Türkiye'de uluslararası ilişkiler disiplinine hakim paradigma olan realizm kısmen tarihsel koşullar, kısmen de ulus-devlet yaratma politikasının bir sonucu olarak, kuruluşundan beri Türk dış politikasının ve uluslararası ilişkiler disiplininin tercihi olmuştur. Bu durumda, dış politika sorunlarının çözümünde 2002 yılından itibaren devlet dışı aktörlerin de süreçte belirleyici hale gelmesiyle birlikte realist vizyonun revizyonuna ilişkin iyimser bakışı benimsemek pek mümkün değildir.<sup>36</sup> TÜSİAD'ın da oynadığı rol itibarıyla AB sürecindeki belirleyici etkisi bu çalışmada savunulan temel tezlerden birisidir.

---

<sup>35</sup> TÜSİAD'ın Eski Başkanı Halis Komili ile 05.04.2007 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

<sup>36</sup> <http://www.hurfikirler.com/hurfikir.php?name=Yazilar&file=article&sid=4220>

## 2. TÜSİAD'IN AB'YE ÜYELİK YOLUNDA YAPTIĞI ÇALIŞMALAR

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) 1971 yılında kuruldu. Derneğin kuruluşunu takiben kurucu üyeler derneğin amaç ve görüşlerini bir basın bildiriyle kamuoyuna duyurdu. Kuruluş protokolünde, “Anayasamızın Öngördüğü karma ekonomi prensiplerine ve Atatürk ilkelerine uygun olarak sanayi ve hizmet alanlarında çalışan meslek, bilim ve işadamlarının bilgi, tecrübe ve faaliyetlerini ahenkleştirerek değerlendirmek suretiyle, Türkiye'nin demokratik ve planlı yollarla kalkınmasına ve Batı uygarlık seviyesine çıkarılmasına yardımcı olmak amacıyla kurulan Türk Sanayicileri ve İşadamları Birliği'nin devamlılığını sağlamak ve görevlerini yürütmek üzere lüzumlu olan milli yardımları, mutabık kalınacak esaslar dahilinde müştereken yapacağımızı taahhüt ederiz.” yazılıydı.<sup>37</sup>

Derneğin ilk yönetim kurulu başkanı Feyyaz Berker, ilk yüksek istişare konseyi (YİK) Başkanı Vehbi Koç olurken 2 Nisan 1971 tarihli kuruluş protokolünde imzaları bulunan işadamlarını adları şöyleydi: Koç Holding adına Vehbi Koç, Eczacıbaşı Holding adına Dr. Nejat Eczacıbaşı, Hacı Ömer Holding adına Sakıp Sabancı, Yaşar Holding adına Selçuk Yaşar, Metaş adına Raşit Özsaruhan, Güney Sanayi adına Ahmet Sapmaz, Tekfen adına Feyyaz Berker, Otomobilcilik T.A.Ş. adına Melih Özakat, Çanakkale Seramik adına İbrahim Bodur, Elektrometal adına Hikmet Erenyol, Altınyıldız Mensucat adına Osman Boyner, Elyafli Çimento adına Muzaffer Gazioğlu.

TÜSİAD'ın kurucuları arasında yer alan ve ilk yönetim kurulu başkanlığını üstlenen Feyyaz Berker, derneğin kurulduğu günlerde Abdi İpekçi ile yaptığı bir söyleşide dikkat çektiği bir diğer amaç, ulusal refah ve sosyal barışın sağlanması için özel sektörün öneminin anlaşılması gerektiği idi.<sup>38</sup> Berker, aynı söyleşide “Türkiye’de özel sektör sanayi kuruluşlarının 20-25 yıl gibi çok kısa bir mazisi vardır. Ve bu kısa devrede dahi sanayi sektörü Türk ekonomisine büyük katkıda bulunmuştur” demiştir.

---

<sup>37</sup> TÜSİAD Kuruluş Protokolü fotokopisi, TÜSİAD’dan alınmıştır

<sup>38</sup> Milliyet, Abdi İpekçi, TÜSİAD Başkanı Feyyaz Berker röportaj, 02.08.1971, s.7

Feyyaz Berker, şunları söylemiştir: “Batı medeniyetini temsil eden birçok memlekette ulusal refah ve sosyal barışı sağlamanın en etkili elemanlarından biri şüphesiz sanayi sektörüdür” demişti. Berker, İpekçi’nin “Basın ve bazı çevrelerde sanayici ve işadamlarının böyle bir teşkilatlanma ile menfaatlerini kovuşturmada bir baskı grubu kurmuş buldukları şeklinde yorumlar yapılmaktadır. Bu husustaki fikriniz nedir, lütfen açıklayınız? Sorusunu şöyle yanıtlamıştır:

“Eğer hür teşebbüsün memleket menfaatlerini önde tutan bir anlayışla yurdumuzun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına daha yararlı olmak için bilimsel araştırmalara ve gerçekçi tecrübe ve bilgilere dayanan inançlarını ortaya koymasını ve bunları savunmasını bir baskı olarak nitelemek mümkünse evet. Gerçekten güç meselelerimizin çözümünde yalnız hükümetleri sorumlu görmek yanlıştır. Bugün bütün dünyada her şeyi devletten beklemek devri geçmiştir. Nitekim ekonomik kalkınmada en yüksek seviyeye ulaşmış olan memleketlerde dahi hür teşebbüsten toplumun sosyal meselelerine de eğilmesini kamu beklemektedir. Şüphesiz başarı ancak hür teşebbüs ve kamu sektörünün tam bir işbirliği sayesinde temin edilebilir.”

Derneğin kuruluş amacını kurucularından Nejat Eczacıbaşı ise şöyle anlatmıştı: “Türkiye’de sanayi ve ticareti yönlendiren bir dizi yasal kuruluşlar vardır. Sanayi odaları, ticaret odaları, borsalar ve bunları yasal olarak çatısı altında toplayan Türkiye Odalar Birliği gibi...Bütün bunlar gelişmiş ülkelerde de vardır da, o toplumlar ayrıca varlıklarını yasalardan almayan özerk kuruluşlara da gerek duymuşlardır. Yasalara bağlı kuruluşlarda yasal olmanın getirdiği bazı yükümlülükler, bunun yanında bazı sakıncalar da doğurmuşlardır. Özellikle seçim kaygılarının getirdiği sakıncalar arasında, bazen iktidardaki partinin siyasal baskıları, bazen de topluluk içindeki grup çıkarları önemli çekişmelere yol açabilmektedir. TÜSİAD, bu tür sakıncalardan korunması mümkün görülen bir kuruluşu duyulan özlemden doğmuştu.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Eczacıbaşı Nejat, “Kuşaktan Kuşağa”, Eylül 1999, s.180

Bülent Eczacıbaşı ise, “Burada, sanayinin “sürükleyici sektör” olarak kabul edilmesi ve “özel sektörün örgütlenmesi ve gelişmesi” temel hedefleri oluşturur. Türkiye’de sivil toplum örgütlerinin henüz yaygınlık kazanmış bulunmadığı o yıllarda TÜSİAD, bu alanlarda yoğunlaştırdığı çalışmaları, kurucularının özverili gayretleri ile sürdürebildi” demiştir.<sup>40</sup> İşadamı Selçuk Yaşar, TÜSİAD’ın kurulma nedenini, “Özel teşebbüsü ve hür düşünceyi korumak zorundaydık” diye açıklarken,<sup>41</sup> TÜSİAD’ın ilk Genel Sekreteri Güngör Uras da derneğin kuruluş nedenini şöyle anlatmıştı: “1970’li yıllarda sol, sadece fikir olarak değil aynı zamanda eylem olarak da şiddetli bir hareket içindeydi. İşte bu yıllarda işadamlarının kaçırılması, fidye istenmesi, özel sektöre karşı olan eylemler, işadamlarını bir araya getirme ihtiyacını ortaya çıkardı. TÜSİAD böyle bir hareketin başlangıcıdır.”<sup>42</sup>

### **2.1.1970 – 1980 Arasında Gerçekleştirilen Faaliyetler**

Kuruluşuyla birlikte TÜSİAD, derneğin tanıtımına yönelik iç ve dış basında çeşitli duyurular yapmaya başlamıştır. 2 Ağustos 1971 tarihinde Türkiye’nin önde gelen gazetelerinde ‘ilanlar’ yayınlanmıştır. Bu duyurularda TÜSİAD’ın kurucu üyeleri amaç ve görüşlerini açıklıyordu. TÜSİAD’ın ilk basın duyurusu ‘Amaç ve Görüşlerimiz’ başlığını taşıyan ilandı. ‘Özgürlük Kutsaldır’ imzasıyla verilen bu ilanda tam 86 işadamlarının imzası bulunuyordu.<sup>43</sup>

TÜSİAD’ın kendi etkinliğinin de ilanı olan bu ilanda şu ifadeler yer verilmiştir: “Türkiye’nin demokratik ve planlı yoldan kalkınmasına ve Batı uygarlık seviyesine çıkartılmasına hizmet etmek amacıyla Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği adı altında bir birlik kurduk.Ülkemizin yeni bir devreye yöneldiği şu günlerde, biz bu yönelimin yurdumuzun kaderini nesiller boyunca etkileyeceği inancındayız. Bu inançla, amaçlarımızı ve görüşlerimizi Türk kamuoyuna açıklamayı görev saymaktayız.”

---

<sup>40</sup> TÜSİAD’ın Eski YİK Başkanı Bülent Eczacıbaşı ile Eczacıbaşı Holding’in Levent Binası’nda, 27.08.2006 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

<sup>41</sup> Yaşar Selçuk, “Hayatım”, Mayıs 1996, s.112

<sup>42</sup> Dündar Can, “Bir Yaşam İksiri”, Ekim 2003, s.107

<sup>43</sup> İç ve Dış Basında Duyurular, TÜSİAD, 1972/2, s.3

İlanda şu maddeler sıralanmıştır:

“1- Atatürk ilkeleri ve O'nun Türkiye'yi laik, tam anlamıyla Batı bir devlet olarak gören anlayışı, içtenlikle savunulmalı ve uygulanmalıdır.

2- Hür teşebbüs, demokratik rejimin teminatıdır.

3- Sermaye, emek ve teşebbüsün birbirlerini tamamlayan ara unsurlar olduğuna inanıyoruz. Karma ekonominin nizamının ahenkli bir şekilde yürütülmesi için, ticari ahlaka ve memleketin gücü içinde sağlanacak sosyal adalet ilkelerine uyulmasını şart olarak görmekteyiz.

4- Hızla artan nüfusumuz yeni iş sahaları istemekte, iktisadi kalkınma özlemimiz ölçülü imkanlarımızdan verimli yatırımlar beklemektedir. Prodükatif çalışma hür teşebbüsün belirli bir niteliğidir. Bu özelliği daha da yararlı kılmak görevimiz olacaktır.

5- Vergi kaybını önleyici her türlü olumlu tedbire yardımcı olmayı ve milli ekonomiyi güçlendirmeyi görev saymaktayız.

6- Batı dünyasının ekonomik ve toplumsal gelişmelerine yetişmek için gerekli sınai ve ticari çalışmaların yalnız istikrarlı bir ortamda var olabileceği açıktır. Bunun için halkın bütünlüğünü bölücü tutumları her şekliyle tehlikeli bulmaktayız.

7- Ülkemizin teknolojik ve sosyal kalkınması için çağdaş bilgilerle donatılmış gençlere şiddetle ihtiyacımız vardır. Türk gençlerinin yetişmesini engelleyen şartların ve unsurların bertaraf edilmesi gerektiğine inanmaktayız.

8- Basın özgürlüğüne ve yapıcı tenkitlere inancımız ve saygımız tamdır. Ancak; insan şeref ve haysiyetine tecavüz eden, haberleri maksatlı olarak değiştiren, yasalara karşı gelmeyi teşvik eden ve kendi 'Basın Ahlak Yasası'na uymayan bir anlayış ve tutumun yanında olmayacağız.

9- Bu ilkelerin yurdumuzda tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için bize düşen görevleri bütün gücümüzle yerine getirmek kararındayız. Özgürlük kutsaldır.”<sup>44</sup>

İlanın altıncı maddesinde yer alan “Batı dünyasının ekonomik ve toplumsal gelişmelerine yetişmek” ifadesi derneğin AB konusundaki vizyonun da sinyalini vermektedir. TÜSİAD’a göre 1970’li yıllarda gazeteler daha geniş alana ulaşmada büyük rolü olan haberleşme araçlarının başında gelmekteydi. Bu nedenle dernek, o dönemde, amacı doğrultusundaki görüşlerin, önerilerin ve faaliyetlerin gerektiğinde iç ve dış basında ‘duyurular’ halinde yayılmasına çalışmaktaydı.<sup>45</sup>

TÜSİAD’ın Türkiye’nin ekonomik ve siyasi hayatında o denli büyük bir etkinliği oluştu ki gazetelere verdiği ilanlarla dönemin Bülent Ecevit başkanlığındaki hükümetin yıpranmasında önemli rol oynamıştır.<sup>46</sup>

Başlangıçta ‘siyasete fazla bulaşmayacak bir işadami örgütü’ amaçlanmıştır. Ancak kısa sürede bundan da vazgeçilmiştir. Siyasette o denli etkili olunmuştur ki 13 Mayıs 1979’da gazetelerde yayınlattıkları ilanlar, Ecevit hükümetinin düşmesinde etkili olmuştur.

Ecevit Hükümeti Ortak Pazar üyeliğini reddederken Türkiye'nin AB'ye üye olmasını engelleyen Başbakan olarak tarihe geçmiştir. TÜSİAD da bunun üzerine 1979'da, Ecevit'e cephe açmıştır. Patronlar Kulübü olarak bilinen TÜSİAD bu nedenle, Ecevit Hükümeti'nin izlediği ekonomi politikalarını eleştiren bir ilan kampanyası başlatmış, 8 gün süren bu kampanya Türk demokrasi tarihine de geçmiştir. TÜSİAD’ın gazete ilanları, siyaset tarihine 'patronlar kulübü Ecevit'i koltuğundan etti' ibaresiyle yazılmıştır. Çünkü TÜSİAD’ın “**Gerçekçi Çıkış Yolu**” başlığını taşıyan bu ilanlarından sonra, hükümet değişmiştir. **Feyyaz Berker**'in başkanlığında **Prof. Nevzat Yalçıntaş, Prof. Emre Gönensay, Prof. Memduh Yaşa, Ali Koçman, Güngör Uras** ekibi tarafından hazırlanan ilan metnini, **Hulki Aktunç** kaleme almıştır.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> İç ve Dış Basında Duyurular, TÜSİAD, 1972/2,s.3

<sup>45</sup> İç ve Dış Basında Duyurular, TÜSİAD, 1972/2, s.3

<sup>46</sup> Zencirkıran, s.3330

<sup>47</sup> <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/1998/12/11/83310.asp>

İlanda, orta gelirli ülkelerin başında yer alan Türkiye'nin, yoksul ülkelerde görülen yoklar içinde olduğu vurgulanarak, Türk ekonomisinin resmi çizilmişti. Bu resimde, Türkiye'nin ihracatının düşük, ithalatının fazla olduğu, döviz kıtlığı yaşadığı, enerji sıkıntısı çektiği, yatırımların ve sanayi üretiminin hızla düştüğü, işsizliğin giderek arttığı, enflasyonun sosyal ve ekonomik bünyeyi kemirdiği vurgulanmıştı. İlanda ayrıca **“Türkiye nereye gidiyor? Bir ülkede ekonomik bunalım neden doğar? Sorumluluk kimdedir? Dünyanın zengin ülkeleri arasına girebilecek potansiyele sahip yurdumuz neden yoklar içine girmiştir?”** soruları sorulmuştur. TÜSİAD ilan kampanyasında gazetelerde tam sayfa “Gerçekçi çıkış, Devlet bekliyor”, “Açlığı paylaşın ya da zenginliği sağlayın”, “Refah ve Özgürlük düşmanları” gibi sloganlar yayınlamıştır.<sup>48</sup>

İlanın sonunda ise TÜSİAD şu mesajları vermiştir:<sup>49</sup> “Enflasyonun hızı yavaşlatılmalı. Halkımızın eline geçen paranın bekçisi olması gereken devlet, karşılıksız para basmak yerine, başka yollar aramalı. Örneğin Maliye'mizin doğru yöntemler kullanarak vergi kaçakçılığını asgari düzeye indirmesi şarttır. Ve mümkündür. Parlamento'muzun ise henüz vergilendirilmemiş kesimleri artık vergi kapsamına alması tarihi bir görevdir. Şiddetle ihtiyaç duyduğumuz dış kredilerle, uyguladığımız ekonomik sistem birbirine çok yakından bağlıdır. Pazar ekonomisinden gitgide uzaklaşan bir anlayışla, ne Batı dünyasında hak ettiğimiz yeri, ne yeterli kredileri, ne de yatırımlara gerekli dış sermayeyi bulabiliriz. Demokratik toplumumuzun üreten-verimli üreten-temel gücünün hür teşebbüs olduğunu artık anlamalıyız. Ekonomimizin bir yasakçı mevzuat ağı içinde boğan, kişinin teşebbüs şevkini kıran, kişiyi yanlış yönlere sevk eden aşırı müdahaleci ve güven sarsıcı zihniyet bunalımının asıl sebebidir.

Zorlayıcı, önleyici önlemlerle üretim artmaz. Olsa olsa ekonomik yapı çarpılır. Giderek rejim değişir. Hür teşebbüsün zayıflaması, hürriyetçi demokrasinin zayıflamasıdır. Hür teşebbüsün yok olması ise, politik, ekonomik, sendikal, düşünsel, bütün hürriyetlerle birlikte, hürriyetçi demokrasinin de yok olmasıdır.”

---

<sup>48</sup> Özer, M. Akif, “Girişimci Sınıf, İktisadi Hayat ve Siyaset”. Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, 2001, s.145

<sup>49</sup> Milliyet, Ekonomik Panorama, “Patronların Yeni Yüzü”, Eylem Türk, Sayı:21, 24.09.2000, s.24



### 2.1.1. Kurucuların Gözünden Ecevit Dönemi

Dernek kurucularından Nejat Eczacıbaşı bu ilanları Sıkı Yönetim Komutanı Necdet Öztoran'a götürmüş ve askeri kesimin tepkisini öğrenmek istemiştir. O dönemki tabiriyle Örfi İdare Kumandanı, metinleri Ankara'ya göndermiş, yayınlanmasında bir mahzur olup olmadığını sormuştur. Sonra, "Yayınlanmasında mahzur görülmemiştir" diyerek altlarına mühür basmış, imza atmıştır.<sup>50</sup> Bir hafta sonra bu ilanlarla CHP'ye savaş açılmasının Genel Kurmayca bir sakıncası olmadığı bildirilmişti. İlanlar yayınladı. Ara seçimlerde CHP ve Ecevit hezimete uğradı. Bu hezimette TÜSİAD ilanlarının tesiri büyüktü. 12 Eylül'den sonra faaliyetine müsaade edilen ilk Sivil Toplum Kuruluşu olarak TÜSİAD'ın Sıkı Yönetimden iltifat görmesinin nedeni bu olarak yorumlandı. Dönemin TÜSİAD yönetimi ise ilanla hükümet devirdiğini hiç kabul etmemiştir.

TÜSİAD'ın ilk Başkanı ve Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Berker, bir dergiye verdiği söyleşide şunları söylemiştir: "Bizim o dönemdeki çıkışımız hükümete ve Ecevit'e karşı değildi. İlanın içeriğine bakılmadan, böyle bir imaj yaratıldı. İlanlarda demokrasi, insan hakları, serbest piyasa ekonomisi, devletçiliğe karşı bir tutum ortaya konmuştur. Yansımalar farklı oluyor. Düşünceler yansıtılırken ve bazı kişilerin yorumlarıyla farklı algılanıyor. Köşe yazarlarının tutumlarıyla da oluyor bu. Kamuoyu gerçek mesajı farklı algılıyor."<sup>51</sup>

TÜSİAD'ın kurucuları arasında yer alan ve TÜSİAD adına "Devir" adlı dergiyi çıkaran İşadamı Selçuk Yaşar ise konuyla ilgili şunları anlatmıştır: "O zamanlar Ecevit çok genç, iktidara gelmeye aday ama bizim anlayışımıza göre hızlı solcu. TÜSİAD'daki arkadaşlara basının önemini anlattım, bu sektöre girilmesi gerektiğini savundum. Ama onlar ya anlamadı ya da çekindi. Ben de tek başıma kolları sıvadım, Devir dergisini çıkardım. Yazılar, tenkitler barut gibi. Ecevit'e öyle bir yayılım ateşi başlattık ki... Şimdi dozunu kaçırdığımızı görüyorum."<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Kocabıyık, s.227

<sup>51</sup> Capital, "TÜSİAD'ın Yeni Yüzü", 01.11.2001, s.67

<sup>52</sup> Sabah, "Ecevit'e Öyle Yayılım Ateşi Açtık ki! Şimdi Pişmanım", Erdal Şafak'ın Selçuk Yaşar'la yaptığı röportaj, 10.02.2004, s.16

1979'da TÜSİAD, gazete ilanlarıyla iktidarı uyarırken Ecevit'in buna tepkisi sert olmuştur: "Bu devlet, işadamlarının muhtırası ile hükümet kurmaz, hükümet düşürmez, bu ülkede halkın dediği olur, halkı sömürenlerin değil."

Sekiz gün sürecek olan ilan kampanyası Ecevit'in tepkisi nedeniyle dördüncü gün bitmek zorunda kaldı. Ecevit, "Muhtıra ile hükümet öldürülemez" açıklamasını yapmıştır.<sup>53</sup>

TÜSİAD üyelerinden İşadamı Şarık Tara da o günlerin kızgınlığını taşıyarak birkaç yıl önce şu demeci vermişti: "TÜSİAD'ın ilan verdiği dönemde fişlendik. Ecevit döneminde."<sup>54</sup> Böylece Türkiye Cumhuriyeti tarihinde bir sivil toplum kuruluşunun gazete ilanlarıyla halka şikâyet ettiği ilk Başbakan Bülent Ecevit oldu. Belki kaderin bir cilvesi olacak ama 2001 krizinden sonra da başbakanlıktan istifa etmesi için Ecevit'e çağrı yapan ilanlar verilmiştir.

Yıllar sonra Ecevit yeniden Başbakan olduğunda TÜSİAD, 'değişen Ecevit'le Türkiye'nin daha iyi bir ülke olacağını savunarak O'na destek vermiştir. 18 Nisan seçimlerinde sürpriz bir şekilde ikinci parti olan ve hükümete giren MHP'nin ilk ziyaretçileri arasında da yine TÜSİAD olmuştur.<sup>55</sup>

## **2.2.1980 – 1990 Döneminde Yürütülen Çalışmalar**

Eylül 1980'de askeri müdahale yaşandı. TÜSİAD 12 kapatılan dernekler arasında yer aldı. ABD'de lobi faaliyeti yapacakları gerekçesi ile dernek 12 Eylül yönetiminin açtığı ilk dernek oldu. Dernek ve sendika kurma hakkının birçok engellemeye maruz kaldığı bu dönemde, Haziran 1981'de bakanları kurulu kararı uyarınca TÜSİAD, "kamu yararına dernek" unvanını aldı.<sup>56</sup> ve yurt dışında askeri cuntaya karşı tepkileri yumuşatmak için lobi faaliyetlerinde bulundu.

---

<sup>53</sup> Milliyet Ekonomik Panorama, s.24

<sup>54</sup> Radikal, "İnsan Olarak Onu Çok Severdim", Funda Özkan, 07.11.2006, s.14

<sup>55</sup> Milliyet Ekonomik Panorama, s.23

<sup>56</sup> [http://www.tusiad.org/tusiad\\_cms\\_eng.nsf/DTAnk/10/\\$FILE/ANKARABULTENIYasamaSureciAraSaisyisiMayis2007.pdf](http://www.tusiad.org/tusiad_cms_eng.nsf/DTAnk/10/$FILE/ANKARABULTENIYasamaSureciAraSaisyisiMayis2007.pdf)

Askeri Müdahaleden sonra 3 Ekim 1980’de işadamı Vehbi Koç, askerlerin lideri Kenan Evren’e bir mektup göndererek askerlerin siyasete girmemelerini istemiştir. TÜSİAD, 1979’da başlattığı siyaset üzerindeki etkinliğini bu şekilde sürdürmeye devam etmiştir.<sup>57</sup>

1980’li yıllarda, sendikaların dışlandığı bir dönemde TÜSİAD ekonominin yönetimi ve işleyişi hakkındaki görüşlerini hükümete sunmuş ve çeşitli teşviklerin oluşması sürecinde önemli baskı unsuru oluşturabilmiştir. 1980’lerde askeri hareketin ardından gelen dönem, Türkiye’nin bürokratik ve siyasi kabuğunu kırarak, ekonomide ciddi adımlar atmaya karar verdiği dönem olmuştur. Bu, Turgut Özal’ın seçimle gelmesiyle stratejik bir politika olarak uygulanmıştı. TÜSİAD’ın ana yönelimi de piyasa ekonomisinin kurallarının yerleşmesiydi.

