



# 'KOÇ DÜNYAYA AÇILMALI'

Rahmi Koç, ISO kitabına röportaj verdi: "Koç Grubu'nun dünyaya açılması lazım. Biz Türkiye için kâfi derecede büyüdük."  
Abdurrahman YILDIRIM/8'de

Koç Grubu  
Onursal Başkanı  
Rahmi Koç.



**Rahmi Koç Türkiye'de kâfi derecede büyüdüklarini belirtti**

# 'Koç'un dünyaya açılması lazım büyüme dışarıda'

Türkiye'nin en büyük grubu olarak Koç Grubu'nun onursal başkanı **Rahmi Koç**, Türkiye'de yeterince büyüdüklarini, artık dünyaya açılmaları gerektiğini belirterek "Artık bundan sonra yatırımlar yurtdışında" dedi.

Rahmi Koç, **İstanbul Sanayi Odası**'nın 65. kuruluş yıldönümü için hazırlanan **Üretenlerin Öyküsü** kitabına bir röportaj verdi. **Rahmi Koç'a** sorular ve yanıtlar şöyle:

■ **Koç'u sanayide başanlı kılan ısrar etmesi mi?**

Sanayi uzun vadeli düşünmeyi, büyük yatırımı, her sene kendini yenilemeyi, içeride ve dışarda teşkilat kurmayı icap ettirir. Kalifiye mühendisler, idareciler ister. Boyutunuzun önce yurtiçinde sonra yurtdışında rekabet edecek büyüklüğe gelmesini gerektirir. Sanayi hata kaldırmaz, rakamlar çok büyüktür, hata yaptığınızda cezasını çok ağır ödersiniz. Sonra sanayide fazla açılmamak lazımdır. Mümkünse yüzde 50-60 kendi sermayen, yüzde 40 borçlanmayla sıhhatli bir mali bünye kurmak gereklidir.

■ **Risk fazla tabii.**  
Risk almadan hiçbir yerde para kazanamazsınız. Risk alacaksınız tabii. Riskin derecesini ölçebilmek mühim. Gidin İsviçre'de devlet tahvilini alın. Size yüzde 0.70 verir. Rahat edersiniz, vergi de ödemersiniz. Risk almadan hiçbir şey olmaz.

■ **Ürettiğiniz Anadol otomobiller uzun yıllar meşhur şakalara konu oldu. İnekler yedi gibi... Bu şakalara kızarmıydınız?**

O zaman hiç araba yoktu. Öyle bir durum vardı ki, biz tampon yapamıyorduk. Müşteri gelip tamponusuz alırdı. Lastik fabrikaları greve giderdi, adam 4 tane, 6 tane kendi lastiğini getirirdi, takozdan satın



**Abdurrahman YILDIRIM**  
es.yildirim@tugaste.com.tr

alırdı bizden. Yani öyle devirler geçirdi Türkiye. Şakalara kızmadık güldük, ne yapacaksınız. Ama mal satıyordu.

■ **İstikrarlı bir şekilde 3-4 kuşaktır Türkiye'nin en büyük sanayici ailesi olmanızın sırn nedir?**

Kurulmuş bir düzen var, o bir. Kurumsal bir yapı var iki. Aile her zaman en önemli pozisyonda olmamalı. Çünkü kabiliyeti yoksa oğlunuzu, kızınızı işten atamazsınız. Siz geri planda olacaksınız, kontrol edecek, strateji ve istikamet vereceksiniz. Geri kalanı profesyoneller yapacak. Muvaffak olamazsa tutar kolundan atarsınız.

Diğer taraftan da yük sizin sırtınızda. Adam diyor ki ben muvaffak olamazsam basar giderim. Lüzumsuz borca girmemesi, gereksiz açılmaması, şirketin bünyesini mali bakımdan zayıflatmaması için de kontrol etmek lazımdır.

■ **Gelecekte Koç Grubu nerede olacak?**

Koç Grubu'nun dünyaya açılması lazım. Artık bundan sonra yatırımlar yurtdışında. Yurtdışında başladık ama oralarda hayat bu kadar kolay

değil. Türkiye nispeten daha kolay. Burada bir gücümüz, tanınmışlığımız, isimimiz var. Yurtdışına çıkacaksınız, kim tanırsınız. Yavaş yavaş orada dikti tutturacak, yatırım yapacak ve muvaffak olacaksınız. Müthiş bir rekabet var yurtdışında, kolay değil.

Ayrıca biz Türkiye için kâfi derecede büyüydük, iki derece büyük geliyoruz artık. Yani Arçelik iki puan daha pazar payı olsa Rekabet Kurulu hemen çok şey yaptınız, durun diyor. Yeni bir şey satın alsak müsaade etmiyorlar. Dolayısıyla bizim yatırım yurtdışına taşımamız lazım. Bizim çocukların hepsinde o felsefe var. Çünkü gençliklerinde yurtdışındaki şirketlerde çalıştılar.

