



## İSTANBUL SANAYİ ODASI

10. SANAYİ KONGRESİ  
VE İNOVASYON SERGİSİ  
DALGALARI YÖNETEREK  
GELECEĞİ TASARLAMAK  
14-15 ARALIK 2011



10<sup>th</sup> INDUSTRY CONGRESS  
AND INNOVATION EXHIBITION  
DESIGNING THE FUTURE  
BY RIDING THE WAVES  
14-15 DECEMBER 2011

## ÖZET KİTABI

# 10. SANAYİ KONGRESİ VE İNOVASYON SERGİSİ

DALGALARI YÖNETEREK GELECEĞİ TASARLAMAK

14-15 ARALIK 2011

İstanbul, Ocak 2012

ISBN: 978-605-137-051-4 (Basılı)

ISBN: 978-605-137-052-1 (Elektronik)

Sertifika No:19176

İSO Yayın No: 2012/3





Sanayi Kongrelerimizin onuncusunu, 14-15 Aralık 2011 tarihlerinde “Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Dalgaları Yöneterek Geleceği Tasarlamak” teması ile gerçekleştirdik.

Binikiyüz kişinin katıldığı 10. Sanayi Kongresi ve İnovasyon Sergisi’nde ikisi konuk konuşmacı olmak üzere, 28 konuşmacı söz almıştır. Kongrede beş oturum gerçekleştirilmiş, konuk konuşmacı oturumları ile beraber toplam yedi oturuma yer verilmiştir.

İlk konuk konuşmacımız Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Kıdemli Üyesi ve NYU Stern School of Business Henry Kaufman Misafir Öğretim Üyesi Paul Romer, “Geleceğin Rotası” başlıklı konuşmasında, dünyadaki fırsatlar bağlamında Türkiye’nin mevcut durumu ve potansiyeline yoğunlaşmıştır. Romer’in konuşmasında Türkiye için yapısal değişim politikalarının gerekliliği yanında, inovasyon ortamları olarak şehirlere ve Türkiye için İstanbul’a alternatif olabilecek yeni şehir merkezleri yaratmanın önemine yaptığı vurgu dikkat çekmiştir.

İkinci konuk konuşmacımız Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diploması Okulu Öğretim Üyesi Amar Bhidé, 20. yüzyılda büyümenin esas olarak inovasyon ve girişimcilikten kaynaklandığı gerçeğinden yola çıktığı “Girişimci Ekonomi ve Dinamik Firmaların Geleceği” başlıklı konuşması ile bizleri, inovasyon kapasitesini artırmak için 21. yüzyılda neler yapılması gerektiği konusunda aydınlatmıştır.

Onuncu Sanayi Kongremiz, sizlerden büyük ilgi gören bir İnovasyon Sergisi’ne ev sahipliği yapmış, yenilikçi ve teknoloji öncelikli ürün veya sonuçlanmış projelerin tanıtıldığı sergimize 62 firma ve kurum katılmıştır.

Onuncu Sanayi Kongremiz ve İnovasyon Sergimizin, inovasyon başta olmak üzere küresel rekabetin yeni ve vazgeçilmez kavramlarının sanayi kültürümüzde yerleşiklik kazanmasına önemli katkı yaptığına inanıyoruz. Bu katkıyı kalıcı kılmak ve devam ettirebilmek adına da, bundan önceki Kongrelerimiz sonrasında olduğu gibi, 10. Sanayi Kongremizi takiben de konuşmacılarımızın yaptıkları konuşma ve sunumları kitap haline getirerek, faydalı olması dileğiyle tüm kamuoyumuzun ilgi ve bilgisine sunuyoruz.

### C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

### 1. Sanayi Kongresi, 10-11 Aralık 2002

Sürdürülebilir Rekabet Gücü

### 2. Sanayi Kongresi, 3-4 Aralık 2003

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Geleceği Yakalamak"

### 3. Sanayi Kongresi, 12-13 Ekim 2004

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Küresel Değişimle Uyum"

### 4. Sanayi Kongresi, 25-26 Kasım 2005

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türk Sanayii"

### 5. Sanayi Kongresi, 1-2 Kasım 2006

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayiinin Yol Haritası"

### 6. Sanayi Kongresi, 26-27 Kasım 2007

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Endüstriyel Teknoloji ve İnovasyon"

### 7. Sanayi Kongresi, 3-4 Aralık 2008

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Sanayi İçin Uygun Ortam"

### 8. Sanayi Kongresi, 15-16 Aralık 2009

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Kriz Sonrası Yeni Yön"

### 9. Sanayi Kongresi, 7-8 Aralık 2010

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Sanayi ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm"

|                                                         |                                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Açılış Konuşmaları</b>                               |                                                                                                                                     | <b>7</b>  |
|                                                         | <b>C.Tanıl KÜÇÜK</b>                                                                                                                | <b>9</b>  |
|                                                         | İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı                                                                                        |           |
|                                                         | <b>Erdal BAHCIVAN</b>                                                                                                               | <b>11</b> |
|                                                         | İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı                                                                                                |           |
|                                                         | <b>M. Rifat HİSARCIKLIOĞLU</b>                                                                                                      | <b>13</b> |
|                                                         | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı                                                                           |           |
|                                                         | <b>Nihat ERGÜN</b>                                                                                                                  | <b>16</b> |
|                                                         | T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı                                                                                              |           |
| <b>Geleceğin Rotası</b>                                 |                                                                                                                                     |           |
| <b>Konuk Konuşmacı</b>                                  | <b>Paul ROMER</b>                                                                                                                   | <b>23</b> |
|                                                         | Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Kıdemli Üyesi<br>NYU Stern School of Business Henry Kaufman Misafir Öğretim Üyesi |           |
| <b>Girişimci Ekonomi ve Dinamik Firmaların Geleceği</b> |                                                                                                                                     |           |
| <b>Konuk Konuşmacı</b>                                  | <b>Amar BHIDÉ</b>                                                                                                                   | <b>25</b> |
|                                                         | Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu Öğretim Üyesi                                                                  |           |
| <b>Oturum 1</b>                                         | <b>Yeni Dünya düzeninde Dalgaları Yönetmek</b>                                                                                      | <b>37</b> |
| <b>Oturum Başkanı</b>                                   | <b>Nuri ÇOLAKOĞLU</b>                                                                                                               | <b>39</b> |
|                                                         | Doğan Media International Başkanı                                                                                                   |           |
| <b>Konuşmacılar</b>                                     | <b>Soli ÖZEL</b>                                                                                                                    | <b>39</b> |
|                                                         | Habertürk Gazetesi Dış Haberler Müdürü ve Köşe Yazarı                                                                               |           |
|                                                         | <b>Prof. Dr. Erinc YELDAN</b>                                                                                                       | <b>41</b> |
|                                                         | Bilkent Üniversitesi Öğretim Üyesi                                                                                                  |           |
|                                                         | <b>Prof. Dr. Mikdat KADIOĞLU</b>                                                                                                    | <b>44</b> |
|                                                         | İTÜ Öğretim Üyesi ve Afet Yönetim Merkezi Müdürü                                                                                    |           |
| <b>Oturum 2</b>                                         | <b>Yarınları Tasarlamak</b>                                                                                                         | <b>55</b> |
| <b>Oturum Başkanı</b>                                   | <b>Prof. Dr. Taner BERKSOY</b>                                                                                                      | <b>57</b> |
|                                                         | Okan Üniversitesi Öğretim Görevlisi                                                                                                 |           |
| <b>Konuşmacılar</b>                                     | <b>Prof. Dr. A.Nihat BERKER</b>                                                                                                     | <b>57</b> |
|                                                         | Sabancı Üniversitesi Rektörü                                                                                                        |           |
|                                                         | <b>Cansen BAŞARAN SYMES</b>                                                                                                         | <b>60</b> |
|                                                         | PricewaterhouseCoopers Türkiye Başkanı                                                                                              |           |
|                                                         | <b>Hüseyin DURMAZ</b>                                                                                                               | <b>65</b> |
|                                                         | Durmazlar Makina Yönetim Kurulu Başkanı                                                                                             |           |
| <b>Oturum 3</b>                                         | <b>KOBİ'ler için Fırsatlar - Tehditler</b>                                                                                          | <b>71</b> |
| <b>Oturum Başkanı</b>                                   | <b>Mustafa KAPLAN</b>                                                                                                               | <b>73</b> |
|                                                         | KOSGEB Başkanı                                                                                                                      |           |
| <b>Konuşmacılar</b>                                     | <b>Aziz MEYDAN</b>                                                                                                                  | <b>73</b> |
|                                                         | HMS Makine Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür                                                                                    |           |
|                                                         | <b>Ahmet BAYRAKTAR</b>                                                                                                              | <b>78</b> |
|                                                         | Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkan V.                                                                                             |           |
|                                                         | <b>Minoru TANAKA</b>                                                                                                                | <b>82</b> |
|                                                         | Japan Management Association Consultants Avrupa CEO                                                                                 |           |

|                          |                                                                                         |            |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Oturum 4</b>          | <b>İş Dünyasının Yeni Dinamikleri</b>                                                   | <b>89</b>  |
| Oturum Başkanı           | <b>Ali AĞAOĞLU</b><br>Fortune Dergisi Genel Yayın Yönetmeni                             | 92         |
| Konuşmacılar             | <b>Mustafa ÇAMLICA</b><br>Ernst&Young Türkiye Ülke Başkanı                              | 92         |
|                          | <b>Dr. M. Cüneyt SEZGİN</b><br>Garanti Bankası Yönetim Kurulu Üyesi                     | 94         |
|                          | <b>Dr. Can Fuat GÜRLESEL</b><br>Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Hizmetleri Başkanı      | 97         |
|                          | <b>İsmail ERTÜRK</b><br>Manchester Business School Öğretim Üyesi                        | 101        |
| <b>Kapanış Oturumu</b>   | <b>Geleceğin Sanayii, Türk Sanayiinin Geleceği</b>                                      | <b>109</b> |
| Oturum Başkanı           | <b>Servet YILDIRIM</b><br>CNBC-e Genel Yayın Yönetmeni                                  | 111        |
| Konuşmacılar             | <b>Paul ROMER</b><br>Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Kıdemli Üyesi    | 111        |
|                          | <b>Amar BHIDÉ</b><br>Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu Öğretim Üyesi | 112        |
|                          | <b>Mustafa KAPLAN</b><br>KOSGEB Başkanı                                                 | 112        |
|                          | <b>Ahmet BAYRAKTAR</b><br>Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkan V.                       | 113        |
| <b>Kapanış Konuşması</b> |                                                                                         | <b>123</b> |
|                          | <b>C.Tanıl KÜÇÜK</b><br>İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı                    | 125        |

## Açılış Konuşmaları

### C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

### Erdal BAHÇIVAN

İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı

### M. Rifat HİSARCIKLIOĞLU

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı

### Nihat ERGÜN

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı





### C. Tanıl KÜÇÜK

**İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı**

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü; Dalgaları Yöneterek Geleceği Tasarlamak ” temalı 10. Sanayi Kongremize hoş geldiniz diyor ve İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu adına sizleri saygıyla selamlıyorum.

Açılışımızı onurlandıran değerli konuklar ve iki gün boyunca bizlerle beraber olacak değerli katılımcılar; Kongremize gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ediyor ve sizleri aramızda görmekten duyduğumuz memnuniyeti de ifade etmek istiyorum.

Sanayi Kongrelerimizin ilkinin, Odamızın 50. Kuruluş yıl dönümü etkinlikleri çerçevesinde, 2002 yılında düzenlemiştik. 2002 yılından bu yana da, aralıksız devam ettiriyoruz ve bu yıl, ne mutlu ki, 10. Kongremiz için tekrar sizlerle bir aradayız. Yaygın kanaat, on yılı geride bırakmış bir kurumun veya etkinliğin kalıcılık yolunda önemli bir zemin kazandığı yönündedir.

Bu nedenle de, onuncu yılların, onuncu yıldönümlerinin sembolik anlam ve önemi farklıdır. İstanbul Sanayi Odası olarak, bizler de, bugün benzer duygular içindeyiz ve Sanayi Kongrelerimizi onuncu yıla taşıyabilmiş olmanın gurur ve mutluluğunu yaşıyoruz.

Bu noktada, Kongrelerimizi onuncu yıla taşımamızın, sizlerin ilgi ve desteği ile mümkün olabildiğinin altını özellikle çizmek istiyorum. On yıl boyunca Kongrelerimizde, bizlerle beraber olan değerli konuşmacılarımıza, değerli katılımcılarımıza bir kez daha teşekkür ediyor ve yine sizlerin ilgi ve desteği ile kongrelerimizi daha uzun yıllar devam ettireceğimize olan inancımı ifade etmek istiyorum.

2000'li yılların ilk on yılında Türkiye, iki büyük ekonomik krizle karşılaştı. İlk kongremizi gerçekleştirdiğimiz 2002 yılında, 2001'deki ağır ekonomik krizi henüz geride bırakmıştık. Krizin ardından ekonomimiz süratle toparlanmaya başlamış ve küresel ekonomi ile bütünleşme süreci hız kazanmıştı. Bizler de, en başından itibaren Sanayi Kongrelerimizde, ekonomimizin girdiği rota paralelinde, sanayicilerimize, küresel rekabet koşullarını anlatabilmeyi ve yarışa daha iyi hazırlanmalarına katkıda bulunabilmeyi amaçladık. Kongrelerimizin programlarını bu anlayış doğrultusunda oluşturduk.

İlk altı kongremizi gerçekleştirdiğimiz 2002-2007 yılları arasında, küresel ekonomide iklim son derece ılımandı. Yedinci kongremiz için bir araya geldiğimiz 2008'de ise, ılıman iklim yerini sert rüzgârlara bırakmıştı. Rüzgârların şiddeti 2009'da en üst seviyeye çıkarken, 2010, tüm dünya ekonomisinin nispeten toparlandığı bir yıl oldu. Türkiye ise, krizden çıkışta dikkat çekici

bir başarı ortaya koydu. Ancak, 2010'daki toparlanmaya rağmen, küresel ekonomiye yönelik endişeler yatışmamıştı, ikinci dip beklentisi sık sık dile getiriliyordu ve nihayet 2011'in ikinci yarısı itibarıyla özellikle de Avrupa'daki sorunların etkisiyle, belirsizlik bulutları ortalığı yeniden kapladı. Dolayısıyla, onuncu kongremizi de, soru işaretlerinin gölgesinde, zor bir ekonomik konjonktürde gerçekleştiriyoruz.

Küresel ekonomiye baktığımız zaman, önümüzdeki bir kaç yılın çok kolay geçmeyeceği, halihazırda işaretlerini vermiş olan büyük değişimlerin, dalgalanmaların, güç kaymalarının devam edeceği anlaşıyor. Karşımızdaki tablo, tarihin çözülme ve yeniden yapılanma evrelerinden birinde olduğumuza işaret ediyor ve biliyoruz ki böyle değişim ve yeniden yapılanma dönemlerinin kazananları ve kaybedenleri oluyor. Bulunduğumuz dönemde, önümüzdeki temel mesele, ülkemizin değişimin kazananları arasında yer almasını sağlamaktır ki, küresel ekonominin yükselen yıldızlarından biri olarak görülen Türkiye, potansiyeli ile bunu fazlasıyla hak etmektedir.

Kazananlar arasında yer alabilmek için, kongremizin başlığında da ifadesini bulduğu üzere, bu fırtınalı ortamda, gelen veya gelebilecek dalgaları iyi anlamak, doğru yönetmek ve ülkemizin geleceği için fırsata çevirebilmek gerekiyor.

Değerli konuklar, küresel ekonomide başarıya giden yol, Kongremizin daimi üst temasının, her yıl bizlere ısrarla hatırlattığı üzere, sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmaktan geçiyor. Sürdürülebilir rekabet gücü, içinde bulunduğumuz kritik dönemi başarıyla atlatabilmek açısından da büyük önem taşıyor. Burada, kanaatimizce, iki boyut var: Birincisi, makro ekonomik düzeyde gerekli yapısal değişimi sağlamak, rekabet için en uygun ortamı yaratabilmek ki bu nokta, esas olarak, hükümet ve ekonomi yönetiminin sorumluluğundadır. İkinci olarak da, mikro ekonomik düzeyin, şirketler düzeyinin küresel ekonomiden gelen dalgaları karşılamaya, hem fikri hem fiziksel anlamda hazır olmasıdır ki burada da, her zaman altını çizdiğimiz üzere şirketlere, özel sektöre, yani bizlere büyük görev düşüyor. İşte bizler, Sanayi Kongrelerimizin, özellikle fikri hazırlık boyutunda, sanayicimizi yeni kavramlarla tanıştırmak, tanışılan kavramlara sanayi kültürümüzde yerleşiklik kazandırmak anlamında önemli bir işlevi yerine getirdiğine inanıyoruz.

Bugün artık, Ar-Ge, teknoloji geliştirme, inovasyon gibi, küresel rekabetin ana unsurları, sanayicimizin gündeminde ilk sıralarda yer almaktadır. Kongremizin bir parçası haline gelen İnovasyon Sergimize, aynı şekilde, bu akşam gerçekleştireceğimiz törenle sahiplerini bulacak İnovasyon Ödüllerimize gösterilen ilginin her yıl artması, sanayimizin ve ülkemizin geleceği açısından ümit vericidir.

Geride bıraktığımız yıllara baktığımız zaman, sanayimizin, rekabet mücadelesi verdiği küresel sulara çok hazırlıklı ve donanımlı çıktığını söyleyemiyoruz. Hatta sanayimizin durumunu, yüzme öğrenmek üzere derin sulara atılan bir insanın durumuna benzetebiliriz. Zorluklara, eksikliklerine rağmen, sanayimiz, bir şekilde su üstünde kalmayı ve hatta yüzmeyi başardı. Bundan sonrası için hedefimiz, artık, sanayimizi, çok daha uzun mesafeler kat edebilen, tekniği güçlü, kondisyonu güçlü bir yüzücüye dönüştürmek olmalıdır. Türk sanayicisinde bu istek ve irade fazlasıyla vardır.

İşte tam bu noktada beklentimiz, hükümetimizin, sanayimizin mücadelesine daha fazla destek vermesi, verebilmesidir. Sanayimizi, sürdürülebilir rekabet gücü hedefine yaklaştıracak adımların süratle ama süratle atılması, içinde bulunduğumuz kritik dönemde her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir. İnaniyoruz ki, kamu ve özel sektör işbirliği ile Türkiye, küresel ekonomideki bu sıkıntılı dönemi de başarıyla aşacak ve değişimin kazananları arasında yer alacaktır.

Sözlerimi bitirirken, sizlere bir kez daha hoş geldiniz diyor, katılımınızdan ve Kongremize gösterdiğiniz ilgiden dolayı tekrar teşekkür ediyor, konuşmacılarımızı ve oturumlarımızı ilgiyle takip edeceğinize inanıyor ve Yönetim Kurulumuz adına sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyorum.

**Erdal BAHCIVAN****İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı**

Odamızın 10. Sanayi Kongresi'nde İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı olarak bu kadar kıymetli ve büyük bir katılımcı grubuna hitap ediyor olmaktan dolayı duyduğum gurur ve mutlulukla sizleri içtenlikle selamlıyorum.

Bu yıl onuncusunu düzenlediğimiz Kongremiz bizler için, Türk sanayisi, Türk ekonomisi için büyük önem taşıyor. Çünkü bugün ve yarın bu salonda sadece mevcut sorunları tartışmayacağız; geleceği düşüneceğiz, geleceğin yol haritasını çizmeye çalışacağız. Zaman artık kadercilik değil öngörüye dayalı, stratejik düşünme zamanıdır. Biliyoruz ve inanıyoruz ki "Geleceği tahmin etmenin en kolay yolu onu şekillendirmekten geçiyor."

Türk sanayisinin önde gelen aktörlerinin yanı sıra Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanımızın bugün bu salonda bizlerle olması, yıllardır özlemini sürekli duyduğumuz sanayi-bilim işbirliğine devletimizin verdiği önem bakımından da bizleri mutlu etmektedir. Daha da önemlisi Bakanlığımızın artık Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı adı altında çalışmalarını sürdüreceği olması, yani artık sanayi ile bilim ve teknolojinin etle tırnak gibi ayrılmaz bir bütün olduğu gerçeğinin somut bir kimliğe bürünmesidir. Bu konudaki hassasiyet ve kararlılığı için gerek şahsım gerekse Türk sanayisi adına hükümetimize ayrıca teşekkür etmek isterim.

Nitekim artık içinde bulunduğumuz yüzyılda gelişmiş ülkelerde, ürün rekabeti yerini bilimsel ve teknolojik yetkinlik rekabetine bırakmıştır. Yani sanayileşmenin en belirgin ögesi bilgi ve teknoloji üretebilmektir. Kimse kendisine üstünlük sağlayan bir şeyi başkasına vermeyeceğine göre salt teknoloji transferi yaparak sanayileşmemiz ve de dolayısıyla kalkınmamız olası değildir. Bu nedenle amaç kendi teknolojimizi kendimizin üretmesi olmalıdır. Çünkü ancak kendi teknolojisini üreten bir sanayileşme ile ulusal ekonomiye ve gelişime en yüksek katkıyı sağlayabilir, bu şekilde beyin göçünü önleyebiliriz.

Diğer yandan unutulmaması gereken nokta, bilim ve teknoloji konusunun, aslında toplumun bütün kesimlerini çok yakından ilgilendirdiğidir. Çünkü bilim ve teknolojiye yetkinlik, yalnızca ülke sanayinin değil, bütün bir ülkenin uluslararası arenadaki konumunu ve geleceğini belirleyecektir. Hedefimiz, sanayimizin, ekonomimizin gerek Avrupa Birliği uyum sürecinde gerekse küresel rekabette güçlenerek yol alması, dünyanın önde gelen aktörlerinden biri olmasıdır. Bilim ve sanayi entegrasyonunun en üst düzeye ulaşması, bilgiyle, teknolojiyle üretim kapasitelerimizin artması, ihracat pazarlarımızın gelişmesidir.

Belirsizliklerle dolu küresel ekonomilerde aydınlanmanın yolu "yenilikçilikten" yani inovasyondan geçiyor. İçinde bulunduğumuz yüzyılda da yenilikçilik büyümek için en iyi yoldur. Yenilikçiliğe hız vermeyenler yok olmaya mahkûm olacaklardır. O nedenle bu sene de devam ettiğimiz inovasyon fuarımız ve ödül törenine de Kongre süresince ev sahipliği yapmaktan da ayrıca mutluluk duyuyoruz.

Hepimiz yakından izliyoruz ki, 2011 yılında dünya ekonomileri ciddi sarsıntılar geçirmiştir, geçirmeye devam etmektedir. Avrupa'dan Amerika'ya, Asya'dan Afrika'ya değin halklar sokağa dökülmekte, iktidarlar değişime uğramaktadır. Ekonomik ve finansal sorunlar yüzünden toplumsal ayaklanmalar ve çatışmalar yaşanmakta, insanlar ölmekte, mağazalar talan edilmektedir. Bu da halktan kopuk, değişen dünya düzen ve ihtiyaçlarını dikkate almayan ekonomi politikalarının büyük sosyal sorunlara gebe olduğu gerçeğini ne yazık ki acı bir şekilde gözler önüne sermektedir. Yarın bizi nasıl bir hayatın, ülkemizi ve dünyamızı nasıl bir geleceğin beklemesini istiyorsak, tercihlerimizi ve önceliklerimizi ona göre bugünden belirlemek ve onun için çalışmak zorundayız. Gerek bireysel gerekse ülkeler düzeyinde karşımıza çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek için süreci çok yakından takip etmek durumundayız.

Henüz layık olduğumuz noktaya gelemezsek de Türkiye şüphesiz değişiyor, dönüşüyor ve yenileşiyor.

Ancak, çözmemiz gereken "temel ikilemlerimiz" var. Dalgaları yöneterek geleceği tasarlamak açısından yapısal bir fikir sıçraması yapmamız gerekiyor. Hepimiz biliyoruz ki Sanayi Dönemi'nde düşünce metodumuz çok basit ve sıradandı çünkü A'dan B'ye gitmek istediğimizde "A" belliydi, "B" belliydi, gidilecek yol da belliydi. Ama artık şimdi hayat çok daha farklılaştı ve kabul etmeliyiz ki çok daha zorlaştı çünkü bugün sadece bulunduğumuz noktayı işaret eden "A" belli. Ama ne "gidilecek yolu", ne de "varılacak hedef"i bilmek, öngörmek çok mümkün değil. Bugün alınan tüm enformasyonları tekrar tekrar değerlendirerek, her defasında yeni ve taze bir okumaya tabi tutarak bulabileceğimiz yeni bir döneme, yeni bir düşünce metoduna geçmiş bulunuyoruz.

Türk sanayisi olarak hep altını çizdiğimiz gibi, küresel ekonomilerde ve mevcut düzende söz sahibi olabilmenin, "bilgiyi yönetmenin" ilk adımı şüphesiz ki "insana" yatırım yapmaktır. Bu çerçevede, insanı ön plana çıkaran politik, ekonomik ve sosyal süreçlerin güçlendirilmesi de temel esastır. Bakın bugün Avrupa'nın en güçlü ekonomilerinden olan Almanya, İngiltere gibi ülkeler nitelikli işgücü ihtiyacı çekiyor, acil önlem paketleri yayınlıyor, vizeleri kaldırıyor ve dolayısıyla beyin göçünü teşvik ediyor. Evet, teknolojileri

sanayileri hızla geliyor ama bu gelişimi sürekli kılacak genç, girişimci, cesur, yenilikçi beyinlere olan ihtiyaçları da her geçen gün bir o kadar artıyor.

Bizlerin de bu ihtiyacı bir fırsata dönüştürme istek ve kararlılığında olmamız başka bir zorunluluktur. Ülkemizin nüfus yapısının genç ve dinamik bir tablo arz etmesi girişimcilik konusunda da bizi bekleyen en önemli fırsatlardan bir tanesidir. Özellikle Avrupa ülkeleri ile mukayese edildiğinde Türkiye'nin bu özelliği çok önemli bir avantaj olarak dikkat çekmektedir. Ancak bu nüfus yapısından verimli bir şekilde yararlanılamadığı takdirde ülkemiz için tam tersine ciddi bir ekonomik ve toplumsal tehdit oluştuğunu ve karşımızda durduğunu da asla unutmamalıyız. Her alanda bir istikrarlı gelişme gösteren ve dünyada yıldızı hızla parlayan bir ülke olarak bu potansiyeli ve avantajı çok iyi değerlendirmemiz ve genç nüfusumuzu küresel dünya ile barışık, nitelikli işgücüne dönüştürmemiz gerekmektedir.

Bu nedenle eğitim sisteminin yeni ekonomi yaklaşımına cevap verecek şekilde yeniden ele alınarak sektör-eğitim kurumları ilişkisini derinleştirecek istihdam modellerinin yaygınlaştırılması çok önemlidir. Hükümet olarak ve sanayiciler olarak mevcut üniversitelerimize ve lisans programına destek olmak amacıyla üniversitelerimizle sıkı işbirliği yapmamız gerekmektedir. Üniversitelerimizde modern çağın gerekliliklerini yakından takip eden, dünyaya entegre olan ve bunu eğitim sistemine yansıtan bölümlerin sayısının artırılmasına destek verilmelidir. Ayrıca sanayimizin en çok ihtiyaç duyduğu ara eleman sıkıntısına deva olacak meslek liseleri ve mesleki eğitim konusu da her zaman söylediğimiz gibi çok büyük önem taşımaktadır.

Bizler yani sanayiciler, üreticiler daha fazla istihdam sağlamak, daha hızlı koşmak istiyoruz. Bunun temini için mevcut makro-ekonomik istikrarı ve ekonomik büyümeyi istihdam dostu haline getirmek istiyoruz. Kamu ile işveren ve işçi temsilcilerimiz ile eğitimcilerimizle yani tüm taraflarla birlikte bu sorunu omuzlamamız gerektiğine inanıyoruz. Daha da önemlisi mutlu, güvenli, üreten, gelişen ve ülkemizin gelişmesine katkı sağlayan bir genç nesil görmek istiyoruz.

İçinde bulunduğumuz şartlar içe dönük, kapalı, geleneksel, yalnız ekonomilerin değil küresel işbirliği, ortaklık yapanların kazandığını ortaya koymaktadır. Buna gözümüzü kapatmamız imkânsız. Zaten biz de kapılarımızı dünyaya kapatmak istemiyoruz. Dünya ekonomisinden daha fazla pay almak istiyoruz. Sektörün önde gelen aktörlerinden oluşan sanayicilerimizle dünyanın en gelişmiş teknolojileriyle üretim yapma kapasitesine sahip olduğumuzu biliyoruz. Bunun için gerekli küresel işbirliklerine, ortaklıklarına da hazırız

ve nitekim halihazırda da bunları gerçekleştiriyoruz.

İşte tam da bu noktada dünya ekonomilerinden, dünya sanayisinden ayrılan çok önemli bir artı değerimiz var. Evet, biz ülkemizin, insanımızın, sektörümüzün gücüne inanıyoruz ama teknolojimizden, işgücümüzden, sermayemizden, kaynaklarımızdan ve jeopolitik önemimizden daha fazla güvendiğimiz bir meziyetimiz daha var. Bakın dünya üretimi ve piyasalarında söz sahibi olan çok güçlü aile şirketlerine sahibiz. Bu şirketlerin kurucusu aile büyükleri tecrübe ve bilgileriyle, üçüncü dördüncü kuşaklar eğitim ve donanımları ile, aynı masanın etrafında bir inanılmaz bir birlik ve sinerji yaratmaktadır. Aynı şekilde Anadolu'nun dört bir yanındaki şirketlerimiz, çocuklarına en iyi eğitimleri aldırarak ve koltuklarını güvenle bu donanımlı gençlere emanet etmektedir.

Kısaca yenilik ile geleneğin, çağı yakalayan hatta aşan aile şirketlerinin en güzel örneklerini göreceğiniz ülkelerden biri Türkiye'miz. Çünkü biz binlerce yıllık geleneğimiz, göreneğimizle "aile" olmanın, "el ele olmanın ve yürümenin" önemini çok iyi biliyoruz. Bugün her türlü ekonomik güce karşın gittikçe bireyselleşen ve yalnızlaşan Amerika'nın, Avrupa Birliği'nin aksine zorluklar karşısında işbirliğini, dayanışmayı, omuz omuza vermeyi, paylaşmayı bilen ve yaşatan kültürümüzle övünüyoruz. Değil ülkemizde, dünyanın herhangi bir noktasında yaşanan bir felakette dahi el uzatıyor, derman oluyoruz. Çünkü bizim kültürümüzde "paylaşmak" var; çünkü bizim kültürümüzde komşun açken tok uyumamak var; çünkü bizim kültürümüzde İhtiyarlar Heyeti'nden Lonca'ya kadar sosyal ve mesleki bilgiyi üretmek ve başkalarına aktarmak var. Yani bizde "birlik" olmak var, "tek yürek" olmak var.

İşte bu nedenle biliyor ve inanıyoruz ki yöneticilerimizle, sanayicimizle, üreticimizle, çalışanımızla birlikte alnı teri dökerek bu topraklarda verimliliği ve büyümeyi hep birlikte sağlayacağız. Gittikçe küreselleşen ve malların, hizmetlerin aynıştığı dünyamızda, belki de gelecek kuşaklara bırakabileceğimiz en büyük değerimiz ve mirasımız da bu olacaktır. Biz, büyük bir aileyiz ve ailemizi korumak, geliştirmek için hep birlikte çalışacağız.

Bu inanaç ve duygularla, kongremize katılan tüm konuşmacılarımıza, destek veren çok kıymetli sponsorlarımıza, emeği geçen herkese çok teşekkür ediyor ve geçmiş kongreler gibi oldukça başarılı bir Kongre geçireceğimiz temennisi ve inancıyla sizleri saygıyla selamlıyorum.



**M. Rifat HİSARCIKLIOĞLU**

**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı**

Her sene artan bir başarıyla gerçekleşen Sanayi Kongreleri'nin onuncusuna da katılmaktan büyük memnuniyet duyuyorum. İyi ki sanayinin sorunlarını, geleceğimizi tartışabileceğimiz böyle bir Kongremiz var. Sanayi Kongresini ülkemizin ekonomisinde en önemli platformlardan biri haline getiren İstanbul Sanayi Odamızın değerli Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Tanıl Küçük'ü, Meclis Başkanı Sayın Erdal Bahçıvan'ı ve tüm Yönetim Kurulu'nu ve Meclisini yürekten kutluyorum.

Sözlerime başlarken ülkemizde girişimciliğin geliştirilmesi yönünde önemli projelere imza atan ve her daim bizlerin yanında olan Sayın Bakanımız Nihat Ergün'e de huzurunuzda teşekkür etmek istiyorum. Ben her zaman söylüyorum, ülkemizin, ülkelerin en büyük itici gücü, zenginliğinin en büyük kaynağı girişimciliğidir. O yüzden girişimciliği özendirmek son derece önemlidir. Ulvi bir iştir aslında girişimciliği desteklemek.

Küresel çalkantılara ve bölgemizdeki belirsizliklere rağmen, Türkiye ekonomisi hem dinamizmini, hem direncini tüm dünyaya kanıtlamış durumdadır. Son dokuz aydaki büyüme oranımız, özel sektör kaynaklı olarak %9,6 oranında gerçekleşti. Gelişmiş ülkeler sallanırken biz rüzgârı arkamıza aldık, tam yol ileri dedik.

Bu başarının arkasında ciddi bir emek var, birikim var, vizyon var. Son 30 yıla dönüp baktığımızda çok önemli bir dönüşüm süreci görüyorum. Tarım ekonomisinden sanayi ve hizmetler ekonomisine, düşük teknolojiye orta teknolojiye geçtiğimiz bir süreci yaşadık bu 30 yılda. Son 10 yıla baktığımızda da müthiş bir kendine güven kazanma süreci görüyorum. Eskiden birçok girişimcimizde gördüğüm "Acaba yapabilir miyim?" ürkekliği artık "Yaparım, hem de en iyisini yaparım" anlayışına dönüşmüştür. İşte son 10 yılda sanayimizin nereden nereye geldiği bu kadar açık bir şekilde ortadadır.

2000 yılında imalat sanayindeki üretim hacmimiz, 54 milyar dolardı, 2010 yılı geldiğimiz zaman iki katının üstüne çıkarttık ve 113 milyar dolar oldu. Şu anda 2011 sonu itibarıyla de bu rakam 118 milyar dolara gelecek. Özel sektör olarak bu ülkenin geleceğine yapmış olduğumuz makine ve teçhizat yatırımları 2000'de 27 milyar dolardı. 2010'da bu rakam neredeyse tam üç mislinin üzerine çıktı ve 72 milyar dolara geldi; 2011'de 85 milyar dolara ulaşacağını bekliyoruz. Özel sektörün sağladığı istihdama baktığımız zaman 2000'de özel

sektörde kayıtlı çalışanların tamamı 5 milyon kişiydi. 2010 sonunda bu rakam 9 milyon 200 bin kişiye, 2011'in Eylül ayında 10 milyon 300 bin kişiye çıktı. Yani sadece son 9 ayda, Türk özel sektörü olarak 1 milyon 100 bin kişi ilave istihdam ortaya çıkardık.

Bugün Türkiye İtalya ile Çin'in arasındaki en güçlü özel sektöre sahip olan ülkedir. Böyle bir coğrafyanın en büyük sanayi altyapısına, en büyük girişimci tabanına sahip olmak, buradaki dönüşümü yönlendirecek güce sahip olmak demektir. Bu bölgede yol yapılacaksa, bina yapılacaksa malzemesini Türk şirketleri tedarik ediyor, inşaatını biz yapıyoruz. Bu coğrafyada insanlar daha iyi giyinmek istiyorsa onların kıyafetini biz sağlıyoruz. İnsanlar daha iyi beslenmek istiyorsa Türk gıda sektörü olarak devreye giriyoruz. Daha iyi sağlık, daha iyi bir turizm hizmeti almak istiyorsa, biz orada hizmet vermeye hazırız.

Geçtiğimiz yıllar içinde sanayileşme oranında önemli kazanımları, önemli başarıları elde ettik. Bu kazanımları elbette korumalıyız. Ancak 2 trilyon doları aşan bir ekonomiye sahip olmak için ileri teknolojiyle üretimde atılım yapmak zorundayız. Hem kamuyu, hem özel sektörü bilgi yoğun merkezler haline getirmemiz gerekmektedir. Şu anda hepinizin bildiği gibi, dünyanın en büyük ekonomisi içinde 17. sıradayız ama maalesef ileri teknoloji üretiminde dünya sıralamasında 42. sıradayız. Bu bize yakışmıyor. Hedefimiz var, idealimiz var. Bu ideale ulaşabilmek istiyorsak 42. sıradan ülkenin gelişmişlik sıralamasına aynı şekilde getiriyor olmamız lazım. Yani 17'ye hatta 10'a getirmemiz lazım.

Sayın Bakanımız, bu durumu iyileştirmek için, hepimizin bildiği, kamuoyuna da yansıyan çok ciddi çalışmalar yapıyor. Bunu hepimiz görüyoruz, izliyoruz ve kendisini de çok takdir ediyoruz. Bu konuda bir hedef koymamız lazım. Eğer Türkiye'yi geleceğin, dünyanın en büyük on ekonomisi arasına sokmak istiyorsak, ileri teknoloji kullanımı konusunda da hedefimiz ilk 10'lar kulübüne girmek olmalıdır. Burada yapmamız gereken şey açık. İlk kendine güven kazanma sürecini bir eko-sistemle desteklememiz gerekiyor. Kendimize güven var, şimdi bu sıralamada ileri teknolojiye geçebilmek için bunun eko-sistemini iyi kurgulamamız lazım. Girişimcinin içinde bulunduğu ortamı hızla iyileştirmemiz, sırtına aldığı yükü hafifletmemiz gerekiyor.

Avrupa'nın en genç nüfuslarından biri bize ait, bizim vatandaşlarımızın ortalama yaşı 28 ama Almanya'ya baktığımız zaman, onun ortalama yaşının 45 olduğunu görüyoruz. 28 yaşında birisinin hayata bakışıyla 45 yaşında birisinin hayata bakışı aynı olabilir mi? Bakın, yaş o kadar hızlı gidiyor ki, 2002'de bu kongre düzenlendiğinde, ben bu kongrede açılış konuşması yaparken bu ülkenin yaş ortalaması 24'tü, son on yılda tam 4 yaş yaşlandık.

İlk kongrenin teması, rekabet gücüydü. Bu yılki konusuysa, çok doğru biçimde geleceği tasarlamak olarak seçilmiş. Değerli konuklar, geleceği tasarlamamanın zamanı geldi. Türkiye, kentli bir ekonomi haline geldikçe yaşlanmaya devam edecek. Bu kaçınılmaz bir gerçek. Bütün meseleyse yaşlanırken zenginleşecek miyiz, zenginleşmeyecek miyiz. Yaşlanırken zenginleşmek için daha önce hiç düşünmediğimiz alanlarda atılım yaparak reform gündemimizi derinleştirmek gerekmektedir.

Almanya'da çalışan bir kişi ortalama 85.000 dolar katma değer üretiyor, ABD'de 105.000 dolar üretiyor, bizdeyse sadece 32.000 dolar. Orada çalışanlar dört kollu mu, dört gözlü mü? Neden daha fazla katma değer üretiyorlar? Çünkü etkin işleyen bir kurumsal altyapıya sahipler. Daha da önemlisi çok iyi eğitilmiş insan kaynağına sahipler. Verimlilik düzeyini en az iki katına hatta üç katına çıkartmak istiyorsak, biz de eğitimi piramidin en altına oturtmak durumundayız. OECD'nin PISA testlerinde 15 yaşındaki çocuklarımıza yapılan imtihanla matematikten, fenden, okuma becerilerinden ancak 6 üzerinden 2 alıyorlar, yani sınıfı ancak geçebiliyorlar.

Son yıllarda eğitime toplam bütçede ayrılan payda bugüne kadar yaşanmamış bir artışı gördük. En büyük payı Milli Eğitimimiz alıyor, bu konuda hükümetimize teşekkür ediyoruz. Ancak Türkiye'nin ileri teknoloji alanında bir atılım yapabilmesi için, eğitimde hep beraber hareket etmemiz gerekiyor. OECD verilerine göre, bir öğrencinin 6-15 yaşlarında eğitimi için biz 13.000 dolar harcarken, aynı yaş grubuna Meksika 21.000 dolar harcıyor. Bu arada, Meksika'nın nüfusu da bizden az değil, 120 milyon nüfusu var. Biz 13.000 dolar harcarken onlar 21.000 dolar harcıyor. Bize benzer milli gelire sahip olan Polonya'nın eğitime kişi başına ayırdığı rakam tam 40.000 dolar. Dolayısıyla ne kadar yatırım, o kadar üretim, o kadar kâr durumu, işte burada ortaya çıkmaktadır. İleri teknoloji üretmek için sınıfta kalan öğrenciler değil, dünyadaki yetiştirdiklerinden daha iyi matematik, daha iyi fen bilen öğrencileri yetiştirmek zorundayız, eğer hedefimiz ilk onlar kulübüne girmek ise.

Koreli tek bir şirketin Samsung'un Ar-Ge mühendisi sayısı Türkiye'deki toplam Ar-Ge mühendisi sayısından fazla. Bunu değiştirmemiz, icat çıkartan gençlerimizin sayısını artırmamız gerekiyor. Son yıllarda Ar-Ge'ye ayrılan kaynakların artmasından büyük memnuniyet duyuyoruz ki orada da devrim niteliğinde değişiklikler oldu. İnsan kaynağı alanında bir atılım yapmadan, uzun vadede Ar-Ge yatırımlarının ekonomik getirisini beklemek pek de gerçekçi olmaz. İleri teknoloji alanında Ar-Ge için muhakkak olmazsa olmaz bir diğer unsur da, fikri mülkiyet haklarını dünyanın en büyük ekonomisine gerektirdiği şekilde zihniyeti getirmeliyiz.

Eğer bir girişimcinin yaptığı yenilik hemen kopyalanabiliyorsa, ne yenilikçiliğin ne de girişimciliğin gelişmesini bekleyebiliriz.

İleri teknolojinin kaynağı ise muhakkak üniversitelerimiz olmak zorunda. Bu nedenle, devletimizden ve YÖK'ten üniversitelerimizin işleyişini günümüz küresel ekonomisinin şartlarıyla uyumlu hale getirmelerini bekliyoruz. Üniversitelerde teknolojinin ticarileştirilmesi için gerekli sistemlerin kurulması gerekmektedir. Bu noktada, üniversitelerimiz yavaş yavaş hareket etmeye başladı ama yeterli mi? Yeterli değil. Üniversitelerimiz ticari olarak, hocasıyla, öğrencisiyle düşünmek mecburiyetinde. "Devlet bütçeden kaynak versin, ben bu kaynağa göre harcama yapayım." Böyle bir mantık dünyada yok. Bir tek komünist sistemde böyleydi. Şimdiki dünyada, eğer Türkiye rekabetçi olarak dünyanın en büyük on ekonomisi arasında girmek istiyorsa, üniversitelerimiz aşağıdan bilgi üreten, icat çıkartan yerler olmak durumundadır. Üniversitelerde teknolojilerin ticarileştirilmesi için gerekli sistemin kesinlikle kurulması lazım. Şu andaki sistem kesinlikle üretilecek fikirlerin ticarileştirilmesinin tam karşısında.

Ayrıca mesleki eğitim hamlesini de hızlandırmak zorundayız. Burada da atılımlar var ama dünyanın en büyük on ekonomisi arasında girmek istiyorsak, buradaki süreci de hızlandırmak zorundayız. Bu konularda Türk özel sektörü olarak, Türk özel sektörünün çatı kuruluşu olarak üzerimize düşen her zaman yapmaya hazırız.

Girişimcinin önündeki en önemli engellerden biri de finansmandır. Girişim sermayesi gibi, bizim çoğumuzun anlamadığı private equity gibi fonların Türkiye'de daha fazla faal olmasının önünü mutlaka açmalıyız. TOBB olarak bu sene yine bir ilke imza attık. Girişim sermayesi fonlarını bir araya getiren Girişim Sermayesi Sektör Meclisi'ni kurduk. Devletimizden de bu sektörün ihtiyaçlarını daha yakından dikkate almasını bekliyoruz. Türkiye'nin geleceğinin ana anahtarlarından birisi de bu fonlardadır.

Bu yılki Kongremizin ana teması 'dalgaları yöneterek geleceği tasarlamak.' 2012 dünya için kolay bir yıl olmayacak. Gelişmiş ülkelerin durumu dalgaların boyunu yükseltmektedir. Yükselen dalgalara karşısında biz sanayiciler olarak önümüzdeki dönemde mütebbir ve basiretli hareket etmek zorundayız. Yani işin arkasını ve sonunu muhakkak düşünmek zorundayız. Özellikle yatırım yaparken, borçlanmaya daha tedbirli yaklaşmalıyız. Zira Avrupa Bankacılık Kurumu'nun yaptığı hesaba göre, Avrupa'daki bankaların 106 milyar euro sermaye açıkları var. Sermaye artırımını ve yıl sonunun kârını ekleyerek bu açığın ancak bir kısmını kapatabiliyorlar. Bu durumda bana, "Başkan, niye Avrupa'daki bankaların durumunu anlatıyorsun?"

diyebilirsiniz. Şimdi ona geleceğim. Bu durumda Avrupa'daki bankaların kredi miktarlarını önemli ölçüde azaltmaya gidecekler. Bu sayede söz konusu açığın yarısı kadar kaynak bulabilseler de kalan kısmını kapatmak için kredi stoklarını yaklaşık 1 milyar euro kadar azaltmak zorunda kalacaklar. Üstelik bir de Avrupalı bankaların 2012'de vadesi gelecek 700 milyar euro tahvil ödemesi var. Yani, Avrupa'da ilave kaynak bulmak önümüzdeki dönemde zorlaşacak. Bizim için önemli olan işte burada. Özel sektör olarak bize bakıyorum, kredilerimizin dörtte üçünü Avrupa'dan temin ediyoruz. İşte bu gerçeği görerek, üretimden vazgeçmemenin yollarını aramalıyız.

Bu dönemde hükümetimizin atacağı adımlar da bizi risklerden koruyacak, dalga kıran görevi üstlenecektir. Geçen yıl açıklanan Sanayi Stratejisi Belgesi ve buna paralel çeşitli sektörler için hazırlanan raporları çok önemsiyorum. Bunların raflarda duran bir doküman olmaktan çıkıp her yıl yenilenen bir yol haritasına dönüşmesini bekliyoruz. Hükümetimizden sanayi stratejisinin ülke gündeminde ön plana çıkmasını, yapısal dönüşüm ve reform sürecinin ana unsur olmasını da talep ediyoruz. Vergi, eğitim, yargı, kamu yönetimi reformlarını firmaların sağlıklı büyümelerine elverişli hale getirecek şekilde geleceği tasarlamalıyız. Şirketlerimizin yeni pazarlara girmesini destekleyecek ihracat ve yatırım sigortası sistemlerini muhakkak kurmalıyız. İstihdam ve enerji alanında, girdi maliyetlerini azaltan reformlarına devam etmeliyiz.

Lojistik performans endeksinde ne yazık ki 39. sıradayız. Türkiye'den Çin'e 350 dolara konteynır gönderiyoruz ama bu konteynır ülke içinde en yakın limana göndermenin maliyeti 1.000 doların altında değil. Ülke içinde bir konteynır 1.000 dolara hareket ettirirken Çin'e 350 dolara gönderiyorsak, muhakkak rekabetçi olmak, sanayileşmeyi Anadolu'ya yaymak istiyorsak, ulaşımdaki bu sıkıntıyı çözecek altyapıyı kurmalıyız.

Akaryakıtın üzerindeki ağır vergi yükleri, Türk sanayinin rekabet gücünü azaltmakta hem de kayıtdışılığı teşvik etmektedir. Enerjiyle ilgili yüksek vergileri belli bir vadede muhakkak azaltmalıyız. Sanayicilerimizin yurtdışı taşımacılık maliyetlerini muhakkak desteklemeliyiz. Uzakdoğu kaynaklı ithalatın yol açtığı haksız rekabete karşı üretici sektörlerimizi muhakkak korumalıyız. Piyasa denetim ve gözetim sistemlerini güçlendirerek iç iş barışını bozacak adımlardan kesinlikle uzak durmalıyız.

Ben inanıyorum, devletimizin siyasetin yapısal reformları gündeminde devam ettikçe geçmişte, son on yılda olduğu gibi, önümüzdeki dönemde de yapısal reformlar Türkiye'nin ve siyasetin gündeminde olduğu sürece, Türkiye dünyanın en büyük on ekonomisi arasına rahatlıkla girecektir. Onun için, ben değerli

sanayici dostlarımdan günlük gelişmelere değil Türkiye'nin orta vadedeki hedefine kilitlenmelerini talep ediyorum ve bu noktada Türkiye'nin yapısal reform yapmasında siyasetçimizi, bürokratımızı ve kendimizi motive etmeliyiz.

Biz 72 milyon insanıyla güçlü bir ülkeyiz. Her türlü zorluğun üzerinden evvel Allah geleceğimize de ben inanıyorum. Onun için, 2012 bizim için korku değil tam tersine korkularla beraber fırsatları da yanında getirecek. Dünya ekonomisindeki, özellikle yanı başımızdaki gelişmiş ülkelerdeki sıkıntıların, bizim için fırsat olacağına inanıyorum.

Bugünlerde sıcak ama talihsiz bir konu da gündemde. Bunu burada sizlerle paylaşmadan geçemeyeceğim. Fransa, kendi parlamentosunda sözde Ermeni soykırımının reddine konuşma yasağı getirmeye çalışıyor. Yani sözde Ermeni soykırımı tasarısını eğer Fransa'da konuşursanız düşünce suçu ve konuşma yasağı geliyor. Özgürlüğün doğduğu yerde özgür düşünceye gem vurmaya çalışıyorlar. Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi'nin dünyaya okunduğu yerden insan haklarını ihlal etmeye yelteniyorlar. Herkes bilmelidir ki Türk iş dünyası bu haksız meseleye kesinlikle sessiz kalmayacak. Artık biz varız ve güçlüyüz. Bu haksızlığı içimize sindirecek değiliz. Önümüzdeki günlerde üzerimize düşen adımları, eğer bu gerçekleşirse, atmaya hazırız. Türk dünyası iş diasporası da bu şekilde harekete geçecektir.

Sözlerime son verirken bir noktanın daha altını çizmek istiyorum. Türkiye, müthiş bir girişimci ruha sahip. Bu salondakiler, kendilerine güvenen, her zorluğu aşabileceğine inanan insanlar. Kendi otomobilimizi de yaparız, kendi uçağımızı da yaparız diyoruz. Bölgemizde yaşayan facebook üzerinde oyun oynamak istiyorsa, bu oyunları neden biz yapmayalım. Bu bölgede lojistik şirketlerine araç takip sistemi kurmak istiyorsa, bu sistemleri neden biz üretmeyelim. Bu bölgede yeni ilaçlara ihtiyaç varsa neden Türk firmaları bunları geliştirmesin. Yeni yazılımlara ihtiyaç varsa, neden bunu Türk yazılım evleri sağlamasın. İşte biz bunları yapmaya talibiz. Biz koşmak istiyoruz, koşacak enerjimiz var, cesaretimiz var, gücümüz var. Bu salondakiler bu hedeflere koşarlar. Ben bunu bütün Türkiye'yi gezerek yakından görüyor ve yürekten inanıyorum.

Bu duygu ve düşüncelerle sözlerime son verirken Sanayi Kongremizin başarılı geçmesini diliyor, bir kez daha Sayın Bakanımıza aramıza katılarak bize vermiş oldukları destekten dolayı teşekkür ediyor, bu organizasyona emeği geçen herkesi kutluyor, hepinizi saygıyla selamlıyorum.



### Nihat ERGÜN

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı

Bugün 10. Sanayi Kongresi ve İnovasyon Sergisi'nin açılışında bir kere daha sizlerle birlikte olmaktan büyük mutluluk duyuyor, hepinizi sevgiyle, saygıyla selamlıyorum, hepiniz hoş geldiniz.

İstanbul Sanayi Odamızın 2002 yılından beri sürdürdüğü Sanayi Kongreleri'nin, her yıl üstüne bir şeyler koyarak bir gelenek haline gelmesi, gerçekten de takdir edilmesi gereken bir başarıdır. Fikirlerin tartışılacağı, farklı bakış açılarının tartışılacağı bu Kongre'nin sanayimizin geleceğine ışık tutacağına yürekten inanıyorum. İnovasyon Sergisi de kamu kurumları, özel sektör, üniversiteler ve girişimciler için çok önemli bir başka buluşma adresi olmaktadır.

Dün Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde Bakanlığımızın 2012 yılı bütçesi görüşüldü ve kabul edildi. Bu vesileyle bu bütçenin de Bakanlığımıza, sanayicilerimize ve ülkemize hayırlı olmasını diliyorum.

Türkiye son dokuz yılda hayatın her alanında çok önemli değişimler yaşadı, gerçekleştirdi. Bulunduğu coğrafyada önemli bir güç ve bir çekim merkezi haline geldi. Bu süreçte ekonomiden dış politikaya, demokratikleşmeden iç politikaya kadar birçok farklı alanda önemli değişimler yaşadık. Özellikle ekonomi söz konusu olduğunda, eski Türkiye ile bugünkü Türkiye arasında siyah ile beyaz kadar fark olduğu gören her gözün malumudur. Eskiden dünyada işler iyiye giderken bile Türkiye ekonomisinde krizler yaşıyorduk. Şimdi ise gelişmiş ülkelerde işler kötüye gidiyor ama Türkiye ekonomisi önemli başarılarla imza atıyor. Bu başarılarda siz sanayicilerimizin, işadamlarımızın çok büyük rolü var. Türkiye'nin bu başarısı öncelikle sizlerin üstün gayretlerinizin, dinamizminizin bir sonucudur.

Burada bir husus daha sizlerle paylaşmak istiyorum. Evet, Türkiye büyüyor ama büyürken ekonomideki birtakım kırılma noktaları da azalıyor. Mesela, son dönemin dış ticaret hacmi verilerini incelediğimizde, son çeyrekte alınan tedbirlerle ihracattaki artışın ithalattaki artışın önüne geçtiğini görüyoruz. Demek ki cari açık diye önümüzdeki duran meselede de aldığımız önlemler etkili olmaya başladı ve artık bu tedbirlerin de sonuçlarını görmeye başladık. Önümüzdeki süreçte çok daha önemli sonuçları görecektir, adımları atacağız.

Ekonomimiz bu yılın üçüncü çeyreğinde %8,2 oranında büyüyerek dünyada Çin'den sonra en fazla büyüme gösteren ekonomi oldu. Böylece geçen sene %9 oranında büyüyen ekonomimizin bu yıl da %8 civarında büyüyeceği netleşti. Bu büyümenin reel sektör yatırımlarına, üretime ve ihracata dayanması da son derece önemlidir. Türkiye bugün özellikle Avrupa ülkelerine kıyasla kamu maliyesi

ve bankacılık sistemi konusunda son derece iyi bir durumdadır.

Bugün makro ekonomide yakaladığımız bu seviyeyi reel sektöre yansıtmalı, daha rekabetçi ve yenilikçi bir üretim yapısına geçmeliyiz. Orta ve uzun vadede başarımızı sürdürebilmek için, en fazla önem vermemiz gereken konuların başında araştırma-geliştirme ve inovasyon gibi konular gelmektedir. Bilim ve teknoloji kapasitesindeki her artış sanayiden ticarete, eğitimden sağlığa, enerjiden tarıma, ulaşımdan iletişime kadar hayatın diğer tüm alanlarında olumlu bir şekilde yansımaktadır. Türkiye artık, bilim ve teknoloji alanında gelişmiş ülkeleri takip etmekle yetinemez. Ülkemiz bilgi birikiminde ve ürettiği bilgiyi ticarileştirmede lider ülkelerden birisi olmak durumundadır. Bugün sahip olduğumuz kaynaklarla elde ettiğimiz çıktılar, bilim ve teknoloji aşıyla çok daha fazla ve nitelikli hale gelecektir. Bu nedenle ülkemiz için bilim, sanayi ve teknoloji konularını aynı perspektiften incelemek ve ortak politikalarla yönetmek zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Eğer Türkiye'de bir kişinin verimini, ürettiği katma değeri 30 ile, Almanya'da 80 ile, Amerika'da 110 ile ölçüyorsak, aramızdaki farkı izah edecek argümanlar buradadır. Biz üretimimizin içine araştırma geliştirmeyi ne kadar kattık, bilimi ne kadar kattık, teknolojiyi ne kadar kattık? Yönetim sistemlerimizi ne kadar iyileştirdik? Ülkemizi ne kadar iyi idare ediyoruz? Bürokrasiyi ne kadar azalttık? Altyapıyı ne kadar güçlendirdik? İşimizi ne kadar iyi idare ediyoruz? İşyerlerimizde gerçekten profesyonelce bir yönetim var mı? Yalın bir yönetim var mı? Yoksa biz de kendi işyerimizde bir bürokrasi mi oluşturduk? Profesyonelleşmeye ne kadar önem verdik? Fabrikamızdaki üretim dizaynı nasıl? Üretim proseslerimizde gerçekten verimliliği olumlu etkileyecek yeni dizaynlar geliştiriyor muyuz? Bazı sanayi kuruluşlarında bunu gördük. Geçen gün bir arkadaş diyor ki: "Sayın Bakanım, fabrika bize dar geliyordu, yeni makineler alacaktık ama nereye koyacağımızı bilmiyorduk. Ama yeni bir çalışma yaptık, biz makineleri o kadar yanlış yerlere koymuşuz ki fabrika bize büyük gelmeye başladı. Çok yer açıldı, çok." Bütün bunlar bizim 30 olan katma değerimizi 60'a, 80'e, 100'e çıkartacaktır. Onun için aradaki farkın izahı buradadır. Bu nedenle önümüzdeki süreçte bu konulara ciddi manada önem veriyoruz. Bu yıl Bakanlığımızın Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olarak yeniden yapılanması, bu zorunlu ihtiyaca cevap üretme gayretidir.

Makro ekonomik reformların ağırlıklı olduğu bir dönemden sonra, artık mikro reformların ağırlıklı olacağı bir dönemin eşiğinde bulunuyoruz. Gerçekleştirdiğimiz ve gerçekleştirecek olduğumuz

mikro reformlar, yakaladığımız güven ve istikrar ortamının değerini daha da artıracaktır. Sanayimize, işletmelerimize ve sektörlerimize gerçek rekabet gücünü kazandıracak olan bu mikro reformlar olacaktır. Bugün Türkiye, 140 milyar dolara yakın ihracat yapan ve bu ihracatın %95'ini sanayi ürünlerinden oluşturan bir ülkedir. Şu an ürettiğimiz ürünleri üretmeye devam ederek ihracatımızı 500 milyar dolara çıkarmayı mümkün görmüyoruz. 500 milyar dolar ihracat demek, yeni ürünler, yeni üretim teknolojileri ve rekabet gücü yüksek bir ülke demektir. Ülke olarak, yüksek rekabet gücünü, ucuz hammadde, ucuz enerji ve ucuz işgücünde bulamayız. Bizim için bunlar çoktan geçilmiş olan alanlardır. Eğer buralarda ararsak, boşuna aramış oluruz. Türkiye'de ucuz işgücü olmayacak, Türkiye'de ucuz enerji olmayacak, Türkiye'de ucuz hammadde olmayacak. Bizden çok daha ucuza adam çalıştıran, nüfusu bizden çok kalabalık ülkeler var; hammaddeyi bizden çok daha ucuza temin eden hammadde kaynağı ülkeler var; enerjiyi bizden çok daha ucuza tedarik eden enerji kaynağı olan ülkeler var. Biz buralarda ararsak, Nasreddin Hoca'nın samanlıkta kaybettiği anahtarı "burası karanlık burada bulamayız," deyip kapının önünde aramasına benzer.

Bizim rekabet gücünü, bulacağımız yerde aramamız gerek. Bulacağımız yer neresi? Bizim ülke olarak rekabet gücünü bilimde, teknolojide, araştırma-geliştirmede, inovasyonda, marka tasarımlarda, üniversite-sanayi işbirliğinde aramamız gerekiyor. İyi ama bu konularda bizden iyi olan ülkeler var. Var da bu sabit bir şey değil. Ucuz işgücü sabit. Göçle memlekete ucuz işgücü getirecekse, o ayrı mesele. Enerji kaynakları veya hammaddeler o ülkelerin kendisinden ama bilgi serbest dolaşıyor. Burada. Her insanın aklında, her insanın beyninde, her ülkenin üniversitelerinde bilgi üretmek, teknoloji üretmek, başkasının yaptığına bir adım önüne geçmek fırsatı ve şansı her zaman var. Onun için gerçek rekabet gücü üstünlüğü buralarda aranmalı ve bulunmalıdır. Bakanlığımız yeni isim ve yapılanmasıyla bu alanlara özel bir motivasyonla yaklaşacak ve ülkemizin rekabet gücünün artmasına doğrudan katkı sağlayacaktır.

Geçen yıl düzenlenen 9. Sanayi Kongresi'ne de katılmışım. O gün burada konuştuğumuz konuları şöyle bir düşününce en önemli konulardan bir tanesinin Sanayi Strateji Belgesi oluşturmak olduğunu hatırlıyorum. Hepimizin uzun yıllardan sonra nihayet Sanayi Strateji Belgesi'nin hazır olmasından duyduğu heyecanı da hatırlıyorum. Geçen yılki kongreden sadece bir ay sonra, 5 Ocak'ta Sanayi Strateji Belgesi'ni kamuoyuna açıkladık ve Eylem Planı'nı da hayata geçirmeye başladık. Geçen yıl ayrıca otomotiv ve makine sektör stratejileriyle KOBİ Strateji Belgesi ve Eylem Planı'nı da uygulamaya başladık. Bu belgeler artık kısa

dönem hesaplarıyla değil, orta ve uzun vadeli plan ve stratejilerle hareket eden bir ülke olduğumuzu göstermektedir. Bu belgelerde reel sektörün ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlara çözüm olacak eylemleri belirledik. Eylemlerin hangi kurumlar tarafından ve ne zaman gerçekleştirileceğini de bir takvime bağlamış olduk.

Sanayi Strateji'nin ilk Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Raporu'nu hazırladık ve birçok eylemde önemli mesafeler aldığımızı gördük. Gerçekleşme oranıyla performans kriterlerini karşılaştırdığımız zaman, gerçekleşme oranlarının hedeflenenin üzerinde olduğunu tespit ettik. Mesela çevrimiçi şirket işlemleri projesi için yüklenici firma ile anlaşma imzalandı ve analiz çalışmalarına başlandı. 'İhracatta sektör ve ülke çeşitlendirme stratejileri oluşturma eylemi' kapsamında 15 hedef ülkeye ait stratejiler hazırlandı. Yine Sanayi Stratejisi'nde önemli bir Eylem Planı olan 'ulusal istihdam stratejisi'nin hazırlıkları tamamlandı, yakında bu belge kamuoyuyla paylaşılacak. Yine Maliye Bakanlığımızın gelir vergisiyle ilgili düzenlemeler üzerindeki çalışmaları oldukça yoğun bir şekilde devam ediyor.

Yine bir başka eylem, KOSGEB'in sorumluluğundaki girişimcilik eğitimlerinin yaygınlaştırılması eylemidir. Bizim ülke olarak bir önemli adım atmamız gereken ve bize üstünlük sağlayacak bir konu da girişimcilik konusudur. Biz, girişimciliğe önem vermek, toplumda daha fazla girişimci olmasını temin etmek mecburiyetindeyiz. Bu nedenle, KOSGEB ve üniversiteleri bütün gücümüzle destekliyor ve girişimcilik eğitimlerinin, girişimci olmak isteyenlere destek verilmesinin yolunu açıyoruz. Sadece bu yıl girişimcilik eğitimlerinden yararlananların sayısının 40.000'i aşacak olması, aldığımız mesafeyi göstermektedir.

Strateji Belgesi'ne ilişkin ikinci 6 aylık Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Raporu'nu kısa bir süre içerisinde kamuoyuyla paylaşacağız. Zaman geçtikçe, belgelerde yer alan eylemler büyük oranda hayata geçecek ve reel sektörün sorunları bir bir çözüme kavuşacaktır. Sayın Başkan da az önce işaret ettiler, "Şunların, şunların olması lazım," dediler. Evet, Strateji Belgesi'nde hangi altyapıların kurulması lazım geldiği, hangi alanda ne adımların atılması lazım geldiği ayrıntılı bir şekilde zaten belirlendi.

Anadolu'ya sanayiye yaymak istiyoruz, üretim gücümüzü 2023'te 2 trilyon dolara çıkarmak istiyoruz. Hangi yollardan taşıyacağız bu ürünleri? O zaman ulaşım altyapısının karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu altyapısının bu üretim miktarını hem kendi içinde, hem de uluslar arası taşıyacak limanlara, gemilere, demiryollarına ihtiyacı olmayacak mı? İşte bir taraftan

da Ulaştırma Bakanlığı, bu Strateji Belgesi çerçevesinde görevini yerine getiriyor, bölgesel limanlar, demiryolu ağları, organize sanayi bölgeleriyle demiryollarının özellikle buluşturulması gibi projeler, bir taraftan da Strateji Belgesi kapsamında devam ediyor.

Üretimi yapacaksınız da hangi enerjiyle? Enerji altyapınız, hem üretim açısından, hem iletim hem de dağıtım açısından bu kadar üretim yapmaya müsait mi? O zaman enerji altyapısının da ona göre gözden geçirildiği eylemler, Enerji Bakanlığı'na yüklenmiş olan görevler Strateji Belgesi içerisinde var.

500 milyar dolar ihracat yapmak istiyoruz. Bu ihracatı nereden gerçekleştireceğiz? Buna uygun limanlar olması lazım. Dünya ticaretinin çok büyük bir bölümü denizyolları üzerinden yapılıyor. O zaman limanların buna göre oluşması lazım. Bölgesel limanların inşası Strateji Belgesi içerisinde gerçekleştiriliyor.

Doayısıyla bu belgeler bizim yol haritamız ve bu belgeleri altı aylık dönemlerde uygulamalarını takip ettiğimiz belgeler olarak görüyoruz. Sadece kamunun değil, reel sektör ve sivil toplum kuruluşlarımızın da bu belgelere sahip çıkıyor olması, bu belgelerden elde edeceğimiz faydayı da artıracaktır. Stratejik planların en önemli faydalarından birisi de farklı stratejilerin birbirini destekler mahiyet kazanması, politikaların birbiriyle uyumlu olmasıdır. Bir Strateji Belgesi hazırlıyorsanız, bir başka belgeyle çelişmemesi lazım. Bugün farklı alanlarda uygulanan stratejiler, birbirleriyle uyum içerisinde oldukça siyasi istikrarın da ne kadar önemli bir unsur olduğunu göreceğiz. Bir siyasi istikrar olmazsa, herkes kafasına göre kendi stratejisini hazırlar. Aralarında uyum olmaz, ahenkli bir şekilde işleri yürütmek mümkün olmayacaktır. Ama bugün görüyoruz ki Sanayi Stratejisi'nde yer alan girişimcilik eğitimlerini artırmakla ilgili eylemler, KOBİ Strateji Belgesi'nde yer alan Girişimcilik Konseyi'nin kurulması gibi birbiriyle uyumlu eylemler haline gelebiliyor. Girişimcilikle ilgili oluşturulacak politikaların etkisi de bu şekilde artıyor.

Yine 2011-2016 yıllarını kapsayan Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilikçilik Stratejimiz ile 2011-2014 yıllarını kapsayan Sanayi Strateji'miz büyük bir uyum içerisinde gerçekleşecektir. Çünkü birisi TÜBİTAK tarafından hazırlanmış olan bir strateji belgesi ve eylem planı, öbürü Sanayi Bakanlığı tarafından ama bunlar hazırlanırken zaten birlikte çalışarak hazırlandı, şimdi uygularken de yine birlikte çalışarak uygulanacaktır.

Bu belgelerin hepsinin nihai hedefi, ülkemizi Avrasya'nın üretim ve teknoloji merkezi haline getirmektir. Burada bir hususa dikkatinizi çekmek istiyorum. Türkiye'nin hedefi artık sadece çok üretmek, bir üretim merkezi olmak değildir. Nitekim burada sadece Sanayi Kongresi değil, aynı zamanda bir İnovasyon Sergisi de

gerçekleştiriyoruz. Türkiye artık nitelikli üretim yapmak ve teknoloji üssü olmaya odaklanmaktadır; sadece üretmek değil. Üretim içerisinde ve ihracat içerisinde ileri teknolojili ürünlerin payını %20'ler seviyesine çıkartmakla meşgulüz, yüksek katma değerli ürünler üretmekle meşgulüz. İşte bu nedenle Sanayi Stratejimiz içinde bulunan 72 eylemden 23 tanesinin firmaların teknolojik gelişimi için kurgulanmış olması da, bu gerçeğin somut bir ifadesidir.

Otomotiv sektörümüz bu açıdan çok güzel bir örnek teşkil ediyor. Yarım asırdan uzun bir süredir faaliyet gösterdiğimiz bu sektörde gerçekten üretim ve montaj konusunda son derece başarılıyız. Teknolojiyi kullanma konusunda son derece başarılıyız. Ancak biz, bu başarıyla yetinemeyiz. Türkiye'nin otomotivde tasarım merkezi olması, daha fazla katma değer üretmesi, kendi marka ve modellerini oluşturması ve yeni nesil, çevre dostu teknolojilerde de bir merkez olması için çalışıyoruz. Bu açıdan baktığımızda önümüzdeki sürecin iki temel özelliği var. Birisi, hali hazırda faal olduğumuz otomotiv, makine, seramik ve tekstil gibi sektörlerde daha yüksek katma değerli bir üretime geçişi sağlamak; ikincisi ise bilişim, yazılım, nano-teknoloji ve biyo-teknoloji gibi alanlarda da önemli bir ivme yakalamaktır.

Bunları sadece biz konuşmuyoruz. Amerikan Başkanı da göreve geldiği zaman, Amerika'yı bugün rekabet gücü en yüksek ülke olarak düşünürsek, rekabet gücünü kaybetmemek için başkalarının da arkadan nasıl geldiğini gördüğü için, "Bu konulardaki üstünlüğümüzü devam ettirecek adımları atmalıyız," demiştir. Almanya'da bugün hükümetler, bilimle ilgili, teknolojiyle ilgili bakanlıklar ya da Japonya'da aynı konuda çalışan insanlar, bu konuların hepsiyle yakından ilgilenmeye devam ediyorlar. Yani sadece biz konuşmuyoruz. Çok ileri ülkeler de aynı alanlardaki rekabet üstünlüklerini korumak ve geliştirmek için çalışıyorlar. O nedenle bizim daha hızlı çalışmamız gerekiyor.

Avantajlı olduğumuz konular var. Gerçekten arkadan çok güçlü, yetişmiş bir nesil geliyor ve bu nesil Türkiye'yi uçuracak adımları atacak insanlarla dolu. Yeter ki biz onlara güzel bir altyapı hazırlayalım.

Değerli konuklar, biz hükümet olarak insanımıza güvendidik. Başka ülkelerdeki insanların sahip olduğu imkânları bizim insanımıza da sunabildiğimizde milletimizin, gelecek nesillerin bizden çok daha büyük işler başaracağına yürekten inanıyoruz. Özellikle sanayicilerimiz, kendilerine gerekli şartlar hazırlandığında neleri başarabildiklerini ve neleri başarabileceklerini son 9-10 yılda çok güzel bir şekilde kanıtladılar. Yaptıkları üretimle kanıtladılar, yaptıkları ihracatla kanıtladılar, aldıkları risklerle kanıtladılar, işlerini büyütmeyle kanıtladılar. Bu nedenle insanımızın



önündeki engelleri kaldırmaya, özellikle genç nüfusumuza her türlü fırsatı sunmaya özellikle önem veriyoruz.

Bakanlık olarak, son yıllarda ülkemizin bilim ve teknoloji kapasitesini artırmak için de önemli çalışmalar yürüttük. Bu çalışmaların meyvelerini de toplamaya başladık. 2011 yılında Ar-Ge harcamalarımız 10 yıl öncesine göre 3 kat arttı ve 3 milyardan 9 milyar Türk Lirasına ulaştı. Şu anki rakamlar, 2011 sonunda 100 binin üzerinde marka başvurusuyla Avrupa'da ilk sıraya yerleşeceğimizi gösteriyor. Patent başvurularındaki artış hızında da dünyada çok önemli bir noktadayız. Patent sayımız henüz gelişmiş ülkelerdeki kadar değil ama gelişmiş ülkelerdeki patent başvurusu artışıyla bizdeki başvurunun artış hızı çok farklı, çok daha yüksek bir rakama ulaşmaktadır. Ancak biz bu başarılarla da yetinmiyor, hedefimizi yüksek tutmaya devam ediyoruz. Bu nedenle de hem mevcut desteklerimizi iyileştirecek hem de yeni destek modelleri oluşturacağız. Az önce de söylediğim gibi bu çalışmalarla üretim ve ihracat içerisinde ileri teknoloji ve yüksek katma değerli ürünlerin payını böylece %20'ler seviyesine çıkartmış olacağız. Bu oranlarla ülkemiz, teknoloji ithalatını azaltan bir ülke haline geleceği gibi aynı zamanda teknoloji ihraç eden bir ülke özelliği de kazanacaktır.

Ben, 2012 yılının da ülkemiz için çok iyi geçeceğine, yükseliş trendinin devam edeceğine inanıyorum. Belki 2012'de, 2010 ve 2011'deki gibi yüksek bir büyüme oranı yakalayamayacağız ancak orta vadeli programda ihtiyatlı olarak belirlemiş olduğumuz %4'lük büyüme oranını yakalayacağımızı ve belki de geçeceğimizi düşünüyorum. Türkiye'de mevcut yatırımların gelişmesi, özellikle katma değeri yüksek sektörlerin güçlenmesi de çalışmalarımızın belkemiğini oluşturuyor.

Yeni teşvik sistemini çok kısa bir süre sonra kamuoyuyla paylaşma imkânımız olacak ancak şunu ifade etmek isterim ki Türkiye bazı açılardan aslında zaten doğal bir teşvik alanı özelliğini kazanmıştır. Bugün ülkemizdeki ekonomik ve siyasi istikrar, kendi ülkemiz adına belirsizlikleri ortadan kaldırmıştır. Etrafımızda birçok belirsizlik olmasına rağmen, ülkemizdeki siyasi istikrar ve makro ekonomik dengelerin korunuyor olması, bizi bu açıdan öngörülebilir bir ülke haline getirmektedir.

Bu, başlı başına bir teşvik unsurudur. Demokratikleşme alanında ve dış politikada atmış olduğumuz adımlar, coğrafi konumumuz, genç ve dinamik nüfusumuz, reel sektörümüzün rekabetçi üretim yapısı gibi özelliklerimizi doğal teşvik unsurlarının diğer parçaları olarak görmek durumundayız. Bugün dünyada önemli sermaye kaynakları yeni arayışlar içerisinde, yeni yatırım arayışları, yeni yer arayışları içerisinde.

Bunları her gün görüyoruz. Her gün değişik firmaların "Türkiye'de acaba ne gibi yatırımlar yapabiliriz?" diye geldiklerini, çalışmalar yaptıklarını, araştırmalar yaptıklarını görüyor ve biliyoruz. Bu nedenle, Türkiye'nin Avrupa ve Amerika'da yaşanan gelişmelerden sonra, özellikle hem Avrupa'daki, hem Ortadoğu'daki sermaye için önemli bir yatırım adresi haline geleceğini düşünüyoruz. Önümüzdeki yıl, özellikle petrokimya ve otomotiv gibi katma değeri yüksek sektörlerde ciddi yatırımlar bekliyoruz.

FATİH Projesi kapsamında çocuklarımıza dağıtılacak olan tablet bilgisayarların ve sınıflarda kullanılacak olan akıllı tahtaların eğitim sistemimizde çok köklü bir değişim meydana getireceğini şimdiden görmemiz lazım. Eğitim materyalleri ve içerikleri değişiyor, eğitim içeriklerinin öğrencilere sunum biçimleri değişiyor. Öğretmenlerin ders verme biçimleri değişiyor, eğitim materyallerinin kendisi ve teknolojilerinin kendisi değişiyor. Bunun öğrencilerimize gelecekte katacağı çok ciddi şeyler olacaktır ama bunun yanında bunların Türkiye'de üretimini sağlayarak bu sektörde üretim ve istihdamın artmasına, bu sektördeki teknolojinin de Türkiye'de gelişmesine böylesine önemli kamu projeleriyle ciddi destek vermiş olacağız.

Artık kamunun projelerini, kamunun yüksek satın alma gücünü, organizasyon kabiliyetini sadece birtakım ürünleri ucuza satın almak için kullanmayacağız. Bunların üretiminin ve teknolojisinin de bu ülkede gelişmesi için bir kaldıraç olarak kullanmayı önümüzdeki süreçte daha fazla gerçekleştirme imkânımız olacaktır.

Bir örnek vermek istiyorum. Gelecek hafta Türkiye'de üretim yapan asansör firmalarıyla inşaat sektörünün temsilcilerini ve Toplu Konut İdaremizi bir araya getireceğiz? Niçin? Türkiye'de otomobile, toplu taşıt araçlarına binen insan sayısından daha fazla insan asansöre biniyor. Bu da bir toplu taşıma vasıtası. Hem de belli noktalarında ileri teknoloji gerektiren, yazılım gerektiren bir vasıta. Geçen gün Basın İlan Kurumu Başkanı ve yanındaki birkaç kişi bir asansör kazasında sakatlandılar, hastaneye kaldırıldılar. Önemli bir sektör. Türkiye'de çok iyi firmalar var, Türkiye'de müthiş bir inşaat potansiyeli var. Müteahhitlik sektöründe dünyada çok önemli bir noktadayız, dünyanın her yerinde acayip inşaatlar yapıyoruz ama Türkiye'nin önemli binalarındaki bütün asansörlere bakıyoruz, bir markamız yok. Ulusal ya da uluslararası düzeyde marka oluşturabildik mi? Bu kadar büyük inşaat sektörünün, uluslar arası alanda bu kadar büyük müteahhitlik sektörünün olduğu ve asansör alanında da önemli firmalarımızın olduğu bir yerde niye bir markalaşma çabası olmasın. Bunlar belki ilk defa yan yana gelecekler ve bu markalaşma için ne yapabileceğimizi birlikte tam gün boyunca değerlendirme imkânına

sahip olacağız. Ondan sonra da bazı adımları birlikte atmak mümkün olacaktır. Bu buluşmayla firmalarımız birbirlerini daha iyi tanıyacaklar. İnanın, Türkiye’de sektör meclislerimiz filan var ama kendilerini yeterince tanımıyorlar ama birbirleriyle bağlantılı sektörlerdeki firmaların birbirlerini daha çok tanımaya ihtiyacı var. Gıda sanayinde çalışan firmalar birbirlerini tanıyorlar ama gıda sanayiyle bağlantılı olan makine sanayi birbirini ne kadar tanıyor? Birbirini yatay ve dikey kesen ve ilişkileri olan sektörlerin de birbirlerini daha iyi tanınması lazım. Böylelikle bu birliktelikle zaman içerisinde asansör sektöründe küresel bir marka oluşturacak imkânlar sahip olduğumuzu görüyoruz.