TÜSİAD’ın Turgut Özal ile ilişkisi bir küs – bir barışık süreç izlese de her zaman sıcak olmuştur. 1969 başında DPT Müsteşarı iken Amerika’nın yanlış politikalarına sinirlenen Turgut Özal, 12 Mart’tan sonra görevden alınca Dünya Bankası danışmanı olarak Washington’a yerleşmiştir.

Özal’ı DPT’den müsteşarlık döneminden beri tanıyan dönemin TÜSİAD YİK Başkanı Vehbi Koç, onunla ilişkisini Washington’a gittikten sonra da mektuplarla sürdürmüştür. Koç bu mektuplarla Özal’a TÜSİAD Genel sekreterliği teklif etmiş, Özal’ın yanıtı ise ‘hayır’ olmuştur.

21 Ağustos 1972 yılında Koç’un Özal’a yazdığı mektupta şu ifadeler yer almıştı: “TÜSİAD’ın genel sekreterliğine kuvvetli bir arkadaş bulamadığımız için istediğimiz gibi yürümüyor. Zatıalinize buranın Genel Sekreterliğini teklif etmeyi düşündüm....”<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Özer, s.196

<sup>58</sup> Dündar, Can “Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç”, 1961-1976, 2. Cilt, s.117

Özal'ın 6 Ekim 1972 tarihinde Koç'a gönderdiği mektupta da şu ifadeler yer almaktadır:

“Evvel emirde ben böyle bir kuruluştta genel sekreterden çok daha fazla işadamlarının bizzat görev almaları kanaatindeyim. Burada genel sekreterin rolü, sadece işadamlarının çalışmalarını kolaylaştırmak ve özellikle kırtasiye işlerini üzerine almaktır. Yani tam manasıyla bir sekreterliktir. Görüşler, politika kararları, diğer önemli kararlar burada vazife alan işadamları tarafından alınmalıdır. Aksi taktirde burası Odalar Birliği'nden farklı olmaz. Böyle bir teşekkülde böyle bir anlayışla genel sekreterliğin bana uygun olamayacağını tahmin ederim aşikar göreceksiniz. Ama burada bir işadamı gibi çok daha iyi çalışabilirim...”<sup>59</sup>

Bu teklifi reddeden Özal, dönüşte Sabancı grubunun koordinatörü olmuş, 1979-1983 arasında ise TÜSİAD'ın üyesi olmuştu.<sup>60</sup> Ardından da Erbakan'ın çağrısıyla milletvekili adayı olarak siyasete girdi. 1979 Kasımı'nda Ecevit hükümeti istifa etmiş ve merkez sağdaki adalet partisi iktidara gelmişti. Yeni hükümet, ekonominin istikrarı ve liberalizasyonu için 24 Ocak kararlarını yayınlamıştı. 24 Ocak kararlarının hazırlanmasında dönemin başbakanlık Müsteşarı Turgut Özal'ın önemli rolü olmuştu. Özal o dönem TÜSİAD üyesi, Metal Sanayicileri Birliği Başkanı, Sabancı Holding üst düzey yöneticisi olarak kilit roller oynamıştır.

### **2.2.1.1983'den Sonra ANAP Dönemindeki Gelişmeler**

1983 yılındaki seçimlerde iktidara gelen Özal hükümeti TÜSİAD'ın önerileri doğrultusunda ekonomik sistemi düzeltmeye başlamıştır. Çünkü bu dönemde iktidara gelen Özal hükümetinde, başta Başbakan Özal olmak üzere 12 bakan ve kabinenin 16 üyesi özel sektörden gelmekteydi. Bu özel sektörlerden gelenlerin çoğu da TÜSİAD üyesiydi. Ancak, izlenen ihracat odaklı büyüme politikaları TÜSİAD'ı memnun etmemişti. Belirgin bir memnuniyetsizlik hali söz konusu idi.

---

<sup>59</sup> Dündar, s.120

<sup>60</sup> Hürriyet, “TÜSİAD TÜSİAD Dedikleri”, Zeynep Atikkan, 24.04.1988, s.2

Dönemin TÜSİAD Başkanı Ali Koçman 1984 yılında yaptığı bir konuşmada: “İtiraf edelim ki, bizler bugüne dek kamu sektörünü ve bazı mercileri babamızın şirketlerinden daha fazla ve rahatça kullanmışızdır. Sonradan işimize gelmediğinde acımasızca eleştirmişizdir. İş dünyası böyle zig zaglar çizerek, bu denli ikilemler içinde davranarak kendisine onurlu bir yer sağlayamaz” diyerek girişimci sınıfın Türk siyasetindeki etkisini çok net bir biçimde ifade etmiştir.<sup>61</sup>

TÜSİAD Genel Sekreteri Haluk Tükel, dernekte 1985 yılına kadar piyasa ekonomisinin dile getirildiğini ifade ederek, “Ardından piyasa ekonomisinin uygulanması ve kurumsal, hukuksal altyapısı oluşturuldu” demiştir.<sup>62</sup> Dernek 1987 yılında basın bürosu kurdu. Bu tarihten sonra hükümetle doğrudan temas kurmaktansa basın aracılığı ile talepler ve şikayetler dile getirilmeye başlanmıştır.

Özellikle dernek başkanları, basın büroları aracılığıyla, gazeteleri kullanarak sıklıkla hükümetin ekonomik politikalarını eleştirmişlerdir.

Koçman’dan sonra yönetime gelen Şahap Kocatopçu döneminde de profesyonellerden kurulu bir yönetim oluştu. Bu özelliği ile TÜSİAD üyelerinden çok büyük eleştiri aldı. Profesyonellerin mi, patronların mı etkin olacağı tartışması başladı. Şahap Kocatopçu, “Bence TÜSİAD profesyonellere daha fazla açılmalı” demiştir.

TÜSİAD’ın kuruluşunda TOBB içindeki partilere karşı yakınlığın rol oynadığını belirten Kocatopçu, şunları söylemiştir: “Halbuki sanayicinin siyasetin dışında kalması gerekiyordu. TÜSİAD’ın ‘Patronlar Kulübü’ diye damga alması da hoş değildi ama kabullenilmek mecburiyetinde kalındı. O zaman daha az üyesi vardı. Bu çığır bütün Türkiye’ye yayıldı ve SİAD’lar kuruldu. Sanayi, ticaret odaları ve TOBB varken niye bunlar kuruluyor? İncelemeye değer. Benim fikrimce değişen dünyaya ayak uydurma çabasında, siyasetin dışında kalarak bir şeyler yapabilme arayışı. TÜSİAD da değişen dünyaya ayak uydurmaya çalışıyor. TOBB’un da hizmeti var, kanunla kurulmuş. Başlangıçta 4-5 büyük patron vardı. Şimdi topluma yayılan bir güç haline geldi. Birkaç baş yerine ileri gelen bütün işadamları bir araya geliyor.”

---

<sup>61</sup> Özer, s.197

<sup>62</sup> TÜSİAD Genel Sekreteri Haluk Tükel ile TÜSİAD’ın Tepebaşı’ndaki merkez binasında 05 Nisan.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

Kocatopçu, “TÜSİAD’ın etkisi biraz azaldı gibi görünüyor. Ama sessiz ve derinden görevini yapıyor. Mesajlarını Ankara’ya iletebiliyor.”<sup>63</sup> Kocatopçu’dan sonra başkanlık görevini Sakıp Sabancı devralmıştır. TÜSİAD’ın sarsıntı geçirdiği bir dönemdi. Sabancı, bu nedenle bir yıllığına başkanlığı kabul etti. Hedefini “Gençleri TÜSİAD başkanlığına hazırlayacağım” sözleriyle ortaya koymuştur. Hatta bazı isimleri ön plana çıkarmış, derneğin saygınlığını artırmıştır.<sup>64</sup> Sabancı’dan sonra görevi Ömer Dinçkök almıştır. Dinçkök, TÜSİAD’ta ikinci kuşak sanayicileri temsil eden ilk başkan olmuştur. Gençliği ve dinamizmiyle hareket getirmişti. Sosyal ve siyasal alandaki çalışmalar ilk defa bu dönemde başlatıldı. Türkiye için önemli konular bu dönemde araştırmalarla kamuoyunun gündemine sunulmuştur.<sup>65</sup> Hem Dinçkök, hem de Sabancı’nın başkanlık dönemlerinde TÜSİAD’da görev almış ilginç bir isim de var. O da Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) Başkanı Ahmet Ertürk. TÜSİAD’da 1986-1989 yılları arasında Genel Sekreter Yardımcılığı yapan Ertürk, o günleri şöyle anlatmıştır:<sup>66</sup>

“Ertuğrul İhsan Özöl’un yardımcısıydım. Sakıp Sabancı ve Ömer Dinçkök başkanlıkları döneminde çalıştım. O yıllar AB konusunda çalışmalar TÜSİAD’ın programı içinde önemli bir bölümü kapsıyordu. Özal’ın iktidarda olduğu yıllar. AB’ye üyelik için başvuruda bulunuldu. Uzun bir ara verilmişti. TÜSİAD; UNICE’e yani BUSINESSEUROPE’a üye oldu o dönemde. Amaç Türkiye’nin AB ilişkilerine katkı sağlamaktı. TÜSİAD belki ilk defa o dönemde Sakıp Bey ile birlikte işadamlarının çıkarını savunan bir örgütten genel toplumsal çıkarları savunan bir örgüt kimliğine kavuştu. Öyle bir yola girildi ki TÜSİAD’ın bugün unutulmuş olan hükümet devirme olayı yaşandı. Sürecin önemli aktörlerinden birisi olarak algılandı TÜSİAD. Gazetelere büyük ilanlar vermişti. Hükümetin ekonomi politikalarını eleştiren bir tonda ilanlar vermişti. Devletçi ekonomi tercihini eleştiriyor, piyasa ekonomisini savunuyordu. TÜSİAD her zaman ekonomide kendine ciddi bir çerçeve çizdi.”

---

<sup>63</sup> Milliyet Ekonomik Panaroma, s.24

<sup>64</sup> Capital, “TÜSİAD’ın Yeni Yüzü”, 01.11.2001,s.72

<sup>65</sup> Capital, s.72

<sup>66</sup> TMSF Başkanı Ahmet Ertürk ile TMSF’nin Esentepe’deki binasında 12 Ocak.2007 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

TÜSİAD'ın bugün, geniş bir yelpazede raporlar yazmaya, kamuoyunu etkilemeye ve yönlendirmeye başladığını söyleyen Ertürk, "Bu ölçekte toplumsal ilgisi olan bir kuruluşun üyelik profili ise çok dar. Paradoksal bir durum var. Kendi üyeleri içinde meşruiyet sorunu yaşadığını düşünüyorum. Böyle bir kuruluşun ortaya koyduğu çözümlerde de ciddi bir meşruiyet sorunu yaşamaması çok doğal. Bunu TÜSİAD üyeleri de gördü" demiştir.

TÜSİAD, Başbakan Özal olsa da o dönem iktidarı da eleştirmekten geri durmamıştır. Cem Boyner'in başkanlığındaki dernek, Turgut Özal yönetimini yönetimini "Kleptokrasi" (hırsızlar yönetimi) ve cellat olarak adlandırmış ve Özal'dan "erken öten horoz" yanıtını almıştı.<sup>67</sup>

Öte yandan TÜSİAD Türkiye'nin Avrupa ile yakınlaşmasını destekliyor ancak dönemki ismiyle Avrupa Topluluğu'na (AT) girilmezse Türkiye için dünyanın sonu olmayacağı görüşünü savunuyordu. 1989 -1991 yılları arasında derneğe başkanlık eden Cem Boyner, bir gazeteye verdiği söyleşide, şunları söylemişti:

"Türkiye'nin AT'a girmesi çok iyi olur. Ancak girmezse de Türkiye için dünyanın sonu olmaz. AT'ye girsek tabii ki müthiş imkanlara, kaynaklara kavuşacağız. Türkiye'de ekonomide, siyasette her konuda standartlar, seviyeler yükselecek. Bu bizim için çok önemli. Ama bu olmazsa elimizde hala çok kart vardır. AT'ye girmek istiyorsak, kendi gücümüzü, kendi pazarlık gücümüzü kullanacağız."<sup>68</sup>

Boyner, 8 kasım 1989'da YİK'te yaptığı konuşmada "Türkiye kök arayışına girecek ve muhtemelen Avrupalı olduğu teziyle Avrupa'da sağlam bir kök arayacak ve ne pahasına olursa olsun topluluğa girme konusunda çabasını hızlandıracak" demişti. Boyner aynı toplantıda, "Türkiye bugün Türk kamuoyunda 'doğru ses' olma özelliğini hassasiyetle korumaktadır. Toplum bizlerden çok şey beklemektedir. Bunlardan bir tanesi de gerek siyaset gerek de ekonomide kaderimiz gibi görünen vasatlıkla mücadele etmektir" diyerek TÜSİAD'ın da yeni rotasını çiziyordu.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> <http://arsiv.sabah.com.tr/2001/01/30/z08.html>

<sup>68</sup> Günaydın, "İş Alemi 7 Kocalı Oldu", Osman S. Arolat, Cem Boyner'le röportaj,05.08.1990,s.8

<sup>69</sup> Cem Boyner, Yüksek İstişare Konseyi'nde yaptığı konuşma metni, 08.11.1989, s.8

### 2.3. 1990-2000 Arasında Gerçekleştirilen Faaliyetler

1990'lara yaklaşırken piyasa ekonomisinin tüm kurumlarıyla yerleşmemiş oluşunun sıkıntıları hissedilmiştir. TÜSİAD da çalışmalarını, bunların sağlanmasına yöneltmiştir. 1990'larda ise, sosyal güvenlik, insan hakları ve demokrasi konularında çağdaş düzeye ulaşılması zorunluluğu kendini hissettirmiştir.

1990'lardan itibaren TÜSİAD ekonomik, siyasi ve sosyal platformda araştırmalar yaparak yeniden yapılanma önerileri ve raporlar sunmaya başlamıştır. Bu raporları hazırlayanlardan birisi de Tansu Çiller olmuştur. TÜSİAD ile Tansu Çiller'in tanışması, profesörlük dönemine rastlamıştır. Profesör Tansu Çiller, hocalık kimliğinin yanında eşi de bir TÜSİAD üyesiydi. Tansu Çiller derneğin düzenlediği toplantılara konuşmacı olarak katılmaktaydı. Boğaziçi Üniversitesi'nde görev yapan Çiller'in ANAP'ın ekonomi politikalarına getirdiği eleştiriler medyada geniş yer buluyordu. Çiller'in TÜSİAD'la anlaştığı ortak nokta ise Turgut Özal'ın izlediği ekonomik politikaların yanlış olduğu iddiası idi.<sup>70</sup>

Çiller'in 1987'nin aralık ayında akademisyen kimliğiyle TÜSİAD adına hazırladığı Dış Borçlar Raporu kamuoyunda büyük yankı bulmuştu. Rapor, Özal'ın ekonomi politikalarını eleştirmiştir. O günlerde TÜSİAD'la arası iyi olan Doğru Yol Partisi Genel Başkanı Süleyman Demirel ve ekibi de bu raporu olumlu karşılamıştı. Çiller, raporu hazırlamasından 2 yıl sonra partiye genel başkan yardımcısı olmuştu.<sup>71</sup> Ekonomiden sorumlu devlet bakanlığına getirilen Çiller ile zamanın TÜSİAD Başkanı Bülent Eczacıbaşı'yla bakanlığının ilk ayında görüşme yapmışlardı. Bu görüşmenin duyulmasından sonra Eczacıbaşı "hükümete sadece özelleştirme ile ilgili fikirlerimizi ilettik" açıklamasını yapmıştır.<sup>72</sup> Derneğin, YİK toplantısında hükümetin ekonomik programına destek verilmesi kararlaştırılmıştır.

---

<sup>70</sup> <http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=19293>

<sup>71</sup> Günaydın, "İş Alemi 7 Kocalı Oldu", Osman S. Arolat, Cem Boyner'le röportaj,05.08.1990,s.8

<sup>72</sup> Boyner Cem, Yüksek İstişare Konseyi'nde yaptığı konuşma metni, 08.11.1989, s.8



Türkiye - AB arasındaki Gümrük Birliği 1996’da işlerlik kazanırken TÜSİAD, öncesinde bir çok lobi faaliyetinde bulunmuştur. Bülent Eczacıbaşı o günleri şöyle anlatmaktadır:<sup>73</sup> “TÜSİAD, 1990’larda, Türkiye ile Avrupa Birliği (AB) arasında Gümrük Birliği’nin oluşturulmasına yönelik lobi çalışmalarına başladı.”

Bu dönemde TÜSİAD iç kamuoyuna yönelik ilanlar vermeye de devam etmiştir. TÜSİAD’ın tarihindeki ikinci gazete ilanları ANAP-DYP koalisyonu için 1995’te verilen ilanlar olmuştur. Her iki parti de TÜSİAD’ın bu tavrını eleştirmiştir.

Tansu Çiller, TÜSİAD’ı ‘hıyanet ve delalet içinde’ olmakla suçlamıştı. DYP’nin genel başkan yardımcılarında İsmail Karakaya, ise ‘kan emiciler’ diye eleştirmiştir.<sup>74</sup>Tansu Çiller başbakan olduktan sonra, TÜSİAD Başkanı Halis Komili ‘Hükümetin geleceği net değil’ yorumu yapmıştır. Ağustos 93’te ise “Erken seçim şarttır.” Açıklamasını yaptı. TÜSİAD’ın etkili ismi Sakıp Sabancı ise Çiller’i eleştirerek “Başaramazsanız o koltukta oturmayın” demiştir.<sup>75</sup>

Özellikle özelleştirme politikaları eleştirilen Çiller, kendisine yöneltilen eleştiriler karşısında sessiz kalmış ve TÜSİAD’ın toplantılarına katılmaya devam etmiştir. Bir süre sonra TÜSİAD Mesut Yılmaz’a mantı partisi vermişti. Mesut Yılmaz bu partiyle ilgili olarak “Patronlar benden hükümeti düşürmemi istedi” demiştir.<sup>76</sup> Daha sonra seçim malzemesi olarak bile kullandığı bu cümleden sonra Çiller, “Kimdir bu iş çevreleri” diyerek TÜSİAD’a karşı ilk kez sert demeçler vermeye başlamıştır. Dönemin TÜSİAD Başkanı Halis Komili ise “Bu mızrak bu çuvala sığmaz. Bu hükümetle iş yürümez. Çiller ‘kim bu iş çevreleri’ demiştir. Sanki bilmiyor bizim kim olduğumuzu. Kocasını bile bizim üyemizdir. 87’de bizim adımıza hazırladığı dış borç raporunu unutmasın” sözleriyle tartışmaları devam ettirmiştir.

---

<sup>73</sup> TÜSİAD’ın Eski YİK Başkanı Bülent Eczacıbaşı ile Eczacıbaşı Holding’in Levent Binası’nda, 27.08.2006 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

<sup>74</sup> Tempo Dergisi, “Gazoz İçmeye Gelmedik”, Rıdvan Akar, 03.01.2006, s.12

<sup>75</sup> <http://www.aksyon.com.tr/detay.php?id=19293>

<sup>76</sup> <http://www.byegm.gov.tr/yayinlarimiz/AyinTarihi/1994/mayis1994.htm>

DYP MKYK üyesi Mustafa Zeki Demir de buna karşılık olarak, TÜSİAD'ın Dernekler Yasası'na uymayıp politika yaptığı için mahkemeye başvurmuştur. TÜSİAD ise artık fiili bir kavgaya dönüşen bu mücadelede özel yolsuzluk mahkemelerinin kurulması için kampanya girişimleri başlatmıştır.<sup>77</sup>

Çiller ise acele bir genelgeyle topladığı Ekonomik ve Sosyal Konsey'e TÜSİAD'ı almamıştır. Yalım Erez de bu konuda Çilleri destekleyerek "Konseye onları alsaydık kanarya sevenler derneğini de almak zorunda kalırdık" demiştir.<sup>78</sup> 1995 yılı içinde anayasa değişiklikleri yapılacağı zaman TÜSİAD heyeti Çiller ve Çalışma Bakanı Ziya Halis'i ziyaret etmişti. 1995 erken genel seçimlerinde Refah Partisi en fazla oyu alarak Meclis'e girdi.

TÜSİAD, 24 Aralık erken genel seçimlerinden sonra ise seçimlerde Refah Partisi'nin birinci çıkmasına rağmen Anayol koalisyonuna destek vermişti. TÜSİAD bunun için de gazetelere ilan vermiştir. Ama bu sefer verilen ilanların amacı hükümet yıkmak değil, hükümet kurmaktır. Böylece bir sivil toplum kuruluşu 'bu hükümet kurulmalı' mesajını ilanlara kadar taşımıştır.<sup>79</sup> Ancak Çiller, Anayol bozulduktan sonra Refah Partisi'yle koalisyon hükümeti kurmuştur. Tabii bu durumda da TÜSİAD, ANAP'ı yeniden destekleyip, ısrarla erken seçim istemiştir. DYP ile de görünürdeki tüm ipleri koparıp, klasikleşen ekonomi eleştirileriyle birlikte yeni oluşumları beklemeye başlamıştı.<sup>80</sup>

### **2.3.1. Demokratikleşme Raporu'nun Toplumsal Etkileri**

TÜSİAD'ın Türk Silahlı Kuvvetleri'yle ilişkileri her zaman sıcak olmuştur. Tanınmış üyelerine ait şirketlerin yönetiminde mutlaka emekli generaller bulunmuştur. Orduyla tek soğukluk Halis Komili'nin dönemimde hazırlanan ama savunması Muharrem Kayhan'ın başkanlık dönemine kalan 'Demokrasi Raporu' sırasında yaşanmıştır. Raporda 'Genelkurmay'ın tüm demokratik ülkelerde olduğu' gibi Milli Savunma Bakanlığı'na bağlanması önerilmiştir.

<sup>77</sup> <http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=19293>

<sup>78</sup> <http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=19293>

<sup>79</sup> Vatan, Yiğit Bulut, "Balık Hafızamızı Tazeleyelim", 23.11.2007, s.7

<sup>80</sup> <http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=19293>

Rapora konuyla ilgili şu ifadeler yer almıştır: “Parlamentar rejimin özelliği, idari hiyerarşinin gerekleri ve savunma hizmetinin niteliği açısından Genel Kurmay Başkanlığı’nın başbakanlığa değil, bakanlığa bağlı ve ona karşı sorumlu olması gerekir. Nitekim, NATO lkeleri başta olmak üzere yerleşik demokrasilerde durum böyledir.<sup>81</sup>

Bu, hem orduyu hem de bazı TÜSİAD üyelerini rahatsız etti.

Raporun ardından Rahmi Koç yönetime rahatsızlığını belirten bir mektup yazdı. Aydın Bolak istifa etmeye kalktı. Sonunda ‘yazarın fikri, bizi bağlamaz’ şeklinde bir açıklama yapıldı. Ama dernek içinde rapora sahip çıkan bir kesim de var oldu. Kısa bir süre sonra Ankara’da toplanan, TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi, Genelkurmay’ı ziyaret ederek buzların erimesi için bir adım attı.

Muharrem Kayhan, Halis Komili ve Bülent Eczacıbaşı dn ekonomik durum ve uygulanması gereken istikrar tedbiri konusunda Genelkurmay'a sürpriz bir brifing verdiler.<sup>82</sup>

Basından habersiz yapılan ancak daha sonra ortaya çıkan görüşmede alınan en önemli karar ‘yerli silah sanayinin oluşturulması’ ve bunun için TÜSİAD ile ordu arasında fikir alışverişlerinin yoğunlaştırılması olmuştur. Bülent Tanör’n hazırladığı ilk raporda, siyasi rejimin parlamentar rejim ekseninde yeniden düzenlenmesi, başkanlık ve yarı başkanlık gibi yeni rejim arayışlarının terk edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Raporda, demokratik parlamentar rejimin ihdası bakımından yapılması gerekenler ise şöyle anlatılmıştır: Evvela rejimin sivilleşmesi için Milli Güvenlik Kurumu'nun anayasal kurum olmaktan çıkarılması gereklidir.<sup>83</sup> Seçim Kanunu'nda yapılması istenen değişiklikler ise şunlardı: Seçim ittifakları serbest bırakılmalı, seçimlerde ülke barajı yüzde 5'e indirilmeli, genel ve yerel seçimler dört yılda bir yapılmalı, seçilme yaşı 25'e indirilmelidir.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Tanör, Bülent, “Türkiye’de Demokratikleşme Perspektifleri”, 20.01.1997, s.71

<sup>82</sup> Hürriyet, “TÜSİAD’dan Askere Brifing”, Gülçin Telci, Sezai şengün, 04.12.1997, s.9

<sup>83</sup> Tanör, s.75

<sup>84</sup> Tanör, s.43

İnsan hakları açısından raporda, Anayasa'daki temel mantığın özgürlüklerin asıl, sınırlamanın istisna olduğu anlayışıyla yeniden düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda düşünce, bilim, sanat, basın-yayın alanındaki kısıtlamalara son verilmesi, dini özgürlükler alanında zorunlu din derslerine son verilmesi, kamu görevlilerine grev hakkı verilmesi talep edilmiştir. Raporda Kürt meselesine de temas edilerek konunun tartışılmasına ve çözüme yardımcı olmak için ifade özgürlüğünün genişletilmesi ve bu çerçevede Kürt meselesi üzerine siyaset yapan partilerin kapatılmayıp serbest bırakılması lüzumuna dikkat çekilmiştir. Yine Türkiye için yeni bir konu olan kültürel hakların tanınması gündeme getirilmiştir. Raporun en çok sivilleşme ve Kürt meselesine ilişkin reform tekliflerinin tartışıldığı görülmüştü. Raporda, Güneydoğu sorununa askeriden çok siyasal ve ekonomik çözüm getirilmesi gerektiği de vurgulanmıştır.<sup>85</sup> Rapordaki demokratikleşme teklifleri en çok ordudan ve milliyetçi çevrelerden tepki görmüştür.

