



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

11.SANAYİ KONGRESİ
ve İNOVASYON SERGİSİ
Sürdürülebilir Rekabet Gücü
**BÖLGESEL ÜRETİM,
KÜRESEL GÜÇ**
19-20 Aralık 2012



11thINDUSTRY CONGRESS
and INNOVATION EXHIBITION
Sustainable Competitiveness
**REGIONAL PRODUCTION,
GLOBAL POWER**
19-20 December 2012

ÖZET KİTABI



ANA SPONSORLAR / MAIN SPONSORS



OTURUM SPONSORU / SESSION SPONSOR



İLETİŞİM SPONSORLARI / MEDIA SPONSORS



DESTEK SPONSORLARI / SUPPORTING SPONSORS



SERĞİ SPONSORLARI / EXHIBITION SPONSORS

ASLANDAĞ AHŞAP VE İNŞ. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.
DİRİNLER MAKİNA SAN. VE TİC. A.Ş.
ENTES ELEKTRONİK CİHAZLAR İMALAT VE TİCARET A.Ş.
ESAN ECZACIBAŞI END. HAM. SAN. TİC. A.Ş. - NANOKİL PROJESİ
KALESERAMİK ÇANAKKALE KALEBODUR SER. SAN. A.Ş.
MİR ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME SAN. TİC. A.Ş.
OPTİTEK BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ LTD. ŞTİ.
OTAM OTOMOTİV TEKN. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME SAN. TİC. A.Ş.
PRM YAZILIM VE DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ.
ROYAL HALI TEKSTİL MOBİLYA SAN. VE TİC. A.Ş.
TURAŞ GAZ ARMATÜRLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.

11.SANAYİ KONGRESİ
ve İNOVASYON SERGİSİ

**Sürdürülebilir Rekabet Gücü
BÖLGESEL ÜRETİM,
KÜRESEL GÜÇ
19-20 Aralık 2012**

İstanbul, Şubat 2013
ISBN: 978-605-137-228-0 (Basılı)
ISBN: 978-605-137-229-7 (Elektronik)
İSO Yayın No: 2013/2
Sertifika No:19176





Sanayi Kongrelerimizin on birincisini, 19-20 Aralık 2012 tarihlerinde “Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Bölgesel Üretim, Küresel Güç” teması ile gerçekleştirdik.

1000'e yakın kişinin katıldığı 11. Sanayi Kongresi ve İnovasyon Sergisi'nde ikisi konuk konuşmacı olmak üzere, 30 konuşmacı söz almıştır. Kongrede 5 oturum gerçekleştirilmiş, konuk konuşmacı oturumları ile beraber toplam 7 oturuma yer verilmiştir.

İlk konuk konuşmacımız Maryland Üniversitesi Küresel Strateji ve Girişimcilik Profesörü, China India Institute Baş Danışmanı, Stanford Üniversitesi ve INSEAD Strateji Profesörü Dr. Anil Gupta, “Dünya Pazarının Değişen Dinamikleri” başlığı altında yaptığı sunumda, gelecek 20 yılda büyük değişimler yaşanacağından söz ederek, gelişen ekonomilerin değişen ağırlıklarına vurgu yapmış ve bu dönüşüm sürecinde Türkiye'nin mevcut durumu ve potansiyelini ele alarak, ekonominin nihai başarısı için teknoloji odaklı büyümenin öneminden bahsetmiştir.

İkinci konuk konuşmacımız China Europe International Business School, China Innovation Centre Yönetim Profesörü ve Direktörü Prof. George Yip ise “Küresel Oyuncu Olmak” başlığıyla, uluslararası büyük bir oyuncu olmak için yapılması gerekenleri ele aldığı konuşmasında, Türkiye'nin dünyaya açılmak için sağlam bir temeli bulunduğunu ifade ederek küresel rekabet için inovasyonun ve “iyi” yerine artık “farklı” olmanın önemine vurgu yaparak, uluslararası ticarette uyum sorunu zorluğunu aşmanın yolları ve eğitim-inovasyon ilişkisine değinmiştir.

Sanayi Kongremiz, bu yıl da sizlerden büyük ilgi gören bir İnovasyon Sergisi'ne ev sahipliği yapmıştır. Yenilikçi ve teknoloji öncelikli ürün veya sonuçlanmış projelerin belirli tematik alanlarda tanıtıldığı sergimizi 54 firma ve kurumun katılımı ile gerçekleştirdik.

Bundan önceki Kongrelerimiz sonrasında olduğu gibi, 11. Sanayi Kongremizi takiben de konuşmacılarımızın yaptıkları konuşma ve sunumları kitap haline getirerek, faydalı olması dileğiyle ilgililerinize sunuyoruz.

C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

Geçmiş Kongreler

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"

10. Sanayi Kongresi, 14-15 Aralık 2011

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, Dalgaları Yöneterek Geleceği Tasarlamak

Açılış Konuşmaları		7
	C.Tanıl KÜÇÜK	9
	İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	
	Erdal BAHÇIVAN	13
	İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı	
	Dr. M. İbrahim TURHAN	17
	İMKB Başkanı	
	Nihat ERGÜN	23
	T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı	
Dünya Pazarının Değişen Dinamikleri		
Konuk Konuşmacı	Anil GUPTA	29
	Maryland Üniversitesi Küresel Strateji ve Girişimcilik Profesörü	
	China India Institute Baş Danışmanı	
	Stanford Üniversitesi ve INSEAD Strateji Profesörü	
Küresel Oyuncu Olmak		
Konuk Konuşmacı	Prof. George YIP	39
	China Europe International Business School,	
	China Innovation Centre Yönetim Profesörü ve Direktörü	
Oturum 1	Yeni Pazarlar, Uluslararası Dinamikler	51
Oturum Başkanı	Dr. Yılmaz ARGÜDEN	53
	ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı	
Konuşmacılar	Dr. Cem BOZKURT	53
	Alvimedica Tıbbi Ürünler Genel Müdürü	
	Levent ÇAKIROĞLU	54
	Arçelik Genel Müdürü	
	İzzet KARACA	55
	Unilever Türkiye CEO ve	
	Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Kafkasya Başkanı	
Oturum 2	Türk Sanayiinin Küresel Başarı Stratejileri	67
Oturum Başkanı	Hakan GÜLDAĞ	70
	Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni	
Konuşmacılar	İbrahim USLU	70
	T.C. Ekonomi Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürü	
	Jong-Won KW0, Ph.D.	75
	Posco Assan TST Çelik Sanayi Gönenel Müdürü	
	Durmuş DÖVEN	78
	Reysaş Taşımacılık ve Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı	
	Emin Armağan ŞAKAR	79
	Elektra Elektronik Yönetim Kurulu Üyesi	

Oturum 3	Bölgesel Pazarlara Yenilikçi Bakış	87
Oturum Başkanı	A. Rona YIRCALI DEİK İcra Kurulu Başkanı	90
Konuşmacılar	M. İbrahim AYBAR Renault-MAIS Genel Müdürü	90
	Vedat MİMAROĞLU Çimtaş Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO	94
	Tamer TAŞKIN DEİK Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı	97
	Mehmed EVYAP Evyp Holding İcra Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi	101
Oturum 4	Küresel KOBİ	107
Oturum Başkanı	Sadi ÖZDEMİR Hürriyet Gazetesi Ekonomi Editörü	110
Konuşmacılar	Sami KARİYO Penti Giyim Yönetim Kurulu Başkanı	110
	Bülent ÇELEBİ Air Ties Kablosuz Ağlar Yönetim Kurulu Başkanı ve Kurucu Ortak	113
	Yaman KOÇ Plus Expo Centre Danışmanlık Koordinatörü	115
Kapanış Oturumu	Bölgesel Oyunda Başarı, Türkiye ve İstanbul Sanayii	127
Oturum Başkanı	Ali AĞAOĞLU Fortune Türkiye Dergisi Genel Yayın Yönetmeni	130
Konuşmacılar	Büyükelçi Bozkurt ARAN TEPAV Ticaret Çalışmaları Direktörü	131
	Cemal Ertan AKİŞ Ülker Uluslararası Operasyonlar İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı	131
	Cüneyt YAVUZ Mavi Giyim Genel Müdürü	132
	Ender YILMAZ Yılmaz Redüktör Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	134
Kapanış Konuşması		147
	C.Tanıl KÜÇÜK İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	149
İnovasyon Sergisi		151
	Bilgi	152
	Fikir ve Proje	152
	İnovasyon	153



AÇILIŞ KONUŞMALARI

C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

Erdal BAHÇIVAN

İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı

Dr. M. İbrahim TURHAN

İMKB Başkanı

Nihat ERGÜN

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı



C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Bölgesel Üretim, Küresel Güç” temalı Kongremize ve İnovasyon Sergimize hoş geldiniz diyor, İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu adına sizleri saygıyla selamlıyorum.

Açılış konuşmamızı onurlandıran değerli konuklar ve iki gün boyunca bizlerle beraber olacak değerli katılımcılar; Kongremize gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ediyor ve sizleri aramızda görmekten duyduğumuz memnuniyeti ifade etmek istiyorum.

Sanayi kongrelerimizin ilkinin, Odamızın 50. Kuruluş yıl dönümü etkinlikleri çerçevesinde, 2002 yılında gerçekleştirmiştik. 2002 yılından bu yana da, aralıksız devam ettiriyoruz ve ne mutlu ki bu yıl da 11. Kongremiz için yine sizlerle bir aradayız. İlgi ve desteklerinizle Sanayi Kongrelerimizi on birinci yıla taşıyabilmiş olmanın gurur ve mutluluğunu yaşıyoruz.

Değerli konuklar, 2000’li yıllarla birlikte, hem dünya hem Türkiye ekonomisinde çok önemli değişiklikler yaşandı. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde, devrim niteliğindeki gelişmelerle mesafeler, sınırlar eski anlamını yitirdi. Thomas Friedman’ın ifadesiyle, “Dünya düzleşti”.

Küresel ekonomide, bırakın devasa şirketleri, tek tek bireyler bile tüm dünyada hareket imkânına kavuştu ki, muhtemelen 21. yüzyılın ilk on yılı ileride, siyasi gelişmelerden, askeri çatışmalardan çok, muhtemelen bu yönüyle hatırlanacak. Etkilerini hâlâ hissettiren küresel kriz, bu dönemin önemli kırılma noktalarından biri oldu. Kriz, dünya ekonomisine yönelik algı ve kabullerimizin, kökten diyebileceğimiz bir şekilde değişmesine yol açtı. Ekonomide, güç merkezlerinin yer değiştirdiği, Batı’dan Doğu’ya doğru kaydığı gerçeğini gündeme getirdi. Kısaca, deyim yerindeyse, tarihte kartların yeniden dağıtıldığı, dönüm noktalarından birindeyiz.

Gelişmelerin yönünü iyi kavrayan, değişime uyum sağlamak için gerekli önlemleri zamanında alanlar öne geçerken, diğerleri geride kalacak! Bu tabloda ülkemiz nerede diye bakacak olursak, son yıllarda makro ekonomik istikrar anlamında önemli kazanımlar elde ettiğimiz tartışmasız bir gerçek. Diğer taraftan, şirketlerimiz, küresel rekabet mücadelesinde, önemli tecrübe ve birikim edindiler. Sanayimizde, küresel rekabetin gerekleri konusunda büyük bir farkındalık oluştu. Küresel rekabet üstünlüğünün en önemli unsurları olan, Ar-Ge ve inovasyon, sanayimizin yerleşik kavramları arasına girdi. Nitekim Kongremiz kapsamında dördüncüsünü gerçekleştirdiğimiz

İnovasyon Sergimiz, yerleşikliğin sadece söylem düzeyinde kalmayıp gerçek hayatta da karşılık bulduğunun göstergesi.

Ancak, bu olumlu gelişmelerin yanında, Ar-Ge ve inovasyonda, maalesef henüz arzu ettiğimiz noktaya gelebilmiş değiliz. Yakın dönemde Ar-Ge destekleri konusunda çok olumlu gelişmeler olmakla birlikte, Avrupa Birliği’nin, son olarak Şubat 2012’de yayımladığı Avrupa İnovasyon Değerlemesi Raporu’nda, ülkemiz hala son sıralarda yer almakta. Diğer taraftan, hatırlanacağı üzere, Ar-Ge harcamalarını 2013 yılına kadar %2’ye yükseltmeyi hedeflemiştik. Oysa TÜİK verilerine göre, 2011 itibarıyla bu oran %0,86 seviyelerinde. Bu da 2013’te %2 hedefini yakalamamızın çok zor olduğu anlamına geliyor.

Değerli konuklar, 11. Sanayi Kongremizin alt teması, “Bölgesel Üretim, Küresel Güç”. Temamızdaki “bölgesel üretim” vurgusu, Türkiye’deki üretimi, daha uygun rekabet unsurları sunan çevre ülkelere kaydırmak anlamına gelmiyor elbette. Buradaki amaç, merkeze Türkiye’yi koyan entegre bir anlayışla, üretim ve dolayısıyla satış kapasitemizi, tüm bölgemize yaymak, üretim ağıımızı dallandırıp budaklandırmaktır.