Aynı şekilde bu yılın sonunda, yine Aralık sonunda, tıbbi cihaz üreticileriyle kamuyu buluşturan bir organizasyon gerçekleştireceğiz. Sağlık Bakanlığı, devlet hastaneleri, üniversite hastaneleri ve özel hastaneler olarak çok ciddi tıbbi cihaz alımları yapıyoruz ve her yıl bu konuda milyarlarca dolarlık cihaz ithal ediyoruz. Ama içeride tıbbi cihaz üretiminde önemli mesafe almış olan firmalarımız var. Yurtdışına sattıkları malı, içeride kendi hastanelerimize satamayan firmalarımız var. Ayrıca kamuda yeni teknolojileri, kendi geliştirdiğimiz teknolojileri henüz kullanmama alışkanlığı var. Mesela Ar-Ge çalışmasını kamu olarak biz desteklemişiz ve bu Ar-Ge çalışmasının sonunda bir teknolojik ürün de ortaya çıkmış. Bu firma kamu ihalesine giriyor, kamu otoritesi bazen bu kişiye “İş bitirme belgesi var mı? Getir bakalım. Sen bunu kime sattın?” diyor. Firma da “Biz bu teknolojiyi daha yeni geliştirdik, denedik, ulusal ve uluslar arası bütün testlerden geçtik ve şimdi bunu piyasaya sürüyoruz. Beni destekleyen de devlet. Devletin başka bir idaresi bu teknolojiyi geliştirirken beni destekledi, senin de bu teknolojiye ihtiyacın var. Bunun ruhsatını almak istiyorsun,” diyor. Kamu otoritesi de “Yok, sen git bunu dünyanın başka yerlerinde el âleme bir sat. Sonra biz bakalım. O zaman gelebilirsin,” diyor.

Kamudaki bu yaklaşımın değişmesi lazım. Kendi geliştirdiğimiz teknolojilerine kamu otoritesi tarafından ihaleler sırasında, en azından engel çıkarılmaması lazım. Onun iş bitirme belgesi, kamunun Ar-Ge’sini desteklemesi olsun. Zaten desteklemişiz. Geçen yıl kamunun desteklemiş olduğu tekno-girişim sermayesindeki gençlerle bir araya geldik. Onlardan bir tanesi çok ilginç bir şey söyledi. Ameliyatla ilgili, katater ya da bir başka ürün geliştirmiş ve bu ürününü artık ihraç etmeye başlamış. “Sayın Bakanım bizim yurtdışına bu ürünü satarken en büyük dayanak noktamız kamunun bize destek vermiş olması, teşvik vermiş olması oldu. Yurtdışında bu ürünü sattığımız firmalar, kamunun bizim Ar-Ge’mizi desteklemiş olmasını referans saydılar,” dedi. Türkiye Cumhuriyeti Devleti senin Ar-Ge’ni destekledi mi? Teknoloji geliştirirken devletten 100 bin lira teknoloji geliştirme sermayesi mi aldın? O zaman biz senin ürününü

alıyoruz. En büyük dayanak noktamız bu oldu. El âlem o ürün için, o firma için bunun desteklenmiş olmasını bir dayanak noktası olarak görürken bizim kamu idarelerimiz, “Sen bir dolaş da gel. Bakalım el âleme bir sat, ona göre,” diyor. Bu doğru bir yaklaşım değil.

Eğer dalgaları yöneteceksek, dalgaları yöneterek geleceği tasarlayacaksak, dalga geçmeyi bırakmamız lazım. İş ciddiye almamız lazım. Dalga geçmeyi bırakmadan bu dalgaları yönetme, geleceği tasarlama olanağı olmaz. Herkesin adımlarını buna göre atması lazım. Özel sektörsel, özel sektör dalga geçmeyi bırakacak, işine dört elle sarılacak. Kamuya, hangi idareyse, o kamu dalga geçmeyi bırakacak. Herkes birbiriyle paralel düşünecek ki dalgaları yönetelim ve geleceği ona göre tasarlayalım. O nedenle şimdi kamu alıcılarıyla tıbbi cihaz üreticilerini buluşturuyoruz. Bu organizasyonda mevcut Ar-Ge desteklerini de ele alacağız, yeni destek modellerini de konuşacağız ve sektörün durumuyla kamunun ihtiyaçlarını eşleştirmeye çalışacağız. Dış ticaret açığı verdiğimiz bu sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ’lerimizi büyümeleri ve Ar-Ge becerilerini artırmaları için ayrıca destekliyoruz. Bu nedenle kamunun ihtiyaçlarını yerli ürünlerle karşılamalarına da büyük önem veriyoruz.

Bakanlık olarak, bu tür çalışmalarla iş dünyamızın birbirleriyle ve kamu sektörüyle olan ilişkisini de güçlendirmeyi hedeflemiş oluyoruz. Bu çalışmalar da adeta müstakil bir teşvik sistemi mekanizması işlevi görüyor. Bunlar da önemli. Bazı teşvikler için paraya ihtiyaç var ama bunlar için paraya ihtiyaç yok. Dalga geçmeyi bırakacağız, işimize odaklanacağız, işimizi biraz daha ciddiye alacağız. Para meselesi değil her şey. Tıbbi cihaz sektöründe hedefimiz, Türkiye’ye bu sektörde de ithalatçı konumdan çıkarıp üretim merkezi ve teknoloji merkezine haline getirmektir.

Değerli konuklar, Türkiye gerçekten son on yılda yakalamış olduğu ivmeyi geleceğe aktarmayı da başaracak ve 2023 hedeflerine muhakkak suretle varacaktır. Reel sektörün yapacağı çalışmalar, bu sürecin başarıyla devam etmesinde kilit bir rol oynayacaktır. Sanayimiz daha yüksek katma değerli bir üretim yapısına geçtikçe, Türkiye dünya ticaretinden de daha fazla pay alacaktır. Bakanlık olarak biz, reel sektöre, sanayicilerimize ve KOBİ’lerimize mümkün olan her türlü desteği vermeyi sürdüreceğiz. Herkesin, az önce söylediğim gibi, ne olup bittiğini iyi okuması lazım. Dalgalar bazen tsunami olabilir. Tsunamiyi okyanusun ortasında keşfetmek zor. Aslında var ama keşfedemiyorsunuz, çünkü dalgalar okyanusun ortasında yükselmiyor. Orada daha dipten geliyor, yüzeyde daha yükselmemiş ve dalga boyu çok uzun olduğu için normal zannediyorsunuz. Ama kıyıya doğru yaklaştıkça, dalgalar bize doğru yaklaştıkça, hem karadan gelen direnc, hem arkadan gelen öbür dalganın

basıncı dalgayı yükseltmeye başlıyor. Orada büyük bir güç birikimini o zaman oluşturuyor. O zaman anlıyorsunuz ki tsunami var, geliyor. Onun için, önceden birtakım şeyleri görmeye çalışmak lazım. Herkesin işine bu açıdan odaklanması lazım.

Geçen ay, Amerika'da California Teknik Üniversitesi'nde hocalarla bir araya geldik. "20 yıl önce, biz, bilginin ticarileşmesi fikrine karşıydık. Bilginin ticarileşmesi fikri bize hiç sıcak gelmiyordu. Böyle şey olmaz diyorduk ama 20 yıl önce bir toplantı yaptık ve bilginin muhakkak teknolojiye dönüşmesi ve ticarileşmesi gerektiğine karar verdik," dediler. Şimdi California Teknik Üniversitesi, bilginin ticarileştiği, en çok teknolojinin üretildiği, küçük ama ciddi teknolojilerin üretildiği dünyanın en meşhur üniversitelerinden biri olarak çalışıyor. Bizim üniversitelerimizin de bilginin ticarileşmesi konusunda, diğer arkadaşların da işaret ettiği gibi, odaklanması mecburiyeti var. Biz de bu süreçte bu odaklanmayı gerçekleştirmeye çalışıyoruz.

Biliyorsunuz, Tanzimat edebiyatçıları arasında şu tartışılıyordu: Sanat sanat içindir; sanat toplum içindir. Böyle iki ekol oluşmuştu. Bir kısmı "sanat sanat içindir", bir kısmı "sanat toplum içindir" diyordu. Bir tercih yapacaksınız. İkisi de önemli aslında. Sanat için olan sanat da önemli, toplum için olan sanat da önemli. Ama konjonktürel olarak biri öne geçer. Şimdi bilimi tartışıyoruz. Bilim bilim içindir, bilim toplum içindir; bir tercih yapacağız. Hiçbir sonuç çıkmasa da bilimsel araştırmalara, temel bilimlerdeki araştırmalara ciddi destek vermemiz gerekiyor ama bir taraftan da bilim toplum içindir deyip, bugün onu bir adım öteye geçirip bilimin teknolojiye, teknolojinin ürüne dönüşüp ticarileşmesine ve zenginliğin gerçek kaynağı olarak bunu görmeye ihtiyacımız var. Bunu göremezsek o zaman değişim rüzgârlarını hissetmemiş oluruz. Değişim rüzgârlarından korkmaya gerek yok. Bunlardan korkup etrafına duvar örenler, o duvarın altında kalırlar. Değişim rüzgârlarını bir fırsat olarak görmek, duvar örmeyi bırakmak, rüzgârgülü yapmak lazım. Değişim rüzgârları eserken rüzgârgülü yapanlar da ondan bir enerji ve aydınlanma elde ederler. Biz dalgaları eğer iyi yöneteceksek ve geleceği buna göre tasarlayacaksak, değişim rüzgârlarını iyi okuyacaksak rüzgârgülü yapmamız, etrafımıza duvar örmemizden çok daha faydalı bir iş olacaktır.

İşte bu organizasyonlar aslında rüzgârgülü yapmanın bir başka adıdır. Bu organizasyonları gerçekleştirdikleri için ve on yıldır aralıksız sürdürdükleri için İstanbul Sanayi Odası'na ve siz değerli katılımcılara teşekkür ediyor, Kongre'nin ve İnovasyon Sergisi'nin hayırlı olmasını diliyor ve hepinizi saygıyla, sevgiyle selamlıyorum.







## Konuk Konuşmacı

### Geleceğin Rotası

#### Paul ROMER\*

Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Kıdemli Üyesi  
NYU Stern School of Business Henry Kaufman Misafir Öğretim Üyesi

\* Paul ROMER'in konuşma videosunu [www.iso.org.tr/kongre](http://www.iso.org.tr/kongre) adresinden indirebilirsiniz.



## **Paul ROMER**

Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü  
Kıdemli Üyesi

NYU Stern School of Business Henry Kaufman  
Misafir Öğretim Üyesi

### **Dünyanın önde gelen ekonomistlerinden. Büyüme teorisi ve inovasyon konusunda uzman.**

Firmalara ve hükümetlere sermaye birikimi konusunda yeni bir bakış açısı sağlayan, “Yeni Büyüme Teorisi”nin mimarı olan Profesör Paul Romer, New York Üniversitesi Stern School of Business Henry Kaufman Misafir Öğretim Üyesi ve Stanford Üniversitesi Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Kıdemli Üyesidir.

Yönetim modelleri, şehirleşme ve kalkınma arasındaki etkileşim üzerine odaklanan ve kar amacı gütmeyen bir araştırma kurumunun Charter Cities’in kurucusu ve Başkanı olan Paul Romer, bu çalışması ile 2010 yılında Foreign Policy dergisinin yayınladığı “100 Küresel Düşünür” arasında yer almıştır.

Araştırmalarında, iktisat biliminin en eski sorularından olan “kaynakların sınırlı olduğu ve getirinin giderek azaldığı bir fiziki dünya altyapısı ile ekonomik büyümenin nasıl sürdürüleceği” konusuna odaklanmaktadır. Prof. Romer’in bu soruya yanıtı; “büyümenin yeni fikirlerin, yeni teknolojiler ve yeni kurallar halinde ortaya çıkması ile sağlanabileceği”dir. “Yeni Büyüme Teorisi” ile Romer, inovasyona dayalı büyümenin dinamiklerini ve düzenlemelerin inovasyonu ve inovasyonun yayılımını nasıl artıracığını açıklamaktadır.

Paul Romer ayrıca, “gerek yasaların ve gerekse sosyal-toplumsal kuralların inovasyon ve ekonomik büyüme üzerindeki etkisi” konusunda da uzmandır. Gelişen ve gelişmiş ekonomilerde uygulanan kurallar arasındaki farklar ve teknoloji arasındaki ilişkileri incelemektedir. Romer, yüksek öğrenimde yeni öğrenme teknolojileri geliştiren Aplia, Inc. şirketinin de kurucusudur.

Stanford Üniversitesi Ekonomi Profesörlüğü görevi esnasında Öğretim Üyeliği Onur Ödülü alan Paul Romer, “Yeni Büyüme Teorisi” çalışması ile ekonomi alanında kaydettiği olağanüstü başarı ve toplumsal gelişmeye sağlamış olduğu katkılardan ötürü Horst Claus Recktenwald Ekonomi Ödülü’ne de layık görülmüştür.



## Konuk Konuşmacı

### Girişimci Ekonomi ve Dinamik Firmaların Geleceği

**Amar BHIDÉ**

Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu Öğretim Üyesi



## **Amar BHIDÉ**

Tufts Üniversitesi  
Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu  
Öğretim Üyesi

**Globalleşen dünyada refah seviyesinin artırılmasında inovasyonun ve girişimciliğin rolü üzerine dünyanın önde gelen otoritelerinden.**

Inovasyon, girişimcilik ve iş stratejisi alanında önde gelen otoritelerden olan Amar Bhidé, liderlik ve yeni fikirler çerçevesinde iş kurma ve iş geliştirme süreci üzerine birçok kitabın yazarıdır. Amar Bhidé çalışma ve eserlerinde, yeni bir iş kurmanın ve yeni bir iş fikri ile mevcut firma bünyesinden yeni bir işletme yaratmanın başarı yollarını ortaya koyan çok değerli tavsiyelerde bulunmaktadır.

Amar Bhidé; girişimcilik kavramının daha anlaşılabilir olması yolunda yürüttüğü çalışmaları ve yıllar süren derinlikli araştırmalar sonucunda iş ve ekonomi dünyasının çağdaş teorilerini aynı potada eritmekte ve yüzlerce başarılı girişimin incelenmesine dayanan örnek iş modelleri konusunda yeni ve etkili bir bakış sunmaktadır.

Bhidé'nin "The Origin and Evaluation of New Business" isimli kitabı, derin ve temel bir araştırmanın ürünü olarak girişimcilere yönelik çok önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Kitabında Bhidé; "girişimcilikte başarının sırları, girişim sermayelerinin rolü" gibi konular üzerinde durmaktadır.

Profesör Bhidé'nin "The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World" kitabı ise, çağımızda giderek daha cesur bir kimlik kazanan tüketicilere, girişimcilere ve satış ve pazarlama ağı çalışanlarına yönelik olarak, benzersiz ve gerçekçi bir perspektifle global ekonomide zenginleşmenin somut yöntemini ele almaktadır. Çalışma, The Economist dergisi tarafından 2008 yılının en iyi kitapları arasında gösterilmiştir.

Yeni kitabı olan "A Call for Judgement: Sensible Finance for a Dynamic Economy" de ise Amar Bhidé, geçersiz teorilerin ve isabetsiz düzenlemelerin reel ekonomi ve finans arasında nasıl tehlikeli bir ayrışmaya yol açtığına değinmektedir.

Amar Bhidé'nin "finans" ve "girişimcilik stratejileri" üzerine, The Wall Street Journal, The New York Times, BusinessWeek, Forbes, The Financial Times, The LA Times gibi gazete ve dergilerde yayınlanan makaleleri bulunmaktadır.

Kolombiya Üniversitesi'nde İşletme Profesörü olarak görev yapmış ve şu anda Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu'nda profesör olan Amar Bhidé, "Kapitalizm ve Toplum Merkezi"nin üyesi ve Merkezin aynı adlı günlük gazetesinin kurucusu ve editörüdür.

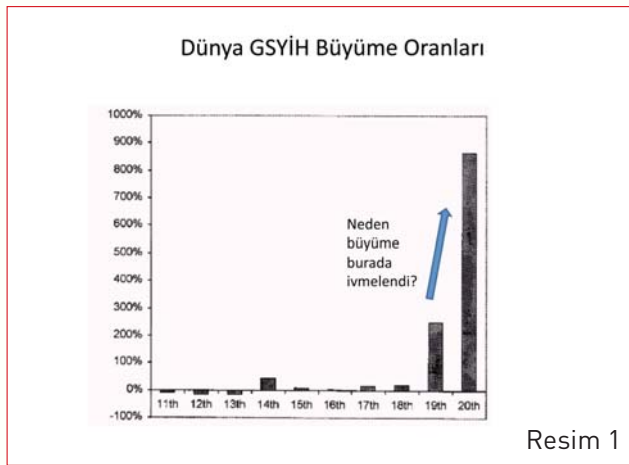
Bir dönem Harvard ve Chicago Üniversitelerinde de öğretim üyeliği yapan ve Dış İlişkiler Konseyi ve Kraliyet Sanat Topluluğu üyesi de olan Profesör Bhidé, 1987 borsa krizinin araştırılması ile ilgili faaliyet gösteren Brady Komisyonu'nda da görev almıştır.



## Amar BHIDÉ

Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu Öğretim Üyesi

Belki bazılarınızın bildiği bir grafikte başlayacağım; sanıyorum dün bundan bahsedilmişti. Dünyadaki GSYİH büyümesi, bundan yaklaşık 200 yıl öncesine kadar sıfırdı. Bazı ülkeler zengin olacak, bazı ülkeler de fakirleşecek ve bu temelde, refahın el değiştirmesi yani birdenbire 19. yüzyılda büyüme başladı ve iki katına çıktı, 20. yüzyılda ise neredeyse 8 katına çıktı. Bu ani büyümenin nedeninin, sermaye birikimi değil inovasyon ve girişimcilik olduğu anlaşıldı (Resim 1).



Ancak bu, şu ilginç soruyu ortaya koyuyor: Büyüme neden ve nasıl ivme kazandı? Eğer temel sebep inovasyonsa, 19. yüzyılda iki katına çıkarken neden 20. yüzyılda 8 katına çıktı? 1850 ve 1900 yılları arasında yapılan buluşlara bakacak olursanız, bunlar tam anlamıyla inanılmaz. Teknolojinin bu günlerde ivme kazandığını söyleyenlere bu listeyi gösterin. Buradaki soru şu: Eğer bu fantastik şeylerin hepsi 19. yüzyılda bulunduyorsa ve ekonominin temeli o zamanlar daha küçükse - elbette çocuklar, ergenlik çağındakilerden daha hızlı büyüyor, ergenlik çağındakiler de erişkinlerden daha hızlı büyüyor ve benim yaşımdakiler



çekmeye başlıyor - neden bu büyüme sonraki dönemlerde önceki dönemlere nazaran daha hızlı oldu? (Resim 2).

Benim hipotezim şu: 20. yüzyılın başlarında geliştirilen her şey, inovasyonun herkesi kapsayan bir oyunu ve ben buna "muazzam ölçüde çok oyunculu oyun" (massively multi-player game) diyorum. Ne demek istediğimi anlatayım. 19. yüzyılda halkı dışlayan, elitist bir inovasyon sistemimiz vardı. Bu nedenle girişimcilerin etrafında birkaç tane tek başına çalışan mucit vardı; bir asistanın yardımıyla telefonu bulan Alexander Graham Bell ve çok küçük bir ekiple çalışan Thomas Edison vardı. Bunlar insanların satın alma gücünün yetemeyeceği, oldukça pahalı ürünler üreten çok küçük gruplardı. İlk otomobiller sürekli bozuluyordu ve çok pahalıydı. Bu nedenle, sadece sayıları çok az olan aşırı derece zengin insan tarafından satın alınabiliyorlardı.

20. yüzyılda, herkesi kapsayan bir inovasyon sistemimiz oldu. Bir ya da iki tane girişimci veya bir ya da iki tane mucidimizin olduğu bir sistem değil, herkesin katkıda bulunduğu bir mucit sistemimiz oldu. Kişisel bilgisayarı düşünün. Graham Bell ya da Edison yerine bu bilgisayarı geliştiren bir insan zinciri var. İnternetten kim sorumlu? Aranızdan birkaç kişi html protokolünü yazanın Berners Lee olduğunu biliyordur belki ama bu salondaki birçok kişinin bu ismi daha önce duymadığını düşünüyorum. Bunun nedeni, şu anki refahın binlerce, binlerce, binlerce insanın toplu çabasından kaynaklanmasıdır. Bu toplu çabanın sonucu olarak, ilk otomobiller çok pahalı olup çabuk bozulurken, bugün nispeten daha ucuz birçok alternatif var ve piyasada kolaylıkla bulunabiliyorlar. i-Pad ilk üretildiğinde, hemen satışa sunuluyor ve milyonlarca satıyor. Eskiden sadece birkaç zengin insan otomobil satın alabiliyordu ama şimdi milyonlarca insan i-Pad ya da oyun konsolu alabiliyor. İşte ben bunun muazzam ölçüde çok oyunculu bir oyun olduğunu düşünüyorum.

Bu bilgileri verdikten sonra bugün üç konu hakkında konuşmak istiyorum. Biraz önce çok kısa olarak bahsettiğim halka açık inovasyonun önemli özelliklerini biraz daha ayrıntılı açıklamak istiyorum. Daha sonra, modern finansın bu muazzam ölçüde çok oyunculu oyunu nasıl tehdit ettiğinden ve zayıflattığından bahsedeceğim. Fantastik bir inovasyon oyunu oynanıyor ama son 20-30 yılda yarattığımız finans sistemindeki kavga bu oyunu yok edebilir. Son olarak finansı inovasyonun ve endüstrinin hizmetine yeniden sokmak ve yok edilen sistemi onararak modern refahı ortaya koymak için radikal ve eski moda önerilerde bulunacağım.

İzin verirseniz muazzam ölçüde çok oyunculu oyunu tarif etmek istiyorum. Mikro işlemcileri düşünün. Hepimizin cebindeki telefonlarda, dizüstü bilgisayarlarımızda bir mikro işlemci var. Mikro işlemciler çeşitli türde teknik bilgi birikimiyle

destekleniyor. İçinde katı durum fiziği bilgisi var ama bu soyut düzeydeki fizik bilgisi mikro işlemcileri yapmaya yetmez. Daha spesifik ve ayrıntılı devre tasarımı bilgisine ihtiyacınız var. Bu bile mikro işlemcileri verimli ve ucuz şekilde üretmek için yeterli değil, spesifik yarı iletkenleri de iyi bilip ona göre tasarım yapmanız lazım. Dolayısıyla bir mikro işlemciyi üretmek için çok seviyeli bir bilgi birikimine ihtiyaç var (Resim 3).



Resim 3

Bu seviyelere karşılık gelen uzmanlaşmış bireyler ve organizasyonların yaptıkları işleri görüyoruz. Biraz önce söylediğim gibi, ilk dönemlerde Thomas Edison her şeyi yapıyordu; bilim insanıydı, üreticiydi, satıcıydı. Bugün, iş bölümü var. Üst seviyedeki bilgi, bilim insanları tarafından üretiliyor, bu bilgi daha sonra mühendisler tarafından özel bir tasarıma dönüştürülüyor ve temel seviyede yani fabrikadaki insanlar ve kullanıcılar ürünü gerçekleştiriyorlar. Buna karşılık organizasyonlara bakarsak, her birim farklı bilgi birikimi seviyesinde uzmanlaşıyor. Bu nedenle, mikro işlemci dediğimiz bu fantastik şeyi üretmek için çok çeşitli kaynakları konumlandırabiliyoruz (Resim 4).



Resim 4

Şimdiye kadar ideal teknik bilgi birikimi hakkında konuştum. Ama gerçek şu ki, teknik bilgi birikimi modern inovasyonu sürdürmek için yeterli değil. Modern inovasyon çok yüzlüdür ve teknik bilgi birikiminin yeni satış ve pazarlama teknikleriyle

tamamlanması gerekir. Aslında satış ve pazarlama modern teknolojinin önemli bir parçasıdır. Steve Jobs, bir tasarımcı ve mucit olduğu kadar bir satıcıydı da. Dünyanın en harika ilaçlarını üretebilirsiniz ama birisi doktorları bu ilaçları kullanmaya ikna etmezse ve onlara nasıl kullanılacaklarını öğretmezse, o ilaçlar hiçbir işe yaramaz. Afrika gibi yerlerdeki en büyük problem, gübre teknolojisinin olmaması değil, çiftçilere bu gübreleri nasıl kullanacaklarını öğretecek satış gücünün olmamasıdır. Dolayısıyla her teknolojinin arkasında engellenemez biçimde satış ve pazarlamaya harcanan bir emek vardır.

Yeni teknolojiler, her zaman değil ama sıklıkla yeni yönetim ve iş modeli inovasyonları gerektirir. Tren yolu icat edildiğinde ve 1940'larda kullanıma alındığında, iyi bir teknolojik inovasyondur. İlk tren yollarıyla ilgili sorun, birbirlerine doğru olmaları ve korkunç kazaların meydana gelmesiydi. Bu korkunç kazaları önlemek için, şimdi modern yönetim dediğimiz şeyi geliştirmemiz gerekiyordu. Modern endüstride kullanılan tekniklerin birçoğu, 1840-1860'larda geliştirilmişti ve tren yolunun işlemesi için kullanılmaları gerekiyordu ve bu devam ediyor. Anabilgisayardan istemci-sunucu bilgisayarlara geçmek için istemci-sunucu bilgisayarın avantajlarından faydalanmamızı sağlayacak yeni bir düzenlemeye ihtiyaç vardı. Sabit bilgisayarlardan mobil bilgisayarlara geçerken de yine işin organize edilmesi gerek. Dolayısıyla yeni teknoloji hem satış ve pazarlama faaliyetlerinde hem de yönetim ve iş modellerinde inovasyon gerektiriyor.

Muazzam ölçüde çok oyunculu oyunla ilgili olarak üçüncü ve belki de en az anlaşılan konu, girişimci tüketimin rolü yani bu ürünleri kullananların teknolojinin gelişmesinde oynadıkları roldür. Modern ekonominin ve birçok politika yapıcı, tüketicilerin pasif ve teknolojiyi üretenler tarafından gerçekleştirilen ürünlerden hak etmedikleri halde yararlanan kimseler oldukları varsayımında bulunuyor.

Bu, çünkü toplantıda Paul Romer'in konuşmasından bir alıntı: "İnovatörler transistörün maliyetini daha öncekinin milyonda birinden daha azına indirdiler. Ancak, bu keşiflerden elde edilen faydaların çoğunun semeresini, inovasyonu yapan firmalar değil, transistörlerin kullanıcıları aldı. 1985'de, bilgisayarımın içindeki hafıza için bir milyon transistör için binlerce dolar ödedim. 2005'te, milyon başına on dolardan az ödedim ancak bu beklenmedik kazancı hak etmek ya da bunun ödenmesine yardım etmek için hiçbir şey yapmadım."

"Bu beklenmedik kazancı hak etmek ya da bunun ödenmesine yardım etmek için hiçbir şey yapmadım" kısmı hariç bütün cümleye katılıyorum. Neden böyle söylüyorum? Bence kullanıcılar, yeni teknolojiyi üretenler kadar kritik bir girişimci rolü oynuyor. Yeni gelişmeleri 'ortak-geliştirme' dedikleri şekilde yapmak

Silikon Vadisi'nde yaygın bir uygulama oldu. Henüz tamamlanmamış bir ürün geliştiriyorsunuz, bu ürünü tüketicilerin ve kullanıcıların eline veriyorsunuz ve onlarla sürekli diyalog halinde üründe geliştirilmesi gereken noktaları tespit ediyorsunuz. Dolayısıyla tüketiciler de yeni ürünlerin geliştirilmesinde oldukça aktif bir rol oynuyorlar. Tüketici ürünlerinde bu rol çok söylenmiyor tabii. Aranızdan kaç kişi gmail kullanıyor bilmiyorum ama 10 yıl boyunca gmail'in beta versiyonu kullanıldı çünkü kullanıcılar, bu süre zarfında google aracılığıyla gmail'in nasıl daha iyi olacağına ilişkin geri bildirimlerde bulundular.

Bunun kullanıcıların %1 ila 5'i olduğunu söyleyebilirsiniz, peki geri kalanımız ne yapıyor? Geri kalanlarımız önemli ölçüde risk alan kesimdir. Ben ilk bilgisayarımı 1981 ya da 1982'de almıştım ve satın almak için 10.000 dolar ödemiştim ve 10 mb ram'i vardı. Bu para benim maaşımın yaklaşık üçte biri kadardı. Satın aldığım bilgisayarın benim maaşımın üçte biri kadar çalışacağını biliyor muydum? Hiçbir fikrim yoktu. Son 20 küsur yıldır, bilgisayar ekipmanlarına birkaç bin dolar vermişimdir ve satın aldığım şeyin verdiğim paranın karşılığını verip vermeyeceği hakkında hiçbir fikrim yoktu. Hepimizin bilgisayar alırken yaptığımız yatırımlarda, satın aldığımız şeylerin bize fayda sağlayıp sağlamayacağını bilmeden aldığımız riskleri toplarsanız, bu finansal riskin Microsoft ya da Apple'ın yaptığı yatırımların çok üstünde olduğunu görürsünüz. Bu i-Pad 500 dolar, kim 500 dolar edip etmediğini biliyor ki. Muhtemelen etmiyor ama yine de 4 milyon insan bu i-Pad'i satın almak için koşturuyor. Yeni tıbbi teknolojileri denemek için bazı durumlarda hayatımızla riskler alıyoruz. İşe yarayıp yaramayacağını bilmiyorlar ama şanslarını denemek istiyorlar. Yeni elektrikli arabalar patlayabilir ama bunlardan satın alanlar şanslarını denemek istiyorlar, risk alıyorlar. Sonuç olarak bizler, tüketiciler olarak, bu yeni teknolojileri üretenler kadar risk alıyoruz.

Burada bahsettiğim sadece finansal risk değil, aynı zamanda benim becerikli şekilde problem çözme dediğim şey. Ben çok zeki bir insan değilim ama bilgisayarımı kutusundan çıkardığım ilk andan itibaren, istediğim gibi çalışması için günler, haftalar hatta yıllarca uğraştım. Bunun nedeni, sadece el kitapçıklarının kötü yazılması değil, bu bilgisayar kendi kullanım ihtiyaçlarıma göre ayarlamak istememdi. Bilgisayar programlarındaki hesap tablolarını kullandığınızda, bir problemi sizin ihtiyacınızı karşılayacak şekilde çözmek için program yazıyorsunuz aslında. Şu anda ABD'de 15 milyon hesap tablosu kullanıcısı var. Bu insanlara mühendis dememiz gerekmiyor ama problemlerini çözmek için ellerinden geleni yapıyorlar. Kullanıcıların bilgisayarların kullanımına harcadıkları zaman ve emeğin toplamı, Microsoft, Apple, Intel ya da IBM'deki mühendislerin

harcadığı zaman ve emeği fazlasıyla aşar. Dolayısıyla transistörlerin fiyatlarını aşağı çekmek için biz kullanıcıların hiçbir şey yapmadığı fikri doğru değildir; bizim girişimciliğimiz, bizim risk alma isteğimiz, bizim problem çözme isteğimiz, ekonomik değer yaratmak için inovasyonları tetikliyor.

Şimdi sıra bir sonraki soruda. Eğer modern kapitalizm, bu muazzam ölçüde çok oyunculu inovasyon oyunuyorsa, nasıl organize olmuştur? Bu muazzam ölçüde çok oyunculu oyunun avantajları nelerdir? Modern inovasyonun şu özelliklere sahip olduğunu savunuyorum: Âdemimerkeziyetçi, durum bazında ve geleceği yönelik hüküm. Bunların her biri önemlidir, neden olduğunu açıklayayım.

Âdemimerkeziyetçilik için klasik iddia, 1945'te, anında ve mahallinde karar almanın avantajlarından bahsettiği ve merkezi planlamayı eleştirdiği bir makalesinde Friedrich Hayek tarafından öne sürüldü. Hayek, "Merkezi Tarım Bakanlığı parlak bir Tarım Bakanı tarafından yönetilse ve ona yardım eden zeki çalışanlar olsa bile, Merkezi Tarım Bakanlığı ne zaman, nasıl ve ne ekilmesi, bunların ne zaman satılması gerektiği konusunda iyi kararlar alamayacaktır, çünkü çiftçiler kendi tarlaları hakkında spesifik bilgi birikimine sahiptir. Bu bilgi birikimini Merkezi Tarım Bakanlığı'na iletmek mümkün olmadığından, Merkezi Tarım Bakanı iyi niyetli olsa bile tarımın merkezi planlaması başarısız olacaktır," diyor. Bu bilgiye ilişkin bir argümandır. Bilginin merkezi planlamanın iyi işlemesi için yeterince hızlı aktarılamayacağını ileri sürer. İşte bu nedenle Hayek, kararların mahallinde olan insanlar tarafından alınması gerektiğini savunuyordu.

Hayek'in argümanında ilginç olan bir diğer husus ise inovasyon hakkında hiçbir şey söylememesidir. İlginç olan şu ki eğer inovasyonu analize sokarsanız, âdemimerkeziyetçiliğin avantajlarını azaltmak yerine büyütür. Neden? Çünkü inovasyon, sadece anında ve mahallinde bilgi birikimini değil hayal etmeyi de içerir. Çiftçiler kendi tarlaları hakkında özel bilgiye sahiptir ama inovasyon yapanlar dünyanın şu anda ya da geçmişte ne olduğunu değil, nasıl olabileceğini hayal eder. Inovasyon yapanların önsezileri vardır, gelecekte neler olacağına ilişkin hükümleri vardır. Bu önsezileri aktarmak, doğruları aktarmaktan daha da zordur. Bu nedenle benim önsezimin bir başkasının önsezisinden daha iyi olup olmadığını test etmek mümkün değildir, çünkü ne de olsa bu sadece bir önsezi. Modern kapitalizm ne yapıyor? Âdemimerkeziyetçilik. Birçok insanın hayal gücünü kullanmasına izin veriyoruz ve böylece merkezi bir bakanlığın düşündüğünden ziyade milyonlarca tüketici hangi inovasyonların daha iyi olduğuna, hangi inovatörün en iyi olduğuna karar veriyor.



Peki bu inovasyonlar nasıl koordine ediliyor? Çünkü herkes kendi işini yapıyor. Bütün bunlar nasıl bir araya geliyor? Klasik ekonomide bunu cevabı, fiyatlar yoluyla. Doğru, fiyatlar çok önemlidir ama tek şey olmaktan çok uzaktır. Merkezi ve modern ekonomide de bunun cevabı iletişimdir, diyalogdur. Yeni bir ürün geliştirdiğimde, neyin eksik olduğunu anlamak için potansiyel kullanıcılarımla iletişim kurmam gerekir. Apple i-Pad'i geliştirdiğinde, yeni donanımların ne yaptığını öğrenmek için tedarikçilerle iletişim kurması gerekti. Yeni ürünler üretildiğinde, bunların satılması gerekir ve bunun olabilmesi için bir tür diyaloga, bir tür sohbete ihtiyaç vardır. Tipik olarak bu sohbetler ilişkilerin içine gömülüdür. Tamamen anonim olarak yapılan bazı ticari faaliyetler de vardır, örneğin Amazon'dan kitap alırsınız, internetten uçak rezervasyonu yaptırırsınız. Kendi hayatlarınızı düşünün, işlerin çoğunu tanıdığınız insanlarla yaparsınız, aynı insanlarla çalışırsınız, aynı tedarikçilere gidirsiniz, sıklıkla aynı dağıtıcılarla çalışırsınız ve aynı müşterilere satarsınız. Bu, diyalog sürecini kolaylaştırır ve insanları bir araya getirmeye yardımcı olur. Son olarak, bu koordinasyon mekanizmasının, sonuçlar için sorumluluk üstlenilmesine de ihtiyacı vardır. Fiyat sistemi, para kaybetmezseniz çalışmaz. Yalana karşı ya da sözleşme şartlarının yerine getirilmemesine karşı cezalar olmazsa diyalog işe yaramaz.

Abartmama, modern ekonomi tamamen âdemimerkeziyetçiyimş gibi davranmama izin vermeyin. Modern ekonomi, âdemimerkeziyetçiliğin ve merkeziyetçiliğin çok ilginç karışımlarını içerir. Âdemimerkeziyetçiliğin sınırları olduğu için merkeziyetçilik de var. Bu sınırlar içinde ölçek ekonomisi var. Modern endüstri, pek çok ölçek üzerinde işliyor ve ölçek, 90 ayakkabı fabrikasının müdürünün hangi ayakkabıyı üreteceğine karara verememesi demektir. Üretilcek ayakkabıların tasarımı merkezi bir tasarım ofisi tarafından kendisine verilir. Bir çelik fabrikasının sahibi ve müdürü de hangi çeliğin üretilmesine karar veremez. Bu tür merkeziyetçilikler, ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesinde ana rol oynar. Modern teknolojiler, aynı zamanda dışsal zararları ve toplu eylem problemlerini de içerir. Otomobili icat ettiğinizde, bu otomobiller yolda sizin istediğiniz gibi gidemezler, trafik polisleri yolun sağından gitmenizi, kırmızı ışıktaki durmanızı söylerler aksi halde sistem bir kaosa dönüşür.

Bu nedenle gerçekten ilginç bir karışıma sahibiz. Eskiden sahip olmaya alışık olduğumuzdan daha farklı kuralların olduğu bir toplumda yaşıyoruz. Eskiden ata binen insanların yolda nasıl gideceklerine ilişkin kurallara ihtiyacı yoktu. İnsanlar uçmazlarsa, hava trafiği kontrol sistemine de ihtiyacınız olmaz. Diğer taraftan her birimizin büyük bir ölçüde kendi hükümlerimizi vermemiz beklenen bir toplumda

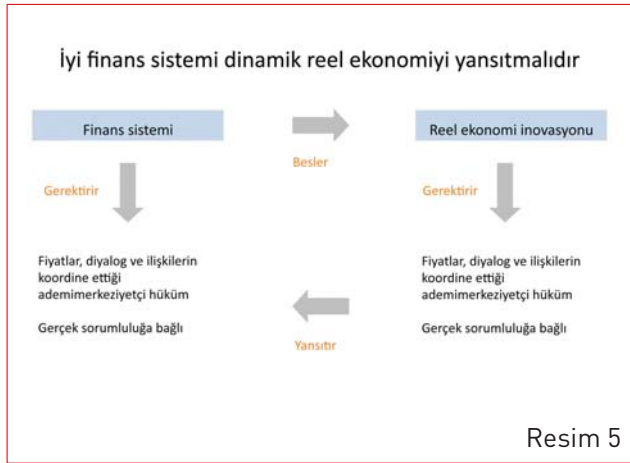
yaşıyoruz. Harvard Business Review'un 80-100 sene önceki sayılarında yer alan yazılara baktığımda çok ilginç şeyler görüyorum. Bu makaleler temelde hep kontrolle ilgili, örneğin fabrikadaki işçilerin sizin yapmanızı söylediğiniz bir işi yapmasını nasıl sağlarsınız gibi. Bu eski yönetim modelidir. Modern yönetim modeliyse yetkilendirme içerir: Organizasyon içindeki herkesin bilgi birikiminden, hayal gücünden nasıl faydalanırsınız?

İnsanlık tarihinde böyle paradoksal bir sistem daha önce hiç görülmedi. İşgücünün büyük bir kısmının kendi hayal gücünü kullanması, kendi hükümlerini vermesi bekleniyor ama bu kaotik bir ortamda gerçekleşmiyor, yine kurallar var. Bu nedenle çok sayıda kamusal ve özel zorlayıcı ve isteğe bağlı kuralımız var.

Eğer reel ekonomik modelin resmi buysa, endüstri nasıl çalışmalıdır, modern finans açısından bunun etkileri nelerdir ve modern finans nerede yanlış yapmıştır? İyi finans bence halka açık inovasyonu besleyen ve bu halka açık inovasyon sürecini bir şekilde destekleyen bir finans sistemidir. Burada bahsettiğim girişimci sermayesi ideali değil, bütün finans sistemidir. Tüketici kredisini örnek vermek istiyorum. Çoğunuzun bildiği gibi, Henry Ford, otomobil üretme maliyetini büyük ölçüde azaltmış ve otomobil satın almak çok daha mümkün hale gelmiştir. Ancak otomobil üretme maliyeti önemli ölçüde azaltılmış olmasına rağmen, ortalama gelire sahip bir kişi otomobil satın alamıyordu. Bu durumda otomobil sistemini ayaklandıracak şey, tüketicilere kredi verecek bir sistem geliştirmektir. Dolayısıyla tüketici kredisi, bu inovasyon sürecinin önemli bir kısmını oluşturur. Diğer taraftan tüketici kredisi, borç almak isteyen herkese verilemez, çünkü insanlar, bankanın onlara borç vermeyi isteyeceği kadar çok parayı borç almaz isterler.

İyi finans sisteminin, insanların borç alma hevesiyle inovasyon sisteminin işleyeceği noktayı dengeleyen bir sisteme ihtiyacı vardır. Peki bu denge nasıl çalışır? Bence "iyi" finans, reel ekonominin özelliklerini yansıtmalıdır. Reel ekonomi, sadece fiyatlarla değil aynı zamanda diyalog ve ilişkilerle koordine edilen âdemimerkeziyetçi hükmü gerektirir ve gerçek sorumluluğa bağlıdır. İyi finans sistemi de aynı özelliklere sahip olacaktır; âdemimerkeziyetçi olacak, çok fazla iletişime ihtiyaç duyacak, devam eden ilişkileri kapsayacak ve diğerleri için sorumluluk taşıyacaktır. Bu, ben simetriyi sevdiğim, sağ elimi kullandığımdan önce sağ taraftakilere dikkat ettiğim için değil. Bunun nedeni, finanstan gelen taleplerin çoğunun ileriye bakan birinin muhakemesinden kaynaklanmasıdır. Eğer bir ev satın almak için mortgage kredisine başvuruyorsam, bu ev için belirlenen fiyatın makul olup olmadığına, gelirim bu evi satın almak için yeterli olup olmadığına dair muhakeme yapmam gerekir. Benzer şekilde eğer

bir işadımıysam ve işletme sermayesine ihtiyacım varsa, işimin iyi olup olmadığı, müşterilerimin benimle kalıp kalmayacağı ve işime sekte vuracak yeni bir teknoloji olmadığına dair muhakeme yapmam gerekir. Bankaların iyi bir hükümde bulunup bulunmadıklarına karar vermelerinin en geniş yolu, benim yanımda durup o belirli bölgedeki ev piyasasının nasıl çalıştığını anlamak, eğer küçük bir iş kredisi için başvuruyorsam rakiplerimin durumunu, teknolojilerimi anlamak ve benim iyi muhakeme yapıp yapmadığımı tahmin etmektir. Âdemimerkeziyetçi bankacılık sisteminde, 100.000 metre uzakta merkez ofiste oturan biri muhakeme yapıp bir hükümde bulunamaz. Bu hükmün, konuşmaya da ihtiyacı vardır. Bankacının, mantığı ve varsayımları anlamak için benimle konuşması lazım. Tabii ki finans 24 saat içinde genişletilmiyor, 6 ayda, bazen de 10 ya da 20 yılda genişletiliyor (Resim 5).



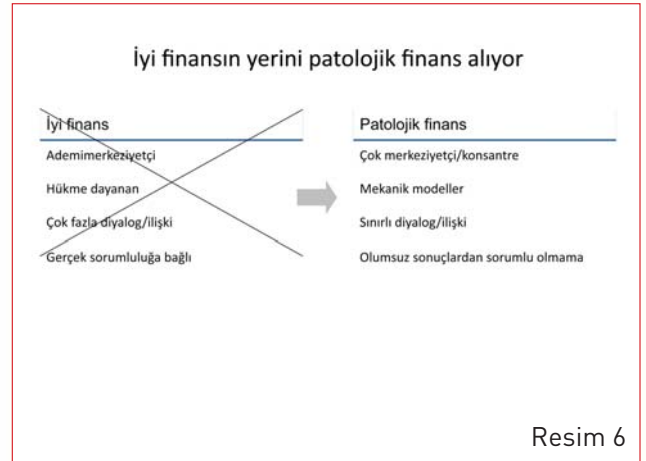
Sıklıkla işler kötü gider ve işler kötü gittiğinde bankacıların bir karar vermesi gerekir: Finansman nasıl değiştirilebilir, krediyi kapatmalı mıyım yoksa kredi verdiğim kişinin ödeme vadeleri değiştirip ödemesi için kolaylık mı sağlamalıyım? Bu kararlar yine, bankacının kredi alan kişiyle devam eden bir ilişkisi varsa alınabilir çünkü sistem, bankacılar aldıkları kararların sorumluluğunu taşıdığı sürece işleyebilir.

Şimdiye kadar mortgage ve küçük işletmelerden bahsettim, peki büyük işletmelerde, elektrik santralinde, tren yolunda durum nedir? Çok büyük bir projeniz olduğunda, bu projenin küçük bir banka tarafından finanse edilemeyeceği bir gerçektir. Çok büyük projeleriniz olduğunda bir merkeziyetçilik söz konusu olur ve ilişkiler bir miktar seyrelir. Bu, hükmün ortadan kaldırılması anlamına gelmez. Bir tren yolu finanse edilecekse, bütün yatırım bankaları tren yolunu gerçekten bilirler, tren yolunu teşvik edenlerin kim olduğunu, projeyi ve trafik kargaşalarını derinlemesine anlarlar.

Son olarak, teknolojik inovasyonun finansal inovasyon gerektirmediğini de belirtmeliyim. Örneğin girişim sermayesi, dünyadaki en gelişmiş teknolojileri finanse

etmenin bir yoludur ama bu finansman şekli çok çok eski moda bir şekilde yapılmaktadır. Girişim sermayesi, 200 kilometreden uzakta yatırım yapmaz. Girişim sermayesi, kendisine ihtiyaç duyan kişiyle çok uzun konuşmalar yapar. Yüksek teknolojiyi finanse etmenin içinde bir teknoloji yoktur.

Eğer iyi finans olursa, neler olacağını anlatayım. Ben batı ekonomisinin bazı bölümlerinde, mesela küçük işletmelere borç vermede, girişim sermayesinde h l iyi finans kaldığını düşünüyorum. Ama iyi finansın yerini gittikçe "patolojik finans" alıyor. Ademimerkeziyetçi hükümden oldukça merkezi ve konsantre bir sisteme geçiyoruz. Hükme bağlı karar almadan matematikçilerin ürettiği mekanistik modellere geçiyoruz. Diyalog ve ilişkilerden kurtuluyoruz. Bunlara ek olarak, temelde ABD'den çıkan kötü sonuçlardan sorumlu olunmayan bir finans sistemi yarattık. (Resim 6)



İki spesifik patolojiden bahsetmek istiyorum. Bunlardan biri, varlıkla desteklenen menkul değerlerin toplu şekilde üretilmesi ve bunların hükümden muaf şekilde patlamasıdır. Menkul değerler, tren yollarının ilk inşa edildiği dönemlerden kalma çok eski bir araçtır. O zamanlar bunlar gerekliydi, çünkü tren yolları tek başına küçük bankalar tarafından finanse edilemezdi. Son 20-30 yılda, küçük bir bankacının bile kolaylıkla verebileceği krediler çıktı ortaya ve küçük bir banka bile kredi verebilir hale geldi. Böylece menkul değerler paketleri yarattık. Ölçek ekonomisi, finanse edilen faaliyetlerde değil de sanki finansmanın üretilmesinde duruyor. Bir bankaya gidiyorsunuz, bir form dolduruyorsunuz, bu formdaki bilgiler bilgisayara giriliyor ve bilgisayar mortgage'ı ne zaman alacağını ve oranınızın ne olacağını söylüyor. Aynı zamanda karmaşık türevlerin ortaya çıktığını görüyoruz. 1980'de önde gelen ülkelerdeki türevlerin sayısı sıfırdı ama 2000'de türev sözleşmelerin toplam değeri 100 trilyon doları buldu. 2006-2007'de, bu rakam 800 trilyon dolara yükseldi. Bu patlama sadece hüküm olmadığı için gerçekleşebilirdi. Bu sürece dahil olan insanlarla 800 trilyon doları yaratamazsınız, bunu ancak bir taraftan



bilgisayarın bir tuşuna basıp diğer taraftan sonucu aldığınızda yapabilirsiniz.

Finansın bu seri üretimi daha sonra bu mega firmaların yaratılmasına olanak sağladı. Küçük ölçekli ekonomik işlere finansman sağladı ve bankalar bu mega firmalardan küçük kaldılar ve bu temelde muhakemeye dayanan bir faaliyet olduğu için yatırım bankaları ortaklık kurmaya başladılar. Eğer finansı endüstrileştirebilirsek bu mega firmaları da yaratabiliriz. Son 10-20 yılda, daha önce şimdiki ölçeğinde var olmayan bu karmaşık ve çok büyük finansal kurumları yarattık.

Bunun sonuçları nelerdir? Finansal kuruluşun yaptığı şey gerçekten çok iyi bir şeydir. Kredinin maliyetini düşürmüştür. Meslektaşım Rajar 2005 yılında şöyle yazmıştı: "Finansal inovasyonlar, faydalı, gerçek etkiler yaratarak borç vermeyi, girişimciliği ve GSYİH oranları artırmış ve bu arada finansal işlemlerin maliyetini düşürmüştür." Bence bu finansal işlemin maliyetini anlamada yapılan temel yanlış gösteriyor. Eğer finansal işlemin maliyetini sadece borç verme işleminin maliyeti - evet bilgisayarları kullanmak ucuzdur, çünkü beslenmeleri ve bonus verilmeleri gerekmez ve şık yet etmezler - olarak düşünürseniz öyledir ama eğer bunu borcun gerçekten yapılmasının ötesinde düşünürseniz, o zaman borcun geri ödenmemesi halinde doğacak maliyetleri hesaba katarsınız ki o zaman gerçekten farklı bir resim çıkar ortaya.

Bu yeni teknolojilerin daha iyi risk yönetimi sağladığını iddia edenler de oldu. Bernanke, 2006 yılında, şöyle demişti: "Her büyüklükteki bankacılık organizasyonları, son yirmi yılda riskleri ölçme ve değerlendirme becerileri açısından dev adımlar attı. Süre, konveksite ve opsiyona göre ayarlanan ek faizler gibi kavramlar, hissedarlara daha iyi risk kazanımları ve bankacılık sistemine de büyük esneklik sağlıyor." Bu söz, tüm bankacılık sistemi çökmeden 2 yıl önce söylenmişti.

En azından bazılarının gözünde, bu robotik merkezileşmenin önemli dezavantajları var. Eğer Friedrich Hayek'in herhangi bir analizine inanıyorsanız, eğer duruma özel faktörleri ortadan kaldırırsanız, sermayenin önemli biçimde yanlış tahsis edilmesi söz konusu olacak. Mortgage kredisini 10 değişkene göre vermek tabii ki ucuzdur. Bunlardan biri de beş yıllık ortalama gelirinizdir. Ama bu model, beş yıllık gelirin 10 yıllık hâkimin mi yoksa 10 yıllık ekonomi ve finans profesörünün ya da otomobil fabrikasında fabrika şefinin gelirinden mi geldiğini söyleyemez. Model bunu söyleyemez. Model, kredi almaya gelen kişinin sarhoş olup olmadığını da söyleyemez. Sadece bu 10 değişkene bakar. Eğer Hayek'e inanıyorsanız, bu model kredi almaması gerekene kredi verip, alması gerekene vermeyecektir. Eğer bu doğru olmasaydı komünizm

büyük bir başarı elde ederdi. Bu mekanik merkezi finans sisteminde sahip olduğumuz şey, kendisini modern kapitalizm gibi gösteren komünizmdir. Bu sistem, aynı şekilde gerçek şirketin yok sayılmasına da neden olur.

1980'lerde Citibank'ta çalışıyordum. Orada iki şans vardı. Birincisi, Citibank geleneksel borç verme işini büyütecekti ama bu yavaş ve sıkıntılı bir süreç çünkü üniversitelerden insanları işe almanız, onlara kredi analizi yaptırmanız vs. gerekir ve en sonunda da fonların maliyetinde çok ince bir kırılma yaratırsınız. Kısa vadede çok daha kolay ve k rlı olan diğer alternatif, 10 ya da 20 milyon dolarlık bir bilgisayar ekipmanı satın almak, MIT, Stanford ya da benzer bir üniversiteden 10 ya da 20 doktora öğrencisini işe almaktır. Bu şekilde kısa bir süre içinde 60 trilyon dolar borçlandırma paketiniz, yine o kadar büyük hisse senediniz olur. O zaman neden küçük işletmelere borç vermeye uğraşacaksınız ki. Eğer o dönemde Citibank'ta çalışıyorsanız, bir kredi uzmanısınız ve bin dolar kazanıyorsunuzdur, köşeyi dönünce belki 5 bin dolar kazanan bir meslektaşınız vardır. Neden bir kredi uzmanı olmak isteyesiniz ki. Bu sadece - özellikle ABD için konuşuyorum - gerçek işletmenin yok sayılmasıdır. Para politikasının aşırı derecede zayıflamasına rağmen, artık var olmayan kimselere kredi verilme kapasitesinin nedeni de budur.

Bernanke'nin bahsettiği sistemin de dayanmadığını belirtmek istiyorum. Aslında bu, riskleri azaltmak yerine sistemin istikrarsızlığını artırdı. İstikrarsızlığı artırdı çünkü sistemi birkaç hatada kırılabilir hale getirdi. Hata yapmak insanın bir özelliğidir ve çok fazla insan hata yapar. Kredi uzmanlarınızın bir bölümü de hata yapacaktır. 10 bin kredi uzmanı arasında birkaç yüz tanesi hata yaparsa bu sistemi çökertmez. Hepsi aynı model üzerinde eğitilmiş ve aynı istatistiksel verileri kullanan beş kişinin olduğu bir sisteminiz varsa, üç kredi değerlendirme kurumu tamamen aynı şeyleri yaparsa, bir hata olduğunda sistem çökecektir ki çökmüştür de. Ayrıca ilişkilere zarar verdiğine de inanıyorum. Ev piyasasının hiç bağlantısız olduğunu, dolayısıyla kötü bir şey olmayacağını düşünüyorlardı. Her şeyi borç vermek için bir model olarak kullanırsanız, bağlantılı olmayan her şey bağlantılı hale gelir. Eskiden piyasalarda altın tüccarları, tohum tüccarları vs. vardı ve fiyatların hepsi az çok bağımsız hareket ederdi. Şimdi, ürünlerin bir varlık sınıfı olduğunu düşünüyoruz, herkes ürünlere bir bütün olarak yatırım yapıyor ve eskiden aşağı yukarı hareket etmeyen ürünlerin fiyatları artık sürekli iniş çıkış gösteriyor.

Bu sistem içinde aynı zamanda yönetilemez ve ölçülemez mega firmalar yarattık. Banka idarecisinin ya da banka müfettişinin bankaya gittiği ve banka çalışanlarına "bana verdiğin her bir ticari ve bireysel kredileri tek tek göster" dediği ve bu kredilerin düzgün

verilip verilmediğini incelediği zamanlar vardı. Bugün müfettiş bankaya gidiyor ve bankanın bilgisayarlarına bakıyor. O hesaplarda neler olup bittiği anlatan kimse yok. JP Morgan ya da Goldman Sachs'dakilerin de neler olup bittiğinden haberi olmadığına inanıyorum. Goldman Sach'ın eski Kaddafi rejiminde 2 milyar dolar aldığı ve Libya'nın yaptığı yatırımın %94-95'ini kaybettiğinde büyük bir skandal olmuştu. Bir buçuk yıl içinde yatırdığınız paranın %94-95 kaybetmeniz gerçekten şaşırtıcı bir şey. Ama bundan daha şaşırtıcı olanı, bu işlemin kağıt üzerinde yapılmaması, kağıt üzerinde hiçbir kaydının olmamasıydı. Burada 100.000 dolardan bahsetmiyoruz, söz konusu miktar 2 milyar dolar. Burada yapılan, inanılmaz büyüklükte firmalar yarattık ve bu firmaların tepesindeki insanların orta kademede ve alt kademede neler olup bittiğinden haberleri yok. Olup bitenler hakkında müfettişlerin de hiçbir fikri yok. Bunun kapitalizmin meşruluğunu tehlikeye attan bir sistem olduğunu söyleyebiliriz.

Steve Jobs, Google'ı başlatan iki kişi harika işler yaptılar ve müthiş para kazandılar ama bizlerin google'ı kullanarak yarattığımız toplam refah, onu yaratanların yarattığından çok daha fazladır. Zenginliğin biriktiğini kabul ettiğimiz bir toplum söz konusu olduğu sürece, insanlar bu birikimin toplum için gerçek değeri yaratanlar tarafından değil de sosyalleşen bir çeşit finans sistemi tarafından yaratıldığını düşünürse, tüm finans sistemi, tüm ekonomi sistemi dağıtılsaydı, o zaman Wall Street işgali gibi hareketler olur muydu?

Peki bunun nedenleri nelerdir? Zamanım daraldığı için nedenler kısmını hızlı geçmek istiyorum. Modern finans teorileri, dünyayı temsil etme biçimlerin derinliklerine batmıştır. Bu teoriler, çoğu riskin çok yüzölçümü ve nicelik olarak belirlenmesinin zor olduğunu bilmezden geliyor. Ayrıca finansın temelinde çok fazla fikir ayrılığı olduğunu ve şu anda sahip olduğumuz şeyin gerçekten dinamik bir ekonomi olduğunu da bilmezden geliyorlar. Teorilerin çoğu üstü kapalı biçimde, uygulamada yarının geçmiş gibi varsayıyor. Sürekli değişen bir dünyada durumu anlamak için istatistiksel analizler kullanmak işe yaramaz ve modern dünyanın yarını geçmiş gibi olmayacak.

Yanlış yasal düzenlemeler olduğunu düşünüyorum. Finansal sistemin fazla yasal düzenlemeye tabii olduğunu söyleyenler olduğu gibi bu konuda yeterli yasal düzenleme olmadığını söyleyenler de var ama ben yanlış yasal düzenlemeler olduğunu savunuyorum. Bazı teknolojiler çok sayıda yasal düzenleme olmasını gerektiriyor. Örneğin otomobil teknolojisi, yaygın düzenlemeler olmazsa çalışmaz; trafik polisi olmazsa, arabaların güvenliğiyle ilgilenenler olmasa, bu teknoloji başarısız olur. Bilgisayar endüstrisi hemen hemen hiç düzenleme gerektirmez, veri transferi konusunda bir miktar düzenlemeye ihtiyaç olmasına rağmen bu

endüstride düzenlemeye pek gerek olmadığını söyleyebiliriz.

Finansın iki yönü olduğunu düşünüyorum. Bankacılık kanalının çok ağır düzenlemeler olmadan çalıştığını iddia ediyorum. ABD'deki bankaların geçmişine, 1790 ile 1980 arasında bakarsanız, ticari bankaları düzenleyen neredeyse hiç yasal düzenleme yoktu. Bankacılık sisteminin çok sıkı kurallar olmadan faaliyet göstermesini hayal edemiyorum. Diğer taraftan, borsa, çok fazla yasal düzenleme olmadan da gayet iyi çalışabilir. Son 20-30 yılda, hisse senedi işlemlerini düzenleyen yasalar yokken bu yasalar gittikçe sıkılaştı ama çok önemli olan bankacılık yasalarıysa gittikçe zayıfladı. Trendler tamamen yanlış yönlerde gittiler. Bu konuyu açıklamak yarım gün sürebilir o nedenle şimdilik burada kesiyorum.

Radikal ve eski modaya özgü birtakım çözüm önerilerinde bulunacağım. Kurumun teşhisi, bütün finans inovasyonlarının kesinlikle tüketildiğini ve meydana gelen her şeyde yasal düzenlemelerin geride kaldığını ileri sürüyor. Bu sanki otomobili icat etmişiz ama trafik polisini koymamışız gibi bir durum; yapmamız gereken tek şey daha fazla polis işe almak. Obama 2008'de bu konuyla ilgili olarak, "Eski kurumlar yeni uygulamaları gerektiği gibi idare edemezler," demişti. Ancak Bernanke, "finansal inovasyon, düzenleyici merciler risklerine karşı daha uyanık oldukları sürece, finans sistemimizi daha etkili yapmak için bir araç olmayı sürdürüyor" diye ısrar ediyor. Bunları söyleyen insanları bunun doğru olmadığına daha neyin ikna edebileceğini merak ediyorum bazen. Bunun için savaş çıkması filan mı lazım. Irak savaşından sonra Tony Blair, "kredi temerrüdü takasları aslında kendi içlerinde kötü şeyler değildir," demişti.

Burada işin içyüzünü bilen birinden bekleyeceğiniz tedavi nedir? Modernizasyon. Yaklaşık 2000 sayfa olan Dodd-Frank Kanunu'nun şu anda 1000 sayfaya indirilmiş hali kullanılmaktadır. İçindekiler arasında Finansal İstikrar Murakabe Kurulu, bütün ev kredileri için federal standart, Kredi Derecelendirme Ofisi gibi hususlar var. Avrupa'da daha katı sermaye gereksinimleri olduğu üzerinde duruluyor. Basel'de oturan insanlar ilk sermaye gereksinimi, daha sonra ikincisini vs. belirlemeye çalışıyorlar. Bu sermaye yastığının ne kadar kalın olması gerektiği konusunda bankacılık sektörü ve yasal düzenleyiciler arasında bir çekişme var. Bu benim sürekli eleştirdiğim yukarıdan aşağı sürecin bir türü.

Eğer Dodd-Frank Kanunu'nu gerçekten uygulamak istiyorsanız, bunun için Amerikan üniversitelerden doktora yapmış insanları işe almalı ve bu Kanunu'nun yapması beklenen şeyi yaptırmalarını istemelisiniz. Ama bu insanlar orada değiller, bulsanız bile sizde

çalışmaya başladıktan 6 ay sonra Wall Street'e geçeceklerdir. Daha da önemlisi böyle bir süreç, bilgi birikimi gösterisi içeriyor. Sadece sermaye denklemini artırırsak, 100 dolarlık riskiniz var ve bu riske karşılık 3 dolar yerine 10 dolar sermayeniz varsa, buradaki sorun, kimse bu riskin ne olduğunu bilmiyor. 80 trilyon doları olan JP Morgan'ı ele alalım. Bu riskin ne olduğunu kim biliyor? Ben bilmiyorum, yasal düzenlemeyi yapanlar da kesinlikle bilmiyor. Bu riske karşılık 3 dolar mı yoksa 10 dolar mı sermaye olmadı gerektiğini kim söyleyebilir? Böyle bir durumda sistem için anlamlı bir farklılık yaratmanız mümkün değil. Son olarak, çabanın değmeyeceğini iddia edeceğim.

Otomobillerimiz var ve ABD'de otomobiller yılda 20 ila 30 bin kişiyi öldürüyor. Türkiye'de bu sayının ne olduğunu bilmiyorum, sanırım birkaç bin civarındadır. Otomobiller tarafından öldürülen insan sayısını düşürmek için, araba ve kamyon tekerleklerinin geliştirilmesine, trafik polislerine ve trafik ışıklarına çok para harcıyoruz. Bütün bunları yapıyoruz, çünkü trafik polislerine harcadığımız paraya, her yıl ölen 20-30 bin kişiye rağmen, otomobillerin yollarda olmasının değerinin toplum için çok çok önemli olduğunu söylüyoruz. Eğer modern finans sistemi için trafik polisleri yaratacaksak, bu inovasyonların bu şeyleri güvenli hale getirmek için gösterdiğimiz çabayla orantılı olduğunun kanıtlanması gerekiyor. Eğer bunları güvenli hale getirebilmiş olsaydık ve finansal çöküşlerden önce uygulayabilseydik, Paul Walker'ın dediği gibi "son 20 yılda gerçekleşen en faydalı finansal inovasyon otomatik para çekme makinesidir." Paul Walker ile aynı fikirdeyim. Ancak kredi takaslarının hiçbir toplumsal faydasını göremiyorum. Kitabımda sayfalarca bunların neden faydasız olduğunu anlattım.

Peki alternatifiniz nedir? Benim önerdiğim alternatifin, önerilenlerden çok farklı olduğu için oldukça radikal olduğunu ve aynı zamanda eskiye bir geri dönüş içerdiğinden eski moda olduğunu düşünüyorum.

Şimdi geniş kuralların durum bazında uygulanmasından bahsetmek istiyorum. Çocukları örnek alalım. Çocuklarınıza uyguladığınız iki çeşit disiplin vardır. Bunlardan birisi, "sebzerlerini ye", çok keskin bir kuraldır. Diğeri "Bana karşı kaba olma". "Sebzerlerini ye" çok açıktır, kabalıksa bir muhakeme konusudur. Finans faaliyetlerinin çoğunda kuralların "bana karşı kaba olma" türünden olduğunu düşünüyorum. Bir bankanın davranışlarının kabalık içerip içermediğini değerlendirmek için durum bazında muhakeme yapmak gerekir.

Yerinde incelemeye ilgili olarak 1980'lerin öncesine gitmek istiyorum. 1980'den önce bankaların sermaye gereksiniminin aynı olduğunu düşünülüyordu. Temel savunma inceleme yapacak kişinin bankadan içeri girmesi idi. Ne kadar sermayeniz olması gerektiği, risk-

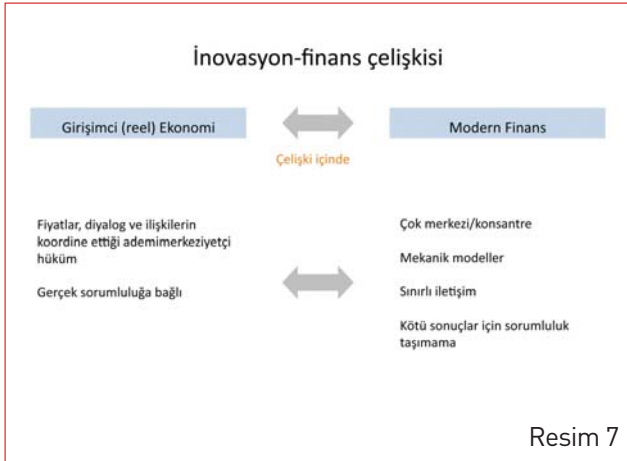
varlık değerlendirmeniz için yukarıdan aşağı yaklaşımını unutun. Modelin aklında yasal sistem vardır. Parlamento yasaları geçirir, yargı durum bazında inceleme yapar ve karar verir. Ben finans için de böyle bir uygulama olması gerektiğini düşünüyorum. Bu tür bir yasal düzenleme inanılmaz derecede emek yoğunudur. Eğer bunu emek yoğun şekilde yapmak istiyorsanız ve ne yapacağınızı tarif edecekseniz, gerçekten odaklanmanız gereken tek şeyin, emanetçi ödeme sisteminde bir toplamınız olmasıdır. Eğer iyi bir toplamınız varsa, daha iyi bonolarla krediler verebilirsiniz. 1950-60'larda, ABD'de uzatılan krediler kabaca yılda %9'du ve başarısız olan banka neredeyse hiç yoktu. Her mevduata tam garanti vermemiz gerektiğini düşünüyorum. Son birkaç haftadır, bankalar birbirine koşuyor, merkez bankaları bir araya geliyor ve mevduatlara belli bir garanti vermeyi konuşuyor. Unutun bunları. Herhangi birinden gelen herhangi büyüklükteki herhangi bir mevduat, kesinlikle ve tamamen garanti altındadır ama bu mevduatlara karşılık, bankaların yapabilecekleri şeyleri ciddi biçimde sınırlamamız gerekiyor. Bence yapmalarına izin verilmesi gereken tek şey, basit ticari ve tüketici krediler vermek ve zamlara karşı basit tedbirler almak olabilir.

Standart şu olmalı: Ortalama zekaya sahip, kolej mezunu bir kişi ne anlayabilir? Ortalama zekaya sahip kolej mezunu bir müfettişin anlayamayacağı bir şeye izin verilemez. Mevduat sistemimiz, anlamak için finans doktorası yapmış olmayı gerektirmemeli. Finansın geri kalanı söz konusu olduğu sürece, hedge fonları ve yatırım bankaları bırakın ne istiyorlarsa yapsınlar. İlave gözetime gerek yok ama yasal düzenlemelere tabii kurumlara göre kredi olmamalı.

Şimdi konuyu özetlemek istiyorum. Neden yaygın zenginlik, yaygın verimlilik iyileştirmeleri gerektiriyor? Refaha ulaşmış toplumumuz olamaz çünkü az sayıda parlak girişimcimiz, az sayıda iyi mühendisimiz ve bilim insanımız var, bu nedenle herkesin verimliliğinin arttığı bir topluma ihtiyacımız var. Bu demektir ki, yeni ürün ya da hizmetler geliştirmemiz gerektiğinde bunları etkili kullanıma sokmalıyız. Yani çok kademeli ve çok yüzlü gelişmelere ihtiyacımız var. Harika mühendislerimizin olması yetmez. Şu anda dünyada pek çok mühendis yetiştirilmeye çalışılıyor ama bu bence anlamsız. Çok oyunculu bir oyunumuz var. Bu oyun işe yaradığında, birçok insan katkıda bulunacak ve fayda sağlayacak. İnsanlar ne düşünürse düşünsün bu elitist bir oyun değil.

Ayrıca son 20 yılda geliştirdiğimiz şeyin, iyi bir inovasyonun oyununun neye benzemesi gerektiği ve modern finansın neye benzediği arasındaki çelişki olduğunu söylemiştim. Âdemimerkeziyetçi sistemden merkeziyetçi sisteme geçtik, diyalogdan kurtulduk, ilişkilerden kurtulduk, sorumluluktan kurtulduk (Resim 7).





Son olarak gerçekten neyin kırıldığına odaklanalım. Merkezi finansın derinlere yerleşmiş bir patolojisi var bunun ele geçirilmesi gerekiyor. 2004-2005'e geri gittiğimizde, statükoyu stabilize etmek cevap değil. Diğer taraftan ademimerkeziyetçi inovasyonu korumamız ve beslememiz gerekiyor, çünkü bu modern refahın ve iyi yaşamın nihai kaynağıdır.

## Soru ve Katkıları

### Soru

Dünya Bankası ve IMF gibi organizasyonların yaşam döngülerini tamamladıkları ve küresel ekonomi için yeni düzenleme kurumlarına ihtiyaç olduğu fikrine katılıyor musunuz?

### Amar BHIDÉ

Önce Dünya Bankası ve IMF'i birbirinden ayıralım. Dünya Bankası bir düzenleme kurumu değil, dünya için değer yaratan bir geliştirme kurumudur ve benim bu konuda çok güçlü fikirlerim yok. Ama IMF ile ilgili güçlü fikirlerim var geçen yaz bir meslektaşımın IMF hakkında bir makale yazmıştı. IMF'in yerini 30 yıl önce kaybettiğini söyledik. Denizaşırı hükümetlere borç verecek bir organizasyona gerçekten ihtiyaç yok. Temelde hükümetlerin uluslararası piyasalarda hiç borçlanmaması gerekiyor. Hükümetlerin dışarıya borçlanmasını kolaylaştırmak için yaptığınız her şey tamamen kötü bir fikirdir.

Yeni düzenleyici kurumlar söz konusu olduğunda, çok uluslu eyleme ihtiyacımız olduğunu hayal etmek, daha küresel işbirliklerine ihtiyacımız olduğunu söylemek güzel. Ancak küresel işbirliği Somali'deki korsanları bitirmeye yetmedi. Kendimizi kandırıyoruz. Bence cevap domestik düzenlemelerde yatıyor. Polis gibi. En iyi polis kuvveti, yerel polis kuvvetidir. Evet Interpolün bir rolü var ama çok istisnai durumlar için. Tıpkı yerel polisimiz olduğu gibi, domestik, ulusal bankacılık düzenlemelerine ihtiyacımız var. IMF'in oldukça faydasız

bir organizasyon olduğunu düşünüyorum ama onun yerine koyacak bir şeyimiz yok.

### Soru

Bu büyük gelişmeler bazında, dünya önümüzdeki 10 yıl içinde ne şekilde olacak?

### Amar BHIDÉ

Ademimerkeziyetçi inovasyon sistemine bakacak olursak, dünyanın geleceğini tahmin edemiyoruz. Silikon Vadisi'nde çok akıllı insanlar var ve bunlar iyi para kazandılar. Çok sayıda hata da yapıyorlar. Tabii ki gelişmeler var ama önümüzdeki yıl bile dünyanın ne olacağını kestiremezken gelecek 10 seneyi değerlendirmek çok riskli olacaktır.

### Soru

Tavsiyelerinizi çok dikkatle dinledik. Sanıyorum gelişmiş ülkeler sizin önerilerinizi olabildiğince uyguluyorlardır. Bu önerileri uygulama konusunda ne kadar başarılılar? Sizin önerilerinizi %100 mü uyguluyorlar yoksa bir kısmını mı uyguluyorlar?

### Amar BHIDÉ

Bu bazen %100, bazen de %0. Herkese açık inovasyon demek, nerede olursanız olun, ülkenizin gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, inovatif faaliyetlere katılan kişi sayısı ne kadar fazla olursa, o kadar daha fazla verimli olur. 2000-2005 yılları arasında araştırmaya oldukça fazla zaman ayırdım. En azından Hindistan'da şöyle bir düşünce vardı: "Sorumluluk alacak kapasiteye sahip değilim," diyorlar. Hindistan'da bunun yukarıdan aşağı olması gerektiğini söylüyorlar ama ben buna katılmıyorum. Hindistan gibi ülkelerde, insanların hayallerini gerçekleştireceklerine dair güvenleri olması lazım. Hayallerini gerçekleştirebilme çalışması ya da olasılığı, konulan kuralların uygulanmasıyla da mümkün olabilir. Her bir yerdeki zorluk nedir diye sordüğümüzda, mesela Bangalore'daki ana sorunun dolaylı erişim olduğunu gördüm. Ben olsaydım, farklı bir cevap verebilirdim. Dolayısıyla farklı kuralların farklı şekilde açıklanması lazım. Bir problem olduğunda bir kısıt vardır, önce o kısıtı çözersiniz, sonra bir diğer kısıta gidersiniz ve sırasıyla bunların hepsini çözersiniz. Sanıyorum ki bu kuralların yerel olarak geliştirilmesi lazım ve bunu yaparken de daha önce yapılanlardan edinilen deneyimlerin dikkate alınması gerek. Mesela Çin, Hong Kong deneyimi dün anlatılmıştı. Yeni gelişen ya da gelişmemiş ülkelerde Hong Kong ve Çin deneyimleri alınmalı ama ben bu çalışmanın bir yerden diğerine değişiklik gösterdiğini düşünüyorum. Belli başlı kurallar uygulanırsa, bu uygulama %0'dır ama genel fikirler olursa %100 olarak uygulanabilir.

### Soru

Finansman küresel olarak büyüdükçe neyi düzenlemeliyiz? Bu düzenlemeyi yapmaya ihtiyacımız var mı?

### Amar BHIDÉ

Finansmanın belli bir dereceye kadar küresel olduğu doğru ama bunun %100 doğru olması gerekmiyor. Bu durumda da hükümetlerin dışarıya çok borçlanmaması gerek. Bu bir sorun. Uluslararası faaliyetler için finansmana ihtiyaç var ancak ticari finansman küresel anlamda bir düzenleme gerektirmiyor. Bunun yerel düzeyde en yüksek noktada olması gerekiyor. Ben bütün finansın %100 küresel olması gerektiğini düşünmüyorum. ABD'de sigorta eyaletler bazında düzenleniyor ama ulusal düzey yerine eyalet seviyesinde düzenleme yapılmasının doğru olduğunu düşünmüyorum.

Büyük firmalar büyük riskler alarak yaptıkları inovasyonlarla çığır açıyorlar mı bilemiyorum. Bu düşünce beni 2000 yılında yayınladığım bir kitaba geri götürüyor. İş ayrımından bahsetmiştim. Çok küçük girişimci bir şirketin çok büyük sermayesi olmayabilir, dolayısıyla belli faaliyetlerde uzmanlaşmaya başlar. Geleceğine ilişkin kimse bilgi sahibi değilken, bu şirketler küçük birimlere bölünüyorlar ancak büyük şirketler de sahip oldukları büyük sermayelerle büyük yatırımlar yapıyorlar. Ancak bunun genel anlamda risk aldığımız noktada gelecek tamamen belirsizse yapmıyoruz. Mesela Silikon Vadisi'ndeki bir şirketin de aynı düzeyde bir riski olabiliyor. Girişimciler gerçekten geleceği belli olmayan riskleri alıyor olabilirler ama büyük şirketler bir araştırma ve planlama olanağı gördükleri ve öngörülebilir bulundukları yerde risk yatırımı yapıyorlar.

### Soru

Girişimci şirketlerde geleneksel ticaretin artık geçerli olmadığını söylediniz. Ancak ekosistem halihazırda Türkiye'de gelişmekte ve en azından bizler yeni girişimciler oluşturmaya çalışıyoruz, fonlar oluşturmaya çalışıyoruz. Eğer biz bu finansal ekosistemi oluşturmaya çalışırsak, inovasyondan kaçınıyor muyuz? İnovasyonu önlüyor muyuz? Bununla ilgili olarak ne öneriyorsunuz?

### Amar BHIDÉ

Bu soruyu, son 5-6 yıldır ben de düşünüyorum ama kendim için bile bir cevap bulabilmiş değilim. Ama şöyle söyleyebiliriz: En son teknoloji kullanan ülkelerin birindeyseniz, bu sistemi biliyoruz ve anlıyoruz ama en son teknolojiyi kullanan bir ülkede değilseniz, o zaman küçük girişimcinin böyle bir ekonomide rolü ne oluyor? Bu durumda bu iki rolün aynı olduğunu düşünmüyorum.

Hindistan'dan örnek vermek istiyorum. Starbucks İtalya'da başlamış bir hikayedir. Howard Shultz, espresso'yu görmüş ve İtalya'da olduğu gibi neden Seattle'da da olmasın demiş. Bu arada kafasındaki modelin çalışıp çalışmayacağını kimse bilmiyordu. Ama Shultz için bu programı başlatmak doğru oldu ve Seattle'da birkaç kahve barı kurarak bunu gerçekleştirdi ve daha sonra bu barlar başarı gösterdi daha sonra orta-batıya genişledi ve interneti kullanarak bunu yaygınlaştırdı. İşte bu Amerikan açılımı Hindistan'da 1991'de açıldı. Şirketin yeni şeyler geliştirmeye ihtiyacı yoktu ama yeni yerlerde bunu yapmaya ihtiyacı vardı. Hindistan'da iki aile Starbucks'ın Amerika'da nasıl çalıştığını gördü ve bu modeli kopyalayarak büyük ölçekte yeni bir girişim başlattılar. Dolayısıyla Howard Shultz'un yaptığı girişim gibi teknolojik girişime dayalıdır bu girişim.

Saniyorum yerli teknolojilerin geliştirilmesi yanlış ancak doğru küçük girişimciler için ekonominin çok büyük şey olmadığı ve deneylerin kendisine çok büyük şey getiremeyeceği ülkelerde küçük girişimcinin rolü nedir, gerçekten ben bunu bilemiyorum. Ama bu önemli bir soru ve üniversitedeki akademisyenler tarafından değil ama muhtemelen sizler gibi insanlar tarafından cevaplanacaktır.