Ocak 1997'de yayımlanan bu rapor, Türkiye'nin demokratikleşmesi için anayasada ve yasalarda yapılması şart olan asgari değişiklikler konusunda önerileri kapsamaktaydı. Rapor, Avrupa Birliği Komisyonu'nun Kasım 1998'de yayımladığı Türkiye ile ilgili ilk "İlerleme Raporu'nda yaklaşık 2 yıl, Türkiye'nin resmen aday olduğu Helsinki zirvesinden 3 yıl kadar önce belli başlı demokratikleşme adımlarının dökümünü yapmaktaydı.<sup>86</sup>

Rapor yayınlandığında Avrupa Birliği Aralık 1997'de Lüksemburg zirvesinde yeni 'aile fotoğrafı' hazırlığındaydı. Avrupa genişleyecekti. Türkiye'de ise jeostratejik konumunun aile fotoğrafına girmek için yeterli olacağı yanılgısı yaygındı.<sup>87</sup> Toplumsal kalkınma ve ekonomik rekabet gücü ile AB süreci arasındaki bağ dikkate alınmamaktaydı. En önemlisi, Avrupa ve dünya sahnesinde güçlü ve saygın bir Türkiye için demokratik reform gereği göz ardı edilmiştir. Demokrasi sorunlarının Türklerin haklarını, onurunu ve ulusal çıkarlarını nasıl derinden zedelediği anlaşılammıştır. Bu ortamda Türkiye'nin demokrasi tarihinde çok önemli bir dönüm noktası oluşturan rapor yayımlanmıştır.

---

<sup>85</sup> Milliyet, "TÜSİAD Sivil Hakemlik Önercek", Murat Sabuncu, 06.01.1997, s.7

<sup>86</sup> Zaman, "Bülent Tanör'ün Anısına", Şahin Alpay, 30.11.2002, s.12

<sup>87</sup> Radikal, "Demokrasinin 130 yılı ve Bir Günü", Bahadır Kaleağası, 26.01.2007, s.11

Türkiye'nin çağdaş bir demokrasi olabilmesi için insan hakları, anayasa, yargı, ceza kanunu, medeni hukuk, eğitim gibi demokrasinin temellerini oluşturan alanlarda 100 kadar önemli değişiklik veya yenilik gerektiği ortaya çıkmıştır.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Halis Komili, Başbakan Yardımcısı ve Dışişleri Bakanı Tansu Çiller'i ziyaret ederek hazırladıkları demokratikleşme paketi konusunda bilgi vermiştir. Çiller yaptığı açıklamada, TÜSİAD'ın demokrasi ve anayasa konusunda çok değerli çalışmalarının bulunduğunu, demokrasi standartlarını yükseltmenin kendilerinin de hedefi olduğunu belirterek, bu yoldaki çabalarının devam edeceğini söylemiştir.

Sanayi ve Ticaret Bakanı Yalım Erez ise yaptığı açıklamada, TÜSİAD tarafından kamuoyuna açıklanan "Demokrasi Raporu"nu değerlendirirken, "Kendi içinde demokrasi olmayan, sermaye ile yönetilen bir kurumun, Türkiye'ye demokrasi dersi vermesini anlayamadım" demiştir.<sup>88</sup>

Raporun tartışmalı sürecini, dönemin TÜSİAD Başkanı Halis Komili şöyle anlatmıştır:<sup>89</sup> "Demokratikleşme raporuyla iki hedefimiz vardı. Yönetim kurulumuzun sloganı küçük ama güçlü bir devlet yapısıydı. Devletin küçülmesi ama çok da güçlü olması lazımdı. Bu da demokrasi ile olabilirdi. AB yolculuğunda demokrasi açısından eksiklerimiz olmaması lazımdı. Bu raporun amacı budur. Rahmetli Bülent Tanör'e raporu verilirken, verilen bilgi budur. Biz AB'ye üye olmak isterken anayasal yönden bir karşılaştırma yaptığımız vakit aksayan ve birliğin kabul etmeyeceği yönlerin neler olduğunun tespiti ve bunların gruplar halinde bir araya getirilmesidir bu rapor. Bu rapor büyük reaksiyon getirdi. Rapor Milli Güvenlik Kurulu konusunda tartışma yarattı."

---

<sup>88</sup> <http://www.byegm.gov.tr/YAYINLARIMIZ/AyinTarihi/1997/Ocak1997/21-25ocak1997.htm>

<sup>89</sup> TÜSİAD'ın Eski Başkanı Halis Komili ile 05.04.2007 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

Demokratikleşme Raporu, gazete kupürlerine bakıldığında en fazla yorum alan rapor olmuştur. Komili o dönemi anlatırken, “Bizim kendi içimizde de çok tartışmalar oldu. Ben TÜSİAD tarihinde ilk defa ibra edilmeyen bir TÜSİAD yönetim kurulu başkanıydım. Görevi bırakırken yönetim kurulunda ibra olmadım. Rapordan dolayı ibra bile edilmedim. Ondan 5-6 ay sonra olağanüstü genel kurul yapıldı ve ibra oldum. İnşallah benden sonra olmaz” demiştir.

O günleri enteresan bir dönem olarak niteleyen Komili, şu bilgileri vermiştir: “Nereden nereye geldik. Raporun sonucunda bana kızan bazı üyelerimiz bir müddet sonra ‘raporumuz’ diye konuşmaya başladılar. Onların da ilk başta tesir altında kalması veya eski alışkanlıklara tepki göstermeleri çok doğal. Ama TÜSİAD bunu üzerinden atmıştır. Bunu tartışmıştır. O dönem tehdit değil ama telkin aldım. TÜSİAD’ın raporlarında, ‘yazanın görüşüdür TÜSİAD’ı bağlamaz’ diye bir ibare yer alır. Bu raporu yazarken bu ibareyi koymadık. Bunu koymadığımız gibi bir de önsöz yazdık. Üyeleri kızdıran şeylerden biri de bu oldu. Benden sonraki başkan Muharrem Kayhan sürekli toplantılar düzenleyerek raporu tartışmaya açtı. Raporun anlaşılması konusundaki misyona devam etti. Birçok konu Avrupa kıstaslarına uygun hale getirildi. Raporda önerilen konulardan sadece ikisi değişmedi. Birincisi Partiler Kanunu, ikincisi Seçim Yasası.”

Türkiye'nin demokratik eksiklikleri yüzünden Avrupa aile fotoğrafının dışında kalmasıyla başlayan kriz 1999 yılı sonunda Helsinki AB Konseyi zirvesinin aday ülke statüsünü onaylamasıyla son buldu.<sup>90</sup> Bu aşamaya gelinirken Bülent Tanör raporu ve sonrasındaki iki yıldaki ilerlemeleri değerlendiren ikinci rapor çok etkili oldu. Nitekim AB Komisyonu da zirve kararına temel olan ilk yıllık Türkiye İlerleme Raporu'nda bu raporları temel referans olarak almıştır. 1990'ların ortalarına gelindiğinde TÜSİAD bir ekonomi – politika baskı grubu olmanın ötesinde, bir de sosyal özgürlüklerin hükümetlere duyurulması ve ciddi baskıların yapılması gerektiğine inanmıştır. Siyaset sisteminde reform ihtiyacı gündeme geldiği bu dönem Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne yakınlaşmaya başladığı dönem olmuştur.

---

<sup>90</sup> Kaleağası Bahadır, “Avrupa Yolunun Haritası”, Mart 2003, s.35

TÜSİAD da demokratikleşme raporuyla AB'ye tam üyelik konusunda, hem bu reformların yapılması hem de Türkiye'nin görüş ve isteklerinin Avrupa ülkelerine anlatılması gerektiğine inanmıştır. Ve çalışmalarını bu konularda yoğunlaştırmıştır. 1995 yılından sonra ise AB ile Gümrük Birliği ile birlikte uluslararası ekonomik entegrasyon ve piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının ve çoğulcu ve katılımcı demokratik siyasi reformların gerçekleşmesi sürecine girilmiştir.

Bu noktada 1995'te Halis Komili'nin başkanı olduğu TÜSİAD tarafından Prof. Dr. Bülent Tanör'e hazırlatılan "Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri" raporu önemli bir işlev gördü. Bu rapor ile ilgili olarak TÜSİAD'ın siyasallaştığı ve siyasi parti gibi hareket ettiği söylemleri eleştirel olarak gündeme gelmiştir.<sup>91</sup>

### **2.3.1.1. Güncellenen Demokrasi Raporu'nun Yansımaları**

Yıllar sonra 19 Ocak 2007'de Prof. Zafer Üskül'ün hazırladığı ikinci TÜSİAD raporunun tanıtımı yapılmıştır. 'Türk Demokrasisi'nde 130 Yıl: Prof. Dr. Bülent Tanör anısına Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri raporunun 10. Yıl Güncellemesi.' başlığını taşımaktadır.

TÜSİAD, 10 yıl önce yayınladığı "Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri" raporunu, Türkiye'de demokratikleşme sürecinin henüz tamamlanmamış olmasından hareketle müteveffa Prof. Dr. Bülent Tanör'ün anısına güncellemiştir.<sup>92</sup>

Raporda, yeni bir anayasa yapma ihtiyacının tüm değişikliklere karşın ortadan kalkmadığı belirtilmişti. Raporda, 1982 Anayasası'nın yürürlüğe girdiği yıldan bu yana 12 kez değişikliğe uğradığı, anayasanın 74 maddesinin değiştirildiği hatırlatılmıştı. Raporda, "Değiştirilmesi gereken daha birçok madde var. Şimdiye kadar yapılan değişiklikler, anayasanın lafzında olmuştur, ruhu büyük ölçüde yerinde kalmıştır" denilmişti.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Milliyet, Business, s.8

<sup>92</sup> <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=210589>

<sup>93</sup> Üskül Zafer, "Türk Demokrasisi'nde 130 Yıl: Prof. Dr. Bülent Tanör anısına Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri raporunun 10. Yıl Güncellemesi", TÜSİAD, Aralık 2006, s.242

Raporu sunan Prof. Dr. Zafer Üskül, 1982 Anayasası'nın askeri rejim anayasası olduğunu, bu anayasanın yürürlükten kaldırılması ve yeni bir anayasanın mutlak bir suretle hazırlanması gerektiğini savunmuştu. TÜSİAD Başkanı Ömer Sabancı da, TÜSİAD'ın, siyaset alanında böylesine kapsamlı bir konuya eğilmesindeki üç temel tespiti şu şekilde sıralamıştı:

1- Türkiye'de serbest piyasa ekonomisinin kalıcılığını sağlamak için, toplumsal uzlaşma kanalları açık, geniş katımlı, çoğulcu demokratik bir siyasal yapının zorunlu olması.

2- Ekonomik ve siyasi demokrasinin kurumlaşmasının, ancak ülkenin aydınlık geleceği için demokrasinin tek çıkar yol olduğunu düşünenlerin kesintisiz çabalarıyla mümkün olması.

3- İnsanların sistemin kurumlarına veya bütününe olan güvenini kaybetmemesi için, sistemin kendini eleştirebilmesi ve kendi çözümünü üretebilmesi gereği.<sup>94</sup>

Prof. Dr. Bülent Tanör tarafından kaleme alınan 'Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri' adlı raporun, aslında TÜSİAD'ın demokrasi konusundaki ilk çalışması olmadığını belirten Sabancı, Tanör'ün çalışmasının, yalnız TÜSİAD için değil, Türkiye için de bir ilk olduğunu söylemiştir.

Sabancı raporun yurtiçinde hararetli tartışmalara, yüzlerce haber, yorum ve incelemeye konu olduğunu belirterek, "Rapor, Türkiye'de siyaset ve demokrasi ile ilgili tartışmalarda gönderme yapılan başlıca kaynaklardan biri haline geldi. Yurtdışında da Türk özel sektörünün evrensel standartlarda bir demokrasi arayışının ve öncülük iradesinin bir belgesi olarak kabul gördü" demiştir. Sabancı, TÜSİAD'ın çeşitli rapor çalışmalarıyla konunun takipçisi olmaya devam ettiğini kaydetmiştir.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> [http://www.cnnturk.com/EKONOMI/GENEL/haber\\_detay.asp?PID=40&haberID=289008](http://www.cnnturk.com/EKONOMI/GENEL/haber_detay.asp?PID=40&haberID=289008)

<sup>95</sup> Ömer Sabancı'nın "Türk Demokrasisi'nde 130 Yıl: Prof. Dr. Bülent Tanör Anısına Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri 10. Yıl Güncellemesi" adlı raporun tanıtımında, 19.01.2007'de İstanbul Swissotel'de yaptığı konuşma.



### 2.3.2.TÜSİAD Çalışma Gruplarının Kuruluşu

Halis Komili'nin başkanlık sürecinde gündeme Gümrük Birliği oturmuştu. İşte o dönem TÜSİAD, Avrupa'yı Avrupa'dan izleme kararı olarak Brüksel Temsilciliği'ni açmıştır. Mayıs 1996'da faaliyete geçen temsilcilik ile TÜSİAD'ın Avrupa iş aleminin en önemli kuruluşu olan, o günkü adıyla Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği (UNICE) bünyesinde katılımı ve temasları yoğunlaşmıştır. Avrupa Konseyi, Komisyonu ve Parlamentosu nezdinde temsil gücü daha da artmıştır. TÜSİAD, Avrupa iş alemi ile kurduğu ilişkileri daha da yoğunlaştırarak, ekonomik diplomasi faaliyetlerine hız vermeyi sürdürmüştür. Böylece Avrupa ile politik manada tıkanan ilişkiler, ekonomik alanda gelişmek için kendine yeni bir zemin bulmuştur.<sup>96</sup>

TÜSİAD, etkinliklerinin artmasıyla birlikte çalışma grupları kurmaya karar vermiştir. Komili döneminde kurulan çalışma gruplarında tüm üyelerin aktif görev alması sağlanmıştır. Komili, çalışma gruplarıyla ilgili ihtiyacı şöyle anlatmaktadır: “Yönetim kurulunda 11 kişi var. Büyüyen bir TÜSİAD'ı layıkıyla taşıyamazdı. Dolayısıyla üyelerimizin aktif olarak dernek çalışmalarına katılmalarını sağlamak lazımdı. Bunu yapmak için her yönetim kurulu üyesinin başkanlığı altında çalışma grupları oluşturduk. Üyelerimizi bu çalışma gruplarına davet ettik. Hala bu gruplara üyelerin büyük bir katılımı ilgisi var.”

Komili başkanlığı dönemine ait bir anısını da şöyle anlatmıştır: “1993 yılında başkan olduğum dönem, Avrupa'da yaptığım konuşmalardan birinde bir sunum yapmışım. Bu sunumda bir harita yapmış, bu haritadan Türkiye'yi çıkarmıştım. Avrupa ile komşu ülkelerimizi birleştirdim. İstedığınız bu mu diye sordum. Türkiye'yi bu kadar dışlarsanız katlanacağınız tablo bu dedim. Türkiye'siz bir harita düşünmelerini istedim. Çok etkilendiler.”

---

<sup>96</sup> <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/36/html/sec3.html>

TÜSİAD, 1994 yılından beri çalışmalarını, komisyonlar ve çalışma grupları aracılığıyla yürütmektedir. TÜSİAD Yönetim Kurulu üyelerinin, başkanlık görevini üstlendikleri, Ekonomik ve Mali İşler, Sanayi, Hizmetler ve Tarım, Dışişleri, Yurtdışı İletişim, Parlamento İşleri, Şirket İşleri, Sosyal İşler, Bilgi Toplumu ve Yeni Teknolojiler, Meslek Örgütleri ile İlişkiler başlıklı 9 ana komisyon ve bünyelerinde barındırdıkları çalışma grupları düzenli olarak toplanarak, TÜSİAD görüşlerinin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Komisyon ve çalışma grupları, TÜSİAD üyelerinden veya üye şirketlerin uzman katılımcılarından oluşmaktadır.<sup>97</sup>

### 2.3.3.SİAD'larla Yakın Temas Sağlanması

Anadolu sermayesindeki gelişme çeşitli illerde 'sanayici ve işadamları derneklerinin' (SİAD) kurulmasına yol açmıştır.

1990'lı yılların ikinci yarısında, ülkenin farklı köşelerindeki "Sanayici ve İşadamı Dernekleri"nin güç birliği yapma arayışı ile başlayan SİAD hareketi, 17 Ekim 1997 tarihinde, İstanbul'da TÜSİAD'ın ev sahipliğinde ilk zirvesini gerçekleştirdi.<sup>98</sup> Katılımcı SİAD'lar, bu zirvede amaçlarını, "yurt sathına yayılmış sanayici ve işadamlarının sesini, kamuoyuna, meclise ve hükümetlere duyurmak, ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunacak projeler üretmek" olarak tanımladılar.

İlk üç yıl, yalnızca, zirveleri düzenleyen bir "Planlama Komitesi" etrafında koordine olmaya çalışan SİAD'lar, 17 Kasım 2000'de Şanlıurfa'da gerçekleştirilen 4. SİAD Zirvesi'nde, bu birlikteliğe **Türkiye SİAD Platformu** adını konulmuştur.

Aynı yıl, TÜSİAD'ın öncülüğünde çeşitli sektör dernekleri de biraraya gelerek bir **Sektörel Dernekler Platformu** oluşturulmuştur. Bu süreçte, sektörel dernekler kendi alanlarındaki faaliyetlerinin yanı sıra, AB sürecine hazırlık olarak rekabet gücü analizleri yaptılar.

---

<sup>97</sup> <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/trkt/tt1.pdf>

<sup>98</sup> <http://www.turkonfed.org/tarihce.htm>

2002 yılında platform üyesi SİAD'lara, bir üst örgütte bir araya gelme konusundaki görüşleri bir anketle soruldu. Uluslararası örnekler incelendi. Çeşitli atölye çalışmaları yapılarak böyle bir örgütlenmenin getirisi-götürüsü tartışıldı. Ortaya çıkabilecek sorunlar ele alındı. Daha sonra, örgütlenme ilkeleri belirlendi, bölgeler oluşturuldu, farklı yapıları bağdaştıracak örgüt modelleri tartışıldı ve örnek tüzükler oluşturuldu.

Derneklerin bir araya gelip üst örgütler kurabilmeleri için gerekli tüzük değişiklikleri yapıldıktan sonra federasyonların oluşturulmasına başlandı.

İlk federasyon, Batı Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu BASİFED, 9 Eylül 2003 tarihinde kuruldu. Merkezi İzmir olan federasyonun üyeleri; Afyon SİAD, Alanya SİAD, Antalya SİAD, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi SİAD, Babadağlı SİAD, Balıkesir SİAD, Biga SİAD, Çan SİAD, Çanakkale SİAD, Denizli Sanayici ve İşadamları Derneği, Ege Ayakkabı Sanayicileri Derneği, Ege Deri Sanayicileri Derneği, Ege Genç İşadamları Derneği, Ege Giyim Sanayicileri Derneği, Ege Otomotiv Derneği, Ege SİAD, İzmir SİAD, Karşıyaka SİAD, Manavgat SİAD'dır.

Marmara ve Kuzey Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu MAKSİFED, 20 Ocak 2004'de kuruldu. Merkezi Bursa olan federasyonun üyeleri; Bandırma SİAD, Bursa SİAD, Bursa Genç İşadamları Derneği, Demirtaş Sanayiciler Derneği, Edirne SİAD, Eskişehir SİAD, Kastamonu SİAD, Nilüfer SİAD, Orhangazi SİAD, Silivri SİAD, Trabzon SİAD ve Türk Sanayici ve İşadamları Derneği TÜSİAD'dır.

İç Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu İÇASİFED, 22 Ocak 2004'te kuruldu. Merkezi Ankara olan federasyonun üyeleri; Akyurt SİAD, Develi SİAD, Karaman SİAD, Kayseri SİAD, Kazan SİAD, Konya SİAD, Nevşehir SİAD, Ostim SİAD, Sincan SİAD ve Sivas SİAD'dır.

24 Şubat 2004'te Doğu Akdeniz Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu DASİFED kuruluşunu tamamladı. Federasyonun üyeleri; Adana SİAD, Adana Genç İşadamları Derneği, Hatay SİAD, İskenderun SİAD, Kahramanmaraş SİAD, Mersin SİAD, Osmaniye SİAD ve Tarsus SİAD'dır.

7 Mayıs 2004'te Sektörel Dernekler Federasyonu SEDEFED kuruldu. Merkezi İstanbul olan federasyonun üyeleri; Demir Çelik Üreticileri Derneği, Türkiye Otomotiv Sanayii Derneği, Seramik Kaplama Malzemeleri Üreticileri Derneği, Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, Türkiye İlaç Sanayicileri Derneği, Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği, Türkiye Müteahhitler Birliği, Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği, Uluslararası Nakliyeciler Derneği, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Dernekleri'dir.

2 Haziran 2004'te Doğu ve Güneydoğu Sanayici ve İşadamı Dernekleri Federasyonu DOĞÜNSİFED kuruluşunu tamamladı. Merkezi Diyarbakır olan federasyonun üyeleri; Cizre SİAD, Diyarbakır SİAD, Elazığ SİAD, Güneydoğu SİAD, Malatya SİAD, Mardin SİAD, Siirt SİAD, Şanlıurfa SİAD ve Doğu Mermerciler Derneği'dir.

14 Nisan 2005 tarihinde bu dernekler TÜRKONFED çatısı altında birleşti.<sup>99</sup>

TÜSİAD, Halis Komili döneminde SİAD'larla temas başlatmıştır. Komili o dönemi şöyle anlatmıştır: “Kumpanya grupları gibi Anadolu’yu dolaştık. Üniversiteleri olan SİAD’ları tercih ettik. Çünkü o zamanlar SİAD’lar biraz şehir kulübü, biraz sosyal kulüp gibiydi. Üniversiteleri olan illerde yerel araştırma yaptırma imkanı vardı.”

---

<sup>99</sup> <http://www.turkonfed.org/tarihce.htm>

TÜSİAD sadece SİAD'larla değil işçi kesimiyle de diyalog başlatmıştır. Komili o günleri şöyle anlatmaktadır: “TÜSİAD olarak Türk İş’le de bir araya geldik. Hoş bir tesadüfle başladı. Başkan olduğum dönem Ankara’da yapılan YİK toplantısında dönemin Türk İş Başkanı Bayram Meral de aynı otele başka bir toplantı için gelmiş, Yanlışlıkla bizim toplantı salonumuza girdi. Meral durumu fark etti ve salondan çıkmak için müsaade istedi. Biz de ‘dur nereye gidiyorsun?’ diyerek onu ön sıraya oturttuk. ‘Konularımız farklı değil, seni Allah gönderdi’ dedik. Sonra ileride iki kurum arasında yemekler yendi. Faydalı oldu. Sorunlarımızı karşılıklı birebir dinleme imkanımız oldu.”

Komili’ye göre TÜSİAD başkanlarının siyasilerle açık ulaşılabilir ama mesafeli ilişkileri olmuştur. Komili, “Dünyaya açılım içindeler. Türkiye’nin önemli meselelerinde belirli bir duruş ve akil bir kuruluş olma konusundaki çaba devam ediyor. Hiçbir zaman belirli bir görüşün etkisine girme gibi bir durum yok” demiştir.

#### **2.3.4.ABD’de Yapılan AB Lobi Çalışmaları**

Komili döneminde hazırlanan Demokratikleşme Raporu’nun tanıtımı bir sonraki dönem başkan olacak Muharrem Kayhan'a dönemine rastlamıştır. Başkanlık döneminde ABD'ye de ağırlık veren Kayhan ise, Kasım 1998’de Washington temsilciliğini açmıştır.<sup>100</sup>

Böylece TÜSİAD, ekonomi diplomasisi faaliyetlerine bir yenisini daha eklemiştir. Kayhan döneminde Türk-ABD ilişkilerinde yoğun bir hareketlenme ve canlılık yaşanmıştır. 21. yüzyılda da tek başına süper güç olma iddiasını koruyan ve küresel ekonomiyi şekillendirmeye devam eden ABD’de de kuracağı temsilcilikle TÜSİAD; bir ilke daha imzasını atmış, ABD’de temsilcilik açan ilk Türk sivil toplum örgütü olmuştur. İki ülke arasında benimsenen geliştirilmiş ortaklık kavramı çerçevesinde, TÜSİAD, ABD’deki etkinlik alanını mümkün olduğunca geniş ve kapsamlı tutma prensibini benimsemiştir.