Ülkemiz için, taşımacılık, ulaşım ve lojistik merkezi vizyonu sık sık dile getirilmekte. Şunun altını çizmeliyim ki, bu vizyonun hayata geçebilmesi ve sürdürülebilir olmasının en önemli şartlarından biri, güçlü bir üretim ayağıdır. Var olan üretim gücünü, bölgesiyle entegre hale getirmiş, bunu lojistik ve ulaşım boyutuyla da tamamlamış bir Türkiye’nin, küresel sistemdeki ağırlığı da, elbette buna uygun olacaktır, daha fazla olacaktır.

Doğal kaynaklar açısından zengin olmamasına rağmen, geniş bir sektörel yelpazeye yayılan üretim kapasitesi ile Türkiye, bölgesindeki en güçlü ekonomilerden biridir. Her zaman ifade ettiğimiz gibi, halihazırda ekonomideki üstünlüğünü, üretim gücünden alan Türkiye’nin, dünyanın ilk on ekonomisi arasına girmek gibi hedeflerine ulaşabilmesi için, işsizlik başta olmak üzere, ekonomik ve sosyal sorunlarını çözmesi için yapması gereken, üretim kapasitesini daha da artırmak, sanayisini daha da güçlü hale getirmektir.

Hal böyle iken, değerli konuklar, ne yazık ki, rakamlar sanayimizin güçlenmek yerine kan kaybettiğine işaret etmektedir. İstanbul Sanayi Odası olarak, uzun süredir, dile getirdiğimiz üzere, sanayimizin GSYİH’miz içinde cari fiyatlarla 1998 yılında %23,9 olan payı, 2011’de %16,2’ye gerilemiştir. Dikkatinizi çekeriz, %23,9’dan %16,2. Son olarak 2012 üçüncü çeyrek büyüme verilerindeki oran ise %14,4’tür ki bu gerçekten daha da düşündürücü bir rakamdır. İzleyebildiğimiz kadarıyla, sanayinin GSYİH içindeki payında, bu düzeyde bir gerileme, bize benzer ülkelerin hiç birinde görülmemektedir.

Türkiye'de, ilk defa 1982 yılında, sanayi sektörü tarım sektörünün önüne geçerek ekonominin ana sektörü haline gelmişti ve bu konumunu halen de sürdürmekte. Son günlerdeki bir çalışmadan hareketle, dünyada 1980'lerden bu yana, imalat sanayi katma değerindeki payların nasıl değiştiğine bakacak olursak, karşımıza ilginç veriler çıkmakta. Türkiye, 1980'de, dünyada imalat sanayi katma değeri en yüksek 15 ekonomi arasında yer almıyor. İlk üçte ABD, Japonya ve Almanya var. On yıl sonra 1990'a gelince, Türkiye'nin dünyada, imalat sanayi katma değeri en yüksek onbeş ülke arasında 13. sırada olduğunu görüyoruz. 2000 yılında ise, Türkiye 13. sıradan daha önlere ilerlemek yerine listenin sonuna, 15. sıraya geriliyor. 2010'da ise, maalesef Türkiye, son sıradaki yerini de kaybederek liste dışı kalıyor.

Bizde durum böyle iken, sanayileşme yoluna beraber çıktığımız Güney Kore'ye bakacak olursak, 1980'de Türkiye gibi, Güney Kore de liste de yok. Sonraki yıllara gelince, biz listeden düşerken 1990'da 11. sırada olan Güney Kore, 2000'de 8., 2010'da ise 7. sıraya yükseliyor.

İki ülkeye daha bakalım. İmalat sanayi değeri en yüksek onbeş ülke arasında, 1980'de 7. sırada olan Çin, 2010'da 2. sıraya, 1980'de 15. sırada olan Hindistan ise 2010'da 10. sıraya yükselmişler.

Çin ve Hindistan'ın yanında, özellikle Güney Kore'nin başarısının nedenlerine dair pek çok farklı analiz yapabiliriz, yapılabilir. Ben, sadece çok dikkat çekici ve açıklayıcı bulduğum rakamsal bir veriyi sizlerle paylaşmak istiyorum. Biraz önce, Ar-Ge harcamalarının GSYİH'miz içindeki payının, 2011 yılında %0,86'ya yükseldiğini belirtmiştim. Karşılaştırma yapmak üzere Güney Kore'ye baktığımızda, Güney Kore'de Ar-Ge harcamalarının GSYİH içindeki payının 2000 yılı itibarıyla %2,30'a ulaştığını görüyoruz. 2010'da ise, %3,74 ile dünyanın en yüksek oranlarından birine sahipler.

Türkiye ekonomisinde dikkat çeken olumsuzluklardan biri de iç tasarruflarımızın yetersizliğidir. Bu sorun, 2000'li yıllarla birlikte daha da derinleşmiş görünmekte. Son olarak, 2011'de iç tasarruflarımızın GSYİH'mize oranı %14,4'ler seviyesinde idi. Bağlı olarak, sanayimizin en büyük sorunlarından biri de, uzun vadede ve uygun koşullarda finansman imkânından mahrumiyettir. Finansal kaynaklara ulaşmak, özellikle KOBİ'lerimizde sıkıntılı olduğu gibi, sanayi kuruluşlarımızın kendi kaynak yaratma kapasitelerinde de oldukça sınırlı bir görünüm vardır.

Hal böyle iken, sanayi kuruluşlarımız küresel rekabetin gerektirdiği yatırımları ve yeniden yapılanmayı nasıl gerçekleştirebilecekler? Önümüzdeki temel sorunlardan biri de budur. Daha güçlü bir sanayi için bu sorunun çözülmesi çok önem arz ediyor.

İstanbul Sanayi Odası olarak, biz de uzun süredir, sanayi kuruluşlarımızın finansman sorununa çözüm üretilmesine katkıda bulunabilmenin gayreti içindeyiz. Olumlu bir gelişme olarak, son dönemde sanayi kuruluşlarımızın, sermaye piyasaları başta olmak üzere, alternatif finansman imkânlarından yararlanabilmesini sağlamak adına bazı adımlar atıldı. Biz de, İstanbul Sanayi Odası olarak, İstanbul Menkul Kıymetler Borsamız ile, sanayi kuruluşlarımızda halka arzı teşvik edecek, hızlandıracak ortak çalışmalar gerçekleştirmekteyiz. Bu vesile ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsamızın 11. Sanayi Kongremize stratejik ortak olarak destek vermesini ve Sayın İMKB Başkanımızın bugün Kongremizin açılışında bizlerle beraber olmasının, işbirliğimizin geleceği adına önemli ve ümit verici olduğunu özellikle ifade etmek, sizlerle paylaşmak istiyorum.

Diğer taraftan, şunun altını çizmek isterim ki, Ar-Ge ile ilgili, sanayimizin GSYİH içindeki payı ile ilgili verileri dikkatlere getirerek maksadımız, karamsar tablolar çizmek değil, moralleri bozmak hiç değil. Hükümetimizin Ar-Ge destekleri konusundaki gayretleri ve yaptığı çok önemli çalışmalar ortada. Ayrıca, her yıl Kongremizin açılışına katılarak, sanayimize, sanayicilerimize, sanayimizin geleceğine verdiğiniz önemi ortaya koymaktasınız ve bizler de, sizleri aramızda görmekten her zaman memnuniyet duymakta, güç almaktayız.

Hükümetimizin, makro ekonomik istikrar yönündeki kazanımlarından ve küresel krizin önümüze getirdiği acil sorunların nispeten gündemden düşmesinden sonra, sanayimize daha fazla önem verdiğini, verilen önemin de en azından temel ekonomik metinlere yansıdığını da biliyoruz, görüyoruz. Ancak, asıl olan uygulamaya geçebilmesidir. Uluslararası karşılaştırmalar, yarışmak zorunda olduğumuz dünya için, daha fazlasını yapmak zorunda olduğumuzu ve çok daha hızlı yol almamız gerektiğini söylüyor. Şimdiye kadarki nisbi yavaşlığımızda, özel sektör olarak, bizlerin eksiklerinin de mutlaka payı vardır. Sorunların oluşmasında hepimizin payı olduğu gibi, kalıcı çözümlere de yine, ancak, hepimizin katkısı ile ulaşabiliriz.

Şunu ifade edelim ki, Türk özel sektörü olarak, Türk sanayicileri olarak bizler, küresel rekabet mücadelesine devam etmekte kararlıyız. Rekabet gücünü artırmakta kendi üzerimize düşenleri yerine getirmenin arayışı ve gayreti içindeyiz ki, işletmelerin yapması gerekenler üzerine yoğunlaştığımız Sanayi Kongrelerimiz sanırım, çabamızın somut bir göstergesidir.

Fakat altını bir kez daha çizelim ki, tek başına özel sektörün çabası yeterli olmaz, olamaz. Dönüştürücü, yönlendirici makro politikaları ancak siyasi irade hayata

geçirebilir. Türkiye'yi sanayide, dünya çapında bir oyuncuya dönüştürmek ve bölgesiyle entegre üretim ağına sahip küresel bir güç haline getirebilmek için, doğru politikaları süratle hayata geçirmek zorundayız. Bunun için de, öncelikle sanayimizin gerçeklerini, sanayimizin sorunlarını doğru tespit ve teşhis etmek durumundayız.

Türkiye, son on yılda ekonomide, on yıl önce adeta imkânsız görünen pek çok şeyi başarmıştır. Biraz önce paylaştığımız veriler, ülkelerin bir kaç on yılda kaderlerini, konumlarını radikal biçimde değiştirebildiklerini göstermektedir ki, biraz önce de ifade ettim, Türkiye geçmişte bunu başarmıştır. Bugünün Türkiye'si de, yöneticileriyle, sanayicileriyle, bilim insanlarıyla, çalışanlarıyla bunu başarabilecek bir potansiyele sahiptir. Bundan sonraki on yıl için hedefimiz, üretim gücü daha yüksek, sanayisi daha güçlü bir Türkiye yaratmak, yaratabilmek olmalıdır. Amacımız, çabamız, Sanayi Kongrelerimizin bu hedef yolunda verimli, faydalı, ufuk açıcı bir platform olabilmesidir.

Eğer bir nebze de olsa bunu başarabiliyorsak, ne mutlu bizlere diyor ve sözlerimi bitirirken katılımınızdan ve Kongremize gösterdiğiniz ilgiden dolayı tekrar teşekkür ediyor, konuşmacılarımızı ve oturumlarımızı ilgiyle takip edeceğiniz inancıyla, Yönetim Kurulumuz adına sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyorum.



Erdal BAHÇIVAN**İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı**

İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı olarak, öncelikle hepinizi saygı ve sevgiyle selamlıyor, Odamızın 11. Sanayi Kongresi'ne katılarak bizleri onurlandırdığınız için teşekkür ediyorum. Hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Değerli misafirler, değerli sanayiciler, bizler sanayiciyiz, işadamıyız yani rekabet bizlerin doğasında var. Rekabet bizim durmamızı engelleyen, bize gelişimin ve ilerlemenin yolunu açan en önemli unsurlardan biri. Daha iyiyi, daha kaliteliyi, daha yeniyi, daha ucuzu üretmek ve pazarlamak zorundayız. Tıpkı bisiklete binmek gibi; sürekli pedal çevirmezsek ne kadar dengeli durursak duralım, er ya da geç düşeriz.

Ancak içinde bulunduğumuz yüzyılda, klasik rekabet anlayışı ve yaklaşımlarıyla yola devam etmek imkânsız. Sadece özel sektörün önlem alması ve çaba göstermesi, mevcut küresel rekabet koşulları için yeterli değil. Etkin devlet olmaksızın ekonomik ve sosyal anlamda sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi asla mümkün değil. Nitekim ekonomide liberal, siyasette güçlü ülkelerin artık çok daha hızla kalkındığına tanık oluyoruz. Hükümetlerin yeri ve önemi artık çok daha belirgin, dolayısıyla özel sektör olarak bizim de yaşadığımız ülkelerin uluslararası gücünden yararlanmamız, destek almamız gerekiyor. Bunun en iyi örneklerinden biri, özellikle de geçtiğimiz yıllarda sürdürdüğü istikrarlı ve güçlü yönetimiyle Türkiye'dir. Hükümetimizin ülke içindeki cesur adımları ve öncülük ettiği değişim süreci ile birlikte, dış politikada da barışçıl ve güçlü bir ülke profili çizmesi, hiç şüphesiz ki bizlere yepyeni vizyon ve pazarlar açtı. Bunun için kendilerine içtenlikle teşekkür ediyoruz.

Ancak başarı için kalıcılık, parlaklıktan daha fazla gereklidir, yani başarı bir yolculuktur, bir yol değil. O nedenle ülke olarak, elde ettiğimiz itibar ve başarıyı korumak için göstermemiz gereken çaba, bugün her zamankinden daha fazla olmak zorunda. Unutmamalıyız ki küresel aktör olanlar, yalnızca değişen dünyayı izleyip ona göre dönüşümünü gerçekleştirenler değil, değişime yön verenlerdir.