## Oturum 1

### Yeni Dünya Düzeninde Dalgaları Yönetmek

- Küresel Sosyo-Politik
- Ekonomik Dinamikler
- Küresel İklim Değişikliği, Doğal Kaynaklar, Çevre

### Oturum Başkanı

**Nuri ÇOLAKOĞLU**

Doğan Media International Başkanı

### Konuşmacılar

**Solî ÖZEL**

Habertürk Gazetesi Dış Haberler Müdürü ve Köşe Yazarı

**Prof. Dr. Erinc YELDAN**

Bilkent Üniversitesi Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Mikdat KADIOĞLU**

İTÜ Öğretim Üyesi ve Afet Yönetim Merkezi Müdürü



### Oturum Başkanı

**Nuri ÇOLAKOĞLU**

Doğan Media International Başkanı

1943 yılında İzmir'de doğdu. 1967 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Diploması ve Dış İlişkiler Bölümü'nden mezun olmuştur. 1966 yılından bu yana profesyonel gazeteci, TV Yayıncısı ve medya yöneticisi olarak Türkiye'deki çeşitli kuruluşların yanı sıra Londra'da BBC, Alman DPA Ajansı ve İsveç TV'si ile çalışmıştır. Türkiye'ye dönüşünün ardından TRT'de Cem Duna'nın yardımcısı olarak çalışmış, sonrasında da Show TV, Cine 5, Olay TV, NTV, CNBCe, CNN Türk, Fenerbahçe TV, Kanal D Romanya gibi pek çok TV Kanalının kurucusu ve Genel Müdürü olarak görev almıştır. BNP-TEB ortaklığı için TEB KOBİ TV'yi hayata geçirmiştir. Halihazırda da HTV adlı bir sağlık kanalı kurmaktadır. TUSİAD'da Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev alan Çolakoğlu, halen İKSV, İstanbul Modern, TAPV, DEİK Türk Amerikan İş Konseyi'nin Yönetim Kurullarında ve mezun olduğu Robert Kolej'in Mütevelli Heyetinde yer almaktadır.



### Soli ÖZEL

Habertürk Gazetesi

Dış Haberler Müdürü ve Köşe Yazarı

1958 yılında İzmir'de doğdu. ABD, Bennington College Ekonomi bölümünde lisans eğitimini tamamlamasının ardından 1983 yılında Johns Hopkins Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde yüksek lisansını tamamlamıştır. Bilgi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde öğretim üyesi olarak yer aldığı dönemde, Sabah Gazetesi'nde uluslararası ilişkiler hakkında günlük köşe yazarlığı yapmıştır. Uzmanlık alanları Türkiye-AB İlişkileri, Ortadoğu Politikası, ABD Dış Politikası'dır. Halen Habertürk Gazetesi'nde Dış Haberler Müdürlüğü görevini yürütmekte ve yine aynı gazetede uluslararası politika konularında köşe yazılarına devam etmektedir. Özel, 2010 yılından beri Kadir Has Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde öğretim görevlisi olarak yer almaktadır.



### Prof. Dr. Erinç YELDAN

Bilkent Üniversitesi Öğretim Üyesi

1960 yılında İzmit'te doğdu. Boğaziçi Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olan Yeldan, İktisat Doktorası derecesini 1988 yılında Minnesota Üniversitesi'nde tamamlamış, akabinde de Bilkent Üniversitesi'nde görev almaya başlamıştır. Aynı Üniversite'de 1990'da Doçent; 1998'de de Profesör ünvanını almış ve 1998-2003 yılları arasında İktisat Bölüm Başkanı olarak görev yapmıştır. 2002 yılında Avrupa İktisatçılar Birliği tarafından yapılan bir araştırmada dünyanın ilk 500 iktisatçısı arasında yer alan Yeldan, uluslararası ekonomi, kalkınma ekonomisi ve makroekonomik modeller üzerinde çalışmaktadır. Merkezi Yeni Delhi'de olan Uluslararası Kalkınma İktisatçıları Birliği (IDEAs) kurucu-direktörlerinden olan Yeldan, Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) Bilim Teşvik Ödülü (1998) sahibidir.



### Prof. Dr. Mikdat KADIOĞLU

İTÜ Öğretim Üyesi ve

Afet Yönetim Merkezi Müdürü

1961 yılında Maçka'da doğdu. Meteoroloji ve Afet Yönetimi Profesörü olan Kadioğlu 1984 İTÜ Meteoroloji Mühendisliği Bölümü mezunudur. Atmosfer Bilimleri konusunda 1987'de yüksek lisans ve 1991'de doktorasını ABD'nin Missouri-Columbia Üniversitesi'nde yapan Kadioğlu TMMOB Meteoroloji Mühendisleri Odası Marmara Bölge Temsilcisi ve Türk Deniz Araştırmaları Vakfı üyesidir. Sinoptik Meteoroloji, Sayısal Hava Öngörüsü, Uygulamalı Klimatoloji ve Afet Yönetimi konuları ile ilgilenmektedir. İstanbul Teknik Üniversitesi Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi Meteoroloji Mühendisliği Bölüm Başkanı ve İTÜ Afet Yönetim Merkezi Müdürü'dür. Hürriyet Gazetesi Seyahat ekinde yazı yazmakta ve Açık Radyo'da Cuma sabahları "Havadan-Sudan" adlı bir program yapmaktadır.

### Nuri ÇOLAKOĞLU

Doğan Media International Başkanı

Üç çok değerli öğretim üyesiyle bu platformu paylaşıyorum. Sizlere önümüzdeki dönemle ilgili olarak dünyada siyasal, ekonomik ve küresel açıdan neredede olduğumuzu, kısa ve uzun dönemde neler beklediğinizi, nereye doğru gittiği belirlemeye, yolumuzu çizmeye çalışacağız.

Söze İstanbul Sanayi Odası'nı iki konuda kutlayarak başlamak istiyorum. Birincisi, 10 yıl önce bu kongrenin ilki yapılırken de yine buradaydım. Ne yazık ki Türkiye'de, başlatılan böyle çok hoş işlerin arkası gelmiyor. Fakat İstanbul Sanayi Odası ısrar ve inatla bu konuyu sürdürdü. Böylelikle hepimizin ufkunu açan bir dizi konuşmacıyı dinleme, bir dizi panele tanık olma olanağı verdi. Onun için İstanbul Sanayi Odası'na hem teşekkür ediyorum, hem de onları kutluyorum.

İkincisi de, tabii bu toplantı için seçilen başlık. Bu başlık belki Türkiye'yi en iyi tanımlayan ifadelerden bir tanesi. Çünkü eğer biraz hafızamızı zorlar, biraz kitapları karıştırırsak II. Dünya Savaşı'nın bittiği 1945'ten 2000 yılına kadar Türkiye'nin adeta lunaparklardaki radar denilen oyuncağa binmiş gibi 2 senede bir ya bir ekonomik krize yuvarlandığını, ya da kendisinin bir siyasi krizin ortasında buluyordu. Kendi kusurlarımızdan ötürü ya da çevremizde olup bitenler nedeniyle ekonomimiz bir çöküyor, bir ayağa kalkıyordu. Fakat 2000-2001'de yani bu kongrelerin ilkinin yapıldığı yıllarda, yediğimiz ağır sille ile ekonomiyi baştan sonra elden geçirip, çürükleri ayıklamak, biraz da belkemiğimizi toparlama imkânı bulduk. Onun sayesinde 2009'daki krizi göreceli olarak daha hafif bir sallantıyla atlattık. Bu sefer de dilerim öyle bir şey olur. Ama sürekli teyakkuz halinde bulunması gereken, sürekli etrafına bakınması gereken bir toplumuz, çünkü eski Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in söylediği gibi "Kötü bir mahallede oturuyoruz." Soğuk savaşın sona ermesinden beri ne olduysa, hepsi çevremizde oldu, Balkanlar'da oldu, Kafkaslar'da oldu, Ortadoğu'da oldu, Körfez'de oldu. Savaşın içinde olsak da olmasak da, bölgede silahlar patladığında da genellikle ilk vurulan Türkiye oluyor ne yazık ki.

O açıdan ilk olarak izninizle Soli Özel'e dönüp, içinde bulunduğumuz bölgedeki çalkantılar, önümüzdeki dönemde bizi nasıl etkileyecek diye soracağım.

### Soli ÖZEL

Habertürk Gazetesi Dış Haberler Müdürü ve Köşe Yazarı

Çok söylendiği için değer kaybeden laflardan bir tanesi, "dünya çok büyük bir dönüşümden geçiyor, alışık olduğumuz kalıplarla dünyayı değerlendirmek artık

çok da geçerli değil" sözüdür. Bu, bir dereceye kadar doğru, bir dereceye kadar değil. Hiç kuşkusuz her dönem kendi farklılığını ortaya koyuyor ama birtakım temel şeyler de olduğu yerde duruyor, dolayısıyla Türkiye'nin pozisyonunu değerlendirirken veya dünyada ne olup bittiğine bakarken çeşitli düzeylerde belirli birtakım temel verileri klasik bakışla değilse bile elimizdeki kavramlarla anlayabileceğimizi düşünüyorum.

Bana göre, dünyada eşanlı olarak üç şey bir arada gerçekleşiyor. Geçtiğimiz 30 yıl ya da 2008 yılı sadece ekonomik anlamda değil ama dünyanın stratejik dengelerinin değişmesi açısından da, dünyanın ekonomik-politik dengelerinin değişmesi açısından da bir kırılma noktası. Öğrencilerimin yaşı zaten uygun değil ama bunu onlara da soruyorum. 1978'de 2008'e kadar olan 30 yıllık süre, aslında bugün yaşadığımız dünyanın şekillenmesinin perde arkasında gerçekleştiği süredir. Niye 1978 diye soracak olursanız, 1978-1979'da iki çok önemli gelişme yaşanıyor. Birincisi, bizim Cüce Deng dediğimiz Deng Şiaoping, Mao sonrası kavgayı kazanarak 1 milyarlık bir dev, komünist ekonomi yönetiminden yavaş yavaş tarımda başlayan, 10 yıl sonra da sanayiye de geçecek ve kapitalist dünya ekonomisine entegre olacak şekilde yeni bir düzenlemeye sokuyor. Yine o yıllarda, 1979'da İngiltere'de Margaret Thatcher'ın İngiltere'nin yaşadığı büyük sosyo-ekonomik bunalımın ardından, sonradan neo-liberal adını takacağımız ekonomik politikaları savunarak o güne kadar geçerli olan Keynesci, devletin ekonomiye müdahil olarak gelirin dağılımına katkıda bulunduğu modelden piyasalara mutlak öncelik taşıyan bir modele geçilmesinin simgesi olarak iktidara gelmesi de etkili olmuştur. Onun ardından Ronald Reagan geldi ve 1982'den itibaren tedrici olarak bütün dünya, finans hareketlerinin giderek daha fazla serbestleştiği, soğuk savaş bittikten sonra da bu neo-liberal mutlak piyasacı anlayışın dünyada ekonomi anlayışına hâkim olduğu bir hale geldi.

1978'de Çin'in bu kararıyla 1978'den itibaren dünyaya hâkim olan neo-liberal ekonomik anlayışın kesişme noktası 2008 krizi oldu. 2008 krizi, Çin'in bu modelden de yararlanarak ne kadar güçlü bir ekonomi haline geldiğini tescil etti. Buna karşılık finans sektörünün güdümünde büyük ölçüde gelişmiş olan neo-liberal modele bağlı Batı'nın büyümesi orada kırılarak Çin karşısında ya da üretici Asya karşısında ne kadar zayıf olduğunu görmüş oldu.

O nedenle biz 2008 yılından beri dünya ekonomisinde yani yapılanmanın nasıl olacağını, bunun kurumsal tezahürünün nasıl bir şekil alacağını tartışıyoruz. Buna koşut olarak da tabii ekonomik gücünü kaybetmiş olan, dünya ekonomisini yönetme meşruiyetini kaybetmiş olan Batı da ister istemez bir düşüş, bir zayıflama ve

dünyada olup bitenlere kendi arzu ettiği biçimde müdahil olamama gibi bir sorunla karşı karşıya. Yalnız Batı'nın sorunu aynı zamanda dünyanın da sorunu oluyor. ABD'nin başını çektiği Batı ülkeleri kendi iç krizleriyle uğraşırken her şeye rağmen dünyada kuralları işletme, kurumları işletme konularında becerileriyle, birikimleriyle ve halen sahip oldukları zenginlikle gene de çok söz söyleme imkânına sahipler ama bir şeyleri dayatma imkânına sahip değiller artık. Buna karşılık, yükselen güçler sayılan Brezilya, Hindistan, Çin, Kore vs. bir sistem oluşturmak, o sistemin kurallarını koymak ve ona herkesin uymasını sağlamak için gerekli kapasiteye henüz sahip değiller. Dolayısıyla, bir tarafta düşüşe geçen ama halen daha yönetme becerisine sahip Batı, öteki tarafta yükselen fakat bu beceriye, bu kapasiteye sahip olmayan yükselenler arasında dünya; bir türlü yeni yapısını, yeni yolunu, yeni rotasını çizemiyor, yeni yapılanmasına kavuşamıyor.

Üstüne üstlük, geçmişten farklı olarak olayların yönetimini de zorlaştıran bir boyut katarak, 2006 yılından beri biz artık nüfus çoğunluğunun kırsal alanda değil kentlerde yaşadığı bir dönemdeyiz. Dünya tarihinde ilk kez. Muhtemelen geri çevrilemeyecek bir şey bu. Bu da tabii, iki nedenle hem siyasetin yapısını, hem toplumların dikkat etmesi gereken konuları değiştiriyor ve toplumların yönetilmesini giderek daha da zorlaştırıyor. Birincisi, işsiz olan ya da aç olan insanın toprağına dönerek kendini bir şekilde idame etmesi olanakları neredeyse ortadan kalktı. İkincisi, büyük şehirlerde konsantre olmuş nüfusların parlayıp etraflarını tahrip etme imkânları çok artmış vaziyette. Üçüncü bir nokta ise - yine dünya tarihinde ilk defa - orta sınıf diye tabir edebileceğimiz sınıflardan insanların - her ülkede bunun gelir düzeyi farklı olarak tanımlanıyor - sayısı, ilk defa dünyadaki fakir sayısını geçti ya da 2022 yılında filan geçmiş olacak.

Böyle baktığınız zaman orta sınıflaşmış, kentleşmiş, kapitalist model içinde büyüyen ülkelerde kendilerini bulan, talepleri hem ekonomik olarak, hem sosyal ve siyasal olarak artmış kitleler, siyaset sahnesine ideolojik bir donanımları da olmadan fakat her şeyi talep ederek çıkıyorlar. Bütün bunlar da, dünyada sistemin ne olacağı, gücün nasıl dağıtılacağı, demokrasilerle otoriter rejimler arasındaki kavgada kimin üstte kalacağı konusunda büyük belirsizlik yaşandığı bir sırada oluyor.

Yaklaşık 200-250 yıl boyunca, dünyanın stratejik merkezi Avrupa'ydı. 200 yıl boyunca hep savaşlar Avrupa'da oldu ya da Avrupa'dan başlayarak dünyaya yayıldı. Fakat soğuk savaş, Avrupa'yı artık savaşılabilir bir alan olmaktan da çıkardı. Avrupa gerçekten bir barış alanı haline geldi. Akıllı başında kimse de Rusya'nın yarın Polonya üzerinden Almanya'ya gideceğini ya da Almanya'nın tutup Polonya üzerinden Rusya'yı işgale

yelteneceğini düşünmüyor. Böyle olunca ve dünyadaki ekonomik güç de enerji kaynaklarına yani Doğu'ya doğru kaydıkça, stratejik merkez oraya doğru kaydıkça dünyanın da stratejik açıdan değerlendirilmesinde bizim doğumuzdan başlayan, Hazar havzası ile Körfez bölgesi arasındaki gaz ve petrol yatakları çok zengin alanla onun ötesindeki Çin, yükselişle dünya sisteminin gidişatı hakkında dikkat ettiğimiz bölgeler haline geliyor.

Türkiye, soğuk savaşın bitmesiyle, her ne kadar o ara "Eyvah soğuk savaş da bitti, biz ne yapacağız" diye kendisini tedirgin hissettiyse de, aslında bu yeni yapısal unsurların bir sonucu olarak profili ister istemez yükselecek olan ülkelere dendi. Nitekim öyle de oldu. Bunun üzerine Amerika Birleşik Devletleri'nin 11 Eylül sonrasında dünyayı kendi kafasında yeniden şekillendirmek, buna da Ortadoğu'dan başlamak niyetiyle Irak'a saldırmasıyla gene Türkiye'nin etrafındaki bölgede daha önceden öngörülemez çok önemli bir değişiklik oldu. Amerika çuvalladı, ay sonuna varmadan Irak'tan askerlerini çekmiş olacak - açıkçası kendi istediği türden bir düzeni Irak'ta tutturamadığını zaten görüyoruz - ve bunun da ötesinde sadece Irak'taki operasyonda başarısız olmakla kalmadı, aynı zamanda Irak operasyonunun başlangıcı olması gereken İran'ın etkisini kırma hamlesi de çok büyük bir hayal kırıklığıyla sona erdi. Tersine İran, Amerika'nın Irak savaşından çok daha güçlenerek, etkisini artırarak ve bir Doğu Akdeniz gücü haline gelerek çıktı. Bölgenin böylesine karışması, Arap devletlerinin güç kaybetmesi, İran'ın çok güçlenmesi, Türkiye'yi bölgesel olarak Batı ittifakının bir üyesi olduğundan, Sünni olduğundan ve ekonomik yeni pazarlar aradığından dolayı bölgede daha aktif ve daha etkili bir oyuncu haline getirdi.

Geçtiğimiz 8 yıl boyunca Türkiye bir taraftan İran ile çok iyi ilişkiler kurup -gaz anlaşmaları imzaladı- dünyaya karşı İran'ı savunuyormuş görüntüsü verirken alttan alta Irak'ta, Suriye'de, Lübnan'da İran'ı dengeleyen bir unsur olarak bölge siyasetine katılmış oldu. Bunda da Batı sisteminin desteğini aldı. Amerika ile aramızdaki çekişmeler, Türkiye'nin kendi başına buyruk olarak hareket etmesinden kaynaklanıyordu fakat orada bile dikkat edecek olursanız 2003 yılında 1 Mart teskeresinden başlayarak Amerika ile çok ters düşmesine rağmen Türkiye, normalde bekleneneği şekilde Amerika tarafından bir bedel, bir fatura ödemeye filan da zorlanmadı, böyle bir şey gerçekleşmedi.

Önümüzdeki dönemde Türkiye, iki ya da üç temel gerçekliğin üzerine geldiği bir bölgesel yapı içinde siyaset üretmek zorundadır. Birincisi, Irak'tan ABD'nin çekilmesi ki bu bizi ikinciye yani İran'ın Irak'taki gücünün artmasına getiriyor. Üçüncü gerçeklik de tabii Arap dünyasındaki büyük altüst oluşlarla Arap dünyasının,



dünya sistemine katılma anlamında çok büyük bir adım atmasıdır. Bu, önümüzdeki 10-15 yıl için büyük bir karışıklık demektir. Arap dünyasında, daha önce bahsetmiş olduğum orta sınıflaşmaya doğru bir hamlenin başlaması demektir. Ve Arap dünyasının ekonomik olarak da dünya sistemine daha makul şekillerde entegre edilmesinin gerekeceği bir dönem demektir.

Burada Türkiye, laik, demokratik, kapitalist, Müslüman fakat NATO üyesi bir ülke olmanın getirdiği kendine özgü nitelikleriyle bölgede yeni dengelerin yerleşmesine katkıda bulunacak bir ülke olarak, sanıyorum ki aktif ve önemli de bir rol oynayacak bir ülke görünümündedir. Ancak önünde de birtakım problemler var. Birincisi, bugün çok lafı edilen modellik meselesinin gelip Türkiye'yi vurması ihtimalinin küçümsenmeyecek derecede yüksek olduğunu düşünüyorum. Şöyle ki, yarın öbür gün Türkiye için önemli bir ülke olan Suriye'de rejim değiştiğinde, Arap devletlerinin Türkiye'yi oradaki yeniden yapılanmada baş aktör olarak görmek isteyip istemeyecekleri bence üzerinde durulması gereken bir soru olarak duruyor. Bugünkü derbederliğini atmış, içindeki kargaşaya rağmen Arap sistemi içindeki geleneksel ağırlığını kazanmış olan bir Mısır'ın, Türkiye'nin kendi alanında daha etkili bir aktör olmaya çalışmasına ne ölçüde göz yumacağı ayrıca bir tartışma konusudur. Üçüncü olarak da Doğu Akdeniz'deki büyük olduğu varsayılan kaynakların paylaşımı konusunda da sanıyorum Türkiye kendi istediği rahatlıkla hareket etmeyecektir.

Son olarak, daha başlangıçta değindiğim konularla ilgili bir şey söylemek istiyorum. Dünyamızda bizi de çok yakında ilgilendiren şöyle bir paradoks var: Bir taraftan orta sınıfların güçlenmesiyle birlikte dünyada demokrasi talebi her ülkede artıyor, buna karşılık demokrasilerin gelişmiş ülkelerdeki yönetim becerilerinin bu kriz sırasında bu denli zayıflamış olması, demokratik rejimlerin prestijine yönelik bir darbe de getiriyor. Şöyle bir paradoksla karşı karşıya kalıyoruz: Toplumlar demokratik taleplerle ortaya çıkıyorlar fakat bu demokratik taleplerin bizi getirdiği yerde, popülist otoriter rejimlerin iktidarının konsolide olması, hiç de yabana atılmayacak bir ihtimal olarak orta yerde duruyor. Mesela Asya'da Tayland gibi bir örnek var. Rusya'ya bakıyorsanız, burada demokrasiden çok şeffaflık, hesap verme, adalet ve mafyaya teslim olmama güdülerinin, Putin korkusuna rağmen kitleyi sokağa ittiğini görüyorsunuz. Ama burada klasik anlamda bir demokrasi talebinin olduğunu söyleyebilmek de mümkün değil. Demokrasinin en kökleştiği ve en iyi şekilde işlediği Avrupa Birliği'nde dahi üyelerden birisi hızla popülist bir otoriterliğe doğru kayıyor ama dediğim gibi, öte yandan da bu otoriterlikleri besleyen popülist halkalar aynı zamanda, o popülizm bugün ya da yarın kendilerini

ezdiğinde de bundan kurtulma yolunu aramaya başlayabilecekler.

Dolayısıyla benim görebildiğim, umarım kendi kafa karışıklığımdan değildir bu, hayli karışık dalgaların etkili olduğu, sistemin kurucu unsurları zayıf olduğu için de yolun belirlenemediği bir dünyada yaşıyoruz. Türkiye burada, kendi pozisyonlarını tarihten gelmiş olan saydığım bu beş niteliği muhafaza ederek aldığı takdirde, bu türbülانstan avantajlı olarak çıkacağına inanıyorum.

### Nuri ÇOLAKOĞLU

Soli Özel'e hem global ve bölgesel nefis bir manzara-i umumiye çizdiği için, hem de süre sınırlamasına saniyesi saniyesine bağlı kaldığı için teşekkür ediyoruz.

Siyasi panoramayı bu şekilde gördükten sonra, ekonomik panoramayı da Bilkent Üniversitesi öğretim üyesi Profesör Doktor Erinç Yeldan'dan rica edeceğiz. Erinç Yeldan'ın sunumu biraz renkli ve hareketli olacak sanıyorum.

### Prof. Dr. Erinç YELDAN Bilkent Üniversitesi Öğretim Üyesi

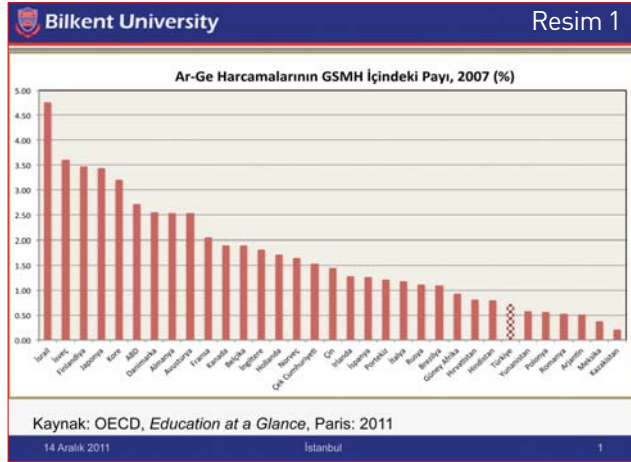
Ben konuşmamı üç nokta etrafında topladım. İlk olarak bir hususu dile getirmek istiyorum. Büyüme, kalkınma, sosyal gönenc, bunlar pek anlamadığımız konular. The Economist dergisinin 2000 yılında çıkardığı bir özel sayısında, iktisat biliminin de hep sırrı olarak nitelendirildi. Bu bir paradoks tabii. İktisat biliminin doğuşunu Adam Smith ile başlatırsanız, Adam Smith araştırdığı insanların, ülkelerin zenginliğiyle ilgili olarak "Niye biz fakiriz, onlar zengin?" sorusunu ilk ortaya atan kişidir. O zamandan bu yana geçen 250 sene boyunca bu büyüme olgusunu çok iyi anlayabilmiş değiliz ama birtakım ipuçlarımız var. Büyümenin iktisadi gelişmenin sermaye birikiminden ibaret olmadığını üç aşağı beş yukarı klasik iktisatçılardan, Marx'tan bu yana biliyoruz. Bilim, inovasyon, teknoloji, eğitim, büyümenin ana unsurları olarak gözüküyor.

Bu noktada elimizde bir belge niteliğinde, sabahki konuşmasında Sayın Bakan'ın da altını özenle çizdiği, Türkiye Sanayi Stratejik Belgesi'nin stratejik hedefleri var. Buradaki dokümanda genel amacımızın "Türk sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilerek, dünya ihracatından daha fazla pay alan, ağırlıklı olarak yüksek katma değerli ve ileri teknoloji ürünlerin üretildiği, nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir sanayi yapısına dönüşümü hızlandırmak"tır deniyor.



Bu nasıl olacak? Hangi politikalarla olacak? Nereden başlayacağız? Çok önemli bir konu ve bugünkü toplantılarımızın da ana eksenini oluşturuyor. Nerede ve nasıl olmayacak sorularından da başlayabiliriz. Bu konuda belgenin 9. sayfasında -Sayın Bakan da sabahleyin özenle bunun altını çizdiği özellikle Çin ve Hindistan'ın küresel ekonomiye entegrasyonu ile birlikte Türkiye'nin rekabet gücünü ucuz işgücüne dayandırması mümkün görünmemektedir" deniyor. Yani Türkiye'nin rekabet gücünü ucuz işgücüne dayandırması mümkün görünmüyor. Ucuz hammadde, ucuz enerji, ucuz işgücü üzerinden rekabet avantajı elde etmemiz mümkün değil. Dolayısıyla geriye eğitim ve araştırma-geliştirme üzerinden kurgulamak zorunda kaldığımız bir stratejik sanayi hamlesi var.

Burada neredeyiz? OECD'nin 2011'de daha geçen ay yayınladığı en güncel verilerden aldım. Araştırma-geliştirmeye ayrılan yatırım harcamalarının milli gelir içindeki payı. En uç ülkede İsrail ile başlıyoruz, İskandinav ülkeleri var. Türkiye'yi olabildiğince ayırtırmaya çalıştım. Türkiye, mevcut görünümüne göre, %76'lık pay ile OECD ülkeleri arasında son sıralarda yer alıyor. Bizden sonra gelen ülkeler arasında Kazakistan, Meksika, Arjantin, Romanya ve komşumuz Yunanistan ve Polonya var. Avrupa Birliği 27 ülke bloğunun ortalaması %1,9 (Resim 1).



Eğitim konusuna gelince, yine Devlet Planlama Teşkilatı'nın, yeni adıyla Kalkınma Bakanlığı'nın 2011 yılı yıllık programlarından aldığım veriler, Eğitim Bakanlığı'nın ve OECD'nin verilerine dayanıyor. Yaşlarına göre okullaşma oranı. Görünen manzara şu ki, Türkiye zorunlu eğitim kapsamında OECD ortalamalarına oldukça yakın. Hiç olmazsa %90'ın üzerinde bir okullaşma oranına sahip olmasına rağmen, zorunlu eğitimin dışında kalan eğitim kademelerinde, OECD ortalamalarının çok altında bir yerde yer alıyor. Türkiye'nin 15 yaş üstü okuryazarlık oranı bakımından dünyada 97. ülke olduğu hesaplanıyor. Ortalama okulda geçen süre 6,5 yıl ve şu okullaşma oranlarıyla beraber Türkiye, 34 OECD ülkesi arasında 33. sırada yer alıyor (Resim 2).

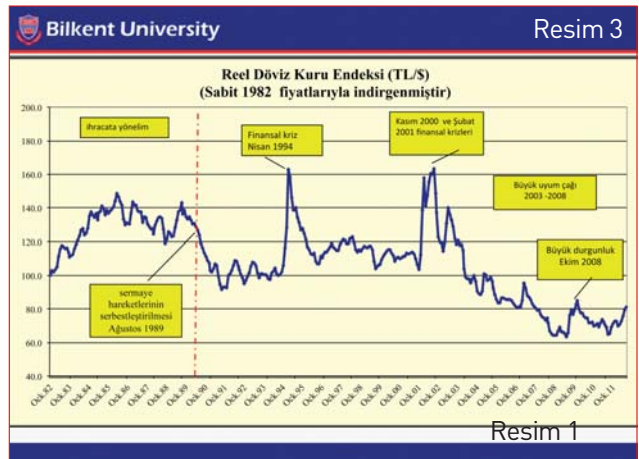
**Bilkent University** **Resim 2**

| Yaşlara Göre Okullaşma Oranı |         |          |           |           |
|------------------------------|---------|----------|-----------|-----------|
|                              | 3-4 Yaş | 5-14 yaş | 15-19 yaş | 20-29 yaş |
| Türkiye                      | 7.9     | 91.9     | 45.9      | 12.9      |
| OECD Ortalaması              | 71.5    | 98.9     | 81.5      | 24.9      |
| AB-19 Ortalaması             | 79.8    | 99.0     | 84.9      | 25.1      |

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı, OECD, 2011.

14 Aralık 2011 İstanbul 2

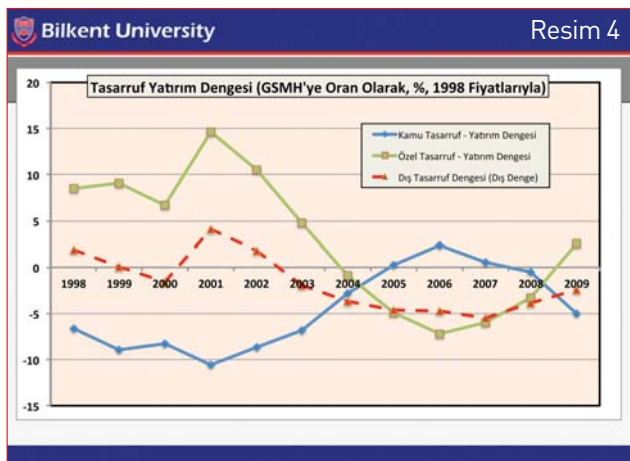
Rekabet kuşkusuz sadece eğitim, araştırma-geliştirme üzerinden değil, makroekonomik fiyatlandırmanın da çok önem kazandığı bir konu. Bunlar arasında da çok önemli bir konu, şu reel döviz kuru meselesi. Reel döviz kuru, ne yazık ki zaman zaman Türkiye'nin gündeminden çıkıyor ve yeniden gündeme geldiğinde de geç kalınmış oluyor ve kendisini önemli çalkantıların ortasında buluyor. Ben şöyle bir egzersizi sizlerle paylaşmak istiyorum. Döviz kurlarının, son derece dalgalı seyrettiği bir dünyadayız. Bu dünyada, biraz uzun dönemli düşünmek oldukça zorlaştı. Şöyle ki, döviz kurunun uzun dönemli seyrine baktığımızda, Amerikan dolarını Türk lirası ile karşılaştırıp aylık veriler kullanıp, enflasyon farklarından arındırıp satın alma gücü paritesine göre hesapladığımızda ortaya şu manzara çıkıyor. Bunlar Merkez Bankası verileri ve 1982 Ocak ayından başlıyor. Satın alma paritesine göre enflasyondan arındırarak 1 doların reel fiyatını sizlerle paylaşıyorum - eğer 1982 100 ise. 1989'u ayırtırdım, çünkü malumunuz 1989 Ağustos ayında Türkiye'de sermaye hareketleri tamamiyle serbestleştirildi, kambiyo rejimi serbestleştirildi; finansal serbestleştirmenin nihayete ulaştığı bir dönem, yepyeni bir rejim altındayız. İki tane sıçrama var: 1994 Nisan ayındaki kriz, 2000-2001 krizi. Daha sonra da büyük uyum çağı, great moderation diye adlandırılan dönem geliyor. 2008 krizinin Türkiye'ye vurması görülüyor, daha sonra da veriler 2011 Eylül ayına kadar geliyor (Resim 3).



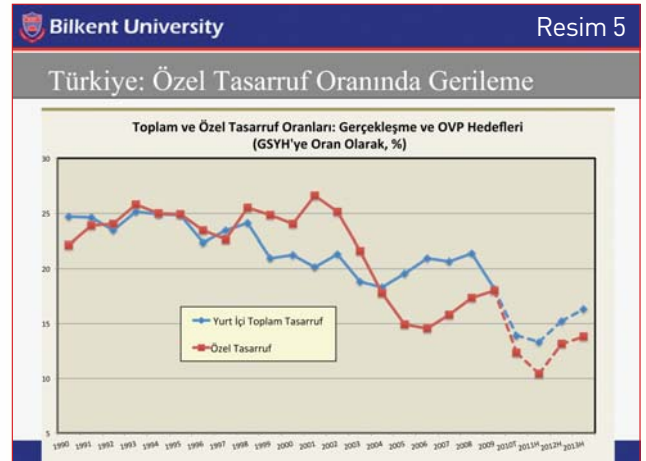
Öncelikle, bu resimden lütfen doların fiyatının ne olması gerektiği sorusunun cevabını aramayın, böyle bir cevap yok. Kastettiğim şey, tırnak içinde ne kadar bir devalüasyon olmalı ki Türkiye döviz piyasası dengeye gelsin sorusunu cevaplamak gibi bir iddiam yok. Sorunun cevabını veren grafik de bu değil. Zira elbette 1980'lerden, 1990'lardan bu yana, çok önemli değişiklikler oldu; ihracatımızın yapısı değişti, kurumlarımız değişti, bankacılık sistemimiz değişti, çok önemli reformlar ve çalkantılar oldu. O yüzden 1982 ile 2011'i birebir karşılaştırmak anlamsız.

İktisada giriş derslerinde öğrencilerimize ceteris paribus sözünü öğretiriz. Burada bunun tersini yapmaya çalışıyorum, mutatis mutandis yapıyorum: Her şeyi düşünürsek, her şey değişiyor. Her şeyi düşünürsek bu resmin bize anlattığı şey şu: Neler olduysa bu 30 küsur sene içinde oldu, Türkiye'nin yurtdışıyla rekabet fiyatını veren döviz kuru bugün 1980'lere göre %40 daha ucuz veya Türk Lirası %40 oranında daha pahalı. Her şey dahil. Şimdi bunu Türk sanayine, Türk ihracatına ve Türk ticaretine verdiği sinyal, muazzam bir ithalat bağımlılığı, sanayide muazzam bir ara malı, makine ve teçhizat bağımlılığı olarak kendini gösteriyor. Ara malı ithalatına bağımlı sanayi yapısı, en tahripkar ithalat biçimidir. Hammadde ve enerji bunun dışında ama yurtiçindeki yatay ve dikey sanayi bağlantılarının kopartılması, yurtdışından ucuz ithalat ile dayanamayan küçük ölçekli sanayicilerle yurtiçindeki sanayi girdi çıktı bağlantılarının kopartılması, bir yerde döviz kurundaki bir yerde önlenemeyen çöküşün bir yansımasıdır.

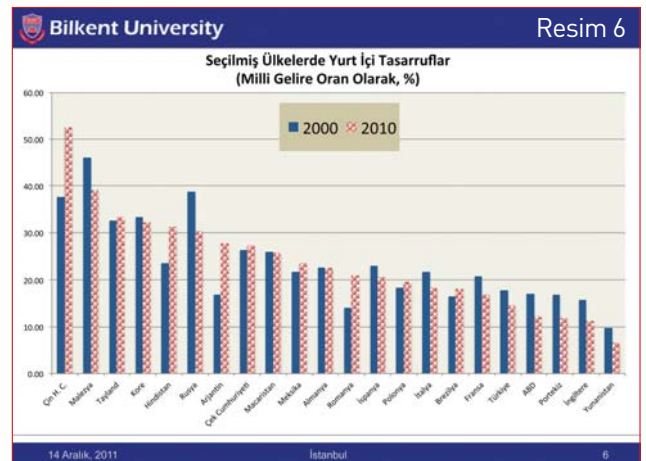
Bunun bir diğer yansıması, kuşkusuz her gün sözünü ettiğimiz cari işlemler meselesidir. Türkiye, geleneksel olarak yüksek cari işlemler açığı veren bir ekonomi değildir. Türkiye yüksek dış ticaret açığı verirdi fakat bunu diğer turizm gelirleri, görünmez kalemlerdeki gelirler, işçi dövizleri gibi gelirlerle kapatırdı. 2000'li yıllardan sonra, Türkiye yüksek oranlı cari işlemler açığı veriyor. Cari işlemler açığı, malumunuz, milli gelir muhasebesine göre, tasarruf/yatırım açığının yurtdışına yansımasıdır. Türkiye çok yüksek cari işlemler açığı veriyorsa, çok yüksek tasarruf açığı veriyor demektir (Resim 4).



Bunun bir nedeni de, şekilde gösterdiğim üzere, Türkiye'de toplam tasarruf oranının ve özel tasarruf oranının çökmesi neticesindedir. Burada 1989 sermaye hareketleri serbestliği sonrasında 1990'dan başlayarak özel ve toplam oranları var. %25 patikasında seyreden tasarruf oranları 2000'li yıllarda %15 patikasına çökmüş durumdadır. Kesik çizgi de orta vadeli programın ulusal ve özel tasarruflarına ilişkin hedeflerini gösteriyor (Resim 5).



Türkiye, seçilmiş ülkelere göre çok düşük tasarruf yapan bir ülke konumundadır. Türkiye'den daha düşük tasarruf yapan, 2000 ve 2010 arasında Amerika ve İngiltere var. Bu iki ülke, dünya ekonomisindeki hükümler konumları nedeniyle çok da tasarruf yapma gereği olmayan ülkelerdir. Diğer ülkeler, Portekiz ve Yunanistan. Burada yaşanan sorunların da Türkiye için önemli sinyaller vereceğini düşünüyorum (Resim 6).



Sözlerimi bağlarken, burada uzun bir tartışma açmama olarak yok fakat üç blok düşünme önerileri getirmeye çalıştım. İlk olarak, sabahleyin Paul Romer de konuşmasının son bölümünde bu konuya değindi: İstikrarlı reel kur ve Merkez Bankası'nın izleyeceği politikalar meselesi. Merkez Bankaları sadece enflasyonu hedeflemekle sınırlı kalmak yerine döviz kuru reel düzeyini istikrara kavuşturacak bir para politikası izlemelidir. Enflasyon hedeflemesi veya



paranın fiyat düzeyinin istikrara kavuşmasının genel anlamda makro istikrara kavuşturmaya yetmeyeceğini 2008 krizinde çok acı deneyimlerle bütün dünya öğrenmiş durumda.

İkinci olarak, ticaret politikası aynı zamanda bir ülkenin sanayileşme politikasıdır. Türkiye, Dünya Ticaret Örgütü ve AB ile olan ilişkilerindeki kısıtları göz önünde bulundurarak fakat bunların arasındaki boşlukları değerlendirerek stratejik ve seçici bir teşvik sistemini ön plana çıkarmalıdır. Ulusal sanayinin yatay ve dikey girdi bağlantılarını gözetken ve emek yoğun teknolojileri özendiren bir sanayileşme hamlesini bir stratejik ticaret politikasıyla desteklemelidir.

Son olarak, Türkiye reel ekonomisini, geleceğin spekülasyon finans dünyasının kısa dönemli kâr-zarar hesaplarına bağımlı hale getirmiş durumdadır. "Finansal getiri" ve piyasa "yatırımcıların" çıkarları, sanayi, tarım ve genel olarak tüm reel ekonominin çıkarlarının önüne geçmiştir. Her ne pahasına yabancı yatırım ve her ne pahasına yurtdışından spekülasyon sermaye girişinin özendirilmesi yerine, ulusal tasarrufların genişletilmesine dayalı bir yatırım stratejisi izlenmelidir. Bu amaçla, kısa vadeli sermaye hareketleri gerektiğinde ek-finansal vergiler, spekülasyon döviz girişleri üzerine zorunlu karşılık oranlarının aktif bir şekilde yükseltilmesi gibi piyasa araçlarıyla yönlendirilmeli ve ülkemize gelen sermaye akımlarının uzun vadeye yayılması sağlanmalıdır.

Bunlar sadece ipuçları. Daha detaylı bir tartışma için ben sorularınızı ve yorumlarınızı bekliyorum. Sabrınız ve ilgini için teşekkür ederim.

### Nuri ÇOLAKOĞLU

Siyasi panoramamızı ekonomik panorama ile tamamladık. Bir de üstünde yaşadığımız dünyanın bizim hesabımıza, kitabımıza fazlaca girmeyen, bizim sonunu, arkasını düşünmeden yaptığımız bazı hareketler neticesinde bizi allak bullak eden birtakım davranışları var. Konunun bir uzmanı olarak İstanbul Teknik Üniversitesi öğretim üyesi Profesör Doktor Mikdat Kadioğlu'na yerküre, iklimler ve doğanın bize nasıl bir gelecek hazırladığını soracağız.

### Prof. Dr. Mikdat KADIOĞLU

İTÜ Öğretim Üyesi ve AfetYönetim Merkezi Müdürü

Dünya üzerindeki dalgaları yönetmek deyince küresel iklim değişikliğini de dikkate almak zorunda kalıyoruz, daha doğrusu almalıyız. Burada benim üzerinde duracağım şey, değişik gelebilir size.

Türkiye, biliyorsunuz enerji konusunda dışa bağımlı bir ülke ve enerji kullanımı sanayileşmesiyle beraber hızla artıyor. Tabii enerjinin büyük bir kısmı fosil yakıtları, bu da iklim değişikliğinin en büyük nedeni. Aynı zamanda iklim değişikliği, enerji kullanımını artıran bir faktör ve Türkiye'nin cari açığının -az önce Hocamızın anlattığı şekilde- %80'i de enerji kaynaklıdır. Yani böyle bir üçgen var burada, bu üçgeni Türkiye nasıl yönetecek, idare edecek? Buradaki çözüm ne olabilir diye baktığımız zaman, son Güney Afrika'daki iklim toplantısından sonra, bugünlerde biliyorsunuz Kanada çekildi anlaşmadan çünkü "Çin ile Hindistan aşırı hızlı büyüyor. Onlar kirlendirirken biz niye ödeyelim?" diyorlar (Resim 1).



Türkiye'nin de yakında Çin, Hindistan ve Brezilya ile beraber anılma tehlikesi var. Bu üçgeni çok iyi görmemiz lazım. Biliyorsunuz Türkiye'nin yıllık büyüme oranı %8,2 olarak ilan edildi. %8,2'lik Çin'den sonraki en büyük büyüme oranını Türkiye ne kadar daha devam ettirebilecek? Buradaki baskılardan bir tanesi de iklim değişikliği, diğer bir baskı da cari açık büyümesi olarak karşımıza çıkacak. Bu üçü arasında bir denge sağlamadan nereye kadar büyüebiliriz diye baktığımız zaman, Türkiye'nin karşılaşacağı bir baskı aracı olarak büyüme baskısı ortaya çıkıyor (Resim 2).

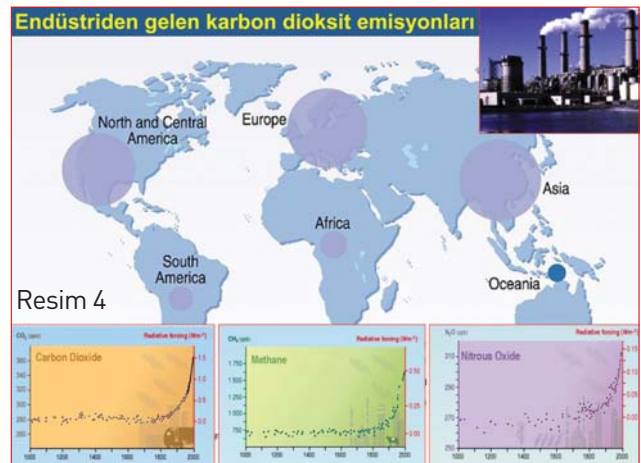


Bugün dünyada konuşulan şey büyümeme ya da kararlı büyüme ya da büyümeyi olduğu yerde tutmak yani ne aşağı ne de yukarı gitmesi. Dünya sonsuza dek ne kadar büyüyebilir? Dünya; kaynakları bu kadar yok ederken, tüketirken, iklim değişirken dünya, ekonomisiyle, sanayisiyle ne kadar daha büyüyebilir? Bunun bir sınırı yok mudur? Dünya bunu tartışmaya başladı, ben de bu konuya sizlerin dikkatini çekmek istedim.

Çok hızlı olarak enerji ve iklim değişikliği arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışacağım. Aramızda belki hâlâ “İklim değişikliği yoktu, nereden çıktı bu?” diyenler olabilir, çünkü çok karşılaşıyoruz bununla. Artık herkes adı gibi emin olsun, iklim değişikliği var. Güneş, dünyanın astronomik hareketleri, volkan patlamaları ve kıtaların hareketleri gibi doğal etkenlerden dolayı dünyanın iklimi hep değişmiştir, yani iklimimiz ilk defa değişmiyor ama eski yıllarda 150 bin yılda dünya 1 C derece ısınıyor ya da soğuyormuş. Bir ısınmadan ısınmaya ya da soğumadan soğumaya baktığınız zaman ortalama 150 bin yılda dünyanın ortalama sıcaklığı 1 C derece değişiyormuş. Şu anda dünya, 1850’den 2000 yılına yani 150 yılda 1 C derece ısındı. İklim eskiden de değişiyordu ama şimdi 1000 kat daha hızlı değişiyor. Zaten problem de bu hızlı değişimin kendisidir (Resim 3).

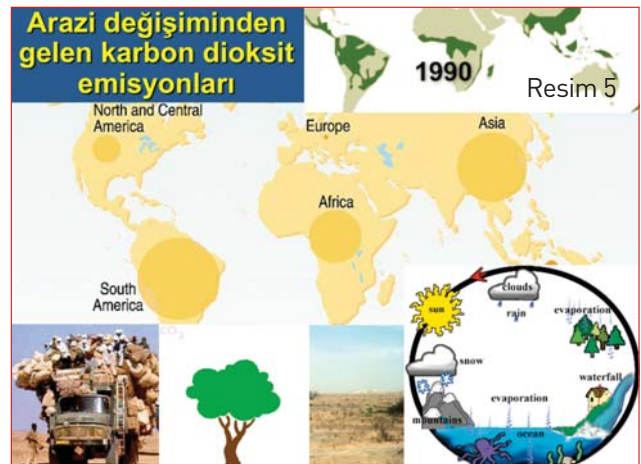


Bu kadar hızlı değişen iklimi kim değiştiriyor diye baktığımız zaman, sanayileşmiş zengin ülkeleri, yani kuzeydeki ülkeleri görüyoruz. Grafikte görüyorsunuz, karbondioksit miktarı yıllarca bir dengede giderken, sanayileşmeyle beraber, yani fosil yakıtlarının keşfedilmesiyle beraber, dünya çok hızlı bir ısınmaya doğru gitmekte (Resim 4).



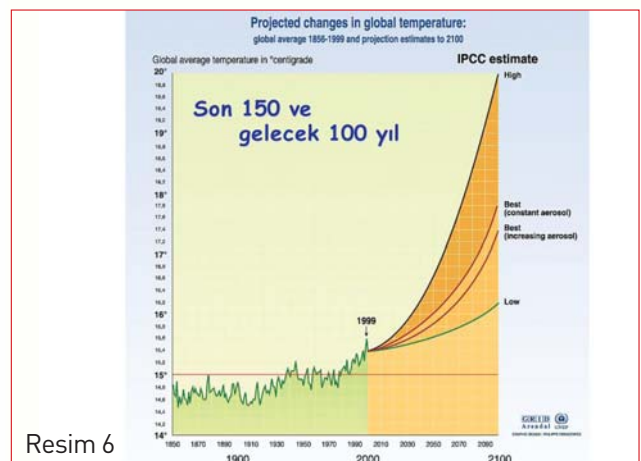
Resim 4

Tabii bunda arazi örtüsünün değişimi de biraz rol oynuyor ama buradaki aslan payı, sanayi, fosil yakıtlarından kaynaklanıyor. Fosil yakıtlarına bağımlılık dünyanın iklimini değiştiriyor ve Türkiye gibi fosil yakıtlarında dışarıya bağımlı olan ülkelerde de cari açık ve ekonomik istikrarsızlığı beraber görülüyor. Bunların hepsi birbirini tetikleyen ve besleyen olaylar (Resim 5)



## Resim 5

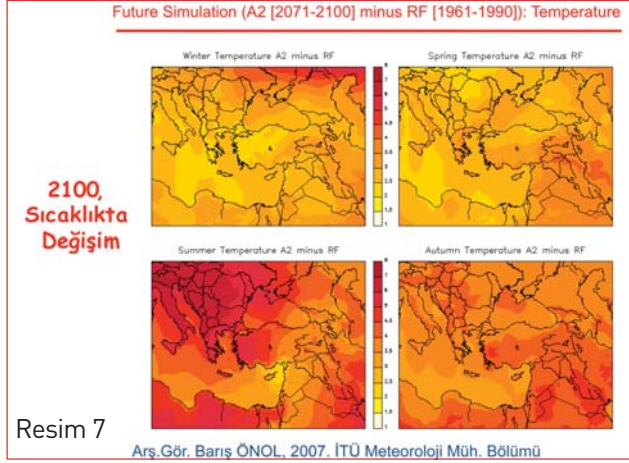
Önümüzdeki 100-150 yılda da dünyanın yaklaşık 4-5 C derece daha ısınması bekleniyor. Bu dünya için çok hızlı, çok büyük ve görülmemiş önemli bir problem (Resim 6)



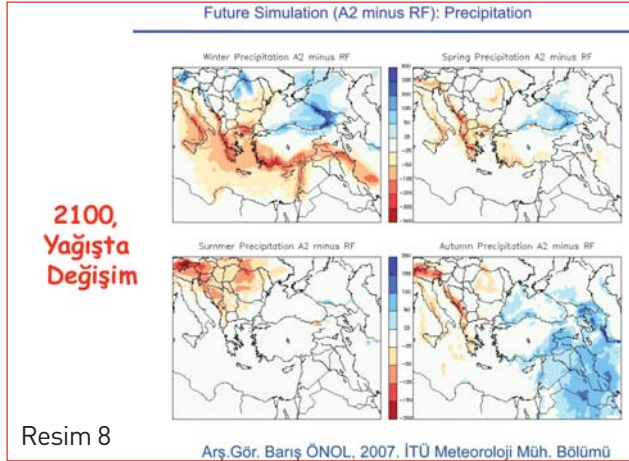
Resim 6



İstanbul Teknik Üniversitesi Meteoroloji Mühendisliği Bölümü'nde yaptığımız simülasyonlarda, Türkiye'yi bekleyen ısınma miktarları dünya ile paralel olarak 4-5 C derecelik bir artış olarak karşımıza çıkıyor (Resim 7).



Şu anda farkında mısınız bilmem, Türkiye'de yer yer kuraklık var. Bu kuraklık zamanla belki azalabilir, düzelebilir ama büyük bir kuraklık yaşıyoruz şu anda. Bu kuraklık ileriki yıllarda Akdeniz üzerinde büyük bir kuraklık olarak karşımıza çıkacak. Sadece Karadeniz'de küçük bir yağış artışı var, yani Türkiye daha kurak bir ülke haline geliyor. Akdeniz iklimi ile ilgili bir tekerleme vardı bilirsiniz, "Yazları sıcak ve kurak, kışları ılık ve yağışlı" diye, bu tekerleme şimdi "Kışları da ılık ve kurak" diye değişiyor (Resim 8).



Böyle baktığımız zaman iklim değişikliğinin fosil yakıtlarından kaynaklandığını, bunun da dünyayı ısıttığını bir kere kabul etmemiz gerekiyor. İklim değişikliğinin sosyo-ekonomik etkileri nelerdir diye baktığımız zaman, burada sayabileceğimiz pek çok şey var. Sağlık bakımından iklim değişikliğinin ölümcül sonuçları oluyor. Örneğin, 2003 Ağustos ayında Avrupa'da 35 bin kişi sıcak hava dalgalarından öldü. Bu, dünyada yaşanmış bir sürü afetlerden bir tanesi. Bunun yanı sıra orman yangınlarında büyük artışlar var. Türkiye Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu, orman yangın mevsimini

1 Haziran'dan 1 Mayıs'a çekti ve orman yangınları artık 1 ay önce başlıyor ve 1 ay daha uzun sürüyor. Böyle birçok örnek verebilirim.

Su kaynakları problemleri de yaşanıyor. Türkiye su zengini bir ülke değil. Türkiye'de kişi başına düşen su miktarı 1990'larda 3.000 m<sup>3</sup> iken 2050 yılında, sadece nüfus artışından dolayı bunun yarı yarıya azalması, 1.240 m<sup>3</sup> olması bekleniyor. 2050 yılında nüfus artışına iklimi de eklediğimiz zaman, 700 m<sup>3</sup>'e kadar düşme ihtimali var. Bu bize, su havzalarını çakıl taşına kadar korumamız gerektiğini gösteriyor. Azalan yağışlarımızdan daha fazla su hasat edebilmek için, su kaynaklarımızı, su havzalarımızı canımız pahasına, sanayi ve rant pahasına korumamız lazım. Su olmayınca sanayi de, yaşam da olmuyor (Resim 9).

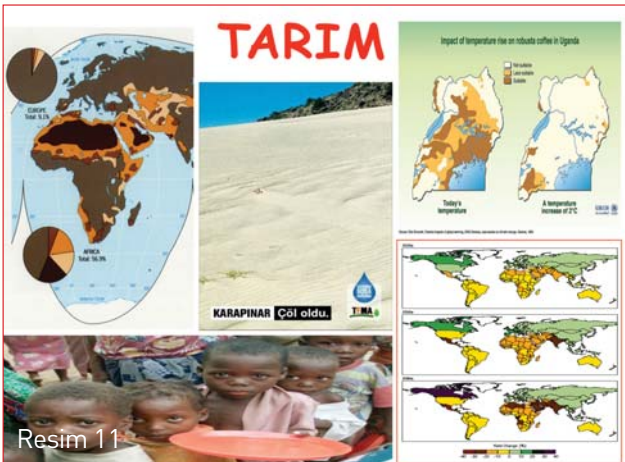


Kıyı alanlarına baktığımız zaman, Türkiye'nin 8.333 km kıyısı var. Kıyılara biz çok ezbere ve serbestçe yatırım yapıyoruz. Birçok ülke "kıyı alanlarından geri çekilmeyi" politika edinmişken, biz Karadeniz Otoyolu'nda şu levhayı koyduk. Kastamonu'da "Dikkat ayı çıkabilir! Taş düşebilir!" diye levha yok ama Giresun'da da "Dikkat! Denizden taş gelebilir!" diye bir uyarı levhası var. Bunlar, Türkiye için sürdürülebilir yatırımlar değil. Bunları daha akıllıca yapmak gerekir. İklim değişikliğini yok sayarak yatırım yapmak, yol yapmak, liman yapmak ileride Türkiye için büyük bir sıkıntı kaynağı olabilir (Resim 10).

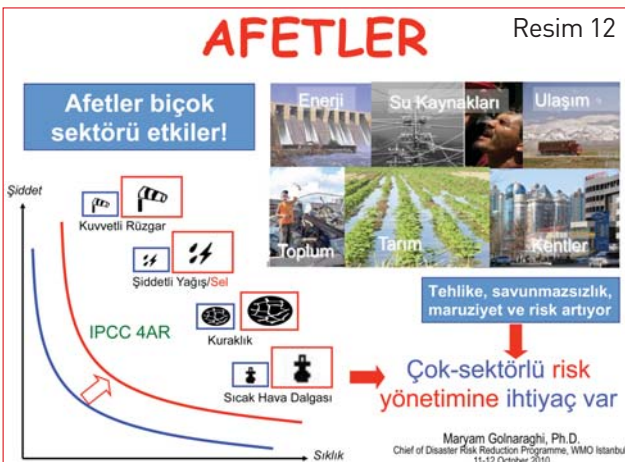




Örneğin sıcaklıktaki 1 C derecelik artış, buğday üretiminde %10 düşüşe neden oluyor. Sadece 1 C derecelik artış, diğerlerini siz varsayın. Burası Uganda. Uganda'yı biz gelişmemiş bir ülke olarak görürüz ama Uganda bu konuda bizden daha ileride. Harita üzerindeki kahverengi bölgeler, Uganda'da kahve üretilen bölgeler, beyaz bölgelerse kahve üretilmeyen bölgeler. Uganda'da da iklim değiştiği zaman tarımlarının nasıl değişeceğini görmek için uyum çalışması yapıyorlar. Sıcaklık 2 C derece artarsa, bütün bu kahve üretilen bölgeler yok oluyor ve geriye sadece üç küçük bölge kalıyor ve Uganda şu anda, ileride buralarda kahve üretmeye devam edebilmek için bu üç bölgeyi koruma altına almış. Bizde böyle bir politika henüz yok. Birçok şehrimiz ovalara yayılmış durumda. Bakıyorsunuz, birçok tarım alanını şehirleşmeye, apartmanlara ve sanayiye açmak durumunda kalmışız. Bu, sürdürülebilir bir kalkınma değil. Apartman veya rantla gelen para, sürdürülebilir bir kalkınma anlamına gelmez (Resim 11).

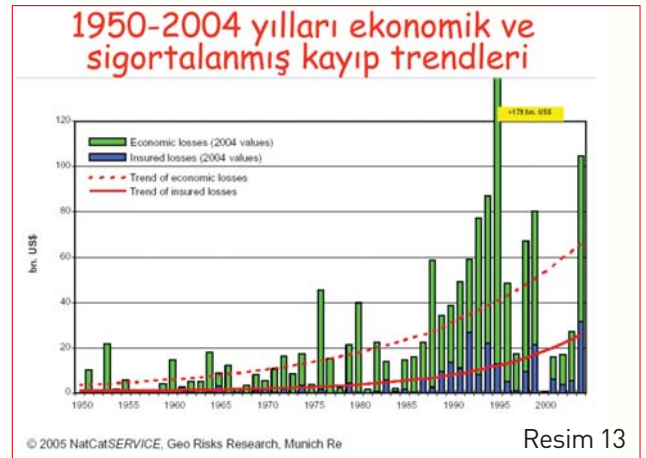


En önemli problemlerden bir tanesi afetler. Günümüzde meteorolojik afetler, katlanarak artıyor. Afetler meteorolojik olsun ya da tektonik olsun, ülkelerin kalkınmasına büyük bir sekte vuruyor (Resim 12).



Sürdürülebilir, kararlı kalkınma nasıl olmalıdır? Şu anda dünyada kullanılan şey, kalkınma seviyesi hızını belli bir yerde tutmak, tehlikeli bir şekilde artırmamaktır. Bu durum sürdürülebilir kararlı kalkınma ya da kalkınmama şeklinde ifade ediliyor. Neden böyle bir şey söyleniyor? Nedenlerden bir tanesi şu: İklim değişikliği 1960'lara göre meteorolojik afetleri 2000 yılında 3 kat artırmış durumda ve bundan kaynaklanan ekonomik kayıplar da 9 kat artmış, sigorta kayıpları da 15 kat artmıştır. Afet Sigortaları Kanunu, 6 senedir Meclis'te bekliyor ama bir Şike Kanunu 2 günde çıktı. Nasıl oluyor?..

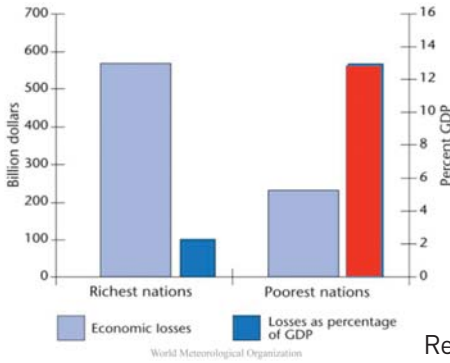
Sürdürülebilir kalkınma olayında önceliklerine biraz daha dikkat etmemiz gerekiyor. Dünyanın bir tarafından afetlerden kaynaklanan kayıplarda katlanarak artış var. Bunu bir kere dikkate almamız lazım. Türkiye'nin afet yönetiminin, afet işinin bir arama kurtarma işi olmadığını, bir kalkınma meselesi olduğunu anlaması gerekiyor. Ama biz hep, kırmızı tulumlu adamlarla bu işi halledeceğimizi sanıyoruz. Bu çok yanlış bir politika ve anlayıştır (Resim 13).



Bu afetler 1990'larda yani 10 yılda, 608 milyar dolardan fazla küresel ekonomik kayba neden olmuşken 2050 yılına kadar yıllık 300 milyar dolarlık bir ekonomik kayıp olacağı bekleniyor. O yüzden afetlere hazırlık ve afet risk yönetimi bizim ciddiye almamız gereken bir şey. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'na eskiden olduğu gibi bir tane kaymakam ya da vali atayıp da bu işi 'bizim oğlan bizim kız' şeklinde götürmeye kalktığımız zaman, kalkınmamız sürdürülebilir olamaz...

Bakin en çok para kaybı zengin ülkelerde oluyor ama gayrisafi milli hasılaya baktığımız zaman fakir ülkeler afetlerden çok büyük darbe yiyor, Türkiye de buna dahil. Bugün İstanbul'da bir deprem olduğu zaman, Türkiye'nin gayrisafi milli hasılasının üçte birinin yok olma ihtimali var. Bunun için biz ne yapıyoruz? Bu, Türkiye'nin karşı karşıya olduğu en büyük tehlike. Ülkemizin kalkınmasına, sosyo-ekonomik durumuna, refahına, her şeyine etki edecek bir tehlike ama biz bu konuda pek fazla bir şey yapmıyoruz (Resim 14).

## Gelişmekte olan ülkeler afetlerden en şiddetli etkilenen ülkelerdir

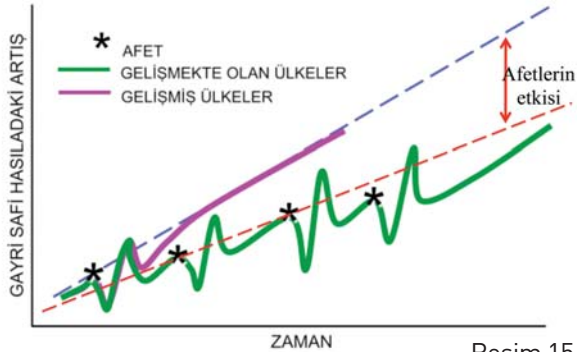


Resim 14

Gelişmemiş ülkelerde afetler, ülkenin kalkınmasını şu şekilde azaltıyor, darbe vuruyor ve gelişmemiş ülkelerde, bizim gibi ülkelerde de afete hazırlık ve afetleri azaltmaya para harcamıyoruz, kaynak ayırmıyoruz; genellikle kaynağımızı yıkım ve yara sarmaya harcıyoruz. İklim değişikliği bunu artıracak ve bundan da büyük darbe yiyeceğiz.

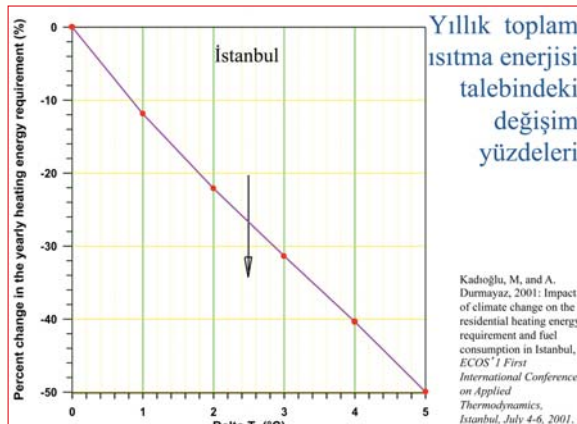
Bazıları tuhaf bir şekilde "İklim değişirse daha az enerji kullanacağız, doğalgaz kullanımı azalacak" gibi şeyler diyor (Resim 15).

## Afet yönetimi bir sürdürülebilir kalkınma problemidir; sadece arama ve kurtarma değil..



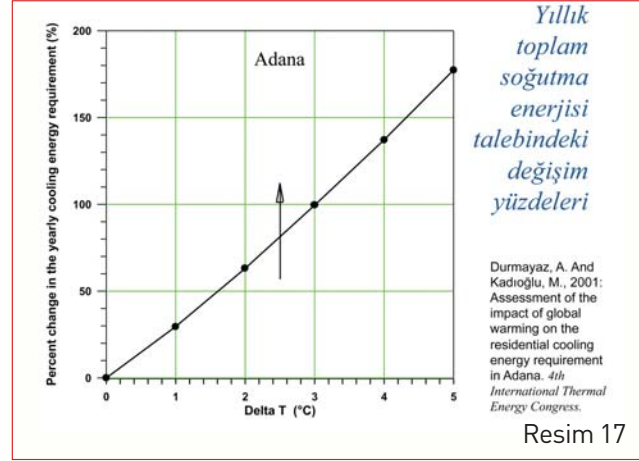
Resim 15

İstanbul'da hava sıcaklığı örneğin 1 C derece artarsa evdeki ısınmada %10'luk bir tasarruf oluyor ama bunun bir de yazı var. Buna hemen sevinmeyin (Resim 16).



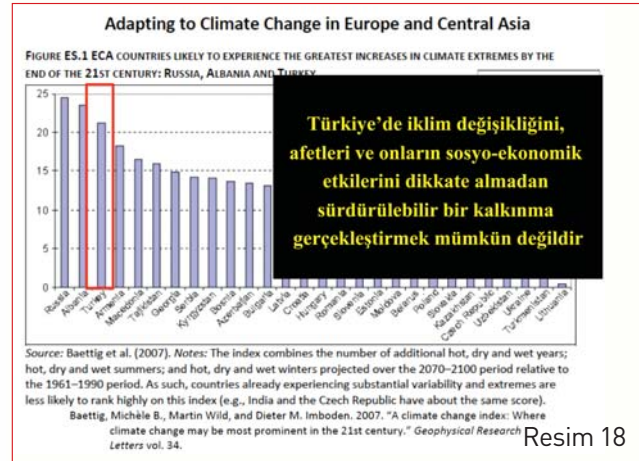
Resim 16

Örneğin Adana'da klima ihtiyacı 1 C derecelik sıcaklık artışı ile %30 artıyor. Dolayısıyla iklim değişikliği bir fayda sağlamıyor, böyle ufak hesapları bir yana bırakalım (Resim 17).



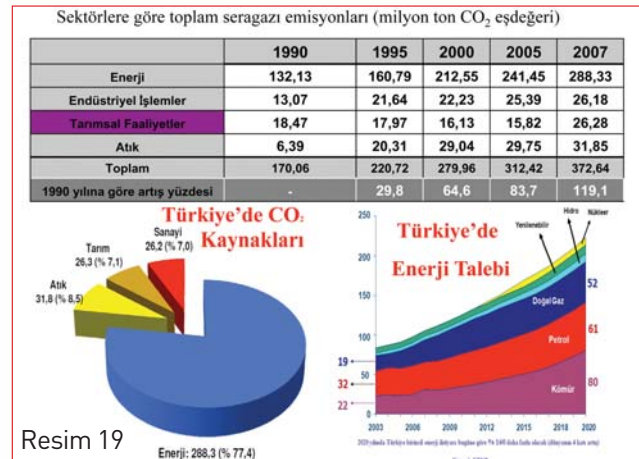
Resim 17

Bu yabancıların yaptığı bir çalışma. Asya, Ortadoğu ve Avrupa'da iklim değişikliğinden en çok etkilenecek ülke Türkiye'dir diyor, bunu böyle bilin (Resim 18).



Resim 18

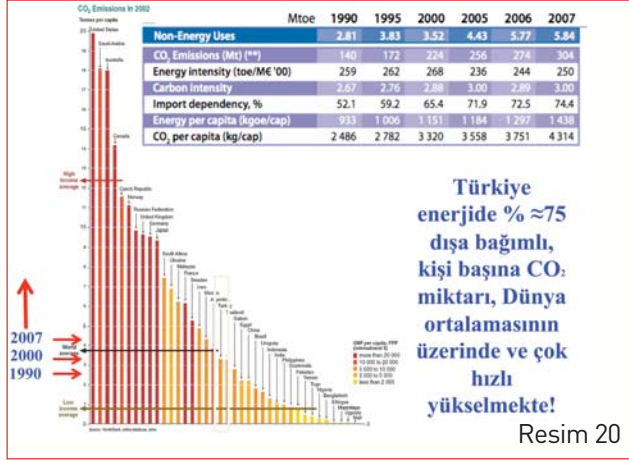
Şimdi gelelim enerjiye. Bizim en büyük karın ağırlığını enerjiye baktığımız zaman, bizim sera gazı emisyonlarımızın en büyük kısmı da enerji sektöründen kaynaklanıyor (Resim 19).



Resim 19

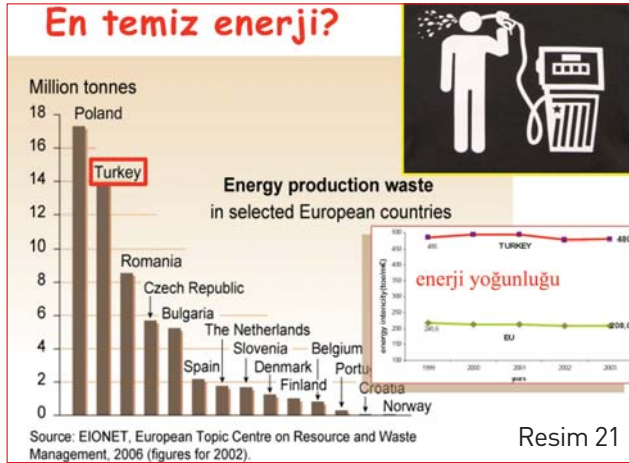


Türkiye'nin enerji ihtiyacı yükselecek ve Türkiye'nin enerjideki artışı %120. Dünyada karbon dioksit artışı %20. Fosil ödülü aldık Güney Afrika'da yani Türkiye artık Dünyanın gözünde bu konuda masum değil (Resim 20).



Resim 20

Kişi başına düşen karbon miktarımız dünya ortalamasının çok üzerine çıktı. Türkiye'nin cari açığının da %80'i enerjiden kaynaklanıyor. Artık bu enerji kullanımını çok akıllıca yapmak gerekiyor. (Resim 21)



Resim 21

Bu problemi son iki dakikamızda çözecek olursak, Mars'a göç etmeye filan düşünenler ama ona çok umut bağlamayın. (Resim 22)



Resim 22

Yeni teknolojik icatlara da çok umut bağlamayın; uzaya ayna koyulacakmış filan gibi şeyler de hayal. İklim değişikliği konusunu da aynı afet gibi ele almalıyız (Resim 23).



Resim 23

Önce doğaya ve çevreye verdiğimiz zararı azaltmamız gerekiyor, sonra da ortadan kaldıramadığımız etkilerine karşı hazırlık yapmamız gerekiyor. Çözüm bu: Zarar Azaltma ve Uyum! (Resim 24).



Resim 24

İklim değişikliği olayı, aynı zamanda bir ekonomik problemten ziyade bir insan hakları problemidir. Zarar veren (kuzeydeki) ve zarar gören (güneydeki) ülkeleri burada görüyorsunuz. Bu bir etik problemidir, dolayısıyla buna sadece ekonomik yönden de bakamayız (Resim 25).



Resim 25

Dünyanın iklim değişikliğine çözüm için ortaya koyduğu etiksel argümanlar şunlardır:

1. Zarar ve ziyan için sorumluluk
2. Atmosferik Hedefler
3. Emisyon Azaltmanın Paylaştırılması
4. Bilimsel Belirsizlik
5. Ulusal Ekonomilere Maliyeti
6. Bağımsız olarak harekete geçme
7. Yeni Teknoloji Potansiyeli
8. Prosedürel Adalet
9. İnsan Hakları

Burada ulusal ekonomilere maliyet, uluslararası toplantılarda artık bir mazeret olarak kabul edilmiyor. Kyoto'ya dönersek, Kyoto bize enerjiyi verimli kullanmamızı söylüyor. İklim değişse de değişmese de zaten bunu yapmak zorundayız. Yerel enerji kaynaklarını geliştirmemizi söylüyor ve bu çok masraflı bir şey değil, bütün hesaplar kitaplar bunun masraflı olmadığını zaten söylüyor (Resim 26).

### Kyoto Protokolünün Önerdiği Politikalar ve Önlemler

- Enerji verimliliğinin artırılması
- Yenilenebilir enerjinin geliştirilmesi
- Sürdürülebilir tarımın desteklenmesi
- Metan emisyonlarının geri kazanılması
- Sera gazı yutaklarının korunması ve yaygınlaştırılması
- Emisyonların azaltılması

SGE'lerin yüzde 20 azaltılmasının maliyetinin Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla'nın % 1'inden az olacağı hesaplanıyor. Yani, ortalama 6 aylık ekonomik büyümeden vazgeçmek anlamına geliyor. Dünya üzerindeki ekonomilerin sonsuza kadar büyümesi de mümkün değil!

Resim 26

Özetlersek, ekonomik krize rağmen küresel iklim değişikliğiyle mücadele, hem etik hem de ekonomik bir zorunluluktur, çünkü iklim değişikliğiyle mücadele etmezseniz ekonominiz de zarar görüyor. İklim değişikliğiyle mücadele etmek de sanıldığı kadar pahalı da değildir, bununla ilgili çok yayın var. Aşırı borçlanmayla gerçekçi olmayan ekonomik büyüme hedefleri, ekonomik krizlerin ve iklim değişikliğinin en büyük nedenidir.

Yeni dalgalardan bahsedersek, artık Türkiye ve gelişmiş ülkelerin - Türkiye gelişmiş ülke sayılmadığı için gelişmesini biraz daha sürdürmesi gerekiyor ama - sürdürülemez ekonomik büyümeden vazgeçip iyi bir yerde denge sağlaması gerekiyor, çünkü küçülen ya da büyüyen değil kararlı ekonomi politikaları ortaya

konulmasının zamanı geldi. Tüketim ve ekonomik büyümenin eşitlendiği, sürdürülebilir bir kalkınma ya da kalkınmama politikası, hem ekonomik krizlerin ortaya çıkmasını hem de doğal kaynakların aşırı şekilde tüketilmesini engelleyebilir. Şimdi bu gerçekleri hepimiz biliyoruz, istiyoruz ama nedense gereğini yapmıyoruz.

“Bilmek yetmez, uygulamalıyız; istemek yetmez, yapmalıyız.” Goethe.

### Soru ve Katkılar

#### Soru

Çin, ekonomik bakımdan iki kat daha büyür mü? Bu ne kadar sürer? Büyüme sizce hangi yıl gerçekleşir? Lokomotif sektörler neler olur?

#### Soli ÖZEL

İngilizlerin meşhur bir lafı vardır: “Öngörülebilir bulunmaz, özellikle gelecekle ilgili.” Çin'in aslında meraklısı dışında herkesin gözle göremeyeceği pek çok problemi var. Bunların en önemli ikisi, arada televizyonda ya da gazetede görüyorsunuzdur belki gidenleriniz de vardır mutlaka, Pekin'de anladığım kadarıyla insanlar nefes alamıyorlar. Bu çevre problemi Çin'de ekonomik performansı olumsuz olarak etkileme derecesine gelmiş ve Çinlileri çok kaygılandıran bir mesele. İkincisi, Çin Mao dönemindeki tek çocuk politikası nedeniyle henüz zenginleşmesini tamamlamadan yaşlanmaya başlayacak bir ülke. Dolayısıyla geçtiğimiz 20 yılda büyük nüfus kaymalarıyla sanayide başarmış olduğu yüksek büyüme hızlarını bundan böyle sürdürmesi, benim anladığım kadarıyla pek mümkün olmayacak. Ama her şeye rağmen, Çin'in 2025 yılında Amerika'nın gayrisafi milli hasılasını yakalayacağı varsayılıyor. Asya'da kendi merkezli bir sistem oluşması için ağırlığını da koyacaktır ve dünya siyasetinde de etkili bir ülke olacaktır, en azından kısa vadede. G-20 de pek çalışmadığına göre, ABD ve Çin'in mutabakata varması neticesinde belki bugünkü krizden farklı bir noktaya doğru gidilebilir.

#### Soru

Para ekonomisi sona erdi mi? Dünyanın ekonomik yönü nereye doğru gidiyor?

#### Prof. Dr. Erinc YELDAN

Para ekonomisinin sonuna gelinmedi ama iktisat bilimi açısından bir şeyin sonuna gelindiği çok açık. Ana akım iktisadının “Artık biz bütün sorunların cevabını bulduk” şeklindeki kibirli yaklaşımının sonuna gelindi kuşkusuz. İktisat politikaları son derece çeşitli. Para iktisadı,



finansal istikrar, reel yatırımlar bileşiminde sadece piyasaya değil devlete, sadece devlete değil piyasaya karşılıklı olarak önemli görevler düştüğü ve her ülkenin de kendi yapısal koşullarına özgü reçetelerin kullanması gerektiği bir döneme geldik. Finansal regülasyon çok büyük bir olasılıkla geriye gelecek. 2008 öncesi dünyaya geri dönmemiz mümkün değil. Daha düzenlenmiş, daha yönlendirilmiş bir piyasa ekonomisine doğru gidiyoruz.

### Nuri ÇOLAKOĞLU

1980 öncesindeki duruma doğru mu gidiyoruz?

### Prof. Dr. Erinç YELDAN

Hayır, bence 2010 sonrasına doğru gidiyoruz. Bu başka bir dünya olacak.

### Soru

Nükleer santraller ve iklim değişikliği arasında önemli bir ilişki var mı? Türkiye'de enerji açığını kapamak için doğru hareket ne olabilir sizce? Dünyada önde gelen devletler bu global ısınmayı yavaşlatmak için ne tür girişimlerde bulunuyorlar?

### Prof. Dr. Mikdat KADIOĞLU

Bu nükleer santral konusu çok soruluyor. Nükleer santrallerin de dışa bağımlı bir enerji olduğunu unutmamamız gerekiyor. Bunların atıklarının da çözülmüş bir problem olmadığını ve bir nükleer santralin kurulması aşamasında santral için de yıllarca ve çok büyük bir fosil kaynaklı enerji harcadığını, sökülürken de aynı şekilde büyük bir fosil kaynaklı enerji harcadığını unutmamak lazım. O yüzden biz nükleer santrali yenilenebilir temiz enerji olarak görmediğimiz için nükleer santrale pek fazla umut bağlamıyoruz....