---

<sup>100</sup> <http://www.tusiad.us/about.cfm?TEMPLATE=1>

Türkiye'nin ulusal ekonomik ve siyasi çıkarlarını en güçlü biçimde korumak ve geliştirmek için öncelikle Türkiye-ABD ilişkilerinde, Washington'da oluşan tüm görüş, siyaset ve karar mekanizmalarına katkıda bulunma çabasını sürdürmüştür. Bu amaçla; ABD'de siyasi kurumlar, sivil toplum örgütleri, akademik çevreler ve medya kuruluşları ile sürekli iletişim halinde bulunulmuş, Washington'daki deneyimlerinden Türkiye'deki ilgili mercilerin yararlanması sağlanmıştır.<sup>101</sup>

TÜSİAD bunları yaparken ABD'de dahi Avrupa Birliği lobisini sürdürmüştür. TÜSİAD'ın Washington Temsilcisi Abdullah Akyüz, basına yaptığı açıklamalarda AB'ye tam üyelik için gerekli adımları atmayan Türkiye'ye, ABD'nin desteğinin azalacağını söylemiştir.<sup>102</sup>

Akyüz bununla beraber Türkiye'nin içine girdiği AB sürecinin getireceği fırsatları ABD'deki iş çevrelerine daha iyi anlatmak gerektiğini belirtmiştir. TÜSİAD, yine ABD'de 'Türkiye-AB ilişkileri' ve Türkiye'nin reform gündemi konulu çalışmalar da düzenlemiştir. Bunlardan birisi de New Jersey'de düzenlenen Türkiye-AB konulu konferanstır.

TÜSİAD'ın ABD'deki bir diğer faaliyet alanı da doğrudan Türk-ABD ilişkilerine odaklanmayan uluslararası platformlarda Türkiye'nin varlığını gözetmek olmuştur. Ayrıca TÜSİAD, Türkiye ve ABD arasındaki ekonomik ilişkilerin artması ve çeşitlenmesi için gerekli koşulların oluşmasına ve bu yöndeki girişimlere katkıda bulunmuştur. Ayrıca sözde Ermeni soykırımı gibi dış politika konularıyla ilgili çalışmalar da yapmıştır.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/36/html/sec3.html>

<sup>102</sup> <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/06/04/ekonomi/ekonomi9.html>

<sup>103</sup> TUSIAD, "Factual And Legal Deficiencies" Report, Nisan 2008, s.13

Muharrem Kayhan o günleri şöyle anlatmıştır: “TÜSİAD'ın benim başkanlığım sırasındaki mütevazı kadrosu bugün yerini neredeyse 50 kişilik, kurumsal bir yapı içinde İstanbul'da, Brüksel'de, Washington'da ve Berlin'de faaliyet gösteren bir kadroya görevi teslim etmişti. Çalışmalarını ihale etmek yerine kendi mutfağında hazırlıyordu. Birçok kuruluş, sivil toplum örgütü ve üniversite ile ortak kurumsal platformlarda çalışıyor. Bunlardan özellikle SİAD'larla başlattığı birlikteliği belirtmek isterim. Üye sayısı son 10 yılda bir misli artmış, 500'e geldi. Mali kaynakları daha güçlü.”

Kurulduğu günlerde TÜSİAD'ın devletin ağırlıkta olduğu Türk ekonomisinde özel sektörün varlığını vurgulamak için çalıştığını söyleyen Muharrem Kayhan, “1980'lerde ise ekonomide liberalizmin ve dışa açılmanın gerekliliği üzerinde öncelikle duruldu. 1990'lı yıllarda ise "Pazar ekonomisinin ancak tam demokratik bir ortamda sonuç vereceği" teması işlendi. 1990'ların ortasında yapılan tüzük değişiklikleri ve yapılanma ile misyonumuzu kısaca "AB'ye entegrasyon" diye tanımlayabiliriz” diye anlatmıştı.<sup>104</sup>

TÜSİAD Washington Temsilcisi Abdullah Akyüz, TÜSİAD'ın Avrupa'da muadil kuruluşlar yoluyla lobi çalışması yaptığını, ABD'de ise farklı bir ortam olduğunu söylemiştir. Abdullah Akyüz şu bilgileri vermiştir: “Hatta muadil bir kuruluş var mıdır, onların platformlarından yararlanabilir miyiz? diye araştırdık. Bulamadık. Türkiye ile ABD arasında fazla bir ekonomik ilişki yok. Eğer ticaret hacmi yüksek olsaydı ora da doğal Türkiye lobisi oluşurdu. Birçok ABD'li firma sizin adınıza lobi yapardı. Bugün bakıyorsunuz Türkiye lehine lobi yapan firmalar savunma firmaları. Çünkü Türkiye onlar açısından önemli bir pazar. Yürüyen projeleri ve beklentileri var. Her platformda Türkiye'yi destekliyorlar. Avrupa tipi bir yapı olmadığı için, iş dünyası anlamında Avrupa'da olduğu kadar devreye giremiyoruz.”<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Milliyet, Business, s.9

<sup>105</sup> Milliyet, “İşadamlarından ABD'ye Lobi Çıkarması”, Eylem Türk, Abdullah Akyüz ile röportaj, 09.03.2003, s.10

### 2.3.5. Ankara’da Açılan Ofis’in AB Çalışmalarına ve Siyasete Etkisi

Muharrem Kayhan’dan sonra göreve gelen Erkut Yücaoğlu, döneminde de AB çalışmaları büyük ivme kazanmıştır. Yücaoğlu’na göre TÜSİAD, kurulduğu günden 1980’lerin ortasına kadar, özel teşebbüsün Türk ekonomisinin lokomotifini olmasını, devletin temel ekonomik faaliyetleri yürütmek yerine, makro ekonomik politikalara odaklanmasını, Türk ekonomisinin dünya ile entegre olmasını savunmuştur.

1980’lerin ortasından itibaren hükümetlerin "piyasa ekonomisi" kurallarını ve uygulamalarını benimsemeleri ile toplum dinamiklerinde hızlı değişim olduğunu söyleyen Yücaoğlu’nun görüşleri şöyle: “Bu dönemin dünyada globalleşme ve hızlı liberalleşme akımları ile birleşmesi, TÜSİAD’ın çalışmalarına daha da geniş perspektifler kazandırdı.

1990’lardan itibaren TÜSİAD ekonomik, siyasi ve sosyal platformda araştırmalar yaparak yeniden yapılanma önerileri sundu. Bu gelişmeler TÜSİAD’ın misyonunun evrensel temellere oturmasını sağladı. Örgütlenme ağını büyük çapta geliştirdi. TÜSİAD’ın bugün zenginleşmiş bir misyonu olduğunu ve bunu yurt içinde ve dışında kapsamlı bir çalışma programı ile yerine getirdiğini düşünüyorum.”

Yücaoğlu, hiçbir şirketin ve sektörün lobisini yapmadıklarını söylemiş ve şöyle devam etmiştir: “Ama hangi sektör zordaysa o sektörün sorunlarına eğildik. TÜSİAD bir sivil toplum örgütüdür. Ama ekonomik liberalleşmeye inanan insanlar topluluğudur. TÜSİAD’a bir patronlar kulübü olarak bakabilirsiniz, fakat patronların çıkarına çalışan bir kulüp olarak göremezsiniz. Türkiye’nin öncelikli gündemini partizan olmayan bir şekilde yürüten bir hükümete destek oluruz. Ama ideolojik olarak ekonomik liberalleşmeden şaşarsa kamuoyunu da arkamıza alarak ciddi şekilde uyarır ve muhalefet yaparız. Ama bunun sonucunda ne olur bilinmez. TÜSİAD’ın iktidarların düşmesi konusunda bir rol oynadığına inanmıyorum. Bizim etkinliğimiz çoktur. Ama böyle bir etkinliğe soyunduğumuz söylenemez.”<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Milliyet Ekonomik Panorama, s.23



Yücaoğlu döneminde Helsinki'de yapılan yoğun lobi çalışmalarından sonra Ankara'da temsilcilik açılmıştır. Çünkü Türkiye artık aday ülkeydi ve reformların yapılması için top artık Ankara'dadır

TÜSİAD Ankara Temsilciliği, katılımcı demokrasi bağlamında ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik perspektifini gözeterek yasama ve yürütme sürecini TÜSİAD adına takip etmek amacıyla kurulmuştur. TÜSİAD'ın tüzüğü, amaçları ve ilkeleri çerçevesinde, TÜSİAD'ın karar süreçlerine etkili katılımını sağlamaya yardımcı olmaktadır.<sup>107</sup>

Erkut Yücaoğlu, “Ankara temsilciliği her zaman vardı ama bunu resmi olarak yapmadık. Fakat birçok ekonomik programın gündeme girmesi ve adaylık sürecinin yakından izlenmesi ve bakanlık çalışmalarını takip etmek için açtık” demiştir. Ankara Temsilcisi Zafer Ali Yavan, temsilciliğin üyelerle bürokrasi, hükümet ve parlamento arasında sürekli bir diyalog ortamı oluşturmak amacıyla kurulduğunu söylemiştir.

Zafer Ali Yavan, şu bilgileri vermiştir:<sup>108</sup> “Hazırladığımız makroekonomik görüşleri periyodik olarak bürokratlara ve siyasilere iletme açısından dernek ile hükümet arasında köprü olduk. Temel olarak ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi karar alma süreçlerine TÜSİAD'ın katkıda bulunabilmesi amacıyla parlamento ve hükümet nezdinde derneği Ankara'da temsil ediyoruz.” Maliye, para, dış, ticaret, kambiyo ve kurumsal düzenleme politikalarının, piyasa ekonomisi koşullarına göre geliştirilmesi amacıyla yönelik olarak TÜSİAD'ın görüşünün oluşturulmasına yardımcı olduklarını anlatan Yavan, şöyle devam etmiştir: “AB'ye tam üyelik sürecinde özellikle TÜSİAD Brüksel Temsilciliği ile eşgüdümlü olarak çalışıyoruz. AB'ye tam üyelik sürecinde Türk mevzuatının AB müktesebatına uyum sürecini özellikle izliyoruz. Bir diğer misyonumuz da ekonomik, sosyal ve siyasi alanlarda TÜSİAD görüşünün ve pozisyonunun belirlenmesi için çalışma gruplarının oluşturulmasına katkıda bulunmak.”

---

<sup>107</sup> TÜSİAD, Ankara Bülteni , Yasama Süreci Ara Sayısı, 15.05.2007

<sup>108</sup> Milliyet Ekonomik Panorama, s.25

Yücaoglu'ndan sonra Tuncay Özilhan, üç yıl süreyle başkanlık yapmıştır. Onun döneminde de yoğun Avrupa trafiğiyle birlikte demokratikleşme konusunda reformlara ağırlık verilmiştir. AB ile tam üyelik müzakereleri 2005'te başladığını hatırlatan Özilhan şunları anlatmıştır: <sup>109</sup> “Özel sektör, müzakerelerde merkezi bir konumda olmak zorunda. Bizim özel sektörün görüşlerinin oluşturulması ve dile getirilmesi konusunda güçlü bir birikimimiz var. Bu işlevi genişleterek sürdüreceğiz, görüş ve öneri geliştirecek bir altyapıya sahibiz. AB'ye katılan tüm ülkelerde bu süreç yaşandı.”

Öte yandan TÜSİAD, gerek Avrupa'daki muadil örgütlerin bu yöndeki talepleri, gerekse çalışmalar sonucunda ortaya çıkan ihtiyaç nedeniyle 2001 yılı içinde TÜSİAD International'ı kurdu. TÜSİAD International, 2002 yılından bu yana UNICE üyesi federasyonlar veya UNICE üyesi olmayan ülkelerin özel sektörünü temsil eden kuruluşlarla ikili yatırım ve ticareti teşvik komiteleri oluşturmuştur. Bu komitelerde ticaret ve yatırım ilişkilerinin artırılması için ne tür politikalar izlenebileceğine dair çalışmalar yapılmaktadır. TÜSİAD International ile birlikte Türkiye'nin ve Türk özel sektörünün yurtdışında saygın ve etkili tanıtılması yönünde politikalar geliştirmek amacıyla, yurtdışında yaşayan ve bir lobi gücü oluşturmaya muktedir olan, Türkiye veya bulunduğu ülke vatandaşı olma ayrımı yapılmaksızın, gönüllü olarak ülkemizin tanıtımına katkıda bulunacak Türk grupları ile ilişki kurulup, işbirliği ortamı yaratılmasına çalışılmaktadır.

Öte yandan TÜSİAD'ın Kıbrıs sorunuyla ilgili çalışmaları uzun yıllar devam etmiştir. Görüşleriyle kimi zaman iç kamuoyundan tepki de görmüştür. Tuncay Özilhan'ın başkanlığı döneminde, dernek, Kıbrıs sorununun AB sürecine engel olacağı uyarısıyla şimşekleri üzerine çekmiştir.<sup>110</sup>

### **2.3.6.Berlin Bürosu'yla Almanya Lobisinin Başlaması**

TÜSİAD, Özilhan döneminde açılan Berlin temsilciliğiyle birlikte Avrupa'daki lobi alanını genişletmiş oldu.

---

<sup>109</sup> Milliyet Business, s.9

<sup>110</sup> Milliyet, Ekonomik Panorama, s.25

Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği yolunda yaptığı lobi çalışmasını yaygınlaştırmak ve etkinleştirmek için açılan Berlin Ofisi'nin başında da Mehpere Bozyiğit getirilmişti. TÜSİAD'ın Almanya'daki lobi çalışmalarını yürüten Bozyiğit, TÜSİAD Berlin Bürosu'nun kuruluş amacını şöyle anlatmıştı: <sup>111</sup> “Amacımız Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde, Türkiye'deki siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmeleri ve TÜSİAD'ın bu konudaki görüşlerini Almanya'da ilgili kesimlere aktarmak. Ve Alman kamuoyuna yönelik basın ve halkla ilişkiler çalışmaları yapmak. Tüm bu etkinlikleri yürütebilmek için gerekli platformlar oluşturmaya çalışıyoruz. Bu konuda konferanslar ve seminerler de düzenliyoruz. Ayrıca, Türkiye ve Almanya arasında iş ilişkilerinin gelişmesine de destek oluyoruz. TÜSİAD Berlin Bürosu 1 Mayıs 2003 tarihinden itibaren çalışmalarına başladı.”

TÜSİAD YİK Başkanı Mustafa Koç'un Berlin Bürosu ile ilgili görüşleri şöyle: “ABD ve Brüksel'den sonra Berlin'de açılan TÜSİAD Temsilciliği'ni de çok önemli bir adım olarak görüyorum. Yaklaşık 10 yıldır TÜSİAD'ın Yönetim Kurulu'nda yer alıyorum. Şu anda yürüttüğüm Yüksek İstişare Konseyi Başkanlığı'nın yanı sıra bu süre içinde farklı komisyonlarda aktif görevler de aldım. TÜSİAD'ın geçmişi boyunca Türkiye çok hareketli dönemler geçirdi; büyük ekonomik krizler, ciddi siyasi çalkantılar, toplumumuz açısından önemli tehditler yaratan bölgesel gerilimler... Tüm bu çalkantılı dönemlerde TÜSİAD ülkemiz için kritik bir rol üstlenmek durumunda kaldı. Ancak sevindirici olan şu ki, günümüzde Türkiye'de faaliyet gösteren pek çok sivil toplum kuruluşu TÜSİAD ile birlikte ülkemizin geleceğine yönelik fikir üretimine önemli katkılarda bulunmaya başladılar. Türkiye'de artık gerçek anlamıyla bir çok seslilik ortaya çıktı. Bu çerçevede 2000'li yılların Türkiye'sinde TÜSİAD açısından asıl iddialı hedefin, ülkemizin dünyada tanıtımı olacağını düşünüyorum. Bunu da Türkiye'nin toplum olarak tanıtımı ve "Made in Turkey" ibaresinin tercih edilen bir marka olarak tüm dünyada benimsenmesinin sağlanması olarak görmek gerekir.” <sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Milliyet, “AB Lobisine Kadın Eli Değecek”, Eylem Türk, Mehpere Bozyiğit ile röportaj, 11.05.2003, s.9

<sup>112</sup> Milliyet Business, s.9

Ömer Sabancı ise Özilhan'dan sonraki başkanlık döneminde zorlu bir gündem ve yoğun Avrupa ziyaretleri yaşamıştır. İlk ziyaretlerini Fransa ve Almanya'ya yapan Sabancı yönetimindeki TÜSİAD, Türkiye'nin daha erken müzakere tarihi alabilmesi için AB çevrelerinde sıkı bir lobi çalışması yapmıştır. TÜSİAD'ın son yıllarda vaktinin büyük bir kısmını Avrupa ülkelerinde geçirdiğini söyleyen Sabancı'nın görüşleri şöyle: "Avrupa ülkelerinde, sadece gidip muadil kuruluşlarıyla görüşme yapılmadı. Siyasi parti liderleriyle görüşüldü. Bu lobi faaliyetleriyle bana göre TÜSİAD en etkin örgüttür. TÜSİAD ismi rahatlıkla telaffuz edilir oldu. Bu çok önemli. Bazı şeyleri parayla yapmak mümkün değil."<sup>113</sup>

### **2.3.7.Paris'te Gerçekleştirilen Faaliyetler**

TÜSİAD'ın Paris bürosu Ömer Sabancı başkanlığında Ocak 2004'te açıldı. Büronun açılmasında Türkiye - AB ilişkileri bağlamında Fransa'nın önemli ağırlığı etkili olmuştur. TÜSİAD Paris Bürosu'nun açılmasında, Fransa'nın Avrupa Birliği'nin önde gelen ülkelerinden biri olması ve Türkiye ile ikili ekonomik ilişkilerinin, ticaret, sanayi yatırımı, bankacılık ve turizm alanlarında çok önemli bir seviyeye ulaşmış olması belirleyici rol oynamıştır. TÜSİAD'ın Fransa'daki muadil kuruluşu MEDEF ile olan önemli işbirliği de bu yönde etkili olmuştur. TÜSİAD Paris Temsilciliği'ne Serap Atan getirilmiştir. Türkiye karşıtlığının giderek arttığı bir dönemde Fransa Ofisi'nin başına geçen Atan'ın görevi ise AB karar mekanizmaları içindeki en etkili ülkelerden biri olan Fransa'da, Fransızlar'a, "Hayır, Türkiye sizin bildiğiniz gibi bir ülke değil. AB'ye katılırsa çok çok iyi olacak"ı anlatmak olmuştur. Özellikle Helsinki Zirvesi sonrası Fransa'da Türkiye karşıtı görüşlerin yükseldiği bir ortamda Atan, "Çalışmalarımızda Fransa'da yaygınlaşan bu tutumun hem ikili ilişkiler hem de Türkiye - AB ilişkileri açısından kritik bir noktaya ulaştığını gözlemledik. AB üyelik sürecinin desteklenmesi yönünde lobinin güçlendirilmesi ve Türk iş dünyasının görüşlerinin vurgulanması amacıyla Paris'te temsilcilik açılması kararı aldık" demiştir.<sup>114</sup>

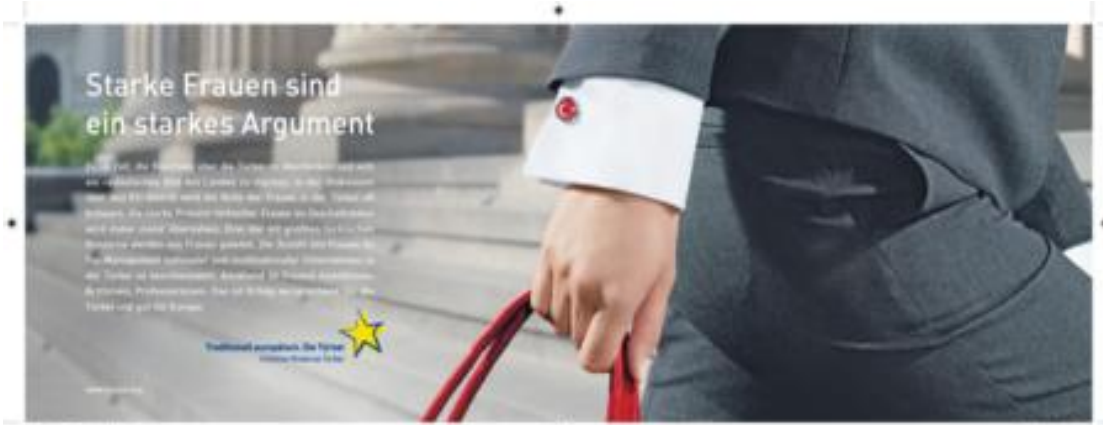
---

<sup>113</sup> Milliyet, Business, "TÜSİAD:Kıbrıs Rum Kesimi'ni Bir Gün Tanımak Zorunda Kalacağız", Eylem Türk, 12.12.2004, s.3

<sup>114</sup> Milliyet, Business, "En Zoru Başarmakla Görevlendirildi", Serap Atan ile röportaj, Eylem Türk, 03.04.2005, s.9

Paris bürosu, Fransa'da siyasi, bürokratik, akademik çevrelerde ve medya çevrelerinde görüşlerin duyurulması yönünde faaliyet göstermektedir. Bir yandan, çeşitli yayınların dağıtımı, Fransa'da etkin düşünce örgütleriyle ortaklaşa toplantı ve konferanslar düzenlenmesi, bir yandan da TÜSİAD Yönetim Kurulu heyetlerinin ziyaretleri çerçevesinde gerçekleştirilen temas ve etkinlikler aracılığıyla Türkiye konusunda yaygın önyargılar ve yanlış bilgilerin önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Tüm bu etkinlikler çerçevesinde Türkiye'nin AB'ye katılımının AB'nin siyasi, ekonomik gücüne ve kurumsal yapısına katkılarını somut veriler ışığında gündeme getirilmiştir.

### 2.3.8.AB Lobisinde Kadın Başkan Faktörü



**Şekil 1** Frankfurter Allgemeine Zeitung gazetesinde yayımlanan TÜSİAD ilanı  
**Kaynak:** TÜSİAD, 2008

Ömer Sabancı'dan sonra bayrağı TÜSİAD'ın ilk kadın başkanı olan Arzuhan Doğan Yalçındağ almıştır. TÜSİAD kadın başkan ile Avrupa'daki 'Türkiye' imajını değiştirmek istemiştir. Dernek yine bu amaçla Alman Frankfurter Allgemeine Zeitung gazetesinde, AB sürecinde Türkiye'de kadının rolünü konu alan bir ilan yayımlatmıştır.<sup>115</sup> TÜSİAD'dan yapılan açıklamada, ilanda AB üyelik müzakereleri sürecinde Türkiye'de kadının rolü hakkındaki ön yargılar hedef alındı ve kadınların Türkiye'de nitelikli işgücüne katılımının boyutu vurgulanmıştır. İlan "Güçlü kadınlar, güçlü bir kanıttır" başlığıyla yayımlanmıştır.

<sup>115</sup> Milliyet, "TÜSİAD Avrupa'ya Türk Kadını Tanıttı", 31.05. 2008, s.6

İlanda şu ifadelere yer verilmiştir: “Türkiye’deki en önemli 11 şirketin, üçünü kadın yöneticiler yönetiyor. Yerel ve uluslararası şirketlerde, üst düzey yönetici olan kadınların sayısı da oldukça yüksek. Ülkede, avukatların, doktorların ve akademisyenlerin yaklaşık yüzde 30’u kadınlardan oluşuyor.”

Yalçındağ’ın başkanlığında yönetimde iki iş kadını daha bulunmaktadır. Bunlardan birisi Ayça Dinçkök diğeri de TÜSİAD Başkan Yardımcısı Ümit Boyner’dir. Lobi faaliyetlerinin önemine dikkat çeken Boyner’e göre, Türkiye hiçbir zaman uluslararası platformda lobi yapamamıştır.

Boyner konuyla ilgili şunları söylemiştir:<sup>116</sup> “Bu konuda neredeyse özürlüyüz. Sivil toplum örgütleri itici güç olmasaydı devlet belki bunu kiraz festivali gibi etkinliklerle götürecekti. Devlet turizme ağırlık veriyor ama lobi başka bir olgu. Türkiye’nin çıkarlarını değışik noktalarda korumak demek lobi.TÜSİAD bir sivil toplum örgütü. Siyaseten çok eleştiri alıyoruz çünkü hiçbir konuda fikrimizi söylemekten çekinmiyoruz çünkü bizi korkutan bir durum yok.

Patronlar Kulübü tanımlamasına çok üzülüyorum. Çünkü bakış açımız sadece bu olsaydı farklı işler yapardık. TÜSİAD bu anlamda her zaman hükümetlerle ters düşmüştür düşmeye devam edecek.”

### **2.3.9.Çin’de AB Ticaret Odası’nın Çatısı Altında Büro Açılması**

Yalçındağ’ın hali hazırda başkanlığını yürüttüğü dernek, Çin’de büro açılışı gerçekleştirmiştir. Çin Bürosu’nun başına İraz Turhan getirilmiştir. Turhan, Çin Bürosu'nun kuruluş amacını şöyle anlatmıştır:<sup>117</sup> “26 Kasım 2007 tarihinde TÜSİAD’ın Pekin Bürosu açıldı. Pekin Bürosu öncelikle Çin ve Türkiye arasındaki ticareti, yatırım ilişkilerini ve işbirliğini teşvik etmeyi amaçlıyor. Türk İş dünyasının Çinli makamlarla ilişki kurmalarına yardımcı olmayı hedefleyen büro, Türkiye’de yatırım imkanları ve Türk ekonomisi hakkında bilgilendirme faaliyetinde de bulunacak.”