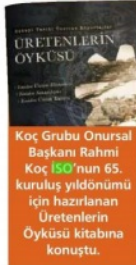
■ **Dünyaya 10 şirket yönetecek diyordunuz. Türkiye'den böyle bir şirket çıkacak mı?**

Çıkamaz.  
■ **Neden çıkmaz?**  
Bizde birikim yok, para yok. Onlar senelerin şirketleri. Müthiş birikimleri var, müthiş teknolojileri, müthiş isimleri var. Bütün dünyada global teşkilatlar kurmuşlar. Bunları siz bir günden diğerine elde edemezsiniz. Bunlar yılların getirisi. 50 sene sonra dersiniz, olur. Mesela Mittal Hindistan'dan çıktı, dünya çelik kralı oldu.

■ **Bizden sanayicilerin 50 yıl sonra böyle bir şans olabilir mi? Yani uzun seneler sonra.**

■ **Bunun için de çok çalışmak gerekiyor değil mi?**

Yalnız çalışmak değil, çok şeyi bir arada yapmak lazım. Bu bir orkestra gibidir. Tek çatlak ses çıkmaması lazımdır. Teknoloji bunun en büyük ayağıdır. Teknolojinin yoksa, bir şeyi var edemiyorsanız ve rakiplerinizden daha ileri değilseniz, mümkün değil. Amerikalıların bir lafı vardır, "Ya herkesin yaptığını onlardan daha iyi yapacaksınız, ya hiç kimsenin yapmadığı bir işi yapacaksınız" diye. Bunun başka bir seçeneği yok.



**Koç Grubu Onursal Başkanı Rahmi Koç (SO'nun 65. kuruluş yıldönümü için hazırlanan Üretenlerin Öyküsü kitabına konuştu.**



## İthalat daha pahalı ihracat daha ucuz

Dolar olarak 2010'u 100 kabul eden birim fiyatlarına göre, ithalattı daha pahalı, ihracatı daha ucuz yapıyoruz. Bitişikte de yer alan TÜİK'e ait rakamlardan izlenebileceği gibi, ihracat ve ithalatta birim başına düşen fiyatların yıllık ortalaması böyle bir sonuç veriyor. Zaman dilimi olarak ister 5 yıl, ister 10, 20 ya da 30 yıl alınsın değişmiyor.

■ **Veriler 1982'den bu yana var. Aylık verilerin yıllık ortalamasına göre 1982'de ihracatımızın birim başına fiyatı 79.7 dolardı. Doların artmasının etkisiyle Ekim 2001'de en düşük birim başına fiyatı 58.6 dolarla inildi. Sonraki yıllarda TL'nin değerlenmesine paralel ihracat birim fiyatı Temmuz 2008'de 128.1 dolarla en yükseğe çıktı. 2012'de 108.4 değerini aldıktan sonra 2017'nin 11 ayında 93.2'ye geriledi. İhracat ettiğimiz ürünlerin fiyatı son 5 yılda 15.5**

### İhracat ve ithalatta ortalama dolar bazlı birim değerleri ne diyor? 2010:100

	İhracat birim değeri	Son 5 yıllık fark %	İthalat birim değeri	Son 5 yıllık fark %	İthalata oranı %
1982	79.7	-	68.6	-	112.2
1987	75.3	-5.5	56.3	-17.9	133.7
1992	76.6	1.7	58.9	4.6	130.0
1997	75.0	-2.0	62.2	5.6	120.6
Ekim 2001	58.6	-	56.7	-	103.3
2002	61.4	-18.1	58.0	-6.7	105.9
2007	99.8	62.5	95.6	64.8	104.0
Tem. 2008	128.1	-	127.4	-	100.5
2012	108.4	8.6	111.9	17.0	96.9
2017/11 ay	93.2	-14.0	87.8	-21.5	106.1
10 yıllık fark	-6.6	-	-8.1	-	-
20 yıllık fark	24.2	-	41.1	-	-
30 yıllık fark	23.7	-	55.9	-	-

Kaynak: TÜİK, kendi hesaplamamız

dolar ya da yüzde 14 geriledi.

■ **Son 30 yılda veya 1987 yılına göre ihracat fiyatları yüzde 23.7 arttı.**

■ **Ancak ithalattı fiyatları daha hızlı artıyor. 1987'de 56.3 dolar olan birim ithalat 2017'de 87.8 dolarla çıktı. Artışı 31.5**

dolar ya da yüzde 55.9 oranında. Zaman içinde ithal ettiğimizizin ya kalitesi yükseldi veya fiyatı. İhracat ettiğimiz ürünlerin de kalitesi veya fiyatı buna yetemedi.

■ **Birim fiyatları arasında yaptığımız karşılaştırmaya göre 1987 yılında ihracatın, ithalattı fiyatları yüzde 33.7 üzerinde olduğunu gösterirken, 2017'de fazlalık yüzde 6.1 düzeyine indi.**

Bu da zaman içinde Türkiye'nin katma değerli ürün üretiminde yol alamadığını, küresel rekabette ilerleyemediğini, ihracat artışı miktar bazında daha fazla mal satarak sağladığını, ithalatta ise bunun tersinin meydana geldiğini gösteriyor.

■ **Bir de devalüasyonların ihracata pek yaramadığını, karşı tarafın fazla kâr ediyorsunuz diye fiyatı kârdağını ve bunun sonucunda ihracat birim fiyatının gerilediğini belirtelim.**