Bu sebeple küresel ve ekonomik rekabet gücü, belki de diğer tüm işlerden daha fazla gelecekle ve geleceği kurmakla ilgilidir. Küresel dünya düzeninin, ekonomileri ve yaşam şekillerini bu derece iç içe geçirdiği, etkilediği bir ortamda "biz de varız" diyerek yola çıkıyorsa, başımıza ne gelirse onu yaşamak gibi bir lükse sahip değiliz.

Sayın Bakanım, kıymetli misafirler, 2012 yılı tüm dünyada dengelerin değiştiği, taşların yerinden oynadığı

bir yıl oldu. Özellikle komşu ülkelerimizdeki siyasi çalkantılar ve isyanlar, bizleri yalnızca ekonomik açıdan değil, vicdani olarak da kaygılandırdı ve kaygılandırmaya devam ediyor. Son günlerde yaşadığımız tüm bu gelişmeler, 2013'ün de zorlu geçeceğinin sinyallerini veriyor. Avrupa'daki ekonomik, dolayısıyla siyasi tablo her geçen gün daha bir belirsizliğe gidiyor, bugün Euro'nun sürdürülebilirliği bile sorgulanır halde.

Dünyadaki ekonomik güç ve küresel rekabet üstünlüğü, giderek gelecek vaat eden ve gelişmekte olan ülkelere doğru kayıyor. Özetle dünya değişiyor, roller değişiyor, güçler değişiyor. Bu değişimi çok yakından izlemek ve tedbirlerimizi, politikalarımızı doğru belirlemek zorundayız. Zira rekabet gücü, yani ticari güç, özünde bir stratejik bir savaşa dönüşüyor. Ana stratejiniz doğruysa, hiçbir engel başarının karşısında duramaz. Ve bu yeni döneme hazır olan, yol haritasını önceden belirlemiş olan ülkeler 21. yüzyılın şüphesiz ki küresel aktörleri olacaklar. Biz de bu bölgede, bu coğrafyada söz sahibi olmak istiyorsak, siyasi ve de özellikle iktisadi açıdan güçlü olmaya mecburuz. O yüzden bugün, iş ve yatırım ortamını iyileştirmek, dün olduğundan çok daha önemlidir.

Küresel rekabet ortamında nasıl bir üretim yapısıyla talebi karşılayacağız? Bu üretim yapısı için işgücümüzün nasıl bir bilgi ve beceriye ihtiyacı var? Nitelikli işgücümüzü yitirmemek, beyin göçünü tersine çevirmek için, istihdamı arttırmak için hangi tedbirleri almalıyız? Yabancı yatırımları, uluslararası ortaklıkları daha fazla cezbetmek için neler yapmalıyız? Teknolojiyi takip eden mi, üreten mi olacağız? Ar-Ge ve inovasyon konusunda yeterli miyiz? Hepsinden önemlisi, kamu bürokrasimiz, ekonomik gerekliliklere ve hıza uyum sağlamış mıdır, yoksa tersine bizleri yavaşlatmaya mı gayret etmektedir?

Tüm bu unsurları en ince ayrıntısına kadar düşünerek, hesaplayarak, planlayarak sanayi politikalarımızı belirlemek zorundayız. Tedbirimizi şimdiden almak, planlarımızı yapmak, rotamızı belirlemek zorundayız. Çünkü sanayi politikası olmayanın, rekabet gücü de olamaz. Ve biz bu süreci ileriye dönük bir stratejiyle bugünden doğru yönetemezsek, bundan zarar görecektir olan yalnızca bizler değil, geleceğimiz, çocuklarımız olacaktır.

Sayın Bakanım, çok değerli konuklar, artık bölgesel üretim ve kalkınma denince, aklımıza sadece kendi şehirlerimiz, bölgelerimiz hatta ülkemiz gelmemeli. Bugün bölgesel üretim, içinde bulunduğu coğrafyanın üretim üssü haline gelen ve tüm dünyaya ürününü, fikrini pazarlayan ülkeleri ifade ediyor. Türkiye'nin neresine giderseniz gidin, Amerikan ürünü bir hamburgerci, İtalyan ürünü bir pizzacı görüyorsunuz.

Herkesin elinde benzer cep telefonları var. Son günlerde tüm dünyayı sarmış olan “kıyamet senaryosu” bile bunun bir göstergesi. Binlerce yıl öncesine ait bir kehanet, bilimsel olarak doğruluğu tartışmalı bir iddia, inanılmaz bir hızla yayılıyor ve dünyanın dört bir yanındaki insanları etkisi altına alıyor. Öyle ki kıyametin bile bir ticareti, turizmi yapıyor. Çünkü artık sermaye, bilgi, mal ve hizmetler, dünya üzerinde bugüne dek hiç olmadığı kadar serbestçe dolaşıyor.

Bizler de bu oyunun izleyicisi değil, oyun kurucusu olmak istiyorsak, bilmeliyiz ki ürünümüzü, malımızı en kaliteli şekilde üretmek artık yeterli değil. İçinde yer almak istediğimiz pazarın beklentilerini, ihtiyaçlarını, değerlerini ve alım düzeylerini bilmek, analiz etmek ve üretimde kullanmak zorundayız. Evet, belki dünya küçülüyor, ticarete sınırlar kalkıyor fakat öte yandan rekabet de her zamankinden daha zorlu hale geliyor. Daha çok çalışmaktan, hep çalışmaktan başka çaremiz yok. Çünkü iş çok, emek çok, özveri çok ama pasta da çok büyük. Ve önemli olan küresel pazarın içindeki rekabetin büyüklüğü değil, rekabetin içindeki küresel pazarın büyüklüğüdür.

Sayın Bakanım, değerli konuklar, kıymetli katılımcılar, sanayi çağının simgesi “makineleşme” idi. İçinde bulunduğumuz çağın simgesi ise “bilgi”. İlk çağlarda güçlü olan, endüstri çağında ise zengin olan kazanırdı. Bugün ise rekabette üstün gelmenin en büyük kaynağı bilgidir. Kendi halkına ve geleceğine sahip çıkmak isteyen bir ülkenin en büyük önceliği, yatırımı, eğitim dolayısıyla “insan” olmalı. Biz sanayiciler de, iyi eğitim almış, özgüvenli, dünya ile barışık, üretken, yaratıcı ve yenilikçi insanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyuyoruz. Ve bu yüzden de bilim-sanayi işbirliğinin ve mesleki eğitimin gelişmesi, nitelikli işgücünün artması için çaba harcıyoruz.

Ancak unutmamalıyız ki başarı, sadece inandığımız şeyleri yapmak değil doğru olanı, etik olanı yapabilmektir! Sadece kazanmak için çocuklarımızı, insanımızı temel değerlerimizden, toplumsal ve mesleki etikten uzaklaştırmamız da bu küreselleşen dünya sürecinde affedilemez bir hata olacaktır. En güzel öğüt, örnek olmaktır. O yüzden, en başta da bizler, hepimiz, attığımız her adımda, ilerlediğimiz her yolda, toplumsal değerlerimizi ve mesleki etiği ilke edinmeli, ısrarla savunmalıyız. Bu, çocuklarımıza, evlatlarımıza karşı, ülkemize karşı en büyük sorumluluklarımızdan birisidir. Dahası belki de onlara vereceğimiz en iyi eğitimidir, geleceğimiz için en büyük kazanımdır.

Sayın Bakanım, yeni dünya düzeninde zenginlik sadece toprağın altında değil, makinelerin çarklarında da değil, az önce belirttiğim gibi, cesur, girişimci, yenilikçi beyinlerde... Bakın, genç bir çocuk çıkıyor, bilgisayar başında facebook diye bir program üretiyor ve bugün

dünyanın dört bir yanına yayılan bu fikriyle, gencecik yaşında dünyanın en sayılı zenginler arasında yer alıyor. Bu yeni düzen içinde, yenilikçiliğe hız vermeyenler, bilgiye yatırım yapmayanlar yok olmaya mahkûm olacaklardır. Önce, “insan” odaklı olmak gerek. Çünkü bir insana, olduğu hale göre davranırsanız, o şekilde kalmaya devam ediyor. Güvenmezseniz, doğru yönlendirmezseniz, fırsat tanımazsanız, risk almaktan çekinen, yaratıcılığını ve cesaretini yitirenler artıyor. O zaman da ne oluyor? Üretim azalıyor, tüketim artıyor. Ve siz bugün “ne kadar büyük ekonomiyim” diye övünseniz de, geleceğinize yatırım yapmadığınız için, har vurup harman savuran bir mirasyediye dönüşüyorsunuz. Gençlerimizin hayal gücü ve girişimciliğini köreltmeyecek, tersine teşvik edecek bir ortama ihtiyacımız var. O nedenle bu sene de devam ettiğimiz İnovasyon Sergisi'ne ev sahipliği yapmaktan ayrıca mutluluk duyuyoruz.

Aynı zamanda Türk Sanayisinin önde gelen aktörlerinin yanı sıra Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanımız Sayın Nihat Ergün Bey'in de bugün bu salonda bizlerle birlikte olması, bu konuya devletimizin verdiği önem bakımından bizleri ayrıca mutlu etmektedir. Kendilerine bu hassasiyetlerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Sayın Bakanım, değerli katılımcılar, kıymetli konuklar, konuşmamın başında da belirttiğim gibi, Sanayi Kongremiz bu sene, etkilerini her geçen gün daha yoğun bir şekilde hissettiğimiz küresel bir kriz ve çalkantı ortamında gerçekleşiyor. Biz ülke olarak, bu çalkantılardan mümkün olduğunca az hasar almalı ve yarışa devam etmeliyiz. Bizim hedefimiz belli: Cumhuriyetimizin 100. yılında, dünyanın ilk 10 güçlü ekonomik ülkesi arasına girmek istiyoruz. Bunu yapacak güçte ve kapasitede olduğumuzu biliyoruz. Türk sanayicisinin kararlılığını, azmini ve döktüğü alın terini biliyoruz. Geçmişten günümüze katettiğimiz mesafenin bilincindeyiz. Ancak, sürekli ve kalıcı başarı için, her zamankinden daha fazla birliğe ve beraberliğe ihtiyacımız var. Unutmamalıyız ki, hepimiz aynı gemideyiz. Önyargılarla ötekileştirmekten vazgeçmeli, saflara ayrılmak bir yana tersine saflarımızı daha fazla sıkılaştırmalı, daha fazla dayanışma içinde olmalıyız. Farklılıkları öne çıkarmak yerine bütünü düşünerek hareket etmeliyiz. Gelecekteki başarılarımızın en büyük teminatı, işte bu birliğimiz olacaktır. Çünkü ancak içeride mutluluğu istikrarı yakaladığımız an, küresel güç olmak için atacağımız adımlar ve izleyeceğimiz politika bir anlam kazanacaktır. Hep birlikte çalışarak ortak bir akıl oluşturacağımıza ve Türk sanayisinin, Türk ekonomisinin, Türk halkının hak ettiği eseri ortaya çıkartacağımıza inanıyorum.

Büyük hayallerimiz var... Kararlılığımız var... Azmimiz var... Cesaretimiz var... Birikimimiz var... Deneyimimiz

var... Güvenimiz var... Sorumluluğumuz var... Vatanımıza ve insanımıza duyduğumuz sevgi var... Hepsinden önemlisi, onlara vefa borcumuz var... Bugün bu salonda bizlerle birlikte olan ve şu dakikalarda yurdun dört bir yanında alın teri dökenlerin, üretenlerin hepsinin yüreğinde bu hisler, bu coşku inanıyorum ki fazlasıyla var. Bu coşku, ülkemizin geleceğine ışık tutacak, bizleri de çok daha büyük başarılarla taşıyacak.

Bu duygularla tekrar Kongremize hoş geldiniz diyor, sizlere, değerli katılımcılarımıza, Kongremizi destekleyen tüm sponsorlarımıza teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.



Dr. M. İbrahim TURHAN

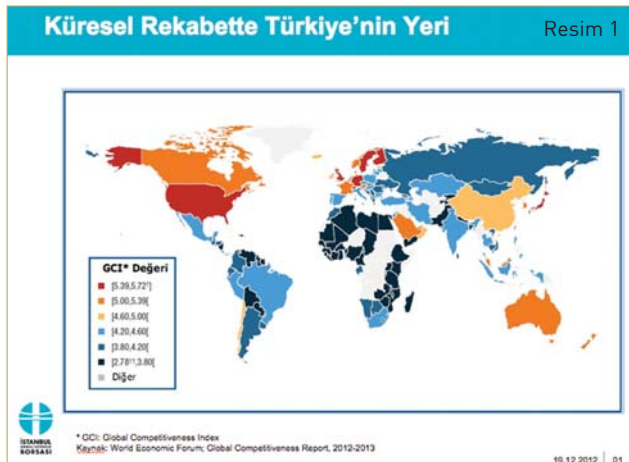
İMKB Başkanı

Hepinizi İstanbul Menkul Kıymetler Borsası veya inşallah çok kısa bir süre içerisindeki yeni adıyla Borsa İstanbul adına en içten duygularıyla sevgiyle ve saygıyla selamlıyorum.