<sup>116</sup> TÜSİAD’ın Başkan Yardımcısı Ümit Boyner ile 21.02.2008 tarihinde Boyner Holding’de tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

<sup>117</sup> Milliyet, “TÜSİAD’ı Pekin’de 32 yaşında Genç Bir Kadın Temsil Edecek”, İraz Turhan ile röportaj, Eylem Türk, 14.10.2007, s.9

TÜSİAD Pekin Bürosu, Çin'deki en önemli Avrupa özel sektör kuruluşu olan Pekin merkezli Avrupa Birliği Çin Ticaret Odası (EU Chamber of Commerce in China-EUCCC) ile yapılan bir anlaşmayla kuruldu. EUCCC, üye kuruluşlara Çin resmi makamlarına erişim imkanı sağlamaktadır. TÜSİAD Pekin Bürosu, bu işbirliği çerçevesinde, Türk girişimcilere Çinli ve Avrupalı üst düzey yetkililerle buluşma imkanı sağlamaktadır. EUCCC bünyesinde oluşturulan sektörel çalışma gruplarında, AB ülkelerinin önde gelen firmaları yer almaktadır.

Turhan'a göre bu çalışma gruplarının faaliyetlerinden faydalanmak da mümkün. Turhan şu bilgileri vermiştir: “Bununla birlikte asıl olarak, çeşitli alanlarda Çin'deki görünürlün artırılması sağlanacak. Toplantılar ve mevzuat değişiklikleri hakkında bilgi edinme ve piyasa bilgilerine erişim konusunda da büronun çeşitli faaliyetleri olacak. TÜSİAD'ın Avrupa Birliği Ticaret Odası'nın çatısı altında ofis açması, Türkiye'nin hem ekonomik hem de sosyal açıdan Çinlilere tanıtılmasında büyük bir rol oynayacaktır.”

### **2.3.10.AB İle İlişkilerde Bugüne Kadar Yürütülen Mekik Diplomasisi**

TÜSİAD, kuruluşundan itibaren AB sürecinde çeşitli temaslar ve çalışmalar yapmıştır.<sup>118</sup>

İlk yıllarında iç kamuoyuna yönelik faaliyetlerini sürdüren dernek, AB ile ilgili çalışmalarını 1975 yılından itibaren yoğunlaştırmıştır. Brüksel'e yaptığı ziyaretler lobi çalışmalarının temelini oluşturmuştur. 1975 yılında o günkü adı Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET), Türk işadamlarını Brüksel'e davet ederek Türkiye – AET ilişkileri hakkında görüş alışverişinde bulunmuştur. Bir yıl sonra ise yani 1976'da dernek, “AET Üzerine Görüşler Yaklaşımlar, AET İle İlişkileri Özel Kesim Nasıl Değerlendiriyor?” başlıklı araştırmaları seri olarak yayınlamaya başlamıştır. TÜSİAD 1977'de ise Brüksel'de AET yetkilileriyle görüşmüştür.

---

<sup>118</sup> TÜSİAD Bilgi İşlem Departmanı tarafından hazırlanan “TÜSİAD'ın AB Yolculuğu” belgeselinden derlenmiştir, 2005

1975-1977 yılları arasında AB çalışmaları yapan derneğin, Türkiye’de o dönemde giderek sertleşen ideolojik çatışmalar nedeniyle 1980 yılına kadar bu çalışmalarına ara verdiği görülmektedir.

1980’de AET Genel Sekreteri Emil Noyel ile bir araya gelen TÜSİAD heyeti, Türkiye’nin AET’ye tam üye olmasını savunan TÜSİAD’ın entegrasyonu kolaylaştıracak girişimleri ve araştırmaları yapmaya hazır olduğunu belirten bir mektup vermiştir. O tarihten itibaren derneğin gündemi yine ‘askeri müdahale’ ve ardından Turgut Özal iktidarıyla birlikte ekonomide yaşanan yeni açılımlar nedeniyle iç gelişmeler olmuştur. Bu dönemde askeri yönetim nedeniyle Avrupa ile diyalog da kesilmiştir.

1980’lerin ikinci yarısında demokratikleşme sürecinin başlamasının ardından Türkiye AET ilişkileri yeniden canlanmaya başlamış, TÜSİAD da, AB yolundaki çalışmalarına ancak 1985 yılında yeniden odaklanabilmiştir. Aynı yıl eylül ayında Fransız işadamı heyeti TÜSİAD’ı ziyaret etmiştir. 1986’da Türk özel sektörünün AET tam üyelik konusunda kararlılığını belirtmek üzere Brüksel’e giden dernek yönetimi, AET’nin Türkiye bölüm sorumlusu Claude Cheysson ile diyalog kurulması bakımından başarılı olmuştur. Aynı yıl Sakıp Sabancı başkanlığındaki TÜSİAD heyeti Paris’te işadamlarıyla ve Sanayi ve Ticaret bakanlarıyla görüştü. O dönem bu ziyaretler iç kamuoyunda da yankı uyandırmıştır.

1987’de Türkiye’nin AET’ye tam üyelik başvurusunda bulunmasının ardından TÜSİAD bir yandan topluluğa üye ülkelerin temsilcileriyle temasta bulunurken bir yandan da Türkiye’de çalışmalar yürüttü. 1987 Haziran ayında AET yetkililerinden Stefan Tobish TÜSİAD’da bir konuşma yaptı. Dernek yine aynı yıl ‘Avrupa Topluluğu Çalışma Grubu’ kurmuştur.

Bir yıl sonra yani 1988 yılında TÜSİAD, lobi çalışmaları için önemli bir dönüm noktası olacak bir olaya imza atmış, Avrupa Sanayicileri ve İşverenleri Konfederasyonu’na (UNICE) üye olmuştur. UNICE her zaman, Avrupa Komisyonu, Avrupa Parlamentosu Ekonomik ve Sosyal Komite’de Avrupa iş dünyasının sesi olmuştur.



TÜSİAD, AET işbirliği ile 24 Mayıs 1988'de Avrupa Para Birimi (ECU) semineri düzenlenmiştir. Aynı yıl TÜSİAD heyeti İsveç Sanayi Bakanı Ivar Nordberg'i ziyaret etti. Aynı yıl UNICE Başkanı Karl Rajen TÜSİAD'ı ziyaret etmiştir.

AET'nin Türkiye'nin başvurusuna ilişkin görüşü 1989 yılında açıklanmıştır. TÜSİAD'ın AB yolunda sürdürdüğü mekik diplomasisi, 1989 yılında da devam etmiştir. AB Komisyonu'nun Sosyal İşlerden sorumlu heyeti Dr. Herman Fan başkanlığında, 3 Temmuz 1989'da Türkiye'yi ziyaret etmiştir. TÜSİAD heyeti aynı yıl Bonn'da AT İşlerinden sorumlu Devlet Bakanı Schwaetzer ile görüşme yapmıştır.

Ziyaretler Cem Boyner'in başkanlığı döneminde de sürmüştür. Boyner, UNICE'in Roma'da yaptığı Başkanlar Konseyi toplantısına katıldı. TÜSİAD'ın talebi üzerine Roma Deklarasyonu'na, "Komşu Avrupa ülkeleriyle yapılmış bütün anlaşmaların, ekonomik gelişmeler ve toplulukla daha sıkı kültürel ilişkilere katkıda bulunacak şekilde tam olarak uygulanmasını talep etmekteyiz" maddesi eklenmiştir. UNICE Başkanı Carlos Ferre'nin 20 Mayıs 1992'de Brüksel'de düzenlediği AT'nin genişlemesi ve Türkiye'nin durumunu konu alan toplantıda, TÜSİAD Başkanı Bülent Eczacıbaşı, Türkiye'nin üyeliğinin AB'ye yapacağı katkıyı anlatmıştır. 1993'te UNICE Başkanlar Konseyi Deklarasyonu'nun AT Komisyonu'na sunulmasıyla ilgili ilk kez bir deklarasyon hazırlanmıştır. Bu deklarasyonda Türkiye'nin AT'ye tam olarak katılması için müzakerelerin en kısa sürede başlatılması zorunluluğu ifade edilmiş oldu.

Aynı yıl nisan ayında Alman Parlamentosu'ndan bir heyet TÜSİAD'ı ziyaret etmiştir. Haziran ayında ise TÜSİAD Başkan Yardımcısı Güler Sabancı'nın ev sahipliğinde Alman Sanayicileri Federasyonu heyeti onuruna yemek verildi.

TÜSİAD çalışma grupları, bu dönemde AB müktesebatına paralel olarak ve "AB ve İç Pazar'a Uyum Komitesi"nin çalışmalarına katkıda bulunacak şekilde genişletildi ve faaliyetleri AB müktesebatına uyum çerçevesinde şekillendirildi.

TÜSİAD Başkanı Halis Komili, UNICE'in 1994'teki Başkanlar Konseyi'nde "Sanayicilerin Gümrük Birliği'nin (GB) getireceği rekabet sorunlarının bilincinde olduğunu, Türkiye'nin dünya ile entegrasyonu açısından 1995'te GB'nin sonuçlandırılması gereğine inandığını ifade etmiştir. 1994'te Avusturya Sanayicileri Federasyonu ile TÜSİAD arasında işbirliği protokolü imzalanmıştır.

Avrupa Komisyonu'na UNICE tarafından sunulacak olan memoranduma GB'nin desteklendiğine dair bir madde konulması sağlanmıştır.

Türkiye - AB arasındaki Gümrük Birliği 1996'da işlerlik kazanmıştır. TÜSİAD o tarihten itibaren yurtdışına açılmaya karar vermiştir. AB'nin Türkiye ile ilgili politikalarını oluştururken Türk özel sektörünün görüşlerinin dikkate alınmasının sağlamak amacıyla 1996'da AB Brüksel Temsilciliği'ni açmıştır.

Avrupa'nın başkentinde bir hareket üssü olarak değerlendirilen bu temsilcilik, dönemin başbakanı Mesut Yılmaz tarafından açıldı. Brüksel bürosuyla TÜSİAD artık Avrupa'nın başkentine de taşınmış oldu. Avrupa Birliği ile Türkiye arasında çift yönlü bir iletişim merkezi görevini yürüten Brüksel Bürosu, Avrupa'daki ekonomik, siyasi, akademik ve medya çevrelerine Türkiye ekonomisi hakkında bilgi aktarmakla görevlendirilmiştir. Bir diğer görevi de Türk iş dünyasına Avrupa'da konferans, fuar, mesleki eğitim gibi konularda bilgi sağlamaktır. Avrupa Birliği'nin işleyişi hakkında eğitim, deneyim, kısa dönemli seminer ve staj imkanları da sağlayan büro, TÜSİAD üyelerine lojistik hizmet de sağlamaktadır.

TÜSİAD aynı yıl boyunca AB hükümetleri, AB Komisyonu ve Avrupalı parlamenterlerin yanı sıra UNICE ve üye federasyonlarla temaslarda bulunmuştur. Aynı yıl yeniden yapılanarak UNICE içindeki komitelerin benzerlerini kendi bünyesinde oluşturmuştur. TÜSİAD aynı yıl Genel Kurulu'na UNICE Başkanı Perigot'u davet etmiştir. Perigot, GB sürecinin taraflar arasındaki ilişkileri güçlendireceğini ifade etmiştir. TÜSİAD Başkanı Halis Komili aynı yıl UNICE başkan yardımcılığına seçilmiştir. TÜSİAD Lüksemburg Zirvesi öncesinde iç kamuoyunda büyük tartışmalara neden olan Demokratikleşme Raporu'nu hazırlayarak kamuoyuna sunmuştur.

AB Konseyi'nin 1997 tarihli Lüksemburg Zirvesi'nde alınan kararlarda, Türkiye'nin birliğin genişleme sürecinin dışında tutulması ikili ilişkilerde bunalıma neden olsa da TÜSİAD, bu yöndeki faaliyetlerine devam etmiştir.

AB Konseyi, 1998 yılında Cardiff Zirvesi'nde Türkiye ile ilişkilerin geliştirilmesine yönelik bir "Avrupa Stratejisi" uygulanmasına karar verirken TÜSİAD ise yurtdışı faaliyetleri Brüksel ile sınırlı bırakmamıştır.

1998'de açtığı Washington Temsilciliği kanalıyla ABD ile sağlıklı iletişim ortamının kurulmasını sağlamıştır. Aynı yıl euro ile ilgili Avrupa Para Sistemi semineri düzenlenmiştir.

AB Konseyi 2001'de Katılım Ortaklığı Belgesi'ni benimserken, TÜSİAD, aynı yıl AB'nin kuruluş tarihi kabul edilen 9 Mayıs gününü AB Türkiye temsilciliği ile kutlamaya başlamıştır. Aynı yıl Kopenhag Siyasi kriterleri çerçevesinde siyasi sistem içinde gerekli reformları ele alan 10 temel konu başlığı, rapor halinde kamuoyuna sunulmuştur.

24 Eylül 2001'de ise 'Anayasa Değişikliğine Evet' başlığını taşıyan ilan girişimiyle aktif rol alınmıştır. Yıl boyunca uluslararası heyetlerle temaslarda, TBMM'nin gerçekleştirdiği geniş kapsamlı anayasa değişikliğinin, 'Kopenhag kriterlerine uyum yolunda atılmış önemli bir adım' olduğu belirtilmiş ve Türkiye'nin üyeliğinin AB açısından önemine dikkat çekilmiştir.

Fransız iş dünyasının temsil örgütü MEDEF, 2001'de 70 kişilik işadamları heyetiyle TÜSİAD'ın davetlisi olarak Türkiye'ye geldi. İstanbul ve Ankara'da temaslarda bulundu. TÜSİAD yıl içinde İsveç ve Brüksel'i ziyaret ederek muadil kuruluşlar ve aralarında AB'nin Genişlemeden Sorumlu Komiseri Günter Verheugen'in de bulunduğu üst düzey kişilerle görüştü.

26 Kasım'da düzenlenen öğle yemeğinde TÜSİAD, Avrupa Parlamentosu heyetini ağırlamıştır. 2002 Kopenhag Zirvesi öncesinde TÜSİAD, Türkiye'nin AB'ye üyelik müzakerelerinde temaslarda bulunmak üzere İspanya, Almanya, Yunanistan, Portekiz, İtalya, Belçika ve Fransa'yı kapsayan yoğun bir lobi faaliyeti yürütmüştür

TÜSİAD 2002’de, ‘Türkiye’nin geleceği AB’dir’ başlıklı ilanlar yayınlattı. Aynı yıl ‘Türkiye’de Demokratikleşme Perspektifleri ve AB Kopenhag Siyasal Kriterleri’ başlıklı rapor yayınlandı. ‘Tam Üyeliğe Doğru’ başlığını taşıyan kitapçıklar hazırlanarak AB ülkelerinde dağıtıldı. AB’nin Kopenhag Zirvesi öncesinde Türkiye’nin AB’ye üyelik müzakerelerinin açılmasına yönelik karar alınmasına destek sağlanması amacıyla AB üyesi 15 ülke gazetelerine her ülkenin kendi dilinde ilanlar verildi. TÜSİAD, AB’ye üyelik yolunda Almanya’nın önemini göz önünde bulundurarak Türkiye’nin Alman Özel Sektörü, medyası, siyasi yetkilileri ve kültürel çevrelerinde daha iyi tanınmasını sağlamak üzere 2003 yılında Berlin Bürosu açtı. Açılışa Başbakan Recep Tayyip Erdoğan da katıldı.

20 Eylül’de Çeşme’de gerçekleştirilen Yüksek İstişare Konseyi (YİK) toplantısının ardından Yunan Sanayicileri Federasyonu’nun davetlisi olarak Sakız Adası ziyaret edilmiştir. AB Komisyonu’nun 2003 yılı Türkiye İlerleme Raporu öncesinde Brüksel, Finlandiya, Avusturya, İngiltere ile temaslarda bulunan TÜSİAD heyeti, AB komisyonu başkanı Romano Prodi, AB’nin Genişlemeden Sorumlu Komiseri Günter Verheugen, Finlandiya Başbakanı Lipponen, Avusturya Başbakanı Wolfgang Schüssel ile biraya geldi. Belçika Başbakanı Guy Verhofstadt ile İstanbul’da görüşülmüştür. 9 Mayıs’ta Türkiye’den Avrupa’ya yeni renkler konulu bir fotoğraf yarışması düzenlenmiştir.

Altıncı Uyum Paketi’nin meclisten geçmesi öncesinde 6 Haziran 2003’te TÜSİAD önce ‘Altıncı Uyum Paketi’ni ve Türkiye’yi AB Üyeliğine Taşımaya Tutarak Tüm Adımları Destekliyoruz’ başlığını taşıyan ortak bir ilan yayınlanmıştır.

Türkiye’nin AB’ye entegrasyonu sırasında karşılaşılabilecek engellerin aşılmasını, Türkiye - AB arasında işbirliği ve karşılıklı anlayış ile ortak değerlerin geliştirilmesine katkıda bulunduğu inanan kişi ve kuruluşlara ‘Bosphorus Prize for European Understanding’, Dış Politika Ödülü verilmesi kararlaştırıldı. TÜSİAD, 9 Ocak 2004’te bu ödülü Almanya eski AB Büyükelçisi Dr. Von Kyaw’a vermiştir. 2004 yılında başlaması öngörülen üyelik müzakereleri öncesinde TÜSİAD ve İngiltere’deki muadil kuruluşu CBI, Financial Times’da AB dönem başkanı olarak Tony Blair’e hitaben bir mektup yayımlattı.

Avrupa’da geniş yankı bulan mektupta, “CBI ve TÜSİAD, Britanya ve Türkiye iş dünyasının temsilcileri olarak AB’nin Türkiye ile müzakerelere başlama kararını memnuniyetle karşılamaktadır” denilmiştir. Aynı tarihlerde TÜSİAD yönetimi, “10, Downing Street” adresli ünlü başbakanlık konutunda Tony Blair’i ziyaret etmiştir.

Bu ziyaretin ardından Türkiye’nin Fransa ile olan ilişkilerin, AB ile bütünleşme sürecinde büyük önem taşıması nedeniyle 9 Mart 2004’te Paris Bürosu açılmıştır. Büro, Türkiye’nin Fransız özel sektörü, siyasi çevreleri, medyası, akademi kuruluşları ve kamuoyuna daha iyi tanıtılmasına katkıda bulunmak amacıyla taşımaktadır.

Ömer Sabancı başkanlığında TÜSİAD heyeti, 17 Aralık Avrupa Konseyi Zirvesi öncesinde Avrupa ülkelerinde yoğun lobi faaliyeti yürütmüştür. Hollanda, Avusturya ve İspanya’nın yanı sıra Almanya 5 kez, Fransa 4 kez ziyaret edilmiştir. Alman sanayiciler TÜSİAD’ın davetlisi olarak 2004’te Türkiye’de ağırlandı. Danimarka Prensi Joachim ile İstanbul’da görüşüldü. 30 Haziran’da yapılan YİK toplantısının onur konuğu Hollanda Sanayicileri Başkanı Schravane, 17 Eylül’deki YİK toplantısının onur konuğu ise UNICE Genel Sekreteri De Buck olmuştur. 4 Aralık’ta Avrupa Parlamentosu Başkanı Borrel onuruna yemek verilmiştir.

TÜSİAD, 10 Aralık 2004’te de AB üyesi ülkelerin devlet ve hükümet başkanlarına bir mektup göndererek, ‘Türkiye’nin 17 Aralık tarihinde üyelik müzakerelerinin tam üyelik ile sonuçlanması hedefiyle zaman geçirilmeksizin ve koşulsuz olarak başlatılmasını’ talep etmiştir. 6 Ağustos 2005’te TÜSİAD’ın ev sahipliğinde Türk özel sektörü ile AB Komiseri Olli Rehn bir araya gelmiştir.

TÜSİAD, Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne üyelik süreci açısından önemli etkiye sahip Fransa, Almanya ve Brüksel kamuoylarındaki mevcut önyargıları kırmak ve Türkiye’yi en doğru şekilde tanıtmak amacıyla yürüttüğü iletişim faaliyetleri kapsamında, 3-5 Ekim 2006 tarihleri arasında sırasıyla Brüksel, Paris ve Berlin’de ‘Türkiye Haftası’ (Turkey@Europe\_Week) etkinliği gerçekleştirilmiştir.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> TÜSİAD Basın Bülteni, 06-69, Ekim 2006

19 Ekim 2006'da AB Komisyonu Başkanı Jose Manuel Barosso, Brüksel'de BUSINESSEUROPE (Avrupa Özel Sektörü Konferderasyonu) tarafından düzenlenen Avrupa ekonomi zirvesinde Türkiye ile ilgili mesajlar da vermiştir. Barosso'nun yanı sıra Dönem Başkanı ve Finlandiya Başbakanı Lipponen, Komisyon Başkan Yardımcısı Verheugen, Dış Ticaret Komiseri Mendelson, büyük Avrupalı şirketlerin yönetim kurulu başkanları, Özel sektör liderlerinin katıldığı zirvede Türkiye'den de TÜSİAD Başkanı Ömer Sabancı yer almıştır.<sup>120</sup>

TÜSİAD, TOBB, TİSK, TÜRKONFED, TESK, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, İKV ve TESEV ortak imzalarıyla Fransa'nın önde gelen gazetelerine 5 Mayıs 2006 tarihinde ilan verdiler. Le Monde, Le Figaro ve Le Parisien Gazeteleri'ne verilen ilanda, Ermeni soykırımı iddialarının inkarının suç sayılmasını öngören yasa teklifinin kabul edilmesinin doğuracağı sıkıntılara dikkat çekilmiştir.<sup>121</sup>

11 Eylül 2007'de TÜSİAD Başkanı Arzuhan Yalçındağ başkanlığındaki TÜSİAD heyeti Brüksel'de temasları çerçevesinde Avrupa Komisyonu'nun Genişlemeden Sorumlu Üyesi Olli Rehn ile bir araya gelmiştir.

Rehn, görüşmede "Türkiye'ye tüm Avrupa'da destek olan herkes TCK'nın 301. maddesinin Ekim ayında değişmesini bekliyor. Türkiye bu konuda gerekli adım atmaz, hükümet sözünü tutmazsa ve bu işi Anayasa değişikliği sürecine havale ederse birkaç sonuç doğar" demiştir.<sup>122</sup> 20 Şubat 2008'de Hollanda Sanayici ve İşadamları Derneği VNO-NCW, Uluslararası Mali Müşavirlik ve Danışmanlık Bürosu KNMG, Türkiye Enstitüsü ve Fortisbank'ın girişimiyle düzenlenen toplantıya, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği TÜSİAD Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ da katılmıştır.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> <http://www.abhaber.com/haber.php?id=14056>

<sup>121</sup> Türkiye – AB ilişkilerinde Brüksel Gündemi Bülteni, TÜSİAD Brüksel Temsilciliği, 02-08 Mayıs 2006, TS/BXL/06-11

<sup>122</sup> <http://www.abhaber.com/haber.php?id=18831>

<sup>123</sup> <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=41394&l=1>

Geçen yıllar içinde TÜSİAD temsilcilikleri çok sayıda konferans seminer uluslararası iş dünyasını bilgilendirme toplantıları ve kültürel etkinlikler düzenledi. Merkez kadrosu ise bu faaliyetleri, araştırma raporları, görüş notları, basın ilişkileri ve organizasyonlar ile TÜSİAD üyelerinin aktif olarak katıldıkları 7 komisyon ve 25 çalışma grubunun faaliyetlerini desteklemiştir.

TÜSİAD 2008 yılı içinde de Avrupa Birliği ülkelerine ona yakın gezi düzenlemiştir. Yeni bir dönemin başlangıcına işaret eden tarihi dönüşüme kolektif bir çalışma ile katkıda bulunan TÜSİAD, yeni dönemde temposunu düşürmeden tam üyelik için aktif çabaların merkezinde yer almayı sürdüreceği gibi görünmektedir.

### **3. TÜSİAD'IN LOBİ FAALİYETLERİNİN SONUÇLARI**

Türkiye'nin uluslararası ilişkilerde, yaşadığı sorunların belki de en önemlisi, tezlerini dış dünyaya anlatma konusunda yaşadığı güçlüklerdir. Özellikle komşularıyla yaşadığı sorunlarda, ülkemiz haklı bir konumda olmasına rağmen, argümanlarını güçlü bir şekilde dünya kamuoyuna aktaramadığı için zor durumlara düşmektedir. Bunun en temel nedeni de ülkemizin, uluslararası iletişim alanında yetersiz kalması ve etkin bir lobi faaliyeti yürütememesidir. Çıkar ve baskı grupları amaçlarına ulaşmak için devlet üzerinde çok sayıda baskı yolları kullanabilmektedirler.

Çıkar ve baskı grupları (Özel şirket ve holdingler, işveren sendikaları, odalar, dernekler medya) bir takım etkileme ve baskı yöntemleri ile siyasi iktidarı, parlamentoyu ve bürokrasiyi etkilemektedir. Bu tür baskı yollarından birisi de lobiciliktir. Bu konuda da işadamlarına önemli görevler düşmektedir.

TÜSİAD'ın eski başkanlarından Tuncay Özilhan, TÜSİAD'ın lobi çalışmalarıyla ilgili şöyle demiştir: “Uluslararası yatırım ve ticaret ilişkileri olan her sanayici veya işadamı bir lobicidir. TÜSİAD'ın lobiciliği öğrenmesi gibi bir durum söz konusu değil. Her üyemiz tabii bir lobiyisttir. TÜSİAD yönetiminin ve üyelerinin bu işlere gerçekten kaynak ve zaman ayırdıklarını söyleyebiliriz.