### Solî ÖZEL

Enerji konusunda, Türkiye'nin siyasetini de, dünyanın siyasetini de çok etkileyebilecek bir şey var. Mesela, bugünkü yolda devam edilirse 10-15 sene sonra Batı yarıküre dünyanın bilinen fosil kaynaklı enerji merkezi haline gelecek. Kanada, konvansiyonel olmayan metotlarla petrol çıkarması nedeniyle, dünyanın en büyük petrol üreticisi olacak. Üstelik anladığım kadarıyla burada çıkardığınız her varil için 1,5 varile yakın enerji harcıyorsunuz. Felaket bir şey. Fakat para güneşe, rüzgara, suya gideceğine hidrokarbonu başka metotlarla çıkarmaya korkunç bir şekilde akıyor, bu da tabii hem çevre açısından bir felaket yaratıyor fakat bu yolda devam edilirse de bizim etrafımızdaki bölgenin stratejik ağırlığı da ortadan kalkmış olacak. Belki öyle bir paradoksal sonucu da olabilir.

### Soru

Portekiz, Yunanistan örneğinde olduğu gibi, tasarruftan ne anlamalıyız, bu çöküşleri önlemek için nasıl davranmalıyız?

### Prof. Dr. Erinç YELDAN

Tasarrufların çökmesi olgusu tabii akşamdan sabaha birdenbire olan bir şey değil. Borç ekonomisinin özendirilmesi, dövizin ucuz hale gelmesi, tasarrufçuların önündeki olanakların sınırlanması ve bunun mevcut hükümetlerde ve önceki hükümetlerde uzun dönemli bir politika olarak izlenmesi bu sonucu doğurdu. Biz tasarrufları önce gelirin fonksiyonu olarak nitelendiririz, tasarrufların dağıtımı da faizin, getirilerin konusudur. Dolayısıyla her şeyden önce gelirlerin artırılması gerekiyor. Bir de insanları tüketime yönlendirecek olan borç ekonomisi anlayışının değiştirilmesi gerekiyor. Burada tabii Türkiye'nin emsal alması gereken ülke Brezilya, Orta Avrupa'nın Türkiye'ye benzer ülkeleri. Buraların politikaları Türkiye için çok önemli dersler içeriyor. Benim grafikte de belirttiğim gibi, bizden daha az tasarruf yapan Amerika ve İngiltere var. Amerika'nın tasarruf yapması kendi içinde çok mantıklı değil, zaten dolar dediğimiz kağıt para herkes tarafından kabul görüyor. Kabul görmezse de Amerika o bölgeye demokrasi götürüyor, nükleer başlıklı silahlarıyla bunu kabul ettiriyor. Bunun dışında Yunanistan ve Portekiz var ve buradan da çok önemli dersler alıyoruz. Ama ev hane halkına "Daha çok tasarruf yapın" demekle bu iş olacak gibi değil. Genel sinyaller, borçlanmanın özendirilmesi, tüketimin özendirilmesi, alışveriş merkezlerine dayalı bir kentleşme, sorular yumağının bir bütünü olarak karşımıza çıkıyor.

### Nuri ÇOLAKOĞLU

Dediğiniz gibi bugün Türkiye'de 1 doların karşılığı 1,87 lira, Amerika'da bildiğim kadarıyla 100 doların karşılığı 12 cent, bu da matbaada kağıt para basma bedeli. Dolayısıyla sınırınız olmayınca doludizgin gidebiliyorsunuz.

### Soru

Su kaynakları ne halde? Tarımın sanayiye karşılama oranı azaldıkça ithal ikamesi artmakta. Bu bizi nereye götürüyor?

### Prof. Dr. Mikdat KADIOĞLU

Su problemi, aslında jeopolitik bir ithalat problemidir. "Sanal su" denilen bir kavram var. Türkiye'de pek fazla üstünde durmadığımız bir şey bu. Diyelim ki pamuk üretiyorsunuz, şeker üretiyorsunuz. Bu pamuk ve şekeri diğer ülkeler bizden satın aldıkları zaman, aslında

tonlarca suyumuzu alıyorlar. Bu önemli bir konu, o yüzden dünyanın gelişmiş ülkeleri suyu katma değeri daha yüksek yerlerde kullanırken Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere suyu pamuk ve şeker gibi katma değeri daha düşük ürünlere kullanıp bu ürünleri satarak para kazanmaya çalışıyor. Bu bir politika meselesi. Türkiye'de de pamuğa ve şeker pancarına verilen teşvikten dolayı, Konya gibi buğday ambarı olan yerlerde bile şeker pancarı ve pamuk üretilmeye başlandı. Tabii olmayan su da yer altı sularından kullanılmaya başlandı. Bugün Konya'da her yıl borulara 4 metre ekleniyor, demek ki Konya'da su seviyesi her yıl 4 metre düşüyor. Tabii tarımdaki yanlış teşvik politikaları, Türkiye'nin sanal sudan haberdar olmaması, tekstil ülkesi olmamız, pamuk satıyor olmamız, şeker satıyor olmamız bizim için çok mantıklı değil aslında ama bunu sanayici olarak sizlerin daha iyi düşünmeniz, bilmeniz lazım. O yüzden bu tür teşvik politikalarıyla yer altı suları aşırı şekilde tüketiliyor, kirletiliyor, bunun sonucunda da obruklar vs ortaya çıkıyor. En son kullanılması gereken yer altı suları, Türkiye'de ilk önce yok ediliyor. Bu önemli bir problem aslında. Şu anda da kuraklıktan dolayı da yer altı suları yağışlarla beslenemiyor.

### Soru

Rekabet gücünün artırılması için sözünü ettiğiniz eğitime ne tür yatırımlar yapmalıyız ki OECD ülkeleri arasında iyi bir yere gelebilelim. Eğitim konusunda ciddi bir açığımız var, bizim zayıf alanımız. Bilim Sanayi Bakanı'nın da sözünü ettiği FATİH Projesi, bu konuda nasıl bir katkıda bulunabilir?

### Prof. Dr. Erinc YELDAN

Türkiye'nin eğitim konusunda çok yapısal bir sorunu var, eğitime ulaşamama meselesi var. Kalkınma Bakanlığı'nın, eski adıyla DPT, bu sözünü ettiğim yıllık programında yayınlanan komisyon raporlarında ısrarla iki konuyu öne çıkartıyor. Birincisi eğitimin yaygınlaştırılamaması, ikincisi eğitimdeki ders materyallerinin müfredatla uyum göstermemesi. Türkiye'nin bu çok özgün sorununa ilave olarak bir de dershaneleşme sorunumuz var. Bütün orta öğretimi üç saatlik bir sınava heba etmiş durumdayız. Öyle ki üniversitede, bitmiş tükenmiş, düşünmeden cevap verme konusunda eğitilmiş, okumayan, çarpık bir eğitim sisteminden geçmiş öğrenci portföyüyle karşı karşıya kalıyoruz. Sabah karşıma çıkan rakamlardan birisi çok ilgimi çekti. Örneğin Türkiye'de öğrenci başına 9 bin dolarlık bir yatırım yapıldığını, bu rakamın Meksika'da 24 bin, Polonya'da 40 bin dolar olduğunu öğrendim. Buna çok şaşırdım, çünkü ben Türkiye'de daha fazla yatırım yapıldığından endişe duyuyordum, çünkü bu tamamen ölü bir yatırım. Eminim hepimizin orta

öğretimde yakını, çoluğu çocuğu var, bunlara babadan kalma evler, araziler tahsis ediliyor ki dersane ücretleri karşılansın. Rakamsal olarak baktığımızda belki çok büyük bir yatırım yapılıyor fakat verimsiz, eğitim olmayan bir eğitime yapılan bir yatırım bu.

FATİH Projesi'nin çok ayrıntılarını bilmiyorum fakat eğitim olgusu da öğrencilere birer bilgisayar vermekten ibaret bir olgu değil kuşkusuz. Eğitimin geleneksel metotları var. Ben de bu geleneksel metotlara bağlı bir insanım. Kara tahtada ödev yaparak, düşünerek yapılan eğitimin yerini hiçbir şey tutmuyor. Ben kendi tecrübelerimden artık öğrencilerin gramerlerinin son derece bozulduğunu, sürekli internette noktalama işaretlerine hiç dikkat edilmeden birleştirilmiş kelimelerle, araya bol bol yabancı kelimeler konarak bir kompozisyon alışkanlığının ortaya çıktığını endişeyle izliyorum. Sorun tabii bir parça Türkiye'yi de aşıyor bu açıdan.

Türkiye'nin orta öğretimden başlayarak bir şeyler yapması lazım ama iyi bir üniversite öğretimi olmadan iyi bir orta öğretim olmayacağı ve iyi bir orta öğretim olmadan iyi bir ilkökul öğretimi de olmayacağından hareketle Türkiye'nin top yekûn bir eğitim seferberliğine geçmesi gerektiğini düşünüyorum.

### Soli ÖZEL

Biz buraya gelmeden Erinc Hoca ile bu konudan biraz bahsediyorduk. Şu sıralarda üniversitelerde ders verenler hakikaten 'bir dokun bin ah işit' noktasındalar. Herhalde Mikdat Hoca da benzer durumdadır. Öncelikle genelden başlayayım: Eğitim oldu mu bütün sorunlar, istihdam vs. çözüldü gibi bir durum, gelişmiş ülkeler için bile artık geçerli olmayan bir şey haline geldi. Amerika'da bile geçerli değil. İkincisi, bizim açımızdan sadece üniversite eğitiminde değil, bugün Sedat Ergin'i okuduysanız Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Çalışmalar Forumu tarafından hazırlanmış olan ilköğretim ile ilgili bir rapordan bahsetmiş. Anladığım kadarıyla rapor, Türkiye'de gelire göre eşitsizliklerin eğitim alanında da devlet okullarında ne kadar korkunç bir şekilde artmakta olduğunu sayılarla ortaya koymuş. Ben şahsen kahvaltı ederken yazıyı okuduğumda lokmanın boğazıma takıldığını hissettim. Her yerde hamburger yeniyor fakat fakir okullardaki hamburgerde et yok, patates ve yağ var. Ben Türkiye'nin en iyi okullarından birinde ders vermiyorum, Bilkent bizden daha iyi, İTÜ onlardan da iyi bir okul fakat her yerde Erinc Hoca'nın kısaca değinmiş olduğu problemle karşı karşıyayız: Düşünmeyi bilmeyen, düşünmeyle alakası olmayan, düşünme gereği hissetmeyen ve bilginin bilgi olarak değerinin farkında olmayan öğrenciler giderek daha fazla sınıfları dolduruyorlar. Siz sanayiciler olarak, bu tür eğitim almış bir işgücülle, kusura bakmayın ama bence hiçbir yere varamazsınız.

### Prof. Dr. Mikdat KADIOĞLU

Tabii eğitimle ilgili söylenecek çok şey var ama en değerli varlığımız olan çocuklarımızı teslim ettiğimiz öğretmenlerimizi ne iyi eğitiyoruz ne de onlara iyi muamele ediyoruz. Bunu böyle bilin. Burada bir tuhaflık var aslında. Tabii bir de yetişkin eğitiminden bahsetmek lazım. Konuyu ben yine depreme ve afetlere getireceğim. Mesela sizler sanayicisiniz, annesiniz, babasınız, kişisiniz, peki sizin bireysel eğitiminiz var mı? Bizde bir güvenli yaşam kültürü eksikliği var. Bu eksiklik bizim için aslında en baştan, kökten gelen bir şey. Bakıyorsunuz bir insan çok sigara içiyor, her türlü şeyi aşırı yapıyor, emniyet kemerini de bağlamıyor. Ama bu insanı siz tutuyorsunuz Teknik Emniyet Müdürü yapıyorsunuz! Böyle bir tuhaflıklar var bu memlekette. Mesela şu anda bir deprem olsa, sizler ne yapacağınızı biliyor musunuz? Türkiye'nin yetişkin, okumuş, akıllı insanları var. Bilmiyorsunuz. Bir acayiplik var. hep -mış gibi, -miş gibi yaşıyoruz. Eğitimlerimiz de öyle. Bir sürü üniversite açılıyor ama tabela bunlar. Bunlardan çıkan çocuklar ne olacak. Umut tacirliği. Bu, Türkiye'nin faydasına mı olacak. Ben Üsküdar'da oturuyorum, evimin etrafında beş tane üniversite oldu...! Hocamız FATİH Projesi'nden bahsetti, bilgisayar dağıtılacak dedi. Mesela şu an evimizde kullandığımız en basit bilgisayar, 1960'larda ABD'liler Apollo kapsülünü dizayn ettikleri bilgisayardan en az bin kat daha güçlü ama biz bu bilgisayardan bir Apollo uzay kapsülü gibi bir şey yapmayı beceremiyoruz. Neden? Çünkü bilgisayarlar daha çok oyun oynanıyor Türkiye'de, chat yapılıyor. Bunlar şeklen bir ilerleme gibi, ama işin özünde amacında bir ilerleme yok. Çünkü insanın kendisine somut bir ürün elde etmeye yönelik doğru dürüst bir yatırım yaptığımız yok. Teknolojiye yapılan yatırım, gerçek anlamda insana yapılmıyor. Çocuklarda iyi çoktan seçmeli şık atma yeteneği gelişmiş ama bir analitik düşünme, sebep sonuç ilişkisi kurma yeteneği yok; öğrencilerde analitik düşünme, karar verebilme konusunda çok sıkıntılar var...

### Nuri ÇOLAKOĞLU

Değerli hocaların anlattıklarını kendi hayatımdan bir anekdotla tamamlayayım izin verirsiniz. 10 yıl kadar önce NTV'yi kurduğumuzda, yeni muhabir yetiştirmeye karar verdik. Kafası çalışan, işe yarayacak arkadaşlar aramak için Türkiye'de en az bir yabancı dili iyi öğreten üniversitelerin ekonomi, tarih, sosyoloji, hukuk bölümlerine ilanlar astık ve haberci olmak isteyenleri sınava çağırdık. Yanlış hatırlamıyorsam 196 kişi başvurdu. İlk sınav sorumuz bir daktilo sayfası yazılmış bir metindi. Metinde hiçbir noktalama işareti yoktu, her şey küçük harfle yazılmıştı. Arkadaşlardan noktalama işaretlerini koyup büyük harfleri işaretlemelerini istedik. İnanmayacaksınız ama aşağı yukarı 25 tanesi %80'ini doğru yaptı. Bugün kendi dilini

bilmeyen, noktalama işareti bilmeyen kuşaklar yetişiyor. Bu insanlar nasıl birbirleri ile iletişim kurup, üstelik bugünün twitter temposu içinde her kelime kısılır, her şey daha da özetlenirken dertlerini birbirlerine nasıl ifade edecekler diye kara kara düşünüyorum. Belki bizim hep birlikte başa dönüp bu eğitim meselesini yeniden yapılandırarak, yeni bir anlayışla, bize 10 sene, 20 sene, 30 sene sonra nasıl insanlar lazım olduğuna karar vererek, o hedefe yönelik, tıpkı bir sanayi kuruluşunu nasıl oluşturuyorsanız, yani sonunda nasıl bir mamul istiyorsanız, nasıl ona göre bir tasarım yapılıyorsa, aynı mantıkla eğitimin de yeniden dizayn edilmesi gereken bir dünyada yaşıyoruz. Çünkü aradaki boşlukları, açıkları kapatmanın tek yolu eğitim.

### Soru

Gelişen sanayi ve teknolojik gelişmelerin işgücünün istihdamı yönünden bir zararı olacak mı? Robotların yarattığı bir dünyada mı yaşanacak?

### Nuri ÇOLAKOĞLU

Gerçekten hepimizin dilindeki kelime üretkenlik artışı. Yani daha ileri teknoloji kullanarak, daha az sayıda adamla, daha çok işi, daha ucuza yaratmak veya yapmak. Bir taraftan nüfus artıyor, diğer taraftan insana ihtiyaç azalıyor. Nasıl bir dengeye doğru gidiyoruz hocam?

### Prof. Dr. Erinc YELDAN

Kuşkusuz teknolojik gelişmenin bir sermaye yoğun yani emek dostu olmayan bir biçimi var, bir de emek yoğun biçimi var. Her sektörde bunlar çok iyi ayrıştırılmış değil. Bir noktayı daha vurgulamak istiyorum aslında. Soli çok güzel bir tarihçe çizerken iktisat açısından bize de çok çarpıcı gelen bir veri aklıma geldi. 1990 yılında Sovyet sistemi malumunuz çöktükten sonra, eski Sovyet sisteminde ücretli emeklik kategorisinde istihdam edilen insan yok. İşsizlik yok. Belki çok üretken bir işgücü değil fakat ücretli emek değil. Sovyet sisteminin çökmesi, Soli'nin bahsettiği 1978-79'da Çin ve belki daha sonra Hindistan'ın küresel kapitalizme katılmasıyla beraber dünya çapında ücretli emek arzı 1,5 milyar insandan birdenbire 3 milyar insana fırladı. Yani istihdam bakımından muazzam bir arz fazlası var. Bu da tabii beraberinde emek yoğun teknolojilerin muazzam önem kazanmasına yol açıyor, dünya çapında ücretlerin gerilemesine neden oluyor veya enformalizasyona neden oluyor. O bakımdan teknoloji seçimi, biraz evvel de izah ettiğim gibi kendi başına teknoloji her ne pahasına olursa olsun iyidir ve geliştirilmelidir değil, ticaret politikalarıyla ve istihdam politikalarıyla birlikte düşünülmesi gereken bir olgu. Bazı sektörlerde elbette emekten tasarrufun

özendirilmesi, robot sanayilerin geliştirilmesi verimlilik adına, üretkenlik adına önemli olabilir ama tarım gibi bir sektörde organik tarım geleneksel tarımın yerini alacak, daha yeni ürünlerin, katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesi gibi bir yığın olanak var. Bence meseleyi sadece piyasanın kısa dönem hesaplarına bırakmayıp biraz uzun dönemli bir perspektif ve bütünsellik içinde düşündüğümüz zaman istihdam meselesi doğru yöne doğru kanalize olacaktır.

### **Nuri ÇOLAKOĞLU**

İzninizle burada bu oturumu noktalamak istiyorum. Bu üç değerli konuşmacımızın da işaret ettiği gibi, dünya belki son yıllarda hiç tanık olmadığımız kadar karışık, karmaşık ve kafa karıştıran bir döneme giriyor. Belki burada en önemli şey, yönetenlerle bu yönetenlerin aldığı kararlardan etkilenenlerin arasında daha iyi bir diyalog kurulması, karşılıklı etkileşimin daha da artırılması, hele de iletişimin bu kadar yaygınlaştığı bir dönemde daha iyi paslaşarak daha koordineli bir çalışma içine girilmesi... Dileriz bu gerçekleşir ve Türkiye bu krizlerden de daha avantajlı çıkar.





## Oturum 2

### Yarınları Tasarlamak

- İnsan, Eğitim, Üniversite
- Yeni Dünya, Yeni Yetkinlikler, İşgücü ve İstihdam
- Katma Değer, Teknoloji, Değer Zinciri, Penetrasyon

### Oturum Başkanı

**Prof. Dr. Taner BERKSOY**

Okan Üniversitesi Öğretim Görevlisi

### Konuşmacılar

**Prof. Dr. A.Nihat BERKER**

Sabancı Üniversitesi Rektörü

**Cansen BAŞARAN SYMES**

PricewaterhouseCoopers Türkiye Başkanı

**Hüseyin DURMAZ**

Durmazlar Makina Yönetim Kurulu Başkanı



### Oturum Başkanı

**Prof. Dr. Taner BERKSOY**

Okan Üniversitesi Öğretim Üyesi

1943 yılında Gaziantep'te doğdu. 1966 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden mezun olmuş, 1970 yılında Cambridge Üniversitesi'nden (İngiltere) diploma, 1975 yılında da İktisat doktorasını almıştır. 1981 yılında Hacettepe Üniversitesinde Doçent olan Berksoy, 1987 yılında Marmara Üniversitesi'ne katılarak yeni kurulan İngilizce İktisat Bölümünün kuruluşunda Bölüm Başkanı olarak görev almıştır. 1988 yılında Profesör ünvanını alan Berksoy, 1999-2005 yılları arasında İstanbul Bilgi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı, 2006 yılından sonra da Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı olarak görev yapmıştır. 1991-2005 yıllarında Cumhuriyet gazetesinde köşe yazarlığı, 2005 -2010 yıllarında Radikal gazetesinde köşe yazarlığı yapmış; 2011'den itibaren ise Dünya Gazetesi'nde köşe yazarlığı yapmaktadır.



### Prof. Dr. A. Nihat BERKER

Sabancı Üniversitesi Rektörü

1949 yılında İstanbul'da doğdu. Fizik ve kimya çift lisansını MIT'de 1971'de, fizik yüksek lisansını 1972'de ve doktorasını 1977'de Illinois Üniversitesi'nde yapan Berker doktora sonrası araştırmalarını Harvard Üniversitesi'nde 1977-1979 yıllarında yürütmüştür. 1979-1999 yıllarında MIT'de öğretim üyeliği de yapan Berker, 1988-2004 yıllarında MIT'de Professor, 2004'den beri MIT'de Emeritus Professor ünvanını taşımıştır. 1999'da Türkiye'ye kesin dönüş yapmasını müteakip lisans, lisansüstü ve lise öğrencilerine ders vermiştir. MIT Fizik Bölümü Buechner Eğitim Ödülü (1987), TÜBİTAK Bilim Ödülü (1988), Fellow of the American Physical Society (1988-), MIT Fen Fakültesi Lisansüstü Eğitimde Mükemmellik Ödülü (1995), Türkiye Bilimler Akademisi Seçkin Türk Bilimcisi Ünvanı (1996), Humboldt Research Award (2007), KoçPost Öğrenci Gazetesi Yılın En İyi Hocası (2008) ödüllerini kazanmıştır. 1999 yılından beri Türkiye Bilimler Akademisi Asli Üyesi ve 2008'den beri Konseyi Üyesidir. MIT-Turkey Freshman Scholars Program'ının kurucusu ve yöneticisidir. Ekim 2011 itibarıyla, 131 bilimsel yayını vardır ve 4523 atıf almıştır. 2011'de Avrupa Akademisine seçilmiştir.



### Cansen BAŞARAN SYMES

PricewaterhouseCoopers

Türkiye Başkanı

1960 yılında Trabzon'da doğdu. İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 1998 yılından bu yana PwC Türkiye Başkanı ve ülke faaliyetlerinden sorumlu kıdemli ortak görevlerini yürüten Başaran Symes 1981 yılında kurulan PwC Türkiye'nin kuruluş aşamasından bugüne önemli rol oynamıştır, ayrıca 1983 yılında şirketin Kopenhag ofisinde, 1989 yılında da Londra ofisinde görev almıştır. 1998-2005 yılları arasında PwC Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi'nin Yönetim Kurulu üyeliğinde bulunan Başaran Symes, 1 Temmuz 2005 tarihinden Ekim 2008'e kadar PwC Avrupa Bölgesi (Eurofirm) Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır. TÜSİAD'da Şirket İşleri Komisyonu Başkanı olarak Yönetim Kurulu Üyeliği yapan Cansen Başaran Symes aynı zamanda Yurtdışı İletişim Danışma Kurulu Başkanı'dır.

Cansen Başaran Symes, 2004 yılında Dünya Ekonomik Forumu tarafından 1992 yılından bugüne kadar "Geleceğin Global Lideri" seçilen tüm adaylar arasından oluşturulan "Geleceğin 100 Global Lideri Grubu"na seçilmiştir. 2000 yılında Dünya Gazetesi tarafından "Yılın En Başarılı İş Kadını" ödülüne ve 2006 yılında Uluslararası Lions Kulüpleri Birliği'nin "8 Mart Dünya Kadınlar Günü" etkinlikleri kapsamında üstün hizmet ödülüne layık görülmüştür. Evli ve bir çocuk annesidir.

1966 yılında Bursa'da doğdu. Schiller University (ABD) İşletme/Ekonomi bölümünden mezun olmuştur. 1987 yılından itibaren Durmazlar Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çeşitli görevlerde bulunmuş, ardından Genel Müdürlük ve halihazırda Durmazlar Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir.

2008 yılında BUSİAD "Doğan Ersöz Yılın İş Adamı" ödülünü almıştır. 2009 yılında Durmazlar A.Ş. olarak "TBMM Üstün Hizmet Ödülü" alınmasında liderlik etmiştir. Makine İmalatçılar Birliği'nde (MİB) 2004-2006 yılları arasında Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır.

Avrupa Makine İmalatçılar Birliği Delegatesi, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, Makine ve Aksamları İhracatçı Birliği Yönetim Kurulu Üyesi, Bursa Ticaret Sanayi Odası (BTSO) Meclis Üyesi, Bursa Organize Sanayi Bölgesi Başkan Vekili, Bosen Enerji Yönetim Kurulu Başkanı, Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası Üyesi, Bursa Sanayici ve İş Adamları Derneği (BUSİAD) Üyesi, Uludağ Üniversitesi Makine Sektör Kurulu Mütevelli Heyeti Üyesi, Akçalar Sanayi Bölgesi ve İşadamları Derneği Üyesi, Görükle Sanayi Bölgesi ve İşadamları Derneği Üyesi ve Bursa Tophane Endüstri Meslek Lisesi Dernek Üyesidir. Evli ve 3 çocuk sahibi olan Durmaz İngilizce, Almanca ve orta derece İspanyolca bilmektedir.



### Hüseyin DURMAZ

Durmazlar Makina

Yönetim Kurulu Başkanı

**Prof. Dr. Taner BERKSOY**  
Okan Üniversitesi Öğretim Üyesi

Bu 10. Sanayi Kongresi'nin ikinci oturumuna hoş geldiniz. Kongrenin genel başlığı bana çok enteresan geldi, duyduğumda da çok hoşuma gitmişti: Dalgaları Yöneterek Geleceği Tasarlamak. Gördüğünüz gibi iki boyut var burada, bir veya iki kabul var. Bunlardan bir tanesi, ekonomik hayatta dalgalar olduğu ve bu dalgalarla birlikte yaşamak durumunda olmamız üzerine yapılan vurgu. Gerçekten dalgalar var ve biz bunlarla yaşamak durumundayız. . İkinci boyut da bu dalgalarla ne yapacağımızı sorusunu vurgulayan bir söylem. Bu dalgaları yönetmemiz gerektiği kabulü var burada Örtük olarak da geleceğin yönetilebilir bir şey olduğu düşüncesi var. Bunları düşününce kongrenin, gerçekte çok uyuşan bir konusu olduğu söylenebilir diye düşünüyorum. Gerçekten çok dalgalı ortamlarda iş yapıyoruz. Ben iktisatçı olduğum için tamamen dalgalarla geçiyor benim hayatım ve gelecekle ilgili de bir tasarım yapmak zorundayız, bunu da en fazla bizim meslek hissederek.

Bir önceki oturumda hep "gelecek" konuşuldu. Tabii geleceği tasarladığınız zaman da bunun iki boyutu çok önemli. Bir tanesi, insan boyutu. Bizim oturumumuzdaki konuşmacılarımız işin bu boyutuyla çok yakından ilgili ve bu konuda uzmanlar. Bir konuşmacımız, geleceği tasarlayıp ona göre insan yetiştiren Sayın Profesör Doktor Nihat Berker; Sabancı Üniversitesi'nin Rektörü ve fiilen bu işi yapıyor. Dalgaları hissediyor mu bilmiyorum ama herhalde konuşurken ne kadar dalga altında kaldığını söyleyecektir. Cansen Hanım işin profesyonel tarafında yani işgücü kullanan tarafında; biliyorum o, uygulamada her gün dalgalarla burun buruna yaşıyor ve herhalde işin o boyutunu da bir miktar açıklayacak. Durmaz Bey de makine sektöründe? Bu da geleceğin tasarlanmasında çok önemli bir boyut; tahmin ediyorum, o da işin sanayici tarafına değinecek.

Önce Sayın Prof. Dr. Nihat Berker ile başlayacağız. İnsan, eğitim ve üniversite konusunu inceleyecek.

**Prof. Dr. A. Nihat BERKER**  
Sabancı Üniversitesi Rektörü

Konuşmamı bir şekilde başlatacaktım ancak Hocamın bana bir asist yaptığını gördüm, onun için önce Hocamın deyimlerinden başlayacağım.

Dalga terimi, bir fizikçi olarak benim aklıma bir kaos, bir düzensizliği ve aynı zamanda büyük bir gücü, öne doğru büyük bir atılımı getiriyor. Bence bizim hayatımıza, ülkemize, dünyaya gayet iyi uyuyor, uyması gereken bir şey. Yönetim deyince de, yönetimin artık bence modern bir tarafı var. Yönetim artık insanları tek sıra halinde dizmek değil. Jimnastik öğretmenin,

hiç olmazsa benim neslimde yaptığı gibi, "önünüzdekinin omzunu tutun, yürüyün" demesi değil; daha çok soft skill'lerle, yumuşak becerilerle insanları kendi isteklerine doğru yönleltmek hem de insanların yapmak istediklerini daha da kolaylaştırmak var. Bunları da göz önüne alırsak bence ilerisi güzel görünür.

Günümüz için bilgi çağı deniyor. Bunu başka çağlarla kıyaslayacağım. Geçmişte bronz devri vardı, teknoloji devri vardı; bu devirlere bakarsanız, bronz devri nedir dersiniz, herhalde bir Hititli, bir Sümerli size bir bronz kılıç gösterebilirdi. Teknoloji çağı nedir dersiniz bir fabrika gösterebilirler. Bilgi çağında "bana bilgiyi gösterin" diyorlar. Bilgi nedir? Nerede gösteriyorsunuz bilgiyi? Bilgi, her birimizin kafasının içinde. Demek ki insan odaklı bir çağa geldik. İnsan olmazsa bilgi de olmaz. İki kulağımızın arasında taşıdığımız dünyanın en güçlü bilgisayarı olmazsa, bilgi de olmaz. Dolayısıyla günümüz artık insan odaklı bir çağ ve bu çağa da Türkiye çok iyi bir şekilde uyuyor. Toplumumuz otoriter bir geçmişten daha az otoriter, insanların topluma değil toplumun insana hizmet ettiği insan odaklı bir topluma doğru gidiyor, ben bundan çok mutluyum.

Ben bir eğitimci olarak, hem her sömestr ders veren, araştırmalarına devam eden bir rektör hem de bir idareci olarak bunun üzerinde duruyorum. Benim mesleğim gayet basit: hizmet. Ben bir hizmetçiyim, öğrencilerime hizmet ediyorum çünkü öğrenciler olmasa Sabancı Üniversitesi olmaz, Oxford Üniversitesi olmaz, Sorbonne Üniversitesi olmaz, MIT olmaz. Öğrenciler var diye biz varız ve de bizim tek görevimiz öğrencilere hizmet etmek.

Ama hizmet etmek derken, tepenizde devamlı size hizmet eden birisi çok bunaltıcı bir şey de olabilir. Öyle bir düzene gidiş var. Bu hizmeti bizim de insanların özgürlüklerine, isteklerine saygı göstererek yapmamız lazım. Sabancı Üniversitesi'nde biz bunu yapıyoruz. Türkiye'de bunu başlattık ve on yılı aşkındır devam ettiriyoruz. İnsan bir kere yaşıyor, kendi özgür seçimlerini yapması lazım. Siyasette de olabilir, yaşam tarzında da olabilir fakat en önemlisi mesleğini seçerken. Bir nesil önce, bir otobüste birinin yanına oturduğunuz zaman o kişi hakkında çok hızlı bilgi edinmek isterseniz memleketini sorardınız. Bu nesilde ne soruyorsunuz? Mesleğini. Bizi tanımlayan mesleğimiz ve o meslek seçimi de çok önemli ve insanların kendi istedikleri, mutlu olacakları mesleği seçmeleri lazım.

Bu bağlamda otoriter bir yapıyla gelen toplumumuzda, geçmişte yanlış bir düzen vardı. Öğrencilerimize, çocuklarımıza 17 yaşında bir seçim yaptırmak, kendi daha lisedeyken bir seçim yaptırmak doğru değil. Ben liselerde, Kayseri'de, İstanbul'da, Zonguldak'ta, her yerde liselerde konuşuyorum; yazları bütün Türkiye'den



70-80 öğrenci toplayıp onlara fizik dersi veriyorum, bu nedenle çok iyi biliyorum ki bu seçimi çoğu zaman, hemen hemen her zaman ailenin babası yapıyor. Böyle bir durum var. Birçok kişi bana geliyor, fizikçi olmak istediğini, sosyolog olmak istediğini, iktisatçı olmak istediğini fakat babasının tıp yazmasına karar verdiğini söylüyor. Müthiş bir şey bu, bir tür suç neredeyse, 17 yaşındaki insana bunu yazdırmak; özellikle de yatay geçişin çok zor olduğu bir üniversite sisteminde.

Sabancı Üniversitesi'nde biz bu işi başından beri nasıl yaptık? MIT de nasıl yapılıyorsa, Harvard'da nasıl yapılıyorsa öyle yaptık. İlk girdiklerinde bütün öğrenciler, fen bilimlerinden, sosyal bilimlerden, iktisattan girseler de, herkes ödünsüz aynı dersleri, aynı sosyal bilimler dersini, aynı fen bilimleri dersini, aynı matematik dersini, aynı Atatürk inkılâpları dersini, aynı Türkçe dersini, aynı İngilizce dersini alıyor. Hepsini aynı seviyeye geliyor ve ikinci senelerinde bir diploma programı seçiyorlar, bizde bölüm yok çünkü. Geldikleriyle hiç alakası yok seçimin, kendi istekleri içinde seçim yapıyorlar. Tabii ki aileyi dinlemek lazım, arkadaşları dinlemek lazım fakat en önemlisi yerinde deneyimle, üniversitede deneyimle ağabeyleri, abaları dinlemek lazım ve kendi özgür seçimini kullanmak lazım.

Başta girerken öğrencilerimize ne yapmak istediklerini soruyoruz. Öğrencilerimizin %50'si başta söyledikleri yolda devam ediyorlar. Diğer %50'si bir değişiklik yapıyor. Bunun içinde mekatronikten biyoloji mühendisliğine geçenler de var, mekatronikten antropolojiye geçenler de var, antropolojiden mekatroniğe geçenler de var. Fakat burada bir başka istatistik de var. Türkiye'de lisansını alan üniversite öğrencilerinin %50'si lisans aldığı anda diplomasıyla barışık değil. Bizde üniversiteye girdikten sonra değiştiren %50 ile başka okullardan mezun olduktan sonra diplomasından memnun olmayan %50 arasında belli ki bir bağlantı var. İnsan kendi seçtiği bir konuda mutlu olur, mutlu olursa başarılı olur, başarılı olursa daha da mutlu olur; bu böyle devam ediyor.

Biz bunun sonuçlarını alıyoruz. Tabii her zaman daha iyi sonuçlar alabiliriz ama bizim öğrencilerimizin %90'ı mezuniyetten bir yıl sonra ya bir iş sahibiler, bir işleteler, sektörlerde ya da lisansüstü eğitime devam ediyorlar. Bu %90'ın üçte ikisi, sektörlerde çalışıyor, üçte biri de lisans sonrası eğitime devam ediyor. Yine bütün mezunlarımızın %25'i yurtdışında ya sektörlerde çalışıyor ya da lisansüstü eğitime devam ediyor.

Demek ki burada kendi hayatını seçmek çok önemli. Eğer mühendis olacaksın bile ilk yılında çok ciddi sosyal bilimler dersleri alıyorsun. Bu da olmazsa olmaz bir şey. Birazdan ben kendi lisansımdan bahsedeceğim. Ben kendim 17 yaşında mahalle baskısından istemeye istemeye Amerika'ya, mühendisliğin Mekke'si MIT'ye

gittim. Orada bize, "Her sömestr yani 8 kere bir sosyal bilim dersi alacaksın," dediler ve bu bana çok yaradı. İstese de istemesek de, ne kadar teknik işler yapsak bile, meslektaşlarıyla, öğrencilerle, her kesimden insanlarla hep konuşacaksın, şimdi konuştuğum gibi, dolayısıyla daha önce bahsettiğim soft skill'lerin, yumuşak becerilerin yoksa insanlarla iletişim kuramazsan, meramını anlatamazsan, onları anlayamazsan, denklemlerde ne kadar iyi olsan da bir işe yaramazsın; ne topluma faydalı olursun, ne de kendine.

İnsan yetiştirmekten yani eğitimden gittiği için burada size kendi öykümü de anlatayım. Ben, 17 yaşında hemen dönerim diye Amerika'ya gittim. Fakat 32 sene kaldım. Son 20 senesi MIT'de öğretim üyesi olarak, bunun 11 senesi de profesör olarak geçti. 12 ay önce Türkiye'ye kesin dönüş yatım ama burada Boğaza nazır yemek yemek için değil - gerçi onu da yapıyorum - fakat bunun ötesinde aktif bir hayat sürmek için. Türkiye'ye döndüğümünden beri de bu aktif hayatı fazlasıyla sürdürdüm.

Bunun üzerine endeksler de var. Bilim insanı olarak, eğitimci olarak üretimime bakarsanız, MIT'deki 20 yıldan sonra buradaki 12 yılımlı karşılaştırırsanız, Türkiye'deki 12 yıl daha üretken. Bunun sebebi gayet basit: Türkiye'de beraber çalıştığım genç meslektaşlarım, Türkiye'deki genç öğrenciler şahane. Eğer öğrencilere duyarlı olursan, ne ekersen beş mislini biçiyorsun. Bu, bir fizik kaidesine aykırı ama bir şekilde oluyor. Gayet basit dört kural var: Öğrencileri çok çalıştıracaksın, bir yaramazlık olmasın; kendin daha çok çalışacaksın; hep gülümseyeceksin; kin tutmayacaksın yani beş dakikada kendini "remood" edeceksin. Bunları yaptın mı müthiş işler oluyor.

Türkiye'ye döndüğümde ilk önce Teknik Üniversite'ye gitmiştim. Her seviyede ders vermeye başladım. Hem kitle derslerini, 1. sınıf derslerini hem ileri lisans derslerini ve lisansüstü derslerini hem de sosyal bilim derslerini vermeye başladım. Fakat üniversite 1. sınıf derslerini verirken, öğrencilerime gidip "benim araştırma grubuma girer misin?" dedim. Bunlar üniversite 1. sınıf öğrencileri. Ne diyecekler, hayır mı diyecekler, tabii ki evet diyorlar. Girenlerle sıkı bir çalışma yaptık. Dört öğrenciden üçü benimle kaldı. Belki yirmiyeye yakın benimle araştırma yapan öğrencilerim var ve şu anda kimisi burada, kimisi dünyanın en iyi üniversitelerinde doktora sonrası ya da doktora öğrencisi. Beraber müthiş şeyler yaptık fakat önemli olan onların üniversiteden itibaren araştırma yapması.

Hem Nihat Berker olarak hem de Sabancı Üniversitesi olarak, insan yetiştirmede önemli bir mesajımız var: Siz, günümüzde eğer üniversiteye giderseniz, bütün



derslerinizden A alırsanız fakat başka bir şey yapmazsanız, bu başarılı bir eğitim mi? Bunun cevabı büyük bir hayır. Bunu Nihat Berker olarak ben söylemiyorum. Bunu sizi alacak sektörler söylüyor, lisansüstü kurumlar söylüyor. Kimse artık, herkesin yüz binlerce defa çözdüğü bayat ödevlere, bayat sınav problemlerine prim vermiyor. Herkes, “sen hangi projede çalıştın, hangi özgün hayat projesinde çalıştın?” diye soruyor. Öyle ki gerçek hayat projeleri, bu problemi tanımlamak da çözümün %50’si, %60’ı ve herkes bunu istiyor. Böyle projeler, Sabancı Üniversitesi’nde, daha önceki okulum MIT’de her konuda olabilir. Mühendislikte var, sosyal bilimlerde var, yönetim bilimlerinde var; hepsinde gerçek hayat projeleri var. Bir üniversitenin topluma girişik olması lazım. Bütün bu fakültelerde bunu da yaparsan öğrenciler başarılı olur. Dolayısıyla biz öğrencilerimizin üniversite 1. sınıftan itibaren bir projeye, bir öğretim üyesiyle ilintili olmasını istiyoruz. Toplumumuzda bazı şeyleri değiştirmek için öğrencilerin senin ayağına gelmesini beklememek lazım. Benim Türkiye’ye döndüğümünden beri, başından itibaren yaptığım gibi öğrencilere gidip “Benimle çalışır mısın?” demek lazım. Çok da iyi çalışıyorlar. Dediğim gibi, duyarlı olursan, öğrenciler sana ektiğinin beş mislini veriyorlar.

İnsan odaklı bir toplum dedik. İnsan odaklı demek, insanlara, kişilere hizmet vermek demek; işlerine, özgürlüklerine, isteklerine duyarlı olmak demek; bir de empati demek, kişileri mutlu etmekten zevk almak demek. Burada hem toplumumuza, hem üniversitemize bir başka iş düşüyor: Gençleri erken ödüllendirmek. Ben de buradaki meslektaşlarım gibi kaç tane doçentlik sınavına girdim. Aday çıkıyor, sonra hocalardan biri “Çok iyi ama biraz pişsin,” diyor. Bunu duyunca vücudumdaki bütün atomlar öldü. Nasıl olur bu? Pişe pişe insanlar kavruluyorlar. Ne olur? “Ya hocam, sonradan kötü çıkarsa?” Kimse kötü çıkmıyor aslında ve %5 risk alabilirsin. Geleneksel olarak öğrencilerimizi çok severiz ama belli etmeyiz, arkalarından çok severiz ama onları yüzlerine karşı sevip erken ödüllendirmek lazım. İyilerse iyi olduklarını da söylemek lazım.

Bilimde insanı ölçmek için birçok endeks var. Benim Nihat Berker endeksime göre, kendinden daha değerli, kendinden daha yukarı gidecek kaç öğrenci yetiştiriyorsun? Buna bütün bilim insanları, bütün eğitimciler endekslenmeli. Bunu yaparken de tabii öğrencileri erken ödüllendirmeli.

Yaptığımız bir başka program, Sabancı Üniversitesi’nde birinci senede altı tane ders var. Bu altı dersin her sınıf birincisini yani altı öğrenciyi ikinci yıllarında bir haftalığına MIT’ye götürüyoruz. Bir hafta MIT’de derslere giriyorlar, rektör ile tanışıyorlar, akşam müzelere gidiyorlar, bilet alabilirsek bir NBA basketbol maçına girebiliyorlar, sonra Türkiye’ye dönüyorlar ve MIT’deki

eğitimle Sabancı Üniversitesi’ndeki eğitimi karşılaştıran bir rapor hazırlıyorlar. Çok sürpriz şeyler çıkıyor, iyi şeyler çıktığı gibi iyileştireceğimiz şeyler de çıkıyor. Bu yıldan itibaren de MIT’de ilk yıl sınıf birincisi olanlar, ikinci yıllarında Türkiye’ye Sabancı Üniversitesi’nde bir hafta ders almak için gelecekler. Bu, kendi kendini birçok şekilde katlıyor. Öğrencileri erken ödüllendirmenin burada faydası ne? Geleneksel olarak herkesin başarısı dördüncü senede ödüllendiriliyor ama bu bir kayıp çünkü birisini ödüllendiriyorsun ama bunun verdiği iyi his, mutluluk benim üniversiteme yaramıyor ki, çekip gidiyorlar. Ben birinci senemde öğrencilerimi ödüllendirirsem, onun verdiği iyi niyet ve mutluluk üç sene daha benim üniversitemde kalacak ve öteki öğrencilere yayılacak. Bu gibi şeyleri de yönetim stratejilerinde, taktiklerinde düşünmek lazım.

Toplumumuzda artık her şey açık. İletişim açık, insan odaklılık açık ve bunun neticesinde de bir dikey entegrasyon var. Ben Türkiye’ye döndükten sonra yaz okulları düzenlemeye başladım ve Türkiye’nin her köşesinden 80 liseden 130 kişi gelip TÜBİTAK’ın Kandilli’deki Feza Gürsey Enstitüsü’nde benden MIT’nin fizik 1 dersini aldılar. 12 günde gayet yoğun bir şekilde, günde iki sınav, 12. gün yazılı ve sözlü sınav oldular. Bunlar elit liselerden gelen öğrenciler değildi, 80 lise olunca Van’dan, Trabzon’dan, Konya’dan, Ankara’dan, İstanbul’dan, İzmir’den, Kayseri’den, her yerden gelen öğrencilerdi. Bu çok iyi bir sonuç verdi. Aynı dersleri ben MIT’de de verdim, az çok aynı sınavları kullanıyorum, bir iki şey değişiyor ve sayısal olarak bizim lise öğrencilerimizin averajı, MIT’deki 1. sınıf öğrencilerinin averajından daha yüksek. Şimdi liselilere yaz okullarımızı Sabancı Üniversitesi’nde yapıyoruz. Bu liselilerin birçoğuyla hâlâ irtibatım var, bazıları benimle veya meslektaşlarımla araştırma yapmaya geliyor.

Dolayısıyla sen kendine artık ben üniversite hocasıyım deyip gözünü kapatamazsın; liselerle beraber çalışmak lazım, liselere coşku katmak lazım. En önemlisi de biz onlara coşku katıyoruz ama aslında bu işten biz faydalıyoruz. Burada iş insanları var. İş dünyasında böyle bir kavram vardır. Ben her yıl yaşıyorum ama her yıl 17 yaşında, 18 yaşında bir gençle fikir jimnastiği yapıyorum. 17-18 yaşındaki bir genç daha hislerini saklamayı öğrenmemiş, dolayısıyla ben ona kendimi anlatamıyorsam, söylediklerim palavra geliyorsa onun gözünden hemen anlaşıyor. Dolayısıyla dürüst olmalıyım, onuna iletişim kurmalıyım. Fikir jimnastiği bana bedava geliyor ve bu biz eğitimciler için müthiş bir avantaj. Fakat biraz daha düşünersek, bir şekilde hepimiz eğitimciyiz, hepimiz her yaştan insanları eğitiyoruz, etrafımızdaki insanlarla iletişim kurmaya çalışıyoruz, etkilemeye çalışıyoruz. Bunu yaparken de insanlarımızla konuşursak, eğitimci ol olma aynı şekilde bundan faydalıyoruz. Bunları yapmak benim için

büyük bir macera, büyük bir mutluluk. Dediğim gibi, ben eğitimci olduğum için bunu büyük dozda yapıyorum. Dün akşam dersimi veriyordum, bir panik içinde hazırlıyordum. Önümüzdeki günlerde de öğrencilerle buluşacağım fakat hepimizde insan yetiştirme potansiyeli var. Aslında bunun en büyük yararını biz kendimiz görüyoruz.

### Prof. Dr. Taner BERKSOY

Sayın Nihat Berker'e çok teşekkür ederim. Bir noktaya daha teşekkür ediyorum. Bir önceki oturumda da benzer konular konuşuldu. Özellikle üniversite hocaları kendilerine gelen öğrenci materyalinin kötü olduğunu, orta öğretimin, lise eğitiminin hiçbir işe yaramadığını, dersane tuzaklarını vs. söylüyorlar. Bunların hepsi doğru. Hep birlikte müthiş bir öğrenci şikâyeti yapıyoruz. Sevgili Hocam, dikkat ederseniz hiçbir şekilde öğrencisinden şikâyet etmedi, çok aydınlık, umut vadeden, çocukların da hakkını veren, çocuklara nasıl yaklaşılmaması gerektiğini de uygun bir dille anlatan bana kalırsa değişik ve çok değerli bir konuşma yaptı. Ben de bir üniversite hocaları olarak, bunun için de teşekkür ediyorum hocama. Gerçekten de haklı, çünkü malzememiz o kadar da kötü değil.

Sayın Cansen Başaran Symes PwC'nin Türkiye Başkanı. 'Yeni dünya, yeni yetkinlikler, işgücü ve istihdam' konusunda bizi aydınlatacak.

### Cansen BAŞARAN SYMES

#### PricewaterhouseCoopers Türkiye Başkanı

Yeni dünya ve yeni yetkinliklerden bahsettikten sonra kapanışta insan kaynakları konusuna değinerek toparlayacağım sunumumu.

Ben ekrana geçen yılki bazı anekdotları koydum (Resim 1).



Bir adım geriye gidersek, aslında 21. yüzyıla girerken dünyanın bu gerçekleri üzerinde çok rapor yazıldı. Ben

ekrana PwC'nin 2000 yılında yazılan "Six Forces" raporunun ana temalarını yansıttım. Son on küsur yılı bu kavramları konuşarak geçirdik ama şimdi konuştuğumuz yeni dünya belki de bu altı tane güç için neler yaptığımız veya neler yapamadığımızla sınırlı (Resim 2).



Geçtiğimiz günlerde Dünya Ekonomi Forumu web sitesine yıllık Davos toplantısının ajandasının ana hatlarını koydu. Bu senenin ana başlığı 'Büyük dönüşüm, yeni modelleri şekillendirmek'. Burada da salonda olan hepimiz gibi liderlerin sınırlarını zorlarcasına yeni modeller üretmeye iten dünya dengelerini söylüyor. Dört ana başlık var, bence çok çok kritik. Önümüzdeki sene bunların üzerine daha da fazla kafa yoracağız. Büyüme ve istihdam modelleri ki Türkiye bunda bir hayli çalışıyor; liderlik ve inovasyon modelleri ki kurumlarımız için son derece önemli; sürdürülebilirlik ve kaynak modelleri, bir önceki panelde hocamız bize aslında çevre ve su konusunda son derece kritik mesajlar verdi; sosyal ve teknolojik modeller (Resim 3).



"Hey Big Spenders": Ben bu başlığa bayıldım. Geçen hafta The Economist'in her sene başında yayınladığı özel sayısında çıktı. Aslında biz de bunların içindeyiz. Mesaj şu: Gelişmekte olan ülkelerin satın alma gücündeki hızlı büyüme önümüzdeki yıllarda gelişmiş

olan ülkelerdeki kârlılığı ciddi anlamda artıracaktır. Dolayısıyla bizler gibi gelişmekte olan ülkeler her harcama yaptığında gelişmiş ülkeleri besliyoruz. Bu nedenle dünyadaki bu tartışmada belki de dengeyi iyi oturtmak adına iyi bir mesaj. Sadece büyümüyoruz, büyürken başkalarını da besliyoruz ki bu global dünyada çok önemli. Nitekim "10-15 yıl içinde küresel şirketlerin gelirlerinin yarısı gelişmekte olan ülkelere gelecek; bunu çok net biliyoruz. Çin ve gelişmekte olan diğer ülkeler batılı şirketleri uzunca bir süre meşgul edecek" (The Economist'in sene başı sayısından alıntı).

Gelişmekte olan ülkeler, büyümenin lokomotifi, evet. Hepimiz biliyoruz, bu ülkeler geçmiş 10-15 yılda üretime çok büyük katkı sağladı ama yeni olan bir gerçek var ki gelişmekte olan ülkelerin ithalat hacmi gelişmiş ülkeleri geçecek. Çin'in ithalat hacmi 2014 yılında ABD'ninkini geçecek. Dünyadaki perakende piyasasının yarısından fazlasına hâkimler, dolayısıyla gelişmekte olan bizler de dahil. Harcamalarındaki artış dolar bazında gelişmiş ülkelerin iki katına çıkacak. Bunlar aslında dünyanın yeni olan gerçekleri.

Bu gerçeklerle nasıl bir ajandayla başa çıkacağız diye baktığımızda, hemen ilk başa girişimciliği koyuyorum ki bunun eğitimle de çok büyük alakası var. Hocalarımız da bundan bahsettiler. Farklı ruhtaki insanlara ihtiyacımız var.

Geçtiğimiz yıl Dünya Ekonomik Forumu'nun toplantısında bahsedilen hükümetler ülkelerinde, büyük şirketlerde kendi içlerinde girişimciliği teşvik etmelidirler. Dolayısıyla rekabette girişimciliğin önemi büyük. Bilmiyorum geçtiğimiz hafta takip ettiniz mi, önemli bir girişimcilik semineri vardı. Ben 2000 yılında Linda ile tanışan şanslı kişilerden biriyim, Davos'ta ikimiz de 2000 yılında dünyada 100 küresel liderden biri seçilmişti, ben Türkiye'den o Amerika'dan. Açıkçası ne iş yaptığını anlamam iki senemi aldı, çünkü o yıllarda ülkemizde girişimcilikle ilgili kurumsal teşebbüsler çok azdı. Geçen hafta Türkiye'de Linda şöyle dedi: "Etkin Girişimciler zenginlik yaratıp fırsat üretiyorlar; ortaya değeri yüksek iş sahaları çıkarıyorlar ve gelecek nesle ilham verecek rol modelleri oluşturuyorlar. Gençlerin risk almayı ve yenilik yaratmayı öğrenerek yetiştiği büyük düşünme kültürünü hep birlikte büyütüyorlar." Bu sözleriyle girişimcilere son derece büyük bir atıfta bulunuyor (Resim 4).

**Ülkelerde ve şirketlerde sürdürülebilir bir büyüme için "Girişimcilik"**

*"İşsizlik ve iş imkanları yaratmaktan konuştüğümüz bir dönemde Girişimcilerin öneminden bahsetmemiz gerekiyor. Hükümetler ülkelerinde, büyük şirketler de kendi içlerinde girişimciliği teşvik etmelidir"*

Dünya Ekonomik Forumu, 2011 Davos Yıllık Toplantısı

*"Etkin Girişimciler zenginlik yaratıp fırsat üretiyorlar; ortaya değeri yüksek iş sahaları çıkarıyorlar ve gelecek nesle ilham verecek rol modelleri oluşturuyorlar. Gençlerin risk almayı ve yenilik yaratmayı öğrenerek yetiştiği büyük düşünme kültürünü hep birlikte büyütüyorlar."*

Linda Rottenberg, Endeavor Küresel CEO'su

Resim 4

Evet, gerçek rekabet sermaye değil, yetenek değil diyoruz. Burada mikro girişimcilik çok önemli. Gerek şirketler içinde, gerek şirketlerin dışında. Ancak şunun da altını çok net çizmek lazım: Lütfen salonda olan kurumlarımız girişimciliği sadece kendi işini yapan değil, şirketlerimizdeki girişimcilik ruhunu ne kadar desteklediğimizi de düşünsünler. Herkes ofisine gidince bunu bir düşünsün, ben her gün düşünüyorum açıkçası. Burada tabii ki eğitime çok büyük bir iş düşüyor. Benim söylememe gerek yok, eğitimciler bunun çok iyi farkındalar. Ama girişimcilik ruhunun beslenmesinde kurumlara da bize de çok iş düşüyor. Gerçek kadın-erkek eşitliğinin teşviki son derece önemli. Yetenekleri doğru kullanmakta inovasyonu özel hayatın ve kurumsal hayatın merkezine oturtmak bir diğer dinamik.

İnovasyon yanlış bir anlamda tartışılıyor ülkemizde, buna çok sıkılıyorum şahsen. İnovasyon sadece yeni bir ürün geliştirmekle sınırlı değil, o ürünü nasıl ürettiğiniz, nasıl sattığınız, tüketicilere nasıl ulaştırdığınız ve tüketiciyi nasıl dinlediğinizle de son derece bağlantılı. "İnovasyon sadece yeni bir ürün geliştirmek ile sınırlı değil. O ürünü nasıl ürettiğiniz, nasıl sattığınız ve tüketiciyi bu süreçte nasıl dahil ettiğinizdir." (Louis Camilleri, CEO, Philip Morris International, PwC 14. Küresel CEO Araştırması)

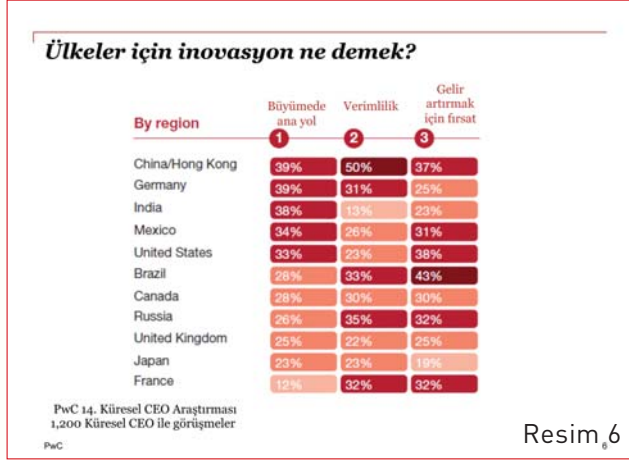
Burada PwC'nin yaptığı bir araştırmadan sektörlere doğru yansımaları görüyorsunuz. İnovasyonun şirket için ne anlama geldiğini büyümede ana yol, verimlilik ve gelir artırmak için değerlendirdiklerinde sektörlerin bu üç başlığa verdikleri ağırlık oldukça farklı. Web sitesine girerseniz sektörlerin inovasyonu şirketler için taşıdığı önem bakımından oldukça farklı konumlandıklarını göreceksiniz (Resim 5).



Yine aynı araştırmada inovasyonun ülkeler için taşıdığı anlam incelenmiş ve oldukça çarpıcı rakamlara ulaşılmış. Fransa'da gelir artırmak için bir fırsat seçeneğine %32, büyümedeki ana yola %12 derken Brezilya büyümedeki ana yola % 28 diyor. Gelir artırmak için bir fırsat seçeneği, her ülkenin bakış açısına göre %19'dan %43'e kadar son derece farklı değerlendirilmiş. Dolayısıyla yeni dünya

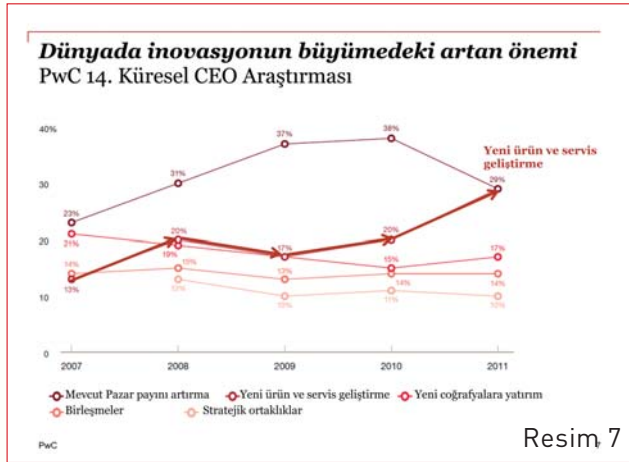


derken, Türkiye'nin inovasyonu burada nasıl konumlandıracağı son derece önemli. Burada da iş dünyasına çok önemli bir rol düşüyor (Resim 6).



Resim 6

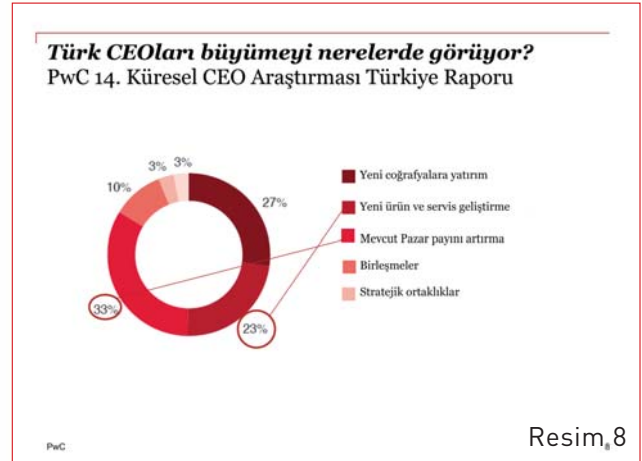
Araştırma yine çok önemli bir şeyin altını çiziyor. 2007'den bu yana baktığımızda, büyümenin nedenleri hep mevcut pazarı geliştirmek, birleşmeler yeni ürün, yeni coğrafi yatırım derken son iki yıldır büyümeyi besleyen en önemli kısım inovasyon, yeni ürün ve hizmet geliştirme olarak dünyadaki CEO'ların ajandasına gird (Resim 7).



Resim 7

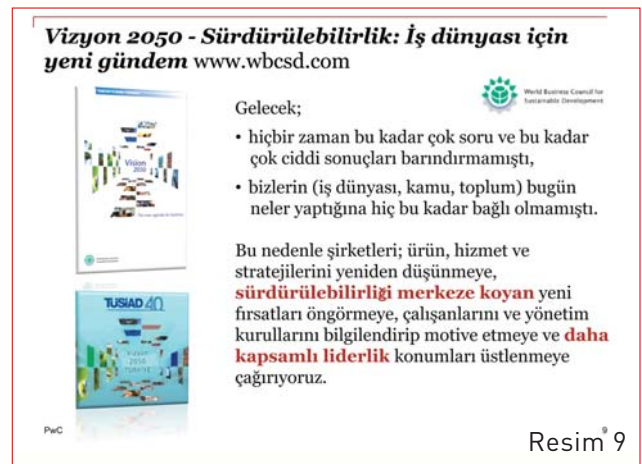
Türkiye'ye baktığımızda durum biraz daha farklı. Türkiye hâlâ mevcut pazar payını artırmaya önem veriyor ki gelişmekte olan bir ekonomi olduğumuz için bu doğal bir durum ama bunun inovasyona bir engel teşkil etmemesi lazım. Dolayısıyla burada, küreselin biraz arkasındaki bir trendden geliyoruz.

Zorluklara değinirken hemen burada bir parantez açmak istiyorum. Türkiye'de rekabetin değişen şeklinde, hiç unutmayalım, iş yapış şekillerimiz çok değişiyor. Türk Ticaret Kanunu'nu da burada doğru konumlandırmayı önemle rica edeceğim çünkü iş yapış şekillerimiz itibariyle zaman zaman dünyayla entegrasyon projelerinde hep geciktiren bir yapımız var, oysa Türk Ticaret Kanunu iş yapış şeklimiz itibariyle son derece yeni bir şey. Dolayısıyla bir kanun uyumu değil, tamamıyla bunun dışında bizi nereye götüreceğine bakmamız lazım (Resim 8).



Resim 8

Yeni dünya dengesinde, ekolojik ayak izimizi iş modellerinize ne kadar entegre ettiğimiz önem kazanıyor. Bu da Dünya Ekonomik Forumu'nun bu sene çok önemli temalarından biri ve "Hükümetler, endüstriler ve şirketler gelecekte daha çok enerji, yiyecek ve su sıkıntısı çekmemizi engellemek için ortak bir fikir birliği içinde olmalıdır," deniyor. Türkiye'de maalesef sürdürülebilirlik ajandasının olması gereken yerde olmadığını bütün araştırmalar bize gösteriyor. Burada sizlerin sürdürülebilirliği aslında sadece bu kaynakların tüketimi anlamında değil, burada ileriye dönük iş modelleri ve sektörler, yeni yatırım ve yeni girişimcilik alanları için mutlaka incelemenizi öneririm. Onun için de 'Vizyon 2050 - Sürdürülebilirlik: İş dünyası için yeni gündem' (www.wbcsd.com) başlıklı raporunu ekrana koydum. Nitekim benim de Yönetim Kurulu'nda olduğum TÜSİAD'da, bu sene kırkıncı yılında bu raporun Türkiye versiyonunu hazırladık. Dolayısıyla şirketlerimize, önümüzdeki dönemde yeni dünya düzeninde, 2050'ye öyle bir vizyonla bakan ve nasıl bir liderlik yapılması gerektiğini inceleyen bir rapor bu. Sürdürülebilirlikle ilgili bu iki rapora mutlaka bakmanızı tavsiye ederim, çünkü yeni dünyada çok farklı bir konuma gelecek (Resim 9).



Resim 9



Yine geçtiğimiz haftalarda, Türk iş dünyasında sürdürülebilirlik uygulamaları değerlendirme raporu'nu yayınladık. Bu raporu İş Dünyası Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve İstanbul Borsası ile beraber PwC olarak 215 tane şirketle bir araştırma yaptık. Sürdürülebilirliğin gerek tanımlanması gerekse uygulanması konularında çok eksiklikler var. Dünyadaki bu yeni trendi Türkiye'de teşvik etmek için İstanbul Borsası'nın sürdürülebilirlik endeksi çalışmalarına destek olması için yapılmış bir çalışmadır bu. Dolayısıyla bence yeni dünya düzeninde ajandalarımızda son derece önemli bir konu.

Bugün açıkçası çok daha farklı ortaklıklar da görüyoruz. Nitekim yine araştırmadan P&G'nin Başkanı ve CEO'su Bob McDonald çok haklı olarak şunu söylüyor: "Bugün her yeni ürünümüzü dünyanın farklı yerlerindeki ortaklarımızdan biri ile üretiyoruz. Organizasyon içindeki ve organizasyonlar arasındaki bariyerleri yıktığınız anda neler başarabileceğinize inanamazsınız." Dolayısıyla yeni dünya düzeninde işbirliği son derece önemli. Ülkemizde zaman zaman işbirliğinden ziyade çok bölünmelere tanık olan bir kültürümüz var. Dolayısıyla şirketlerimizin içindeki departmanlar, gruplarımızın içindeki şirketlerle aynı sektördeki şirketlerin işbirliği önümüzdeki dönemlerde, güçleri birleştirmek adına ve senaryolar yaratmak açısından son derece önemli.

Size çok kısaca bir örnekten bahsetmek isterim. Bence çok alışılmışın dışında bir örnek. Ben bunun launching'ine geçtiğimiz yıl Davos'ta katıldığım toplantıda tanıklık ettim. Dünya, belki ülkemizde olmasa bile gelişmiş toplumlarda özellikle, temiz enerjiye çok duyarlı. Windmade, yeni bir logo. Ürününün üzerinde rüzgâr enerjisinden üretilmiş olduğunu söylüyor. Windmade'in eğer sitesine girerseniz, tüketici olarak hangi ürünün temiz enerjiyle üretilmesini istediğinizi söyleme hakkınız var. Dolayısıyla dünyada şu anda iş hayatı rekabette ve bu tür tüketicinin sesini duyacak ve sürdürülebilirlik ajandasını bir arada yürütecek girişimlere, işbirliklerine bakıyor. PwC'de ki biz de bunun denetimini yapıyoruz çünkü bu logo bizden doğru, temiz enerji kullandığımızın tasdikini istiyor. Açıkçası ben bundan birkaç yıl önce, oyuncak şirketi Lego, PwC, bir rüzgâr enerjisi şirketinin ve sürdürülebilirlik çevre şirketlerinin logosunu bir arada bir girişimde bulunacağını çok hayal etmezdim. Dolayısıyla burada mesajım şu: İş dünyasının out of box farklı işbirliklerine, daha iyi düşünüp müşteriyi dinlemek açısından veya yeni atılımlar yaparken bakmasında fayda var. Bu inisiyatifleri önümüzdeki dönemlerde sanıyorum daha çok göreceğiz (Resim 10).



Teknoloji ve insan kaynaklarıyla kapatacağım. Avusturya Başkanı "19. yüzyılda demiryolları ve 20. yüzyılda elektrik ağlarıyla başlayan ekonomik değişimi, 21. yüzyılda genişbantlı internet gerçekleştiriyor," diyor. Bunu hepimiz biliyoruz. 21. yüzyıla girerken şanslıyım açıkçası, global bir şirkette çalışıyordum. Bu şirket bizleri Londra'ya götürüp London Business School'da 21. yüzyılın yeni trendleri konusunda bir eğitim aldırıldı. Orada bana internetin dünyadaki haritasıyla ilgili Amerika'dan gelen profesörlerin verdiği tablo ve Amerika'da Nike'in insan enerjisinin yere bastığı enerjiden "data exchange" projeleri vs. 1999 yılında çok heyecanlandırmış ama çok uzak gözüküyordu. Ama bugün uzak gözükene çok şey çok daha ileri derecede var. Onun için teknolojiyi, hiç unutmayalım, hiç de küçümsemeyelim.

Örnekleme için sağlık sektörünü seçtim ama bu tür örnekler tabii fazlasıyla çoğaltılabilir. Bilmiyorum ne kadar farkındasınız ama dünyada sağlık sektörü, tüm kişisel bilgilerin bir cep telefonundan kalple ilgili, tansiyonla ilgili ölçümleri çalışıyor. Bir telekomünikasyonla bir hastanenin, sağlık sektörünün işbirliğini tamamen örnek olarak veriyorum. Lütfen işbirliklerinde sadece kendi sektörlerimize bakmayalım. Dünyada çok ciddi bir conversion oluyor, bu conversion'ın parçası olmak durumundayız. Aksi halde klasik iş metodlarıyla önce kendi şirketimizin rekabet gücünü, daha sonra da Türkiye'nin rekabet gücünü sektöre uğratma olasılığımız oldukça fazla (Resim11).



Burada teknolojinin etkisiyle şekillenen yeni tüketici davranışlarının istatistiklerini görüyorsunuz. Biz o kadar farkında olmasak da teknoloji nerelerde kullanılıyor? Mesela yapılan araştırmalarda, insanların %60'ının facebook'u bilgi kaynağı olarak güvendiği insanların hangi trendleri takip ettiği, hangi ürünleri aldığını görmek için kullandığı ortaya çıkmıştır. Belki siz çok düşünmüyorsunuz, daha çok genç arkadaşların kullandığını ve daha yaşlı bir neslin de eski arkadaşlarına ulaşmak ve sohbet etmek için kullandığı bir yer olarak düşünüyoruz. Hiç öyle düşünmeyin, bugün sosyal medyanın arkasında inanılmaz iş modelleri geliyor. Onun için teknolojiye bilgisayarımızı daha iyi, daha üstün bir sisteme yükseltmek olarak bakmamayı, biraz daha derin bakmayı önemle tavsiye ederim (Resim 12).

### **Teknolojinin etkisiyle şekillenen yeni tüketici davranışları**

Tüketiciler alışverişte teknolojiyi neden kullanıyor?

- Yüzde 60'ı en düşük fiyata ulaşmak için,
- Yüzde 47'si zamandan tasarruf etmek için,
- Yüzde 26'sı en iyi seçimi yapmak için,
- Yüzde 25'i en kaliteli ürünü bulmak için,
- Yüzde 60'ı en iyi bilgi kaynağı olarak gördükleri yakınlarıyla iletişimde kalmak için.

Cisco araştırması, 2011

PwC

Resim 12

Bütün bunlara gençler ne diyor? Bu raporu aslında ilk defa sizinle paylaşıyorum. PwC'nin düzenli hazırladığı bir rapordur ama dün elimize ulaştı, ben de hemen sunuma ekledim. 75 ülkeden 4.300 civarı mezunla yapılan bir araştırma. Türkiye'den de 49 tane katılan var. Bu çocuklar, işyerlerine bağlılıkları düşük (bizler gibi değil, ben 30 yıldır aynı şirketteyim, kötü bir örnek olarak kendimi söyleyeyim); kişisel gelişim ve iş-özel hayat dengesini finansal getiriden daha çok önemseyen (ben kendi kurumumda da hep söylüyorum, genç arkadaşların önceliği para değil, daha farklı, zengin olmayı istiyorlar ama başka yöntemlerle); şirketlere iş-özel hayat dengesi ve kadın-erkek eşitliği konusunda pek güvenmeyen ama bu politikaları ciddi şekilde sorgulayan; eski nesil yöneticilerin kendilerini anlamadığını düşünen; kariyer merdivenlerini hızla çıkmak isteyen; online iletişimi yüz yüze ya da telefon görüşmesine kesinlikle tercih eden (eminim bizim nesil Blackberry'yi sadece telefon olarak kullanıyor ama onlar messenger, google gibi özellikleri çok kullanıyorlar); farklı ülkelerde çalışmaya istekli hatta Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinde de çalışmaya istekli (bunun da altını çizmek isterim çünkü sosyal sorumlulukları farklı); tüketici olarak da beğendikleri ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek şirketlerde çalışmak istiyorlar. Bu nedenle sürdürülebilirlik

ajandasını sadece iş olarak değil, ilerideki yetenekleri bünyenize çekmek için de değerlendirmenizi tavsiye ederim. Çevreye duyarlı olmayan şirketlerle, o inovasyonları, büyük buluşları yapacak çocuklar ilgilenmiyorlar maalesef (Resim 13).



Resim 13

Son olarak, P&G'nin Grup Başkanı'nın bir sözünü kapacağım. Raporda var ve bence çok anlamlı. "Gelecekte hem iş yerleri hem de iş gücü dramatik bir şekilde değişecek. 'İş' olarak tanımladığımız konsept çok daha esnek bir hale gelecek." Bilmiyorum içinizde halen daha kart bastıran var mı çalışanlarına, o günler artık bitiyor. "İş gücünde ihtiyaç duyduğumuz özellikler de IQ'dan çok EQ odaklı olacak. IQ gerektiren işler zaten teknoloji sayesinde parmaklarımızın ucunda olacak" (Deborah Henretta, Grup Başkanı, Procter & Gamble Asya, PwC "Millenials at Work" raporu).

Yetenek diyerek sunumumu kapatıyorum. Çok teşekkür ediyorum.

### **Prof. Dr. Taner BERKSOY**

Cansen Hanım içeriği bu kadar dolu, çerçevesi bu kadar dikkatle çizilmiş bir konuşmayı tam zamanında bitirdi. Teşekkür ediyorum. Bu, hakikaten ciddi bir beceri gerektiriyor. Ben hiç beceremediğim için, bu tür becerilere de müthiş bir hayranlıkla bakarım. Bir şeye daha teşekkür etmek gerekir. Bu oturumdaki konuşmacılar, sanki bir önceki oturumdaki konuşmacılarla atışma halindeler gibi. Cansen Hanım, bilgisayarlar sadece chat yapmak için değildir, ciddi işlerde de kullanılırlar dedi, kendim pek öyle kullanırsam da aynı kanaatte olduğumu söylemeyelim. Ben de bazen oyun oynuyorum bilgisayarda doğrusu.

### **Cansen BAŞARAN SYMES**

O da güzel. Biliyorsunuz onun altında da bir iş modeli var. Çok iyi bir sektör.

### Prof. Dr. Taner BERKSOY

Bakıyorum, etrafımdaki insanlar gayet ciddi işler için kullanıyorlar. Bunun da altını çizilmesinden memnun olduğumu söylemem gerekir.

Şimdi Hüseyin Durmaz Bey bize katma değer, teknoloji, değer zinciri ve penetrasyon konularını ele alan bir sunum yapacak.

### Hüseyin DURMAZ

#### Durmazlar Makina Yönetim Kurulu Başkanı

Ben sözlerime Eyvah Eyvah filminde çok hoşuma giden bir görüntüyle başlamak istiyorum. 2008'e giriyoruz. Amerika'da ülkelere ve firmalara not veren kuruluşun kendisi batıyor. "Sen iyisin, sen kötüsün" diyen kuruluşun kendisi batıyor ve bütün dünyada, ülkeleri, şirketleri, çalışanları tehlikeye sokacak boyutta etkiliyor. Filmde, Edirne'den İstanbul'a akrabasını ziyarete gelen Ata Demirer akrabasıyla laflarken, akrabası "Evladım, gelecekle ilgili planların nedir?" diyor. Evli misin, bekar mısın, evlenecek misin anlamında. Ata Demirer "Yok ki," diyor, akrabası "Neden?" diyor, Demirer "Tutmuyor ki be ya" diyor.

Şimdi planlarımız ne kadar tutsa da tutmasa da benim üzerinde durmak istediğim bu hesapları biz yapmak zorundayız. Sürdürülebilirlik dedik, tutmuyor tutuyor, tutturmak zorundayız.

Katma değer nedir? Stratejik hedefimizi bir defa oturtmalıyız. Nitekim otomotiv hariç birçok sektör sıfırdan yaratıldı. Bakın otomotiv fabrikalarına, 100 yıllık tecrübeyi aldılar, Türkiye'ye getirdiler ve insanlarımızı hem eğittiler hem de bir katma değer yarattılar. Ama birçok sektörde biz kendi kendimizi eğittik. Bizi kimse eğitmedi ki. Bakın makineye, kimyaya, ne bulduysak hep kendimiz bulduk. Bunları yaparken o kadar zaman harcadık ki 50 sene geçti. 50 sene geçti, nereye geldik? Bir makinenin fiyord bedeli ihracatta 5 dolar. Biz Almanya'dan bir valf alıyoruz, 4 kilo 2600 euro. Almanya'nın kilo başına makine ihracatı ortalama 100 euro. Böyle olunca teknolojiye nasıl bahsetmeyiz. Hem elektronik, hem mekanik. Mekatroniğe girdiğimiz zaman bizler de o hedefleri tutturacağız inşallah.

100 yıl öncenin teknolojisi Türkiye'ye geldiği zaman, diğer sanayilerse kendi kendini yaratıp geliştirdiği zaman biz ne yapalım? Arkadaşlar, kendi firmalarımız için 50 yıllık bir strateji oluşturamaz mıyız? Bence oluştururuz. Biraz daha geniş düşünmek lazım. Sayın Başbakan 2023 için 500 milyar dolar ihracat hedefini koyduğu zaman, döndüm fabrikaya ve arkadaşlara "Başbakan Türkiye Cumhuriyeti için 2023'e hedef koyuyor, bu kadar küçük bir firmada biz kendimiz koyamayacak mıyız?" dedim. Herkesin kafası yattı ve 2023'ün hedeflerini koyduk.

Müşteri olan çok stratejik ülkeler var. Satış ve pazarlamada bütün arkadaşlar doğru yaptıklarını düşünüyorlar. Bir kısmı doğru yapıyorlar, bir kısmını da doğru yapamıyorlar. Bütün bu yapılan yanlışlar içerisinde, ben Endonezya'ya makine satmıyorum, Endonezya'daki fuara gitmiyorum, oraya masraf yapmıyorum. Neden? Çünkü orada böyle bir tüketim yok. Ama bunun bir de tezatı var. "Arkadaş, ilk önce ben gideyim oraya. Bu ülke 20 yıl içerisinde gelişecek. Ben orada ilklerden biri olayım" da diyebiliyoruz. Ama bunları yaparken de firmaların güçlü olup dayanabilmesi lazım. Makine imalatı sektöründe Türkiye'de 22.000 tane KOBİ var. Avrupa'da da 22.000 var. Biz girişimciyiz, girişimci ruhumuz var, 3 kişi çalıştıran adam artık bir KOBİ oluyor. Ölçek ekonomisine biraz daha gidebilsek de firmalarımız biraz daha güçlü olsa.

Stratejik yöntemler dedik, oradan devam edelim. Araçlar. Markaya çok inanıyorum. Ne aracı? Bizim bir tane Mercedes'imiz yok, bir tane Crysler'imiz yok, bir Nike'imiz yok, Adidas'imiz yok. Yok da yok. Bugün Nike diyorsunuz, McDonalds' diyorsunuz, dünyanın her tarafında çalışan insan gidip McDonalds'da yemek yiyip Amerika'ya bir miktar para gönderiyor. Allah aşkına, biz bunu niye Türkiye'ye getirmeyelim? O zaman ilk iş, hem ürünün kalitesi hem de markalaşmadan geçiyor. Bunun için facebook'umuz yok, twitter'ımız yok. Adım Hans değil diye bunları beceremeyecek miyim? Benim adım Hüseyin, senin adın Ahmet, senin adın Ayşe. Biz bunları yaparız, beceririz, ben sıkıntı görmüyorum. Biraz daha çalışmamız lazım.

Doğru belirlenen maliyet sizi en kârlı karara götürür. Dönüşüm için de proseste, üretilen ürünlerde ve insan kaynaklarında çalışmamız lazım. Hepimiz bir ürün üretiyoruz, bu ürünü üretirken de proseslerden geçiyoruz. Bu prosesleri mühendis arkadaşlarımız biraz komplike hale getiriyorlar. Amerika'daki mühendis de mühendis. Oradaki arkadaşların kullanımına daha basit halde sunuyorlar. Bence ürünün nihai tüketicideki kullanımı basit olmalı, onun kafasını karıştırmamalı. O zaman da bunun proseslerini ona göre tasarlamamız gerekiyor.