Bizim için, Borsamız için Sanayi Kongremize destek olmak, Sanayi Kongremizin stratejik ortağı olmak, herşeyden evvel çok büyük bir onur vesilesi. Bu imkânı bize bahsettikleri için, asıl ben Sanayi Odamızın çok kıymetli yöneticilerine teşekkür etmek istiyorum. Hakikaten her ne kadar kendi kariyerim boyunca ben fiilen sanayi içinde yer almamış olsam da, 2010 yılında o zaman G-20 toplantılarına Türkiye Cumhuriyeti adına katılmak üzere Kore'ye ilk gittiğimde beni derinden sarsan bir manzarayla karşılaşmıştım. Havaalanına indiğimde ne yöne gideceğime bakmak için gözümü ekrana kaldırdığımda, şimdi ismini söylemiyorum ama bir Kore markası gördüm. Yürüyen merdivenlerden o istikamette ilerledik, bizi bir terminalden diğerine taşıyacak olan hızlı trene binerken gözüme bu sefer trenin markası çarptı ve o da yine hepinizin çok iyi bildiği küresel bir Kore markasıydı. Havaalanından çıktığımızda bizi kongre merkezine götürecek olan taşıt, yolda gördüğüm inşaat makineleri, G-20 toplantıları sırasında kullandığımız bilgisayarlar hep Kore markalarıydı ve şu anda hepimiz, çok rahatlıkla, küresel değer haline gelmiş en az beş tane Kore markasını sayabiliyoruz. Bu beni hakikaten çok derinden etkiledi ve geri döndüğümde bunu arkadaşlarımla da paylaştım. Bizim önümüzdeki hedeflerimizi gerçekleştirebilmemiz için, sanayi olmazsa olmaz ve vazgeçilmez bir unsur. Dolayısıyla buna bir nebze de olsa katkıda bulunabiliyorsak, bizim için gerçekten bir onurdur.

Küresel Rekabette Türkiye'nin Yeri

Resim 1



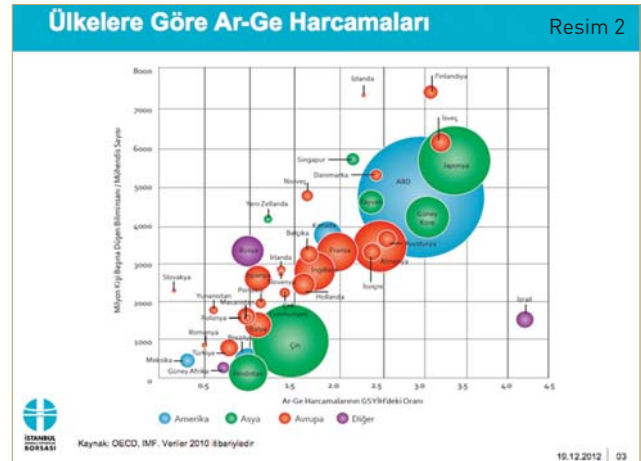
[Resim 1] Rekabet, tabii ki ilerlemenin, gelişmenin ve piyasa ekonomisinin en önemli unsurlarından bir tanesi. Bu anlamda, bu konudaki naçizane fikirlerimi sizlerle paylaşmadan önce Türkiye'nin küresel rekabetteki yeriyle ilgili Türkiye'nin küresel rekabetçilikteki yerini hazırlayan Dünya Ekonomik Forumu'nun şu haritasını paylaşmak isterim. Gördüğünüz gibi Türkiye, rekabet sıralamasında yani o kategorilerde ortada yer alıyor. Rekabetçi durumumuz dünyayla mukayese edildiğinde bu merkezde. Biz, amaçlarımıza ulaşabilmek için bunu mutlaka daha yukarıya taşımak mecburiyetindeyiz. Rekabette şu anki yerimiz geçmişle karşılaştırdığımız zaman çok büyük bir ilerlemeye işaret ediyor ama bunu asla yeterli sayamayız, bunu daha ileri götürmek mecburiyetindeyiz.

Peki rekabet gücümüzü nasıl artıracacağız? Rekabetçi pozisyonumuzu nasıl iyileştireceğiz diye sorduğumuz zaman, iki tane önemli husus ön plana çıkıyor. Bunlardan bir tanesi, bugünkü Kongre'nin ve Kongre ile birlikte sürdürülen serginin de çok önemli temalarından biri, yani yenilikçilik; diğeryse verimlilik.

Merkez Bankası'na başlamadan evvel, kariyerimin 13 yılında akademik çalışmalar yaptım. İktisatçı olarak beni en çok heyecandıran soru aslında, modern iktisadın kurucusu olarak kabul edilen Adam Smith'in meşhur kitabını yazdığı günden beri sorduğu soruydu: "Neden bazı ülkeler, neden bazı toplumlar, neden bazı milletler daha zengin?" Milletlerin zenginliğinin mahiyetiyle, tabiatıyla ve sebepleriyle ilgili bir araştırma yaptığımız zaman, bu konuda çalışmalarıyla Nobel Ekonomi Ödülü'ne layık görülmüş bilim insanlarının söyledikleri şey özetle şu: "Milletleri diğerlerinden daha varlıklı, daha müreffeh, daha zengin yapan en önemli husus, onların yenilikçiliğidir. Onlardaki verimliliklerdir."

Ülkelere Göre Ar-Ge Harcamaları

Resim 2



[Resim 2] Peki bu konularda neler yapabiliriz? Yani verimlilik ve yenilikçiliği artırıp küresel rekabetteki durumumuzu iyileştirmek için neler yapabiliriz? Tabii

ki bunu daha evvel Sayın Yönetim Kurulu Başkanımız izah ettiler; araştırma ve geliştirmeye önem vermek, bu konuda harcama yapmak gerçekten önemli bir husus. Bu konuda yine OECD ve IMF'in yapmış olduğu bir çalışmada, Ar-Ge harcamalarının milli gelirdeki oranının ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle çok büyük bir korelasyon içinde olduğunu görüyoruz. Şüphesiz Ar-Ge harcamaları için bir tarafı, diğer tarafıysa bildiğiniz gibi insan gücü. Orada da yetişmiş insan gücü, eğitilmiş insan gücü ve özellikle bunların, daha önceki konuşmalar içerisinde ifade edildiği gibi, sanayiyle üniversitenin, sanayiyle Ar-Ge'nin içiçe olması ve bunların ülkelerin ekonomik gücünü artıracak noktalara yönlendirilmesi, hakikaten çok büyük bir önem arz ediyor.

Burada ülkemizin durumuna baktığımız zaman, gerek milyon kişi başına düşen bilim insanı ve mühendis sayımız bakımından, gerek Ar-Ge harcamalarının milli gelirdeki yeri bakımından yine kat etmemiz gereken bir mesafe olduğunu görüyoruz. Fakat ne mutlu ki, bugün itibarıyla şunu rahatlıkla söyleyebiliyoruz: On yıl öncesiyile, beş yıl öncesiyile karşılaştığımızda, Türkiye'nin bu alanlarda katetmiş olduğu mesafe hakikaten umut verici. Tabii, sadece bilimsel araştırma ve geliştirme değil aynı zamanda kurumsal inovasyon ve kurumsal noktada yenilikçilik ve verimlilik de çok büyük önem taşıyor. Bu anlamda da kurumsal yönetim ve kurumsal sürdürülebilirliğin ne kadar önemli olduğunun altını çizmemizde yarar var.

Yeri gelmişken, bir şeyi hatırlatmak istiyorum. Bildiğiniz gibi, Borsamızda kurumsal yönetim endeksimiz var. Derecelendirme yaptırıp yedi ve üzerinde bir notla bu endeksin içine girmeyi başaran kuruluşlarımıza, kotasyonla ilgili Borsamızda yaptığımız destekler, önümüzdeki dönem artırılarak devam ettirilecektir. Aynı zamanda biz İstanbul Borsası olarak, Birleşmiş Milletler'in de desteklediği, beş borsa ile hayata geçirilen sürdürülebilirlik çalışmalarına destek verme noktasında öncü kuruluşlardan bir tanesiyiz.

Borsamızın Sanayi Kongresi'nin stratejik ortağı olarak yer almasının en önemli sebeplerinden bir tanesi, aslında Kongremizin temel teması olan hem sürdürülebilir büyüme, hem rekabetçilik hem de küresel bir güç olabilmek için bu iki sektörün, yani sanayi sektörü ile sermaye piyasalarının çok yakın bir işbirliği yapmasının bir zorunluluk olmasıdır.

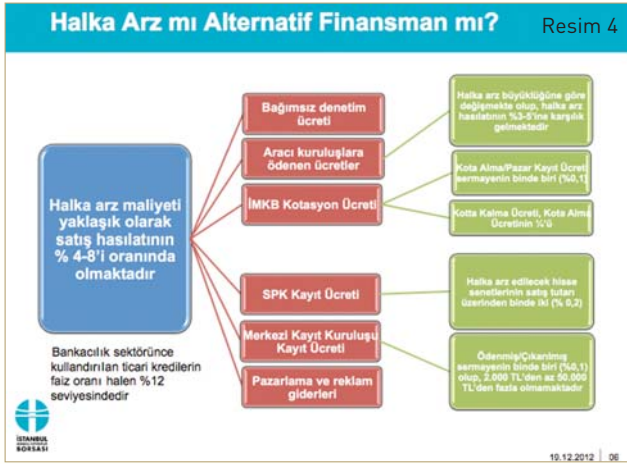
Şimdi bunu biraz daha açmaya çalışacağım. Programın başından bu yana, yenilikçilikten, Ar-Ge faaliyetlerinden bahsediyoruz. Oysa hepimiz biliyoruz ki, Ar-Ge faaliyetleri veya yeni bir ürünün ortaya çıkması sürecinde başlangıçta kârlılık çok yüksek değildir. Az evvel, Sayın Meclis Başkanımız Erdal Bey'in verdiği Facebook örneğini ele alalım mesela. Ya da Googleden tutun Dell'e kadar, Microsoft'tan Assus'a kadar bilişim sektöründeki diğer örnekleri. Bu şirketlerin

kuruluşlarına baktığımız zaman, adeta tesadüf gibi, birkaç tane üniversite talebesinin genellikle de bir garajda bir araya gelerek başlattıkları girişimlerden bu noktalara geldiklerini görüyoruz. Halbuki hepimizin çok iyi bilebileceği gibi, üniversite eğitimlerini bırakmış veya askıya almış, bir garajda derme çatma birtakım şeylerle bir şeyler üretmeye çalışan insanların, finans sektörüne gittikleri zaman, finansman bulmaları çok kolay değildir.

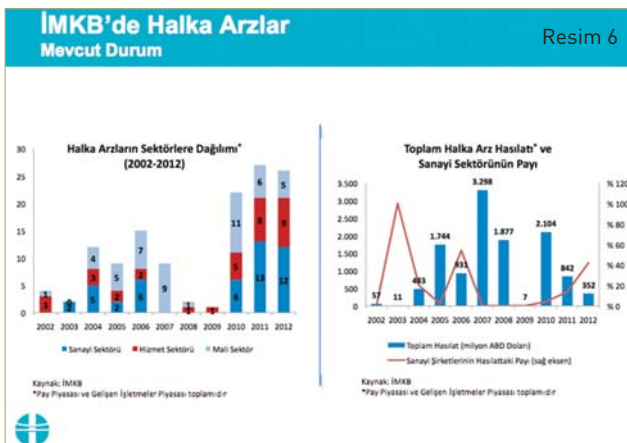
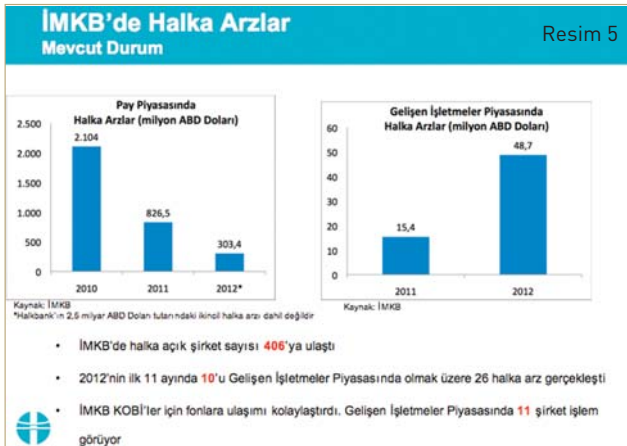
Müsaade ederseniz biraz geçmişten olmakla birlikte sistemin değişmediği varsayımıyla hemen bir örneği paylaşmak istiyorum. 1911 senesinde, bugün Kongremizin de sponsorlarından olan Ford Otomotivlerinin kurucusu, ilk üreticisi Henry Ford Michigan'da bir bankaya kredi müracaatında bulunmuş. Kredi dosyasını inceleyen uzmanın dosyaya yazdığı ifadeler aynen şöyle: "Efendim, atlar dururken otomobillerin yaygın bir ulaşım aracı olarak kullanılacağını düşünmek, olsa olsa bir hayal olabilir. Otomobil, zengin bir hayal ürünü olan çok ilgi çekici bir oyuncak olmaktan öteye gidemeyecektir." Şayet Henry Ford, finansmanını sağlamak için sadece Michigan Bankası'na muhtaç olsaydı veya Facebook'u, Google'ı, Microsoft'u üreten gençler, Apple'ı üretenler finansman için sermaye piyasaları gibi bir alternatifte sahip olmasalardı, herhalde bu ürünlerin bugün hayata geçmesi çok kolay olamazdı. Dolayısıyla Ar-Ge için, yenilikçilik için, inovasyon için, rekabetçiliğimizi artırabilmemiz için sermaye piyasalarıyla sanayinin, sermaye piyasalarıyla işletmelerimizin yakın işbirliği içinde olması, olmazsa olmaz bir zorunluluktur.