Kamuoyu aslında bunun da kıymetinin pek farkında değil. Hiçbir üyemizden zorunlu olarak böyle bir şeyi yapması istenmiyor. Herkes gönüllü ve kendi mali imkânları ile hareket ediyor.”<sup>124</sup>

TÜSİAD Brüksel Temsilcisi Bahadır Kaleağası’na göre TÜSİAD bu süreçte doğrudan lobi yapamamıştır.<sup>125</sup> Doğrudan lobi karar alıcının üzerinde seçmen ve vergi mükellefi olarak etki kurmaktır. TÜSİAD bu iki araca AB’de sahip olmadığı için dolaylı lobi araçlarını devreye sokmuştur. Kaleağası dolaylı lobi araçlarını şöyle anlatıyor: “Saygın bir muhatap olduk. Karşımızdaki özel çevreler TÜSİAD’ı çalışmalarıyla, analizleriyle, aldığı tutumlarla saygın bir kurum olarak görmeleri gerekiyordu. TÜSİAD bu saygınlığı sağlayarak AB’deki tüm muhataplarına ulaştı. AB’nin mevcut özel sektör katmanlarının içine nüfuz etmek önemliydi. Bu da BUSINESSEUROPE üyeliğimiz ile oldu.”

Lobi için ortak çıkar alanlarını vurgulamak gerektiğini söyleyen Kaleağası şunları söylemiştir: “Gittiğimiz ülkelerde siyasilere yaptığımız temaslarda TÜSİAD heyeti ile birlikte o ülke kökenli şirketlerin temsilcileri ve o ülkedeki muadil kuruluş temsilcileri de katıldı. Mesela Yunanistan Sanayicileri Federasyonu Simitis hükümetinin karşısına çıkıp Yunanistan sanayisini ve ekonomisinin çıkarı Türkiye’nin AB üyeliğidir dedi. Biz bu başbakanlara Türkiye şöyledir böyledir demiyoruz. O ülkenin vergi mükellefi ve seçmenine de böyle söyletiyoruz. Bir başka araç da sempati ve sosyal ilişkiler. BUSINESSEUROPE üyeliğimiz sayesinde düzenlediğimiz tüm kültürel iletişim etkinlikleri ve birebir ilişkilerimiz sayesinde AB ortamlarında sürekli mevcuduz. BUSINESSEUROPE Başkanlar Konseyi çok iyi bir araç. Yılda iki defa düzenleniyor. Bu toplantılar Avrupa özel sektörünün ve siyasetin en yüksek noktası.”

---

<sup>124</sup> Milliyet, Business, Kendini Rakamlarla Sınırlamayan İş Örgütü”, Eylem Türk, 14.09.2003, s.9

<sup>125</sup> TÜSİAD Brüksel Temsilcisi Bahadır Kaleağası ile TÜSİAD’ın Tepebaşı’ndaki merkez binasında 05.Nisan.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj



Bunun dışında icra komiteleri, daimi temsilciler kurulları, çalışma grupları, komisyonlar ve özel geziler içinde de bulduklarını anlatan Kaleağası, şöyle devam etmiştir: “Yani AB’nin özel sektör – devlet arasındaki etkileşim yapısı içinde etkin olmaya çalışıyoruz. Biz hiçbir zaman AB’de TÜSİAD olarak çıkıp konferans düzenlemiyoruz. Her ülkede o ülkenin önde gelen kurumlarıyla ortak toplantılar düzenliyoruz. Sadece Türkiye konularına girmiyoruz. Bizim için önemli olan Türkiye – AB ikili ilişkiler ortamından çıkıp Avrupa’nın gündemine dahil olmak. Bu da çok önemli bir taktiğimiz. Avrupa’nın geleceği mi tartışılıyor? Enerji politikaları mı tartışılıyor? Bunun gibi birçok konuda Türklerin, Türk uzmanların veya TÜSİAD’ın yer almasını sağlıyoruz. Bir Avrupalı ülke olarak Avrupa’nın geleceğini tartışıyoruz.”

Kaleağası’nın verdiği bilgileri göre derneğin tüm etkinlikleri dört başlıkta toplanmaktadır:

1. BUSINESSEUROPE nezdindeki etkinlikler.
2. AB kurumlarıyla doğrudan ilişkiler
3. Tanıtım ve bilgilendirme etkinlikleri
4. TÜSİAD üyelerine ve Türk kurumlarına yönelik hizmetler.”

### **3.1.Avrupa’daki Kurumların TÜSİAD’a Yaklaşımı**

Bahadır Kaleağası, TÜSİAD’ın, siyasi düzeyde tüm Avrupa’da hangi başkente giderse gitsin kapıları açabildiğini, lobi çalışmalarıyla Avrupa’daki Türkiye destekçilerini aktive ettiğini söylemiştir. Kaleağası, "Onları daha sesli kıldık. Buna devam edeceğiz. 2008’de 10’a yakın gezimiz var. Artık muhalefetin de Türkiye’yi ileri götüreceği yönde muhalefet yapması gerekir. Her bakanın ve altındaki bürokratların, her hafta 'AB’ye uyum sürecinde ne yaptım?' diye, hem başbakana hem topluma hesap vermesi gerekiyor" demiştir. Kaleağası, Avrupa’nın evini toparlama dönemine girdiğini, bu dönemde müzakerelerin hızlı gitmeyecek gibi görüldüğünü, Türkiye’nin bu arada 'ihtiraslı bir şekilde' kendi sorunlarını çözmesi gerektiğini belirtmiştir.

Kaleağası şu bilgileri vermiştir: "Her bakanın ve bürokratların, her hafta 'AB'ye uyum sürecinde ne yaptım?' diye hem başbakana hem topluma hesap vermesi gerekiyor. Böyle yaparsak 2008'in sonuna geldiğimizde, dünyadaki bazı ekonomik çalkantılara rağmen, AB'nin içine kapandığı döneme rağmen, bütün bunları aşmış, cazibesi artmış bir ülke olacağız. Ekonomik büyüme açısından da etkilerini 2009'da almaya başlarız. Kendine güvenmeyen ülkeye kimse güvenmez. Bu kısır döngüden çıkmamız lazım."

TÜSİAD'ın, BUSINESSEUROPE üyeliğini müzakere sürecinde daha da iyi kullanır hale geldiğini, gidişatı, eğilimleri izleyebildiğini ifade eden Bahadır Kaleağası, "Siyasi düzeyde Avrupa'da hangi başkente gidersek gidelim kapılar açılıyor. Kendi kendimizi dolduruşa getirmeye son verelim" demiştir.

### **3.2. Üç Zeminli Lobi Ve Sonuçları**

TÜSİAD'ın AB Konseyi Helsinki Zirvesi öncesinde Türkiye'nin tam üye adaylığına destek sağlamak amacıyla Almanya, Belçika, İsveç, Finlandiya, İtalya, Fransa, Hollanda ve Yunanistan'da yürüttüğü lobi programı, 'özel sektörler arası ortak tavır oluşturma' ve 'siyasi görüşmeler' ve 'kamuoyu iletişimi' olmak üzere üç zeminde gerçekleşmiştir.

11 Aralık 1999'daki Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin AB'ye aday ülke ilan edilmesinin ardından TÜSİAD, Kopenhag kriterlerini siyasi çerçevede değerlendiren, 'AB'ye Tam Üyeliğe Doğru' başlıklı bir rapor hazırlamıştır.

Başkan Erkut Yücaoğlu döneminde TÜSİAD, AB çalışmalarına büyük hız vermiştir. AB'ye tam üyelik süreci yakından takip edilerek karar süreçlerine TÜSİAD'ın da katılımını sağlamak amacıyla 2000 yılında Ankara'da temsilcilik açılmıştır. AB ile heyet trafiği o yıl da devam etmiştir. İtalyan Dış Ticaret Bakanı Piero Fassini ve İtalyan Sanayici ve İşadamları Heyeti TÜSİAD'ı ziyaret etmiştir.

AB Konseyi Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin önkoşulsuz adaylığı ilan edildi. Ardından bir yapılanmaya gidilerek 26 Mayıs 2000 tarihinde TÜSİAD'da AB'ye Uyum Komitesi kurulmuştur. AB - Türkiye Karma Parlamento Komitesi toplantısına katılmak için gelen Avrupa Parlamentosu (AP) heyetine bir yemek verilmiştir.

### 3.3. Ruhani Lobi ve Papa İle Diyalogun Etkisi

TÜSİAD'ın ilginç lobi çalışmalarından birisi de Papa'yı ziyareti olmuştur. TÜSİAD heyeti, Mayıs 2000'de Vatikan'da Papa 2.Jean Paul tarafından kabul edilen Avrupa özel sektör heyeti içinde yer almıştır.<sup>126</sup>

Papa 2. Jean Paul, yapılan ziyarette, Türkiye'nin dinler arası hoşgörü açısından büyük önem taşıdığını, çok kültürlülüğe kişisel anlamda özel önem verdiğini söylemiştir. Papa'yı ziyaret eden dönemin Avrupa Sanayici ve İşverenler Konfederasyonu Başkanı George Jacobs başkanlığındaki 20 kişilik heyette yer alan TÜSİAD Başkanı Erkut Yücaoğlu, yaptığı konuşmada Papa'dan tüm Hıristiyanların Türkiye'ye gelmesi yolunda aracı olmasını isteyerek, kendisini Türkiye'ye davet etmiştir. Böylece TÜSİAD AB ülkeleri için ruhani ve özel önem taşıyan bu kanalı da değerlendirmiştir.

Yücaoğlu, Papa'nın Türkiye ve Anadolu deyince memnun olup, ilgi duyduğunu ve çağrısını söz vermeden not aldığını söylediğini ifade etmiştir. TÜSİAD Başkan Yardımcısı Aldo Kaslowski de Papa'ya, "Ben Polonya asıllı katolik bir İtalyan ailesinin Türkiye'ye yerleşmiş üçüncü kuşağıyım. Türkiye, bunların mümkün olduğu bir ülke. Bu yüzden tüm dünyayı Türkiye'ye bekliyoruz" demiştir.

TÜSİAD Brüksel Temsilcisi Bahadır Kaleağası da, toplantı öncesinde TÜSİAD'ın Papa'ya gümüş işlemeli Osmanlı dönemine ait bir sürahi ile Türk özel sektörünü tanıtıcı bir broşür hediye ettiklerini söylemiştir. TÜSİAD böylece çalışmalarına 'AB için sürahili lobi'yi de eklemiştir.

---

<sup>126</sup> Milliyet, "Dinlerarası Hoşgörü Ülkesi" Eylem Türk, 02.05.2000, s.6

Papa ile yapılan görüşmede diyaloglar basına şöyle yansımıştır:

**Erkut Yücaoğlu:** Türkiye'den geliyorum. Milenyum senesinde, tüm Hıristiyanların 4 - 5 bin yıllık tarihi olan Anadolu'ya gelerek, insanların birbirlerine yaklaşacağına inanıyorum.<sup>127</sup>

**Papa:** Türkiye'mi? Çok ilginç, çok güzel.

**Erkut Yücaoğlu:** Başta şahsınızı ve sizin aracılığınızla tüm Hıristiyanlık dünyasını Türkiye'ye davet ediyorum.

**Papa:** Bu söylediklerinizi ve teklifinizi canı gönülden dinledim. Ve bunları not ediyoruz.

**Aldo Kaslowski:** Ben Polonya asıllı katolik bir İtalyan ailesinin Türkiye'ye yerleşmiş üçüncü kuşağıyım. Türkiye, bunların mümkün olduğu bir ülke.

**Papa:** Söylediklerinizi takdirle karşılıyorum.

**Bahadır Kaleağası:** Geldiğim ülke dinlerarası hoşgörü ve yaklaşma açısından çok önemli bir ülkedir.

**Papa:** Evet, Türkiye çok önemli. Özellikle dinlerarası hoşgörü açısından sizinle aynı fikirdeyim. Türkiye'yi çok iyi biliyorum

### 3.4. Üst Düzey Siyasetçilerle İlişkilerin Sonuçları

TÜSİAD, AB ziyaretlerini çoğu zaman başbakanlar düzeyinde gerçekleştirmiştir. Örnek olarak İspanya Başbakanı Anzar ile birlikte Yunanistan Başbakanı Simitis, Portekiz Başbakanı Barosso, İtalya Başbakanı Berlusconi, Fransa Başbakanı Jahn Pierr Rafaren, Almanya Şansölyesi Schröder, Almanya İçişleri Bakanı Otto Schli, AB'nin Genişlemeden Sorumlu Komiseri Günter Verheugen ve çok sayıda siyasetçi ile de görüşmüştür. TÜSİAD Başkanları ve yönetim kurulları yılın büyük bölümünü yurtdışında geçirmiştir.

---

<sup>127</sup> Milliyet, "Dinlerarası Hoşgörü Ülkesi" Eylem Türk, 02.05.2000, s.6

TÜSİAD'a üst düzey siyasilerin kapısını açan yine o ülkedeki muadil örgütler olmuştur. Bu ziyaretlerin çoğu o örgütlerin temsilcileriyle birlikte gerçekleştirilmiştir. Ziyaretlerin sonunda Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği konusunda karşılıklı iyi niyet açıklamaları yapılmıştır.

TÜSİAD Eski YİK Başkanı Bülent Eczacıbaşı yapılan görüşmelerin etkilerini şöyle değerlendirmiştir.<sup>128</sup> “Resmen aday ülke olarak ilan edildiğimiz Aralık 1999 Helsinki Zirvesi öncesinde TÜSİAD, 11 Avrupa ülkesini ziyaret ederek Türkiye'nin adaylığı için çalışmalarda bulundu. 2002 yılında Kopenhag'da ve 2004 yılında Brüksel'de gerçekleşen Avrupa Konseyi toplantıları öncesinde TÜSİAD, hemen hemen tüm AB üyesi ülkeleri ziyaret ederek, bakanlar, başbakanlar ve cumhurbaşkanları ile görüştü. Avrupa Konseyi 3 Ekim 2005 tarihinde Türkiye ile üyelik müzakerelerinin açılmasına karar verdi. Bu kararın alınmasında, başta TÜSİAD olmak üzere, özel sektör desteğinin önemli bir katkıda bulunduğunu düşünüyorum.”

### **3.5 Yurtdışı İletişim Komisyonu'nun Kuruluşu ve Karikatür Lobisinin Etki Anketinin Sonuçları**

TÜSİAD, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde referandumlar aracılığıyla son kararda etkili olacak olan Avrupa kamuoylarında mevcut önyargıları kırmak ve Türkiye'yi yurt dışında tanıtmak amacıyla 2005 yılı başında Ümit Boyner başkanlığında “Yurtdışı İletişim Komisyonu”nu kurmuştur.

Bu Komisyon çalışmaları çerçevesinde, hedef ülkeler olarak Brüksel, Fransa Almanya eksenli bir iletişim stratejisi benimsenmiş olup, adı geçen ülkelerin kamuoylarına ve karar vericilerine ulaşmak amacıyla medya kanalları vasıtasıyla çeşitli iletişim çalışmaları yürütülmektedir.

---

<sup>128</sup> TÜSİAD'ın Eski YİK Başkanı Bülent Eczacıbaşı ile Eczacıbaşı Holding'in Levent Binası'nda, 27.08.2006 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

TÜSİAD'ın Yurtdışı İletişim Komisyonu, AB lobisi için yurtdışı iletişim kampanyaları da düzenlemiştir. Bu kampanyalara şirketler de destek vermiştir. Bunlardan birisi de DHL oldu. DHL, TÜSİAD'ın yurtdışı iletişim kampanyasının bir parçası olarak Avrupalıların gözündeki Türk imajını değiştirmeyi hedefleyen bir proje gerçekleştirmiştir. DHL-TÜSİAD kampanyası için ünlü karikatürist Piyale Madra tarafından yapılan karikatür çalışmaları DHL Express paketleri üzerinde dünyanın dört bir yanındaki 500 bin yabancıya ulaştırılmıştır. Stickerlar için Madra beş ayrı karikatür çizmiştir.

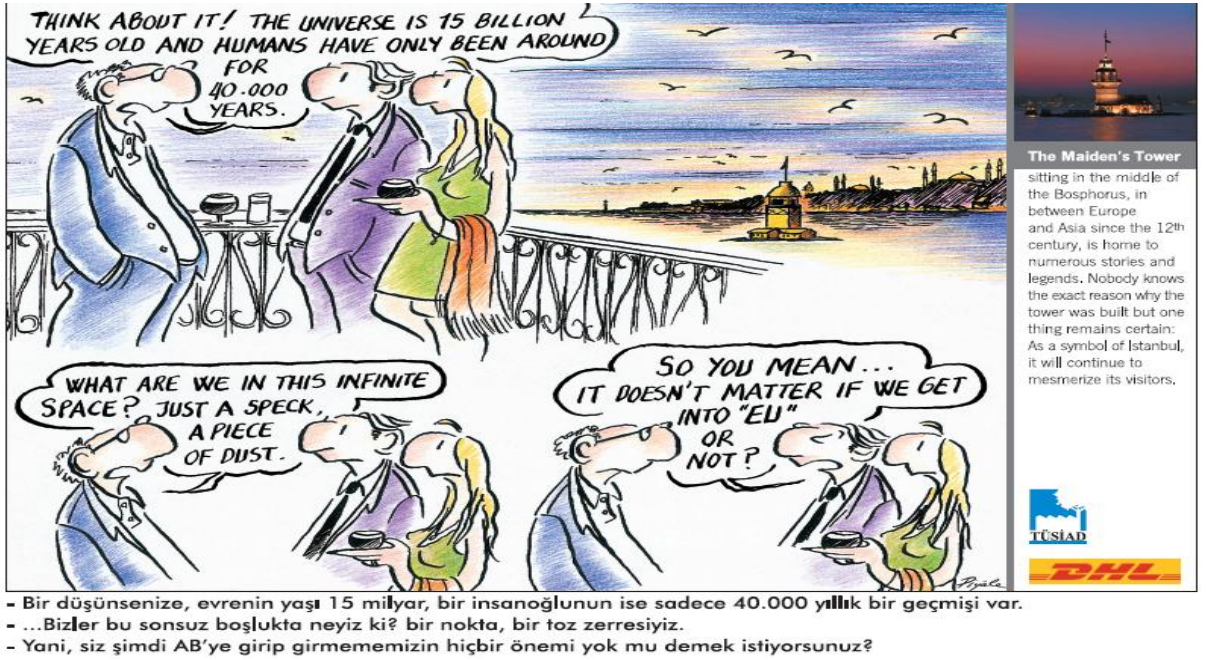
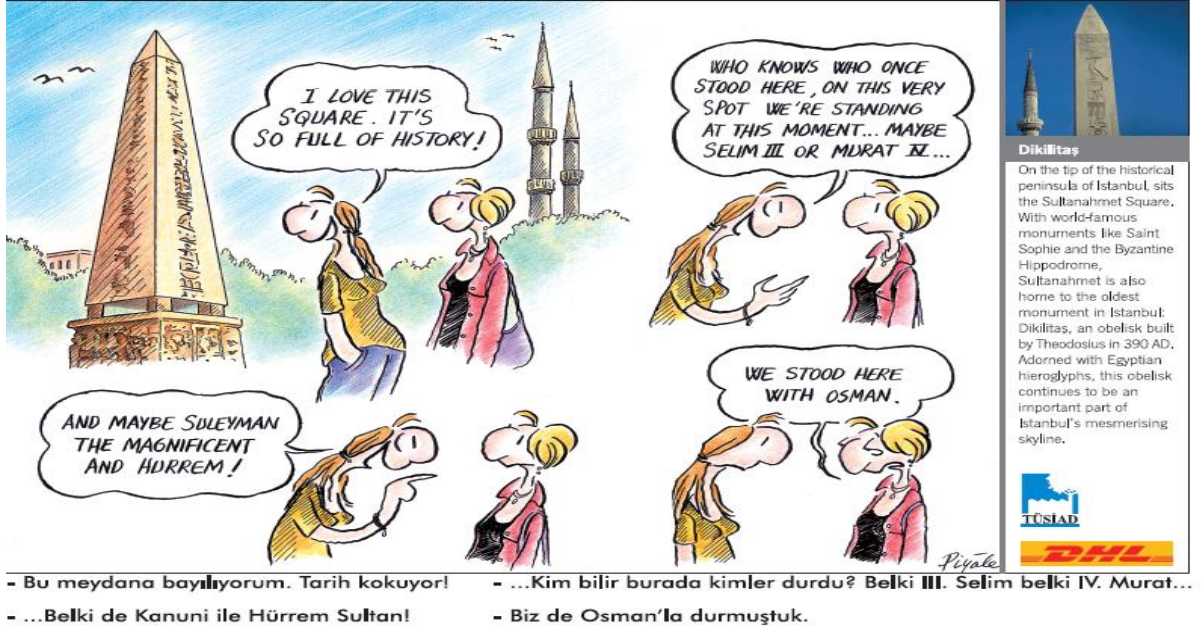
Karikatürlerde Kız Kulesi, Galata, Ölüdeniz, Beyoğlu ve Dikilitaş'ın tanıtımları, Türk yaşam tarzı ile birleştirilerek esprili bir şekilde kaleme alınmıştır. TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Yurtdışı İletişim Komisyonu Başkanı Ümit Boyner konuyla ilgili düzenlenen toplantıda TÜSİAD'ın AB kamuoylarını hedefleyen iletişim projesinin temelinde Türkiye ve Türk insanının AB ilke ve değerleriyle uyumunun altının çizilmesinin hedeflendiğini söylemiştir.<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> <http://www.kurumsalhaberler.com/dhl/bultenler/turkiye-tanitimi-icin-tusiad-ve-dhl-express-isbirligi>

## Karikatürler

Şekil 2 TÜSİAD - DHL Karikatür Kampanyası  
Kaynak: TÜSİAD, 2006



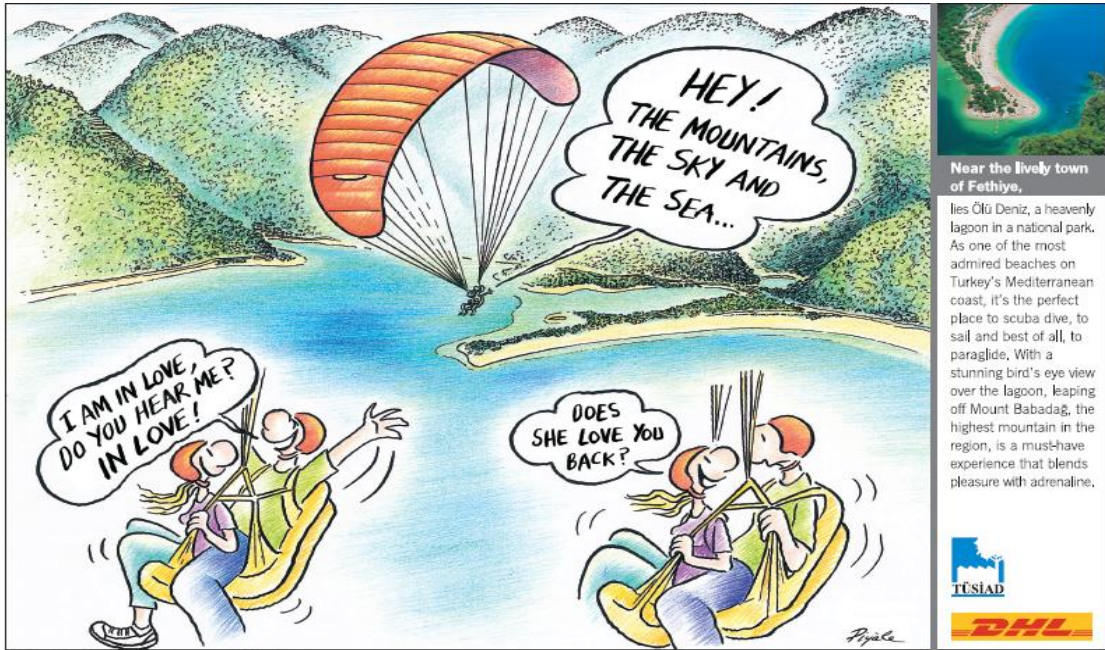
Şekil 3 TÜSİAD - DHL Karikatür Kampanyası  
Kaynak: TÜSİAD, 2006



Şekil 4 TÜSİAD - DHL Karikatür Kampanyası  
Kaynak: TÜSİAD, 2006



- AB'ye entegrasyon... Fransa ve İtalya'yla temaslara... Birleşme ve devralma...
- ...Mum, şarap, gece, müzik...Gözler...eller...saçlar...



- Ey dağlar, gökyüzü ve deniz.
- ...Ben aşık oldum, AŞIK!
- O da seni seviyor mu?

Şekil 5 TÜSİAD - DHL Karikatür Kampanyası  
Kaynak: TÜSİAD, 2006



TÜSİAD'ın karikatürlü yurtdışı tanıtım kampanyası, olumlu sonuçlar vermiştir.<sup>130</sup> TÜSİAD'ın Türkiye'yi tanıtmayı amaçlayan kampanyasının geri dönüşünü ölçmek için bir anket yapılmıştır. Anket kapsamında farklı ülkelerden 330 kişi aranmıştır. Bilinirlik, beğenirlik ve yararlılığını ölçmek için yapılan anket üç sorudan oluşmuştur.