Türkiye'de her işletme eğitime çok destek verdiğini söylüyor. Yalan. Veremiyorlar. Çünkü daha biz fakiriz. Veremiyorlar, adam geçim derdinde. Ertesi gün SSK'yı nasıl ödeyeceğinin derdinde. Ertesi gün işçiliğinin derdinde. Eğitime çok önem veriyoruz. Veremiyoruz.

Şimdi prosese geçmek istiyorum. Bunların hepsini kim yapacak? Yapacağız bir şekilde, yapıyoruz da ama o dediğim 22.000 tane KOBİ başka sektörlerde bakıyor. Kimyada kaç KOBİ var, bilmiyorum. Nasıl yapacaklar bunları? Biz PwC'nin müşterisiyiz. Cebimizde üç kuruş paramız var da müşterisiyiz. Kaç tane PwC'ye gidip de "Gel benimle" diyecek? Onları kalkındırmamız lazım ama o ölçek ekonomisi bugün bizim tartışmamız gereken konulardan bir tanesi (Resim 1).



## Teknoloji

### 1. proses:

satış, satın alma, planlama arge, üretim, montaj, kalite süreçlerinin çeşitli teknolojik sistemlerle dönüşümlerinin sağlanmasıdır. Bu amaçlar;

- ERP
- Veri toplama
- Yalın dönüşüm
  - Kaizen
  - 5S
  - Yamazumi
  - Problem çözme
  - SMED
- Teknolojik üretim tezgâhları
- Yan sanayi yönetimi
- Minimum stok

## DURMA

Resim 1

Üretilen ürünler ve hizmet demişiz. Bunları kim yapacak? Ne zaman yapacak? Bizim sanayimizin biraz daha yol kat etmesi gerekiyor, bunu da özveriyle daha kısaltmak lazım (Resim 2).

## Teknoloji

### 2. üretilen ürünler ve hizmetler;

- Daha hızlı
- Daha az enerji tüketen
- Daha az maliyetli
- Daha kolay çalıştırılan
- Daha fazla özellikli
- Daha hızlı devreye alan
- Daha hızlı servis verilen
- Daha uzun ömürlü
- Lokal pazarda servis ihtiyacında yedek parçası bulunan komponentler
- Finans çözümleri sunan
- Marka güveni yaratan ve veren
- Maliyetleri yönetme
- Arge merkezi yapısıyla müşteriye doğru ve hesaplı çözüm üretme

## DURMA

Resim 2

İnsan kaynaklarına gelmek istiyorum. Şunlar şunlar şunlar olması gerekir diye yazmışım. Aidiyet yani çalışanın çalıştığı firmaya kendisini ait hissetmesi demişim. Bu asgari ücretle nasıl hissedecek? Hissedemeyecek. Üzerinde çalışmamız gereken çok konu var (Resim 3).

## Teknoloji

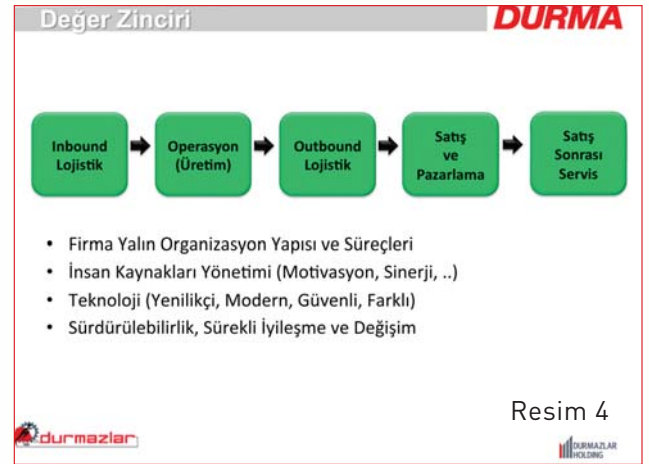
### 3. İnsan kaynakları;

- Teknolojik program yapısıyla aşağıdaki uygulamaları yönetmek
- Güçlü ve gelişen insan kaynakları sistemi
- Sürekli eğitim
- Hedefler ve performans yönetimi
- Çalışanların kariyer planı
- Aidiyet
- Güçlü ve yönetilebilir ücret sistemi

## DURMA

Resim 3

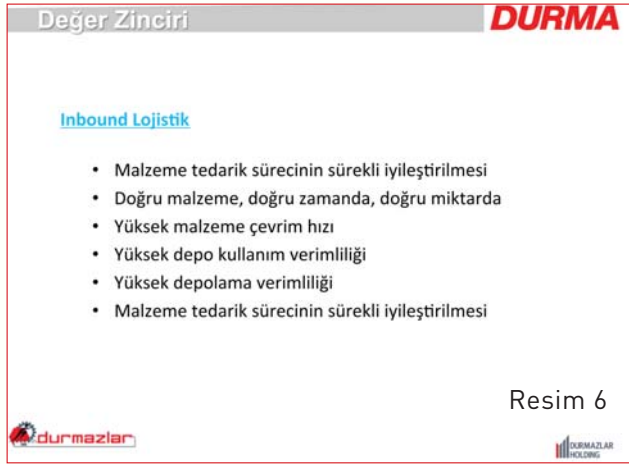
Değer zinciri yaratalım diyoruz. Otomotive değinmişim ya, 100 senelik tecrübeyi getirdiler Türkiye'ye, Ford'u burada, Fiat'ı burada, Peugeot'su burada, bir sürü markanın burada fabrikası var. Bu otomobil fabrikaları 100 senelik tecrübeyle çalışmaya başlayınca, onlardan biz faydalanmaya başladık. Dolayısıyla bir otomotiv fabrikasında üretilen, proseslerden geçen nihai ürünü artık bizim fabrikalarımız da takip etmeli. Eskiden otomotiv bizlerden adam alırdı, tornacı, frezeci, kaynakçı gibi. Artık bizim otomotivden adam almamız lazım ki oradaki prosesleri bizim işletmemize taşıyınlar ve hızlandırsınlar. Aksi takdirde Çin ile nasıl rekabet edeceğiz? Adam 50 dolar maaş alıyor. Buradaki asgari ücreti ben beğenmiyorum, öbür tarafta 50 dolar alan adamla savaşacaksın. İki arada bir derede kalıyoruz (Resim 4-5).



Bunları okudukça benim kafam bozuluyor. Bunları okumayın, valla. Inbound lojistik demişiz. Biz, yan sanayilerden mal alan bir grubuz. Daha sonra da nihai tüketiciye satan bir grubuz. Sürecin sürekli iyileştirilmesi lazım deniyor. Tamam. Doğru zamanda, doğru miktarı bir de uygun fiyata alacaksın. Otomotivde diyorlar ki, "Sen bana 100 parça yapıyordun. Bunun ekmeğini yedin. Artık 10 liraya yapma, 9 liraya yap." Bu adam nasıl ayakta kalacak? Ama otomotivci de haklı. Zor şartlar içerisinde rekabet etmeye çalışıyor. Dolayısıyla tüm bu yan sanayilerimizin cebinde para

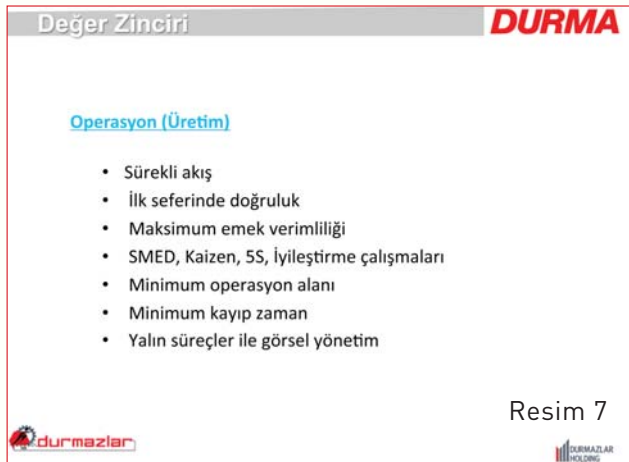


yok. Bu süreçleri yaşarken yan sanayicilerimizi de yasaatmamız gerektiğini savunuyorum. (Resim 6)



Resim 6

Operasyon, üretim demişiz. İlk seferinde doğruluk. Valla kimse münecim değil. İlk seferinde doğru olmuyor. Olmuyor işte, yapamıyoruz. Tabii bunu hedeflememiz lazım. Ben hedefliyorum, sizler de hedefliyorsunuzdur. Çünkü firmalarımız güçlü olmazsa, zarar ederse ayakta kalmamız çok zor. Bizler genç firmalarız. Bakın Türkiye'nin geneline, genç firmalarız, bizim daha kat edecek çok yolumuz var (Resim 7)



Resim 7

Firma olarak bir çeşitlilik yakaladık ve 1977 yılında ihracata başladık. Babam Almanya'dan bir varyant tezgahı alıyor, bir arkadaşı da ona kefil oluyor, Alman'a "Ali öder," diyor. Sonra babama kefil olan adam ödeyemiyor ve Bursa'ya geliyor. "Ali, bu adam nerede? Borcunu ödemedi," diyor. Sonra bir şekilde o adamı buluyorlar. Varyant çalışıyor mu diye soruyorlar. Çalışıyor ve babam hasbelkader ihracata başlıyor. Ne Almancası var, ne İngilizcesi var, mühendis de değil ama girişimci, çok çalışkan bir adam. 24 saat çalışıyor. Derken 1977 yılında başlayan bir ihracat bugün 100 ülkeye çıktı. Ama zaman da az değil, 34 sene. Tabii o krizde, 100 tane ülkeye ihracat yapmanın vermiş olduğu güç var. Eskiden Amerika'da işler bozulduğu zaman iki sene içerisinde Avrupa'ya sirayet ediyordu, şimdi

6 ay içerisinde sirayet ediyor. Sayın Hocam bu işi çok daha iyi bilir benden, ben öğretim görevlisi değilim ama o çeşitlilik sayesinde ayakta kaldık. Arkadaşlara da tavsiye ediyorum, ülkeleri çeşitlendirmek lazım, müşteri gruplarının çeşitlendirmek lazım.

Satış sonra servis, hizmet, tabii bunlar olmazsa olmazlar. Bir de maliyet liderliği diye bir kavram var. Ben bilmiyordum. Eskiden Siemens'te arkadaşım "Hüseyin, inovasyona çok dikkat et, inovasyona çok dikkat et," diyordu. İnovasyonun ne olduğunu bile bilmiyordum. "Farkı yarat, farkı yarat," dedi. O zaman jeton düştü. Ürettiğimiz bir ürünün benim rakibimden nasıl farklı olması gerektiğini o zaman düşünmeye başladık. Tabii farklılığı yaratınca pazarlamacıların elleri de güçleniyor. Sen farklı bir ürün yaratmışsın, hem rakibinden iyi hem de daha uygun fiyata. Pazarlamacıların ellerini biz üretimde güçlendirdiğimiz zaman Afrika'ya da satarlar, her yere satarlar. Dolayısıyla pazarlamadaki arkadaşların cin gibi olması lazım ki üretimdekilere "Şunu üret, ben bunu istiyorum," diyebilinler. Bir sürü konulara girebiliriz ama ilk önce bu: Cin gibi pazarlamacı olacak. Cin gibi de dizayn eden olacak ki o inovasyon dediğimiz farkı yaratabilelim. İşletmenin de sürekliliği diğer mesleklerle kalsın. Almanya'ya gidin bakın, babası, babasının babası, babasının babasının babası, beş nesil devam ediyor şirketler. Bizde daha ben ikinci neslim. Adam beş nesilden bu yana o işi yapıyor. Bununla nasıl savaşıcağız?

İşte bu konulara da dikkat edeceğiz. Eyvah Eyvah filmindeki gibi "Tutmuyor ya"ya da bakacağız.

### Prof. Dr. Taner BERKSOY

Hüseyin Bey'e de herhalde hepimiz teşekkür ediyoruz. Günün ilerleyen saatinde film anlatarak başladı. Çok enderdir son oturumda film anlatarak başlamak. Filmle de bitirdi. O arada da çok özgün ve değerli şeyler söyledi. Ben Hüseyin Bey'i önceden de tanıyorum ve heyecanı, doğru sözlü olması bana hep ilginç gelir. Bugün de çok doğru sözlü bir konuşma yaptı.

### Soru ve Katkıları

#### Soru

Ülkemizde iyi üniversite kriterlerinden bir de öğrenci sayısı. Öğrenci sayısı 40.000-60.000 olan üniversiteler var. Öğrenciler ders dışında hocasını görmüyor. Bu üniversitelerin öğrenci sayısını 5.000-10.000'e çekecek bir küçülme projesi olası mıdır, uygun mudur?

### Prof. Dr. Nihat BERKER

Ben ayda bir Türkiye'nin başka bir ilindeki bir üniversiteye gidip konuşma yapıyorum. Bir hafta önce de Selçuk (Konya) Üniversitesi'ndeydim. 80.000 öğrencisi var. Orada bir konuşma yaptım. Orada da anfi

doluydu, belki 1.000'e yakın insan vardı. Değişik bir şey. Benim bir rektör yardımcım var, orada üç rektör yardımcısı var. Değişik bir ligde oynuyorsun, değişik bir spor yapıyorsun. Ben kendim de düşünsem, böyle bir şeyi ilginç bulurum. Yönetilmeyecek bir şey değil, tabii ki bunun değişik yolları var. Parçala ve soft skill yönet, böylece, kutular koyacaksın ve kendi delegasyonunla etrafında ona göre bir ekip kuracaksın. Benim gibi 4.000'e yakın öğrencisi olan bir üniversiteyi yönetiyorsan bunun değişik bir ekibi var. Dolayısıyla bu sorunun cevabı, mutlaka küçük üniversitelere gitmek değil fakat on binlerce öğrencisi olan üniversitelere yönetim sistemlerini kurmak gerek. Bence bu da yapılabilir. Dünyada örnekleri var. University of Michigan var. Kendilerine orta-batının Harvard'ı diyorsun, kızıyorlar. Hem sosyal bilimlerde hem de fen bilimlerinde çok iyi bir üniversite ve galiba 40.000 kadar öğrencisi var. Keza University of California'nın Berkley kampusu öyle. Dolayısıyla gerekli insan kaynağını, gerekli ekipleri kurarsan büyük üniversiteler de yönetilir.

### Soru

Belli havuzlarda toplanan küresel sermaye nasıl istihdam sağlayıcı yatırımlara dönüşecek? Kılcal yollardaki tıkanıklık nasıl açılacak?

### Cansen BAŞARAN SYMES

Aslında az gelişmiş ülkelere biz tükettikçe, para global iyi oyuncu olan, koordine eden ülkelere gidiyor. Dolayısıyla, belki de bugünlerde bu krizle birlikte belki bir başka boyutuyla tartıştığımız gelişmekte olan ülkelere de bence biraz abartılan bir şey. Ben şöyle bir trendi çok net öngörüyorum: Dünyadaki global şirketler aslında ajandalarını önümüzdeki dönemde müşterilerin olduğu yerlere göre iş yapış şekillerini teknolojiyi de kullanarak çok yeni baştan dizayn ediyorlar. Dolayısıyla para yine büyük sermayede ve bu işi düzgün yapan, önümüzdeki trendleri doğru tasarlayan şirketlerde olacak. Buradan da yatırım, aslında gelişmekte olan ülkelere ve daha küçük şirketlere bir başka modelle gidiyor. Geçmişteki klasik birleşmeler satın almalar haricinde buralarda biriken zenginlik private equity'ler ve başka kurumlar aracılığıyla çok daha küçük şirketlere de gidiyor. Bugün Türk Ticaret Kanunu'nu sunumumun arasına koyarken biraz tereddütte kaldım. Akışı biraz bozuyor gibi algılanabilir ama küçük olmakla beraber doğru pazarlara ulaşmış, işini iyi yapan kurumlar, eğer kurumsallaşmayı biraz olsun başarmışlarsa ve bunu sürdürebilirlerse, onlar için çok iyi fırsatlar olduğunu çok net görüyoruz. Türkiye'de zaman zaman sermayenin buralara gitmediği, paraya ulaşamadığı söyleniyor. Bence paraya ulaşamamasının nedeni, paranın olmaması değil, paraya ulaşabilecek şirketlerin az olması. Ben kesinlikle

bu resimde dönüşeceğini görüyorum çünkü o para başka şirketleri alarak başka ülkelere gidiyor. Ben aslında tıkanıklık görmüyorum. Şunu da çok net söyleyebilirim: Aslında dünyada para sıkıntısı yok. Para güvenilir adres arıyor, çünkü yanlış şeyler yapıldı. Çünkü dünyada hem global şirketlerde hem de başka fonlarda birikmiş çok ciddi para var ama rekabet çok daha güçlü. Dolayısıyla o paralara işini düzgün yapanlar ulaşacak. Eskisi gibi herkesin paraya ulaşması, sınırsız paraya ulaşma kalmadı. Dolayısıyla ben bir tıkanıklık olduğunu düşünmüyorum açıkçası.

### Soru

Uzun yıllardır üreticisiniz. Türkiye'de özel sektörde ve kamuda bir türlü terk edilemeyen yabancı hayranlığını, makine sektörü nasıl yönetebilir?

### Hüseyin DURMAZ

Hocam, çok güzel bir soru bu. İhracatçı Birliklerinde bir reklam kampanyası başlattık. Hatırlarsınız değil mi Hocam, televizyonlarda gösterildi, "Türkiye'nin makineleri tıkr tıkr çalışıyor" diye. Türkiye'deki tanıtım için bu reklamlara biraz daha devam edelim dedik ama Bakanlık izin vermedi. İhracatçı Birlikleri olarak biz Bakanlığa bağlıyız. "Makineleri gidin yurtdışında tanıtın, yurtiçinde bu kadar çok reklam veremezsiniz," dediler.

Yine bu işin üzerine gidip insanların Türk makinesine, Türkiye'nin makinesine güvenmesi gerektiğini anlatmamız lazım. Benim elimden sen tutmayacaksın da kim tutacak? Birbirimizin elinden tutup Türkiye'de üretilen malları kullanabilmeliyiz, kullanmakta da sıkıntı duymamalıyız.

### Soru

Eğitim sistemi malum geniş bir sistem. Ülkemizde eğitim sisteminde anlamlı bir ilerleme sağlamak için öncelikle odaklanılması gereken seviye nedir? İlköğretim, orta öğretim, lisans, lisansüstü gibi.

### Prof. Dr. Nihat BERKER

Bu soruya cevap vermeden önce son cevabıma bir ekleme yapmak istiyorum. Büyük ve iyi işleyen üniversitelere örnek verirken aklıma o sırada Amerika'dakiler geldi. Türkiye'de de iyi işleyen büyük üniversiteler var, benim tanıdığım, iyi bildiğim. Dediğim gibi Konya Selçuk Üniversitesi, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Erzurum Atatürk Üniversitesi gibi. Daha da var. İzmir Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, bunlar büyük üniversiteler. Çok iyi işliyorlar. Tabii ki her yerde ayarlama devamlı yapılabilir ama bu üniversiteler iyi işliyor.

Bu soruya geçiyorum. Cevap biraz bir kaçış gibi olacak fakat sonra vurgu yapacağım. Tabii ki bunların hepsi önemli. Benim iki oğlum var, bu eğitim sisteminden ikisi de geçtiler. Birisi 36 yaşında, diğeri 12 yaşında. Ben 25 senede bir çocuk yapıyorum. Dolayısıyla bütün bunları gördük. Hepsi önemli bunların fakat benim için iki tane önemli faktör var. Bir tanesi aslında burada söylenmeyen aile. Biz ana-baba olarak, çocuklarımıza hükmetmekten, kendi rüyalarımızı onlarda yaşamaktan ziyade onlara destek olmalıyız. Çocuklarımız bilmeli ki ne olursa olsun onları destekleyecek bir ev var. Ne yaparlarsa yapsınlar. Başarıyı tanımlamak zaten göreceli bir şey. Eğitimde, sokakta ne olursa olsun kendi aile ortamları geri gelebilecekleri bir güvenli liman olması lazım. Bu çok önemli. Çocuğuna kızıp da onu evden kovan insanlar var. Madem kötü bir şey yapıyor, daha da kötü şeyler yapsın diye evden atmış oluyorsun.

Diğer hususa gelince, bütün eğitim seviyeleri çok önemli. Daha önce yaptığım bir konuşma sırasında bana "Hocam, Türkiye'de üniversite sisteminde tek bir şeyi değiştirebilecek olsanız, neyi değiştirmek istersiniz?" diye sordular. Cevabı gayet basit: "Inbreed" olmaması yani hareketlilik sağlamak. Üniversite sistemimizde birisi doktora öğrencisiyken araştırma görevlisi oluyor ve emekliliğe kadar oradan devam ediyor. Doktorasını aldığı profesörün yanında kendisi profesör oluyor, kendisi profesör olduktan sonra profesörünün ismini koyuyor ve birbirinden ayrık böyle piramitler oluşuyor. Bunun kabahatlisi sadece yer değiştirmek istemeyen çocuklar değil, aynı zamanda da kurumlar. Benim tanıdığım hatta benim girişimimle yer değiştirip başka bir üniversite gitmiş insanlar, doktora öğrencileri de bir bakıyorsun gittikleri yerde kabul görmüyorlar, çünkü piramidin başı değiller. Dolayısıyla üniversiteler arasında yatay mobilite sistemimizde çok eksik bir şey. Fikir alışverişi her zaman için çok iyidir.

#### **Prof. Dr. Taner BERKSOY**

Türkiye üniversite sisteminde sanıyorum bu tanıma en uymayan adam benim, çünkü üniversiteler arasında sürekli yatay olarak dolaşıyorum. Şimdi de yeni bir üniversiteye, Okan Üniversitesi'ne gideceğim. Oturumumuzu tamamladık. İlginiz ve tahammülüz için çok teşekkür ediyorum.







## Oturum 3

### KOBİ'ler için Fırsatlar - Tehditler

- Uluslararası Rekabette Başarıyı Yakalamak
- Rekabette Başarı için Tedarik Zincirinde Olmak
- KOBİ'lerde Teknoloji Yönetimi

### Oturum Başkanı

**Mustafa KAPLAN**

KOSGEB Başkanı

### Konuşmacılar

**Aziz MEYDAN**

HMS Makine Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür

**Ahmet BAYRAKTAR**

Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkan V.

**Minoru TANAKA**

Japan Management Association Consultants Avrupa CEO



### Oturum Başkanı

**Mustafa KAPLAN**

KOSGEB Başkanı

1973 yılında Manisa Akhisar'da doğdu. İstanbul Üniversitesi Elektronik Mühendisliği (İngilizce) bölümü mezunudur. İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programını 2001 yılında tamamlamış, yine aynı üniversitede ve bölümde Doktora çalışmalarına devam etmektedir. KOSGEB Boğaziçi Üniversitesindeki Teknoloji Geliştirme Merkezinde Ar-Ge Destekleri konusunda uzman olarak 6 yıl görev yapmış ve 2003 yılında KOSGEB İstanbul İktisadi İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğüne atanmıştır.

KOBİ'ler, Girişimcilik ve Ar-Ge konularında AB ve Dünya Bankası projelerinde çeşitli görevler almış, bu konularda birçok seminer ve konferans düzenleyerek konuşmacı olarak katılmıştır. 2008 yılında atandığı KOSGEB Başkanlığı görevini halen yürütmektedir. Kaplan, Dünya Gazetesi tarafından düzenlenen 2009 yılı Ekonominin Şeref Kürsüsü ödülleri arasında Yılın Kamu Yöneticisi seçilmiştir. TÜRKAK ve KOBİ A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, ESİM A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Evli ve üç çocuk babasıdır.



### Aziz MEYDAN

HMS Makine Yönetim Kurulu  
Başkanı ve Genel Müdür

1961 yılında Kayseri'de doğdu. 1984 yılında ODTÜ Makina Mühendisliği Bölümünden mezun olan Meydan, 1984-1992 yılları arasında MKE Kurumu Çankırı Silah Sanayi ve Tic. A.Ş.'de sırasıyla Planlama Mühendisi, Planlama Müdürü, Fabrika Müdürü olarak çalışmış, akabinde de Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini üstlenmiştir. Meydan, 1992 yılında ABD'li Lockheed Martin ve FTC ortaklığındaki havacılık yan sanayi şirketi olan FTC Bağlantı Elemanları San. Tic. A.Ş.'nde kurucu Genel Müdür olarak görev almıştır. 2000 yılında İzmir'de HMS Makina Sanayi şirketini kuran Meydan şirketin Kurucu Ortağı ve Yöneticisidir.



### Ahmet BAYRAKTAR

Farba Otomotiv Yönetim Kurulu  
Başkan Vekili

1955 yılında, otomotiv yedek parça ticareti yapan bir ailenin çocuğu olarak, Kayseri'de doğdu. Yüksek öğrenimini Endüstri Mühendisliği Teknolojisi dalında University of Akron'da (ABD) tamamlayarak 1979 yılında Türkiye'ye dönen ve aile şirketlerinde çeşitli kademelerde çalışan Bayraktar, Türkiye'deki ilk far ve stop lambası imalatçılarından olan Farba'nın kurulmasında ve gelişmesinde önemli rol oynamıştır.

Halen Bayraktarlar Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Odelo GmbH ve grubu şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı, Farba Otomotiv Aydınlatma ve Plastik Fabrikaları A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili görevlerini yürütmektedir. Bayraktar bu görevlerinin yanı sıra TOGEV Yönetim Kurulu Başkanı, İSO Meclis Üyesi, TOBB Delegesi, TOBB Sanayi Konsey Üyesi, TOBB Otomotiv Yan Sanayi Sektör Kurulu Meclis Başkanı, TTGV Yönetim Kurulu Üyesi, TOSB Taysad Organize Sanayi Bölgesi Müteşebbis Heyet Üyesi, Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği Yüksek İstişare Üyesi olarak sivil toplum kuruluşlarında da çalışmalarını sürdürmektedir.



### Minoru TANAKA

Japan Management  
Association Consultants  
Avrupa CEO

1952 yılında Fukuoka Japonya'da doğdu. 1976 yılında Kyushu Teknoloji Enstitüsü Üniversitesi'nde mühendislik bölümünü bitirmiştir. Kariyerine otomotiv endüstrisi için tasarım ve geliştirme projeleri yürüterek başlamıştır. 1979 yılında, Japon Yönetim Derneği'ne katılmıştır. 1979-1984 yılları arasında Japonya ve Güney Kore'de danışman olarak çalışmış, 1988'de JMAC Tokyo adına Hollanda'da danışmanlık yapmıştır. Tanaka, 1989-2003 yılları arasında, JMAC Avrupa Milano'da kıdemli uzman olarak Avrupalı şirketlere destek olmuştur. 2002 yılında, JMAC Avrupa Milano'nun Başkanı olarak görevine devam etmiş ve 2008 yılından beri JMAC Yönetim Kurulu Üyeliği ve JMAC Avrupa'nın (Hollanda, Paris, Madrid ve Brüksel'de kurulu) CEO'luğunu yürütmektedir.

Tanaka'nın, endüstriyel mühendislik, üretim kontrolü, yalın üretim, toplam verimlilik sistemi, toplam verimli yönetim, Ar-Ge süreci geliştirme, yeni iş planlama, kalite geliştirme, maliyet düşürme, endüstriyel yeniden yapılandırma alanlarında tecrübesi ve çeşitli yayınları bulunmaktadır.

### Mustafa KAPLAN KOSGEB Başkanı

Sanayi Kongresi, İstanbul Sanayi Odası'nın 10 yaşını tamamlamış ve bu anlamda gerçekten gelenekselleşmiş, bundan sonra da daha nice yıllar yapılacağını düşündüğümüz, ne mutlu ki sanayicimize her zaman yeni ufuk açan, yeni vizyonlar getiren bir bilgi deposu ya da hazinesi olarak görebileceğimiz, iki güne sığdırılmış başarılı bir organizasyondur. Geçmişte, aynı anda birçok paralel oturum olurdu. O zamanlar İstanbul'da KOSGEB'in yöneticisiydik ve kongreyi yakinen de takip ederdik. Sanayicilerimizden de aynı anda birçok paralel oturuma katılamadıkları için bazı şeyleri kaçırdıklarına dair şikâyetler alır ve hep üzülürdük. Ne mutlu ki artık oturumlar aynı anda değil ve herkesin katılabileceği şekilde organize edilmiş durumda. Bu büyük bir avantaj.

Bugün sizlerle KOBİ'ler için fırsatlar ve tehditler konusunu konuşacağız. Ekonomimizin %99'u KOBİ'lerden oluşmakta ve bu %99'un %95'i de mikro işletmelerden oluşuyor. Bu kadar küçük ve mikro yapıyla bizim dünyayla yarışmamız ne kadar mümkün? Bugün zaten genel olarak onu konuşacağız. Ayrıca global ekonomide fırsat ve tehdit kavramlarını global perspektiften ve genel olarak değerlendireceğiz.

Bu %95 oranı üzerinde KOSGEB olarak çalışıyoruz ve nasıl yaparız da bunları daha da büyütürüz, nasıl yaparız da daha rekabetçi yaparız yaklaşımlarını sergilemeye çalışıyoruz. KOSGEB olarak, biliyorsunuz KOBİ desteklerimizi baştan aşağı yeniledik diyebiliriz. Paradigmaları değiştirdik. Özellikle proje esaslı destek modellerimizi getirdik. Proje esaslı destek modellerimizde de, tam da bugün konuşacağımız konular kapsamında, fırsat ve tehditleri görerek işletmeye göre ayarlanmasını ve kendi stratejilerini ve hedeflerini ortaya koyan işletmelere nitelikli destek olmayı kurguladık.

Ben aslında bugün bir panelist olarak burada bu konuların detaylarını konuşmayacağım. Ama öğleden sonraki oturumumuzda ben bir panelist olacağım ve bizi izlemeyi teşvik etmek için bu kadar kafi diyorum. KOSGEB'in yeni destekleri nelerdir, nasıl bir anlayışla veriliyor konularını o oturuma havale ediyorum. Bizi de o manada izlerseniz mutlu oluruz, çünkü KOSGEB'i hala eski algılarla algılamaya çalışan sanayicilerimizi görebiliyoruz. Hala 3-5 sene önceki destek modellerinde kaldıklarını görüyoruz. Bu değişim ve dönüşümü sizlerin yakından takip etmesini önemsiyoruz açıkçası. Çünkü bizler de KOSGEB olarak bundan sonra destek olmayı bir araç olarak görüyoruz ve bu destekleri sizlerin hedeflerinize varmanız için bu değişim ve dönüşümü sağlayacak bir yapıyla tasarladık. O aracı iyi kullanmanız dileğiyle diyorum.

Bugünkü konuşmacılara baktığımızda gerçekten kendileri sektörlerinde ve konularında uzman kişiler.

Aralarında çok da sevdiğimiz dostlarımız da var. Uluslararası bir misafirimiz de var. O da hem Japonya'yı, hem Avrupa'yı iyi kokladığını düşündüğümüz bir misafirimiz. Sizlere bu konuda güzel ipuçları vereceğini düşünüyorum. İş dünyasından gelen misafirlerimiz, kendi tecrübelerini, kendi sektörlerindeki gelişmeleri öncelikli olarak muhakkak anlatacaklar, ama sizlerin de dinlerken onların açmış olduğu pencereden kendi sektörünüzün ve kendi firmanızın nasıl algılanması gerektiği konusunun yansımalarını göreceğinizi umut ediyorum.

Uluslar arası rekabette başarıyı yakalamak konusunda HMS Makine Yönetim Kurulu Başkanı olarak Aziz Meydan Bey bize kendi dünyalarından neler anlatacak merakla bekliyoruz.

### Aziz MEYDAN HMS Makine Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür

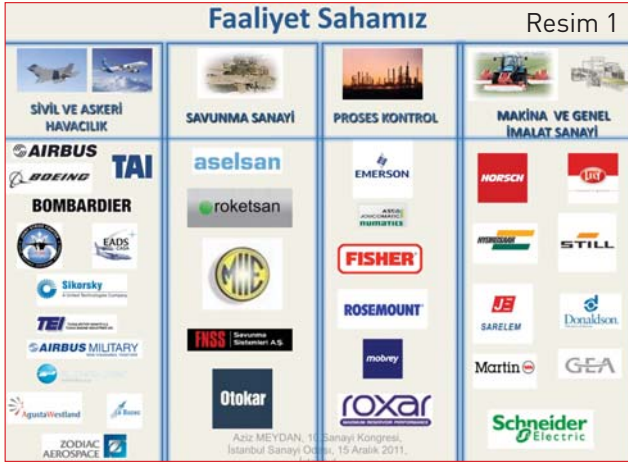
Burada bir KOBİ temsilcisi olarak konuşacağım. Bir KOBİ'yi başlatmış, onu belli bir yere getirmiş bir yönetici olarak konuşacağım. KOBİ'lerde en önemli varlık KOBİ'yi kuran kişidir, halen de öyledir. Çoğumuz bildiğim kadarıyla, KOBİ kökenli firmalardan oluşuyoruz. Şirketi kuran kişi, KOBİ'nin en önemli varlığıdır; kurar, geliştirir, belli bir yere kadar getirir, halen de içinde kalmaya devam eder ta ki kurumsallaşmayı tamamlayıp ikinci, üçüncü aşamalara geçene kadar.

Ben kendimden başlamak istedim. ODTÜ mezunuyum, 1984'te makine mühendisi olarak mezun oldum. Sonra Makine Kimya Endüstrisi Kurumu'nda çalışmaya başladım. Dokuz yıla yakın bir deneyimim oldu. Bu dönemde önemli bir projede, silah üretim projesinde görev aldım. Daha sonra havacılık yan sanayi tesisine Genel Müdür olarak davet edildim. Orada da bir sekiz yıl kadar deneyim kazandım. Yani deneyimlerimin büyük bir kısmı havacılık ve savunma sanayinde oluştu. Çalışırken, bu alanda bir boşluk olduğunu gözlüyordum, Türkiye'de yeteri kadar yan sanayi yoktu; şartnameler ağırdı, yorumlanması zordu, teknoloji gerektiriyordu, birçok zorluk vardı. Ana sanayiler birçok parçayı yurtdışından ithal ediyordu. Bu boşluğu görerek bu işe girmeye karar verdim. Aslında bu kısa özgeçmiş, şirketimin özgeçmişi de oluyor.

Şu anda şirketimiz bu tabloda gördüğünüz kuruluşların hepsine üretim yapmakta. Faaliyet gösterdiğimiz alanları dört ana grupta toplayacağım. Askeri ve Sivil Havacılıkta burada gördüğünüz firmaların çoğuna direkt veya dolaylı olarak ihracat yapıyoruz. Savunma sanayinde, genellikle Türk firmalara satış yapıyoruz ve son kullanıcılar Türk Silahlı Kuvvetleri ya da yurtdışından firmalar olabiliyor. Proses kontrol dediğimiz alan, en az savunma ve havacılık



kadar kritik bir alan. Bunlar, nükleer santrallerden tutun offshore'a kadar giden çok geniş uygulaması olan ekipmanlar; basınç ölçerler, debi ölçerler, ısı ölçerler, akışkan ölçerler gibi. Orada ciddi bir üretim alanımız var. Son olarak makine ve genel imalat sektöründen müşterilerimiz var, belki birçoğunu tanıyorsunuzdur. Şirketimiz 10 yıl içerisinde, bunların çoğuna direkt ya da dolaylı olarak ihracat yapacak aşamaya gelmiştir (Resim 1).



Kuruluşumuzdan bu yana neler yaptık da bu gördüğünüz değerli şirketlere tedarik yapar hale geldik? Bunu aşama aşama anlatmaya çalışacağım. Öncelikli olarak ne olmak istediğimize baştan karar verdik. Ben şirketi kurarken ne yapmak istediğime baştan karar verdim. Kendi markamız olması gerekiyor muydu? Olsa iyi olurdu ama yeni kurulan bir şirket için baştan marka ile yola çıkmak çok zordu. Bakanımızın anlattığı bir olay vardı, hatırlayacaksınız. Yeni kurulmuş bir şirket çok düzgün bir ürün üretmiş, sertifikasyonları tamamlamış, pazara çıkmak istiyor, kendisine “bunu bizden önce kimler kullanmış bir görelim” diyor. Yani insanlarda hep bir tedirginlik var. Sermayeniz yoksa, küçük bir sermayeyle işe başlıyorsanız, hele bizler gibi profesyonel kökenli insanlar olarak borçlanarak işe başlıyorsanız, markalaşmak zordur. Dolayısıyla biz kararımızı verdik ve bir markamız olmasın dedik. Ne yapacağımızı baştan kararlaştırdık, netleştirdik. Tüm enerjimizi ne yapmak istediğimize yönlendirdik. Piyasada hepsi iyi tanınan, iyi bilinen bir sürü marka var, iyi dizaynlar yapıyorlar ve bunların da kendilerine düzgün, kaliteli ve zamanında ürün sağlayacak üreticilere ihtiyaçları var. Biz onlardan birisi olmaya karar verdik. Geldiğim sektörde bu açığı görmüştüm ve o alanda faaliyet gösteren bir şirket olmaya karar verdik.

Özetle kendi markamız yok ama her Airbus'ta 100'ün üzerinde, her Boeing'de 150'nin üzerinde parçamız var ve bunların kimisi uçağa binerken görebileceğiniz yerlerde. Bunlar kendi ürünümüz değil ama

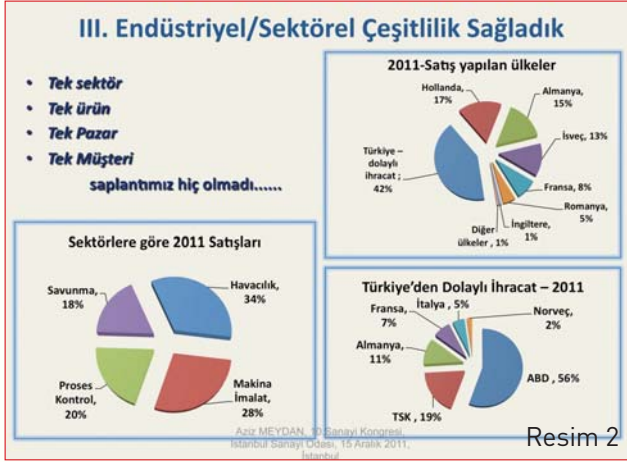
müşterilerimizin ürettikleri ana ürünlerde kullanılıyor.

Bunları yapabilmek için en önemli şeyin aslında üretmek değil müşteriye ulaşmak olduğunu baştan biliyorduk. Müşteriye bunu yapabileceğimize kendimizi inandırmamız gerekiyordu. Bunun için de elimizden gelen her türlü çabayı gösterdik. Müşteriye ulaşmak için değişik yollar var. Kişisel network çok önemli. Geçmişteki ilişkilerim, çalıştığım yerlerde birlikte çalıştığım arkadaşlarım, üniversite ortamında birlikte olduğum ve daha sonra değişik görevlere gelmiş olan insanlar, ortak profesyonel dostlar veya dolaylı referanslar olarak özetleyebileceğim bir kişisel network'ü kullanarak müşterilerin önemli bir kısmına ulaştım. Beni tanıdıkları veya geçmişimizi bildikleri için bir güven oluşturmada bunun çok ciddi bir katkısı oldu.

Daha sonra referans değeri çok yüksek müşteriler aracılığıyla ikinci bir network oluşturduk. Prestijli firmalara parça yapıyor olmanız, belki kazanç anlamında başta çok büyük bir şey getirmese de diğer müşterilere ulaşmak konusunda ciddi bir avantaj sağlıyordu, onu yaptık. TAI'nin çok uzun yıllardır onaylı tedarikçisiyiz. Aselsan'ın aynı şekilde. Yine EMERSON Grup'tan proses kontrolde dünyanın en büyük firması olan Rosemount'ın preferred supplier'ıyız. Bunları kullanarak gerek bunların rakiplerine gerekse benzer firmalara ulaşmakta hiç zorluk çekmedik. Böylece ikinci bir network oluşturduk.

Bir başka konu, özellikle büyüme aşamasında ve krizlerde çok önemliydi. Tek bir endüstriyel sektör içinde kalmamak durumundaydık. Onun için de birçok ülkeye, birçok sektöre hizmet vermek istedik. Bu tabloda basit grafiklerle, ne yaptığımızı görebilirsiniz. 2011 rakamlarına göre bunlar 11. ay sonu itibarıyla böyle ama yıl sonuna kadar da tablo bu şekilde olacak. %42 gibi Türkiye satışlarımız var, bunun da detayını burada görebilirsiniz. Türkiye ama aslında dolaylı ihracat bu. Bunun %56'sı Amerika'ya gidiyor, Almanya, Norveç, Fransa ve İtalya da var ve aslında Türkiye'de, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde kalan miktar sadece %19. Burada Türkiye gözükmemesine rağmen geri kalanı yurtdışına gidiyor. Hollanda, Almanya, İsveç, Fransa, Romanya, Batı Avrupa ülkelerinin tamamına, herhangi bir ülke ayrımı yapmaksızın ihracat yapıyoruz. Sektörel olarak baktığımızda, %34 ile havacılık en büyük alanımız. Aslında havacılığı katma değer olarak değerlendirmemiz gerekir, çünkü genellikle müşteri malzemeyi sağlıyor ve ciro içerisindeki payı bu ama katma değer olarak baktığımızda aslında bu rakam %50'ler civarında. Savunma keza %20'ler civarında ama katma değer olarak baktığımızda %30'lara yakın. Geri kalan proses kontrol, makine imalat ve genel sanayi ise %28 (Resim 2).





Bu tablo bize esneklik sağladı. Bazı sektörlerde kriz nedeniyle durma olurken diğer sektörler durmadan yoluna devam etti. Özellikle havacılık sektöründe firmalar 4-5 yıllık siparişlerle çalışıyorlar yani bugün Airbus'a, Boeing'e sipariş verseniz uçağınızı 5-6 yıl sonra alıyorsunuz. Dolayısıyla krizin bu tip sektörlerde yansımaları çok geç oluyor. Savunmada da genellikle müşteri devlettir, onlar da projeli işlerdir, kontratlı işlerdir. Kontrat imzalanmıştır, onun avansı ayrılmıştır, parası ayrılmıştır. Bunlar genellikle krizlerden etkilenen sektörler değil. Buralarda da proje bitince yeni projeye başlamada bazı boşluklar doğuyor. Bu boşlukları da başka sektörlerde ağırlık vererek ya da çekilerek dengelemeye çalışıyoruz. Bu önemli bir konu; tek sektörde, tek pazarda, tek üründe, tek müşteri de ısrarlı olmadık ve mümkün olduğunda geniş bir tabana yayılmaya çalıştık.

Esnek olmak çok önemliydi, çünkü müşterilerimiz ana parçaları isterken yanında bir tane küçük parça da istiyor. Sanıyorum burada bulunan ve aynı tür üretim yapan arkadaşların tamamına müşterilerinden aynı tür talepler geliyordur. Dünyada da ana firmalar, ana üreticiler tedarikçilerinin sayısını azaltmak istiyorlar. Binlerce tedarikçiyle çalışıp bir o kadar satın almacı, bir o kadar bürokrasiyle uğraşmaktansa bunu daha az sayıda tedarikçiye indirgemeye çalışıyorlar. Bu yönde de maliyeti biraz göz ardı ediyorlar yani tedarikçi sayısını azaltabilmek için sizden 3 liraya alacağı şeyi bir başka tedarikçiden 4-5 liraya alabiliyor. Burada biraz esnek olmak istedik biz de, müşterilere komple çözümler üretmek, mümkün olduğunca daha fazla parça sağlamak için. Bunun bir avantajı da yeni geliştirilen ürünlerde ilk akla gelen siz oluyorsunuz yani yeni ürüne birçok parçayı baştan vererek katılıyorsunuz.

Sipariş miktarı konusunda hiç ısrarlı olmadık. 10.000'den aşağı yapmayız, 100.000'den aşağı yapmam demedik. Otomotivde, tekstilde, makine imalat sanayinde rakamlar önemli olabilir ama bizim sektörde sonuçta yapılan uçak, dolayısıyla ahım şahım rakamlar yok. Dünyada en fazla satılan uçak Airbus A-320

serisiyle Boeing'in 737 serisidir. İkisinin de aylık üretim miktarı 34-35 civarında. Bu artacak, önümüzdeki yıllarda 40'a çıkacak. O rakamların konuşulduğu bir yerde tabii miktar konusunda seçici olamazdık.

Malzeme de aynı şekilde. Çok değişik malzemelerden çok değişik parçalar yapabiliyoruz. Boyutta da benzer şekilde, 1 mm'den küçük parçalar da yapabildiğimiz gibi Airbus'ın kapısının sağında solunda gördüğünüz şu big frame'leri de yapabiliyoruz. Her ikisini de yapıyoruz veya şurada gördüğünüz gibi bir roket sisteminin launcher'ının birçok parçasını yapıyoruz, içinde plastik de var, paslanmaz da var, ne isterseniz var. Bunları kit olarak müşteriye sunuyoruz ve böylece müşteriye daha fazla kendimize bağımlı hale getiriyoruz (Resim 3).

**IV. Esnek Olduk** Resim 3

- Müşterilerimize sınırlar çizmedik.

- **Sipariş Miktarı** : Her miktar için üretim yapıyoruz; bazen 1 adet, bazen 100.000 adet !
- **Malzeme**: Her türlü malzemeyi işleyebiliyoruz (plastiklerden, Titan alaşımlarına kadar)
- **Boyutsal**: 1 mm'den küçük çaplardan 500 mm çapa kadar torna parçaları ile 1000 x 4000 mm boyutlara kadar freze parçaları üretebiliyoruz

**Böylece, müşterilerimizin arayaşa girmelerine gerek bırakmadık, tek tedarikçiden çok çeşitli parça alabilmelerini sağladık.**



Asir MEYDAN, 19. Sanayi Kongresi, İstanbul Sanayi Odası, 15 Aralık 2011, İstanbul

İçinde bulunduğumuz sektörün gereği olarak kaliteli de olmak zorundayız. İleri teknoloji kullanmak zorundayız. Bunun için daha 2001 yılında işe başlar başlamaz - ben şirketin kuruluşunu 2000 yılında yapmıştım - Türkiye'ye girecek ilk beş eksenli simültane tezgahı ithal ettik. Bu önemliydi, çünkü sivil sektörde böyle bir tezgah yoktu. Kriz öncesinde ithal etmiş olduk. ISO Belgesi'ni aldık, havacılık için önemli olan AS9100 Belgesi'ni aldık. Üç boyutlu CNC koordinat ölçme tezgahını (CMM) aldık. İlk aldığımız tezgahı, önemliydi çünkü müşteriye nasıl yaptığınızı, kaliteli yaptığınızı kanıtlamak zorundaydınız, bunun da yolu göstermekti, ölçmekti. Sanıyorum şu anda Türkiye'de toplam 1000 civarında CMM vardır, bizde 3 tane var şu anda.

Aynı şekilde teknolojiye uygun eleman çalıştırdık. Burada ciddi bir sıkıntı var. Bunu sizlerle de paylaşayım. Bizim gibi yüksek teknolojili, yüksek katma değerli ürün üreten firmaların genel bir sıkıntısı. Türkiye'de çok sayıda eğitilmiş insan var diyoruz, gençlerimizin de büyük çoğunluğu eğitilmiş ama aslında eğitilmiş değil diplomalı insan var. Sokakta o kadar çok diplomalı insan var ki. Makine mühendisliği eğitimi görmüş - ben de makine mühendisliği eğitimi gördüm - ama tornayla frezeyi birbirinden ayıramayan gençler var. Üniversiteler bu konuda ne kadar donanımlarını artırıyorlar veya sanayiyle ne kadar iç içe olup bu sorunu çözerler

bilemiyorum. Burada bizim çözümümüz şu oldu: Mühendis arkadaşlarımızı işe davet ettik, çalıştırdık, onların eksiklerini biz tamamladık. 10'lu 20'li büyük gruplar halinde mühendis arkadaşlar aldık, kendi bünyemizde eğittik. Bir kısmı ayrıldı, başka şirketlerde çalışmaya başladı, kalanlar da zaten bize yetiyor. Teknik personeli günün gereği olan CAD ve CAM eğitimleriyle destekler hale geldik. Bunlar olmazsa olmaz. Makinenizi eğer 5 eksenli yaptıysanız, 5 eksenli elle programlayamıyorsunuz, CAD, CAM kullanmak zorundasınız. Bunları kullanınca da mecburen eğitilmiş personele ihtiyaç duyuluyor.

Bilgi teknolojilerine yatırım yapmak zorundaydık. Biraz önce gösterdim, çok sayıda müşterimiz var, çok sayıda parça yapıyoruz. Bunların çok iyi organize edilmesi, parçaların müşteriye zamanında gitmesi gerekiyordu. Bunun için bir ERP programı kullanmamız gerekiyordu. Şurada gördüğünüz gibi, çoğu büyük firmada olmayan çok güzel bir ERP programımız, bir yazılımımız var. Bunu da bir yazılım mühendisiyle birlikte geliştirdik, hazır bir yazılım almadık. Küçük bir işletmenin tüm ihtiyaçlarını giderecek şekilde bir ERP sistemimiz var. Barkodlarla çalışıyor. Takımlarımızı operatör gidip takımhaneden almıyor, operatöre hangi takımı kullanacağını makine veriyor. Atölyede olup biten her şeyi, barkodla bilgi toplama sistemi sayesinde gerçek zamanlı olarak izleyebiliyoruz. Hem yaptığımız ürünün izlenebilir olması için hem de müşterilerimize zamanında sevkiyat yapabilmek açısından, bunları yapmak zorundaydık (Resim 4).

### V. Üretimde Yüksek Teknoloji Kullandık

- Tedarikçisi olduğumuz sektörlerin gereksinimlerine uygun makina parkı oluşturduk, Kalite sistemi kurduk**
  - 2001 yılında sivil sektörde ilk simültane 5 Eksenli İşlem Merkezini Türkiye'ye getirdik
  - Yine 2001 yılında birçok büyük firmada olmayan 3 boyutlu CNC Koordinat Ölçme (CMM) tezgahını aldık
  - 2001'den bu yana ISO 9001, 2011 başından bu yana ise AS9100 Kalite Sistem belgesi sahibiyiz
- Teknolojiye uygun eleman istihdam ettik.**
  - Çalışanlarımızın %'ünden fazlası mühendis ve teknikerlerden oluşmaktadır
  - Teknik personel sürekli eğitimlerle geliştirilmektedir
- Bilgi teknolojilerine yatırım yaptık.**
  - 2002 yılından bugüne üretim ve tasarımda CAD /CAM kullanılmaktadır.
  - Üretim çeşitliliği ve esnekliğine paralel çok kapsamlı bir ERP yazılımı kullanılmaktadır.



Resim 4

Bunları yaparken tabii büyümeye de başladık. Büyümeye başladıkça esnekliğinizi kaybediyorsunuz. Esnekliğinizi kaybetmeyeceğiniz işlere yönelmeye başlıyorsunuz, bu da uzun vadeli projeler oluyor. Ne kadar uzun vadeli işler yaparsanız, yaptığınız işler ne kadar birbirini tekrar ederse, o kadar planlı çalışabiliyorsunuz, o kadar geleceği görebiliyorsunuz. Bunun için müşterilerimizle oturduk konuştuk, ilişkilerimizi sürekli kılacak neler yapabileceğimize baktık. "Biz sürekli ilişki istemiyoruz, her defasında

ayrı sipariş vereceğiz, yapın gönderin, bir daha veriniz" diyen müşterilerden ufak ufak ayrıldık, sadece kalan müşterilerle devam ediyoruz. Mesela Bombardier yeni C Serisi uçaklarını başlatacak, içinde biz de varız ve burada yaptığımız sözleşme 50 yıllık. Sözleşmenin süre maddesi 50 yıl ya da son uçak serviste kalana kadar. JSF programı, F-35 uçakları üretim programında örneğin 2035'e kadar bir program var. Bunlar yeni başlayan programlar olduğu için buraya koydum. Airbus'ın A-400M uçaklarına ilişkin bir program var. Topu topu 180-200 tane uçak üretilecek ama en az 15-20 yıl sürecek bir proje. Tabii bir de uçağın servis ömrü var. Savunma sanayinde genellikle projeye dayanan işler olduğu için 10 yıla varan, 10 yılı geçen sözleşmeler yapılıyor. Diğer sektörlerde de mümkün olduğunca en az 3 yıllık sözleşme imzalamaya çalışıyoruz. Böylece önümüzü görüyoruz, daha sağlıklı yatırım yapabiliyoruz. Elemanlarımızı ona göre alıyoruz, daha planlı, programlı gidiyoruz.

En başa dönersek, KOBİ'lerin her şeyi tepe yönetici demiştik. Büyürken de her şeyi bizdik. Müşteri arardı, ben anında cevap verirdim. Belli bir büyüklükten sonra doğal olarak bunu yapamaz hale geliyorsunuz. Buna göre de kendinizi şekillendirmeniz gerekiyor. Şekillendirmeye ben kendimden başladım. Şirket için daha yararlı olabilmek adına daha ne yapmam gerektiğine baktım. Mevcut günlük işlerle uğraşmamaya karar verdim. Şirketimin ben olmasam da artık çalışması gerekiyordu. Ona göre yapılaşmayı sağladık. Kurumsallaşmayı ona göre yaptık. Daha 80-90 kişilik küçük bir şirketken ben bu çalışmalara başlamıştım. Bazen ek külfetler de getiriyor bu. Bazı organizasyonlar için küçüksünüz ama aynı zamanda da büyümüşsünüz artık, yapmanız gerekiyor. Bunlar birtakım maliyetler de getiriyor ve bunlara katlanılması gerekiyordu. Bunu sağladım. Günlük işlerle uğraşmamam, yeni müşteriler, yeni pazarlar, yeni sektörler, yeni alanlar, biraz önce söylediğim uzun vadeli işler bulmak zorundaydım. Dolayısıyla öncelikle benim ne yapmam gerektiğini düşündüm. Benim görevim temel olarak şirketin geleceğiyle ilgilenmekti, normal yürüyen işlerle değil.

Tamam, iş bulduk ama rakiplerimiz de boş durmuyor, onlar da kendilerini geliştiriyorlar. Dolayısıyla bizim de gelişmemizi sağlamamız, kendimizi ayakta tutacak, bize rekabetçi bir konum sağlayacak, bulunduğumuz yeri koruyacak önlemler almamız gerekiyordu. Şirket kaynaklarını buna uygun hale getirmem, dışarıdan kaynak yaratmam gerekiyordu. Ben de bunları yaptım.

Çok önemli bir husus daha var ve ben halen yapıyorum: Müşteri ilişkilerini bizzat yönetmek. Çünkü müşteri karşısında şirket sahibini, şirketin en üst düzeyini gördüğünde bir güven duyuyor. Eskiden şirket

kurulduğu zamanlarda havaalanından bile gider ben alırdım müşterileri. Önemli, bilmiyorum sizlerin de deneyimi o mudur ama "Patron bile işin içerisinde, patron bile bu kadar ilgiliyse bu adamlar iş yapar" deniyor. Öncelikle müşterilerinize bir güven sağlamanız gerekiyor. Bunu halen ben yapıyorum.

Teklif hazırlamak çok önemli, çünkü birçok parametreyi içinde barındırıyor. Şirketinizi iyi tanıyor olmanız lazım, pazarı iyi tanıyor olmanız lazım, yapıp yapamayacağınızı görebilmek için iyi bir teknisyen olmanız lazım, dünya pazarını ve rakiplerinizi bilmeniz gerekiyor. Sonuçta fiyat veriyorsunuz, bir risk üstleniyorsunuz, o riski siz alacaksınız, şirketin sahibisiniz. Bir çalışanın eli ayağı titreyerek "Şuna bir bak bakalım, olmuş mu?" demesi yerine onları ben yapıyorum. Yani halen teklifleri ben hazırlıyorum, önemli bir işlev olduğu için.

Bunların hepsini yaparken tabii maliyetleriniz de artıyor. Katma değeri yüksek işlerinizin yanında yapmanız gereken bazı basit işler de oluyor. Bunlardan da vazgeçemiyorsunuz, çünkü politika olarak koymuşsunuz, müşteriye "Ben sana her şeyi vereceğim, başkasına gitme" diyorsunuz. Öyle olunca zamanla bu parçalar ayak bağı olmaya başlıyor. Eti kemiği ayıralım olmuyor, çünkü müşteri aynı anda eti de kemiği de sizin önünüze koyuyor. Burada maliyet düşürmemiz gerekiyordu, bunun için dış kaynak kullanmaya karar verdik ve dışarıya bizden daha küçük şirketlere iş vermeye başladık.

Büyümeye başladık, yer ihtiyacımız ortaya çıktı. Şirketi kurarken aldığımız makinelerle duygusal bir bağımız var ama artık ekonomik olarak ömürlerinin sonuna geldikleri için sistemin dışına çıkmaları gerekiyordu. Çalışanlarımıza, "Arkadaş sen bu makineyi tanıyorsun, yıllardır çalışıyorsun, parçalar da aynı. Git bir şirket kur, makineyi de sana verelim. Sen aynı parçaları ve ilave vereceğimiz parçaları yapmaya devam et," dedik. Bu şekilde üç çalışanımızı teşvik ederek ilk etapta aldığımız makineleri dışarı çıkartmaya başladık. Böylece daha teknolojik yatırımlar için bize yer açılmış oldu, alanı büyütme gereği duymadık. En önemlisi de personel ve makine sayımız artmadığı, azaldığı halde kapasitemiz çok arttı. Aynı operatör, aynı makine ile aynı parçadan günde 50 tane yapacak diye gözünün içine bakıyordun ama aynı parçayı kendi yerinde yapmaya başladığında günde 150 tane getiriyordu, çünkü artık benim için değil kendisi için çalışmaya başlamıştı. Böylelikle küçülürken kapasitemiz arttı, bu bayağı ciddi bir katkı sağladı. Ben en son işimden ayrılırken, "Ayrılıyorsun ama bu işi yapmayacaksın, değil mi?" diye sormuşlardı. Bu soruları çalışanlarıma sormaktansa ben teşvik ediyorum. "Bu işleri yapın çünkü yeteri kadar pazar var," diyorum. Profesyonel hayattan devlet imkânlarıyla bir yere gelmiş insanlar olarak bizim bunu teşvik etmemiz gerekiyor. Ben

çalışanlarıma bunu yapıyorum, kalan kişilere de ciddi bir motivasyon oluyor. Neredeyse önlerine bir hedef koyuyorum, "Bu adam gibi siz de çalışın, bir gün kendi patronunuz olun. Ama bunun için makinelerinizi iyi kullanmanız, bu işi iyi becerebileceğinize bizi inandırmanız lazım," diyorum.

Sonuç olarak, herkesten farklı bir şey yapmalıydık. Markamız olacaktı, yeni bir ürün çıkaracaktık, şunu yapacaktık, bunu yapacaktık demedik, yoktu öyle bir gücümüz. Ya da herkesin yaptığını farklı bir şekilde yapmalıydık. Ben ikincisini yaptığımızı düşünüyorum. Nasıl yaptığımızı da size açıklamaya çalıştım.

### Mustafa KAPLAN

Aziz Bey'e biz de teşekkür ediyoruz. Kendileri büyüme maceralarını güzel bir şekilde anlattılar. Aslında çok da güzel noktalara temas ettiler. Özellikle "Ben küçük olmak istemiyorum, büyümek istiyorum," diyenlere güzel tüyolar verdiler, güzel noktaları vurguladılar. Tabii marka olma meselesi hep böyle bir efsanedir, herkes markalaşamaz ama ben Aziz Bey'lerin aslında bir marka olduklarını düşünüyorum. Markalaşma illaki hepimizin bildiği, hemen akla geliveren uluslar arası 3-5 marka gibi bir marka olmak değildir. Aziz Bey'ler markalara marka olmuşlar. Ben bu konuda kendilerini tebrik ediyorum. Markalara marka olma stratejisi de önemli bir stratejidir. Tedarikçilik anlamında, özellikle yan sanayide çok önemlidir. Global bir network kurma, çeşitlilik, esneklik, teknolojiyi kullanma, kurumsal yönetim anlayışını işletmelerinde bir şekilde tatbik etme, bunların hepsi büyümenin gerekleri açıkçası. Bizler de aslında KOSGEB olarak, sözümün tam başında söylediğim noktalara gelecek olursak, paradigmayı değiştirdik dememin sebebi buydu. Artık dönem, işletmelerin büyümek için yeni ekonominin bu tip kavramlarını işletmeye zerk etmeleri dönemi. Bizler bu anlayışı kendi işletmesinde uygulamak isteyen KOBİ'lere destek olmayı tercih ettik. Artık KOSGEB, "Ben teknolojiyi geliştirmek istiyorum, ben pazarlama kabiliyetimi geliştirmek istiyorum, ben esnek bir üretime geçmek istiyorum, ben otomasyona geçmek istiyorum, kendi yazılımımı kendim yaptıracağım" diyen proje sahiplerine, bu tip kavramları kendi işletmesine tatbik etmek isteyenlere, terzi usulü destek sağlamayı amaçlıyor. Bu anlamda kendi esnekliğimizi de bir şekilde burada vurgulamak istiyorum.

İkinci konuşmacımız Ahmet Bayraktar Bey, Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak, "Rekabette başarı için tedarik zincirinde olma" konusunu bize anlatacak. Ahmet Bayraktar Bey'i Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği Başkanlığı'ndan tanıyoruz. Kendisi bu konuda sektöre liderlik etti. Gerçekten



otomotiv sanayinin, özellikle yan sanayinin kurumsallaşmasına, sektörün kurumsallaşmasına çok ciddi katkıları oldu. Şimdi kendi maceralarını anlatacaklar. Onları da büyük bir merakla bekliyoruz.

### Ahmet BAYRAKTAR

#### Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkan V.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum. Yaptığı iltifatlar için de Sayın Başkan'a ayrıca teşekkür ederim.

Ben de bugün sizlere, firmamız olarak tedarik zincirinde nasıl kalmaya çalıştık, neler yapıyoruz, bunları paylaşmaya çalışacağım ama Sayın Başkan'ın da biraz önce belirttiği gibi şahsen kendim bir vizyona sahipsem, kesinlikle gönüllü olarak sektörel derneklerde, odalarda yapmış olduğum faaliyetlerin bana kazandırdıklarıyla varım. Bunu burada size itiraf ediyorum ve sizlerinde bu yolda muhakkak bazı görevler almanızı tavsiye ediyorum.

Hayal kuran ve hayallerinin peşinde giden insanlar başarılı olurlar. Tüm hayallerin arkasında büyük bir istek ve arzu vardır.

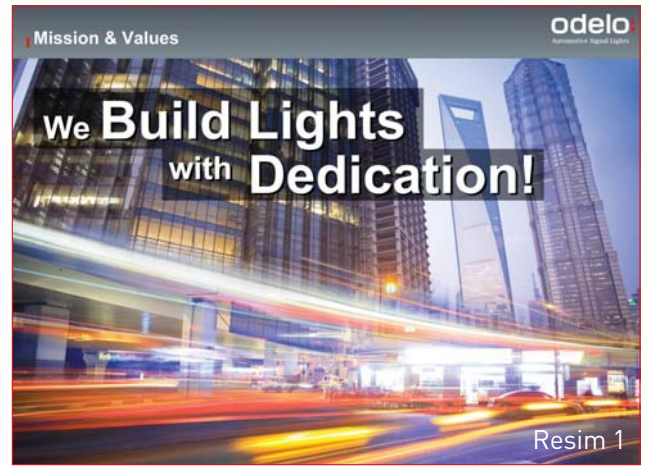
Ben 1979 yılının ikinci yarısında, ülkemizde terör ve ekonomik sorunların en üst seviyeye çıktığı bir ortamda, ailemin kurduğu ve hayata geçirmekte olduğu Farba Far Fabrikası'nda, satın alma ve ihracat konularında, dış ilişkilerden sorumlu olarak göreve getirildim. Bu dönemde üniversite eğitimimi henüz Amerika'da tamamlamamıştım.

Farba Bursa fabrikasının açıldığı 12 Aralık 1979'dan hemen sonra, 24 Ocak 1980'de, kötü ekonomik gidişata dur demek amacıyla, Sayın Özal'ın liderliğinde bir dizi ekonomik kararlar alındı ve bu kararlar neticesinde ekonomi durma noktasına gelmişti. Ama yine aynı dönemde hükümetimizin aldığı kararlarla sanayimizin ihracata yönetilmesini teşvik eden önemli kararlar yürürlüğe kondu. Bu kararlarla birlikte tıkanan sanayimizin önünü açmak ve fabrikalarımızı çalıştırabilmek amacıyla, benim gibi düşünen birçok sanayici arkadaşım, dostumla birlikte, ihracat yapmak için çantalarımızı elimize alarak öncelikle komşu ülkelere seyahatler yapmaya başladık. Kısa sürede de üretimimizin %60'a yakınına ihraç edecek duruma geldik ve o dönemki ihracatımız 6 milyar dolarlara ulaşmıştı.

Elde ettiğimiz bu başarı, beni, ürettiğimiz ürünlerin Avrupa başta olmak üzere, tüm dünyada tanınmasının ve kullanılmasının mümkün olduğunu düşündürmeye başladı ve bunları hayal etmeye başladım. Ürünlerimizi bazı araçlarda, Avrupa'da, dünyanın değişik yerlerinde görmeyi çok arzu ettim.

Bugün, 1980'li yıllardaki hayalimin Alman Odelo Şirketler Grubu'nun Bayraktarlar Holding'e 2011 yılında katılması ile gerçekleşmiş oldu ve bu gerçekten beni çok mutlu etti. Bundan sonraki faaliyetlerimde de daha farklı şeyler yapabilmek amacıyla da motive etti.

Müsaadelerinizle, grubumuza katılan ODELO Grubunu sizlere kısaca tanıtmak istiyorum. Odelo şirketi de bizim kendi şirketimiz gibi tamamen aydınlatma işiyle uğraşan bir şirket ama bize göre, biraz sonra göreceğiniz önemli farklılıkları var. Kendisini aydınlatmaya adanmış, işi sadece otomotiv aydınlatma ürünleri olan bir şirket. Bu şirkette arka stop lambaları üretiliyor (Resim 1).



Resim 1

Gördüğümüz gibi yapılan bütün üretimler dünyanın en üst sınıf araçları içindir. En yüksek teknolojiler kullanılarak LED teknolojileri üretilmektedir. Almış olduğumuz grubun içerisinde LED'i imal eden bir fabrika bulunmaktadır. Bunlar, bildiğimiz standart LED'ler değil, özel amaca yönelik daha farklılaştırılmış LED'lerdir. Aldığımız fabrikalarının bir tanesinin içinde de bu LED'lerin ateşlenmesi ve kullanılması için elektronik aksamlar dizayn edilip üretilmektedir. Bir başka üretimse, yine önde günlük sürüş (daytime running) lambasıdır (Resim 2).



Resim 2

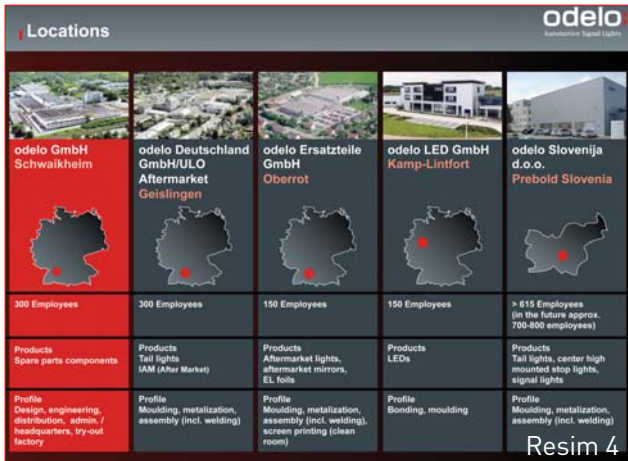


Bu firma LED'li aydınlatmayı 1996 yılında otomotive ilk getiren firmadır. Ondan sonraki süreçlerde de bu firma 2000'li yılların başında bazı ekonomik sıkıntılar geçirmiştir, buna rağmen kendi alanında teknolojik öncülüklere liderlik etmiştir (Resim 3).



Resim 3

Odelo tamamen beş fabrikadan oluşuyor. Bir tanesi Stuttgart civarında, bir tanesi Hollanda sınırına yakın, sonuncusuysa Slovenya'da. Grubun içerisinde nihai ürünün dışında, biraz önce de bahsettiğim gibi LED'i ve elektronik aksamı yapan, geleceğin aydınlatması olarak görülen teknolojilere hâkim bir kurumdur (Resim 4).



Resim 4

Yeni vizyonumuzu, dünya klasında küresel dış aydınlatma yani sistem imalatçısı olmak olarak belirledik. Dolayısıyla kendimize yepyeni bir vizyon tanımlamış olduk.

Biraz da kendi şirketimiz Farba ile ilgili bilgi değil ama çok önemli gördüğüm bazı kilometre taşlarını paylaşmak istiyorum. Bu gazete kupüründe gördüğünüz gibi, bizim kriterimiz Balkanlar'dı. Herhalde o günkü açılışta yapılan konuşmalarda vardı diye düşünüyorum, "Balkanların en büyük otomotiv farı fabrikası hizmete girdi" yazıyor. O gün Balkanlardı, bugün dünya klasmanında konuşur hale geldik (Resim 5).



Resim 5

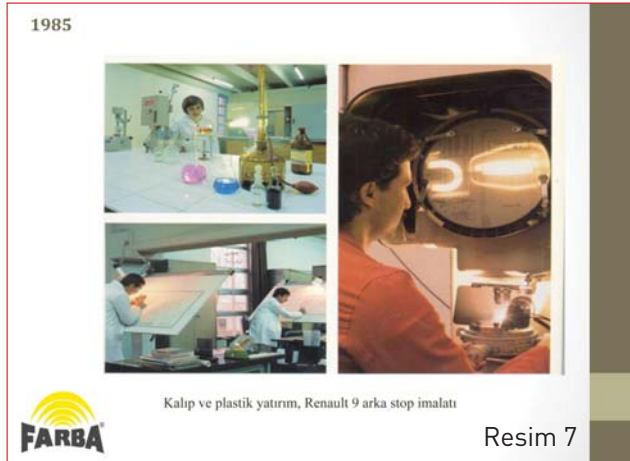
24 Ocak kararlarından biraz önce bahsettim. O zaman büyük bir sıkıntı içindeydik, ben çok gençtim. Birdenbire her şeyin durduğu bir anda yeni başlayan bir fabrika. Ama hakikaten o ihracatla kazanmış olduğumuz moral, motivasyon bizi çok etkilemişti. Bu resmi özellikle koydum, çünkü kamyonda da gördüğünüz gibi bu flamaları takarak çok övünürdük, bu kadar ihracat yapıyoruz diye kamyonları süsler öyle yolcu ederdik. Ürünlerimiz de bugün yaptıklarımızdan çok daha farklıydı, metal ve camdan ibaretti. (Resim 6)



Resim 6

Biz 1979'da üretime Fransız bir firmanın lisansı ile ve Renault'nun teşvikleriyle başladık. Ancak bu firma daha sonra Valeo firmasına satıldı ve biz de ihracat yaptığımız için Valeo firması lisans anlaşmasını götürmek istemedi. Dolayısıyla o anlaşmayı da orada bitirmiş olduk.

Bu kilometre taşlarının bir önemli özelliği de, 1985 yılında ürünlerde değişimler başladı, plastiğe yönelmeler başladı. Arka lambalar bizde yoktu, arka lambaları da yapmamız gerekiyordu, sadece ön lambalarla olmuyordu. Dolayısıyla o yıl, plastik konusunda yatırımlara başladık ve o yıl üretilen Renault 9'un da stop lambalarını üretmiş olduk (Resim 7).



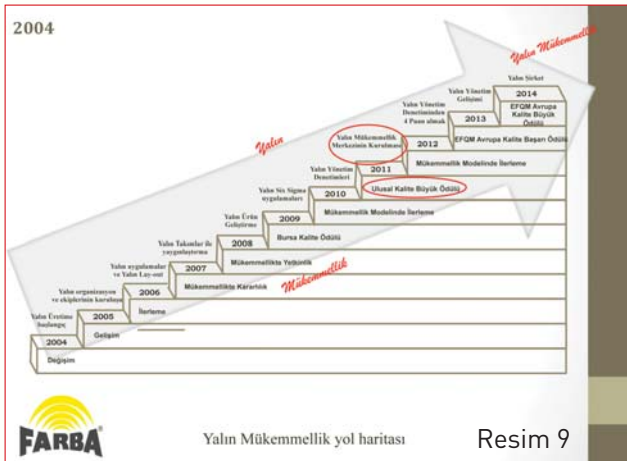
Yine rekabet gücümüzün artırılabilmesi için bizim için çok önemli olan kalıplara - o dönemlerde çok büyük paralardı ve İtalya'dan almak mecburiyetindeydik, bir servetti, o kalıplara yaptığımız yatırımı nereden çıkaracağız diye düşünüyorduk - bir yatırım yaptık. Dolayısıyla kalıp fabrikamızı da bu dönemde faaliyete almış olduk.

1990'a geldik. Türkiye'de üretimler yeniden artıyor ama korumalar azalıyordu. Bir rekabet havası ciddiye esmeye başladı. Bir şeyler yapmanız, bir şeyleri daha iyi görmeniz lazım, müşteri çeşidine gitmeniz lazım. Toyota'nın Türkiye'ye geliyor olması bizim için bir ümit ve önemli bir mesaj oldu. Bugün rahmetle andığım Özdemir Sabancı gerçekten Toyota'yı Türkiye'ye kazandırdı. Umuyorum Türk otomotiv tarihinde Toyota'nın Türkiye'ye gelişi ve kazandırdıklarını, daha sonraki aşamalarda daha gerçekçi birtakım değerlendirmelerle birileri yazacaktır. Belki ben de yazarım. Ama gerçekten de Toyota Türk otomotiv sanayine, sanayi anlamında, verimlilik anlamında, kalite anlamında, insanlarımızın yetişmesi anlamında çok önemli şeyler kazandırmıştır. Dolayısıyla biz o dönemde Toyota'ya imalatçı olabilmek için ne yapacağımızı araştırırken Avrupalı yakın dostlarımızdan da aldığımız destekle, Toyota'nın imalatçısı olan Koito firması ile temas kurduk ve onlarla bir lisans anlaşması yaptık. Bu lisans anlaşmasıyla, ilk günden itibaren Toyota'nın bütün aydınlatma parçalarını (11 tane), bagaj lambası dahil Türkiye'de yerleştirdik ve en kapsamlı yan sanayi imalatçısı olduk. O gün bugündür biz Toyota'nın en önemli imalatçılarından bir tanesiyiz. Yaptığımız bazı projeler içerisindeki ürünlerimizi de geçtiğimiz zaman içinde Güney Afrika Toyota ve Japonya'ya dahi ihraç ettik. Dolayısıyla bu da bizim için bir dönüm noktasıydı.

O dönemde kamuoyuyla paylaşmak için verdiğimiz gazete kupürü de çok ilginçti. Birçok kişi anlayamadığı için değişik iddialara girerek bize telefon açmışlardı. Bu kupürü de sizinle paylaşmak istedim (Resim 8).



2000'li yıllara geldiğimiz zaman Türk otomotiv ana sanayi yüzünü artık Batı ülkelerine araç yapmaya çevirmişti. Bizler de onları imalatçısı yan sanayi olarak onlara daha yüksek kalitede, daha yüksek verimlilikte ve zamanında teslimat için bir şeyler yapmaya çalışıyorduk. Bizim için çok önemli bir değişimdi. Bu değişime ayak uydurmak, zaman zaman alışmadığımız ama bizleri büyük bir baskı altında tutan ama başarılı olmak zorunda hissettiğimiz bu ortamları aşmamız gerekiyordu. O ortamlar içerisinde, 2004 yılında önemli bir değişimi başlatmaya karar verdik. Bu değişimi yalın üretim ve yönetim sistemlerinin benimsenmesi, KALDER'in de Türkiye'de uyguladığı EFQM kalite yetkinliğinin benimsenerek birlikte harmonize edilmesiyle bir model geliştirdik. Bu model, 'yalın mükemmellik' olarak kendi üretim ve yönetim sistemimiz oldu ve bunu kendi adımızla kaydettirdik. Bu yalın mükemmellik yol haritamızı belirlediğimiz zaman, bu değişimi başlatırken, 10 yıllık bir plan yaptık ve on yılın sonunda dünya klasında bir imalatçı olmayı vizyon olarak belirledik. Dolayısıyla kendimize önemli bir vizyon tanımladık. Bu vizyona ulaşabilmek içinse burada gördüğümüz değişik dönemlerde EFQM'e aday olup ve bu belgeleri, ödülleri kazanmayı planladık. Bunları yaparken tabii yalın üretimin veya yönetimin gereği olan birçok eğitimi de fabrikamız içerisinde vermeye başladık. Bugüne kadar da bu haritamızı istediğimiz gibi zamanında gerçekleştirerek vizyonumuza ulaşma yolunda emin ve önemli adımlarla ilerledik. Son olarak da 2 ya da 3 hafta önce KALDER'in yapmış olduğu törende de Türkiye Büyük Ödülü'nde Başarı Ödülü ile taçlandırıldık. Umarım yakın zamanda, bir sonraki dönemde de büyük ödülü alacağız ama 2014 yılında da Avrupa Kalite Ödülü'nün alınması bizim en önemli hedeflerimizden bir tanesi (Resim 9).



Bu gerçekten bir tablo ama bizim son yıllardaki başarımızı anlatan, nasıl geliştiğimizi gösteren bir yol haritası. Bu yol haritamızda giderken müşterilerimizden de önemli takdirler aldık. Bu resim, Toyota Başkanı'nın bana Avrupa Ödülü'nü (tek firmaya veriliyor) firmamız adına verdiği ödül töreninden alınmıştır. Avrupa Ödülü'nü tüm yan sanayi imalatçıları adına, 2010 yılı faaliyetlerinden ötürü Japonya'da firmamız aldı. Bu da bizi çok mutlu etti (Resim 10).



Sadece bu değil, gerçekten biz Toyota'nın Avrupa'daki kalite, maliyet kontrolü, proje yönetimi gibi birçok konusunda, her yıl değişik ödüller alıyoruz. En büyük ödülse, 2011 yılı Şubat ayında, Odelo Grubu şirketlerinin Grubumuz tarafından satın alınması konusuydu. 11 ay süren bir due diligence döneminden sonra, Odelo şirketlerinin firmamıza satılması kararlaştırıldı ve 17 Şubat'ta imzaları attık. Şubat ayının sonunda da üç nesil, ben, oğlum ve babam, şirketimizdeki yöneticilerle birlikte bütün bu fabrikaları ziyaret ettik. Fabrikaları ziyarette tüm çalışanlarla tanıştık, hepsiyle el sıkıştık ve kendilerine sektörümüzle ilgili, yapacaklarımızla ilgili önemli mesajlar verdik. Bunu yaparken kendilerine Türk kahvesi ve Türk lokumu hediye ettik ve bunların anlamını izah eden küçük bir broşür verdik. Çünkü bizim onların kalbini kazanmamız gerekiyordu. Bir Türk firması olarak, böyle bir Alman grubunu alınca

onlarla empatik bir ilişki içerisinde olmamız gerekiyordu. Bu yaklaşımla bunu önemli ölçüde gerçekleştirdiğimizi tahmin ediyorum.