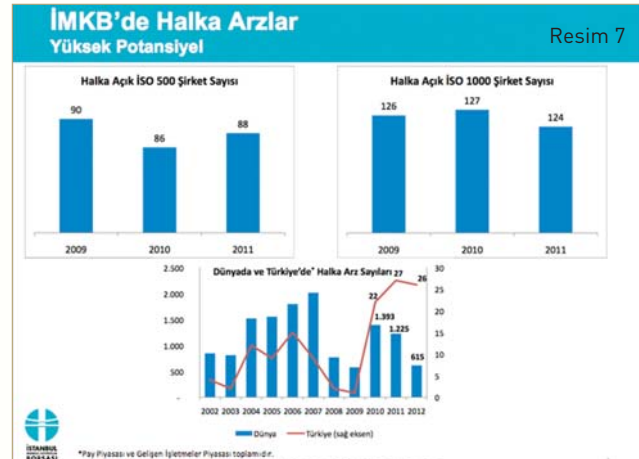
[Resim 3-4] Halka arzın, yeni başlangıç aşamasındaki şirketlerimize ya da yenilikçi fikirlere finansman sağlamanın dışında sayısız başka yararları da var tabii ki. Şu anda çok vaktinizi almak istemiyorum, çeşitli vesilelerle bunları gündeminize getiriyoruz zaten. Biraz önce Sayın Yönetim Kurulu Başkanımız ile, Sayın Tanıl Bey ile yaptığımız sohbette önümüzdeki bir yıl içerisinde, sektörler bazında sanayi kuruluşlarımızla Borsamızın daha yakın bir araya geleceği interaktif çalışmalar



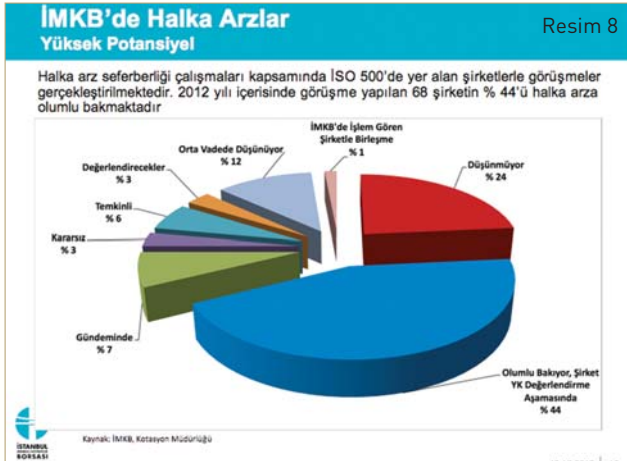
yapacağımızın müjdesini aldım. Çok büyük bir mutlulukla bunu da size ifade etmiş olayım. Halka arz ile ilgili konu gündeme geldiği zaman hep şu soru soruluyor: "Bu halka arz çok maliyetli bir şey değil mi?" Bakın burada bir kere daha dikkatlerinize arz etmek istiyorum ki, halka arz yoluyla sağlanan finansmanın maliyeti, benzer finansman bulma çözümlerinin hepsinden daha düşüktür. Üstelik az evvel de arz ettiğim gibi, sadece ucuz ve daha uzun sürebilir finansman sağlamakla kalmaz, bunun yanında tanınırlığa, likiditeye, kurumsallaşmaya, markanızın güçlenmesine, uluslararası yatırım imkânlarınızın genişlemesine, müşteri tabanınızın genişlemesine sağlayacağı katkıları da göz ardı etmemek gerekir.



[Resim 5-6] Bu halka arz noktasında geçtiğimiz dönemde neler yaşandığını kısaca arz etmek istiyorum. 2012 yılı dünyada halka arzların gerçekten çok ciddi gerileme gösterdiği bir yıl oldu. Yaşanan küresel krizin etkisiyle bütün dünyada halka arzlarda kayıplar yaşandı. Bir iki tanesi dışında da dünyada kaydadeğer bir halka arz gerçekleşmedi. Buna rağmen ülkemizde, yine de 300 milyon doların üzerinde - ki buna Halkbank'ın yaptığı 2,5 milyar dolar tutarındaki halka arz dahil değildir - halka arzın gerçekleşmesini ve halka açık şirket sayımızın 406'ya ulaşmasını, ben 2012 yılı gerçekliği içerisinde kaydadeğer bir başarı olarak görüyorum. Belki daha da önemlisi, ilk defa geçen yıl hayata geçirilen Gelişen İşletmeler Piyasamızda 50 milyon dolara yakın halka arz hasılatının sağlanmış olması bence çok önemli bir başarı olarak görülmeli. Genellikle sanayi sektörümüzün bu halka arzlarda ağırlıklı bir rol oynadığını görüyoruz. Gerçekleşen halka arzların neredeyse yarısı sanayi sektöründe gerçekleştirilmiş durumda ve halka arz bakımında da sanayi şirketlerimiz, toplam hasılatın yarısını sağlamış durumda.



[Resim 7] Borsamızın Sanayi Kongresi'ne stratejik ortak olmasından aldığım güçle, müsaade ederseniz, biraz sizinle dertleşmek istiyorum. Değerli sanayiciler, biliyorsunuz Sanayi Odamızın her yıl yayınlamış olduğu "En Büyük 500", "En Büyük 1000" şirketimiz var. Bu istatistik içerisinde halka açık şirketlerimizin sayısına her baktığımda, benim açıkçası yüreğim sızlıyor. Burada lütfen, Sayın Bakanımızın huzurunda, Sayın Başkanımızdan, Sayın Meclis Başkanımızdan ve sanayicilerimizden bir söz almak istiyorum. Bu sayıyı ülkemize yakışır bir seviyeye çıkaracağız. Aslında bu, yapsak mı yapmasak mı diye üzerinde çok fazla düşünmeyeceğimiz bir şey değil.



[Resim 8] Bizim arkadaşlarımız, sanayi şirketlerimizle sürekli görüşmeler yapıyorlar. Yöntemi biraz değiştirdik ve Borsa olarak biz sanayicimizin ayağına gidiyoruz, sermaye piyasalarımızı anlatıp onları borsamıza davet etmeye çalışıyoruz. 2012 yılı içerisinde İSO 500'de yer alan 68 şirketimizle görüşülmüş, bunların %44'ü halka arza olumlu baktıklarını söylemişler. Ben geriye kalan %56'ına sesleniyorum. Hükümetimizin 2023 yılı için bir vizyonu var: "2023 yılında kişi başına milli geliri 25 bin dolara çıkartacağız." Bu 2 trilyon dolarlık bir milli gelir demek. Bir başka ifadeyle, mevcut Türkiye'ye önümüzdeki 12 yıl içerisinde 1,5 Türkiye daha ilave edeceğiz demek. Mevcut Türkiye'ye 1,5 Türkiye daha ilave etmek demek, yatırım demek. Üretimin artması için bu olmazsa olmaz. Programın başından bu yana inovasyon diyoruz, verimlilik artışı diyoruz. Bunların vazgeçilmez unsuru yatırım. Bunları yapabilmek için, bizim finansman kaynağına ihtiyacımız var. Bu finansman kaynağını biz bulamazsak, Türkiye'ye 1,5 Türkiye daha eklenirken maalesef bu yarışın gerisinde kalma gibi bir riskle karşı karşıya kalırız. Bu bakımdan da, ben bütün sanayicilerimizden, süratle, gecikmeden ön sırada yer almalarını istihdam etmek istiyorum.

Hepiniz takip ediyorsunuzdur, Yeni Sermaye Piyasası Kanunumuz ile birlikte, Borsa İstanbul adıyla yeni bir borsa yapılanması oluşturuyoruz. Bu yapı, sermaye piyasalarımızda hem yatay, hem dikey entegrasyonu sağlamaya, daha etkin, daha etkili, Türkiye'nin finans vizyonu ile örtüşen bir piyasa oluşturmaya yönelik çok önemli bir adımdır. İlk aşamada inşallah kanunumuzun yürürlüğe girmesiyle beraber, düne kadar ağırlıklı olan üyelerinden oluşan ve üyelerine hizmet eden Borsamızı, artık hem ihraççılara, hem aracılar, hem yatırımcılara hizmet eden bir şirkete dönüştürerek, Türkiye ekonomisinin önemli motorlarından biri haline getireceğiz. B Yeni yapıda İMKB, İstanbul Altın Borsası ile ve inşallah yapılan teklif çerçevesinde, İstanbul-İzmir Vadeli İşlemler ve Opsiyonlar Borsası ile birleşecek. Teknolojik altyapıyı iyileştirmeye dönük yatırımlarla birlikte daha etkin bir piyasa sistemiyle,

hem alım-satım öncesinde, hem emir karşılaştırmasında hem de alım-satım sonrasında son derece etkili ve uluslararası standartlarda bir piyasaya ulaşmış olacağız.

Dönüşüm sürecimizdeki son aşamamız tabii ki Borsamızın halka arzı, Borsamızın değerini halkımızla paylaşmak olacak. Bunu yaparken, yine Kongremizin ana temalarından olan bölgesel üretimi, borsa içinde gerçekleştirmek için bölge borsalarıyla yakın işbirliği içindeyiz. Şu an itibarıyla, Azerbaycan, Saraybosna ve Kırgızistan borsalarında pay sahipliğimiz var. Bunu daha da artırarak, Arnavutluk, Makedonya, Karadağ, Saraybosna, Hırvatistan ve Sırbistan'ı içerecek şekilde Batı'da, Mısır, Suudi Arabistan, Filistin, Umman, Birleşik Arap Emirlikleri'ni içerecek şekilde güneyde ve Orta Asya cumhuriyetlerini içerecek şekilde doğuda geliştirecek bir çalışma içerisindeyiz. Bunu hayata geçirdiğimiz zaman, İstanbul bu yakın bölgede, yani Güneydoğu Avrupa, Ortadoğu ve Kuzey Afrika ve Batı Asya'nın finans merkezi haline gelecek. Buradaki yatırımcılar o piyasalara, oradaki yatırımcılar buraya, rahatlıkla, adeta kendi piyasalarına yatırım yapıyor gibi yatırım yapma imkânına kavuşacaklar. Bizim de bölgesel üretim noktasında yapmaya çalıştığımız naçizane katkımız budur.

Peki, biz inovasyon mânâsında ne yapıyoruz? Biliyorsunuz, iki gün sonra yeni bir piyasayı hizmete açacağız. Pay Senedine Dayalı Vadeli İşlem ve Opsiyon Sözleşmelerimiz 21 Aralık'ta inşallah yatırımcıyla buluşmuş olacak. Kısa bir süre sonra, Endekse Dayalı Vadeli İşlem ve Opsiyon Sözleşmelerimizi de devreye almayı ümit ediyoruz, 2013 yılının ilk çeyreği içerisinde bu da tamamlanmış olacak. Böylelikle sermaye piyasası varlıklarını çeşitlendirme ve yatırımcılara alternatif yatırım araçlarına yatırım yaparak etkin bir risk yönetimi yapma imkânı da sunmuş olacağız.

Geçtiğimiz hafta kamuoyuyla paylaştık; dünyanın en büyük borsası olan New York Borsası ile bir anlaşma yaptık. Bugüne kadar bizim menkul kıymetlerimiz yurtdışında bizim kontrolümüz dışında alınıp satılıyordu ve açıkçası buna çok fazla bir şey yapamıyorduk. Bu anlaşma ile birlikte, yurtdışındaki piyasaların kontrolünü biz elimize almak üzere Londra'da Türk menkul kıymetlerinin alınıp satılacağı bir piyasayı, inşallah önümüzdeki yılın ilk çeyreği içerisinde hayata sokmuş olacağız.

Bu yıl için çok önemli bir gelişme de, kira sertifikalarının devreye girmesidir. Özellikle de Körfez bölgesinde meydana gelen piyasa gelişmelerini dikkate aldığımız zaman, kira sertifikalarının alternatif bir finansman aracı olarak önümüzdeki dönemde çok önemli bir rol oynayacağını düşünüyorum. Bildiğiniz gibi, Ekim ayında

ihracı gerçekleşen ilk Hazine Kira Sertifikası, Cumhuriyet tarihinin en düşük finansman maliyetiyle ve çok büyük bir başarıyla gerçekleşmiş oldu.