Anket sonuçlarına göre karikatürlü çıkartmayı görenlerin oranı yüzde 82 olmuştur. Proje kapsamında ayrıca katılımcılara karikatürleri beğenip beğenilmediği de sorularak, 1-5 arasında puan verilmesi istenmiştir. Karikatürlere 5 tam puan veren, yani 'çok beğendim' diyenlerin oranı yüzde 85 olmuştur.

Ankette yer alan üçüncü ve son soru ise "Bu proje Türkiye'nin tanıtımı için yararlı mı?" şeklindeydi. Bu soruya 'başarılı bir kampanya' diye yanıt verenlerin oranı yüzde 94 olarak belirlenmiştir.

Sonuçlar, kampanyanın bilinirliğinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Katılımcıların çoğu projenin amacına ulaştığını ve başarılı olduğunu düşündüklerini söylemiştir. Tanıtım çerçevesinde karikatürlerle mesaj verilmesi hedeflenen başlıca ülkeler arasında Fransa, Almanya ve Hollanda vardı. Araştırmaya katılanların ülkelere göre dağılımı ise şöyle olmuştur: Almanya yüzde 22, İngiltere yüzde 15, Hollanda yüzde 9, Fransa ve İtalya yüzde 8'er, ABD yüzde 6, İspanya yüzde 5, Belçika yüzde 4, Danimarka yüzde 3 ve diğer ülkeler yüzde 20.

### **3.6. MEDEF ve Diğer Muadil Kuruluşların Deklarasyonları**

TÜSİAD, AB çalışmalarına yönelik olarak sık sık muadil örgütleriyle birlikte ortak deklarasyonlar açıklamaktadır. Bunlardan birisi de Fransa'daki muadili Fransız Girişimciler Hareketi (MEDEF) ile yaptığı açıklamadır. 22 Şubat 2007 tarihinde TÜSİAD'da gerçekleşen toplantıda, Avrupa'nın rekabet gücü, Türkiye ve Avrupa Birliği (AB) arasındaki ilişkilerdeki son durum ve ikili ekonomik ilişkiler ele alınmıştır.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Milliyet, "Avrupalı Madra'nın Türkiye'sini Sevdi", Eylem Türk, 23.07.2006, s.6

<sup>131</sup> [http://www.ccife.org/turquie/newsletter\\_ccifx/CCIFX/LM%202007-02.pdf](http://www.ccife.org/turquie/newsletter_ccifx/CCIFX/LM%202007-02.pdf)

MEDEF Başkanı Laurence Parisot ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ, Başbakan Recep Tayyip Erdoğan tarafından kabul edilmiştir.

Ziyaretin sonrasında, MEDEF ve TÜSİAD tarafından ortak bir açıklama yapılmıştır. Açıklamada şu görüşlere yer verilmiştir: “TÜSİAD ve MEDEF Başkanları, iki kurum arasında uzun yıllardır süren karşılıklı güven ortamı ve dostane ilişkilerden memnuniyet duymaktadır. TÜSİAD ve MEDEF, Avrupa kamuoylarında Türkiye hakkındaki bazı olumsuz sosyal ve kültürel algıların farkındadır. Bu nedenle, iki kurum da Türkiye ve Fransa kamuoylarını bir araya getirecek, karşılıklı anlayış ve dostluk ilişkilerini geliştirme amaçlı tüm fırsatlardan yararlanılması gerektiğini vurgulamışlardır.”

Diğer taraftan Alman Sanayicileri Birliği (BDI), Hollanda Sanayici ve İşverenler Derneği (VNO-NCW), İspanya İşverenleri ve Sanayicileri Konfederasyonu (CEOE), İtalyan Sanayici Konfederasyonu (CONFINDUSTRIA) gibi örgütlerle ortak bildirimler de hazırlanmıştır. Bu bildirimlerde Türkiye'nin AB üyeliğine destek niteliği taşıyan mesajlar verilmiştir.

### **3.7. Avrupa'daki Medya Etkisi**

TÜSİAD'ın özellikle siyasette çok etkili olmasında, basın yayın çalışmaları çok etkili olmuştur. Dernek AB konusunda yaptığı lobilerde de ziyaretlerin yanı sıra medyayı kullanmaya devam etmektedir. Bu örneklerden birisi de 2008 nisan ayında başlayan 'ek' girişimi olmuştur. TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ümit Boyner, Türkiye'nin AB üyeliğine destek amacıyla hazırladıkları ve Alman "Frankfurter Allgemeine gazetesinin ekinde 'Türkiye neden Avrupa'ya ait' başlığıyla yayımlanan ilavenin tanıtımını yapmıştır. Alman basınına yönelik yapılan tanıtım toplantısına, TÜSİAD Dışişleri Bölümü Başkan Yardımcısı Selim Demiren ile 'ek'te görüşlerine yer verilen Daimler-Benz şirketinin eski Yönetim Kurulu Başkanı Edzard Reuter ve Deutsche Bank'ın başdanışmanlarından Norbert Walter de katılmıştır.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> TÜSİAD Basın Bülteni, 08-24, Nisan 2008

Ümit Boyner, toplantıda şu konuşmayı yapmıştır: "Bizim yapmak istediğimiz Türkiye'nin neden AB üyesi olması gerektiğini, Avrupa'da yaşayan ve Türkiye'yi tanıyan Avrupalıların ağzından anlatmak. Bunlar da tabii ki kanaat önderi olmalı ki, etkili olsun söyledikleri."

Boyner şöyle devam etmiştir: Burada gördüğümüz gibi, bazı Türk kökenli milletvekilleri dışında çoğu Alman işadamı, eski siyasetçi, çok da önemli kanaat önderleri. Projenin başında şimdiki bazı politikacılar da yer alacaktı, böyle bir plan da vardı ancak Irak Savaşı gibi nedenlerden dolayı geri çekilenler oldu. Yine de en azından Alman toplumunda bir tartışma yaratması açısından çok faydalı oldu diye düşünüyorum."

İlave konusunda olumsuz reaksiyonlar da aldıklarını ifade eden Boyner, ilave için yaptıkları görüşmelerde, TÜSİAD olarak Türkiye'nin AB üyeliği konusundaki çabalarını anlattıklarını, kendilerine de Türkiye'yle ilgili çok sayıda soru yöneltildiğini ancak Alman görüşme muhataplarının Türkiye'nin geleceği konusunda ümitli olduklarını görmekten mutluluk duyduğunu söylemiştir. AB yolunun uzun bir yol olduğunu söyleyen Boyner şöyle konuşmuştur: "Geriyeye dönüp baktığımızda gerçekten çok şey yapmış olduğumuzu görüyoruz. Önemli olan, bir referans noktası olsun. Çünkü Türkiye'yle ilgili olarak her zaman muhatap olarak görülenler belli. Elçilikler var, Ankara'dan yapılan açıklamalar var, ancak Türk sivil toplumlarından bir referans almak çok önemli. Bunu yavaş yavaş beceriyoruz gibi görünüyor. Bunu Brüksel'de yapıyoruz ancak bunu artık Almanya'da da başaracağız gibi görünüyor. Brüksel siyasi ilişkiler açısından önemli ancak toplumlar arası diyalog denildiğinde Almanya ve Fransa çok önemli."

Fransa için de benzer bir proje düşündüklerini ifade eden Boyner, "Biliyorsunuz bu bizim bütçemizin çok üzerinde olan bir şey ve böyle bir ilave hiç hazırlamamıştık. Bugüne kadar hep basını Türkiye'ye çağırıyorduk, geliyorlardı. Görüşecekleri kişileri ayarlıyorduk. İlk kez ilave şeklinde bir faaliyetimiz oldu ancak bunun faydası olacağına inanıyoruz çünkü bunun arkasından mutlaka basının soruları ve basının ilgisi geliyor. Bunu tüm Avrupa için de yapalım diyorlar. Bu teklifi de değerlendireceğiz" demiştir.

TÜSİAD'dan Selim Demiren ise, Berlin'de AB Araştırmalar Enstitüsü adı altında yeni bir enstitünün açılacağını belirterek, "İlk aşamada buradaki Türk vatandaşlarının entegrasyon sorunlarına ilişkin çalışmalar yapacak. Bu ay içinde bu sonuçlanacak. Bu enstitü, raporlar ve konferansların hazırlanmasının yanı sıra stajla eğitim imkânları da sunacak" demiştir.<sup>133</sup>

TÜSİAD'ın bugün de ana gündem maddesini AB oluşturmaktadır. Dernek bu hedefini, "Avrupa Birliği ile ilişkilerimizde gelmiş olduğumuz noktada, artık, tam üyelik için bir tarih hedeflemeliyiz: Bu tarih, AB'nin yeni bütçe dönemi ve Avrupa Parlamentosu seçimleri göz önüne alındığında "1 Ocak 2014" olmalıdır" diyerek ortaya koymaktadır. Bu süreçte mevcut siyasi iktidarla ilişkilerinin de her dönem olduğu gibi bir dalgalı bir seyir izlediği görülmektedir.

TÜSİAD, Tayyip Erdoğan hapisteyken Dr. Bülent Tanör'ün hazırladığı raporla, siyasi yasaklı olduğu dönemde de gazete ilanlarıyla bu tür yasakların kalkması için uğraşmıştır.

Hapisten çıkıp da AK Parti'yi kurduktan sonra da Erdoğan ile seçim öncesinde bir de toplantı yapmıştı. Destekle başlayan TÜSİAD - Erdoğan ilişkisi zaman zaman gerginliklere de sahne olmuştur. Bunlardan birisi Ömer Sabancı ile yaşadığı gerginliktir. Bu gerginlik, 2005 yılının Mart ayında Dünya Kadınlar Günü gösterisinde polislerin kadınlara şiddet uygulamasını TÜSİAD'ın eleştirmesiyle başlamıştır. Başbakan Erdoğan, hükümeti olayın siyasi sorumluluğunu üstlenmeye çağıran TÜSİAD Başkanı Ömer Sabancı'yı, suikasta kurban giden amcası Özdemir Sabancı'yı kastederek, "Amcasının katili orada (Brüksel) dururken, onların ağzıyla işlerine yarayacak demeç veriyor" diye karşılık vermiştir.<sup>134</sup> Bu çıkış üzerine TÜSİAD, davet edildiği halde Erdoğan başkanlığındaki Ekonomik ve Sosyal Konsey'e katılmamıştır. Başbakan Erdoğan'ın eleştiri oklarına hedef olan Ömer Sabancı, da 'Sayın Başbakan'ın tartışmayı kişiselleştirerek yeniden gündeme getirmesinden ve gündeme getiriş tarzından üzüntü duyduk' demişti. Mart 2005'te başlayan soğukluk, hazirana kadar sürmüştür.

---

<sup>133</sup> Radikal, "TÜSİAD Bütçesini Zorladı, AB Lobisi İçin Ek'lere Başladı" 10.04.2008, s.7

<sup>134</sup> Milliyet, "TÜSİAD Güven Uyarısı Yaptı", Eylem Türk, 02.06.2006, s.7

İkinci büyük gerginlik, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörü Prof. Yücel Aşkın'ın yargılama sürecini, "Gösterilen muameleyi tasvip etmek mümkün değil" sözleriyle eleştiren TÜSİAD Yüksek İstişare Kurulu Başkanı Mustafa Koç için, Başbakan'ın yargıya müdahale gerekçesi ile savcılarını göreve çağırmasıyla yaşanmıştır. Aralık 2005'te meydana gelen bu gelişme hükümetle TÜSİAD arasındaki ilişkinin bir kez daha gerilmesine neden olmuş, hemen ardından gerek hükümet gerekse TÜSİAD çevresinden araya girenler tansiyonun düşmesini sağlamışlardır.

Taraflar arasında gerginliğin yanı sıra AB konusunda ise işbirliği yaşanmıştır. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, Eylül 2005 tarihinde 47 sivil toplum kuruluşunun temsilcisiyle bir araya gelerek AB müzakere sürecini ele almıştır.

Toplantıya Dışişleri Bakanı Abdullah Gül ve müzakerelerden sorumlu Bakan Ali Babacan'la birlikte katılan Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, AB sürecinin sahiplenilmesini istemiştir. Bu kuruluşlar arasında TÜSİAD da yer almıştır. Erdoğan bu toplantıda "Avrupa halklarındaki olumsuz yaklaşım tarzının sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarıyla değişeceğini" söylemiştir.<sup>135</sup>

TÜSİAD da bu işbirliğine Başbakan Tayyip Erdoğan'ın Fransız Le Figaro'daki 'Hangi Avrupa'yı istiyoruz' dizisine yazdığı makaleyi Avrupa'daki 50 bin kuruluşa göndererek katılmıştır. İngilizce ve Fransızca'ya çevrilen makale, Fransa ve Avrupa'daki kişi ve kuruluşlara mail (elektronik posta) olarak ulaştırdı. Böylece ilk defa bir başbakanın konuşmasını geniş kapsamlı şekilde dağıtılmıştır.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> [http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/09/050909\\_turkey\\_eu\\_civilsociety.shtml](http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/09/050909_turkey_eu_civilsociety.shtml)

<sup>136</sup> Milliyet, "TÜSİAD, Başbakan'ın Makalesini Dağıtacak", Eylem Türk, 24.05.2005, s.9

## SONUÇ

Türkiye'nin AB sürecinde TÜSİAD'ın yaptığı lobi çalışmalarının incelendiği bu çalışmayla, derneğin kurulduğu 1971 yılından bu yana Türkiye'deki büyük değişimlerde önemli rol oynadığı, 1980'lerin başından itibaren liberal ekonominin yerleşmesi için çalıştığı aktarılmıştır. Derneğin etkili, işadamlarını bir araya getiren bir anlamda büyük sermayeyi temsil eden bir kuruluş olduğuna dikkat çekilmek istenmiştir. Fonksiyonları itibarıyla oldukça etkili ve kamuoyunu yönlendirebilen bir örgüttür.

TÜSİAD, 1971 yılındaki ilk tüzüğünde, yapacağı işleri sıralarken, “Avrupa Ekonomik Topluluğunun üyesi olan Türkiye'nin ticari ve sınai kuruluşlarının gerek bu toplulukta ve gerekse bu topluluk dışında rekabet gücünü temin edecek uyarıcı ve yol gösterici çalışmalarda bulunur” maddesine yer vererek, konuya tanıdığı önceliği ortaya koymuş oldu.

TÜSİAD, 1990'larda, Türkiye ile Avrupa Birliği (AB) arasında Gümrük Birliği'nin oluşturulmasına yönelik lobi çalışmalarına başlamıştır. TÜSİAD, AB sürecinde hemen hemen tüm AB üyesi ülkelerini ziyaret ederek, bakanlar, başbakanlar ve cumhurbaşkanları ile görüştüğü saptanmıştır.

Yaptığı ziyaretlerde, Türkiye'nin AB'ye üyelik hedefinin, sivil toplumun yaygın desteğine sahip, toplumsal bir proje olduğu anlatan TÜSİAD'ın üyelik müzakerelerine önemli bir katkıda bulunduğunu düşünüyoruz. Bu desteğin etkinliğini sağlayan önemli faktörlerden birisinin de, özel sektör kuruluşlarının hem üyelerinin iş ilişkilerini, hem de kendi uluslararası üst kuruluşları ile olan ilişkilerini harekete geçirebilmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu saptamayı yaparken derneğin üyeleriyle görüşmeler yapılmış, onların ifadelerinden de hareketle süreç ele alınmıştır.

TÜSİAD'ın Türkiye'nin öncü sivil toplum kuruluşu olduğu, tüm çevrelerde tanındığı ve görüşlerine önem verildiği görülmektedir. Zaman zaman siyasilerle ters düşüldüğü izlenimi ortaya çıksa da, derneğin bu yöndeki ilişkilerini her zaman belirli bir mesafeye oturttuğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmayla TÜSİAD'ın partiler düzeyinde değil, ilkeler düzeyinde görüş açıkladığı anlaşılmaktadır.

TÜSİAD'ın gündemini, sosyal ve siyasal boyutlarından soyutlanmış bir 'rakam ekonomisi' ile sınırlamasının hiç söz konusu olmadığı vurgulanmaya çalışılmıştır.

TÜSİAD'ın önümüzdeki yıllarda da AB yolunda ve ekonomik diplomasi faaliyetlerinde yeni ufuklar, yeni fırsatlar ve yeni dengeler arayışını sürdüreceği görülmektedir.

## **EKLER**

### **TÜSİAD'ın AB Sürecindeki Çalışmalarının Kronolojisi**

TÜSİAD'ın kronolojik olarak AB sürecinde yaptığı temaslar ve çalışmalar şöyle:

- TÜSİAD, 15 – 16 Aralık 1975'te o günkü adı Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET), Türk işadamlarını Brüksel'e davet ederek Türkiye – AET ilişkileri hakkında görüş alışverişinde bulundu.

-1976'da TÜSİAD, “AET Üzerine Görüşler Yaklaşımlar, AET İle İlişkileri Özel Kesim Nasıl Değerlendiriyor?” başlıklı araştırmaları seri olarak yayınlamaya başladı.

- TÜSİAD'dan 17 temsilci 4-5 Temmuz 1977'de Brüksel'de AET yetkilileriyle görüştü.

- 14-15 Nisan 1980'de AET Genel Sekreteri Emil Noyel ile bir araya gelen TÜSİAD heyeti, Türkiye'nin AET'ye tam üye olmasını savunan TÜSİAD'ın entegrasyonu kolaylaştıracak girişimleri ve araştırmaları yapmaya hazır olduğunu belirten bir mektup verdi.

- 1985 yılının Eylül ayında Fransız işadamı heyeti TÜSİAD'ı ziyaret etti.

- TÜSİAD heyeti, 24 Şubat 1986'da Türk özel sektörünün AET tam üyelik konusunda kararlılığını belirtmek üzere Brüksel'e gitti. AET'nin Türkiye bölüm sorumlusu Claude Cheysson ile diyalog kurulması bakımından başarılı oldu.

- 17 Nisan 1986'da Sakıp Sabancı başkanlığındaki TÜSİAD heyeti Paris'te işadamlarıyla ve Sanayi ve Ticaret bakanlarıyla görüştü.



- 14 Nisan 1987'de Türkiye'nin AET'ye tam üyelik başvurusunda bulunmasının ardından TÜSİAD bir yandan Avrupa Topluluğu'na (AT) üye ülkelerin temsilcileriyle temasta bulunurken bir yandan da Türkiye'de çalışmalar yürüttü. 1987 Haziran ayında AET yetkililerinden Stefan Tobish TÜSİAD'da bir konuşma yaptı.

- TÜSİAD, 15 Temmuz 1987'de Avrupa Topluluğu Çalışma Grubu kurdu. TÜSİAD aynı yıl UNICE'e tam üye oldu.

- TÜSİAD, AT işbirliği ile 24 Mayıs 1988'de Avrupa Para Birimi (ECU) semineri düzenlendi. 13-17 Aralık 1988'de TÜSİAD heyeti İsveç Sanayi Bakanı Ivar Nordberg'i ziyaret etti. Aynı yıl UNICE Başkanı Karl Rajen TÜSİAD'ı ziyaret etti.

- AB Komisyonu'nun Sosyal İşlerden sorumlu heyeti Dr. Herman Fan başkanlığında, 3 Temmuz 1989'da Türkiye'yi ziyaret etti. 19-21 Şubat tarihlerinde bir TÜSİAD heyeti Bonn'da AT İşlerinden sorumlu Devlet Bakanı Schwaetzer ile görüşme yaptı.

- Başkan Cem Boyner UNICE'in 4 Aralık'ta Roma'da yaptığı Başkanlar Konseyi toplantısına katıldı. TÜSİAD'ın talebi üzerine Roma Deklarasyonu'na, "Komşu Avrupa ülkeleriyle yapılmış bütün anlaşmaların, ekonomik gelişmeler ve toplulukla daha sıkı kültürel ilişkilere katkıda bulunacak şekilde tam olarak uygulanmasını talep etmekteyiz" maddesi eklendi.

- UNICE Başkanı Carlos Ferre'nin 20 Mayıs 1992'de Brüksel'de düzenlediği AT'nin genişlemesi ve Türkiye'nin durumunu konu alan toplantıda, TÜSİAD Başkanı Bülent Eczacıbaşı, Türkiye'nin üyeliğinin AB'ye yapacağı katkıyı anlattı.

- 1993'te UNICE Başkanlar Konseyi Deklarasyonu'nun AT Komisyonu'na sunulmasıyla ilgili ilk kez bir deklarasyon hazırlandı. Bu deklarasyonda Türkiye'nin AT'ye tam olarak katılması için müzakerelerin en kısa sürede başlatılması zorunluluğu ifade edilmiş oldu. Aynı yıl nisan ayında Alman Parlamentosu'ndan bir heyet TÜSİAD'ı ziyaret etti. Haziran ayında ise TÜSİAD Başkan Yardımcısı Güler Sabancı'nın ev sahipliğinde Alman Sanayicileri Federasyonu heyeti onuruna yemek verildi.

- TÜSİAD çalışma grupları da, AB müktesebatına paralel olarak ve “AB ve İç Pazar’a Uyum Komitesi”nin çalışmalarına katkıda bulunacak şekilde genişletildi ve faaliyetleri AB müktesebatına uyum çerçevesinde şekillendirildi.

- TÜSİAD Başkanı Halis Komili, UNICE’in 1994’teki Başkanlar Konseyi’nde “Sanayicilerin Gümrük Birliği’nin (GB) getireceği rekabet sorunlarının bilincinde olduğunu, Türkiye’nin dünya ile entegrasyonu açısından 1995’te GB’nin sonuçlandırılması gereğine inandığını ifade etti. 1994’te Avusturya Sanayicileri Federasyonu ile TÜSİAD arasında işbirliği protokolü imzalandı.

- Avrupa Komisyonu’na UNICE tarafından sunulacak olan memoranduma GB’nin desteklediğine dair bir madde konulması sağlandı. AB’nin Türkiye ile ilgili politikalarını oluştururken Türk özel sektörünün görüşlerinin dikkate alınmasının sağlamak amacıyla 1995’te AB Brüksel Temsilciliği açıldı. TÜSİAD yıl boyunca AB hükümetleri, AB Komisyonu ve Avrupalı parlamenterlerin yanı sıra UNICE ve üye federasyonlarla temaslarda bulundu. Aynı yıl yeniden yapılanarak UNICE içindeki komitelerin benzerlerini kendi bünyesinde oluşturdu.

- TÜSİAD’ın 18 Ocak 1996’daki Genel Kurulu’na UNICE Başkanı Perigot katıldı. Perigot, GB sürecinin taraflar arasındaki ilişkileri güçlendireceğini belirtti. TÜSİAD Başkanı Halis Komili aynı yıl UNICE başkan yardımcılığına seçildi. TÜSİAD Lüksemburg Zirvesi öncesinde Demokratikleşme Raporunu hazırlayarak kamuoyuna sundu. Rapor büyük tartışmalara neden oldu.

- TÜSİAD, 1998’de açtığı Washington Temsilciliği kanalıyla ABD ile sağlıklı iletişim ortamının kurulmasını sağladı. Aynı yıl euro ile ilgili Avrupa Para Sistemi semineri düzenlendi.

- 1999 yılında demokratikleşme raporu güncellendi. Rapor, ‘Türkiye’de Demokratik Standartların Yükseltilmesi, Tartışmalar ve Son Gelişmeler’ başlığını taşıyordu.

- TÜSİAD'ın AB Konseyi Helsinki Zirvesi öncesinde Türkiye'nin tam üye adaylığına destek sağlamak amacıyla Almanya, Belçika, İsveç, Finlandiya, İtalya, Fransa, Hollanda ve Yunanistan'da yürüttüğü lobi programı, 'özel sektörler arası ortak tavır oluşturma' ve 'siyasi görüşmeler' ve 'kamuoyu iletişimi' olmak üzere üç zeminde gerçekleşti.

- Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin AB'ye aday ülke ilan edilmesinin ardından Kopenhag kriterlerini siyasi çerçevede değerlendiren, 'AB'ye Tam Üyeliğe Doğru' başlıklı bir rapor hazırlandı.

- Başkan Erkut Yücaoğlu döneminde, AB'ye tam üyelik süreci yakından takip edilerek karar süreçlerine TÜSİAD'ın da katılımını sağlamak amacıyla 2000 yılında Ankara'da temsilcilik açıldı. AB ile heyet trafiği o yıl da devam etti. İtalyan Dış Ticaret Bakanı Pierro Fassini ve İtalyan Sanayici ve İşadamları Heyeti TÜSİAD'ı ziyaret etti.

- AB Konseyi Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin önkoşulsuz adaylığı ilan edildi. Ardından bir yapılanmaya gidilerek 26 Mayıs 2000 tarihinde TÜSİAD'da AB'ye Uyum Komitesi kuruldu. AB - Türkiye Karma Parlamento Komitesi toplantısına katılmak için gelen Avrupa Parlamentosu (AP) heyetine bir yemek verildi.