Konuşmamın bundan sonraki bölümünde sizlere bazı ipuçları vereceğim. Tedarik zincirinde kalmak için nasıl düşündüğümüz ve nasıl hareket ettiğimiz hakkında sizleri biraz bilgilendireceğim.

Odelo Grubu şirketlerinin, grubumuza katılması ile Bayraktarlar Grubu, bir Türk Firması olarak başta Alman araç üreticileri olmak üzere, dünyadaki araç üreticileri tarafından bilinen ve tanınan bir grup olmuştur.

Bayraktarlar Grubu, bugün dünyada üretilen araçların dış aydınlatmalarındaki ciro üzerinden yaklaşık %3 pazar payına sahiptir ve ilk 10 firma arasında yer almaktadır. Odelo ürettiği ileri teknoloji LED'li arka stop lambaları üretimi ile konusunda lider firmalardan biridir. Ürünlerimiz dünyanın en lüks araçlarında kullanılmaktadır.

Odelo Şirketlerinin grubumuza katılması, Farba ve Bayraktarlar Grubunun, Alman üreticileri tarafından tanınmasının yanı sıra kabulünü de sağlamıştır. Bugün yan sanayi olarak sizin kabul görmemiz, otomotivde çok kolay bir mevzu değildir. Onun için bunun altını çizerek belirtmek istiyorum.

Grubumuz, Alman oto sanayinin küresel beklentilerini karşılamak üzere başta Çin olmak üzere global pazarda yetkin olarak yer alma fırsatı yakalamıştır. Bu yönde de Çin'de yeni yatırımlar yapmak üzere önemli görüşmeler yapma ve yeni siparişler alma aşamasındayız.

Almanya ve Türkiye'deki AR-GE birimleri ortak çalışma fırsatı yakalayarak, daha rekabetçi ve daha yenilikçi faaliyetler yapma imkânı bulmuşlardır. Bu ilişkilerimizi de süratle artırıyoruz. Otomotiv sektöründe artan rekabet ortamına ayak uydurmak ve başarılı olmak için, Türkiye'de de elektronik parça imal etmek üzere yeni bir fabrika inşa edilmeye başlanmıştır. Bunun yanı sıra ihracata yönelik ikinci stop lambası Fabrikası da Gebze'de kurulma aşamasındadır.

Bugün tedarik zincirinde kalabilmek ve küreselleşmek her zamankinden daha zordur. Zorlukların aynı zamanda fırsatları da barındırdığı bir gerçektir. Küçülen ve küreselleşen dünyada bizim yakaladığımız gibi daha birçok fırsat mevcuttur. Bu fırsatları görmek ve değerlendirebilmek için öncelikle iddialı bir vizyona sahip olmak gerektiğine inanıyoruz.

Biz, biraz önce de bahsettiğim gibi, 2004 yılında Farba'nın vizyonunu dünya klasmanında bir imalatçı olma hedefi olarak belirlemiştik. Bu vizyona ulaşmak için ise kendi işimizden başka bir işe bulaşmadık, hep



aydınlatma işinde kaldık. Hep kendi konumuzda yatırım yaptık ve teknolojik alanda yetkin olmaya çalıştık.

Mali yapımızı güçlü tutarken rekabetçi, kaliteli ve verimli üretim yapabilmek için kendimizi ve çalışanlarımızı eğittik, geliştirdik. Yalın Mükemmellik haritamızda da görüldüğü gibi her yıl yeni hedefler koyarak ve bu hedeflere ulaşarak, sürdürülebilir bir mükemmelliği yakalamaya çalıştık ve çalışıyoruz.

Küreselleşen dünyada insanların birbirlerini karşılıklı daha iyi anlamaları ve empati kurmaları gerektiğine inanıyoruz. Bu bağlamda müşterilerimizi doğru anlamaya ve beklentilerini karşılarken iyi ilişkiler kurmaya çalışıyoruz. Başarı için sabırlı bir şekilde, uzun vadeli hedeflere odaklanarak, insana, ürüne ve işletmeye sürekli yatırım yapıyoruz. Müşterilerimizin de bizlerin başarısını takdir etmesi, işveren ve çalışan mutluluğunu önemsememiz, bizlerin küresel pazarda tedarik zincirinde başarılı bir şekilde kalmamızı ve büyümemizi sağlamaktadır.

### Mustafa KAPLAN

Ahmet Bey'e çok teşekkür ediyoruz. Kendi tecrübesini bizimle paylaşmış olması gerçekten önemliydi. Bir Türk şirketinin de böyle global bir firmayla işbirliği yaparak tedarik zincirinden önemli bir pozisyon alması oldukça önemliydi.

Şimdi Japonya'dan gelen misafirimiz Minoru Tanaka bizimle Japonya tecrübesini paylaşacak. Bu tecrübe bizler için çok önemli, çünkü Japonya'nın hem üretimde, hem yönetimde geliştirdiği birçok yeni teknik anlamında KAIZEN'den tutun da biraz önce Ahmet Bey'in sunumunda yer alan yalın üretim, yalın yönetim teknikleri gibi birçok teknik, aslında bizim ülkemizde ve dünyada takip edilmekte. Bu konuda tabii Toyota önemli bir açılım getirmiş, Ahmet Bey'in anlattıklarında da gördük. Bu tür kavramların yerleşmesinde tabii oradaki işbirliklerinin de çok önemli rol oynadığını düşünüyorum.

Sayın misafirimiz Minoru Tanaka, KOBİ'lerde teknoloji yönetimi üzerine bir sunum yapacak. Kendisi Japon Yönetim Danışmanları Derneği'nin temsilcisi ve Avrupa'daki CEO'su.

### Minoru TANAKA

Japan Management Association Consultants  
Avrupa CEO

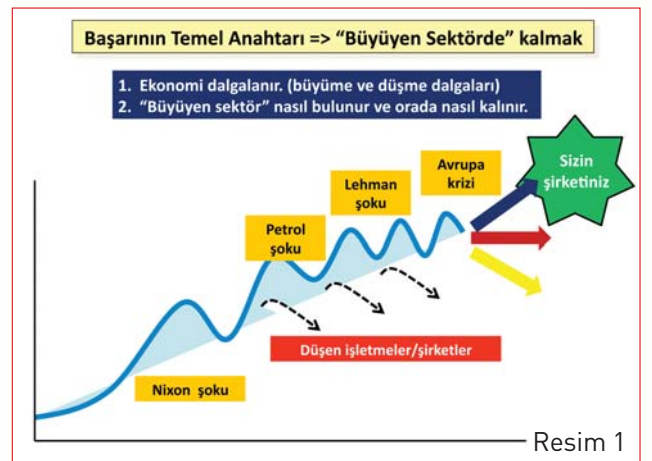
Az önce tanıtıldığım gibi JMAC Avrupa CEO'su olarak faaliyet gösteriyorum. JMAC, Japon Management Association of Consultants diye geçiyor. İşletmelere yönelik inovatif sistemler, verimli üretimler konusunda

danışmanlık hizmeti veren bir kuruluştur. JMAC aslında bir birim olarak Japonya'da Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı'nın bünyesinde kurulmuş olan ve onlar tarafından kontrol edilen bir kurumdur. Ben bu kurumun içerisinde 34 yıl boyunca çalışmalarımı yürüttüm ve yaklaşık 10 yılım Japonya'da, 25 yılımsa Avrupa'da geçti. Böyle bir geçmişim var. Dolayısıyla Avrupa'dan çok da uzak sayılmam, 25 yıllık bir geçmişle bu kültüre de aşina oldum.

Makineler bizim sektörde çok önemli ve makinelere pozitif bir gözle bakmak da bizim kültürümüzde yine çok önemli. Yeni bir sektör, yeni bir ürün geliştireceğiniz zaman, buna ulaşabilmek için düşünce şekliniz çok çok önemli.

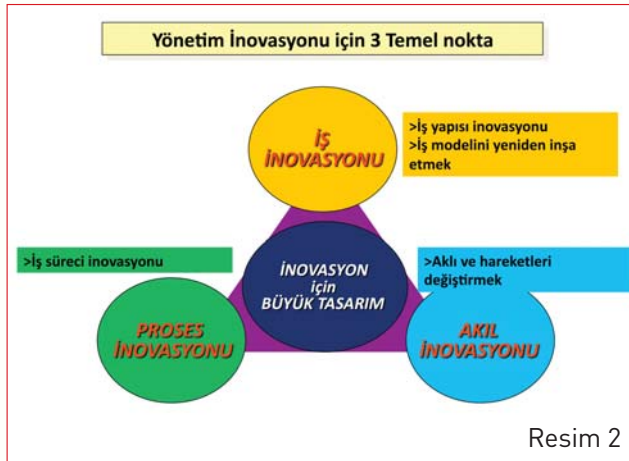
Az önce %95'lik bir KOBİ sanayisinden bahsettiniz. Dünyanın çok yerinde, Japonya'da da KOBİ %90 ve 95 civarı oranlardadır. İtalya'da da, belki duymuşsunuzdur, %98'lik bir orana sahip KOBİ'ler. Dolayısıyla hiç de göz ardı edilecek bir rakam değil, ciddi ve önem gösterilmesi gereken bir rakam diye düşünüyorum.

Temelde sanayi dediğiniz zaman, küçük de olsa büyük de olsa fark etmiyor, neticede hangi büyüklükte olursanız olun büyümek zorundasınız. Her biriniz birer işadamısınız ve büyüme dediğimiz zaman ölçekten, birçok anlamda büyümeden, gelişmeden bahsediyoruz. Buradaki slaytta da göreceğiniz gibi, eskilere gidersek bir dönem petrol şoku olmuştu, Lehman krizi yaşanmıştı ve şimdi de Avrupa'daki ciddi krizle karşı karşıyayız. Avrupa'daki ekonomik kriz, hakikaten asrın en büyük krizlerinden biri diye düşünebiliriz. Buradaki dalgalanmayı göz önünde bulundurursanız, bazı kurumlar, bazı şirketler bu dalgalanmadan etkilenmiyor ama bu değişimin içerisinde yok olan şirketler de var. Türkiye'de tabii bilemiyorum ama Japonya'daki örneklerle bakarsak eğer, yeni bir şirket veya yeni bir sektör yarattığınızı düşünelim. Üç yıllık süre içerisinde bu şirketlerin üçte biri veya yarısı silinip gidiyor piyasadan. Dolayısıyla burada görmüş olduğunuz dalgalanmanın içerisinde sizin şirketiniz ne yapıp edip bu yeşil yıldıza doğru gitmek isteyecektir. Hiçbir zaman yok olmak istemeyecektir (Resim 1).





Yaklaşık 5-6 yıl kadar öncesinde şöyle yaygın bir tabir vardı: Change or die - Değiş veya öl. Bu tabir gerçekten bu piyasanın ne kadar acımasız olduğunu gösteriyor. Değişim şart. Devir değiştikçe biz de değişmeliyiz. Peki bunun için ne gerekiyor? Tabii ki inovasyon. Kaçınılmaz bir şekilde bu inovasyonu gerçekleştirebilmek için ne yapmalıyız? İnovasyona bakış açısı dediğimiz zaman, aslında farklı farklı bakış açıları var. 30-35 yıllık süre içerisinde birçok firmayı destekledik ve burada tabii ki işin nasıl değişmesi gerektiği konusunda çalıştık. Yani sizin işinizin elementi haline dönüşmüş alanlarda mı değişiklik yapacağız yoksa proseslerde mi inovasyon yapacağız? Bu tabii ki idari bir inovasyon da olabilir, proseslerde inovasyon da olabilir. Proses dediğimiz zaman aklınıza her zaman fabrika gelmesin. İdari birimlerde de proses tabirini kullanıyoruz. Dolayısıyla her yerde inovasyon. Az önce bahsettiğiniz yılın inovasyonu da aslında bu bünyenin içerisinde yürütülen çalışmalardan bir tanesi (Resim 2).

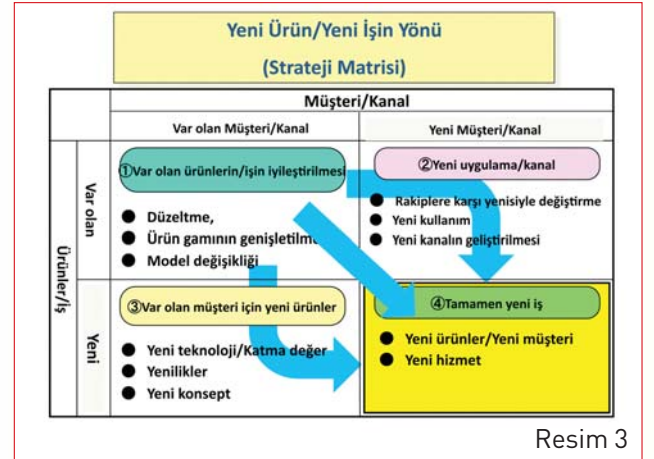


Resim 2

Bir diğer tarafta akıl, zihin inovasyonu dediğimiz olay var, yani kişilerin nasıl değişmesi gerektiği konusu. Bu, dünyada aslında çok zor uygulanan bir şey. İnsanın hareketlerini değiştirmek, insanı değiştirmek çok zor. Motivasyon diyoruz ya hep, peki, motivasyonu dediğimiz şey nedir sizce? Motivasyonu nasıl yükseltebiliriz? Bir akli nasıl değiştirebiliriz? Burada bilgilerden bahsetmiyoruz ki yeni bir bilgi yükleyelim ve o kişiyi değiştirelim. Gözlemlerime göre ülke bazında bu çok değişiklik gösteriyor. Japonya'dan örnek vereyim size. İnsanı yetiştirirsiniz ve tabii zamana bağlı olarak insanların hareketlerini değiştirirsiniz. Bunlar tamamen eğitimle, bir nevi beyin yıkamayla aslında kişilerin aklında yapılan değişikliklerdir. Ancak Amerika'ya gittiğiniz zaman, bunu yapmanız mümkün değil. Amerika'da insanların düşüncelerini, hareketlerini değiştirmek mümkün değildir. Eğer insanın aklını değiştirmek istiyorsan o zaman kişiyi değiştir, "o adamı çıkar başkasını al," derler. Türkiye'de bence biraz daha Japonlara yakın bir yaklaşım şekli var, yani kişiler değişime açık, yeniliğe açık, bilgiye açık. Dolayısıyla kişilerin kesinlikle değişime açık olduğunu ben

Türkiye'de görebiliyorum. Burada çok önemli faktörlerden biri "akıl inovasyonu" dediğimiz olay.

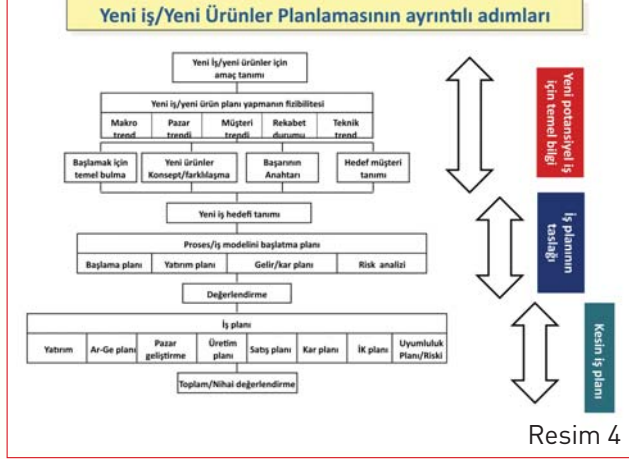
Bundan sonra yeni sektörlerde, yeni ürünlerde nasıl bir düşünce şekliyle yaklaşımda bulunmamız lazım? İş dediğimiz zaman, üründen bahsediyoruz, teknoloji den bahsediyoruz, müşteriden bahsediyoruz, sizin pazarınızdan bahsediyoruz. Burada bölgesel alanlar da var, müşterimizin alanı da var tabii ki. Farklı farklı pazarlar var. Bunları değiştirmeye yönelik aksiyonlar alabiliyor olmamız, esnek olmamız gerekiyor. Bir yaklaşım şekli olarak yeni bir şey yapmaya karar verdiğiniz düşünelim. Böyle bir durumda, müşteri veya kanalı nasıl ele alacaksınız ve nasıl değiştireceksiniz. Sol taraftaysa ürün ya da teknoloji ya da hizmet diyelim. Siz ne satıyorsanız, elinizdeki malzeme neyse onu düşünün. Var olan 1 numaralı kısım diyelim. Siz doğal olarak sarı bölgeye gitmeye çalışıyorsunuz. Burada müşteriye gitme senaryosunu çok net bir şekilde düşünmeniz lazım. Şirketlerin vizyonu politikalarına yansır. Uzun vadeli planlarınızda bunlar şekillenecektir. Bir diğer söylem şekli olarak sizin şirketinizin stratejisi diyebiliriz. Örneğin, 4 numaraya gitmek istiyorsunuz diyelim. Yeni bir şirket satın aldığınızı düşünelim. Tabii ki burada yatırımın gücü, parasal güç direkt olarak oraya gitmemizi sağlayabilir ama diğer tarafta eğer bu yoksa yeni bir kanal vasıtasıyla belki buraya ulaşmaya çalışacaksınız, bu da 2 numaralı yöntem. Ya da benzer teknolojiler, yeni ürünler yaratarak 3 numaralı bölgeden 4 numaralı bölgeye ulaşmaya çalışacaksınız. Farklı farklı yöntemleri var (Resim 3).



Resim 3

Bu bakış açısıyla bir şirket yenilikler yapmak istiyorsa, büyük bir değişiklik yapmak istiyorsa, detaylı bir şekilde ne yapması lazım? Nasıl aşamalardan geçmesi gerekiyor? Japonlar böyle detaylara bayılırlar, bu nedenle slaytlarımız da çok detaylı oluyor. Temelde, az önce sizlerin de bahsettiği senaryoya göre hangi alana yönelmek istediğinize ve hangi alana yatırım yapmak istediğinize ve hangi sektörde büyümek istediğinize karar vermelisiniz. İlk etapta bununla ilgili bilgileri toplamanız ve o alanı, o yönü belirlemeniz gerekiyor. Temel bilgilerin toplanıp onun baz olarak alınması ve arkasından iş planımızın taslağını hazırlamamız gerekecek. Burada aslında nihai plana ulaşana kadar

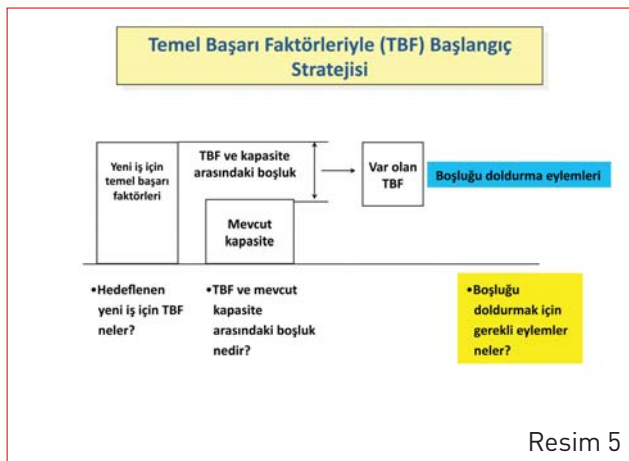
üç aşama var. Japonya'da da genelde tüm büyük kurumlar çalışmalarını bu yaklaşımla yürütüyorlar. Vaktim kısıtlı olduğundan dolayı detayları geçmek zorundayım (Resim 4).



Resim 4

Japonlar olarak bu "adım adım" yaklaşımı çok severiz, Japonlarla çalışanlar çok iyi bilirler. Bu tabiri çok kullanırız. Hakikaten hayat da bu demek değil mi zaten. Emeklemekten ilk adımı atana kadar hep böyle ilerliyoruz. Burada da aynı mantıkla bir maddeyi belirledikten sonra, ben şuna gitmek istiyorum dediğinizde, "temel başarı faktörlerini" belirlersiniz. Bunlar yeni bir kanal olabilir, yeni bir ürün olabilir. Burada temel faktörlerin bilincinde olmamız, önce onu netleştirmemiz, ondan sonra adım atmamız gerekiyor.

Bir sonraki aşamada, benim elimdeki kapasite nedir diye bakıyoruz. Burada temel başarı faktörlerimiz var. Mevcut durumumuzda yeni bir iş için temel faktörlerinize baktığınızda arada bir boşluk var. Bunu bir şekilde doldurmak gerekiyor. Peki, bunun için ne yapmam lazım? İş planımızı oluşturduğumuz noktada en önemli vurgu oluyor bu. Burayı ne kadar düzgün bir şekilde idrak ederseniz, ne kadar doğru yakalarsanız o kadar başarılı olursunuz. Bu üç aşamada planınız doğru bir şekilde kurulmadığı takdirde, sorunlarla yüz yüze geleceksiniz demektir. O yüzden bu süreç tüm işletmelerde önemlidir (Resim 5).



Resim 5

Böyle bir sistematik yaklaşımla birlikte, hepiniz farklı farklı sektörlerde görevler üstlenmişsiniz ve başarıya ulaşmaya çalışıyorsunuz. Karizma deriz ya, bir Superman vardır, insanları çeker ileri götürür. Microsoft gibi daha birçok firmada karizmatik kişiler vardır ama hepimiz öyle olamayız. Ancak öyle olabilmek için en azından şirket bünyesinde adım adım yaklaşımda bulunarak, sağlam adımlarla gitmemiz lazım. Hiçbirimiz elinde sihirli bir değnek yok. Keşke öyle olsaydı ama öyle değil maalesef.

Bu slaytı aslında tamamen benim araştırmalarım sırasında Türkiye'nin ne kadar önemli olduğunu gözlemlediğim için koydum. Avantajlarınız var. Bilmiyorum Türkiye bunun farkında mı ama Türkiye'nin inanılmaz avantajları var. Bölgesel anlamda zaten coğrafi olarak avantajınız var. İngilizce'de "golden cross" yani altın haç dediğimiz bir tabir vardır. İki hafta kadar önce Cumhurbaşkanımız Japonya'ya geldiği zaman "Türkiye bir şekilde köprüyü sağlamlaştırmalı" demişti. Aslında Türkiye haç şeklinde çok güzel bir köprü oluşturmuş fakat "biz bunu doğru kullanabiliyor muyuz, bu altın hacin kullanımını sağlıklı bir şekilde yapabiliyor muyuz?" Sürekli global diyorsunuz ama globalden ziyade sizin konum itibarıyla, keşke bizim olsaydı dedirtecek bir araziniz var. Bölgesel olarak inanılmaz bir yerdesiniz, bence bunu değerlendirin. Yakın bölgeye saldırmalısınız. Bu bölgeler sizin için çok çok önemli diye düşünüyorum (Resim 6).



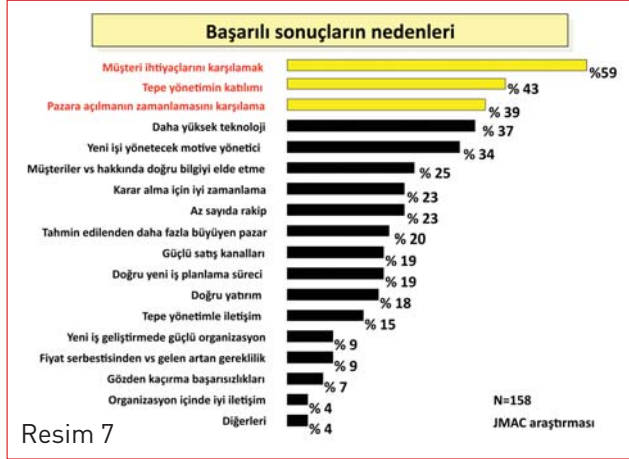
Resim 6

Diğer taraftan domestik açıdan baktığımızda da çok önemli avantajlarınız var. Nüfus olarak genç bir nüfusa sahipsiniz ve pazarınız çok büyük. 70 milyonluk bir pazara sahipsiniz ve böyle bir nüfusu herkes ister. Diğer tarafta Türkler dünyayı fethetmiş durumda. Her ne kadar bunu dünya kabul etmese de, sessiz sessiz dünyayı fethetme yolundasınız. Dünyaya yayılmış bu Türklerle bir network kurmanız lazım. Avrupa olsun, diğer Uzakdoğu ülkeleri olsun, bunlarla rekabet edebilecek bir işçilik maliyetini yakalamanız gerekiyor. Biz Japonlarda işçilik maliyeti çok daha düşük seviyelerdedir. Biz daha ziyade önce kalite deriz. O yüzden kaliteli işçilik, kaliteli işçi deriz. Japonların

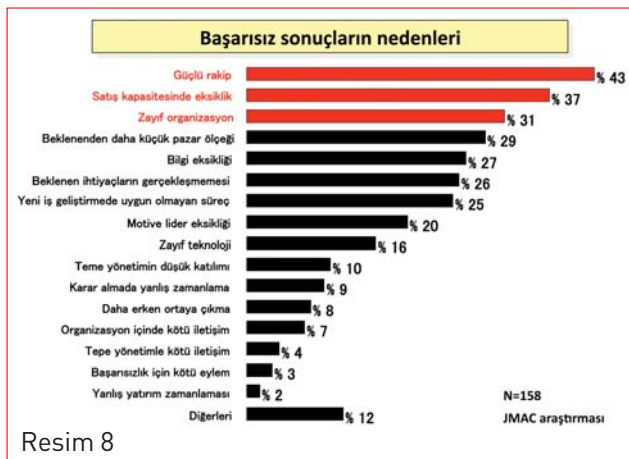
yaklaşımı daha ziyade bu yöndedir. Diğer taraftan sizin pazarınıza baktığım zaman, büyüyörsünüz, 2010'da büyüme oranınız %8-8,5 civarında gerçekleşmiş. Belki önümüzdeki yıl biraz düşüş olabilir ama büyüyen bir ülkesiniz. Dolayısıyla rekabetçi bir yapınız var. Kalite açısından da yükseliyorsunuz.

Böyle avantajlarınız varsa neden oturuyorsunuz? Yöneticiler kendilerine ve şirketlerine baktıklarında, bir sürü sorunlar gözlemliyor, hataları tespit ediyordur. Bunun sonu yoktur ama bunu görebilmek önemlidir. Problemleri görüp onları çözümleyecek yaklaşımı hiçbir zaman eksik etmeyin ve etrafınızdaki avantajları da kullanarak ilerleyin.

JMAC olarak biz yeni iş, yeni ürün dediğimizde başarılı olan sonuçların sebepleri ve başarısızlığın sebepleri diye iki ayrı grafik takip ederiz. Burada da görüldüğü gibi müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama, başarılı bir sonuç üretir. Diğer taraftan üst yönetimin katılımı da önemlidir. Üç yıl içinde işletmelerin yarı yarıya yok olmasından bahsetmiştik. Bununla ilgili olarak başarısız sonuçların nedenlerine baktığımızda, rekabete ayak uyduramadıklarını ve piyasadan silinip gittiklerini görüyoruz. Tabii bu anlamda baktığınız zaman, koşullar dünyada her geçen gün zorlaşıyor. Hepinizin bildiği şeyler bunlar (Resim 7-8).



Resim 7



Resim 8

Bu kısacık süre içerisinde bunları makro olarak toparlamaya çalıştım. İnovasyon hayatınızın bir parçası olsun, siz inovasyonu değiştirmeyin ama inovasyon sizi değiştirsinsin.

Japonya'dan bir şey anlatmak istiyorum. Panasonic'i bilirsiniz değil mi? Japonya'da Matsushita olarak bilinir, uluslar arası piyasadaysa Panasonic olarak bilinir. Matsushita firmasının sahibi, çok yakın zamanda ölen Konosuke'dir. Kendileri zamanında JMAC'te de çalıştı, danışmanlık hizmeti de vermişti, benim de üstüm olur. Kendisine yeni ürünler, yeni sistemler konusunda, özellikle yarışta kazanabilmek için ne yapmalıyız diye sorduğumda, "Kazanana kadar pes etme. Kazanana kadar pes etmeden savaş. Kazandığın müddetçe yenilmediğine göre kazanıyorsun demektir. Kazandığın müddetçe kazanacaksın ve kazanana kadar da mücadeleyi bırakma," demişti. Bizim Japon yaklaşımı özetle budur: Asla pes etmiyorsunuz.

Müsaade ederseniz son bir şey daha söylemek istiyorum. Japonya'da bu Mart ayında, biliyorsunuz çok kötü bir afet ile yüz yüze geldik ve bu süre boyunca Türkiye'den inanılmaz destek gördük. Devlet seviyesinden bahsetmiyorum. Şahıs olarak gelip bizlere destek veren herkese, Türk halkına teşekkür ediyorum.

## Soru ve Katkılar

### Soru

Sadece fiyata dayalı bir rekabette ne önerebilir? Kaliteyi ya da gelişmiş insan gücünü, deneyimi bir kenara bıraktığımızda sadece fiyat esaslı bir rekabette ne önerebilir? Ufak bir ekleme yapmak gerekirse de, günümüzde insan gücünden ve yetişmiş insan gücünden bahsediyoruz. Bu çok önemli ve paraya dayalı bir şey. Dolayısıyla diğer yanda diplomalı gençler yetişiyorsa, deneyimli olanların bünyemizde kalması da paraya dayalı. Bu durumda rekabette bu dengeyi nasıl sağlayabiliriz? Ne önerebilir?

### Minoku TANAKA

Aslında çok zor bir soru sordunuz ve kısa cevap vermem gerekiyor. Dolayısıyla zorlanabilirim. Şimdi ürün kalitesi ve insanın kalitesi faktörü var. Burada iki farklı yaklaşım var. Burada önceliğinizi belirleyeceksiniz. Hangisi sizin için önemli? Eğer ürünün kalitesi %100 olsun diyorsanız o ayrı. %50-%50 diye bir şey söz konusu olamaz, %30-%70 diye bir şey de olamaz. %100 olmak zorunda yani birinden birini seçmek zorundasınız. Dolayısıyla önceliğinizi belirleyerek gitmeniz lazım. İnsan yetiştirmek vakit alır ama bu kültürel bir şeydir. Bunun için altyapıyı belki şimdiden hazırlamanız gerekir. Eğitimle alakalıdır.

İkinci konuyla ilgili olarak da yetişmiş elemanların elden kaçmasını engellemeye yönelik bir yaklaşım şekli



düşünülmesi lazım. Evet, bunun parayla çok ilintili olduğunu düşünüyorum. Eğitiyorsunuz, eğitiyorsunuz, kaçıp gidiyor. Kıdemli bir kişi kıdemsiz bir kişiyi eğitiyor diyelim. Genellikle bu yaklaşım uygulanır ama şirket sistemi olarak, proses olarak eğitimi nasıl yapacağınız yani standardizasyon çok önemlidir. Şirketin knowhow'larını nasıl standartlaştıracaksınız? Eğer böyle bir altyapınız yoksa, insan yetiştirmeyi unutun. Standartlaştırma kelimesi, dünyanın her yerinde çok sık kullanılıyor fakat bunun anlamını bilmeden kullanıyorlar. Ne için standartlaştırma istiyoruz? Şirketin knowhow'ları için bir standartlaştırma istiyoruz. Yaklaşık 30 yıllık süre içerisinde, standartlaştırmada en önemli şeyin, şirketin knowhow'ını bir araya getirerek belgelemeniz ve bir miras haline getirmeniz gerektiğini öğrendim. Bunlar kalıcı miraslardır, geleceğe bırakabileceğiniz tek kıymetli değerdir. Bunu oluşturmadığınız takdirde, şahsa emanet edilen bir eğitim asla uzun vadeli bir yatırım olmayacaktır. Şirketinize ilişkin bir knowhow yaratacaksınız ve kim gelirse gelsin, kim giderse gitsin önemli değil, bu şirketin knowhow'ıdır ve içeride kalması gerekir. Karşı çıkabilirsiniz tabii ama bu benim bir tecrübem.

### Soru

Minoku Tanaka'ya güzel sunumu için teşekkür ederiz. Ben ikinci bir soruyla biraz önceki arkadaşın sorusunu tamamlamak istiyorum. Tanaka o şekilde cevap verebilirse çok hoşumuza gidecek. Türkiye'de en büyük sorunlarımızdan bir tanesi, projelerde kaliteli eleman bulundurmamak ve bunu korumaktır. Ama eksik olan tarafımız şu: Bu elemanın ortaya çıkartacağı proje bir sene sonra veya iki sene sonra satıldığında şirkete ne kadar ciro getirecek? Bu ciroyu bugünkü kaliteli eleman için kullanma yaklaşımımız eksik bizim. Siz bunu Japonya'da nasıl başarıyorsunuz? İki sene sonra piyasaya satılacak bir ürün için o kaliteli elemene bugünkü potansiyelimizden para ödemeyi unutmamız gerekiyor. Kaliteli elemene, iki sene sonra gelecek olan paradan bugünden yatırım yapmanız lazım. İleriyi düşünüp bugün harcamamız gerekiyor. Bunun için de tabii pazarlamacı arkadaşlara önemli bir sorumluluk düşüyor. Türkiye'de biz bunu beceremiyoruz. Siz bunu Japonya'da nasıl beceriyorsunuz?

### Minoku TANAKA

Bugün bu kadar zor sorular alacağımı beklemiyordum açıkçası. "İki yıl sonra kazanacağım paranın harcamasını iki yıl önceden yapıyorum," diyorsunuz anladığım kadarıyla. "Yatırımı yapacağım, bunu nasıl ayarlıyorsunuz?" diyorsunuz. Bu çok zor bir şey. Tamamen üst yönetimin kararlarıyla alakalı diye düşünüyorum. Gerçekten net bir cevap veremeyeceğim belki bu konuyla ilgili ama öyle bir soru ki bu gerçekten şirketin yaklaşımıyla, üst yönetimin bakış açısıyla alakalı

olarak verilebilecek bir cevaptır bu çünkü şirket bazından öncelikler farklı oluyor, düşünceler çok farklı oluyor. O yüzden buna cevap vermek çok zor. Belki Japon iş dünyasından birisini çağırıp nasıl düşündüğünü sormak lazım.

### Soru

Türkiye'de büyük şirketler KOBİ'ler için bir tehdit midir? Büyük şirketlerle KOBİ'ler arasında ilişkiler nasıl işlemeli?

### Aziz MEYDAN

Büyük şirketler KOBİ'leri kendilerinin bir uzantısı olarak düşünmek zorundalar. Sonuçta küçük şirketler onlar için üretim yapıyorlar. KOBİ'ler kendilerini ne kadar geliştirirlerse ana sektöre de o kadar iyi hizmet etmiş olurlar. Dolayısıyla aralarında bir çelişki yok, aksine bir işbirliği olması gerekir diye düşünüyorum. Yani büyük küçüğün eksikliğini tamamlamak zorunda. Buna finans da dahil. Biz çok örneklerini görüyoruz. Örneğin havacılık sektöründe eğer bir tedarikçi zorda kalırsa Airbus, Boeing onu yüzdürebiliyor. Yani tedarikçi ana sektör için çok ciddi bir öneme sahiptir. Yaşatılması gereken varlıklardır, herkes her şeyi kendisi üretemez, üretmek zorundadır. Ben bile artık ortada kaldım, altımdakilere gitmek durumundayım. Maliyeti belli bir seviyede tutmak için alta doğru gitmeniz gerekiyor, çünkü küçüldükçe verimlilik artıyor, bürokrasi azalıyor, genel giderler azalıyor, dolayısıyla büyükle küçük arasında bir çelişki değil, ciddi anlamda bir işbirliği olması gerekiyor. Genellikle ana şirketler kendi evini temizler, pisliği yan sanayinin önüne koyar. KAIZEN'ler, lean 'lar vs, hep yan sanayilere ek görevler yükler. Bizlerin bir de onları halletmemiz gerekiyor. Bir anlamda bir işbirliği var yani lead time kısalsın denir önce yan sanayi akla gelir, maliyet azalsın denir, önce yan sanayi akla gelir. Oradan başlanır işe. Dolayısıyla ciddi bir işbirliği var, rekabet yok.

### Soru

Sizden önce de Boeing'e aynı parçaları yapan firmalar vardı. Onlara ne oldu da sizinle yer değiştirdiler? Aynı nedenlerin bir gün sizin de başınıza gelmesi muhtemel. Bu nedenleri nasıl ortadan kaldırıp şirketinizi sürdürülebilir kılacaksınız?

İkinci sorum da, kurumsallaşmanın esnekliğinizi azaltacağını düşünüyor musunuz? Bunu yaşamsal buluyor musunuz?

### Aziz MEYDAN

Mevcut üretimler devam ettikçe ve uçak sayısı aynı kaldıkça ya da otomotivi ele alırsak üretilen otomobil sayısı aynı kaldıkça, her yeni tedarikçi birisini gönderiyor



demektir. Steve Jobs'un en son konuşmasını dinlediniz mi bilmiyorum. Ölüm için güzel bir tanım yapar: Ölüm yenilenmedir aslında, gitmesi gerekenler gidecektir, yeniler devam edecektir. Aynı şekilde iş hayatında da böyle. Eğer yan sanayi kendini geliştirmiyorsa, maliyetini azaltamıyorsa, kalitesini düzeltemiyorsa birisiyle yer değiştirmek zorundadır. Bunun bölgesel nedenleri de olabilir; Türkiye'deki adamın problemi ayrıdır, Almanya'dakinin ayrıdır, Amerika'dakinin ayrıdır. İşçilik ücretlerinden, çevre koşullarından, girdilerin farklı maliyetlerde olmasından kaynaklanıyor. Bu doğal bir durum. Birisinin yerini biz aldık, doğru bir şey bu. Bu nedenleri kaybeden, yani yenisi değil de eskisi sorgulamak, "ben neden yerimi kaybettim?" diye düşünmek zorunda.

İkinci soruya gelirsek, doğru, kurumsallaşmak eğer büyümek istiyorsak önemli, kurumsallaşmak zorundayız. Kurumsallaştıkça da araya birtakım kademeler koyuyorsunuz, bu kademeleri koydukça da iş uzuyor. Bilmiyorum ne kadar ilgilendiniz, arkadaşlardan çalışma yapan oldu mu ama biz de bir müşterimizin desteğiyle bir LEAN çalışması yaptık. Genelde tüm dünyada yaygın olarak bilinen, normalde 1 dakikada üretilen bir ürünün toplam lead time'i bazen haftaları buluyor. Gerçekten makine başında geçen 1 dakikalık sürenin müşteriye dönüşü yani siparişi vermesinden malı ambarında görmesine kadar geçen süre bir ay, iki ayı bulabiliyor. Bu da işin belli bir sırayı izlemesinden kaynaklanıyor. İzlemesin dersiniz küçük şirketlere gideceksiniz. Eskiden her şey benken parça gelirdi, CNC programını yazardım geçerdim, müşteri sorunca da 10 dakika sonra geliyor derdim, çünkü ben yaptığım için biliyordum. Ama şu anda, her şeyi bilmeniz, her şeyi izlemeniz mümkün değil ama eğer büyüyeceksiniz kurumsallaşma da şart. Bu ikisi arasında optimum bir denge bulmanız gerekiyor. Onun için bu ERP programlarını koyuyoruz devreye. Artık tek tek ağaç yok, bir orman var; bu ormanı iyi yönetmeniz gerekiyor, onun için de bilgisayarlı sistemlere geçiyoruz.

#### Soru

Bu sunumlarda yan sanayi ve ana sanayi konuları biraz işlendi. Bölgelerde kümeleşme de devletimiz tarafından son dönemlerde teşvik ediliyor. Bu kümelenmede yan sanayi, ana sanayi konuları işleniyor mu, işlenmesine yardımcı olunuyor mu, bu tür ilişkiler böyle organizasyonlar içinde daha iyi hale getirilebilir mi?

#### Ahmet BAYRAKTAR

Ben kümelenme konusunda size ancak otomotiv ana ve yan sanayi açısından cevap verebileceğim. Bildiğiniz gibi otomotiv ana sanayi üreticileri kendi imalatçı parklarını yapıyorlar ki kendi yakınlarında olsun. Bu parçalar genellikle daha büyük boyutlu, nakliyesi zor olan parçalar ve fabrika içine daha kolay intikal etmesi

için bu şekilde üretiliyorlar. Dünyada da bu şekilde oluşmuş. Biz Otomotiv Yan Sanayi Derneği olarak, TAYSAD olarak, 1990 yılında yan sanayiciler olarak kendi inisiyatifimizle, hiçbir devlet desteği almadan önemli bir girişim başlattık. Çayirova'da bir organize sanayi kurduk. Bu tamamen ihtisas organize sanayi ve gerçekten kümelenmeye hizmet ediyor. Burada olan sanayicilerimizle birlikte kümelenmenin getirdiği avantajlardan yararlanarak birbirimize yardımcı oluyoruz. Örneğin Derneğimiz orada yer alıyor. Bazı altyapı çalışmalarında, rekabeti korumak anlamında, enerji anlamında ve atıklarda olsun yani rekabet ortamında karşılaşmayacağımız durumlarda altyapıdan istifade ettiğimiz bazı avantajları orada sağladık. Tabii aslında bunun firmalar bazında otomotiv ana sanayinden beklenmesi mümkün değil ama devlet olarak bence bu tip kümelenmelerin desteklenmesi lazım. Burada elde edilebilecek rekabet güçleri muhakkak ileride bu sektörün ya da hangi gruplar kümeleniyorsa, kümesel pazarda daha başarılı olmasına yardımcı olacaktır.

#### Aziz MEYDAN

Ben de kümeyle ilgili bir bilgi aktarayım. İzmir'de kurulu bir Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneğimiz var bizim. Ben de onun Başkan Yardımcısıyım. İstanbul'dan, Ankara'dan üyelerimiz var, Eskişehir Sanayi Odamız da üyemizdir. Yer olarak İzmir'de ama Türkiye'yi kapsayan bir küme. Almanya'daki benzer kümelerle de bu anlamda işbirliklerimizi ulusal anlamda yürütüyoruz. Son zamanlarda, üyelerimizin sektörle ilgili eksikliklerinin giderilmesi için İhracat Geliştirme Merkezi'ne bir başvuruda bulunduk, bir eğitim çalışmasına destek istedik ve oradan 375 bin dolarlık bir destek sağladık. Sektördeki firmaların ihracatlarını artırılabilmeleri, yurtdışına açılabilmesi için gerekli olan sertifikasyon gibi, eğitim gibi eksikliklerini küme kapsamı içerisinde devlet desteğiyle aşabileceğiz, tamamlayabileceğiz. Kümelenmeler tabii ki önemli. Tek tek firmaların açamayacağı kapıları, küme olarak bir araya geldiğinizde rahatlıkla açabiliyorsunuz. Arkasında bir de kamusal destek varsa çok daha rahat oluyor.

#### Soru

Bir Türk firması olarak bir Alman firmasını satın almanızdan hepimiz gurur duyduk. Biraz önce gösterdiğiniz slaytta bu Alman firmasının dört üretim üssü Almanya'da bulunmakta ve teknoloji anlamında da iyi bir yatırım yapmış. LED teknolojisi var, belki Türkiye'de birçok firmanın hatta sizin de uygulamadığınız bir teknolojiyi uyguluyor fakat firmayı satıyor. Niye? Üretim şartlarından veya maliyetin yüksekliğinden rekabet edemiyor belki de. Siz bu firmayı almakla ne gibi bir sinerji oluşturmak istiyorsunuz? Nasıl bir inovasyon ortaya koymak istiyorsunuz?

### Ahmet BAYRAKTAR

Tabii iyi olan hiçbir şeyi kimse kolay kolay elinden çıkarmak istemez. O firmanın da yaptığı çok doğru ve başarılı işler yanında çok riskli ve yanlış bir geçmişi var. Bu firma aslında zamanında ayna ve aydınlatma şeklinde iki grup halindeymiş ve ayna grubuyla ilgili kendisinden çok daha fazla bir kurumu kendi özvarlığı olmadan satın aldığı için maalesef mali açıdan kötü bir duruma düşmüş. Daha sonra bu iki konu birbirinden ayırt edilerek ekonomiye kazandırılmak ve daha sonra da doğru bir ele teslim edilmek üzere hazır hale getirilmiş. Biz de doğru bir el olarak bu şirketi bize verdiklerine inanıyorum. Kim verdi dersiniz de Alman otomotiv ana sanayinin kararıyla oldu. Benzeri sorunların tekrar yaşanmasını istemedikleri için doğru bir ele vermek istediler. Dolayısıyla bizim alma nedenimiz bu.

Haklısınız, nasıl yöneteceksiniz? Köklü birtakım zorlukları yaşamış, problemleri olan bir şirket. Biz, bu şirketi almadan önce, ne yapacağımızı, nasıl yöneteceğimizi, nasıl daha rekabetçi ve küresel baza getireceğimizi anlamak için 11 ay geçirdik. Bunun için bir icra kurulu oluşturduk. Bu icra kurulu, kademe kademe aşağılara kadar inen yani Türkiye'deki arkadaşlarla Almanya'daki arkadaşların ortak katılımıyla yönetimden başlayıp mühendislikten tutun da satın almaya kadar sinerjilerin yaratılarak başarıların yakalanması hedefleniyor. Yeni işlerin alınması ve büyüme bizim için çok önemli. Bu konuda da, rekabet gücümüzü artırmak için önemli bir yol aldığımızı düşünüyoruz. Küresel rekabete ayak uydurabilmek için bizden önce başlamış olan Almanya'daki üretimlerin Slovenya'ya taşınma işi için biz de orada yeni yatırımlar yapıyoruz. Artı, bazı işlerin Türkiye'ye gelmesi için teklif verilme aşamasında Türkiye'nin tekliflerini de veriyoruz. Bazı işler de yakın zamanda Türkiye'ye gelecek gibi gözüküyor. Dolayısıyla rekabetçi olabilmek için rekabet edebileceğimiz yerlerde üretimi yapmak, Almanya'da da daha çok satış, pazarlama, şirket merkezini muhafaza ederek oradaki mühendislik işlerinin ağırlıklı olarak orada yapılmasını hedefliyoruz. Üretimlerin yedek parça olarak birkaç yıl daha orada devam edeceğini tahmin ediyoruz. Çünkü 30-40 yıllık bir geçmişi olan bir şirketi dolayısıyla orada yedek parçaya yönelik önemli üretimler var. Küçülen bir şirkette de onlar orayı tatmin edecektir diye düşünüyoruz.

### Soru

Makine parça işiyle uğraşıyorum, aynı zamanda hırdavat.com diye bir internet girişimim de var. Japonya ile ilişkilerimiz çok eski dönemlere dayanır. Abdülhamit'ten ta Ertuğrul gemisine kadar uzanır. Cihan İmparatoru Abdülhamit Güneş İmparatorluğu ile ilişki kurmak ister. Bu uzun süreçte Japonya II.

Dünya Savaşı'nda sıfırladı ama şu an geldiği konum belli. Biraz zor bir soru soracağım ben de. Biz Türk gençlerine Türkiye ne bekliyor sizce? Ne bekliyoruz?

### Minoku TANAKA

Çok zor bir soru sordunuz, hakikaten nasıl cevap vereceğimi bilemiyorum ama az önce slaytlarda da biraz bunu vurgulamaya çalıştım. Coğrafik anlamda gerçekten çok önemli bir konumda yer aldığınızı düşünüyorum. İmrenilecek bir yerdesiniz. Kuzeyde Rusya, Ukrayna gibi bir bölge var, diğer tarafta Hindistan var, Avrupa var. Tüm bunların arasında kalıyorsunuz. Japonya olarak bakıldığı zaman, bir Japon Türkiye'ye yatırım yaparken direkt buradaki Altın Haç dediğimiz şeye odaklanıyor. Böyle bir fırsatı dışarıdan bizler, Japonlar görüyoruz. Sizin de görmenizi istiyoruz, bunu iyi değerlendirin. Bundan sonra dünya değişecek, şimdi değişim noktasındasınız. Dünya değişiyor, liderler değişiyor. Bu değişimde sizin de doğru adımı atmanızla birlikte bence Türkiye güzel yerlere gelebilecek gibime geliyor. Bence bu önümüzdeki 5-10 yıl, Türkiye için çok önemli, doğru adımlar atılırsa güzel bir yerlere gelebilirsiniz diye düşünüyorum. Maliyet konusu, işçilik konusu yükselecek ve sizin en büyük probleminiz olacaktır. Onu da şimdiden söyleyeyim.



## Oturum 4

### İş Dünyasının Yeni Dinamikleri

- Yeni Türk Ticaret Kanunu
- Dünya Örnekleri Işığında Türk Sanayi Stratejisi; Firmalar Nasıl Okumalı
- Finansmana Erişim ve Sistematik Risk Yönetimi; Basel II & III
- Yaratıcı Sanayiler

### Oturum Başkanı

**Ali AĞAOĞLU**

Fortune Dergisi Genel Yayın Yönetmeni

### Konuşmacılar

**Mustafa ÇAMLICA**

Ernst&Young Türkiye Ülke Başkanı

**Dr. Can Fuat GÜRLESEL**

Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Hizmetleri Başkanı

**Dr. M. Cüneyt SEZGİN**

Garanti Bankası Yönetim Kurulu Üyesi

**İsmail ERTÜRK**

Manchester Business School Öğretim Üyesi



### Oturum Başkanı

**Ali AĞAOĞLU**

Fortune Türkiye Dergisi  
Genel Yayın Yönetmeni

1963 yılında Ankara'da doğdu. Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünden 1986 yılındaki mezuniyetinin ardından Anadolu Kredi Kartları A.Ş.'de bölüm yöneticiliği görevinde bulunmuştur. Sonrasında Standard Chartered Bank İstanbul, WestDeutsche Landesbank İstanbul ve Moskova şubelerinin Hazine Bölümlerinde görev almıştır. 1998-2002 yıllarında Egebank ve "Birleşik Sümerbank" Hazine Bölüm Yöneticiliği ve TMSF bünyesinde bankalardaki mevduatların devredilmesi ve sorunlu kredilerin çözülmesi konularında danışmanlık yapan Ağaoğlu, ARAMS bünyesinde Yönetici Ortak olarak bulunmuştur.

Farklı kurumların finansal piyasalardaki risklerinin yönetilmesi konularında da danışmanlık görevi üstlenen Ali Ağaoğlu, 2009'dan bu yana sürdürdüğü Fortune Türkiye yöneticiliğinin yanı sıra, 2004 yılından itibaren Vatan Gazetesi'nde, 2010 yılından itibaren de CNBC-e televizyonunda finansal piyasalardaki gelişmelerle ilgili günlük yorumlar yapmaktadır. Evli ve bir kız çocuğu babasıdır.



### Mustafa ÇAMLICA

Ernst & Young  
Türkiye Ülke Başkanı

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi İktisat Lisans ve Yüksek Lisans ve London School of Economics, Muhasebe ve Finans derecelerine sahip olan Çamlıca, vergi kariyerine 1984 yılında Maliye Bakanlığı'nda başlamış ve daha sonra 1994-1996 yılları arasında PricewaterhouseCoopers'da çalışmıştır. Arthur Andersen'a 1996'da katılan, 1999 yılında Sorumlu Ortak olduktan sonra 2001 yılında Arthur Andersen'da Vergi Bölüm Başkanı unvanı alan Çamlıca, 2002'de Ernst & Young'a Vergi Bölüm Başkanı olarak transfer olmuştur.

Vergi konularında 26 yıllık deneyimi bulunan Çamlıca, birçok enerji projesi, birleşme, satın alma ve çeşitli özelleştirme projelerinde lider vergi danışmanı olarak da görev almış ve otomotiv, enerji ve finans sektörlerinde çalışmıştır. 1994 senesinden bu yana yeminli mali müşavir unvanı da olan Çamlıca; profesyonel deneyim, vergi denetimi, vergi ihtilafları, vergi politikası konuları, yeniden vergi yapılandırılmaları ve uluslararası vergi anlaşmaları konusunda derin bilgi ve tecrübe sahibidir. Çamlıca halen Ernst & Young Türkiye Ülke Başkanı olarak görevine devam etmektedir.



### Dr. Can Fuat GÜRLESEL

Ekonomi ve Strateji Danışmanlık  
Hizmetleri Başkanı

1965 yılında İstanbul'da doğdu. Gürlezel, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'den mezun olmuş, yüksek lisans ve doktorasını aynı fakültenin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamıştır. Gürlezel, 1991 yılından beri kurucu ortağı ve yöneticisi olduğu Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Hizmetleri Şirketi ile reel ve mali sektör kurumlarına, iş örgütlerine, yerel yönetimlere, kamu kurumlarına, yabancı kurumlara yönelik ekonomik ve sektörel danışmanlık ve araştırma hizmetleri sunmaktadır.

2003 yılından bu yana Stratejik Araştırmalar Enstitüsü'nün Kurucu Başkanlığını da yapmakta olan Gürlezel'in kitap, makale, rapor ve benzeri nitelikte çok sayıda yayımlanmış eseri bulunmaktadır.



1961 yılında İstanbul'da doğdu. İstanbul Üniversitesi'nden mezun olan ve aynı üniversitede Uluslararası İşletmecilik alanında doktora derecesi olan Sezgin, daha önce çeşitli özel sektör bankalarında yöneticilik yapmıştır.

Halen Garanti Bankası ve iştiraklerinde Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Üyeliği yanı sıra, Risk Yönetimi, İç Kontrol, Teftiş, Güvenli Operasyon ve Uyum fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenen Sezgin, aynı zamanda WWF Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) Yönetim Kurulu Üyesi, İç Denetim Derneği Danışma Kurulu Üyesi ve Global Association of Risk Professionals Türkiye Bölge Yöneticisidir.



**Dr. M. Cüneyt SEZGİN**

Garanti Bankası  
Yönetim Kurulu Üyesi

1959 yılında Söke'de doğdu. New York Üniversitesi'nden mezun olan ve halen Manchester Business School'da öğretim üyeliği yapmakta olan Ertürk'ün araştırma alanları; kültürel ekonomi, finansal kriz, finansal inovasyon, finansallaşma, yönetim, yükselen ekonomilerdir. Danışmanlık verdiği şirketler arasında IBM, KPMG, UCB-Belçika, İngiliz Kraliyet Gümrükleri, Türkiye Merkez Bankası, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı bulunan Ertürk'ün çok sayıda yayımlanmış akademik çalışması ve yayınlamış kitabı bulunmaktadır.

Son kitabı, Oxford Üniversitesi Yayınları'ndan Eylül ayında yayımlanan Ertürk ayrıca; Bloomberg TV, Thomson-Reuters, BBC, Russia Today, Financial Times, The Guardian gibi uluslararası medya kuruluşlarına düzenli röportajlar vermektedir.



**İsmail ERTÜRK**

Manchester Üniversitesi  
Öğretim Üyesi

## Ali AĞAOĞLU

Fortune Türkiye Dergisi Genel Yayın Yönetmeni

İstanbul Sanayi Odası bana “Böyle bir çalışma yapacağız, bize katılır mısın, eşlik eder misin?” dedi. Ben, “Anlamam bu işten, Sanayi Kongresi benim ilgi alanımda değil,” derken çalışmalar sırasında daha da fazla gelişen dostluklarla birlikte bir yola çıktık. Bir yer hazırlandı, bir tema hazırlandı ve özellikle biz Mart ayında buna başladığımızda, bugünlerin bu kadar dalgalı olacağını tahmin etmiyorduk. O zaman da inişler çıkışlar vardı ama özellikle bugüne denk gelen kısmında bu kadarını beklemiyorduk. Seçilen tema isabetli olmuş, ben çok memnun oldum.

Bu oturumun, çok kitabı olmayan ve mümkün olduğu kadar da günlük hayata da, özellikle de önümüzdeki yıla yönelik, herkesin eve giderken yanına alıp götürüleceği bir şey olsun diye anlaştık. Ben Vatan Gazetesi'nde de aynı zamanda köşe yazısı yazıyorum ve köşem için “burası benim dükkânım”, bu dükkâna gelenler bir şey alıp gitsinler ki ertesi gün bir daha gelsinler diye düşünüyorum. Yoksa başka türlü para kazanamam, kimse bana yazı yazdırmaz. Bu oturumu da herkesin bir şey alıp gideceği şekilde yapalım istedik ve bu çerçevede çok değerli konuklarımız var.

Şimdi Mustafa Çamlıca ile başlamak istiyorum. Kendisiyle çok özel bir konudan başlayan bir dostluğumuz var ve buraya davet ettiğimizde kabul etti, eksik olmasın. Ernst & Young Türkiye Başkanı. Çok engin bir denetim ve danışmanlık tecrübesi var. Benim de dahil olduğum iş ve finans dünyasına hizmet veren, ilgimizi çeken ve bizi yakından ilgilendiren özellikle Türk Ticaret Kanunu'ndaki değişikliklerle ilgili bizi bilgilendirmesi için kendisini kürsüye almak istiyorum.

## Mustafa ÇAMLICA

Ernst & Young Türkiye Ülke Başkanı

Konumuz Türk Ticaret Kanunu ve aslında 15 dakikalık bir süre içinde sunumu kolaylıkla yapılacak bir konu değil. Ona göre bir sunum hazırladık. Ümit ederim ki bu kadar kısa süre içerisinde yapılan sunumu tüm katılımcılar beğenir.

Genel olarak Türk Ticaret Kanunu'nda ne hedefleniyor diye baktığımızda, burada kurumsal yönetim ilkelerinin dört hedefi var: şeffaflık, sorumluluk, adillik, hesap verilebilirlik. Yeni Türk Ticaret Kanunu, bu dört kavram üzerine inşa edilmiş. Temel olarak da burada şeffaflıktan kastedilen, öncelikle web sitesi zorunluluğu kanunda yer alıyor, diğeri de ortakların bilgi alma hakkı. Adillik dediğimiz hadise de, ortakların şirket kaynaklarını kullanmasına yönelik yasaklama. Buna borçlanma yasağı diyoruz. Diğer bir husus da imtiyazlı payların sınırlandırılması. Hesap verilebilirlik açısından

ise, öncelikle uluslararası standartta bağımsızlık ve denetim - kastım bağımsız denetim -, riskin erken teşhisi komitesi ve sorumluluk açısından da yönetim kurulu üyeleri için farklılaştırılmış teselsül uygulaması var (Resim 1).



Kanunun bütününe incelediğimizde, kanunun artık bütün şirketleri belli bir ölçeğe göre sınıflandırdığını görüyoruz: küçük ölçekli sermaye şirketleri, orta ölçekli sermaye şirketleri ve büyük ölçekli sermaye şirketleri. Bunların neler olacağı, nasıl bir tanımlama getirileceği önümüzdeki günlerde ortaya çıkacak. Ama şunu bilmemiz lazım ki artık sermaye şirketleri tek bir sınıfta değerlendirilmeyecek (Resim 2).



KOBİ'lerle ilgili neler getiriliyor diye baktığımızda, öncelikle bu kanuna dayalı bir KOBİ tanımı olacak artık. O çerçevede hem teşvik sistemi olsun, hem denetim sistemi olsun, hem de ticaret yapma şekli olsun, KOBİ'lere yönelik farklı uygulamalar söz konusu olacak. Örneğin, eğer bir KOBİ ile çalışıyorsanız, bu KOBİ'ye uygulayacağınız vade süresi kısıtlı, en fazla 60 gün. Diğer taraftan taksitli ödeme yasağı var. Dolayısıyla KOBİ ile iş yaparken bu kurallara göre iş yapmanız lazım. Diğer taraftan denetim açısından baktığımızda KOBİ'lerin denetim ve muhasebe standartlarında farklılık var ki bu da normal. Teşvik açısından da KOBİ'lere farklı teşvik sistemi uygulanması söz konusu (Resim 3).

### KOBİ'ler ile İlgili Getirilen Yenilikler

Resim 3



#### Tek kişilik anonim ve limited şirketler düzenlemeleri

- Kobilerin teşvik edilmesi
- Yan sanayi kurmakta kolaylık
- Yabancı sermayeli yatırımlara kolaylık

#### Denetim

- Kobiler için TMS standartları farklıdır.
- Denetim ve Denetim Standartları Farklı

#### Ödeme sürelerine ilişkin Kobileri koruyan düzenlemeler

- KOBİ'ler ile tarımsal/hayvansal üreticilerin alacaklı olduğu veya büyük ölçekli işletmelerin borçlu olduğu işlemlerde
- En uzun ödeme süresi 60 gün
- Taksitle ödeme yasağı

Page 3

Yeni Türk Ticaret Kanunu

ERNST & YOUNG  
Quality to Exceeding the Bar

Özellikle piyasada bilginin paylaşımı nasıl sağlanacak diye baktığımızda, sermaye şirketleri için internet siteleri kurma zorunluluğu olduğunu görüyoruz. Yine elektronik ortamda yönetim kurulu ve genel kurul toplantılarının yapılması yani teknolojinin kullanılması mümkün olacak. Şirketlerin internet sitesinde zorunlu olarak yer alması gereken bilgiler var. Ayrıca elektronik olarak da bazı belgeler artık geçerli olacak. Bu da çok ciddi olarak mevcut uygulamanın çağdaşlaşması, elektronik işlemin kabul edilmesi anlamına geliyor ki bu da yine hayatımızı kolaylaştıracak bir uygulama olacak (Resim 4).

### Elektronik İşlemler ve Bilgi Toplumu Hizmetleri



- Sermaye şirketleri için internet sitesi kurma zorunluluğu
- Yönetim Kurulu ve Genel Kurul toplantılarının elektronik ortamda yapılması
- Şirket internet sitesinde yer alması gereken zorunlu içerik
- Elektronik ortamda bazı belgelerin hüküm ifade eden belgeler

Resim 4

Muhasebe ve defter tutma yükümlülüğü açısından baktığımızda da, artık Türkiye muhasebe standartlarına göre defter tutmak gerekecek. "Bu ne manaya geliyor? Geçmişte nasıl tutuluyordu?" diye sorabilirsiniz. Geçmişte defterler sadece ve sadece vergi kanunlarına göre tutuluyordu. Tamamen vergi beyannamesini hazırlamaya yönelik defter tutulması söz konusuydu. Yeni gelen düzenlemede böyle bir şey söz konusu değil. Defterler ilk önce kanunun istediği standartlara (Türkiye muhasebe standartları) göre tutulacak ve çıkan sonuç yani bilanço ve k r-zarar tablosu gerçek anlamda ticari bir bilanço, ticari bir k r-zarar tablosu olacak. Bu çok önemli çünkü vergi beyannamesini esas alan k r-zarar tabloları ya da bilançolar çok farklı kavramlarla oluşturulan, gerçekte ticari faaliyetin bütünlüğünü ve sonucunu ortaya koyması beklenmeyen belgeler ve rakamlar olduğu için, bu bir anlamda bir değişiklik getirecek. Tabii ki bu arada şirketin mali müşavirleri

bu sonuçları şirketin vergi beyannamesine aktarıırken gerekli değişiklikleri yapacaklar. Yine defter ve belgelerin fiziki olarak CD'lerde ve elektronik olarak saklanması mümkün, artık dünya kâğıt meselesinden çıkıyor, bu da Türkiye'de uygulanacak. Kağıtsız bir dünyaya doğru gidiyoruz. Ticari defterlerin açılış ve kapanış tasdikleriyle ilgili bazı değişiklikler var (Resim 5).

### Muhasebe ve Defter Tutma Yükümlülüğü

- Türkiye Muhasebe Standartları (TMS), yeni adıyla Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS)
- TMS'ye uygun defter tutma yükümlülüğü
- Defter ve belgelerin; fiziki olarak veya veri taşıyıcıları ile (CD'ler ve elektronik ortam gibi) saklanabilmesi
- Ticari defterlerin açılış ve kapanış tasdiklerinin yapılması
- Kapanış onayları, izleyen faaliyet döneminin 6. ayının sonuna kadar yapılabilir.

Resim 5

Yönetim Kurulu ile ilgili olan değişikliklere baktığımız zaman, burada en önem değişiklik bana göre artık tek kişilik yönetim kurullarının olabilmesi. Eskiden, biliyorsunuz, yönetim kurullarında belli rakamlar şarttı. Bu rakamlar artık söz konusu değil, tek bir kişi yönetim kurulu olabilecek. Bu da çok ciddi bir değişiklik. Türk vatandaşlığı ve Türkiye'de yerleşim şartları açısından baktığımızda, sadece bir üye için Türk vatandaşlığı ve Türkiye'de yerleşim şartı öngörülmüştür. Yüksek öğrenim şartı açısından da en az dörtte birlik yüksek öğrenim şartı var ancak tek kişilik yönetim kurulunda bu şart aranmıyor. Yönetim kurulu tüzel kişilerden oluşabilecek. Pay sahibi olma zorunluluğu yönetim kurulu üyeleri açısından kaldırılmış durumda. Şirket içerisinde yönetim ve temsil devri söz konusu. İcrai ve icrai olmayan yönetim kurulu üyesi ayrımı tanımlanmış durumda (Resim 6).

### Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu

- Tek kişilik Yönetim Kurulu
- En az bir üye için Türk vatandaşlığı ve Türkiye'de yerleşim şartı
- Yüksek öğrenim şartı (en az ¼ ). Tek üyeli YK'da bu şart aranmaz.
- Yönetim Kurulu'nun tüzel kişilerden oluşabilmesi
- Pay sahibi olma zorunluluğu kaldırılmıştır.
- Yönetim ve temsil yetkisinin devri (iç yönerge ve imza sirküleri)
- İcrai ve icrai olmayan Yönetim Kurulu üyesi ayrımı

Resim 6

Türk Ticaret Kanunu'nda denetim kısmında ne var diye baktığımızda, sermaye şirketleri için murakıplık müessesesi kaldırılmış, bunun yerine bağımsız denetim, işlem denetçisi ve özel denetim getirilmiştir. Bunlar da ilk defa Türk Ticaret Kanunu ile ticari hayatımıza geçecek olan kavramlar. Burada tabii SPK'ya bağlı olan şirketleri bundan ayırıyorum (Resim 7).





Hukuki ve cezai sorumluluklar açısından baktığımızda, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler hukuki açıdan kusurlu olmadıklarını ispatla yükümlüler fakat cezaların şahsiliği prensibi var, farklılaştırılmış teselsül kuralı getirilmiş durumda. Yönetim kurulu üyeleri için adli para cezası ve hürriyeti bağlayıcı cezalar söz konusu (Resim 8).

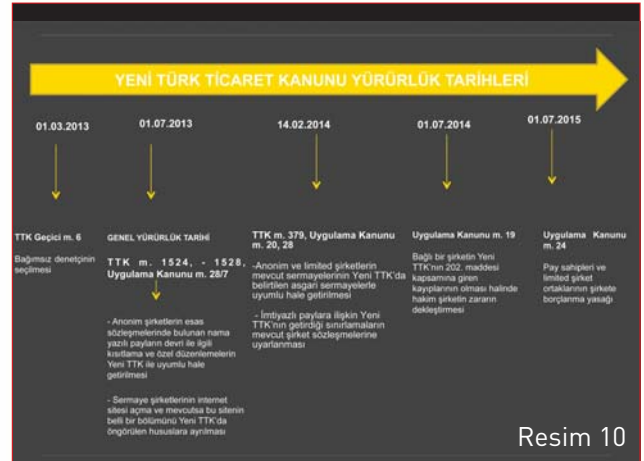
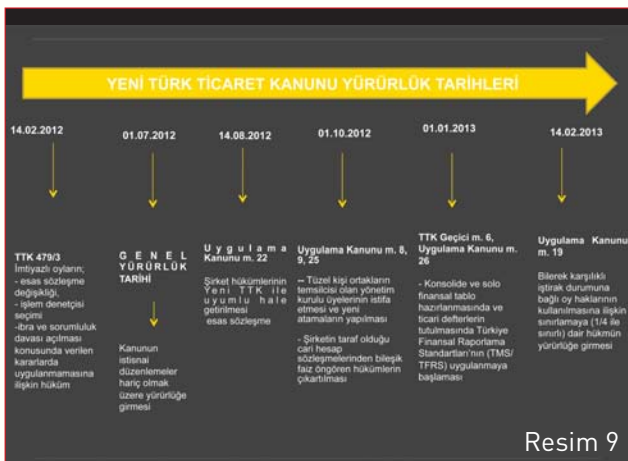
## Hukuki ve Cezai Sorumluluk

### Hukuki Sorumluluk

| HUKUKİ SORUMLULUK                                                                                                                                                           | CEZAI SORUMLULUK                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Yönetim Kurulu ve yöneticiler kusurlu olmadıklarını ispatla yükümlüdürler.</li> <li>➢ Farklılaştırılmış teselsül kuralı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Cezaların şahsiliği prensibi</li> <li>➢ Adli para cezası ve hürriyeti bağlayıcı cezalar</li> </ul> |

Resim 8

Türk Ticaret Kanunu'nun belirli maddeleri, 14 Şubat 2012 tarihinde yürürlüğe girmeye başlıyor. Genel yürürlük tarihi 1 Temmuz 2012, önemli bir tarih bu. Ondan sonra değişik aşamalarda değişik maddeler yürürlüğe giriyor, en son ve en önemlisi, 1 Temmuz 2015 tarihinde yürürlüğe girecek olan pay sahiplerinin şirketlerinden borçlanması yasağıdır (Resim 9-10).



## Ali AĞAOĞLU

Mustafa Bey, gerçekten çok takdir ettim. Yanılmıyorsam, 9 dakika içinde yepyeni bir Türk Ticaret Kanunumuz oldu. Bunu da bu kadar net anlattınız, çok teşekkürler.

Türk Ticaret Kanunu birtakım şeyleri değiştirecek ama beraberinde önümüzdeki dönemde - ben eski bir bankacıyım bu arada, fon yönetimlerinde uzun bir süre çalışmışlığım var - bankacılık tarafıyla ilgili olarak da herhalde bizi bekleyen birtakım değişiklikler var. Türk Ticaret Kanunu bunu hedeflemiyor ama onun yapmış olduğu birtakım düzenlemeler, dönüp dolaşıp bankacılık sektöründeki bazı şeylerle önünde sonunda entegre olacak ve bütün şirketler de şu veya bu şekilde bundan etkilenecekler. Gerek bankalarla olan ilişkilerinde, gerek devletle olan ilişkilerinde. Herkes bankacılık sistemine bir yerden bağlı ve bağlı olduğu sistemdeki bu değişiklikleri daha iyi anlayabilmek için aramızda Sayın Cüneyt Sezgin var. Garanti Bankası, risk ve denetimden sorumlu Yönetim Kurulu üyesi ve aynı zamanda Bankalar Birliği'nde Risk Yönetimi Komitesi'nin Başkanı. Konunun bana göre Türkiye'deki en değerli ismi. O bize bu yeni dönemde neler olacak anlatsın istedik. Kendisi buraya kadar geldi, çok teşekkür ediyoruz.

## Dr. M. Cüneyt SEZGİN Garanti Bankası Yönetim Kurulu Üyesi

Sayın Başkanım çok güzel bağladı konuyu. Gerçekten Türk Ticaret Kanunu'nun reel sektör ve bankacılıkla ilgisini ve bu ilişkinin Basel çerçevesinde nasıl ele alınması ve nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusunda bilgi vermeye çalışacağım. İzninizle ben hem Basel II'den, hem Basel III'ten söz edeceğim çünkü ikisi de dünyayı çok etkiliyor. Şu anda özellikle Avrupa'nın yaşadığı kriz ve Amerika'da halen çözülmemeyen sorunlardan dolayı, iki yıl öncesine kadar çok tartışılan

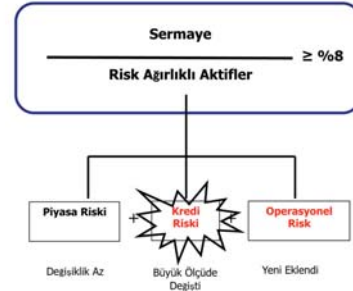


Basel II'den bugün pek söz edilmiyor ama biraz sonra slaytlarda da göreceksiniz, orada da çok yoğun değişiklikler var ve daha Basel II'nin etkileri sindirilmenden onun üzerine getirilen yeni düzenlemeyle bankacılık sektöründe ciddi değişiklikler olacak. Tabii ki bu değişiklikler, reel sektörü de doğrudan ya da dolaylı yönde etkileyecek. O yüzden izninizle bu etkilerin neler olacağından bahsetmek istiyorum.

Öncelikle Basel II'den bahsetmek lazım. Basel II neden önemli? Dünya 1999'da tartışmaya başlamıştı Basel II'yi, 2005'te kararı alındı ve 2006-2007'de aşamalı olarak uygulamaya getirildi. Burada bir yanlış anlamayı da düzeltmek isterim. "Basel II vardı, Avrupa bankalarında ve Amerikan bankalarında olanlara bakın," deniyor. Aslında Basel II'ye aşamalı olarak geçildiği için hiçbir yerde tam olarak uygulanmadan dünya bankacılık sektörü krize yakalandı. Basel II'de getirilen en önemli değişiklik, kredi riskinin bankalar tarafından nasıl değerlendirileceği, nasıl fiyatlanacağı konusuydu, sermayeyle bağlantılı olarak. İşte o noktada, daha tam uygulamalar meyvesini vermemişken bu krize yakalandı. Basel III geldi, Basel II rafa kalktı gibi bir yanlış anlama var yine. Hayır, Basel III aslında bu düzenlemenin resmi adı değil. Basel III, Basel II'ye getirilen güçlendirme, enhancement olarak adlandırılıyor çünkü aslında Basel III, Basel II'nin kredi riski, operasyon riski, operasyonel riskler ve hatta piyasa riskiyle ilgili bütün modellerini ve varsayımlarını kabul ediyor ama bunun üzerine son krizde yaşadığımız likidite riski gibi veya menkul kıymetleştirme gibi konuları da eksik gördüğü için bunun üzerine koyuyor ve sermaye tanımını değiştiriyor. O yüzden, aslında ülkemiz için geleceğe dönük olarak, Basel II'yi ve Basel III'ü bir bütün olarak, birbirinden ayırıştırmadan bakmamız lazım.

Bu açıdan Türkiye nerede? Türkiye epey uzun bir süreçten sonra Basel II'ye geçti ama bu geçişte henüz sizlere, reel sektöre yansıyan hiçbir şey yok. Bunun iki nedeni var. Birincisi, şu anda paralel uygulama var, yani zaten mevcut olan sermaye yeterliliği rasyosuna göre biz sermayemizi raporlamaktan yükümlüyüz ama aynı zamanda Basel II'ye göre hesaplasaydık da şöyle olurdu diye BDDK'ya raporluyoruz. Bu yıl, banka bazında olacak bu, seneye her banka aynı zamanda konsolide rakamlar raporlanacak, gelecek senenin ikinci yarısından itibaren de Basel II Basel I'in yerini alacak. Bunun için önemli bir değişiklik ama dediğim gibi sizlere çok yansımadı. Bu kadar konferanslar yapıldı, konuşmalar yapıldı, getireceği değişikliklerle ilgili olarak ben de şahsen konuştum, şimdi geçtik diyoruz, hiçbir etkisi yok. Bunun birinci nedeni şu anda paralel uygulama olması (Resim 1)

### Basel II – Asgari sermaye yükümlülüğünü artırdı.



Resim 1

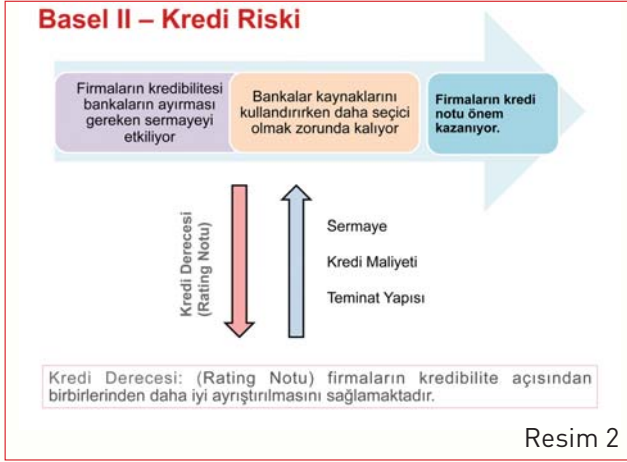
Ancak daha önemli bir nedeni var. Basel II'de demin de söylediğim gibi, aslında iki ana uygulama var. Bunlardan bir tanesi standart yöntem. Standart yöntemde şirketi değerlendirmek için bağımsız kuruluşların yaptıkları rating'leri kullanıyorsunuz. Gelişmiş yöntem dedikleri ve aslında tavsiye edilen, büyük bankalara da zorunlu tutulan, muhtemelen Türkiye'deki büyük bankaların uygulayacağı yöntemdeyse şirketlere her banka kendisi rating veriyor. İşte burası reel sektörle en ilgili olan kısmı ve Türk Ticaret Kanunu'yla da en çok ilişki kurulacak kısmı burası. Böyle baktığınızdaysa, Türkiye şu anda standart yöntemde geçti yani şu anda bankalar şirketlere rating veriyorlar, verecekler fakat bunlar Basel II raporlamasında kullanılmayacak. O yüzden benim burada Türkiye ile ilgili söylediğim şeyler, biraz daha zamana yayılacak çünkü şu anda bunun düzenlemesi daha mevcut değil, Basel II'ye geçiş standart yöntemle yapıldı.

Dünyada ne durumdayız? Avrupa Birliği'nde artık büyük bankalar, orta ölçekli bankalar gelişmiş yöntemi kullanıyorlar yani her kuruluşa rating veriyorlar, bu rating'e göre sermaye ayırıyorlar ve dolayısıyla sermaye kıt kaynak olduğu için bu rating'e göre fiyatlama yapıyorlar, çünkü ayırdığın sermayenin bir bedeli olması lazım.

Bu açıdan baktığımızda, Basel II ile ilgili çok konuşuldu ve değerli vaktimizi Basel II'yi tekrar anlatarak geçirmek istemiyorum ama hepinizin de bildiği gibi aslında bankaların risk yönetimi kuvvetlendirmek, sermaye yönetimini etkinleştirmek adına getirilen bir düzenleme. Tabii ki içinde barındırdığı bu düzenleyici maddeler, kredi riskindeki, piyasa riskindeki değişiklikler dolayısıyla hem reel sektörü, hem kamuyu hem de bankacılığı etkileyecek. Aslında Basel II, bankacılık üzerinden reel sektörde düzenlendiği bir düzenlemedir. Reel sektörün daha etkin, daha verimli, daha şeffaf çalışması, risklerini daha iyi yönetmesi ve bunu yapan firmaların pozitif ayrışması, bankalardan daha iyi fiyat alması, topyekun ekonominin

etkinleştirilmesi anlamında bir çalışma. Ama tabii birincil amacı bankaların sağlamlılığını korumak ve değişen risklere karşı bankaları hazırlamaktır.

Basel II'de en önemli değişiklik kredi riskiydi ve tekrar söylüyorum, dünyada da öyle, Basel III diye bir kavram var ama bunu hiç değiştirmede. Halen daha Türkiye'nin gündeminde olan ve hiç de hazır olmadığımız konu da tamamen budur (Resim 2).