İMKB'den Borsa İstanbul'a
İnovasyonu hem destekliyor hem de yaşıyoruz

Resim 9

BÖLÜM BAŞLIĞI	UYGULAMA	DEVREYE ALINMA TARİHİ
Pay	Serbest İşlem Platformu Açıldı	01/01/2012
Pay	Kapanış Seansı, Kapanış/Fık Fiyattan İşlemler Başlatıldı	02/03/2012
Pay	İkinci Seans Saatleri Uzatıldı	16/07/2012
Pay	Payasalara Erilim İçin Fiber-optik Bağlantı Kullanımı Serbest Bırakıldı	26/07/2012
Pay	Sertifika İşlem Görmeye Başladı	10/09/2012
Borçlanma Araçları	Hazine Müsteşarlığı tarafından ihraç edilen TL ve Döviz Cinsli Kira Sertifikaları	03/10/2012
Pay	Pay Payasasına Bağlı İhtisari Alım Satım Pazarında İşlem Görmeye Başladı	13/10/2012
Pay	Maksimum TL ve Maksimum Kotasıyon Miktarları Artırıldı (3 Milyon TL, 500.000 lot)	15/10/2012
Pay	Takas Sorusu Uzatıldı	01/11/2012
Pay	Ünvanlı Satışçıların Uygulanması Başlatıldı	01/11/2012
Pay	Exch) İhtisari Kapsimde Kullanım Ücretlerinde İndirim Girdi. 1 emir/10 iş ilave kapasite kullanım ücreti 5250 TL'den 550 TL'ye indirildi ve öyeler tarafından emir iletiminde kullanılabilecek ilave kapasite artırıldı	03/12/2012
Pay	Çert Fiyat Servisindeki Emir İptali, Fiyat Kontrolleme ve Miktar Azaltmalarına İlişkin Ücretler Farklılaştırıldı	03/12/2012
Pay	Maksimum Lot Miktarları ve Belirleme Yöntemi Değiştirildi	05/12/2012
Borçlanma Araçları	Pay Sertifika Repo Pazarı Açıldı	07/12/2012
Vadeli	Tek Paya Dayalı Vadeli İşlem ve Opsiyon İşlemleri Başlangıcı	21/12/2012
Pay	FIX Çalışmaları Başlatıldı, FIX Kuralları Dokümanı Yayınlandı	Çalışmalar Devam Ediyor



[Resim 9] Sanayi Kongresi'ne gelirken biz de yaptığımız yenilikleri anlatalım istemiştik ama ben daha fazla vaktinizi almak istemiyorum, bunları Borsamızın web sitesinde bulabilirsiniz.

Beni buraya davet ettiğiniz için, bana ve Borsamıza Sanayi Kongremizin stratejik ortağı olma imkânı verdiğiniz için, naçiz düşüncelerimi sizlerle paylaşma imkânı verdiğiniz için bir kere daha teşekkür ediyor, Kongremizin sanayimiz için, milletimiz ve bütün bölge için hayırlara vesile olmasını temenni ediyor, hepinizi saygıyla selamlıyorum.



Nihat ERGÜN

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı

Bugün 11. Sanayi Kongresi ve İnovasyon Sergisi'nin açılışında birlikteyiz. Bundan dolayı çok büyük mutluluk duyuyor, hepinizi saygıyla selamlıyorum. Hepiniz hoş geldiniz.

2002 yılından bu yana düzenlenen bu Kongre artık gelenek haline gelmiş ve artık sanayi alanındaki etkinliklerden birisi haline dönüşmüştür. "Bölgesel Üretim, Küresel Güç" başlığıyla düzenlenen bu yılki Kongre'nin tüm katılımcılar için oldukça faydalı ve başarılı geçeceğine yürekten inanıyorum. Bu Kongre'nin düzenlendiği tarih, bir yandan geride bıraktığımız yılın bir muhasebesini yapmak, diğer yandan önümüzdeki yılın hedef ve programlarını paylaşmak açısından da önemli bir fırsattır. Geçtiğimiz Cumartesi günü, Türkiye Büyük Millet Meclisimizin Genel Kurulu'nda bizim Bakanlığımızın 2013 yılı bütçesi görüşüldü ve kabul edildi. Tabii bu bütçenin önemli bir bölümünü, ülkemizde sanayinin gelişmesi için kullanacağız, bu nedenle, bütçenin hayırlı olmasını diliyorum. Bu hafta da Türkiye'de genel olarak bütçenin tamamı kabul edilmiş olacak.

Değerli konuklar, Türkiye ekonomisi gerçekten son on yıl içerisinde önemli bir değişim yaşadı, adeta istikrarın adresi haline gelmiş oldu. Bir yandan makroekonomik dengeler yerli yerine otururken diğer yandan reel sektör kaynaklı ve istikrarlı bir büyüme dönemini hep birlikte tecrübe ettik. Bu süreçte doğru ekonomi politikaları kadar demokratikleşme, teknoloji ve dış politika gibi alanlarda atmış olduğumuz adımların da büyük bir önemi vardır. On yıl önce 230 milyar dolar olan milli gelirimiz, on yıl sonra yaklaşık 800 milyar dolar seviyesine ulaştı. Özellikle 2010 ve 2011 yıllarında dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerinden birisi haline geldik. Ekonomimiz bu yılın üçüncü çeyreğinde %1,6 oranında büyüdü ve kesintisiz büyüme süreci devam ediyor. Elbette bu yıl yakaladığımız büyüme rakamları, 2010 ve 2011 ile mukayese ettiğimiz zaman, mütevazı kalan rakamlardır. Ancak biz, özellikle Avrupa ekonomilerindeki gelişmeler nedeniyle bunun zaten böyle olması gerektiğini öngörmüş ve planlarımızı da buna göre yapmıştık. Bugün geldiğimiz noktada, orta vadeli programdaki hedeflerle uyumlu bir noktada olduğumuzu ve yıl sonu itibarıyla yine Avrupa'nın en hızlı büyüyen ekonomilerinden birisi olacağımızı rahatlıkla söyleyebiliriz. 2012 yılı bizim için, özellikle geçen yıl çok konuştuğumuz cari açık sorununun kontrol altına almak ve ekonomideki önemli risklerden birisini bertaraf etmek açısından oldukça verimli geçti. Nitekim yılın ilk 9 ayında cari açığın milli gelire olan oranı %7'nin altına düşmüş oldu. Bugün Türkiye

ekonomisi kamu maliyesi, borç yapısı, bankacılık sektörü, Merkez Bankası rezervleri ve üretim temelinde örgütlenen ekonomisiyle dış şoklara karşı son derece dinrençli bir ekonomi haline gelmiştir.

Gerçekten bazı şeylerin değeri olmadığı zaman biliniyor, olduğu zaman fazla bilinmiyor. Mesela şimdi, rahat rahat nefes alabiliyoruz. Nefes alamadığın zaman nefes almanın ne kadar önemli ve değerli bir şey olduğu anlaşılıyor. Böyle bir hastalığımız olmayınca, nefes alıyor muyuz, veriyor muyuz farkında olmuyoruz, kendiliğinden oluyor bitiyor. Bir ülkede siyasi istikrar, makroekonomik dengeler, güven ortamını kazanabilmiş olmak, bunlara sahip olmak o kadar önemli ve değerli şeyler ki, olmadığı zaman onun ne kadar büyük bir kayıp olduğunu görüyoruz. Haklı olarak bazı ülkelerle mukayeseler yapılıyor. O ülkelerin demokrasisi, o ülkelerde piyasa ekonomisi, o ülkelerde hükümet-sanayi ilişkileri, o ülkelerin başka ülkelerle olan farklı münasebetleri, bunları hep birlikte mukayese ettiğimizde, kendi ülkemize haksızlık etmeyelim. Biz daha birkaç sene önce Türkiye'de darbe yapılır mı endişesini yaşayan bir ülkeydik. Daha birkaç sene önce, "Madem darbe yapılamadı, yargı yoluyla hükümeti devirelim bari," denilen bir noktadaydık. Daha yeni, 2008-2009 yılında Türkiye bu işle uğraşıyordu. Bunları bertaraf etmeye çalışıyordu Türkiye. Cumhurbaşkanı'nı Meclis'in seçip seçemeyeceğiyle meşguldü. Kıbrıs sorununu çözüme kavuşturma, Avrupa Birliği sürecinde ilerleme siyaseti izlerken başka bir kanaldan da darbe siyasetinin izlendiği bir dönemi yaşadı Türkiye.

Şimdi, çok şükür, Türkiye'de bunların hepsi bertaraf edilmiştir. Makroekonomik dengeler kurulmuştur. Bugün itibarıyla Türkiye'nin dış borçları minimum düzeye çekilmiştir, IMF'ye olan borç neredeyse sıfırlanmıştır, borcun yapısı döviz cinsinden Türk Lirası cinsine çevrilmiştir, Merkez Bankası rezervleri 120 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Bunlar ne ifade ediyor? Bunlar, Türkiye'nin birtakım ekonomik operasyonlara maruz kalma riskinin çok azaldığını, minimum seviyelere indirildiğini ifade ediyor. Bir iki milyar dolar piyasaya para sürmekle veya piyasadan para çekmekle çok büyük manipülasyonların yapılabildiği bir süreçten geçtik, öyle değil mi? Türkiye'ye birkaç milyar dolar pompalasaydınız, Türkiye ekonomisini allak bullak edebilirdiniz. Türkiye ekonomisinden birkaç milyar dolar çekseydiniz, Türkiye ekonomisini allak bullak edebilirdiniz. Döviz fiyatlarının nereye varacağını Allah bilir. Ne olacaktı sanayicinin borcu? Bugün kimse bunu yapabilir mi Türkiye'ye? Türkiye birkaç milyar dolarlık operasyonların yapılabileceği bir ülke olmaktan çıkmıştır. Neden? 120 milyar dolar Merkez Bankası rezervi olan bir ülkedir, dış borcu minimum düzeye çekilmiş bir ülkedir, siyasi baskılara maruz kalmaktan kurtulmuş bir ülkedir.

Döviz patlamalarıyla ülkenin ve özel sektörün katlanmak zorunda kalacağı risklerin azaldığı bir ülkedir. Bunlar o kadar değerli, o kadar önemli şeyler ki yokluğunda ancak önemi anlaşılabilir, varlığında işler nasılsa gidiyor diye algılanır. Bunları yakalamış olmak, böyle sağlam bir zemin oluşturmuş olmak bizim için son derece önemli ve değerli.

Bir başka önemli ve değerli şey de, az önce konuştuğumuz gibi Türkiye'nin düşük gelir seviyesinden orta gelir seviyesine gelmiş olmasıdır. 230 milyar dolardan 800 milyar dolar milli gelire ulaştı, fert başına milli gelirimiz 3.500 dolardan 10.500-11.000 dolar seviyesine geldi. Bu orta gelir seviyesidir. Teknolojimiz, düşük teknoloji seviyesinden orta teknolojiler seviyesine odaklandı. Şu anda Türkiye'deki teknolojinin yapının yaklaşık olarak %70'i orta ve orta üstü teknolojilerdedir, yaklaşık %26'sı düşük teknolojilerde, %4-5'i yüksek teknolojiyle üretim yapan alanlarda; yani ortada bir yerdeyiz. Ama on yıl önce, üretim yapımızın, sanayi yapımızın %50'si düşük teknolojilerdeydi. Demokrasimiz son on yılda düşük standartlardan orta ve orta üstü standartlara ulaştı.

On yılda geldiğimiz nokta budur. Şimdi, yeni bir hamle yapmak, yeni bir sıçrama yapmak mecburiyetindeyiz. Demokrasimizi ileri demokrasiler seviyesine, gelirimizi yüksek gelirler seviyesine yani fert başına 25 bin dolar ve üzerine ve 2 trilyon dolarlık üretim gücünün üzerine çıkarmamız, teknolojimizi de yüksek teknolojik seviyesine çıkarmamız gerekiyor. Yüksek teknolojinin üretim içinde, sanayi içinde ve ihracat içindeki payını %20-25'ler seviyesine çıkarmak zorundayız. Yapacağımız iş budur, atacağımız adım budur. Bu sağlam zeminden bir güçlü sıçrama yapmamız lazım. Allah'a şükür, siyasi istikrar ve makroekonomik dengeler açısından, güven açısından sağlam bir zemin yakaladık, şimdi bunun üzerine bir sıçrama yapmak mecburiyetindeyiz. Böyle bir zeminde olduğumuzu sanayicimiz, iş dünyamız bilmelidir ve atacağımız adımları da böyle sağlam bir zemine basarak atacağımızı görmelidir. Önemli olan bir yıl değil, sürekli gelişme ve büyüme gösterebilmek, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak, makroekonomik istikrarın, siyasi istikrarın bunun için çok önemli bir zemin olduğunu bilmektir.