- TÜSİAD, 2001 yılında AB'nin kuruluş tarihi kabul edilen 9 Mayıs gününü AB Türkiye temsilciliği ile kutlamaya başladı. Aynı yıl Kopenhag Siyasi kriterleri çerçevesinde siyasi sistem içinde gerekli reformları ele alan 10 temel konu başlığı, rapor halinde kamuoyuna sunuldu.

- 24 Eylül 2001'de ise 'Anayasa Değişikliğine Evet' başlığını taşıyan ilan girişimiyle aktif rol alındı. Yıl boyunca uluslararası heyetlerle temaslarda, TBMM'nin gerçekleştirdiği geniş kapsamlı anayasa değişikliğinin, 'Kopenhag kriterlerine uyum yolunda atılmış önemli bir adım' olduğu belirtildi ve Türkiye'nin üyeliğinin AB açısından önemine dikkat çekildi.

- Fransız iş dünyasının temsil örgütü MEDEF, 2001'de 70 kişilik işadamları heyetiyle TÜSİAD'ın davetlisi olarak Türkiye'ye geldi. İstanbul ve Ankara'da temaslarda bulundu. TÜSİAD yıl içinde İsveç ve Brüksel'i ziyaret ederek muadil kuruluşlar ve aralarında AB'nin Genişlemeden Sorumlu Komiseri Günter Verheugen'in de bulunduğu üst düzey kişilerle görüştü.

- 26 Kasım'da düzenlenen öğle yemeğinde TÜSİAD, Avrupa Parlamentosu heyetini ağırladı. 2001 Kopenhag Zirvesi öncesinde TÜSİAD, Türkiye'nin AB'ye üyelik müzakerelerinde temaslarda bulunmak üzere İspanya, Almanya, Yunanistan, Portekiz, İtalya, Belçika ve Fransa'yı kapsayan yoğun bir lobi faaliyeti yürüttü.

- İspanya Başbakanı Anzar ile birlikte 2002'de Yunanistan Başbakanı Simitis, Portekiz Başbakanı Barosso, İtalya Başbakanı Berlusconi, Fransa Başbakanı Jahn Pierr Rafaren, Almanya Şansölyesi Schröder, Almanya İçişleri Bakanı Otto Schli, AB'nin Genişlemeden Sorumlu Komiseri Günter Verheugen ve çok sayıda siyasetçi ile de görüştü.

- Aynı yıl TÜSİAD, MEDEF'in ev sahipliğinde seminer düzenledi. Muadil kuruluşlarla ikili temaslarda bulundu. Başkan Tuncay Özilhan ve yönetim kurulu yılın büyük bölümünü yurtdışında geçirdi.

- TÜSİAD 2002'de, 'Türkiye'nin geleceği AB'dir' başlıklı ilanlar yayınlattı. Aynı yıl 'Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri ve AB Kopenhag Siyasal Kriterleri' başlıklı rapor yayımlandı. 'Tam Üyeliğe Doğru' başlığını taşıyan kitapçıklar hazırlanarak AB ülkelerinde dağıtıldı.

- AB'nin Kopenhag Zirvesi öncesinde Türkiye'nin AB'ye üyelik müzakerelerinin açılmasına yönelik karar alınmasına destek sağlanması amacıyla AB üyesi 15 ülke gazetelerine her ülkenin kendi dilinde ilanlar verildi.

- TÜSİAD, AB'ye üyelik yolunda Almanya'nın önemini göz önünde bulundurarak Türkiye'nin Alman Özel Sektörü, medyası, siyasi yetkilileri ve kültürel çevrelerinde daha iyi tanınmasını sağlamak üzere 2003 yılında Berlin Bürosu açtı. Açılışa Başbakan Recep Tayyip Erdoğan da katıldı.

- 20 Eylül'de Çeşme'de gerçekleştirilen Yüksek İstişare Konseyi (YİK) toplantısının ardından Yunan Sanayicileri Federasyonu'nun davetlisi olarak Sakız Adası ziyaret edildi.

- AB Komisyonu'nun 2003 yılı Türkiye İlerleme Raporu öncesinde Brüksel, Finlandiya, Avusturya, İngiltere ile temaslarda bulunan TÜSİAD heyeti, AB komisyonu başkanı Romano Prodi, AB'nin Genişlemeden Sorumlu Komiseri Günter Verheugen, Finlandiya Başbakanı Lipponen, Avusturya Başbakanı Wolfgang Schüssel ile biraya geldi. Belçika Başbakanı Guy Verhofstadt ile İstanbul'da görüşüldü. 9 Mayıs'ta Türkiye'den Avrupa'ya yeni renkler konulu bir fotoğraf yarışması düzenlendi.

- Altıncı Uyum Paketi'nin meclisten geçmesi öncesinde 6 Haziran 2003'te TÜSİAD önce 'Altıncı Uyum Paketi'ni ve Türkiye'yi AB Üyeliğine Taşıyacak Tüm Adımları Destekliyoruz' başlığını taşıyan ortak bir ilan yayımlandı.

- Türkiye'nin AB'ye entegrasyonu sırasında karşılaşılabilecek engellerin aşılmasını, Türkiye - AB arasında işbirliği ve karşılıklı anlayış ile ortak değerlerin geliştirilmesine katkıda bulunduğu inanan kişi ve kuruluşlara 'Bosphorus Prize for European Understanding', Dış Politika Ödülü verilmesi kararlaştırıldı. TÜSİAD, 9 Ocak 2004'te bu ödülü Almanya eski AB Büyükelçisi Dr. Von Kyaw'a verdi.

- Türkiye'nin Fransa ile olan ilişkilerin, AB ile bütünleşme sürecinde büyük önem taşıması nedeniyle 9 Mart 2004'te Paris Bürosu açıldı. Büro, Türkiye'nin Fransız özel sektörü, siyasi çevreleri, medyası, akademi kuruluşları ve kamuoyuna daha iyi tanıtılmasına katkıda bulunmak amacıyla taşıyordu.

- Ömer Sabancı başkanlığında TÜSİAD heyeti, 17 Aralık Avrupa Konseyi Zirvesi öncesinde Avrupa ülkelerinde yoğun lobi faaliyeti yürüttü. Hollanda, Avusturya ve İspanya'nın yanı sıra Almanya 5 kez, Fransa 4 kez ziyaret edildi.

- Alman sanayiciler TÜSİAD'ın davetlisi olarak 2004'te Türkiye'de ağırlandı. Danimarka Prensi Joachim ile İstanbul'da görüşüldü. 30 Haziran'da yapılan YİK toplantısının onur konuğu Hollanda Sanayicileri Başkanı Schravane oldu. 17 Eylül'deki YİK toplantısının onur konuğu ise UNICE Genel Sekreteri De Buck oldu. 4 Aralık'ta Avrupa Parlamentosu Başkanı Borrel onuruna yemek verildi.

- TÜSİAD, 10 Aralık 2004'te de AB üyesi ülkelerin devlet ve hükümet başkanlarına bir mektup göndererek, 'Türkiye'nin 17 Aralık tarihinde üyelik müzakerelerinin tam üyelik ile sonuçlanması hedefiyle zaman geçirilmeksizin ve koşulsuz olarak başlatılmasını' talep etti.

- 6 Ağustos 2005'te TÜSİAD'ın ev sahipliğinde Türk özel sektörü ile AB Komiseri Olli Rehn bir araya geldi.

- TÜSİAD, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde referandumlar aracılığıyla son kararda etkili olacak olan Avrupa kamuoylarında mevcut önyargıları kırmak ve Türkiye'yi yurt dışında tanıtmak amacıyla 2005 yılı başında Ümit Boyner başkanlığında "Yurtdışı İletişim Komisyonu" kurdu. Bu Komisyon çalışmaları çerçevesinde, hedef ülkeler olarak Brüksel, Fransa Almanya eksenli bir iletişim stratejisi benimsenmiş olup, adı geçen ülkelerin kamuoylarına ve karar vericilerine ulaşmak amacıyla medya kanalları vasıtasıyla çeşitli iletişim çalışmaları yürütülmektedir.

- TÜSİAD, Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB)'ne üyelik süreci açısından önemli etkiye sahip Fransa, Almanya ve Brüksel kamuoylarındaki mevcut önyargıları kırmak ve Türkiye'yi en doğru şekilde tanıtmak amacıyla yürüttüğü iletişim faaliyetleri kapsamında, 3-5 Ekim 2006 tarihleri arasında sırasıyla Brüksel, Paris ve Berlin'de 'Türkiye Haftası' (Turkey@Europe\_Week) etkinliği gerçekleştirdi.

- 19 Ekim 2006'da AB Komisyonu Başkanı Jose Manuel Barosso, Brüksel'de BUSINESSSEUROPE (Avrupa Özel Sektörü Konferderasyonu) tarafından düzenlenen Avrupa ekonomi zirvesinde Türkiye ile ilgili mesajlar da verdi. Barosso'nun yanısıra Dönem Başkanı ve Finlandiya Başbakanı Lipponen, Komisyon Başkan Yardımcısı Verheugen, Dış Ticaret Komiseri Mendelson, büyük Avrupalı şirketlerin yönetim kurulu başkanları, Özel sektör liderlerinin katıldığı zirvede Türkiye'den de TÜSİAD Başkanı Ömer Sabancı yer aldı

- TÜSİAD, TOBB, TİSK, TÜRKONFED, TESK, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, İKV ve TESEV ortak imzalarıyla Fransa'nın önde gelen gazetelerine 5 Mayıs 2006 tarihinde ilan verdiler. Le Monde, Le Figaro ve Le Parisien Gazeteleri'ne verilen ilanda, Ermeni soykırımı iddialarının inkarının suç sayılmasını öngören yasa teklifinin kabul edilmesinin doğuracağı sıkıntılara dikkat çekildi.

- TÜSİAD ile Fransa'daki muadili Fransız Girişimciler Hareketi (MEDEF) temsilcilerinin katılımıyla, 22 Şubat 2007 tarihinde TÜSİAD'da gerçekleşen toplantıda, Avrupa'nın rekabet gücü, Türkiye ve Avrupa Birliği (AB) arasındaki ilişkilerdeki son durum ve ikili ekonomik ilişkiler ele alındı.

MEDEF Başkanı Laurence Parisot ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ, Başbakan Recep Tayyip Erdoğan tarafından kabul edildi. Ziyaretin sonrasında, MEDEF ve TÜSİAD tarafından ortak bir açıklama yapıldı. Açıklamada şu görüşlere yer verildi: "TÜSİAD ve MEDEF Başkanları, iki kurum arasında uzun yıllardır süren karşılıklı güven ortamı ve dostane ilişkilerden memnuniyet duymaktadır. TÜSİAD ve MEDEF, Avrupa kamuoylarında Türkiye hakkındaki bazı olumsuz sosyal ve kültürel algıların farkındadır. Bu nedenle, iki kurum da Türkiye ve Fransa kamuoylarını bir araya getirecek, karşılıklı anlayış ve dostluk ilişkilerini geliştirme amaçlı tüm fırsatlardan yararlanılması gerektiğini vurgulamışlardır."

- 11 Eylül 2007’de Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Başkanı Arzuhan Yalçındağ başkanlığındaki TÜSİAD heyeti Brüksel’de temasları çerçevesinde Avrupa Komisyonu’nun Genişlemeden Sorumlu Üyesi Olli Rehn ile bir araya geldi.Rehn, görüşmede “Türkiye’ye tüm Avrupa’da destek olan herkes TCK’nın 301. maddesinin Ekim ayında değişmesini bekliyor. Türkiye bu konuda gerekli adım atmaz, hükümet sözünü tutmazsa ve bu işi Anayasa değişikliği sürecine havale ederse birkaç sonuç doğar”

- 20 Şubat 2008’de Hollanda Sanayici ve İşadamları Derneği VNO-NCW, Uluslararası Mali Müşavirlik ve Danışmanlık Bürosu KNMG, Türkiye Enstitüsü ve Fortisbank’ın girişimiyle düzenlenen toplantıya, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği TÜSİAD Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ da katıldı.

- Geçen yıllar içinde TÜSİAD temsilcilikleri çok sayıda konferans seminer uluslararası iş dünyasını bilgilendirme toplantıları ve kültürel etkinlikler düzenledi. Merkez kadrosu ise bu faaliyetleri, araştırma raporları, görüş notları, basın ilişkileri ve organizasyonlar ile TÜSİAD üyelerinin aktif olarak katıldıkları 7 komisyon ve 25 çalışma grubunun faaliyetlerini destekledi.

- TÜSİAD 2008 yılı içinde de Avrupa Birliği ülkelerine ona yakın gezi düzenleyecek. Yeni bir dönemin başlangıcına işaret eden tarihi dönüşüme kolektif bir çalışma ile katkıda bulunan TÜSİAD, yeni dönemde temposunu düşürmeden tam üyelik için aktif çabaların merkezinde yer almayı sürdüreceği gibi görünmektedir.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aristoteles, **Politika**, Çev. M.Tuncay, II. Basım, Remzi Kitabevi İstanbul 1983
- G.W.Hegel, **Hukuk Felsefesinin Prensipleri**, Çev:Cenap Karakaya, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1991
- Dedeoğlu Beril, **Adım Adım Avrupa Birliği**, Çınar Yayınları, 1996
- Dedeoğlu Beril, “**Avrupa’da Siyasal Bütünleşme: ‘Birlik’ Modelinin Yeniden Düzenlenmesi**”, Uluslar arası Politikada Yeni Alanlar Bakışlar, Der Yayınları, 1998
- Kaleağası Bahadır, **Avrupa Yolunun Haritası**, Dünya Yayıncılık, Mart 2003
- Kaleağası Bahadır, **Avrupa Galaksisinde Türkiye Yıldızı**, Doğan Kitap, Ekim 2006
- Buğra Ayşe, **Devlet ve İşadamları**, İletişim Yayınları, 2.Baskı, 1995
- Kocabıyık Asım, **Tazlar Köyü’nden Borusan’a**, Doğan Kitap, Haziran 2007
- Yaşar Selçuk, **Hayatım**, Tükemat AŞ, Mayıs 1996
- Dündar Can, **Bir Yaşam İksiri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ekim 2003
- Turan İlter, **Sivil Toplum Kurumları ve Özerklik**, Sivil Toplum, TÜSES Yayınları, İstanbul 1991

- Dündar Can, **Özel Arşivinden Belgeler ve Anlarıyla Vehbi Koç**, 1961-1976, 2. Cilt, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, Şubat 2008

- Eczacıbaşı Nejat, **Kuşaktan Kuşğa**, Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, Ekim 1998

- Arıboğan Ü., Ayman G., Dedeoğlu B., **Uluslararası İlişkiler Sözlüğü**, Der Yayınları, 2005

- Tacizer Ulaş, **Merhaba Sivil Toplum**, Helsinki Yurttaşlar Derneği Yayınları, 2001

## ***Röportajlar***

- TÜSİAD Brüksel Temsilcisi **Bahadır Kaleağası** ile TÜSİAD'ın Tepebaşı'ndaki merkez binasında 5 Nisan.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

- TÜSİAD Genel Sekreteri **Haluk Tükel** ile TÜSİAD'ın Tepebaşı'ndaki merkez binasında 05 Nisan.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

- TMSF Başkanı **Ahmet Ertürk** ile TMSF'nin Esentepe'deki binasında 12 Ocak.2007 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

- TÜSİAD'ın Eski YİK Başkanı **Bülent Eczacıbaşı** ile Eczacıbaşı Holding'in Levent Binası'nda, 27.08.2006 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

- TÜSİAD'ın Eski Başkanı **Halis Komili** ile 05.04.2007 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

- TÜSİAD'ın Başkan Yardımcısı **Ümit Boyner** ile 21.02.2008 tarihinde Boyner Holding'de tezin yazarı tarafından yapılan röportaj

- TÜSİAD'ın Eski Yönetim Kurulu Üyesi **Asım Kocabıyık** ile Borusan'ın Fındıklı'daki binasında 16.05.2008 tarihinde tezin yazarı tarafından yapılan görüşme

### *Dergiler ve Makaleler*

- Zencirkıran, Mehmet, “**Cumhuriyet Dönemi İşadamları; Çalışma Hayatındaki Değer ve Tutumları**”, Yeni Türkiye, Yıl:4, Sayı:23-24, Eylül-Aralık 1998, s. 3339

- Prof. Dr. Sarıbay, Ali Yaşar Sivil Toplum: “**Universitas mı, societas mı?**” Sivil Toplum Dergisi, 1. Sayı, 2003, s.15-19

- Özer, M. Akif, “**Girişimci Sınıf, İktisadi Hayat ve Siyaset**”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, 2001, s.145-197

- YARAR, Erol, “**Sosyal Gelişimin Dinamik Güçleri: Sivil Toplum Örgütleri**”, Yeni Türkiye, Yıl:3, Sayı:18, Kasım-Aralık 1997, s.314-315

- Capital Dergisi, “**TÜSİAD’ın Yeni Yüzü**”, 01.11.2001, s.67-69

- Siyaset ve Toplum Dergisi, “**Spor Kulüplerinin Sivil Toplum Örgütü Olarak Toplumsal İşlevi**”, Sayı 3, Yaz 2005, s.181-191

- Tempo Dergisi, “**Gazoz İçmeye Gelmedik**”, Rıdvan Akar, 03.01.2006, s.12

- Kaleağası Bahadır, “**AB Standartlarında Özel Sektör**”, Elegans Dergisi, Sonbahar 2000, s.51- 52

### *Sürekli Yayınlar, Gazeteler*

- Hürriyet, **“TÜSİAD’dan Askere Brifing”**, Gülçin Telci, Sezai Şengün, 04.12.1997
- Hürriyet, **“TÜSİAD TÜSİAD Dedikleri”**, Zeynep Atikkan, 24.04.1988
- Radikal, **“TÜSİAD Bütçesini Zorladı, AB Lobisi İçin Ek’lere Başladı”** 10.04.2008
- Milliyet, **“TÜSİAD, Başbakan’ın Makalesini Dağıtacak”**, Eylem Türk, 24.05.2005
- Milliyet, Business, **“Kendini Rakamlarla Sınırlamayan İş Örgütü”**, Eylem Türk, 14.09.2003
- Milliyet, Abdi İpekçi, **TÜSİAD Başkanı Feyyaz Berker ile röportaj**, 02.08.1971
- Milliyet, Ekonomik Panorama, **“Patronların Yeni Yüzü”**, Eylem Türk, Sayı:21, 24.09.2000
- Milliyet, **“AB Lobisine Kadın Eli Değecek”**, Eylem Türk, Mehpare Bozyiğit ile röportaj, 11.05.2003
- Milliyet, **“Avrupalı Madra’nın Türkiye’sini Sevdi”**, Eylem Türk, 23.07.2006
- Milliyet, Business, **“TÜSİAD: Kıbrıs Rum Kesimi’ni Bir Gün Tanımak Zorunda Kalacağız”** Eylem Türk, 12.12.2004
- Milliyet, Business, **“En Zoru Başarmakla Görevlendirildi”**, Serap Atan ile röportaj, Eylem Türk, 03.04.2005
- Milliyet, **“TÜSİAD Sivil Hakemlik Önercek”**, Murat Sabuncu, 06.01.1997
- Milliyet, **“İşadamlarından ABD’ye Lobi Çıkarması”**, Eylem Türk, Abdullah Akyüz ile röportaj, 09.03.2003
- Milliyet, **“TÜSİAD’ı Pekin’de 32 yaşında Genç Bir Kadın Temsil Edecek”**, İraz Turhan ile röportaj, Eylem Türk, 14.10.2007
- Milliyet, **“Dinlerarası Hoşgörü Ülkesi”** Eylem Türk, 02.05.2000

- Milliyet, “**TÜSİAD Güven Uyarısı Yaptı**”, Eylem Türk,  
02.06.2006

- Sabah, “**Ecevit’e Öyle Yayılım Ateşi Açtık ki! Şimdi Pişmanım**”,  
Erdal Şafak’ın Selçuk Yaşar’la yaptığı röportaj, 10.02.2004

- Radikal, “**İnsan Olarak Onu Çok Severdim**”, Funda Özkan,  
07.11.2006

- Dünya, “**Aldo Villa Ödülü’nü Alman Türkiye’nin Klasmanını  
Yükseltti**”, İbrahim Bodur ile röportaj, Hakan Güldağ, 30.10.2007

- Günaydın, “**İş Alemi 7 Kocalı Oldu**”, Osman S. Arolat, Cem  
Boyner’le röportaj, 05.08.1990

- Milliyet, “**TÜSİAD Avrupa’ya Türk Kadını Tanıttı**”, 31.05.  
2008, s.6

## ***Raporlar ve Bültenler***

- Tanör, Bülent, “**Türkiye’de Demokratikleşme Perspektifleri**”, 20.01.1997
- TUSIAD, “**Factual And Legal Deficiencies**” Report, Nisan 2008
- İş Dünyası ve Sivil Toplum, **TUSKON, İnceleme ve Araştırma Dizisi Raporu**, 01, Aralık 2006
- **İç ve Dış Basında Duyurular**, TÜSİAD, 1972/2
- Üskül Zafer, “**Türk Demokrasisi’nde 130 Yıl: Prof. Dr. Bülent Tanör anısına Türkiye’de Demokratikleşme Perspektifleri raporunun 10. Yıl Güncellemesi**”, TÜSİAD, Aralık 2006
- TÜSİAD Basın Bülteni, 06-69, Ekim 2006
- TÜSİAD Basın Bülteni, 08-24, Nisan 2008
- Türkiye – AB ilişkilerinde Brüksel Gündemi Bülteni, TÜSİAD Brüksel Temsilciliği, 02-08 Mayıs 2006, TS/BXL/06-11

## *İnternetten Alınan Belgeler*

- “Sivil Toplum İş Başında”

[http://www.stgm.org.tr/docs/1123447144AB\\_Komisyonu\\_STK\\_arastrimasi.doc](http://www.stgm.org.tr/docs/1123447144AB_Komisyonu_STK_arastrimasi.doc)

- “20 Yılda Çok Şey Değişti”

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/1998/12/11/83310.asp>

- “Zenginler Kulübü Ne İşe Yarar Sahi?”

<http://arsiv.sabah.com.tr/2001/01/30/z08.html>

- “Bir Dargın Bir Barışık”

<http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=19293>

- “Mayıs 1994”

<http://www.byegm.gov.tr/yayinlarimiz/AyinTarihi/1994/mayis1994.htm>

- “Çoksesli Diploması”

<http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/36/html/sec3.html>

- “Mission Statement”

<http://www.tusiad.us/about.cfm?TEMPLATE=1>

“Çoksesli Diploması”

<http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/36/html/sec3.html>

“TÜSİAD: 1982 Anayasası kalksın”

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=210589>

- “1982 Anayasası kaldırılınsın' talebi”

[http://www.cnnturk.com/EKONOMI/GENEL/haber\\_detay.asp?PID=40&haberID=289008](http://www.cnnturk.com/EKONOMI/GENEL/haber_detay.asp?PID=40&haberID=289008)



- “Barosso: Türkiye'nin parlak geleceğine ve AB üyeliğine güveniyoruz”

<http://www.abhaber.com/haber.php?id=14056>

- Türkiye Tanıtımı için Tüsiad ve DHL Express İşbirliği

<http://www.kurumsalhaberler.com/dhl/bultenler/turkiye-tanitimi-icin-tusiad-ve-dhl-express-isbirligi>

- Türk –Fransız Ticaret Derneği - Les Nouvelles de la Chambre – 02/2007

[http://www.ccife.org/turquie/newsletter\\_ccifx/CCIFX/LM%202007-02.pdf](http://www.ccife.org/turquie/newsletter_ccifx/CCIFX/LM%202007-02.pdf)

- Rehn'den TÜSİAD heyetine dost çağrısı:301 değişmeli

<http://www.abhaber.com/haber.php?id=18831>

- Hollanda’da Türkiye Toplantısı –TÜSİAD Başkanı Yalçındağ: "Türkiye İçin Üyelik Tek Seçenek”

<http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=41394&l=1>

- 'Sivil toplum yastık görevi görür'

[http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/09/050909\\_turkey\\_eu\\_civilsociety.shtml](http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/09/050909_turkey_eu_civilsociety.shtml)

- TÜGİAD Panorama Kasım 2004

[http://www.tugiad.org.tr/staticContent/3\\_1\\_1104.aspx](http://www.tugiad.org.tr/staticContent/3_1_1104.aspx)

- N. Yeşim Erdoğan - Realizmin Körlüğü: "Uluslararası İlişkiler" Nedir?

<http://www.hurfikirler.com/hurfikir.php?name=Yazilar&file=article&sid=4220>

- TÜSİAD, Ankara Bülteni , Yasama Süreci Ara Sayısı, 15.05.2007

[http://www.tusiad.org/tusiad\\_cms\\_eng.nsf/DTAnk/10/\\$FILE/ANKARABU LTENIYasamaSureciAraSayisiMayis2007.pdf](http://www.tusiad.org/tusiad_cms_eng.nsf/DTAnk/10/$FILE/ANKARABU LTENIYasamaSureciAraSayisiMayis2007.pdf)

- TÜSİAD Tanıtım Broşürü

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/trkt/tt1.pdf>

- TÜRKONFED’in Tarihçesi

<http://www.turkonfed.org/tarihce.htm>

- 'Amerika'nın desteği azalır' Akşam Gazetesi, 04.06.2002

**<http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/06/04/ekonomi/ekonomi9.html>**