Türkiye gelişmiş yöntemle geçtiğinde, bir kurum mali tablolarını getirecek, idari yapısını, elemanlarının yetkinliğini, fonlamasını nasıl yaptığını gösterecek ve bunları alan banka tıpkı adını çok duyduğumuz Moodies, Fitch gibi o firmaya rating verecek. Pozitif anlamda en yüksek rating'i mesela A alan firma için ayırması gereken sermaye örneğin C alan firmadan daha düşük olacak. Takdir ederseniz ki pasta bir tane, o pastadan en çok verimi alacağınız yer, o pastanın en küçük dilimiyle en çok para kazanacağınız yerdir. Yani sermaye kit, o pastadan az ayırıp daha fazla para kazanmak istiyorsanız, tabii ki o pastanızdan az yiyenleri de ödüllendireceksiniz. Bundan Basel II'de artık yalnız kuvvetli firmalarla çalışılacak gibi yanlış anlamalar oluyor. Böyle bir dünya yok. Dünyada da risk çeşitlendirmesi var, daha az riskli grupların yanı sıra daha riskli gruplarla da bankalar çalışmak zorunda. Buradaki sadece fiyatlamadır. Bu nedenle reel sektörle yaptığımız her toplantıda, buna direnmenin söz konusu olmadığını bu nedenle pozitif ayrışmaya çalışmak gerektiğini söylüyorum. Pozitif ayrışmanın bir bölümü riskinizi iyi yönetmek, diğer bir bölümü Mustafa Bey'in gayet güzel bir şekilde sizlere aktardığı gibi Türk Ticaret Kanunu'nda getirilen şeffaf olma, rapor standartlarını sağlama gibi kurallara uymaktır. Neden? Bir banka, eskiden olduğu gibi kayıtdışında şu kadar mal var, vergi bilançosu böyle ama dışarıda şu kadar şu var gibi beyanlara göre rating yapamaz, çünkü düzenleyici otorite gelip ona hesabını soracak, "Neye göre buna A verdin?" diyecek. O zaman bankanın ispatlaması gerekecek. Bunun da kayıt içinde olması lazım. Dolayısıyla Türk Ticaret Kanunu bir taraftan, Basel II'nin gelişmiş yöntemlere geçmesi diğer taraftan geldiği için reel sektörümüzün de aşamalı olarak

bu kulvara girmesi lazım. Eğer reel sektörümüzün daha büyük firmaları yurtdışından doğrudan finansman sağlıyorsa, zaten bu kulvara çoktan girmiş olması lazım. Zaten rating'lerini çoktan yaptırıyordur ya da ileride yaptırmak zorunda olacaklar. Dünya ile çok entegre olan Türkiye'nin bundan da kaçıışı yok. Ama tekrar söylüyorum Basel II'yi bir kaçınılacak konu olarak değil, tam tersine bir fırsat olarak görürsek o zaman çok büyük avantajlar sağlama imk nımız var çünkü Basel II'nin temel amacı da bu.

Peki Basel III nedir? Biraz önce söylediğim gibi Basel III diye yepyeni bir sıkıyönetim düzenlemesi yok aslında. Geçen krizde, bütün bu düzenlemelere rağmen bankacılık sektörünün büyük bir travma geçirdiğini, halen de geçirmekte olduğunu gördük. Bunların nedenlerine baktılar ve hepimizin bildiği gibi likidite riskinin iyi ölçülemediğini, Basel II'de model olarak yer almadığını, menkul kıymetleştirmede abartıya gidildiğini, her şeyin kıymetleştirildiğini ve altyapısının sağlanmadığını, sermayenin de çok etkin kullanılmadığını, yeterli olmadığını gördüler.

İşte Basel III'ün yapmaya çalıştığı, bunları da en etkin hale getirmek, daha iyi ölçmek ve bankaları buralardan bağlamak. Biraz önce bahsettiğim kredi riskinden farklı olarak, burası reel sektörü biraz daha etkileyecek. Bankaların sermaye yeterliliği gereksinimine bağlı olarak Avrupa bankalarına çok ciddi yükler geliyor. Bu yükler dolayısıyla hem sermayeden tıraşılıyorlar hem de risk olarak ölçülmesi gereken şeyleri artırıyolar. Böyle olunca da Avrupa bankaları fazla kaynak üretmekte zorlanacaklar. Burada o kadar büyük tartışmalar oldu ki bunun en katı uygulamaları 2019'a kadar yayıldı. Büyümekte bu kadar sıkıntı çeken Avrupa'nın bunu nasıl uygulayacağından şahsen şüpheliyim. Sadece ben değil, dünyada bu tartışılıyor şu anda. Ama eğer uygulanırsa o zaman iki hediyesi olacak. Birincisi, Avrupa'daki daralma tabii ki Türkiye gibi ülkeleri etkileyecek çünkü oralara finansman sağlayamayınca bizim oraya mal satmamız zorlaşacak. İkincisi de Avrupa gibi, bizim ihtiyaç duyduğumuz finansman açığı olan bir ülke olarak, Amerika gibi ülkelere Türkiye'ye fon girişinde, göreceli olarak konuşuyorum, sıkıntılar yaşayacağız (Resim 3).



Mustafa Bey'in dediği gibi, 1999'dan beri tartışılan bir konuyu ben en kısa zamanda sizlere sunmaya çalıştığım için burada keseceğim. Oysa birçok ayrıntısı var. Birincisi, geleceğe dönük kendimize yol haritası çıkartmalıyız. Reel sektör olarak daha zor finansman imk nlarının olacağı bir döneme giriyoruz, çünkü Basel III uygulamalarının bir kısmı 2019 beklenmeden Türkiye'ye gelecek. İkinci olarak, bizim henüz geçmediğimiz ama Avrupa'nın geçtiği kredi riskinin gelişmiş yöntemle rating yoluyla hesaplanması dolayısıyla karşımızda aşılması gereken bir konu daha var. İkisine beraber baktığımızda bunun tek bir çözümü var: Risklerimizi daha iyi yönetmek, bankalara kendimizi daha iyi anlatmak, bankaların da müşterilerine kendilerini daha iyi anlatması ve bu sayede ortak bir yolla iyi olanın daha da iyi olacağı bir fırsat olarak görmek.

### Ali AĞAOĞLU

Eski bir bankacı olarak, Sayın Sezgin'in söylediği sermaye ve likidite rasyoları meselesi, hakikaten dönüp dolaşıp her bir işletmeyi doğrudan etkileyecek noktaya gelecek ve şirketler kendilerini ne kadar bankalarla aynı dili konuşur hale getirebilirlerse onlar için o kadar iyi olacaktır. Sonuçta Türk bankalarının da aslında 2012'de Basel III uygulamalarının Avrupa'daki yansımalarından dolayı fonlamada birtakım sorunlar yaşayacağını, Türkiye'de daha seçici davranacaklarını düşünürsek, özellikle bu iki rasyoda Türk bankaları her ne kadar şu anda rahat olsalar da, önümüzdeki dönemde gelecek olan birtakım dalgalardan dolayı çıkabilecek sorunlar mutlaka şirketleri de etkileyecek. O nedenle hazırlıklı olmakta fayda var.

Bu arada başka değişiklikler de oluyor, sadece kanuni tarafta olmuyor. Endüstrilerde de birtakım değişiklikler olacak. Burada ben sözü Fuat Hoca'ya vereceğim çünkü o hem kendi şirketi üzerinden bu konularda araştırmalar yapıyor hem de akademik çalışmaları var. Özellikle sanayi politikasına kadar varan konularda çok değerli katkıları oluyor. Beni aşan konular bunlar diyeyim. Ben de dinlemekten çok büyük keyif alacağım.

### Dr. Can Fuat GÜRLESEL

**Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Hizmetleri Başkanı**

'Sanayi kesimi için yeni dinamikler' oturumumuzun ana başlığı. Burada da sanıyorum Türkiye'nin sanayisinin bir sanayi stratejisine, sanayi politikalarına ihtiyacı önemli bir konu. Bu çerçevede de biliyorsunuz geçen sene yayınlanmış olan bir Sanayi Strateji Belgemiz var. Ben konuşmamda, bu Sanayi Strateji Belgesi'ni değerlendirmeye çalışacağım. Bunu yaparken de tabii henüz strateji belgesinin bir yıllık olduğuna dikkat çekmek istiyorum. Hem de biraz dünya örneklerine bakarak bu Sanayi Strateji Belgesi'ni değerlendireceğim. Burada acaba firmalarımız açısından Sanayi Strateji Belgesi'nin yeterince yol gösterici olup olmadığı konusunda bazı çıkarımlarda bulunacağım.

Öncelikle Sanayi Strateji Belgemizi hatırlatmakta fayda olduğunu düşünüyorum. Sanayi Strateji Belgemizin uzun dönemli vizyonu, orta ve yüksek teknoloji ürünlerde Avrasya'nın üretim üssü olmak şeklinde tarif edildi. Bu esasın, sanayimize ve sanayi içinde yer alan şirketlere, bundan sonra kamunun sanayi stratejisi politikasının daha çok orta yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerine ağırlık vereceği şeklinde bir mesaj veriyor. Bununla birlikte genel amaç da, Türk sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilmesi, dünya ihracatından daha fazla pay alması, ağırlıklı olarak yüksek katma değerli ve ileri teknoloji üretim, nitelikli işgücüne sahip, çevreye ve topluma duyarlı bir üretim yapısına dönüşmesidir. Buna göre belirlenmiş üç temel stratejik hedef var. Bunları da ilerleyen dakikalarda rakamsal olarak da değerlendirmeye çalışacağım. Birincisi, orta ve yüksek teknoloji sektörlerin üretim ve ihracat içindeki payının artırılması; ikincisi, düşük teknoloji sektörlerde katma değeri yüksek ürünlere geçişin sağlanması ve sonuncusu da becerilerini sürekli geliştirebilen şirketlerin ekonomideki ağırlığının artırılmasıdır.

Bu ana tariftten sonra biraz daha sektörel alt kırılımları itibarıyla bir gruptandırmayı sizlerle yine paylaşmak istiyorum. Burada teknoloji grupları itibarıyla sanayi sektörlerinin gruptandırmasını görüyoruz. Orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerin Avrasya'da üretim merkezi olmak istiyorsak, işte bunların karşılığında yer alan sektörlerde Avrasya'nın üretim merkezi olmayı hedefliyoruz gibi gözüküyor. Burada da hepimiz için hangi sektörlerin ağırlıklı olduğunu görmek mümkün. Makine ve teçhizat en alttan başlayıp havacılık ve uzay sanayine kadar devam eden on tane sektörü görüyoruz. Bunlar daha çok bilgi ve teknoloji yoğun, katma değer yaratma potansiyeli oldukça yüksek sektörler ve rekabet unsurları da bilgi rekabeti olarak şekilleniyor (Resim 1).

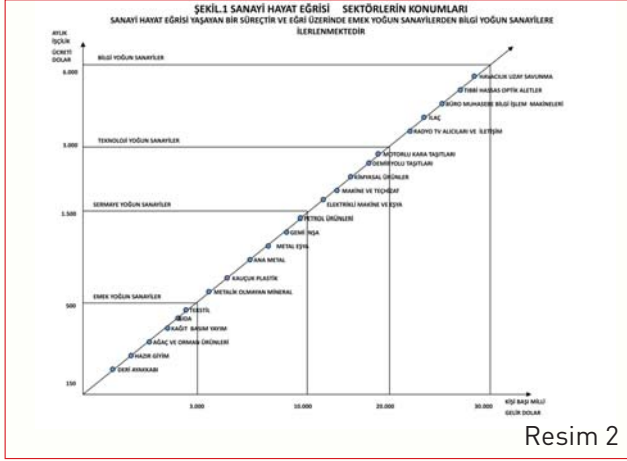
| SANAYİ SEKTÖRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI; TEKNOLOJİ YOĞUNLUĞU, ÜRETİM FAKTÖRÜ YOĞUNLUĞU, KATMA DEĞER YARATMA KAPASİTESİ VE REKABET UNSURLARI |                                                                                                                                                                           |                          |                        |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| TEKNOLOJİ SINIFI (TEKNOLOJİ YOĞUNLUĞU)                                                                                                     | SEKTÖRLER                                                                                                                                                                 | ÜRETİM FAKTÖRÜ YOĞUNLUĞU | KATMA DEĞER KAPASİTESİ | REKABET UNSURLARI      |
| YÜKSEK TEKNOLOJİ                                                                                                                           | HAVACILIK VE UZAY SANAYİ<br>İLAÇ VE ECZACILIK ÜRÜNLERİ<br>BÜRO MUHASEBE VE BİLGİ İŞLEM MAKİNELERİ<br>RADYO VE HABERLEŞME CİHAZLARI<br>TIBBİ HASSAS ÖLÇÜ VE OPTİK ALETLERİ | BİLGİ YOĞUN              | ÇOK YÜKSEK             | BİLGİ REKABETİ         |
| ORTA YÜKSEK TEKNOLOJİ                                                                                                                      | ELEKTRİK MİNE VE ALETLER<br>MOTORLU KARA TAŞITLARI VE ÇEKİÇLER<br>KİMYASAL MADDE VE ÜRÜNLER<br>DEMİRYOLU VE DİĞER TAŞIT ARAÇLARI<br>MAKİNE VE TEÇHİZAT                    | TEKNOLOJİ YOĞUN          | YÜKSEK                 | TEKNOLOJİ REKABETİ     |
| ORTA DÜŞÜK TEKNOLOJİ                                                                                                                       | GEMİ İNŞA VE ONARIM<br>KAUÇUK VE PLASTİK<br>PETROL RAFİNERİ ÜRÜNLERİ, NÜKLEER YAKIT<br>METALİK OLMAYAN MINERAL ÜRÜNLER<br>ANA METAL SANAYİ<br>METAL EŞYA SANAYİ           | SERMAYE YOĞUN            | ORTA                   | KALİTE-FİYAT REKABETİ  |
| DÜŞÜK TEKNOLOJİ                                                                                                                            | AĞAÇ VE ORMAN ÜRÜNLERİ<br>KAĞIT VE KAĞIT ÜRÜNLERİ İLE BASIM YAYIM<br>GIDA İÇECEK TUTUN<br>TEKSTİL HAZIR GIYIM DERİ AYAKKABI                                               | EMEK YOĞUN               | DÜŞÜK                  | MALİYET-FİYAT REKABETİ |

Resim 1

Sizlerle 2009 yılında İstanbul Sanayi Odası için yapmış olduğumuz bir çalışmada kullandığımız ve geçerliliğini halen koruyan sanayi hayat eğrisi üzerinde sektörlerin teknoloji grupları itibarıyla dağılımını göstermek, bunların yaratacağı unsurları kısaca hatırlatarak Sanayi Strateji Belgesi'ni değerlendirmek istiyorum. Dikkat edecek olursanız yatay eksen de kişi başına düşen milli gelir var, 3.000, 10.000, 20.000 ve 30.000 dolar gibi.



Sanayi hayat eğrisi üzerinde düşük teknoloji ürünlerden orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörler ağırlıklı bir yapıya dönüştükçe ülkelerin kişi başına düşen geliri artıyor. Sanayileşmekte olan ülkelere de yeni sanayileşmiş ülke ve ileri sanayileşmiş ülke statüsüne doğru geçiyoruz. Bu anlamda Sanayi Strateji Belgesi'nin ortaya koymuş olduğu orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerde yoğunlaşma hedefinin de doğru bir hedef olduğunu buradan söylememiz mümkün (Resim 2)



Resim 2

Sunumumun ikinci bölümünde dünya örneklerini sizlerle paylaşmak istiyorum. Dünyada da özellikle küresel kriz sonrası, tekrardan bir imalat sanayi ve sanayi dostu bir yaklaşım ortaya çıkmaya başladı. Burada üç tane örneğim var. Bunlarla Türk Sanayi Strateji Belgesi'ni kısaca karşılaştırma olanağımız da olacak.

Öncelikle Avrupa Birliği'ni ele alalım. AB'nin 2010 yılında küresel kriz sonrası yayınladığı ve imalat sanayine yeniden dönüş başlığını verdiği sanayi strateji belgesinde bence en önemli unsur, AB'nin tüm sanayi sektörlerini destekleme yaklaşımı ve bunun için de her sanayi sektörü için ihtiyaç olan farklı uygulamaları yapmasıdır. Bunlar bizim Sanayi Strateji Belgemizin uygulaması için de önemli çıkarımlar olur diye düşünüyorum. Bu yeni yaklaşım içinde her sektörde tüm değer ve tedarik zincirini gözetmek yer alıyor. Bu da oldukça önemli. Rekabet koşullarının iyileştirilmesi ve politika araçları ise şöyle belirlenmiştir:

- Akıllı ve sanayi dostu düzenlemeler
- Finansman kaynaklarına erişimin kolaylaştırılması
- Yeni sanayi inovasyon politikası; kapasitenin genişletilmesi
- Global ticaret pazarlarına erişim ve hammadde tedarik güvenliği
- Kaynak-enerji-karbon etkinliği odaklı modernizasyon
- Uzak ve havacılık sanayi; inovasyon ve teknoloji geliştirmenin sürükleyicisi

Burada çok ileri teknoloji sanayi ülkesi olmasına rağmen Japonya'nın yayınlamış olduğu strateji belgesini görüyoruz.

- Vizyon; Japonya'yı Asya'nın sanayi merkezi yapmak. Dikkat edecek olursanız bizim vizyonumuza benziyor.
- Stratejik alanlar; (Bunlar, bizdekilere göre çok daha ileri sanayi alanları, hep ileri teknoloji, daha çok gelişmiş ülkelerin sorunları olarak ortaya çıkan çevre ve enerji sorunlarını çözen akıllı ürünler vs gibi çok daha ileri teknoloji ürünleri ama Japonya da kendisini bu alanda Asya'nın merkezi olarak konumlandırmaya çalışıyor)
- Altyapıda ileri teknoloji ürünleri; enerji, hızlı tren, geri dönüşüm, iletişim,
- Çevre ve enerji sorunlarını çözen sanayilerde akıllı ürünler
- Yaratıcı sanayiler moda ve kültür sanayileri
- Sağlık, tıp, eczacılık ürünleri
- Yeni nesil teknoloji ürünler robot, uzay, nano teknoloji
- Politikalar; (Bizim Sanayi Strateji Belgemiz'deki politikalara kısmen benziyor)
- Yüksek katma değerli üretim yatırımlarının çekilmesi
- Nitelikli uluslararası insan kaynaklarının çekilmesi
- Stratejik teknoloji mükemmeliyet merkezlerinin kurulması
- Kurumlar vergisinin düşürülmesi
- Sanayi dostu düzenlemeler
- Yüksek katma değerli ürünlerin kullanımını teşvik eden düzenlemeler
- Tüm sanayide "IT" kullanımının teşvik edilmesi
- İşbaşı ve ömür boyu eğitimi ile insan kaynağının sürekli geliştirilmesi

Son olarak bir başka örnek de, Türkiye'nin bugünlerde sanayi strateji politikası tartışmalarını yaparken en çok örnek almayı hedeflediği Güney Kore. Güney Kore 2010 ya da yakın dönemde bir strateji belgesi yayınlamamış, halen 1980'li yıllarda hazırlamış oldukları strateji belgesini güncelleyerek devam ediyorlar.

- Vizyon;
- Sermaye-teknoloji yoğun sektörlerde küresel oyuncu ve lider olmak
- Stratejik araçlar;
- Etkin kamu yönlendiriciliği
- Sektör tercihleri ve seçici destekler (bu da çok çok önemli)
- Seçilmiş sektörlerde büyük ölçekli oyuncular yaratmak (bu da çok önemli bir rekabet tercihi)
- İhracat odaklı yatırımlar ve kapasite
- Politikalar;



- Teknoloji yoğun aramalı ve sermaye mali sektörlerine seçici destekler
- Ana sanayi ile ilişkili yan sanayinin desteklenmesi
- Seçilmiş sektörlerde yoğun ar-ge faaliyetleri ve destekleri
- Dünyanın en iyi eğitimi, mühendislik eğitimi ve en iyi mezunlarını verme
- Küresel ölçekte ticaret merkezleri ile pazarlara erişim

Güney Kore'nin belirlediği politikalarda özellikle seçici desteklerin ve farklı sektörlerde farklı desteklerin uygulanması önemlidir. Burada benim dikkatimi çeken bir başka politika da, dünyanın en iyi eğitimi mühendislik eğitimi ve en iyi mezunlarını verme politikasıdır. Eğitim ve mühendislik alanında çok uzun süredir sürdürdükleri bu hedef de sanayi açısından önemlidir.

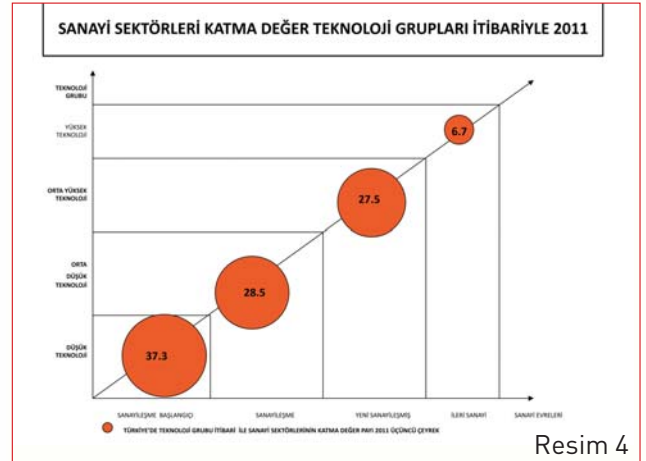
Bu üç örneği de sizlerle paylaştıktan sonra, birinci yılını kısmen doldurmakta olduğumuz Türk Sanayi Strateji Belgesi'nin ortaya koymuş olduğu stratejik hedefleri, kısmen rakamlar ve sonuçlarla değerlendirmek istiyorum. Bunları da üç başlıkta yapacağım. Birincisi, üretimde alınan pay; ikincisi ihracattaki pay ve üçüncüsü de çok önemli bulgular elde ettiğimiz yatırım teşvikleri.

Sanayi Strateji Belgemizin hedefi, orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerin ekonomideki veya sanayideki payını artırabilmektir. Bu anlamda burada 2010'da bu gruplar itibarıyla sanayi gruplarının teknoloji grupları itibarıyla paylarını görüyoruz. En son veriler itibarıyla de bizim hesaplamamız 2011 Eylül ayındaki payları bunlar. Birinci yılın hemen hemen sonunda, bizim Sanayi Strateji Belgemiz, bu yapının değişimi konusunu çok fazla tetiklememiş gibi gözüküyor (Resim 3).

| TÜRKİYE SANAYİ SEKTÖRLERİ KATMA DEĞER<br>TEKNOLOJİ GRUPLARI İTİBARIYLA PAYLARI YÜZDE 2010 -2011 |      |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|
| TEKNOLOJİ GRUPLARI                                                                              | 2010 | 2011 EYLÜL |
| DÜŞÜK TEKNOLOJİLİ SANAYİLER                                                                     | 37.6 | 37.3       |
| ORTA DÜŞÜK TEKNOLOJİLİ SANAYİLER                                                                | 28.7 | 28.5       |
| ORTA YÜKSEK TEKNOLOJİLİ SANAYİLER                                                               | 27.0 | 27.5       |
| YÜKSEK TEKNOLOJİLİ SANAYİLER                                                                    | 6.7  | 6.7        |

Resim 3

Burada da dağılımı görebiliyoruz. Henüz bizi yeni sanayileşmiş ya da ileri sanayi ülkesine taşıyabilecek bir katma değer payına gelmiş değiliz (Resim 4).

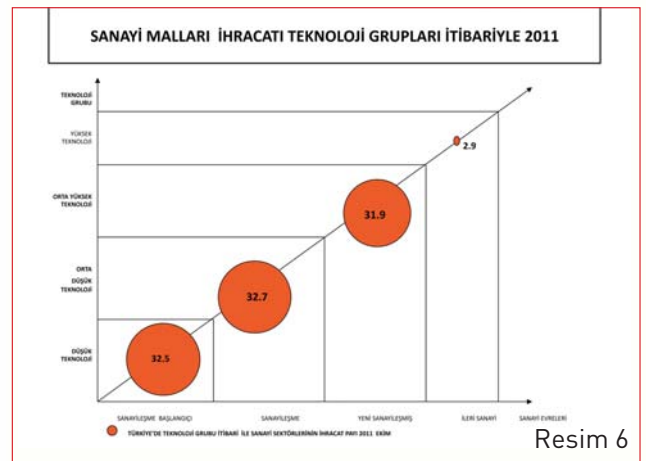


Resim 4

İhracatta da 2010 ve 2011 Ocak-Ekim aralığı sonuçlarını karşılaştırdığımızda, orta-yüksek ve yüksek teknoloji sanayilerin paylarının geçen sene ile hemen hemen aynı, hatta çok çok sınırlı ölçüde altta olduğunu görüyoruz (Resim 5-6).

| TÜRKİYE SANAYİ MALLARI İHRACATI<br>TEKNOLOJİ GRUPLARI İTİBARIYLA PAYLARI YÜZDE 2010 -2011 |      |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| TEKNOLOJİ GRUPLARI                                                                        | 2010 | 2011 OCAK-EKİM |
| DÜŞÜK TEKNOLOJİLİ SANAYİLER                                                               | 32.6 | 32.5           |
| ORTA DÜŞÜK TEKNOLOJİLİ SANAYİLER                                                          | 31.8 | 32.7           |
| ORTA YÜKSEK TEKNOLOJİLİ SANAYİLER                                                         | 32.2 | 31.9           |
| YÜKSEK TEKNOLOJİLİ SANAYİLER                                                              | 3.4  | 2.9            |

Resim 5



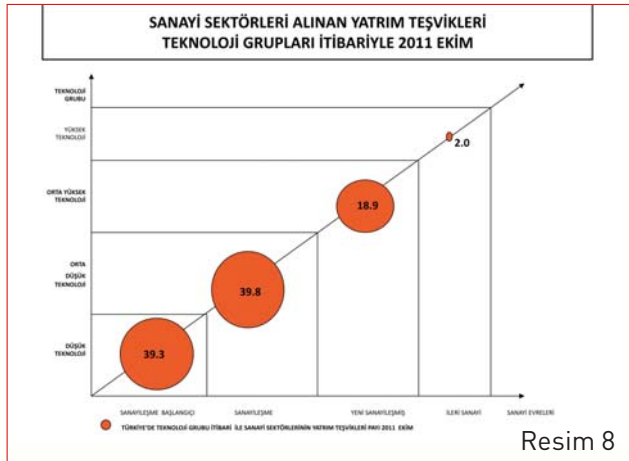
Resim 6

Orta-yüksek ve yüksek teknoloji ürünlerde ağırlığımızı artırmak istiyorsak, doğal olarak yatırım ve üretim kapasitemizi geliştirmemiz gerektiğini düşünüyoruz. Onun için biz Ekim ayı sonu itibarıyla 2011'de alınmış teşvikleri hesapladık ve bunları da yine sektörlerin teknoloji grupları itibarıyla dağıttık. Burada yerli ve

yabancı sermayenin de almış olduğu teşvikleri de gruplandırarak her ikisinin de konumunu değerlendirdik. Burada bizce çok ilginç bir sonuç var çünkü Türkiye'nin halen özel sektörü ve sanayicisi yatırım yapıyor, yatırım iştahı yüksek ama düşük teknoloji ve orta-düşük teknoloji sektörlerdeki yatırımların toplamı, Ekim ayı sonu itibarıyla %80'lere yakın. Orta-ileri teknoloji %18,9 ama iddialı olduğumuz ve Sanayi Strateji Belgemizin öne çıkardığı yüksek teknolojininse şu anda %2'lik bir payı var. Burada yönlendiricilik konusunda önemli bir eksiklik olduğu gözüküyor. Burada bir başka ilginç sonuç, yabancı sermayenin de Türkiye'de halen düşük teknoloji ve orta-düşük teknoloji sektörlerde yatırım yapma konusunda daha istekli olmasıdır (Resim 7-8).

| TÜRKİYE SANAYİ SEKTÖRLERİ ALINA YATIRIM TEŞVİKLERİ<br>TEKNOLOJİ GRUPLARI İTİBARIYLA PAYLARI YÜZDE 2011 EKİM |                                             |                                               |                     |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|-------------|
| TEKNOLOJİ GRUPLARI                                                                                          | YERLİ<br>SERMAYELİ<br>FİRMALAR<br>MİLYAR TL | YABANCI<br>SERMAYELİ<br>FİRMALAR<br>MİLYAR TL | TOPLAM<br>MİLYAR TL | PAYLAR<br>% |
| DÜŞÜK TEKNOLOJİLİ<br>SANAYİLER                                                                              | 7.067                                       | 443                                           | 7.510               | 39.3        |
| ORTA DÜŞÜK TEKNOLOJİLİ<br>SANAYİLER                                                                         | 6.918                                       | 698                                           | 7.616               | 39.8        |
| ORTA YÜKSEK TEKNOLOJİLİ<br>SANAYİLER                                                                        | 2.750                                       | 874                                           | 3.624               | 18.9        |
| YÜKSEK TEKNOLOJİLİ<br>SANAYİLER                                                                             | 339                                         | 43                                            | 382                 | 2.0         |

Resim 7



Resim 8

Hem sanayiciler olarak bize, hem belki birinci senesini doldurmakta olan belge açısından Ankara'daki politika yapıcılara, şirketlerimizin buradan çıkarımlarını belirtmek istiyorum.

- Seçici ve özendirici yatırım teşviklerine ihtiyacımız var. Yani daha ayırt edici teşviklere ihtiyaç var. Herkese aynı teşviki uyguladığınızda piyasa koşulları sanayi stratejisinin hedeflerini gerçekleştirmeyecek gibi gözüküyor.
- Yabancı sermaye ile iletişim ve özendirici tedbirler

almamız gerekiyor. Yukarıda belirttiğim husus, görüldüğü gibi yabancı sermaye için de geçerlidir.

- Seçici alanlarda getiri fırsatları sunulması gerekiyor. Benim görebildiğim kadarıyla Türk sanayicisi mevcut getiriler çerçevesinde orta-yüksek ve ileri teknolojinin getirilerini karşılaştırdığında, burada çok yüksek sermaye ve yatırım ihtiyaçları olduğundan haklı olarak bu alanı çok tercih etmiyorlar. Bu nedenle, belki buraları teşvik için uzun süreli vergi tatillerine ihtiyaç var.
- Ulusal inovasyon sistemi çok önemli olacak gibi gözüküyor. Buna ek olarak seçilmiş sektörlerde yoğunlaştırılmış Ar-Ge destekleri verilmesine, teknoloji mükemmeliyet merkezleri kurulmasına ihtiyaç var.
- Belirlenen alanların sermaye ihtiyacı yüksek olduğundan yüksek yatırım sermayesini karşılamak üzere finansal kaynaklara ihtiyacımız var. Kuruluş ve yatırım sermayesi ihtiyacının karşılanması da gerekiyor.
- Kamunun alım programlarının bu sektörleri desteklemesinin önemli olduğunu düşünüyoruz. Sanayi Bakanımız da dün sabahki konuşmasında buna değinmişti.
- Yurtdışı aktif pazarlama ve satış kanalları destekleri ayrıca olmadığı takdirde sanayi bu ürünlere yatırım konusunda çok istekli olmayacak gibi gözüküyor.
- İhracatta satıcı değil alıcı finansmanı programlarına geçmemiz gerekiyor.
- Yerli-yabancı nitelikli insan kaynağı kullanımına ve bu amaçla prim ve vergi desteklerine ihtiyaç var.

## Ali AĞAOĞLU

Birtakım değişiklikler yapılması lazım. Bugün gazetede vardı, bizim enerji bağımlılığımızın toplam faturası, cari açık olarak 50 milyar dolara ulaşmış durumda. Birtakım teşvikler verilecek, bunları azaltacağız diyoruz ama Sayın Çağlayan başta olmak üzere, Sanayi Bakanımız da yanılmıyorsa geçen sene sonundan beri bir şeyler yapılacak diyorlar. Umarım Can Hocam, siz de bu konuda değişik yerlerde konuşarak bu süreci biraz hızlandırırınız ve biraz daha farklı bir yola gideriz.

Kongre'nin ana başlığını belirlerken 'Dalgaları yönetmek ve geleceği tasarlamak' dedik. Bu başlık altında bir de "yaratıcı ekonomileri" ele alalım önerisi geldi. Pek bilmediğimiz bir kavramdı, hazırlık zamanına kadar tanımadığım bir şeydi, doğrusunu isterseniz. Fakat sonra Sanayi Kongresi'nin içine başlık olarak girince dikkatimi çekmeye başladı. Dün gazetede bir

haberi okuyunca çok şaşırdım. 3 boyutlu Avatar filmini seyretmeyen var mı aramızda? Yok galiba, herkes seyretmiş, süper. Belli ki hepimizin ilgisini çeken müthiş bir teknoloji gelişimi vardı. Ben seyrettiğim zaman gerçekten büyülendim ve sinema artık başka bir sinema, artık 2 boyutlu seyretmeyeceğim dedim. Avatar, 1 milyar dolar hasılatı 17 günde yapmış. "Call of Duty" diye bir oyun var. Biliyorum ama oynamıyorum. Onun "Modern Warfare" diye üçüncü versiyonu çıkmış ve 1 milyar dolara Avatar'dan bir gün önce ulaşmış. Çok şaşırdım. Bir bilgisayar oyunu, Avatar'ın başarısını bir gün önce başarmışsa, çok ciddi bir gelişmedir, çünkü filmi herkes seyrediyor ama bilgisayar oyununu herkes oynamıyor. Arkasından Türkiye'deki dizi sektörüne baktığımızda, ihracatları 60 milyon dolara ulaşmış durumda. Bu sektör, sadece kendi televizyonlarımız için yaptığımızda kafa kafaya gelse, 60 milyon dolar ekstra bir ciro yaratmış, hem de cari açığa da fayda da bulunmuş oluyor. Bu şekilde yaratıcı endüstriler denilen bir bölgeye doğru gidiyoruz ve bu konunun uzmanı İsmail Hocam. Kendisi şu anda Manchester Business School'da hem ekonomi hem de bu konuda özel olarak çalışmalar yürütüyor. Ben kendisini can kulağıyla dinleyeceğim.

### İsmail ERTÜRK

#### Manchester Business School Öğretim Üyesi

Ali Bey'in başlangıç konuşması gerçekten yararlı oldu, çünkü ben bu konuyu anlatmaya çalıştığım zaman yaratıcı ekonomi sanayinin ne olduğunu tanımlamada genellikle zorluk çekiyordum ama onun verdiği örneklerde görüldüğü gibi artık somut örnekler var. 2007 yılında bir konferansta yaratıcı ekonomi, yaratıcı sanayi konusunu Türkiye'ye getirdim. Sonra Ataman Onar ile 2010 İstanbul Kültür Başkenti çalışmaları çerçevesinde bir konferansta daha ayrıntılı olarak dünyadaki önemli insanları İstanbul'a getirme fırsatı oldu fakat her zaman bir soru işareti vardı. Nedir bu yaratıcı ekonomi sanayi? Sanat, kültür endüstrilerini pek çok insan anlıyor. İstanbul'un geçirdiği dönüşümde birçok festival var, birçok şey oluyor ve fiziki olarak görülebiliyor. Ama yaratıcı ekonomi denince, bu nasıl ölçülür, ne işe yarar, bildiğimiz öteki sektörlerden nasıl farklıdır gibi konuları anlatmakta zorlanıyordum fakat şimdi artık örnek vermek gerektiğinde dışarıdan örnek yerine (Avatar bir örnekti, PlayStation'da X-Box'ta oynanan oyun bir başka örnekti) şimdi diyorum ki Türkiye'de en fazla vergi verenlerden biri yaratıcı ekonomiden çünkü televizyon programları yapan birisi. Türkiye eskiden televizyon dizisi ihraç etmiyordu, şimdi ihraç ediyor. Rakam olarak, örnek olarak bunlar ortaya çıkmaya başladı.

Yaratıcı ekonomi için üç şehre bakacağım. Bunlardan ikisiyle doğrudan ilişkim var ve onları İstanbul ile de ilişkilendirmeye çalışıyorum. Londra var ve Londra'da 2012 yılında spor Olimpiyatı olacak ve II. Dünya Savaşı'ndan sonra Londra ilk kez spor olimpiyatı ile birlikte kültür olimpiyatı yapıyor. Modern olimpiyatları kuran Fransız pedagog, sporla eğitimi ve kültürü bir arada düşünüş birisi ve II. Dünya Savaşı'na kadar spor olimpiyatlarıyla birlikte kültür olimpiyatları da oluyordu. Biz bunun pek farkında değildik. Yazarlara, ressamalara madalya veriliyordu. Londra bunu yeniden gündeme getirdi. Londra'nın spor olimpiyatlarını kazandığı 2008'den beri zaten Londra dışında da kültür olimpiyatları oluyordu. Fakat Londra'nın bunu yapması rastgele değil. 1997 yılından beri İngiliz hükümetinin yaratıcı ekonomi altında bir kalkınma modeli başladı.

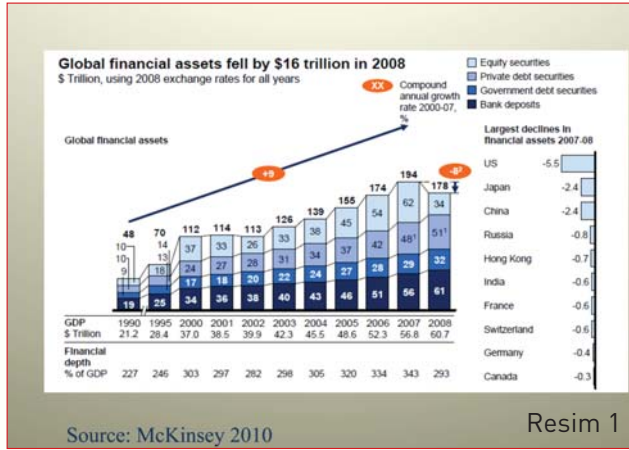
Sanayi çöktüğü için yaratıcı ekonomi diye bir şey uydurdular denebilir ama Berlin'e bakalım, Almanya sanayisi gayet güçlü bir ülke, özellikle de sermaye kollarında. Bunlar da yaratıcı ekonomiyi ciddiye alıyorlar. Gene sanayiyle kalkınan Çin'de Şangay 2010 yılında tasarım alanında Unesco'nun 'yaratıcı şehir' unvanını aldı. Burada sanayiyle, özellikle tüketim mallarının üretimindeki sanayiyle yaratıcılığı bir araya getirerek katma değeri daha yüksek alanlara kaymak istiyorlar.

1970'lerden beri dünya ekonomisi, özellikle büyük ekonomilerde büyüme sıkıntısı var. Büyüme nereden gelecek? Nasıl yaratılacak? İstihdam nereden gelecek? Yaratıcı ekonomilerde sanayi de bunun bir parçası ama gördüğümüz gibi yükselen ekonomilerde de, Şangay'da da, Çin'de de hatta Endonezya'da da çok ciddiye alınıyor, Amerika'da da ciddiye alınan bir kavram.

Şu anda dünyada çok ciddi bir kriz var. Benim alanım ekonomi ama şu anda benim çalıştığım cinsten ekonomi için kullanılan yakışıklı bir ad var: Kültürel ekonomi. Bu sadece kültürün ekonomiye katkısı değil aynı zamanda ekonominin kültürleşmesi anlamında da kullanılıyor. Şu anda önemli bir kriz var Avrupa'da ve bu yaratıcı ekonomiler de yatırım gerektiren bir alan.

Bu slaytı çok fazla ayrıntıya girmeden göstermek istiyorum. 2008 yılında dünyadaki finansal varlıkların miktarı, dünya GSMH'sinin 2,9'u kadar yani 3 katı. Dünyada para bolluğu var, problem zaten oradan kaynaklanıyor. Bankacılık öyle bir sistem haline geldi ki o parayı sanayiye veya üretime aktaracağına bankalar arasında bonus yaratmaya kullanılmaya başlandı. Sıkıntı biraz da oradan kaynaklanıyor. Dünyada yatırıma gidecek para var, gördüğümüz gibi dünyada 61 trilyon bankalarda mevduat var. Şu anda Avrupa'da ülkelerin sıkıntısı var diyoruz ama devletlerin borcu 56 trilyon yani ondan çok daha fazla para mevduat hesaplarında var. Yaratıcı ekonomi yatırım gerektiren bir alan ama paranın var olduğu kesin ve yanlış yerlere gittiğini biliyoruz (Resim 1).





Resim 1

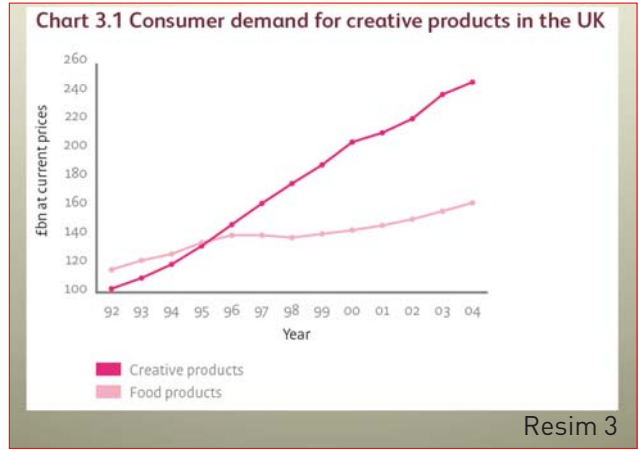
Yaratıcı ekonominin en iyi tanımını UNCTAD yaptı. Hem ülkeler bu işi ciddiye alıyor, hem uluslararası kuruluşlar Birleşmiş Milletler'de, AB'de ciddiye alıyor. UNCTAD'ın yaptığı tanıma göre yaratıcı ekonomi dört kategoride toplanıyor: kültürel miras, sanat, medya, işlevsel yaratım. Kültürel miras ve sanat zaten bildiğimiz eski kültür endüstrileri tanımı fakat yeni medyayla, Avatar ile, video oyunları ile internet temelli teknolojilerin içine giriyoruz ve bu bayağı büyüyor, televizyonculuk değişiyor vs. İşlevsel yaratım, önemli bir halde ve yaratıcı hizmetler, mesela mimarlık da onun içine giriyor.

Bunu ölçmek gerekiyor ve yine UNCTAD'ın yaptığı ölçüme göre mesela İngiltere'deki yaratıcı ekonominin GSMH'deki payı %3, bilgisayar sektörünün sadece %2,7. Danimarka'da %2,6, gıda, içki ve tütün tüketiminin payı %2,1. Yani ekonomi içindeki payı giderek artıyor (Resim 2).



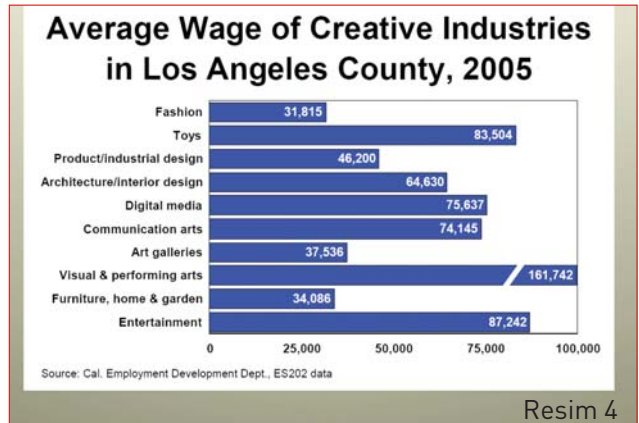
Resim 2

Bunun değişik göstergeleri de var. Mesela İngiltere'de 1995 yılından beri yaratıcı ürünlere olan talep ve bu miktar gıdaya olan harcamayı özellikle geçmeye başladı. Bunun içinde, çocukların oynadığı video oyunları, Harry Potter'ın oyuncakları, televizyon dizileri ve tasarım ürünleri var (Resim 3)



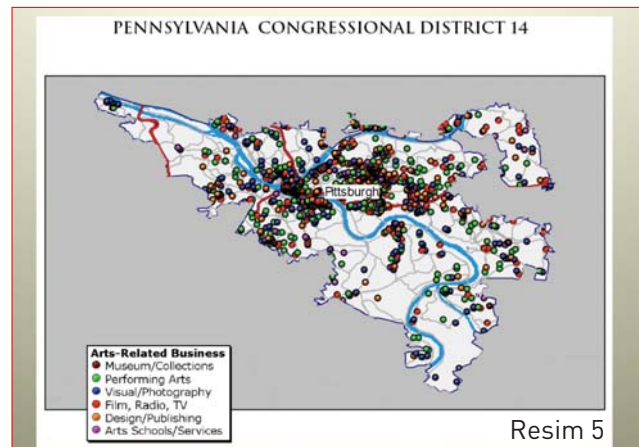
Resim 3

Bu sadece Avrupa ile ilgili bir konu değil. Mesela Los Angeles'taki yerel yönetim, yaratıcı endüstrilerde çalışan kişilerin aldıkları ortalama maaşları hesaplıyor. Bu, o yerel yönetime, o şehre daha fazla yaratıcı ekonomide çalışan insanları çekme ve Los Angeles'ı öteki şehirlerle karşılaştırma amaçlı hazırlanmış bir istatistik. Gördüğümüz gibi görsel ve sahne sanatlarındaki ortalama maaş en yüksek ama ikincisi oyuncak sektörü ve dijital medya daha az (Resim 4).



Resim 4

Bunun yanında dünyada büyüme, giderek artık şehir odaklı olmaya başlıyor yani şehirler birbiriyle rekabet etmeye başlıyor ve yerel yönetime büyük iş düşüyor. Bu, Pennsylvania'daki siyasetçilerin sanatla ilgili işletmeleri görmek istemeleriyle ilgili bir çalışma. Bu oldukça küresel bir ekonomik politika. Mesela Çin'in Uzakdoğu'da artan öneminden dolayı Singapur, rekabeti ayarlamak için bu sektöre büyük bir yatırım yapıyor (Resim 5).



Resim 5



Aynı şekilde Abu Dabi; Abu Dabi yeşil enerji konusunda General Electric ile önemli bir anlaşma yaptı ve Abu Dabi'yi yeşil enerji konusunda önemli bir sanayi merkezi haline getirmek istiyor ama onu yapabilmek için dünyanın önde gelen büyük şirketlerinin üst yönetiminin orada yaşamak istemesi lazım. Bunun için de AbuDabi'de kültür sermayesi geliştirilmesi lazım. Bu amaçla Saadiyat diye bir kültür köyü kurmayı planlıyorlar ve bu 26 milyar dolarlık bir proje. Şu anda sıkıntıda biraz o proje ama 26 milyarın 15 milyarı bile olsa az bir yatırım değil. Burada gördüğümüz gibi, yaratıcı ekonomi, sadece sıkıntıda olan eski sanayi ülkelerinde değil bütün dünyada küresel önem taşıyan bir gelişmedir (Resim 6).



Resim 6

Londra'ya döndüğümüz zaman, 2012'de bu kültür olimpiyatları sırasında 1.000 etkinlik olacak ve 3 milyon izleyici çekmesi bekleniyor. Londra Belediyesi, "Madem bir olimpiyat yapıyoruz, altyapımız var, sabit giderimiz var, ondan elden geldiği kadar daha fazla hacim ve gelir elde edelim" mantığı taşıyor yani burada ekonomik mantık çok önemli. Kültür ve yaratıcı endüstrilerle bütün yıl boyunca Londra'ya daha fazla gelir getirme kaygısı var. Bunun bir parçası olarak, 10 tane dünya şehrinin kültür denetimi yapılacak. Ben burada İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ni bu konuda ikna etmeye çalışıyorum. Biraz kişisel çabalarımın bu işi yapacak kuruma ve Londra Belediyesi'ne İstanbul'un bu işe girmesini kabul ettirdim, umarım bu mümkün olacak.

Yaratıcı ekonomiye ciddi bir şekilde önem veren bir başka uluslar arası kurum, UNESCO'dur. UNESCO da yaratıcı şehirler ağı kurmuş vaziyette. Burada belki tam iyi okunmuyor olabilir. Değişik alanlarda dünya şehirlerine yaratıcı şehir unvanı veriyor. Mesela filmde İngiltere'de Bradford şehri ve Avustralya'da Sydney. Tasarımda Buenos Aires, Berlin, Shenzhen, Şangay var. Medya sanatında Lyon var. Bu da gördüğümüz gibi uluslar arası düzeyde de, uluslar arası kurumlar düzeyinde de, dünyadaki önemli şehirlerin büyümek açısından ve rekabetçi olmak açısından yaratıcı ekonomiye verdikleri önem (Resim 7).



Resim 7

Şangay'a döndüğümüz zaman, Şangay 2010'da tasarım alanında yaratıcı şehir unvanını aldı. Ben geçen hafta oradaydım ve bu birimin direktörüyle konuştum ve büyük ihtimalle İstanbul'a bir kısım insan getireceğiz ve aynı zamanda Manchester'da bu birimin yöneticilerine yaratıcı ekonomi konusunda doktora ve master eğitimleri vereceğiz. Bu çerçevede Şangay Belediyesi 55 tane özel seçilmiş ilkökul öğrencisini Floransa'da yaratıcılık konusunda eğitime gönderdi. Türkiye'nin kültür değerlerini göz önüne aldığımızda niye İstanbul'a gelmesinler? Bu aynı zamanda, uluslararası ticarete konu olan bir ortam da doğuruyor.

Şangay'ın ölçümlerine göre, yaratıcı sanayilerin Şangay'daki katma değeri 2004 yılında 7 milyar dolarken 2010 yılında 19 milyar dolara çıkmış; bunlar önemli rakamlar. Şangay yerel ekonomisindeki payı, bu altı yıllık süre içinde 5,8'den 7,9'a çıkmış. Toplam üretim miktarıysa, toplam 63 milyar dolar, 155.000 kişi istihdam ediliyor, 8.200 tane işletme var ve bu sektöre 14,3 milyar dolar yatırım yapılmış ve şu anda Çin hükümetinin öncelikli yatırım alanlarından biri. Bence Türkiye'nin bu konuda Çin'e ve Şangay'a yapabileceği önemli ihracat imk nları var.

Şangay tasarım alanında uzmanlaşıyor ve gördüğümüz bu alanlar gemi tasarımından, otomotiv tasarımından yani ağır sanayiden mimari tasarıma, sergi tasarımına, iş tasarımına kadar gidiyor. Sonuçta Çin, düşük k r oranlı bu tüketim mallarından katma değeri yüksek sanayiye geçmek için buna yatırım yapmak zorunda olduğunu hissediyor (Resim 8).

| Şangay tasarım öbekleri      |                                   |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Endüstriyel tasarım          | El sanatları tasarımı             |
| Moda tasarımı                | Animasyon ve çizgi roman tasarımı |
| Reklam tasarımı              | Sergi tasarımı                    |
| Basım ve paketlenme tasarımı | Mimari tasarım                    |
| İç tasarım                   | Beyaz eşya tasarımı               |
| Mobilya tasarımı             | Ev tekstili tasarımı              |
| Hafif sanayi tasarımı        | Takı tasarımı                     |
| Otomotiv tasarım             | Gemi tasarımı                     |

Resim 8

Bu sadece Çin değil, 2010 yılında İstanbul ile birlikte Avrupa Kültür Başkenti olan RUHR bölgesi, 2010 yılından sonra bir miras bıraktı: European Center for Creative Economy (ECCE). Burada Avrupa Yaratıcı Ekonomi Merkezi kurdular. Yaptıkları çalışmalarının en önemlilerinden bir tanesi de "innovation ecologies" yani sadece sanat, kültür değil sanayiye ciddi bir şekilde katma değeri artıracak alanlara çekmek için yatırım yapıyorlar ve önemli bir merkez kurdular. O merkezin de RUHR bölgesinin ciddi bir sanayi alanı olarak kalmasını sağlamak istiyorlar.

Sonuçta hepimiz sermayeye baktığımız zaman, para sermayesi, sanayi sermayesi herkesin anladığı bir şey fakat bu para ve sanayi sermayesini giderek kültür sermayesiyle birleştirmeyen ülkeler ve şehirler, geride kalacaklar. Yaratıcı ekonomi dediğimiz olay, para sermayesini, sanayi sermayesini kültür ve sosyal sermayeyle entegre etme modelinden başka bir şey değil ama ciddi çalışma gerektiren bir şey.

### Ali AĞAOĞLU

İsmail Bey, hakikaten teşekkür ediyorum. Ben kendi adıma bunun varlığını öğrendiğimden bu yana yavaş yavaş fikir geliştirmiştim ama bu sunumdan sonra ben Ataman Onar'a da bu konuda bizlere yeni bir ufuk açtığı için bir kez daha teşekkür ediyorum, çünkü yeni dinamiklerle ilgili, yeni dünyada neler olup bittiğiyle ilgili ne kadar daha fazla bilgimiz olursa, hazırlanma açısından ve rekabette önde olmasak bile en azından yanında gidebilme açısından bir avantaj sağlayacaktır diye düşünüyorum.

### Soru ve Katkılar

#### Soru

Can Bey'in yaptığı sunumda düşük teknoloji ve orta-düşük teknolojilerde yabancı yatırımcıların yüksek oranda olduğunu gördük. Bunun yanında da Türkiye'nin de önde gelen yatırımcılarının yine bu gruba girdiğini gördük. Acaba niçin önde gelen firmalarımız halen daha yüksek teknolojiye yatırım yapamıyorlar? Halen daha su üretiyorlar? İsmail Bey'in bahsettiği konuları da onların yatırımlarında göremiyoruz. Ben çocuğuma oyuncak almaya gittiğimde - İsmail Bey'in sunumunda oyuncak çok dikkatimi çekti, yüksek bir oran vardı, %83'tü -halen yabancı markaların çok basit bir oyuncaklarını satın alabiliyorum ama markete gittiğimde de büyük sanayicilerimizin yoğunluklarını, sütlerini alıyorum.

#### Dr. Can Fuat GÜRLESEL

Türk sanayicisi ve sanayici açısından bu sektörler arasında yatırım önceliği yapmak ya da iştigal alanını seçme konusunda ana belirleyici piyasa koşullarıdır

ve sektörler piyasada kendileri için nerede daha yüksek getiri buluyorlarsa, daha çok bu alanda yatırım yapmaya devam ediyorlar. Bu anlamda Türkiye'de orta-yüksek ve yüksek teknolojili alanlara sanayicinin yatırım yapmasını sadece Sanayi Strateji Belgesi'ne bir hedef koyarak ulaşamayacağımızı en azından bir yıllık bir deneyimle görmüş durumdayız. Bu nedenle zaten benim sunumumun son sayfasında, Türk sanayicisini ya da yabancı sanayiciyi bu alanlarda yatırım yapma konusunda teşvik edecek, bundan öncekilerden farklı, ayırt edici, selektif, uzun vadeli yönlendirici teşviklere ihtiyaç olduğu gözüküyor. Bunlar da iki gruba ayrılabilir. Birincisi, Güney Kore gibi kamunun önemli derecede yönlendirici olduğu ve kaynak dağılımına da müdahale edilerek yapılabilir. İkincisi piyasa koşullarında getirilere - Japonya, Almanya kısmen buna örnektir - müdahale ederek yani çok uzun vadeli vergi tatilleri vs uygulayarak bu alanlara yatırım yapılması sağlanabilir. Bu şekilde getirinizi diğer sektörlerle göre yüksek kılabilen birtakım düzenlemelere ihtiyaç duyduğumuz çok açık. Sanıyorum bundan sonraki yıllarda Ankara veya Sanayi Bakanlığı, ekonomi yönetimi bu konularda daha seçici davranır ve konulara eğilirse, ben Türkiye'de sanayicilerin orta-yüksek ve yüksek teknolojili alanlara yatırım yapma iştahının olacağını düşünüyorum.

### İsmail ERTÜRK

1990'lı yılların başında Steve Jobs'ı işten attılar ve Steve Jobs Hollywood'a giderek "Pixar" şirketini kurdu. Oradan döndükten sonra bu başarılarını elde etti, çünkü orada tasarımın önemini fark etti. Cep telefonunu bir oyuncağa, bambaşka bir şeye çevirdi. Bu, yaratıcı insanlarla çalışmasından dolayı sanayiye, yaptığı işe getirdiği bir katkıdır. Mesela Nokia, Ar-Ge'ye Apple'dan çok daha fazla harcıyor. Apple da harcar ama Apple'da tasarıma harcanan para Ar-Ge'ye harcanandan çok daha fazladır.

#### Soru

Biz burada Basel II ve III kriterlerini dinlerken, Türk ticaret Kanunu'nun da önümüzdeki yıl 1 Temmuz'dan itibaren yürürlüğe gireceğini düşünüyoruz. Bunların önemli yaptırımları var. 2012'de de özellikle Avrupa'dan kaynaklı olarak Türkiye ve dünyada büyük bir küçülme, daralma yaşanacak ve Türkiye olarak bunun etkilerini çok net ve açık hissedeceğiz. Bunları yaparken, özellikle KOBİ'lerin alacaklarıyla ilgili 60 günlük sınırlama getirilmesi, Türkiye'deki sanayi ve üreticileri çok zor durumda bırakacaktır. Çünkü taksitle satış ya da çekle alışveriş Avrupa'da yok. Bizde bir çekin arkasında ortalama 8 ciro var ve 100 liralık bir çek 800 liralık bir değer yaratıyor, 8 firmayı harekete geçiriyor. Bunları kısıtladığımız zaman sanayicilerimiz zor duruma

düşmeyecek mi? İkincisi AB çoğu konularda bizleri sıkıştırıyor ama 2007'den bu yana Basel II'yi uygulayan Avrupa'nın durumu ortada. Yani onların düştüğü girdaba biz de mi düşelim isteniyor? Bu konularda, özellikle Türk sanayicisinin ve özgün koşullarının da dikkate alınarak yeni değerlendirmeler yapılması gerekmez mi?

#### Dr. M. Cüneyt SEZGİN

Tabii ki her düzenlemeyi çıkartırken ve uygularken Türkiye koşullarının dikkate alınması gerekir. O açıdan rahatlatıcı haber şu: Basel II, demin bahsettiğim gibi standart yöntemle başladığı için siz zaten şu anda bir yük hissetmiyorsunuz, bankacılık sektörü de büyük bir yük hissetmiyor. Sermaye yeterlilik rasyosu bankacılık sisteminde zaten yüksek ve burada rakam telaffuz etmek istemiyorum izninizle ama oldukça sınırlı ölçüde bir sermaye kaybı oluyor. Dolayısıyla, gözle görülür vadede, 2012'nin bir durgunluk yılı olacağını hepimiz tahmin ediyoruz ama standart yöntemle gittiğimiz ve gelişmiş yöntemlere geçmediğimiz için o yılı etkileyecek bir etkisi olmayacak Basel II'nin. O açıdan, öncelikle o konuda kendimiz rahat hissedebiliriz.

İkincisi, özellikle daha küçük işletmelerimiz için Basel II'nin standart yöntemi dezavantaj değil tam tersine avantaj getiriyor. Ayrıntılarına girmek istemiyorum, bunu çeşitli kaynaklardan da bulabilirsiniz. Basel II ile ilgili büyük şirketler ve küçük krediler için yapılmış bir araştırma var. Bunun içine bireyler de giriyor, küçük kurumlar da giriyor ve işletmenin her bankadan kullandığı kredi de burada bir etmen. Dolayısıyla bu firmaların yarattığı sermaye gereksinimi, büyük firmalara göre daha az. Bu çok bilinen ve konuşulan bir konu değil ama aslında Basel II'de şu an içinde bulunduğumuz standart yöntem, daha küçük kredilerde sermaye gereksinimini daha az tutuyor. Dolayısıyla bunun avantajı, çok geniş bir kitleye kredi verdiğinizde riski dağıtmış oluyorsunuz. Bu nedenle, yakın vadede, durgunluk döneminde, reel sektör üzerine ciddi bir yük oluşacağını beklemiyorum, olmayacağını öngörüyorum. Ancak orta vadede, Türkiye'nin iyiliği için hepimiz daha şeffaf ve bu kurallara daha fazla uyan bir yapıya geçmeliyiz. Bunu Türkiye'nin toplam iyiliği için söylüyorum. Ama buna daha zaman var, 2012 için endişe etmeye gerek yok.

Vade konusu gibi bahsettiğiniz diğer konular, başka şeylerin konusu. İzninizle ona Basel II çerçevesinde bir yorum yapmayacağım. Yanlış anlaşılmasın için yine sunumumda söyledim, Avrupa Basel II'ye geçmiş de bunlara yakalanmış değil gerçek anlamda, çünkü onlar da standart yönetime geçtiler ve daha geçiş aşaması sürerken bu kriz yaşandı. Amerika hiç geçmemişti, reddettiler buna bu şekilde uymayı. O yüzden orada bir yanlış algılama var.

#### Ali AĞAOĞLU

Ben bir şey ilave etmek istiyorum. Türk sanayisi buna uymadığı için bunu erteleme düşüncesi var. Benim Türk Ticaret Kanunu ile ilgili olarak benim en büyük korkum, Temmuz'da uygulanmaya başlanacak, biz Türkler "buna hazırlanamadık, pardon" deyip gene erteleyeceğiz. Bunlar teknik olarak bize fayda değil zarar getiren şeyler. Nedenine gelince, bankalarla şirketlerimiz bir şekilde aynı dili konuşurlarsa, birbirlerini daha iyi anlarsalarsa, inan bana - Basel II kriterinin standart yöntemini ben çok iyi bilmiyorum ama - aynı dili konuşan iki taraf bir araya geldiğinde bu şirketlerin aleyhine değil, tam tersine lehine olacak bir durum. Maliyetleri azalacak, fonlama maliyetleri azalacak çünkü bankalar risklerini daha iyi ölçebildikleri için gereksiz, bilinmeyene koyacakları risk primini daha azaltacaklar. Açıkçası bu bir yerden başlanması gereken bir süreç. Biz bunu erteleyerek aslında Türk sanayine çok büyük bir fayda sağlamıyoruz, sağlıyormuşuz gibi popülist bir yaklaşım var ama orta-uzun vadede bu hem bankacılık sisteminin hem de reel sektörün aslında ortak çıkarına olan bir şey. Fakat bizim bunu anlamakta ve anlatmakta biraz zorluk çektiğimizi düşünüyorum. Bu vesileyle de bunu bir kez daha dile getirmek istedim çünkü ertelemelerin sonu çok daha hayra alamet işler değil. En azından daha önceki tecrübelerden ben kendi gözlemimi de paylaşmak istedim.

#### Soru

İki gündür Sanayi Kongresi'ni izliyorum, birkaç yıldır da takip etmeye çalışıyorum. Sanayicilerimizi tasarım kongrelerine de bekliyoruz çünkü endüstriyel tasarımın katma değer yaratacağı yüksek teknoloji, orta teknoloji ve düşük teknoloji ürünlerde çok ciddi farklar var. Türkiye bunu değerlendirmiyor maalesef. Son beş yıldır değerlendirmeye başladı ama daha önümüzde kat edilecek çok yol var diye düşünüyorum.

Türkiye'de 5.000 endüstriyel tasarımcı var. Kaba hesabımızla bunların yaklaşık %10'u aktif olarak mesleğini yapabiliyor. Genç tasarımcılara "Bari Çin'e gidin, tasarım yapın," diyoruz çünkü burada sanayicimiz fikre para vermeye çok alışkın değilse, onlar da mesleklerini yapabilmek için başka alanlar deneyeceklerdir diye düşünüyorum. Bu süreci nasıl hızlandırabiliriz? Biz bir Tasarım Tanıtım Ajansı kurduk, sanayicilerle tasarımcıları bir araya getirmek için bir dizi, 11 tane sektörel toplantı düzenledik. Her sektörde, o konuda uzmanlaşmış 20 tasarımcı ile 20 sanayiciyi bir araya getirerek masa tartışmalarında stratejik olarak nasıl yapılandırabiliriz, nasıl katma değeri yüksek ürünlerde ihracatı artırabileceğimizi tartıştık. Yol haritası hazırlamaya çalışıyoruz. Bu süreç İngiltere'de



nasıl işledi? Thatcher döneminden bugüne kadar nasıl bir süreç izlendi? Biz nasıl bu işi hızlandırabiliriz?

### İsmail ERTÜRK

Derdinizi anlıyorum ve katılıyorum. Bir örnek vereyim. İngiltere'de çocuk arabaları üreten bir firma var, Manchester'a çok uzak değil. Türkiye'den bir üretici geldi, onlarla ortaklık yapmak istiyor. Benim tanıdığım birisi olduğu için birlikte gittik, bize fabrikayı gezdirdiler. Fabrikanın bir bölümü sadece tasarımcılara ayrılmış. Benim küçük oğlum 14 yaşında yani biz en son çocuk arabası aldığımızdan bu yana epey zaman geçti. Şimdi bakıyorum çocuklu ailelere, çocuk arabalarının tasarımı her yıl değişiyor. Oraya girince fark ettim, 20 kişi çalışıyordu ve anlattıklarına göre her yıl hangi renk modaysa ona göre kumaşını değiştiriyorlarmış. Çok başarılı, çocuk arabası yapan bir şirket ve k r marjları yüksek. Mothercare'den daha k rlı ve bütün dünyaya satıyor. O kişilerin görevi, her sene hangi renk moda olacak, ne tür kumaşa doğru eğilim olduğuna bakmak ve mühendisten daha fazla tasarımcı var. Çok başarılılar ve Türkiye'den birisi de onlarla ortaklık yapmaya gidiyor. Sanayi giderek k r marjlarının düştüğü bir yer ve rekabette katma değeri yüksek işler yapmak istiyorsanız çocuk arabasında bile o yatırım gerekli. Benim de gözlerim açıldı, o arkadaşın da. Mühendisten daha fazla tasarımcı vardır ve hangi rengin moda olduğunu gün be gün izliyorlar ve değiştiriyorlar.

### Ali AĞAOĞLU

Can Hocam, bu konuda devletle yatırımcıları nasıl bir araya getiririz veya arayı bulacak yöntemi nasıl geliştirebiliriz? Tekstilcilerin de benzer sorunları var, onlar da benzer sıkıntıları paylaşıyorlar. Burada ne yapılması lazım veya biz neyi iyi yaparsak bir yol kat edeceğiz?

### Dr. Can Fuat GÜRLESEL

Burada geleneksel sektörler dediğimiz sektörlerde katma değer yaratmanın en önemli unsuru tasarım ve ona dayalı markalaşmak ama öncelikle tasarım çok önemli. Bunun yanı sıra diğer teknoloji alanları yüksek ürünlerde de tasarım son derece önemli hale geldi. Sanıyorum bizim sanayi cephesinden baktığımız zaman, işi onlar açısından biraz daha matematikleştirmemiz gerekiyor. Şöyle ki tasarım temelli üretim ve rekabete geçtiğimiz zaman yaratacağımız katma değeri matematiksel olarak onlara hesap ettirmemiz, rekabette nasıl daha rekabetçi olacaklarını onların karşısına koymamız gerekiyor. Çünkü bunu sadece "Tasarımlı ürünler satarak daha k rlı olursunuz, daha yüksek katma değer elde edersiniz" dediğiniz zaman, bu sanayici açısından elle tutulur bir unsur değil. Sanayici daha çok matematiksel sonuçlara, nihayetinde

bilanço sonuçlarına bakar. Tasarım alanında da çok önemli gelişmeler olduğunu ben görüyorum. Burada sanıyorum sadece işin teknik tasarım boyutunu değil bunun yaratacağı katma değeri hem tasarımcılar cephesinde hem de sanayi cephesinde biraz matematikleştirmemiz gerekiyor. Ayrıca kamunun da burada şirketlerin kendi içindeki tasarım faaliyetlerini desteklemesi gerekiyor. Son derece önemli, çok kısaca söyleyeyim. Dünyadaki gelişmiş ülkelerin tasarım kapasitesini geliştirirken şirketlerin dışındaki tasarım ofislerine ve tasarımcılara destek veriyor. Türkiye de şu anda bunu yapıyor ama bizim eksik kaldığımız taraf, şirketlerimizin modelhanelerinden başlayıp tasarım süreçleri, tasarım yatırımları ve faaliyetleri şu anda şirket içinde olanları desteklemiyoruz. Ar-Ge adı altında teknoloji geliştirmeyi destekliyoruz. Halbuki Ar-Ge'den daha çok tasarımı çok yüksek katma değer yaratma unsuru var ama şirketlerin kendi içinde bu açıkçası pahalı bir unsur. İsmail Bey, İngiltere'deki fabrikada 20 tasarımcı çalıştırıldığını söyledi, Türkiye'de 20 tane tasarımcıyı çalıştırmanız, ücreti, SSK'sı, primi vs. orta ölçekli bir sanayi şirketi için olağanüstü yüksek bir yük getirir. Bu anlamada belki Ankara'nın ve kamu şirketlerinin kendi içinde tasarım faaliyetlerini ve yatırımlarını destekleyecek iyi bir teşvik çıkartıp aynı Ar-Ge gibi onları bir süre desteklemesi faydalı olur. Böylece sayısı 5.000'e ulaşmış olan tasarımcıları da sanayile evlendirmiş oluruz diye düşünüyorum.

### Ali AĞAOĞLU

Buradan da umarım Ankara'ya bir mesaj gidiyordur. Ben tasarımcılara kişisel olarak küçücük bir öneri de bulunabilir miyim? Herhangi bir tasarımı bir yere götürdüğünüz zaman, "Aman buna dokunmayın, bunu değiştirmeyin, bu benim yarattığım bir şey" dediğiniz anda eğer sanayici onu üretmiyor ya da ürettiğinden kâr edemiyorsa, "Burada kalsın, ben bir ara bakarım" dediği an iş bitiyor. Tasarımcılar için üretilebiliyor olması, feasible olması lazım. Hatta arkasında bir iş planıyla giderseniz, sadece tasarımla kalmayıp biraz da arkasını desteklerseniz, ben daha fazla yol kat edeceğinize, daha fazla insanı ikna edeceğinize inanıyorum.

### Soru

Sanıyorum seneye Haziran'da devreye girecek ve ben tek başıma anonim şirket kurabileceğim. Yanlış anlamadıysam yanıma bir kişi daha alıyorum ama pay vermiyorum; o zaman pay almayan hissedarın hiçbir hukuki sorumluluğu olmuyor mu?

### Mustafa ÇAMLICA

Yeni gelen düzenlemeyle tek kişiyle anonim şirket kurulabiliyor, onda bir problem yok. Tek ortaklı şirket

de kurulabiliyor, çok ortaklı şirket olup tek kişiden yönetim kurulu da oluşturulabiliyor. Alternatifler çok. İsterseniz bir şirket kurarsınız. Mustafa Çamlıca şirketi. Tek başıma şirket kurarım, bir tek ben olurum sonra da ben kendim yönetim kurulu olurum, bu mümkün. Ya da 3-5 kişiyi bir araya getirip şirket kurarız ama ben tek başıma yönetim kurulu olurum. Yeni sistemde sıfır pay demek, pay olmadan yönetim kurulu üyesi de olabiliyorsunuz. Herhangi bir şirket düşünün, o şirkette sizin hiçbir ortaklığınız yok, sıfır payınız var, bu sıfır payla o şirketin yönetim kuruluna girebilirsiniz. O yönetim kurulunun üyesi olarak teselsül kavramı içerisinde sorumluluğunuz var.

### Soru

Markalaşmayla, dünyaca bilinen bir markamızın olmasıyla ilgili bir stratejik hedefimiz var mı? Varsa, bunun ara hedefleri nedir, neler olmalı?

### Dr. Can Fuat GÜRLESEL

Bu Sanayi Strateji Belgesi içinde özellikle geleneksel sektörlerde markaya ağırlık verilmesi, bir alt hedef olarak belirlenmiş durumda fakat Türkiye'nin 500 milyar dolarlık ihracat hedefi çalışmaları çerçevesinde sektörler belirtilmeksizin Türkiye'nin dünya çapında 10 tane markası olması hedefi var. Ayrıca hazır giyim vs. gibi geleneksel sektörlerde ihracatın giderek artarak Türk üreticilerin yurtdışında kendi mağazalarında kendi markalarıyla satış yapar halde markalı ihracatın payının artırılması şeklinde konulmuş hedefler var. Buna yönelik de, biliyorsunuz Turquality Marka Destek Programı vs. gibi şu anda uygulanan bazı destek programları var.

### Ali AĞAOĞLU

Katılımcılarımıza, bizi sabırla dinleyen sizlere ve hazırlık aşamasında emeği geçen herkese çok teşekkürler.







## Kapanış Oturumu

### Geleceğin Sanayii, Türk Sanayiinin Geleceği

#### Oturum Başkanı

**Servet YILDIRIM**

CNBC-e Genel Yayın Yönetmeni

#### Konuşmacılar

**Ahmet BAYRAKTAR**

Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkan V.

**Amar BHIDÉ**

Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu Öğretim Üyesi

**Mustafa KAPLAN**

KOSGEB Başkanı

**Paul ROMER**

Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Kıdemli Üyesi



### Oturum Başkanı

#### Servet YILDIRIM

CNBC-e Genel Yayın Yönetmeni

1964 yılında Ankara’da doğan Servet Yıldırım 1986 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun oldu ve aynı yıl Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü’nde İktisat Uzman Yardımcısı olarak çalışmaya başladı. 1988 yılında Banka’nın Fon Yönetimi bölümünün kuruluşu ile bu bölümde görev yapan Yıldırım, 1989 Kasım ayında Reuters Haber Ajansına muhabir olarak geçti. Yıldırım 1996 yılında ise Reuters’in Türk Haber Servisini yöneticiliğini yürüttü.

2004 Nisan ayında CNBC-e kanalına geçerek Genel Haber Yönetmeni olarak çalışmaya başladı. 2005 yılında ise kanalın Genel Yayın Yönetmenliğine atandı. Halen bu görevi sürdüren Yıldırım, yöneticiliğin yanı sıra CNBC-e ve NTV’de çeşitli programlarda yorumcu olarak da ekrana çıkmaktadır. Yıldırım 1999 yılında Yeni Binyıl gazetesinde başladığı köşe yazarlığını ise 2002-2004 Aralık döneminde Sabah gazetesinde sürdürdü. Yıldırım’ın yerli yabancı birçok gazete ve dergide yayınlanmış makaleleri yer alıyor. Servet Yıldırım evli ve iki çocuk babasıdır.



### Ahmet BAYRAKTAR

Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkan Vekili

1955 yılında, otomotiv yedek parça ticareti yapan bir ailenin çocuğu olarak, Kayseri’de doğdu. Yüksek öğrenimini Endüstri Mühendisliği Teknolojisi dalında University of Akron’da (ABD) tamamlayarak 1979 yılında Türkiye’ye dönen ve aile şirketlerinde çeşitli kademelerde çalışan Bayraktar, Türkiye’deki ilk far ve stop lambası imalatçılarından olan Farba’nın kurulmasında ve gelişmesinde önemli rol oynamıştır.

Halen Bayraktarlar Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Odelo GmbH ve grubu şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı, Farba Otomotiv Aydınlatma ve Plastik Fabrikaları A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili görevlerini yürütmektedir. Bayraktar bu görevlerinin yanı sıra TOGEV Yönetim Kurulu Başkanı, İSO Meclis Üyesi, TOBB Delegatesi, TOBB Sanayi Konsey Üyesi, TOBB Otomotiv Yan Sanayi Sektör Kurulu Meclis Başkanı, TTGV Yönetim Kurulu Üyesi, TOSB Taysad Organize Sanayi Bölgesi Müteşebbis Heyet Üyesi, Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği Yüksek İstişare Üyesi olarak sivil toplum kuruluşlarında da çalışmalarını sürdürmektedir.



### Mustafa KAPLAN

KOSGEB Başkanı

1973 yılında Manisa Akhisar’da doğdu. İstanbul Üniversitesi Elektronik Mühendisliği (İngilizce) bölümü mezunudur. İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programını 2001 yılında tamamlamış, yine aynı üniversitede ve bölümde Doktora çalışmalarına devam etmektedir. KOSGEB Boğaziçi Üniversitesindeki Teknoloji Geliştirme Merkezinde Ar-Ge Destekleri konusunda uzman olarak 6 yıl görev yapmış ve 2003 yılında KOSGEB İstanbul İktisadi İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğüne atanmıştır.

KOBİ’ler, Girişimcilik ve Ar-Ge konularında AB ve Dünya Bankası projelerinde çeşitli görevler almış, bu konularda birçok seminer ve konferans düzenleyerek konuşmacı olarak katılmıştır. 2008 yılında atandığı KOSGEB Başkanlığı görevini halen yürütmektedir. Kaplan, Dünya Gazetesi tarafından düzenlenen 2009 yılı Ekonominin Şeref Kürsüsü ödüllerinde Yılın Kamu Yöneticisi seçilmiştir. TÜRKAK ve KOBİ A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, ESİM A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı’dır. Evli ve üç çocuk babasıdır.

### Servet YILDIRIM

CNBC-e Genel Yayın Yönetmeni

Bu kapanış oturumunda dört değerli konuşmacıyla hem iki günü özetleyeceğiz hem de sizlerden gelen soruları yanıtlamaya çalışacağız. İstanbul Sanayi Odası'nın bu kongresi Türkiye'de güçlü bir gelenek haline geldi. Bu anlamda çok büyük işlevi var fakat bu seneki bu toplantı biraz da özel bir zamana, tam dünyada krizin nereye gideceğinin belli olmadığı, özellikle Avrupa ve Amerika ekonomilerinin önemli bir kavşakta olduğu döneme denk geldi. Bugünlerde atılacak adımlara baktığımız zaman, bu adımlar çok büyük ölçüde gelecek on yılı ve belki de daha ötesini belirleyecek. Çok büyük bir ihtimalle de bir sonraki krizin tohumlarını atıyor olacağız.

Türkiye açısından baktığımız zaman farklı bir yerdeyiz, farklı bir konumdayız, biraz daha özgüven kazanmış gibiyiz. "Küresel kriz bize uğramadı, bizi fazla etkilemedi" gibi söylemlerin ağır bastığı bir dönemdeyiz. Kriz bizi aslında büyüme anlamında çok şeyler yapılan belli bir sürenin sonunda yakaladı. Son on yıla baktığımız zaman, 2001 krizinden bu yana Türkiye'de çok büyük bir yapısal dönüşüm yaşandı. Bu anlamda 2001 krizi büyük ölçüde işimize yaradı, bir fırsata dönüştü, yapısal dönüşümü sağlamak için bir adım oldu ve Türkiye ekonomisi, 2011 krizini izleyen dönemde, 28 çeyrek aralıksız ve hızla büyüdü. İhracatın kompozisyonu değişti; bir zamanlar tekstil ihraç eden bir ülkeyken şimdi otomotiv, kimya, çelik gibi sektörlerde ihracat yapabilme kapasitesine sahip, ciddi boyutlarda ihracat yapabilen bir ekonomi haline geldik. İstihdamın yapısı değişti; eskiden tarım ağırlıklı, kırsal kesim ağırlıklı bir yapı varken şimdi kentsel istihdamın ağırlığının arttığını görüyoruz. Aynı şekilde tarımın payı azaldı, sanayinin ve hizmet sektörünün payı arttı. Kısacası önemli değişimlerin yaşandığı bir ülkeyiz.

Tabii bu değişimler, sanayideki değişimi yansıtıyor, sanayideki değişimden kaynaklanıyor ama bu süreçte de acaba bir tıkanma noktasına geldik mi? Son birkaç yıla baktığımız zaman, örneğin son dört yıldaki ortalama büyüme hızı, bir önceki dört yıldaki büyüme hızının neredeyse üçte biri. 2002-2006 döneminde ortalama büyüme hızı %7 civarındayken 2006-2010 döneminde bu oran %2 küsur olarak gerçekleşmiş. Dolayısıyla artık son on yıldaki gelişim ivme kaybetme aşamasına geldi ve bu anlamda yeni bir şeyler yapılması gerekiyor. Finans tarafına baktığımızda, fonlama sorunları olduğunu görüyoruz. Verimlilik artışı gayet iyiydi ama son on yılda bizi belli bir yere getirdi ama burada da acaba bir tıkanma noktasına mı geldik? İnsan sermayesi, kalifiye işgücü gibi sorunlar sürekli dillendiriliyor; rekabet gücümüzü belli dezavantajlardan dolayı kaybediyor muyuz? İhracatımız profil değiştirdi

ama halen daha teknoloji ağırlıklı ürünlerin payı yeterince değil, yüksek teknolojinin payı yeterince değil, h l bir çok sorun var.