Bu sağlam yapımız, sanayi sektörümüzün de rekabet gücünü artırmak için, bizi dünyanın birçok ülkesinden ayırtıran bir yapıdır. Ülkeleri birbiriyle mukayese ettiğimiz birçok kriter var, bir de bu açıdan mukayese edelim. Siyasi istikrar, makroekonomik dengeler ve güven açısından mukayese edelim ülkeleri ve bizim ülkemizin bu mukayesede onlardan ayrılan yerine bakalım. Evet, dezavantajlarımız var, onları görelim ama avantajlarımızı da iyi görmemiz icap eder.

Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Rekabet Gücü Raporu'nda geçen sene 59. sıradaydık, Sayın Başkan'ın da ifade ettiği gibi, bu yıl 16 basamak birden yükseldik ve 43. sıraya geldik. Bu da orta seviyedir, yani rekabet gücü açısından yakaladığımız seviye, orta gelir seviyesi gibi, orta teknolojiler gibi bir seviyedir. Burada da bir sıçrama yapmaya ihtiyacımız vardır. 2012 yılının tamamına baktığımız zaman, ihracatımızın ve istihdamın birlikte arttığını görüyoruz. 12 aylık rakamlarda ihracatımız 150 milyar dolar seviyesine gelmiş, işsizlik rakamlarımız Avrupa ortalamasının oldukça altında seyreden bir noktayı yakalamıştır. Gerek ihracata, gerek istihdamda oluşturduğumuz bu başarıda sanayicimizin, işadamlarımızın rolü büyüktür. 2013 yılında Avrupa ekonomilerindeki toparlanmaya bağlı olarak, kuşkusuz ihracatımız da artmaya devam edecektir.

Özellikle, iç talebin büyümeye daha fazla katkı vermesiyle birlikte büyümede daha iyi bir rakamı yakalayacağımıza inanıyorum. Merkez Bankası'nın dünkü faiz indirimi kararı, bu merkezde okunması gereken bir karardır. 2013 yılı, iç piyasa dinamiklerinin de daha hareketli olacağı bir yıla işaret etmektedir. Ama burada ülkenin bankacılık sektörüyle sanayi sektörünün genel hedefleri arasında bir uyum olması gerekir. Bankacılık sektörü, minimum risk, maksimum güvence esasına göre çalışıyor. Hatta minimum risk de değil sıfır risk, maksimum güvence olursa bankacılık büyük kârlar edecektir. Etsin, gözümüz yok da bankacılığında ülkenin yapacağı atılıma göre birtakım riskler üstlenebilmesi lazım. Güvence mekanizmasını, risk mekanizmasını yeniden gözden geçirmesi lazım. Sanayicinin bu atılımı yapması için gerekli finansmana ulaşmasında, finans sektörüyle üretimin sanayi sektörünün senkronize olması lazım ama tabii sanayicinin de yapacağı işler var.

İSO İlk 500, İSO İlk 1000 var. Borsa'da ne kadar şirket var? Çok az. Niye yok, para mı lazım değil mesela? Demek ki İlk 1000'deki sanayicilerimize yeni bir finansman kaynağı lazım değil. Bir böyle olabilir, bu da mümkün. Ya da bilançolar, hesaplar, kitaplar kamuoyuna arz edecek kadar şeffaf değil. Halbuki önümüzdeki dönem, güçlü şirketlerin, rekabet gücü yüksek şirketlerin bu yönde de atılım yapması lazım. Rekabet gücü, hep inovasyonla mı artacak, verimlilikle mi artacak, şununla mı artacak, bununla mı artacak, finansmana erişimle mi artacak diye konuşalım ama bir de şirketlerin hesaplarının şeffaflığıyla da artacak. Bunun da rekabet gücüne önemli bir katkısı olacak. Temiz üretimle artacak. Çevreci olup olmadığıyla artacak. Önümüzdeki yıllarda rekabet gücüne etki edecek unsurların neler olduğunu bu açıdan da görmemiz icap eder.

İstanbul sanayicisi borsaya fazla ilgi göstermiyor da üniversite-sanayi işbirliğine - önümüzdeki dönem inovasyon, Ar-Ge rekabet gücünün en önemli unsuru olacaksa - gereken ilgiyi gösteriyor mu? Biz üniversite-sanayi işbirliği konusunu, geleceğimiz açısından çok önemli bir konu olarak görüyoruz. Üniversitedeki bilginin teknolojiye, üretim yöntemlerine dönüşmesi lazım. Zenginliğe dönüşmesi lazım. Sanayicinin birtakım sorunlarını üniversite aracılığıyla, Ar-Ge aracılığıyla çözüme kavuşturması lazım. Türkiye'nin her yerinde üniversite-sanayi işbirliği konusunda bir araştırma yaptık. En zayıf yer neresi? İstanbul, üniversite-sanayi işbirliği en zayıf olan ilimiz çıktı. Kimden kaynaklanıyor bu? İstanbul'daki üniversitelerden mi, İstanbul'daki sanayicilerden mi? Yoksa her ikisinden birden mi? Hepimiz buradan bir ders çıkarmalıyız. Üniversite-sanayi işbirliğine, Ar-Ge'ye, inovasyona bu kadar çok ihtiyacımız var ama üniversite-sanayi işbirliğinde, Türkiye'nin sanayisinin kalbinde, üniversitelerinin kalbinde bu işbirliği en zayıf durumda. O açıdan üniversite-sanayi işbirliği konusunu, hem İstanbul'daki üniversiteler hem de İstanbul'daki sanayiciler, bu vesileyle bütün Türkiye'deki sanayiciler, bir kere daha gözden geçirmeli. Kimde eksik var? İhtiyacımız yok mu? Çok örnek veriyoruz her yerde.

Başımız ağrıdığında, midemiz bulandığında, ateşimiz yükseldiğinde ne yapıyoruz? Aile hekimine gidiyoruz. O da bakıyor, ilaç yazıyor ve "geçmezse bir hafta sonra ben seni uzman hekime göndereyim," diyor. Devlet hastanesine, araştırma hastanesine gidiyoruz, uzman hekim bakıyor ve "Birtakım sorunlar var ama benim bu sorunları kalıcı bir çözüme kavuşturmam için seni üniversiteye sevk etmem lazım," diyor. Hocanın lafını dinleyip üniversite hastanesine gidiyoruz, hocalar toplanıp bir konsültasyon yapıyorlar, değişik alanlarda tahlil ve tetkik yapıyorlar ve sonuçta bir yol haritası çiziyorlar. Operasyonsa operasyon yapmak lazım diyorlar. Acıyor mu adam? Acımıyor. Sen de o esnada, "Operasyon yapılacaksa, yatayım operasyonun altına, çünkü iyileşmem lazım," diyorsun. Peki sizin şirketin başı ağrııyor mu, midesi bulanmıyor mu, başı dönmüyor mu? Rekabet gücü azalmıyor mu? Azalıyor. Ne yapıyorsunuz? Kocakarı ilaçlarıyla mı tedavi oluyorsunuz? Yok. Üniversiteye gideceksin arkadaş. Rekabet gücümü etkileyen unsur ne? Nasıl bir inovasyon yapmam lazım? Ne var sizin elinizde? Üniversite şirketlerin de başının ağrısının, şirketlerin de midesinin bulantısının, şirketlerin de ateşinin yükselmesinin tedavi olacağı yerdir ama üniversitedeki hocaların da zaman zaman sanayiye uğraması, bilgiyi sanayiye transfer edecek mekanizmaları kullanması icap eder. Bu konuyu burada bir kere daha vurgulamakta fayda var.

Değerli arkadaşlar, bakanlık ve hükümet olarak biz, makroekonomik istikrarı reel sektöre yansıtmak ve

daha rekabetçi bir iş dünyası oluşturmak için önemli çalışmalar yapıyoruz. Türkiye'nin rekabet gücünü teknolojiye, tasarımda, inovasyonda, Ar-Ge'de araması gerektiğini her vesileyle vurguluyoruz. Zaten 2011 yılında Bakanlığımızın yapısını değiştirirken Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı haline getirirken bu düşüncemizi hayata geçirmeyi amaçladık. Artık atı arabanın önüne koşmak istiyoruz. Bilimdir önde gidecek olan, bilgidir. Atı arabanın önüne koşmamız lazım. Atın arabanın arkasından koşacak hali yok. Sanayiyle bir etkileşim içinde olacak. Eğer bilimle sanayiye birbiriyle etkileşim içinde tutamazsak, evlendiremezsek, teknoloji diye bir şey doğmaz. Bunun olabilmesi için bilimle sanayinin evlenmesi lazım. Şimdiye kadar geç kalmış olabiliriz ama hızlı ilerleme potansiyeline sahip olduğumuzu da görmeliyiz.

Burada Bakanlığımızın önümüzdeki süreçte yapmayı düşündüğü bazı çalışmaları da sizlerle paylaşmayı düşünüyorum. Bakanlık olarak sanayimize ve bütün sektörlerimize artık stratejik bir yaklaşım kazandırmaya önem veriyoruz. Hem kendimiz olaylara stratejik bir bakış açısıyla bakmak hem de firmaların, sektörlerin kendilerine stratejik bir yol haritası oluşturmasını istiyoruz. Hazırladığımız strateji belgeleriyle hem kamu için hem de reel sektör için yol haritaları oluşturduk. Sanayi stratejisi, kamu stratejisi ve sektör stratejileri, otomotiv, makine-kimya stratejileri şu anda uygulanıyor. 26 Aralık'ta demir-çelik sektörüyle ilgili, Ocak ayı içerisindeyse seramik, elektrik ve elektronik sektörleriyle ilgili hazırladığımız strateji belgelerini ve eylem planlarını hayata geçireceğiz. Bunlar bir yol haritası olması açısından önemli. Neyi başarabiliyoruz, neyi başaramıyoruz? Kim sorumluluğunu yerine getiriyor, kim getirmiyor? Hangi kurumun kapasitesinde ne kadar eksik var? Bunları görmek açısından da önemli. Yine 2013 başında, büyük dış açık kalemlerimizden biri olan ilaç sektörü için hazırladığımız strateji belgesini ve eylem planını da Ekonomi Koordinasyon Kurulu'na sunacağız.

Bütün bu strateji belgeleriyle şu hususa azami derecede önem gösteriyoruz ve amacımız ülkemizi bir üretim üssü olmak yanında bir teknoloji, bir Ar-Ge üssü haline getirmektir. Türkiye'nin 2023 yılında hedeflerine ulaşması için iki alanda başarıya ulaşması lazım. Bunlardan bir tanesi yüksek teknoloji, bir tanesi ileri demokrasi. Bunlar birbirini çok yakından etkileyen hususlardır. Yaratılan zenginliğin kalıcı olması gerekiyorsa, bu ikisinin de at başı gitmesi gerekiyor. Biz, ülkemizde Ar-Ge yatırımlarının, inovasyon ve tasarım faaliyetlerinin, yenilikçilik kültürünün artması için önemli bir çalışma içerisindeyiz. On yıl önce, Türkiye'de Ar-Ge'ye ayrılan pay, milli gelirin %0,5'i kadardı ve milli gelirimiz de o zaman 230 milyar dolardı. On yıl sonra bugün Ar-Ge'ye ayrılan pay, milli gelirin %1'ine yaklaştı, bugün milli gelirimiz 800 milyar dolar.

230 milyar doların %0,5'inden 800 milyar doların %1'ine ulaştık. Evet, 2013 yılı itibarıyla belki %2 hedefini yakalamamız zor ama önümüzdeki on yılda büyük bir atılım yaparak 2023'te %3'lük hedefi yakalamamız gerekiyor.

Bugün yapılan Ar-Ge harcamalarının üçte ikisinden fazlasını kamu yapıyor, üçte birini veya biraz daha azını özel sektör yapıyor. Ama on yıl sonra hedefimiz, üçte ikisinden fazlasını özel sektörün yapması, üçte birini kamunun yapmasıdır. Hem Ar-Ge'ye ayrılan payı, harcanan parayı %3'e çıkarmak hem de bunun üçte ikisinden fazlasını özel sektörün yapmasını sağlamaktır. On yıl sonra milli gelirimizin 2 trilyon dolar olmasını hedefliyoruz. Dolayısıyla 60 milyar dolarlık bir Ar-Ge harcamasını Türkiye'nin yapması, bunun 40 milyar dolarlık bölümünü de özel sektörün yapması bekleniyor. Bunu sağlamalıyız. Bu kaynağı en doğru şekilde kullanmak, bütün kurumlarımız, bütün şirketlerimiz için özel bir gayret gerektirmektedir.

Biz Bakanlık olarak, Ar-Ge merkezlerinin, teknoparkların kurulması, tekno-girişim desteğiyle yeni teknoloji bazlı girişimcilerin doğması, SANTEZ projeleriyle üniversite-sanayi işbirliğinin güçlenmesi gibi alanlar oluşturduk. Artık teknoparkların ihtisas teknoparklarına dönüşmesi yoluna giriyoruz; bilişim sektöründeki, savunma sanayindeki teknoparklar gibi ihtisas teknoparklarına doğru yönelmiş oluyoruz.