İsterseniz önce Paul Romer'e dönerek başlayım. Kendisi çok iyi, çok değerli bir iktisatçı. Onun gözüyle dünyadaki krizin şu anki durumu, geldiği yer, önümüzde ne var, ne bekliyor gibi konularda Paul Romer'in değerlendirmelerini alalım.

### Paul ROMER

Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Kıdemli Üyesi ve NYU Stern School of Business Henry Kaufman Misafir Öğretim Üyesi

1930'lara geri dönecek olursak, o dönemde dünya çapında makroekonomik bir sıkıntı vardı çünkü parasal kurumların nasıl çalıştığını ve bir krizin bir ülkeden diğerine nasıl geçeceğini iyi anlayamıyorduk. Gerçekten şu anda ilginç bir dönemdeyiz çünkü aslında bu durumu 1930'lardan daha çok anlıyoruz çünkü birkaç yıl öncesine kadar 1930'ların hatalarını tekrarlamayacağız diyorduk ama bu felç bizim bildiklerimiz doğrultusunda hareket etmediğimizin göstergesidir. Merkez bankaları, bu krizi önlemek için kendilerince harekete geçtiler ve eylemlerinde iyi devam ettiler. Şu an düşük enflasyon ortamı var, faiz oranları sıfıra yakın ve merkez bankaları bu duruma kendileri cevap vermeye çalışıyorlar. Politik sistemleri anlıyorlar ve bu krizle baş etme konusunda politik sistemler açısından büyük bir zorluk var. Aslında dünya gelecek on yıllarda, politik felç nedeniyle gerçekten büyük bir riskle karşı karşıya olabilir, ciddi ekonomik krizler olabilir.

Türkiye ekonomisine baktığımızda, böylesi bir ekonomide bu çeşitlenme, özellikle bütün dünyadaki bağlantılarınıza baktığımızda, bağlantıları korumak, ticaret yapmak ve bütün dünyayla mali ilişkiler içinde olmak, gerçekten sizin ekonominizin geleceğini oluşturuyor, sizin geleceğinizi belirliyor. İstanbul'dan başlayıp dünyayla bir buluşma noktası oluyor. Bağlantıda kalmanız gerek ancak tabii ki olasılıklara da hazırlanmak lazım. Bazılarınızın ticari ortakları var, bu ortaklarınızın bir kısmı çok sıkıntılı günler geçirecek, bu nedenle odağınızı dünyanın diğer taraflarına, büyümenin devam ettiği yerlere kaydırmanız gerekebilir.

### Servet YILDIRIM

Amar Bhidé'ye de birkaç soru sormak istiyorum. Özellikle son ekonomik durumla ilgili olarak sizin de ne düşündüğünüzü merak ediyorum çünkü kimse ne yapmak gerektiğini bilmiyor.

### Amar BHIDÉ

#### Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu Öğretim Üyesi

Tabii ki ekonomistler cevapların ne olduğunu biliyordur diye düşünüyorum. Aslında siyasi iradenin olmaması bir sorun. Bizler ekonomistleri fillere bakan kör adamlar gibi görüyoruz. Avrupa'da ve Amerika'da bankalarda ortak likidite krizi söz konusu ve birçok Avrupa bankası, birçok Amerika bankası, holdingler borç içerisinde ve yarattıkları değerler azalıyor, piyasa da bunu biliyor ve bu bankaları likidite ile desteklemekten kaçınıyor. İki hafta önce küresel bankacılık sistemiyle ilgili bir girişim başladı, merkez bankaları trade-off'a başladı ve sanıyorum artık piyasa daha az ikna olmuş hale geliyor. Dünyadaki bankalarda 1932'den beri aslında çok fazla değişim görmüyoruz ve bunu anlama araçlarını geliştirmemiz lazım. Belki şanslıyızdır ve bunları geliştirebiliriz; ancak daha sonra belki daha durgunlukla, krizle baş edebiliriz. Likiditeyle ilgili olarak böyle bir bankacılık krizi içindeyiz. İç işlerin de bununla ilgili olarak devreye girmesi gerekiyor ve kısa vadede bu konuların bu şekilde ele alınması lazım.

### Servet YILDIRIM

Krizin kurbanları denildiği zaman hep büyük şirketleri görüyoruz, HSBC 4.000 kişiyi işten çıkartacak şekilde sanki krizin bedelini büyük şirketler ödüyor gibi görünüyor. Ancak bunun bir yansıması var, KOBİ'lere özellikle bir etkisi var. Türkiye'ye gelmeden önce özel olarak KOBİ'lerin bu küresel krizden nasıl etkilendiklerini, bu krizin belli bir tabakayı yok edip etmediğine bakalım. Gazetelerin ilk sayfasında büyük şirketler, büyük sektörler yer buldu ama arka tarafta kalan kesim henüz yer bulamadı.

### Mustafa KAPLAN

#### KOSGEB Başkanı

Aslında bu krizden erken çıkma ya da krizden hızlı çıkma bir başarı addediliyorsa, bunda KOBİ'lerin çok büyük bir payı olduğunu düşünüyorum. Malumunuz olduğu üzere, ülke ekonomimizin %99'undan fazlası KOBİ'lerden oluşmaktadır. Esnek yapıları göz önüne alındığında, KOBİ'lerin bu yapıları nedeniyle hem krizlerden çok etkilendiğini hem de toparlanma süreçlerinin daha uzun olabildiğini görüyoruz. Krizlerin tüm işletmeleri olduğu gibi özellikle KOBİ'leri doğrudan ve fazla etkilemesinin bazı önemli sebepleri ise dış pazarlarının daralması ve likidite sıkışıklığı olduğu söylenebilir.

Ancak ben olaya biraz farklı yaklaşmak istiyorum. KOBİ'ler muhakkak kendileri dünyayı analiz etsinler, dünyada neler olup bittiğine baksınlar ama ondan daha önemlisi direkt kendi etki alanı diye tabir ettiğimiz kendi şirketlerini yönetebilme konusunda etkiledikleri alana daha çok odaklanmaları gerektiğini düşünüyorum. Dolar ne oldu, borsa ne oldu, Amerika'daki finans sektörü ya da Avrupa'daki borç krizi, bunları takip etmek gerekir. Ancak işletmeler bunların yanında kendisine de odaklanmalı ve nasıl yönettiğini analiz etmelidir. Biz KOBİ'lere hep şunu salık veriyoruz: "Kendi yapabileceklerinizi yapıyor musunuz? Siz süttten çıkmış ak kaşık mısınız?" KOBİ'ler kendi perspektifinden neler yapmalılar? Kendi gözlemlerime dayanarak, bu konuda biraz eksikliklerimiz olduğunu çok net söyleyebilirim. Kendi etki alanımızda olan ve yönetebildiğimiz süreçleri çok etkin yönetemiyoruz. "Krizde ne gibi önlemler almam gerekiyor? Likidite sıkışıklığı yaşadığımda neler yapmam gerekiyor? Pazarım daraldığında neler yapmam gerekiyor?" Bu soruları göz önünde bulundurarak krize ilişkin stratejiler geliştirilmesi gerekiyor. Şu dakikadan sonra geçmişten daha ziyade gelecekte ne yapmamız gerektiğini konuşmamız gerektiğini düşünüyorum.

Özellikle KOBİ'lerimize, Türk sanayicilerimize bir yol haritası çıkartmak adına burada yapılan iki günlük kongrede güzel kazanımlar olduğunu düşünüyorum. Bizim de izleyebildiğimiz kadarıyla birçok tecrübe paylaşımları oldu, yurtdışından katılan misafirlerimiz bize ufuk çizdiler. Örnek vermek gerekirse, sabahki oturumda Japon misafirimiz "Bence siz küreselleşmeden, global yaklaşımlardan çokça bahsediyorsunuz ama siz öyle bir coğrafyada oturuyorsunuz ki dört bir tarafınız dinamik bir yapı," dedi. Kendince burası için Golden Cross deyimini kullandı. "Kuzeyiniz Rusya, gelişen bir pazar, gelişen bir ekonomi; aşağıınız Kuzey Afrika ile, Ortadoğusu ile dinamik bir yapı; batınız Avrupa; doğunuz Asya'nın dinamik ülkeleri. Pazar anlamında büyük ve önemli bir coğrafyadasınız, buralara odaklanmanız, onlarla ilişki geliştirmeniz lazım," dedi. Doğru söyledi. Açıkçası temelde bakıldığında biz bu jeopolitik önemin farkındayız ama şimdiye kadar bunu çok da değere çeviremedik. Daha düne kadar dört bir yanımız düşmanlarla sarılı diyorduk ama şimdi çok şükür KOBİ'lerin yine bu pazarlarda çok etkin olduğunu görüyoruz. Özellikle KOBİ'ler risk alabilme konusunda büyüklere göre daha aktif, daha cesaretli. Bir bakıyorsunuz Afrika'da, Kuzey Afrika'da ya da Sahra altı Afrika'da bile nice başarılı girişimleri gözlemleyebiliyoruz. Büyük bir işletmenin riski yüksek bir pazara girmesini çok zor görüyorsunuz ama bir KOBİ kendi cesaretiyle oralarda bir şeyler yapabiliyor.



Mühim olan bunların sürdürülebilirliğini ve kendi rekabet gücüne katacakları alanları keşfedebilmelerini sağlamaktır.

Bizler de özellikle KOSGEB olarak son dönemde önemli bir paradigma değişikliğine gittik. Eskiden "Ben faaliyetimi yapayım, gidip devletten bunun için desteğimi alayım" şeklinde bir algı vardı. Yani destek almak bir amaç gibiydi. Oysa yeni dönemde KOSGEB'de desteklerin konumlandırılmasını yaparken destekleri bir araç haline getirmeye çalıştık. Sizler de bu destekleri hedeflerinize ulaşma konusunda bir araç olarak görün. "Hedeflerinizi ne kadar ciddi bir şekilde ortaya koyuyorsunuz, projelerinizi nasıl tutarlı bir şekilde hazırlıyorsunuz? Bunları bize bir anlatın," diye karşılırlarına çıkmayı düşündük. Bunu yaparken de tabii yeni ekonominin kavramlarını özellikle içselleştirmemiz gerekiyor. Yeni ekonomi bize, pazarlamanın önemli olduğunu, rekabet avantajı oluşturmak anlamında verimlilik, performans, inovasyon, Ar-Ge gibi kavramların öneminin her geçen gün arttığını söylüyor. Herkesten farklı bir şeyler yapabilmek, bunu önemsemek, network'ler kurmak çok önemli hale geliyor. Bir manada artık bundan sonra işbirliği, güç birliği yapmak, küçük olsun benim olsun anlayışından daha ziyade hep birlikte pasta büyütme, hep birlikte kazançlarımızı artırabilecek girişimler ve ortak hareketler, ortak projeler çok önemli hale geliyor. Bu anlayışları aşılacak adına KOSGEB olarak, bu tarz projelere nitelikli destek olmaya ve bu kültürü bir şekilde işletmelere aşılamaya karar verdik. İşletmeler bu tarz projelerle geldiklerinde nitelikli destek alabilsinler dedik. KOBİ'lerde yaptığımız gözlemlere göre ülkemizde genel olarak kalite sorunu aşıldı, üretimde bir sorun yaşanmıyor ama organizasyonel kabiliyetlerimizde, pazarlamada, inovasyonda eksikliklerimiz var. Bunları yönetebildiğimiz sürece, krizlerle, gelişen ekonominin kurallarıyla daha iyi bir şekilde mücadele edebileceğimizi düşünüyoruz.

KOSGEB'de de bir buçuk seneden beri uyguladığımız destek programlarının çok güzel bir intiba oluşturduğunu düşünüyoruz. Tabii daha yapacak çok işimiz var. "Bunları yaptık, buyurun alın" tarzında bir takdimden ziyade, yaptıklarımızın bir manada güzel kabul gördüğünü gözlemliyoruz ama halen daha geliştirilmesi gereken noktalarımız var, tatbikatta birtakım eksikliklerimiz var, Türkiye'nin dört bir yanında aynı sesi verebilme manasında eksikliklerimiz var. Bunların üstesinden gelebilmek için biz de aynı şekilde süreci yönetmekle meşgulüz. Türk KOBİ'lerinin çeviklikleri ve coğrafyamızın dinamizmi, krizle gelebilecek olan - Avrupa Birliği'ndeki sorunlardan, pazardaki daralmadan kaynaklanan bazı sıkıntılar telaffuz ediliyor - sorunları aşmakta yeterli olacaktır diye düşünüyorum.

### Servet YILDIRIM

Coğrafyamızın dinamizmi artık kanıksadığımız ve değiştiremeyeceğimiz bir şey. Bize hem fırsatlar sunuyor hem de içinde tehditler barındırıyor. Ahmet Bey, özellikle siz bu kriz döneminde dışarıda işbirlikleri yapan bir gruptasınız. Sizin krize yönelik genel değerlendirmenizi aldıktan sonra özellikle otomotiv sektörü için Türkiye'ye ilişkin değerlendirmenizi de alalım.

### Ahmet BAYRAKTAR

Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkan V.

Öncelikle bu krizin Batı'da daha çok yaşanacağını görüyoruz ve biliyoruz. Türkiye açısından baktığımız zaman, biz Türkiye'de krizler ya da dalgalanmalara, ekonomik sorunlara geçmişte oldukça alışkın bir sanayici veya girişimcileriz, ülkeyiz. Bunun hiç olmayan, hiç sevmediğimiz tarafları da var tabii ama oradan bir şeyler öğrendik, bir şeyler kazandık. Bugün geldiğimiz ortamda da, özellikle bizim dışımızda yaşanacak bu krizde yine önemli birtakım fırsatların doğacağına ben inanıyorum. Çünkü bugün işler bir şekilde yürürken Avrupa'dan kimse gelip size işler vermiyor. Biz de Avrupa'da sıkıntı, zorluk yaşamış bir şirket aldık. Dolayısıyla bu fırsatların bence Türkiye için çok önemli olduğunu, belki Türkiye'nin bu hesapları yapması ve sanayicimizin buna göre planlar yaparak neler yapabileceğini görmesi lazım. Öncelikle buna dikkat çekmek istiyorum.

Buna ek olarak, bizim kendi özelliklerimizi biraz tanımamız lazım. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteriyorum, kendi sektörümle ilgili birçok dernekte, odalarda görevlerim oldu ve sektörü de bir nebze global olarak tanıyorum. Burada bizim gerçekten önemli ve güçlü bazı yanlarımız var. Bunlardan bir tanesi coğrafi konumumuz ki Mustafa Bey de başka konuların yanında bundan da bahsetti. En önemlisi bizim insan gücümüzdür. İşgücümüzün sanayicimiz için çok önemli artı yanları vardır. Sanayici olarak, iş adamı olarak baktığımız zaman, bir Avrupalıya göre gerçekten daha girişimci, daha müteşebbis insanlarız. Çalışanlarımız açısından baktığımız zaman, çalışanlarımız iyi bir sistemin içine monte edilebildikleri takdirde - otomotiv sektörü bunlardan bir tanesidir -, hedefler ve eğitimler iyi verildiğinde çok başarılı oluyor. Zaten bu nedenle özellikle otomotiv sanayimizde yurtdışına yönelik önemli ihracatlar başladı. Şirketlerimizde işlerimizle ilgili bir sorun çıktığında, bizim verdiğimiz hızlı tepkiyi Avrupalılar veremiyor. Biz bu konularda esnek, çok çabuk reaksiyon verebilen, sorunların üzerine gidebilen insanlarız. Dolayısıyla bu kriz ortamında, elbette ki kriz iyi bir şey değildir ama bizim açımızdan da değerlendirebileceğimiz önemli kazanımlar olabilir, bunları iyi görmek, bunlar için mücadele etmek lazım. Biz dalgalarda içinde yüzmeye alıştık, biraz daha yüzeriz diye düşünüyorum.

### Servet YILDIRIM

Türkiye yıllardır yurtdışında hedef ülkeydi. Dışarıdan yatırım girer, bize ortak olurdu. Şu anda Türk firmaları için fırsat dışarıda. Krizdeki ülkelerdeki varlıkları satın almak iyi bir yol mudur? Yoksa bu biraz bizim abartılı bir düşüncemiz mi? Yurtdışında zordaki şirketleri satın almanın bir koşulu var mı yoksa bu bizim aşırı beklentimiz mi?

### Ahmet BAYRAKTAR

Bence bizim hükümet politikası içinde mutlaka yer alması lazım. Zaman zaman bakanlarımızın bu konudaki beyanatlarını okuyoruz ama gerçekten ben buna inanıyorum. Türk girişimcisinin, sermayesinin artık küresel pazardan, özellikle Batı pazarından şirketler alabileceğine ve onlardan daha iyi yönetebileceğine ve başarılı olacağına inanıyorum çünkü Bayraktarlar Grubu olarak bunlardan bir tanesini biz yaptık, 2011 yılında böyle bir şirket aldık. O kadar çok dökülen, saçılan maliyetler var ki, biz burada çalıştığımız ortamlarda bunu çok kolay toparlayacağımızı, çok başarılı şekilde yönetebileceğimizi görüyoruz. Burada çok kayıplar var. Değiştirmek orada bu kadar kolay değil, biz çok esneğiz, çok çabuk değiştiriyoruz, motive ediyoruz ama orada bunu yapamıyorsunuz, orada zorluklar ayrı, kültürleri farklı. Ancak o işler oralarda bundan sonra yapılmayacak, sanayi artık Batı'dan Doğu'ya gidiyor, talep de Batı'dan Doğu'ya gidiyor. Dolayısıyla Doğu'ya giderken bizi transit geçmeden bunları iyi yakalamamız lazım. Bizim için fırsatlar var diye düşünüyorum.

### Servet YILDIRIM

Paul, biz bu arada Türkiye'ye geçtik ve sizinle devam edebiliriz. Dört yıl önce Türkiye'ye gelmişsiniz. Dört yıl önceki ekonomiyle şimdiki ekonomiyi karşılaştırdığınızda nasıl bir Türk ekonomisi görüyorsunuz? Daha mı güçlü, risklere karşı daha mı dayanıklı yoksa hem dönemsel olarak hem de ekonomi olarak riskin arttığı bir Türkiye mi?

### Paul ROMER

Bence Türkiye'deki en önemli başarı makroekonomik performanstır. Bu gerçekten müthiş bir kazanım ve Türk vatandaşlarının bundan gurur duyması lazım. Uzun vadede de Türkiye için potansiyel büyümeden dün bahsetmiştim. Gelişim için, ilerleme için halen daha fırsat var. Kazanım, fırsat ve beceri kazanımı aslında çalışanlar için gelir dağılımında kullanılmalı. Aslında çok yüksek bir işsizlik ve düşük bir işgücü katılımı var. Bu konu, dört yıl önce de olduğu gibi çok

ciddi bir problem ve aslında bununla ilgili bir başarı gösterildiğini söyleyemeyeceğim. İleriye dönük olarak çok önemli diğer bir konu, kentleşmedir. Sizin de zaten söylediğiniz gibi, bütün ekonomiler artık dünyada, özellikle imalat açısından kentsel üretime kayıyor. Sizin ekonominizin de böylesi bir gücü var. İstanbul'da kentsel bir iş gücü var ama diğer kent merkezlerine de dağılmış durumda. İstanbul odağında olanaklar yaratılmalı ve dört yıl sonra tekrar gelirim ve eğer bu başarılırsa "Sadece makro stabilite açısından performansınız artmamış aynı zamanda potansiyel çıktı açısından da müthiş kazanımlarınız olmuş," diyebilirim.

### Servet YILDIRIM

Ne olmalı, ne oldu, bunları konuşuyoruz ama 'yeni normal' diye bir tartışma vardı ve son birkaç yıldır uluslararası toplantıların gözde konusuydu. Tam 2010 gibi o duruma 'yeni normal' diye biz kendimizi alıştırmıştık ki bu sene aslında yeni normalin o olmadığını, aslında yeni normali bulamadığımızı gördük. Bundan sonra ne olacak yerine 'bundan sonra ne olmalı'yı konuşalım demıştiniz. Ben onu sorayım size. Bundan sonrası için nasıl bir düzen olması lazım? Bir türlü bulamadığımız bu 'yeni normal' nedir?

### Amar BHIDÉ

Bence dinamik bir ekonomide normal yoktur çünkü iyi bir ekonomi sürekli değişir, bu nedenle geçmişte olan gelecekte olmayacaktır. Buradaki zorluklardan bir tanesi başarınızdan çıkacaktır. Nasıl değiştiğinize bağlı olarak kendi başarılarınızın kurbanı olmamanız lazım, özellikle de ihracat açısından. Paul, dünyadaki bağlantılarınızı çeşitlendirmenizden bahsetti. Ben de hizmet sektörünüzde üretkenliğinizi artırmak için ne yaptığınızı, sanayiyle hizmetlerin nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu sorabilirim, çünkü dünyada birçok ülkede işgücünün yarısı hizmet sektöründe. Ama üretkenlik artmıyorsa o zaman düşük bir ekonomik performans gerçekleşiyor. Yine Paul'ün bahsettiği gibi, benim de gördüğüm problemlerden bir tanesi, Japonya, Almanya, Kore gibi ülkelerde müthiş ihracat makineleri oluşturabiliyorsunuz. Bu ihracat makineleri yurtdışında birçok insan için iş yaratabiliyor ve rezervlerinizde birçok doküman birikiyor. Ancak tabii ki dinamik hizmet sektörünü azaltıyorsunuz ya da bu gözden kaçırılıyor ve bu durum zaman içinde ekonominin iyi halini genel anlamda düşürüyor. Gelecek beş yılda çok başarılı olursanız, bunun kurbanı olmamak için ne yapmanız gerektiğine bakmanız lazım.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki küçük işletmelerden bahsediyoruz. Bu küçük işletmeleri üç kategoriye ayırabiliriz. Bunlardan bir tanesi, girişim sermayesi

işletmeleridir, en iyilerin iyileridir bunlar ama sayıları birkaç yüzü geçmez. Bir diğer grup sayıları 600 bini bulan küçük işletmelerden oluşuyor. Bunlar kuaförler, küçük otoparklar gibi işletmelerdir. Dinamizmin esası girişim sermayesi işletmesi ve dinamik olmayan gruptan geliyor. Tipik olarak ABD'de de bunlar yerel ve bölgesel olmayan işletmelerdir. Aslında ulusal ya da uluslararası işletmeler bile değil. Sanıyorum bunlar, özellikle performans ve ekonomi açısından en sıcak noktalar ve gözden kaçırılmamaları gerekiyor. Sürekli ihracata yönelirken bunların da atlanmaması lazım.

### Servet YILDIRIM

Bu değerlendirmelerden sonra sektör bazında bir değerlendirme yapacak olursak, bu önümüzdeki dönemde avantajlı/avantajsız sektörler anlamında KOSGEB olarak uyarılarınız olabilir mi? Genel olarak baktığımızda ne diyebiliriz?

### Mustafa KAPLAN

Sektörel bir analiz yapmak açıkçası çok doğru olmayabiliyor, çünkü sektörlerin rekabetçiliği üzerine konuştuğumuzda yanlış yorumlamalara gidilebilir. Ama açıkça söylemek gerekirse, zaten sektörel bir analiz yapmanın çok doğru olmadığını düşünüyorum, çünkü tekstil veya herhangi bir geleneksel sektörde bile inovatif bir yaklaşım getiren, kendi içinde olduğu kadar pazar ya da yönetim anlamında da inovatif süreçleri geliştirenlerin her zaman daha rekabetçi olabildiğini görebiliyoruz. Tekstil dedim ama yanlış anlaşılmasın, biraz önce sizler de ihracatımızı tekstilden şuraya buraya kaydırarak demiştiniz, o nedenle örnek verdim. Çok geleneksel sektörlerde bir şey yapılamayacakmış gibi algılanılsın istemiyorum, çünkü bu konuya yürekten inanıyorum. Bir tekstil sektöründe, bir hazır giyim sektöründe de daha kat edeceğimiz çok yol var. Geleneksel söylemlerdir belki, ama marka olabilmek ya da markalara marka olabilmek, bu konuda tedarikçi olabilmek, ilgili süreçleri geliştirebilmek veya birçok inovatif açılımlar yapabilmek gerekiyor. Akıllı tekstil gibi genel geçer kabul görmüş şeylerin yanında tasarım boyutuna önem vermek lazım, çünkü tasarımda sınır yok ve ben tasarımı kendi iş süreçlerine taşıyan her sektörün rekabetçi olduğunu düşünüyorum.

Sevgili dostumuzun söylediği gibi, biz KOSGEB olarak girişimciliği destekliyoruz ve şirketlerin kurulurken rekabetçi olmasını çok önemsiyoruz. Bunun için de önce eğitim veriyor, arkasından da maddi destekler sağlıyoruz. Eğitim ve danışmanlık sürecinde, "İşinizi kurarken herkesin yaptığından farklı bir şeyler yapmaya çalışın, yenilikçi olun," diyoruz. Burada çok güzel örnekler yakaladık, onları paylaşmak isterim. Diyelim

ki bir ilçede ya da bir mahallede kuaför dükkânı açacak birisi, bizim bu eğitimlerimizden sonra güzellik merkezi açmaya karar veriyor. Bakıyor ki herkesin yaptığını yapmayın diyoruz ve burada böyle bir niş alan varsa "bunu yapalım" diyorlar. Bakıyorsunuz çocuk kuaförü açıyor, lunaparklarda gördüğümüz araçları berber dükkânına koymuş ve çocuk kuaförü dediğimiz bir konsepti uyguluyor. Klasik bir restoran açacak girişimci, kendi bölgesinde olmayan, inovatif bir Akdeniz lokantası ya da salata lokantası açıyor. Böyle değişik konseptleri görebiliyoruz. Dediğim gibi inovatif yaklaşımları çok önemsiyoruz ve bunu her sektöre aşlamak istiyoruz.

Tasarım kültürü çok önemli. Gerçekten tasarım sadece bildiğimiz moda, tekstil, hazır giyim alanında değil örneğin makinede de önemli. İllaki son kullanıcıda şekillenen değil, ara kullanıcı ya da ana tedarikçiyle ilişkisi olan KOBİ'ler için de bunu söylüyoruz. Bu konuda tabii açıkçası çok iyi noktalarda değiliz, inovasyon iş süreçlerimizde daha tam şekliyle girmiş değil ama ne mutlu ki İstanbul Sanayi Odası bu konuda bir inisiyatif başlattı, kongremizin paralelinde İnovasyon Ödülleri ile bu kültürü aşlamaya çalışıyor. İnovasyon Sergisi ile inovatif ürünleri burada bir manada gözler önüne seriyoruz ama bunu tabana yaymamız lazım. Sevgili dostumun geleneksel sektörlerdeki açılımına ihtiyaçtan girişimcilik deniyor, bir de inovatif girişimcilik var. Bazen ihtiyaçtan, geçim kaynağı olan girişimciliğe küçümser bir tavırla, "bunlardan da bir şey olmaz" der gibi burun kıvrarak baktığımızı da gözlemliyorum. Oysa ekonominin dinamizmi de, istihdam da oradan geliyor. Bir girişimci demek, yanında 3-5 tane çalışanı demek. Bu girişimlerin hem ekonomik hem de sosyal problemleri çözme noktasında oldukça önemli olduğunu vurgulamak istiyorum.

Sektör olarak bakıldığında da bizim bazı analizleri eksik yaptığımızı düşünüyorum. Bölgelerimizin bazı avantajları var, ama bu avantajları yeteri kadar kullanamıyoruz. Bir bölgenin avantajı tarımsa, tarım ürünlerinin pazarlanmasında vs. eksiklerimiz oluyor. Rekabetçi olduğumuz sektörleri iyi analiz edemiyoruz ya da genel geçer reçetelerle hareket etmeye çalışıyoruz. Kalkınma ajanslarının güzel bir açılım getirdiğini düşünüyorum. KOSGEB olarak onlarla bir protokol de yaptık. İnşallah o makro bakış açısıyla kendi bölgelerindeki havza kalkınma modelini uygulama konusunda ilerleme kat edilecektir. Her sektörde de kalkınamayız, bu bir gerçek. Neticede rekabetçi olacağımız sektörlerin analizini iyi yapıp onlarla bir şeylere girişmek önemli diye düşünüyorum. Çünkü inanın sektörel anlamda çok farklı yaklaşımlar görebiliyorsunuz. Hatta artık sektör değil ürün demek lazım. Çünkü bazı ürünler bazında ya da gamında bizler dünyayla çok rahat yarışabilecek durumdayız.



Bu anlamda bu alanları da bölgesel olarak iyi analiz etmemiz gerektiğini düşünüyorum. Bizler de inşallah KOSGEB olarak ya da kamu ayağında birçok aktörle birlikte bu tip projeleri desteklemek istiyoruz. Bundan sonra ürün stratejileri geliştireceğiz ve dünyayla yarışacağız. Sektörel dernekler de burada kilit rol oynayacak. Sektör meclislerinin, meslek komitelerinin bu konuda bence iyi bir istişare ve paylaşım ortamı olacağını düşünüyorum. Bu konuda da yapılacak daha çok iş var.

### Servet YILDIRIM

Bilmiyorum şu anda sizden, KOSGEB'den beklenti var mı? Biz buraya gelirken birkaç arkadaş size, izleyicilere yönelik olarak "Hoşa gidecek haber verecek misiniz?" dediler. Bir beklenti var galiba. Detayını bilemediğim için. Önümüzdeki döneme ilişkin olarak KOSGEB'den ne tür adımlar gelebilir?

### Mustafa KAPLAN

Ben en başta İstanbul Sanayi Odası'na çok teşekkür ediyorum, özellikle KOSGEB'deki değişimi anlatma konusunda bize bu fırsatı tanıdıkları için. Gerçekten bu değişim kolay anlaşılmadı diye düşünüyoruz çünkü eski algılar var. KOSGEB'in eskiden verdiği destekler var ve bizim halen o şekilde hizmet verdiğimizizi düşünenler var.

Biz yeni dönemde özellikle işletmelerin proje esasına göre desteklenmesini çok önemsedik. Bundan sonra işletmelerden pazarlama, daha iyi kurumsallaşma, daha iyi yönetme, kendisini geliştirme, otomasyon, verimliliğini artırma gibi kendi tanımlayacağı süreçleri proje olarak bize sunmalarını istiyoruz. Tabii burada proje dediğimizde, hemen makine, yatırım, bina, arsa gibi somut değerler algılanıyor ama devir öyle bir devir ki bunlarla rekabet edilemiyor. Artık devir, insan kaynağı, verimlilik, performans, inovasyon, pazarlama, organizasyon yetenekleri soft skill'ler gerektiriyor. Bu becerileriniz yoksa, satamadıktan sonra hiçbir anlamı yok. Bunu kiminle ürettiğinizin adını koymadığınız zaman, tasarımcısıyla, iyi yetişmiş insan kaynağıyla üretmiyorsanız, anlamı yok. Bunu nerelere, hangi hedef kitleye, nasıl bir pazarlama stratejisiyle, hangi ürün gamıyla ve ürün çeşitliliğiyle satacağınızı planlamadıysanız hiçbir anlamı yok. Biz de KOSGEB olarak, terazinin dengesinin bu manada bozuk olduğunu gördük. Sizleri tenzih ederim ama genel olarak sanayicimizin algısı, "Makinemi yenileyeyim, tesisimi, teknolojiyi yenileyeyim. Bu konuda destek var mı?" şeklinde ve böyle sorular çok soruluyor bize. Ama "Durun bir dakika," diyoruz, "Artık bunlardan daha önemli kavramlar var. Verimliliğinizi ölçtünüz mü?

Performansınızı ölçtünüz mü? Aynı makineyle İtalya'daki KOBİ 10 kat daha verimli iş yapıyor mu?, bunu analiz ettiniz mi? Bununla nasıl yarışacaksınız?" dediğimizde, baktık ciddi soru işaretleri var. Anadolu'ya çok seyahatlerimiz oluyor, bir tesisi geziyoruz, "Şöyle makinelerimiz var," diyor, "Bunu üretirken kime satmayı planlıyorsunuz? Nasıl pazar analizi yaptınız? 3-5 yıllık projeksiyonunuz var mı?" dediğimiz zaman, soru işareti. "Yaparız, bakarız, ederiz. Onlar sorun değil" gibi yaklaşımların çoğunlukta olduğunu ve önem derecesinin çok ciddi bir sorun olduğunu gözlemledik. KOSGEB olarak, terazinin dengesi bozuksa hafif olan kefeye daha ağırlık vermemiz gerektiğine karar verdik ve proje odaklı destek vermeye yönelik bir tasarım yaptık. 150 bin liraya kadar, işletmelerin projelerine geri ödemesiz destek veriyoruz. Yeter ki bize projesini getirsın, faaliyetlerini, hedeflerini ve destek talebini tutarlı bir şekilde bize sunsun, biz destek olalım dedik.

Sonrasında Ar-Ge inovasyon yapıyorsanız, daha nitelikli şekilde destekleyelim istiyoruz. Ar-Ge inovasyon yapan ve herkesten farklı olma konusunda bir farkındalığı olan işletmelere daha nitelikli destek olmak için Ar-Ge inovasyon projesi olan işletmelere 1 milyona kadar destek oluyoruz. Bunların kimi kalemlerinde geri ödeme var; yaklaşık 600 bin liraya kadar geri ödemesiz verebiliyoruz, 400 bin liralık bir kalem de geri ödemeli olmak suretiyle toplamda 1 milyon TL destek verebiliyoruz.

Prototipten çıkıp ticarileşme aşamasında da destek oluyoruz. Bu konuda da çok ciddi eksiklikler vardı. İşletmelerimiz prototipe kadar Ar-Ge inovasyon çalışmalarını sürdürüyor ancak ticarileşme safhasında nefesleri tükeniyordu. Ar-Ge yapan sermayeden yiyor ve esas kritik noktada, pazarlamada tıkanılıyordu. Biz o noktada da destek olmaya karar verdik ve Ar-Ge projesi sahiplerine seri üretimde de destek olmaya başladık.

Konuşmamın birinci kısmında da dediğim gibi işbirliğini çok önemsedik. Artık rekabet etmek istiyorsak, dünyayla yarışmak istiyorsak, bölgemizde bir güç olmak istiyorsak, bu tek başımıza mümkün olamıyor. Ortak tedarik, ortak pazarlama, ortak tasarım, ortak Ar-Ge, ortak laboratuvar gibi projelere 750 bin liraya kadar destek oluyoruz. "İş birliği-Güç birliği" bu konuda çok önemli dedik ve KOBİ'lere bu kültürü aşılamaaya çalışıyoruz.

2012'de yenilik olarak, bunların yanına tematik alanları ekleyeceğiz. Artık KOSGEB olarak, bazı alanlarda iş yapan KOBİ'lere daha nitelikli destek vermek istiyoruz. Bununla da ilgili bir çalışma başlattık ve her yıl yeni temalara destek olmayı düşünüyoruz. Yeşil büyüme, yeşil ekonomi konusunda enerji verimliliği, yenilenebilir



enerji, çevreye daha duyarlı üretim gibi teknoloji üreten KOBİ'lere daha nitelikli destek olmak istiyoruz. Buna ek olarak bir açılım daha getirmek istiyoruz. KOSGEB olarak cari açığın azaltılmasına katkı sağlamak üzere özellikle ileri teknoloji ve orta ileri teknoloji sektörlerindeki KOBİ'lere daha farklı ve daha nitelikli destek olacak temalar üzerinde çalışıyoruz. Bunları da çağrı esaslı desteklemeyi düşünüyoruz.

Normal desteklerimizden farklı olarak KOBİ'lerimizi burada ise çağrı esaslı destekleyeceğiz. KOSGEB olarak 2012'de de hem desteklerin alınmasındaki bürokrasiyi azaltacak açılımlar getirdik hem de elektronik ortamda hizmet vermeye başladık. Önümüzdeki dönemde erişimi de kolaylaştırarak etkin bir kullanım alanı sağlamayı düşünüyoruz.

### Servet YILDIRIM

Girişteki konuşmanızda ihracatın tekstil ağırlıklı yapıdan daha farklı ürünlere yöneldiğini belirttiniz. Orada bir yanlış anlamaya mahal vermemek için, örneğin otomotivde ihracatın yükselmesinin tekstilin düşmesinden kaynaklanmadığını belirtelim. Örneğin 10 yıl önceki tekstil ihracatımıza ve şimdiki ihracat baktığımız zaman inanılmaz bir fark var ama diğer alanlardaki performans çok daha hızlı olduğu için önüne geçti. Herhalde onların başta geleni de otomotiv sektörü. Şimdi isterseniz otomotiv sektörüyle devam edelim.

### Ahmet BAYRAKTAR

1996 yılında Gümrük Birliği'ne girdiğimiz zaman otomotiv sanayimizin sanki yaşayamayacağı ve büyük bir yara alacağı konuşulmaktaydı. 1996'dan 2000'e geldiğimiz zaman, yani dört yıl sonra Batı'ya ihraç olacak araç projelerinin Türkiye'ye geldiğini görmeye başladık. 1996 yılında yaklaşık 500 binlerde seyreden araç üretim adetleri, bir anda 1 milyonun üzerine çıktı, 1,5 milyona dayandı, neredeyse üç misli oldu. Bu, otomotiv sanayimizin kendini kanıtladığını ve büyüme potansiyelinin çok fazla olduğunu gösterdi. Tabii 2000'li yıllarda en iyi gelişme, Türkiye'de araç üretimlerinin yapılarak Batı pazarlarına da dağıtılıp orada satılmaya başlanması oldu. Araç üretimlerinden bahsediyoruz ama ben aslında yan sanayiye temsil ediyorum. Araç üretimleri, bizim sürükleyici müşterilerimizdir dolayısıyla bize hemen arkasından çok yeni projeler gelir ve biz de bu üretimleri yaparız.

Benim şahsi görüşüm, otomotiv son birkaç yıldır aslında hak ettiği sıçramayı yapamadı. Bunun birçok sebebi var. Dünyada özellikle gelişen pazarlarda, Çin gibi, Brezilya gibi, Hindistan gibi ülkelerde çok hızlı talepler

başladı ve küresel araç üreticileri önceliklerini oralara verdiler çünkü oralandaki adetler ve talepler çok daha fazlaydı. Türkiye'yi belki ikinci plana attılar ama bu tamamen kişisel görüşümdür. 2000'li yılların başında başladığımız ve 2002 yılında yapacağımız hak ettiğimiz sıçramayı, bu nedenle iyi yapamadığımızı düşünüyorum. Bu olsaydı, belki otomotiv sanayimiz 3 milyon, belki 2,5 milyon adete çıkmış olacaktı. Tabii adetlerin buraya çıkması demek, buna paralel olarak hem yabancı yatırımcıların Türkiye'ye yatırım yapmasına neden olacak (her bir proje birçok yeni yatırımcıyı da beraberinde getiriyor) hem de mevcut yan sanayicilerimize daha fazla iş olanağını beraberinde getirecekti. Ama bu artan rekabet ve geçtiğimiz son on yılda, özellikle 2000'den sonra bizim kendimizi küresel projelerin içinde bulmamızla birlikte, bize başka fırsatları da beraberinde getirmeye başladı. Sadece parçanın ya da aracın üretilmesi değil, onların üretilmesi için gerekli olan mühendislik hizmetleri, araçların geliştirilmesi, bunlar için gerekli olan kalıpların üretilmesi de söz konusu oldu ve buralarda da önemli kazanımlar elde ettik. Bu saydığım konularla ilgili de katma değerlerimiz çok daha fazladır. Bundan sonraki süreçlerde de, araç geliştirmelerinde, parça geliştirmelerinde, ürün geliştirmelerinde daha fazla mühendislik hizmetlerinin ve daha fazla kalıp üretimlerinin Türkiye'de yapılacağına ve böylelikle daha fazla katma değer bize ihraç olacağına ben inanıyorum. Batı'ya ihraç edilen araçların yan sanayimiz açısından güzel bir tarafı da bizim kendimizi tanıtmaya ve bize güvenilmesini sağlama olanağı yakalamış olmamızdır. Birçok araç projesini bugün Avrupa'ya ihraç ediyoruz. Mesela Volkswagen, Mercedes, BMW, Audi gibi firmalar çok miktarda ve çok yüksek sınıf araç için çok sayıda parçayı Türkiye'de yaptırır hale geldi. Bu da bize kendimizi tanıtmaya, anlatmaya, göstermeye fırsatı verdi. Ben inanıyorum ki 2012'den sonra veya bu süreçten sonra, özellikle yaşanacak bir krizle birlikte Türkiye'nin otomotiv üretimi, özellikle Avrupa'ya yönelik olarak, daha da artacaktır ve yan sanayi büyük bir çıkış yakalayacaktır diye bekliyorum.

### Servet YILDIRIM

Siz, otomotive ve diğer sektörlerle ilişkin olarak belli bir yerde artık atılım yapamadığımızı söylediniz. Aslında tıkanıtığımız yerler var, Asya rekabeti, işgücü, enerji ve finansman alanında - döviz kurunu bir köşeye koyalım - rekabet etmekte zorlandığımız yerler var. Örneğin bir işgücünü biz asla Asya, Çin, Hindistan seviyesine çekemeyeceğiz. Çekmemiz gerekir mi, o da ayrı mesele. Şu an itibarıyla enerjide yapabilecek çok fazla şeyimiz yok. Son yıllarda finansman alanında çok büyük ilerlemeler sağlandı, Türk bankaları, Türk özel sektör dışarıdan finansman bulabiliyor ama halen daha uzun vadeli fon bulma zorluğumuz var yani o vade

uyumsuzluğu, aktif- pasif uyumsuzluğu sanayicinin fonlama yapmasının önündeki en büyük engel. Önümüzdeki birkaç yıl içinde bunu aşmamız, Avrupa'nın bu durumuyla zor görünüyor. Dolayısıyla yeni bir sanayi politikası mı, yeni bir makro politika mı gerekiyor? Mevcut politikalarla on yıl buraya kadar geldik. Acaba bu noktada politika anlamında temel bir dönüşüm mü lazım?

### Ahmet BAYRAKTAR

Tabii bu fırsatları değerlendirebilmek için ülkemizde de hükümetimizden beklediğimiz önemli işler var. Bunlardan bir tanesi finansman desteği. Bu kadar hızlı rekabetin olduğu bir yerde, k r marjlarının düştüğü bir ortamda, öz sermayenin yetersizliği her zaman gündemimizde olan konulardan bir tanesi. Dolayısıyla öz sermayenin desteklenmesi için finansman imk nlarının yaratılması, özellikle ihracat potansiyelini getiren ya da küresel sermaye yayılımını yapan ortamların yaratılması açısından bu çok önemli. Örneğin Eximbank kredi olarak ihracatlara verilen desteklerin, bugün sermaye ihracatına yönelik de verilmesi gerektiğine inanıyorum. Biz yurtdışında bir şirket alırken bunu ben ilgili müsteşardan talep etmiştim. "Bizden ne istiyorsunuz?" dediler. "Bir şirket almak için harcadığımız bazı avukatlık, danışmanlık hizmetlerinin ödenmesini istiyoruz. Bir de, Eximbank kredisi olarak, ben ne kadar yatırıyorsam devlet olarak yarısını da siz verin, yarı yarıya paylaşalım. Götüreceğim sermayeye Eximbank kredi koşullarını aynen uygulayalım, yalnız kredi vadesi 7 yıl olsun. 2 yıl ödemesiz, 5 yıl geri ödemeli, aynı oranlarda da faiz uygulansın," dedim. Mesela bu bir araçtır, hazır olan ve ihracata yönelik uygulanan bir öneridir. Benzer bir öneriyi hükümetimizin, özellikle sermayenin ihracatına yönelik olarak getirmesi faydalı olacaktır. Bunlar Türkiye'ye büyük ihracat olanakları da getiriyor. Ben bugün Almanya'da aldığımız firmadan dolayı Türkiye'ye, otomotiv elektroniğinde hiçbir şey olmamasına rağmen otomotiv elektroniğindeki ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yatırım yapıyorum. Bu yatırımın hem katma değeri çok yüksek, hem teknolojik bir yatırım hem de tamamen ihracata yönelik bir yatırım olacak. Bir sermayenin alınması size dolaylı olarak başka şeyleri getiriyor.

Buna ek olarak, çalışanlarımıza yeni fırsatlar yaratıyoruz. Ortak projelerde çalışma, ürün geliştirme, Ar-Ge yapma, Ar-Ge merkezlerinin Türkiye'de yaygınlaştırılması için fırsatlar doğuyor. Ar-Ge alanında verilen teşviklerden dolayı Bilim ve Teknoloji Bakanlığımıza müteşekkiz, gerçekten çok destekledi. Bugün, yanlış bilmiyorsam, otomotiv yan sanayide yirminin üzerinde Ar-Ge merkezi oluştu ve süratle de artıyor. Yakın gelecekte, bu konudaki bütün mühendislik hizmetlerimizi bir şekilde dışarı satar hale geleceğiz

çünkü o konularda rekabetçiyiz. Bugün Avrupa'da bulunmayan mühendisler var. Bakın Almanya'da Stuttgart civarında bugün mühendis yok. Mercedes'in olduğu, Bosch'un olduğu, Audi'nin yakın olduğu bölgede, söylenen doğruysa 8 bin civarında genç mühendise ihtiyaç var, bulamadıklarından bahsediyorlar. Bizde genç insanlarımız var. Neyimiz eksik? Biraz iyi eğitim, biraz motivasyon, biraz onları bu sistemin içine oturtmak lazım. Dolayısıyla bizim eğitim sistemimizin de bir şekilde desteklenmesi, katma değerin artırılması veya başka hizmetlerin satılması konusunda da çok yararlı olacaktır. Hükümetten bu yönde de bir beklentimiz var.

### Soru ve Katkılar

#### Soru

Benim farklı bir tespitim var. Buna panelistler katılır mı diye merak ediyorum. Ben ikinci kuşakım ve aile şirketimizi 2000 yılında devraldım ve 2000 yılında beri Türkiye'deki, Amerika'daki, Asya'daki devrin en büyük krizlerini yaşadık ve buradan benim maalesef şöyle kötü bir tecrübem oldu. Kurumsallaşmaya çalışırken hantallaşan ya da yeni ürün geliştirirken risk alan şirketler böyle dalgalı denizlerde daha zor anlar yaşıyorlar. Dolayısıyla göre küçük şirketler, esnek şirketler, h l başında bizzat birinci kuşağın ya da kurucuların bulunduğu şirketler, uzman oldukları işlerde daha iyisini yaparak ama uzmanlaşarak daha avantajlı olmazlar mı?

#### Soru

Ara mal üreten KOBİ'ler var ve kendisi ana mal üreten KOBİ'ler var. Ara mal üreten KOBİ'lerle bağlı olduğu ana sanayi arasından hangisinin daha inovatif olması gerekiyor? Ana sanayi mi daha inovatif olacak, KOBİ mi daha inovatif olacak?

İkinci sorum, KOBİ'lerimizde biliyoruz ki en önemli sorun kalifiye eleman tutamama, eğitememe veya onları ellerinde bulunduramama sorunu. Bu sorunu çözebilmenin yollarından bir tanesi, patron dediğimiz KOBİ sahibinin kalifiye elemanlarına ilerisi için ne düşündüğü, stratejik yol haritalarının ne olduğu, bu yol haritaları içerisinde personeline kariyer olarak ne tür bir yol çizdiği, bu konuda personeline söz vermesi, sözünde durmasıdır. Bu noktada Ahmet Bayraktar Bey'e soruyorum, siz elemanlarınızla bunu nasıl paylaşıyorsunuz, paylaşıyor musunuz?

Ben yıllar önce Japonya'da Japonlar ile beraber çalıştığım yıllarda, "Japon mucizesi yoktur. KOBİ'lerimizin inovatif olmasını ana sanayiye entegre ettik, o kadar," diyorlardı Dolayısıyla sanki KOBİ'lerdeki

inovasyon ana sanayindeki inovasyondan çok daha önemli oluyor. KOBİ'nin inovatif olabilmesi için de elindeki kalifiye elemanı tutması gerekiyor. Bu kısır döngüyü nasıl aşıyorsunuz?

### Amar BHIDÉ

Dinamik bir ekonomide aslında büyük şirket, küçük şirket diye bir şey yoktur. İnovatif olma konusunu büyük küçük diye ayıramayız çünkü inovatif olmazsanız ölürsünüz. Şirketin nasıl inovatif olduğuyla ilgili çok belirgin farklılıklar vardır. Mesela bir kişinin geliştirdiği yeni bir teknolojiyi kullanmak, sizin üretkenliğinizi artırabilir çünkü herkes öncelikle bu yeni teknolojiyi üretmek için inovatif olmak durumundadır. Sonra büyük şirketin inovatif olmasıyla küçük şirketin inovatif olması arasındaki farklar nelerdir diye düşünmeye başlarsınız. Girişim sermayesiyle ortaya çıkmış şirketleri önce ayırmalıyız, daha sonra klasik KOBİ'leri el almalıyız çünkü bunlar farklı yönlerde inovatiftir. Daha sonra büyük şirketler vardır ve bunlar da başka şeylerde inovatiftir. Ekonomi, böylesi bir uzmanlaşma olursa ve böylesi inovasyonlar bir araya gelirse iyi işler. Intel gibi, Microsoft gibi, IBM gibi şirketler, böylesi inovatif projeleri yürütmekte çok başarılı olurlar ve bu gerçekten büyük bir sermaye yaratıyor. Mesela mikro işlemcilerle ilgili yeni nesil çalışmalar yapıyorlar ve bunun için milyarlar dolar harcıyorlar. Böyle bir çalışma sadece küçük bir firmanın altından kalkabileceği bir çalışma değildir. Yine mesela Intel gibi şirketler bu tür projelerin altına girmezler. Bunlar hep birlikte olur. Hangisinin daha üretken, daha inovatif olduğunu konuşmak aslında işe yaramayacaktır. Ne tür farklı inovasyonlar olduğunu önce belirlemek lazım. Birinci soruyu ben bu şekilde yorumluyorum. Küçükken büyümeye başladığınızda tabii ki daha az esneklik, daha çok kural oluyor ancak dinamik bir ekonomide, eğer çalışanlarınız gitmezse yine aynı boyut kalabilirsiniz çünkü onlar büyüyen bir şirkete gitmeyi tercih edeceklerdir. Sizi dinamik görmezlerse müşterileriniz bile kaçabilir. Tabii ki şirketin sürekli ilerlemesi, 5 çalışanla kalmayıp 6, 7 diye artarak gelişmesi lazım ve büyüdükçe de inovasyon yöntemlerini değiştirmesi lazım. Çok küçük bir işle başlayıp 100 ya da 200 çalışana ulaştığınızda, eğer bunları dikkate almazsanız bir faciayla karşı karşıya kalırsınız. Facebook 5 yıl önce nasıldı, bugün nasıl; Apple 5 yıl önce nasıldı, bugün nasıl? Steve Jobs 1975'te ne yapmıştı, şimdi ne yaptı? Böylesine gelişen, değişen bir süreç var.

### Paul ROMER

Ben aslında, tekstilden otomotive geçiş, üretim işçilerinden tasarıma geçiş gibi birçok noktaya yorum yapmak ve inovasyonun önemiyle ilgili birkaç noktaya değinmek istiyorum. Çok fazla bakır rezervi olan bir ülke düşünün. Diyelim ki birçok şirket de çelik içinde yer almak istiyor ve hükümete o bakırı demir ocağında

tutmasını, çünkü çelik işinde kalmak istediklerini söylüyorlar. Hükümet de "Burada bakır var. Lütfen bundan kurtulmenin yolunu bulun," diyor. Buradaki tartışma Türkiye'nin sahip olduğu insan kaynağıyla ilgili ancak buradaki temel hedef aslında bu kaynağı istihdam etmek olmalı ve işgücü için iş alanları yaratmak olmalı. 20-30 yıl sonraki işler için değil, şu anki işler için. İlk hedefiniz herkesin istihdam edilmesi olmalı. Türkiye'nin bu konuda kat edeceği çok yol var. Asya gelişim modelinin en önemli örneği bu bence. Asya modeli, tutarlı ve sürekli olarak tam istihdam sağlamaya çalışıyor, sonra inovasyona kafayı yoruyor. Bu modelin gücü, herkesin istihdam edilmesinden geliyor. İnsanlar daha yetenekli, daha becerikli hale geliyor ve bu istihdam onların tabii ki daha inovatif olmalarına yol açıyor ve böylelikle inovasyonun avantajları daha iyi kullanılıyor. Önceliklerin ne olduğunu belirlemek çok önemli. İş dünyasından insanlar olarak hepinizin münferit olarak hükümeti hedeflere yönlendirmeniz gerekiyor. Herkesin bir işte çalışması ve bununla ilgili yetenekler edinmesi çok önemli.

### Ahmet BAYRAKTAR

Hem şirket hem de sektör olarak cevap vermek istiyorum çünkü sektör olarak da bu konuda çok önemli girişimlerimiz var. Öncelikle işçilerden başlarsak, biz 1994 yılından beri meslek lisesi mezunu olmayan işçiyi almıyoruz ve çalışan işçilerimizin büyük bir çoğunluğu da okulun son yılında bizde çalışmaya başlayan, bizim kültürümüzü almış, bizi öğrenmiş insanlar. Sonra kimisi askere gidiyor, üniversiteye gidiyor, bitirince yine gelip çalışıyorlar. Dolayısıyla biz daha çok işi bizde öğrenen, bizim kültürümüzü ve bizi anlayan, tanıyan, öğrenen, bizim beklentilerimizi bilen insanlarla işe başlamak istiyoruz. İşçilerimiz ve mühendislerimizin büyük bir çoğunluğu böyledir, çünkü bizim firma içi eğitimlerimiz oldukça yüksek, firma dışında da başka eğitimler veriyoruz.

Bugün yapmış olduğumuz panelde bir tablo gösterdim. Biz firmamızda başarı için dünya klasmanında bir imalatçı pozisyonunda olmak için yalın mükemmelliği ve EFQM'i model aldık. Bunlarla ilgili hedeflere her yıl ulaşmak ya da bu ödülleri almak için, gereken neyse yapıyoruz. Bunun içinde birçok eğitim var, mukayeseler var, yurtdışı firmalardan aldığımız destekler var. AR-Ge merkezlerinin kurulması ve otomotiv yan sanayinde birçok firmanın da buna ihtiyaç duymasından dolayı da yine yüksek lisans ve doktora talebeleriyle ilgili Bakanlığımızın ve hakemlerimizin bu konuda çok büyük bir talebi var ve çok da doğru yapıyorlar çünkü artık bugün üniversite-sanayi işbirliği olmazsa olmaz bir konudur. Bu nedenle çalışan arkadaşlarımızı hem yüksek lisans için, hem de doktora için üniversitelerimize gönderiyoruz ve mümkün olduğu



kadar da onların kendi projelerinin yapılmasına uğraşıyoruz. Böylelikle o arkadaşlarımızı kendi yetkinlikleriyle üniversite içerisinde daha üst bir yere getirmeye çalışıyoruz.

Şu anda bu anlamda yapmakta olduğumuz yine önemli bir girişim var. Taşıma Araçları Yan Sanayi Derneğimiz var, ben de yıllarca onun başkanlığını yaptım. Bir de geçtiğimiz Haziran'da başkanlığını bıraktığım ve kurucularından olduğum bir organize sanayimiz var. Orada da vakıf başkanlığını bana verdiler, bir üniversite kuruyoruz. Bu üniversitenin tek amacı otomotiv sanayimizle talebelerin iç içe olması ve bu talebeler mezun olduklarında sanayinin ihtiyacını gerçekten verebilecek seviyede olmasıdır. Bu üniversite Çayırova'da organize sanayi bölgemizin içinde olacak. Bunun için yerimizi tahsis ettik, 2013-2014 öğretim yılında hayırlısıyla eğitime başlayacağız. Dolayısıyla eğitim ve kariyer planlaması bizlerde çok önemli, en büyük sermayemiz ve ben buna çok güveniyorum. Zaten bizim firmamıza yurtdışındaki bir firmayı alırken parayı vermek yeterli değildi, inceledikleri en önemli kriterlerden biri bizim iyi bir firma olup olmadığımızı ve bu incelemeyi Alman oto sanayi yaptı. Geldiler seviyemize, performansımıza baktılar. Biz bunu kimlerle sağlıyoruz? Bu insanlarla, çalışanlarımızla sağlıyoruz. Dolayısıyla orada bize güvendikleri için firmayı vermeye karar verdiler. Ben de bundan dolayı çok mutluyum. Bunu, bizim çalışanlarımızla birlikte başarımız olmasaydı yapamazdık. İnsana yatırım bence en önemli yatırım ve biz buna çok önem veriyoruz.

### Servet YILDIRIM

Bu üniversite girişiminiz de aslında oldukça önemli. İş dünyasının eğitime bu şekilde bir destek vermesi gereken de bir adım. Mesela TOBB'un bu çerçevede attığı TOBB-ETÜ (Üniversite) adımı bence çok önemli bir adımdır, ciddi eğitim anlamında atılmış en önemli adımlardan biridir. Mesleki eğitim, önümüzdeki handikaplardan birisi. Neden rekabetçiliği sağlayamıyoruz? Yeterince eleman yok, mesleki eğitim anlamında kurumsallaşma yok. Bunun böyle aşacağız herhalde.

### Ahmet BAYRAKTAR

Organize sanayimiz içerisinde bir meslek lisesinde 6 yıl önce eğitime başladık ve bu okulumuz ilk mezunlarını verdi ve bazı mezunları sanayimizde çalışır hale geldiler. Üniversiteyle beraber bütünleşmiş olacak.

### Paul ROMER

Ben burada bir yorum yapmak istiyorum. Eğer Türkiye'yi Brezilya ile, Çin ile aynı istihdam seviyesine getirmek istiyorsanız o zaman 10 milyon kişi için işe ihtiyacınız var demektir. 10 milyon master öğrencisi ya da doktora

öğrencisi çıkartamazsınız. Bu 10 milyon kişi değerli işler yapabilir. Doktoradan masterdan farklı işler yapabilir, şu anda onlar için var olan hazır işleri sürdürebilirler.

### Soru

Ben 7 yıldır araştırma geliştirme yapan bir firmanın sahibiyim. Bu sene 3 patentim yayınlandı. Çalıştığımız proje çok kapsamlı bir proje. Bu 3 patent için tek patent başvurusu yapmıştık ama çok geniş kapsamlı olduğu için 3 patente bölündü ve 3 başlık altında toplanıp yayınlandı. Bu çok geniş pazarı olan, yatağa bağımlı hastalarla alakalı bir proje olduğu için bugüne kadar bir çözüm üretilmemişti. En kapsamlı çözümü biz ürettik. Çalışmalar 7 yıl sürdü, bunun son 3 yılında TÜBİTAK'tan destek aldık, iki kez Ar-Ge desteği bir kez de dünya patent desteği aldık. Çalışmalarımızı bugüne getirdik. Şimdi bunu üretip dünya pazarına ve Türkiye'ye sunmak istiyoruz. Sayın Kaplan bizim için çok önemli bir mevkide ve kendisinin bu konudaki gayretlerini, çabalarını biliyorum. Bizim şirket olarak kaynaklarımız bitti çünkü bir Ar-Ge sürecini 7 yıl sürdürmek kolay değil. Dolayısıyla bizim paramızın olmaması ihtimalini ve bu projenin de önemi göz önüne alınarak bu konuda yeni çözümler üretemez misiniz? Çok önemli.

### Mustafa KAPLAN

Konuşmamda da söylediğim gibi, biz Ar-Ge'nin ticarileşmesi safhasını çok önemsiyoruz ve bu konuda da ciddi bir boşluk var. Bu alanı hiçbir kurum desteklemiyordu ve KOSGEB olarak bu alanı destekleme kararı aldık. Şu anda özellikle prototipi çıkmış ya da sizler gibi patent almış işletmelerin elinde bu gibi projeler varsa biz bunu destekliyoruz. Sizin de ticarileşme projenizle özel olarak ilgileneceğiz. Bunun da bir manada desteklenmesini sağlayalım, çünkü bizim varlık sebebimiz sizin gibi proje sahiplerinin elinden tutmak ve onların başarıyı yakalamasıdır. Bunun için elimizden ne geliyorsa yapmaya hazırız. Gerçekten patentle de sonuçlandırmanız bizi çok mutlu etti, çünkü ülkemizin çok ciddi eksiklik yaşadığı bir alan bu. Patent ve sınai mülkiyet hakları konusunda Sayın Bakanımızın da bahsettiği gibi patent artışı hızı anlamında iyi yerlerdeyiz ama patent sayısı anlamında ülkemiz sonlarda. İnşallah o konuda da çalışmalarımız olacak.

Kurumsallaşma KOBİ'lerde hep ürkülen, korkulan bir kavram olarak algılanıyor, oysa kurumsallaşma, işi profesyonellere terk etmek, patronların güneyle tatile gitmesi gibi bir şey değildir. Aile şirketleri de profesyonellerle birlikte işi çok rahat götürebilirler. Bazı danışmanlar ya da bazı öğretmenler aracılığıyla yurtdışında kullanılan kurumsallaşma söylemleri Türkiye'ye adapte edilmeden olduğu gibi aktarılıyor.



Bu konuda sıkıntılarımız var, ama çağdaş yönetim teknikleriyle yönetme konusunda KOBİ'lerimizin eksikliklerini gidermemiz gerekiyor. Büyümek demek korkulacak bir şey değil. Bugün sabahki oturumlarda yapılan çok güzel sunumlardan birinde, büyürken nelere dikkat ettiklerini çok güzel bir tecrübe paylaşımı anlamında anlattılar. Bir kere bazı işleri yavaş yavaş bırakma, dışarıya yaptırma, kendi rekabet gücünüz olan core competence dediğiniz temel yeteneklerimize odaklanma önemli. KOBİ'ler genellikle 10 kişiye kadar işletmesini çok rahat yönetiyor, patron işin başında oluyor ama 40 kişi, 50 kişi olmaya başladığında hâlâ yönettiğini zannediyor. Oysa sürekli kan kaybediyor, müşteri ilişkilerini ve daha birçok ilişkiyi yönetmekte zorlanmaya başlıyor. Bunun için de danışmanlık gibi kurumlardan, yazılım gibi karar destek mekanizmalarından destek almak, bir şekilde teknolojik olanakları kullanmak gerekiyor. Bence esnekliği kaybetmeden de büyümek mümkün, karar alabilme süreçlerini yönetebilmek mümkün ve bunlar da bizim desteklediğimiz alanlardan bir tanesi.

### Soru

İktisat yüksek lisans öğrencisiyim. Sayın Romer'in kongreye katılacağını duyduğumdan beri oldukça heyecanlıydım, dolayısıyla bu fırsatı kaçırmak istemedim.

İlk günkü oturumda, özellikle sunumunda yakaladığım birkaç nokta var. Bunlardan bir tanesi, İstanbul dışında hub'ların oluşturulmasıydı. Amerika ile bir karşılaştırma yapmış ve Türkiye'de bu sayının çok düşük olduğundan bahsetmişti. İkinci nokta bu hub'lar arasındaki bağlantıların kuvvetlendirilmesi idi. Dikkatimi çeken diğer önemli noktaysa göçlere ya da göçmenlere açık olmaydı. Özellikle Sanayi Bakanımız ilk günkü açılış konuşmasında ucuz işgücünü yakalamanın neredeyse imk nsız olduğundan bahsetmişti ve bu amaçtan vazgeçmemizi söylemişti. Bu göç konusunda ise herhangi bir yorum yapmamıştı.

Sayın Romer, bugün de yüksek işsizlik ve düşük işgücüne katılımdan bahsetti ama böyle bir iki gerçek varken göçlere ya da göçmenlere açık olmak konuyu biraz daha politik tarafa götürmez mi ve Türkiye, böyle bir sorunu politik tarafa çekmeden nasıl çözebilir?

### Paul ROMER

Sizin de söylediğiniz gibi ben Türkiye'deki işsizlik konusunda çok kaygılıyım. Aslında göçmenleri çekmek buradaki insanların çalışmasını sağlamak için de iyi bir yol olabilir. Türkiye'deki insanların işleri yok çünkü iş piyasası regülasyonları yok ve işyerleri insanları çekme konusunda bir güce sahip değil. Ancak Türk

işçileri çalıştırmak daha etkili hale gelirse, böyle yeni şehirler kurulursa, dünyanın başka yerlerinden göçmenler gelirse, imalat ürünlerini artırırsanız, düşük vasıflı insanlar için istihdamı artırırsanız, o zaman Türkiye'deki insanlar için de buralara gelmek, buralarda çalışmak avantajlı olacaktır. Göçmenlerin gelmesi, İstanbul haricinde büyük hub'lar, büyük şehirler oluşturmak için avantaj olabilir. Bu amaçla genel bir strateji de oluşturulur, mesela bölge temelli reformlar söz konusu olur ve bunlar daha politik olarak sürdürülebilir şekilde ele alınır. Bu sayede iş piyasası regülasyonu için bazı adımlar atılmış olur.

### Soru

Benim sorum da Sayın Kaplan'a. Özellikle daha önceki oturumda da dinlemiştinizdir. Tasarıma verilen önemin ve desteğin Ar-Ge'ye verilen önem ve destek kadar olmadığından bahsedildi. Sayın İsmail Ertürk, Apple'da tasarıma verilen önemin Ar-Ge'ye verilen önemden daha fazla olduğunu belirtti. Siz de tasarımın öneminin giderek artması gerektiğinden bahsettiniz. Tarihten gelerek baktığımızda, Türk tasarım kültürünün böyle bir şey için yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ya da geliştirilmesi gerekir mi? Tarihsel açıdan baktığımda, özellikle eski yapıların çoğunlukla devşirmeler tarafından yapıldığını görüyorum. Osmanlı çok büyük bir coğrafyada yer alıyordu ve sadece Türklerden oluşmuyordu, dolayısıyla özellikle bu tür ustaların da farklı farklı bölgelerden geldiğini ve bunların tasarım yeteneklerinden yararlanıldığını biliyoruz. Türk tasarımı denince benim ilk aklıma çinicilik geliyor. Bunları da düşünerek tasarım kültürünün bizi çok destekleyeceğini düşünüyor musunuz?

### Mustafa KAPLAN

Genel olarak baktığımızda kültürümüzde inovasyonu ya da yenilikçiliği kısıtlayan söylemler olduğu yönünde eleştiriler hep getirilir. "Eski köye yeni adet getirme", "İcat çıkarma" gibi söylemler vardır Türk kültüründe, ama bunun yanında bizim açıkçası coğrafyamızın zenginliği, melez birçok yaklaşımlar ya da oluşumların içinde olmamız bize zenginlik katıyor. Tasarımın öneminin bizim sanayimizde çok kavranmadığını söylüyorsunuz. Biz de konuşmalarımızda az çok onu söyledik. Yıllardır girişimcilikte olsun, KOBİ'lerde olsun hep Ar-Ge ve teknoloji geliştirme gibi kavramları kullandık, oysa inovasyon kavramını, tasarım kültürünü, endüstriyel tasarımı pek önemsemedik veya bunları gerçekten bir manada önemli görmedik. Bu noktada yeteri kadar tasarımcımız olduğu konusunda endişelerim de var. Endüstriyel tasarım bölümlerimizde gerektiği kadar eğitim verme ya da bu konuda kreatif davranma konusunda eksikliklerimiz var. Bu noktayı

çözmemiz lazım. Üniversitelerimizde yeteri kadar endüstriyel tasarım bölümleri açılmasını sağlamamız ve bunları desteklenmemiz lazım. KOBİ'lerimiz tasarımcı çalıştırmaz, birisinden tasarım hizmeti almasını önerdiğimizde ona güvenmez, fikrinin alınacağından korkar. Günümüzde bunu lisanslama, koruma, tescil etme anlamında altyapı düzenlemeleri olduğunu düşünüyorum. Buna ek olarak biz KOSGEB gibi kurumların tasarımı destekleyen, inovasyonu destekleyen yeni yaklaşımları var, ama bu akşamdan sabaha bir değişim olmayacak. Çünkü bu bir kültür değişimidir ve zaman ister, ama açıkçası Türk girişimcisinin adaptasyon yeteneğinin yüksek olduğuna ve inovatif yanları ile hızlı bir şekilde bu sorunları çözeceklerine inanıyorum.

### Soru

Aslında çok güzel noktalara değinildi ama endüstriyel tasarımın sadece kozmetik tasarım olmadığının altını çizmek istiyorum. Olayın sadece renk ve trende indirgenmesi bizi son derece üzüyor, çünkü aslında biz Ar-Ge'nin göbeğindeyiz ve yıllardır da bunun mücadelesini veriyoruz. Mühendislerle, pazarlamacılarla ortak çalışmamız gerekiyor. Ancak bu ekip çalışmasıyla inovasyona gidilebilir. Bunu gerek KOBİ'lerde gerek büyük şirketlerde yıllardır anlatmaya çalışıyoruz. Küresel şirketlerin ve gelişmiş ülkelerin örneklerine bakarsanız ki Apple, i-Pod, Steve Jobs gibi çok güzel örnekler de verildi, hep endüstriyel tasarımın ne kadar işin merkezinde olduğunu görürsünüz. Bizim maalesef en büyük kaybımız birçok sektörde ekip çalışması işbirliğini yapamamış olmamız. Özellikle KOBİ'lerde şunu merak ediyorum ve Ahmet Bey'e sormak istiyorum. ETMK olarak Design Turkey ödülleri veriyoruz ve her sektörde çok fazla ürün çıkıyor ve buları ödüllerle teşvik ediyoruz ve ihracat potansiyellerinin artmasına yardımcı oluyoruz. Otomotiv sektöründe, özellikle yan sanayi ve yedek parçalarda endüstriyel tasarımın yeterince kullanılmadığını düşünüyorum. Mesela TAYSAD üyelerinin yüzde kaç Ar-Ge'sinde endüstriyel tasarımcı çalıştırıyor ya da dışarıdan tasarım hizmeti alıyor, merak ediyorum.

### Ahmet BAYRAKTAR

Otomotiv sektörünü iyi tanımak lazım. Biz araç üreticilerine bağımlı bir sektörüz. Örneğin kendi firmam far ve stop lambası yapıyor. Bizim onların vermiş olduğu aracın boş kutusuna yerleşecek, o yapıya uygun, onların tanımladığı kriterlerde bir ürün geliştiriyoruz. Bununla ilgili tasarım anlamında kendi içimizde olan mühendis arkadaşlarımızla ürünün tasarımını yapıyoruz ama bunun yaratıcılık tarafına fazla müdahalemiz olmuyor, bugüne kadar olmadı. Kendi ürünlerimizle ilgili yine bir örnek vereceğim; Almanya'da almış olduğumuz şirket de bunu yaptığı için sizlerle paylaşıyorum. Bu

ürünlere LED'lerle birlikte farklı görüntüler vermeye başladılar. Araçların, özellikle Alman araçlarının arka lambalarına bakarsanız LED ile birlikte farklı ışıkların yayıldığını görürsünüz. Yeni bir moda burada başlamış oldu ve maliyetlerinde düşürülmeye başlamasıyla şimdi lüks araçlardan diğer sınıf araçlara yayılmaya başladı. Oradaki araç üreticileri, Audi, Mercedes gelerek Almanya'daki şirketten talep etmişler ve bizim şirkette de bunlar geliştirilmiş. Ama Türkiye'de yan sanayi olarak, özellikle araç üreticileri böyle bir tasarım ya da görüntüyle ilgili böyle bir şeyi bizden talep etmediler, sadece boş kutuya ürün geliştirilmesini istediler. Dolayısıyla biz tasarım ve ürün geliştirme konusunda Türkiye'deki araç üreticileriyle direkt bağımlı çalışmadığımız için böyle bir sıkıntımız var. Biz onların tanımladığı kriterlerin dışına fazla çıkamıyoruz çünkü onlar da dışarıdaki ana sanayinin belirlemiş olduğu kriterlerde kalıyorlar. Ancak düşük adetlerde üretilen kamyon ve otobüslerde kullanılan bazı standart ürünlerimiz var ve bunların tasarım yetkisi bizde. Onlarla ilgili zaman zaman kendi çapımızda bir şeyler yapıyoruz ama bunlar tamamen firma içerisinde ve dışarıyla paylaşmadığımız şeyler. Bunlar moda ürünler olduğundan ve belki çok fazla sayıda da olmadığından kendi içimizde yapılan ürünler oldu, dışarıyla fazla paylaşmadık.

### Soru

Fason ötesinde ODM'e yani Original Design Manufacturing'e geçebilecek miyiz ya da geçiyor muyuz? Çünkü bir çok sektörde yan sanayide artık ODM'e geçmemiz gerektiğini düşünüyorum.

### Ahmet BAYRAKTAR

Bu güzel bir soru. Biz biraz zorluk yaşadığımız için bunu bir geçiş olarak, küresel co-designer olmak için yani ürünü tasarlayan, geliştiren, üreten firma olmak için Türkiye'deki araç üreticileriyle bunu yapma olanağımız pek fazla olmadı. Sınırlı sayıda, sınırlı boyutta kaldı. Yurtdışında satın aldığımız firma bu konuda tam yetkin bir firma. Dolayısıyla bizim şu anda Türkiye'deki ekiplerimizle Almanya birlikte çalışıyorlar ve bu konuda biz de dolaylı olarak yetkin hale geldik ve OEM'lerle tasarım konusunda çalışmaya başladık. Hatta buradaki bir müşterimiz bize bu şirketi almamızla birlikte Avrupa'daki üretilecek bir aracın tasarım gerektiren ürününü bize sipariş etti. Biz bu fırsatı bu şekilde yakaladık.

### Servet YILDIRIM

Bize ayrılan sürenin sonuna geldik. Çok teşekkür ederiz bizleri izlediğiniz için. Böylece iki günlük kongre de son ermiş oldu. 10 yıldır başarıyla yürütülen bu kongre için İstanbul Sanayi Odası'nı bir kere daha tebrik ediyoruz

## Kapanış Konuşması





### C. Tanıl KÜÇÜK

**İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı**

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Dalgaları Yöneterek Geleceği Tasarlamak” temalı Onuncu Sanayi Kongremiz ve İnovasyon Sergimizin sonuna gelmiş bulunuyoruz.

Birlikte geçirdiğimiz bu iki günde, değerli konuk konuşmacılarımızı ve çok değerli oturum konuşmacılarımızı dinleme imkanı bulduk, görüşlerinden faydalandık. Bilgi ve deneyimlerini, bizlerle paylaşan tüm konuşmacılarımıza teşekkür ediyoruz.

Onuncu kongremizde, önümüzdeki süreçte, bizleri nasıl bir dünyanın beklediğini; tarihin bu noktasında, ekonomide, toplumsal yaşamda, hangi dalgaların yükseldiğini ve hem ülke olarak, hem de işletmeler olarak, daha üstün rekabet gücü, daha yüksek büyüme performansı için, bu dalgalardan nasıl faydalanabileceğimizi anlamaya çalıştık.

Daha önceki Kongrelerimizde olduğu gibi, onuncu Kongremizde de bu anlamda en önemli kavram olarak yine, inovasyon öne çıktı.

Konuşmacılarımız inovasyonun, özellikle gelişmiş ekonomilerde, büyümedeki yüksek payını ve inovasyona giden yolda da, Ar-Ge ve teknoloji geliştirmenin önemini çeşitli vesilelerle dile getirdiler.

Bunun yanı sıra, konuk konuşmacımız Paul Romer’in, büyümede, Ar-Ge ve teknoloji geliştirme kadar önemli olabileceğini söylediği iki konuyu özellikle öne çıkarması dikkat çekiciydi. İyi işleyen bir kurallar sistemi oluşturmak ve nüfusa beceri kazandırmak. İyi dizayn edilmiş, iyi işleyen ve tam anlamıyla uygulanan kurallar, bir toplumda, hayatı kolaylaştırıyor ve belki daha da önemlisi, verimliliği ve netice olarak da, milli geliri artırmaya önemli katkıda bulunabiliyor.

Esasen, nüfusa beceri kazandırma ve daha geniş anlamda eğitim konusu, hemen hemen tüm oturumlarımızda, önemle gündeme geldi. Okul eğitimi yanında, işyeri eğitimi, işyerlerinde deneyim kazanma, işyeri okul bağlantısı kurma gerekliliği özellikle vurgulandı.

Öte yandan, Kongremizde yapılan tespitlerde şunu gördük ki, yaşadığımız dönemin en önemli özelliklerinden biri, bilgi teknolojilerindeki gelişmenin, bilhassa da internetin sonucu olarak, bağlantı imkanının son derece artmış olmasıdır. Özellikle, bireylerin birbirleriyle bağlantılı hale gelmesi, fikirlerini değiş tokuş edebilme imkanı bulması, inovasyon şansını da artırmaktadır.

Kongremizde yapılan, günümüze ilişkin bir diğer önemli tespit de, dünya nüfusunun büyük çoğunluğunun tarihte ilk kez, kırsal bölgeler yerine şehirlerde yaşaması oldu. Şehirler, insanlar arasındaki bağlantı imkanının ve dolayısıyla da, inovasyon ve ekonomik büyüme potansiyelinin en yüksek noktaya ulaştığı, cazibe merkezleri olarak karşımıza çıkıyor.

Bir sonuç çıkarmak gerekirse, dünyanın gidişine yön veren dalga bize, inovatif, rekabet gücü ve büyüme potansiyeli yüksek bir ekonomi için, Ar-Ge ve teknoloji geliştirme yanında, kentleşmeye, iyi işleyen kurallar sistemine, bireyin önünü açmaya ve ille de eğitime, daha çok önem vermek gerektiğini söylüyor.

Şunun da altını çizelim ki, tüm bunları yaparken, bir yandan da, ekolojik tehditleri unutmamak, çevreyi ve sürdürülebilir büyüme ve kalkınma hedefini merkeze almak durumundayız.

Kongremizde dile getirilen fikirler, düşünceler, eminiz ki, her bir katılımcımızın zihninde, farklı pencereler açmış, farklı çağrışımlar yapmıştır. Ümit ediyoruz ki, bu pencereler, sanayimiz ve ülkemiz için ilave katma değere dönüşecek, ülkemizi ve sanayimizi arzu ettiğimiz hedeflere taşımamıza, daha mutlu ve daha zengin bir Türkiye yaratmamıza katkıda bulunacaktır.

Bu duygu ve düşüncelerle sözlerimi bitirirken, tüm konuşmacılarımıza, oturum başkanlarımıza ve iki gün boyunca bizlerle birlikte olan siz değerli katılımcılarımıza, Kongremize gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ediyoruz.

İnovasyon sergimiz kapsamında bizimle birlikte olan firmalarımıza, Kongremizin içeriğinin geniş kitlelere ulaşmasını sağlayan kıymetli basın mensuplarımıza, ilgi ve katkıları için çok teşekkür ediyoruz.

Kongremizin gerçekleşmesine imkan tanıyan Program Komitemize, Sponsorlarımıza, Kongremizin organizasyon ve hazırlık çalışmalarına emek veren Odamız çalışanlarına teşekkür ediyor ve gelecek Kongremizde buluşmak dileğiyle, Yönetim Kurulumuz adına sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyorum.