Savunma, uzay, havacılık gibi alanlar gerçekten bir ülkenin teknolojik sıçrama yapmasında önemli zeminler. Türkiye, bunları vaktiyle ihmal etti, bu konularda yapabileceği işler varken iç çekişmeler dolayısıyla yapamadı maalesef. İçeride insanlar birbirine farklı baktılar. Eğer Nuri Demirağ'ın havacılık hikâyesi tamamlanabilmiş olsaydı, bugün Türkiye havacılık ve uzayda çok farklı bir yerde olabilirdi ama hikâye tamamlanamadı. Niye? İçerideki farklı siyasi atraksiyonlar nedeniyle tamamlanamadı. Ne fırsatlar kaçırdık. Şimdi, yeniden o kaçırdığımız fırsatları yakalamak mecburiyetindeyiz.

KOSGEB ve TÜBİTAK aracılığıyla da reel sektöre önemli destekler sağlıyoruz. TÜBİTAK bünyesinde bugüne kadar çok önemli projeler yapılmış. Mesela, dün Göktürk-2 uydusunu Çin'den uzaya fırlattık ve uydusu konusunda önemli bir aşamayı daha geride bırakmış olduk. Önümüzdeki on yıl içerisinde gözlem uydularının yanında haberleşme uydularını da yapan ve kendi uydularını ve başkalarının uydularını hem yapan hem de fırlatan ülkelerden bir tanesi haline geleceğiz. Bugün yeryüzünde 200 kadar ülke var, bunlardan sadece 50 tanesinin uzayda uydusu var, bunlardan yaklaşık 25 tanesi kendi uydusunu yapabilme kabiliyetine sahip ki biz de onlardan bir tanesi haline gelmiş bulunuyoruz, bunlardan 11 tanesi de hem kendi uydusunu yapma

hem de fırlatma kapasitesine sahip. Önümüzdeki on yıl içerisinde biz bu kapasiteyi de yakalayacağız. Şimdiden çalışmalarımız zaten başlamış oldu. Halbuki biz bunları çok daha önce de yapabildik ama bugün daha hızlı ilerleme şansımız var, daha hızlı ilerleyecek bir kapasitemiz, bir kabiliyetimiz var. Bunlar bizim teknolojik yetkinliğimizi daha da artıracaktır.

TÜBİTAK bünyesinde yapılan diğer birçok önemli proje daha var ancak bunların sanayiciyle buluşması konusunda daha fazla adım atmamız gerekiyor. Şimdi yeni proje pazarlarıyla şirketleri TÜBİTAK'ta geliştirilmiş olan birtakım teknolojilerle ve teknolojik ürünlerle buluşturacağız. Orada rafta kalmayacak. Benim TÜBİTAK'ta fabrika kuracak halim yok. Bunları siz yapacaksınız. Orada geliştirilen bir teknolojiyi size transfer etmek ve sizin aracılığınızla hem Türkiye pazarında hem de dünya pazarlarında yer almasını sağlamak gerek. Bunun gibi bazı teknolojileri yakında sizlerle paylaşmış olacağız. Sizlerin TÜBİTAK'taki bu çalışmalara hem proje bazlı olarak katılmanız, hem bu teknolojileri alıp üretime dönüştürmek açısından daha çok ilgi göstermenizi bekliyorum.

TÜBİTAK'ı da yeniden yapılandırdık, daha piyasa odaklı çalışmalar yapan bölümler oluşturduk. Bilim bilim için midir, bilim toplum için midir? İkisi de mümkün. İkisi de yürüyebilir. Sırf bilim olsun diye bilim yapmak da mümkün ve gereklidir de. Bazı temel bilimlerde özellikle, sırf bilimin altyapısının güçlenmesi için bilim için de bilim yapılır. Bizim gibi ülkelerin önem vermesi gereken bir konu daha var ki, bilim toplum içindir. Toplumun menfaatine sonuçlar üretilmesi daha çok bize lazımdır. Biz, artık bundan sonraki vizyonumuzu, bakış açımızı "bilim toplum içindir" odaklı bir bakış açısına dönüştürdük. TÜBİTAK'ta da bu alana en azından hassasiyetle yaklaşan bir yapı kuruyoruz.

İlgilenilmesi gereken bir başka konu - ben sanayici arkadaşarımdan istirham ediyorum - teknoparklardır. Bugün Türkiye'nin 47 tane teknoparkı var. Teknoparklarda muhtelif alanlarda şirketler var, buralarda geliştirilen şirketler var. Buradaki şirketlerden bir kısmının, bu teknolojilerini kendi başlarına büyütme belki mümkün değil ama sizin teknoparklarda hangi şirketlerin hangi teknolojileri geliştirdiklerine ilgi göstermeniz lazım. Doğrudan doğruya sanayinin içinde olan arkadaşlar, eğer rekabet gücünü önemsiyorsanız teknoparklardaki şirketlerle diyalog içinde olmanız lazım. 2009'da başladığımız tekno-girişim sermayesi desteği verdiğimiz projeler, gençler var. Evet, biz bunları girişimci olsunlar diye destekliyoruz ama bunlardan bir kısmı araştırmacılıkla girişimcilik arasında gidip geliyorlar. Ama çok önemli, çok güzel şeyler gerçekleştiriyorlar. Şimdi onların da sizinle buluşması lazım. Tekno-girişim sermayesi desteği verdiğimiz çocukların, gençlerin hangi alanlarda

çalıştıklarını, hangi teknolojileri ve teknolojik ürünleri geliştirdiklerini yakından takip etmeniz ve bunlarla gerekirse yeni başka ortaklıklar kurmanız icap eder.

Teknolojisi yüksek, nüfusu azalan ama teknolojilerini geliştirme kapasitelerini de ilerletmekte zorluk yaşayanı hatta şirketlerini dünyaya açmakta zorluk yaşayan iki ülkeye işaret etmek istiyorum: Almanya ve Japonya. Bence Almanya'daki ve Japonya'daki KOBİ'ler, teknoloji odaklı çalışan KOBİ'ler, ikinci nesle şirketlerini devretme sorunu yaşayan KOBİ'ler, sizin özel olarak ilgi alanınızda olmalı. Sanayi Odaları, Odalar Birliği o bölgelerdeki Sanayi Odaları ile, Ticaret Odaları ile, Odalar Birlikleri ile özel bir temas halinde olmalı ve o bölgedeki insanlarımızla da özel temas halinde olmalıdır. Bazı teknoloji odaklı ortaklıkları Almanya'da ve Japonya'da kurabilmenin, gerekirse ülkemize veya dünyanın başka yerlerine transfer edebilmenin yollarını da aramalısınız. Bu iki noktayı ben sanayici arkadaşlarımızın önemli bulmasını ben şahsen kendilerine tavsiye ediyorum.

Değerli konuklar, ülkemizde teknoloji yoğun yüksek katma değerli yatırımların artmasını çok istiyoruz. Son teşvik sisteminde böyle bir düşünceyle nitelikli yatırımların daha nitelikli şartlarda desteklenmesinin imkânını da getirdik. Mesela, Bakanlığımızdan, TÜBİTAK'tan veya KOSGEB'ten projesi Ar-Ge desteği almış olan yeni bir teknoloji, teknolojik ürün geliştirme noktasına geldiyse, bunun yatırımı yapılacaksa, nerede yapılırsa yapılsın, İstanbul 1. Bölge olmasına rağmen bunun yatırımı İstanbul'da da yapılsa 5. Bölge teşviklerinden yararlanacaktır. Yeter ki Türkiye'de Ar-Ge desteği almış bir projenin, bir ürünün yatırımı olsun. Eğer o yatırım yapılacaksa 5. Bölge teşviğinden yararlanacak. Bir Organize Sanayi Bölgesi'nde yapılırsa bu yatırım, bir alt bölge teşviğinden yararlanacak, İstanbul'da bile yapılsa 6. Bölge teşviğinden yararlanma imkânına sahip olacak. O nedenle, teknolojik yatırımlara bu gibi, İstanbul gibi şehirlerimizin daha çok odaklanmaları gerekir.

Yeni teşvik sistemimizde, Anadolu'daki Organize Sanayi Bölgeleri özellikle mekânsal yapı haline geldiler ve Organize Sanayi Bölgeleri'nde yaklaşık 26 milyar dolarlık bir yatırım ortaya çıkmış oldu. Son altı ay içerisinde Organize Sanayi Bölgelerimize 2108 yatırım talebi geldi ve 84 bin kişilik istihdam oluştu. Daha çok Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerimizde ağırlıklı olarak bu taleplerin Organize Sanayi Bölgeleri'nde var olduğunu görüyoruz. Bu iki bölgede gelen talep, toplam talebin yarısından fazladır. Bu tablo, teşvik sisteminde teknoloji yoğun ürünlerle ilgili hedefimizde olduğu gibi, bölgesel farklılıkları en aza indirme hedefimize de ulaşabilme imkânımız olduğunu bize gösteriyor.

Hükümet olarak ekonominin can damarı olan KOBİ'lerimize, esnaf ve sanatkârlarımıza da önemli

destekler sağlıyoruz. Geçen yıl başlatmıştık, bu yıl memnuniyetle gördüm ki KOBİ piyasasında 11 şirket işlem görmeye başlamış. KOBİ'lerin sermaye piyasalarına girebilmeleri için katılım maliyetlerini neredeyse sıfıra indiren çalışmalar yaptık. KOSGEB üzerinden çok ciddi destekler sağladık, yeter ki KOBİ'ler de borsaya açılabilir, nitelikli KOBİ'ler haline gelsinler. Zaten onların niteliklerini artırmak için ayrıca KOSGEB desteklerini de farklılaştırdık; Ar-Ge desteklerine, eğitim desteklerine, niteliğini artıracak desteklere ağırlık verdik. 2012 yılı içerisinde 16 bin KOBİ destek beklemekteydi ve onların da finansman problemini çözüme kavuşturduk, yılbaşına kadar 16 bin KOBİ'miz 100 milyonun üzerinde bir rakamı bu proje destekleri için alma imkânına sahip olacaklar. Önümüzdeki yıl, KOBİ'lerimiz için yine önemli mânâda destek programlarımızın olacağı bir yıl olacaktır. Bu kaynakları, önümüzdeki yıl - iç pazarın da hareketleneceğini, hareketlenmesi gerektiğini dikkate alarak - iç pazarı da destekleyici nitelikte bir destek programıyla hayata geçirme imkânımız olacak.

Yine ülkemizde sınai mülkiyet hakları açısından büyük önem taşıyan Patent Kanunu'nu yeniledik ve bunu Bakanlar Kurulu'na sevk ettik. Sanayicilerimiz için büyük önem taşıyan bu tasarı, bu yasama yılı içerisinde inşallah kanunlaşacaktır. Yine yerli üretimi desteklemek amacıyla, kamu ihale kanununda da bir değişiklik yapacağız. Biliyorsunuz, ihtiyari olarak %15 fiyat avantajı sağlayan firmalardan yerli ürün alınması geldi. Eskiden yine fiyat avantajı vardı, biz bunu yerli ürün lehine fiyat avantajına dönüştürmüştük. Şimdi de yerli ürün lehine bu avantajı sağlayan firmalardan, eğer diğer şartları da sağlıyorsa, alımı mecburi hale getiren bir düzenlemenin de üzerinde çalışıyoruz.

Önümüzdeki dönemde hayata geçirmeyi planladığımız diğer bir proje de, Ulusal Temiz Üretim Merkezi kurmak olacaktır, çünkü temiz üretim, çevreye duyarlı üretim, rekabet gücünü artıracak önemli unsurlardan birisi olacak. Bütün firmalar buna özen göstermeye bir süre sonra mecbur kalacaklar. Sizin ürününüzü isterken insanlar, birtakım standardizasyon belgeleri istiyorlar, belgelendirme kuruluşlarından belgeler alıyorsunuz. İstenecek o belgelerden birisi de, birçok sektör için, temiz üretim belgesi olacaktır belki de. Şirketlerimizin şimdiden bu alanda bir farkındalığın içinde olması gerekir. Günümüzde rekabet gücünün önemli unsurlarından birisinin bu olduğunu, çevreye duyarlılık olduğunu da unutmayalım. Ulusal Temiz Üretim Merkezi, işletmelerimizin temiz üretim konusundaki kapasitelerini artırmaya yönelik çalışmalar yaparken işletmelerimize teknik ve finansal destek de sağlayacaktır.

Elbette burada, yaptığımız ve yapacağımız çalışmaların hepsini paylaşmak mümkün değil ancak şunu söylemek

istiyorum ki bizim çalışmalarımızın tamamı, ileri teknoloji ve yüksek katma değerli üretim yapan ve her açıdan rekabetçi bir sanayi sektörü oluşturmayı hedeflemektedir. Zira, sanayimizin rekabet gücünü artırmaya yönelik atacağımız her adımın, bizi 2023 hedeflerimize daha da yaklaştıracığına inanıyoruz. Sanayicilerimizin küresel kriz ortamında üretimlerini ve ihracatlarını artırmalarını gerçekten takdirle karşılamak gerekir. Sanayicilerimizin daha büyük işler başaracağına kendilerinden daha çok söz ettireceklerine ben inanıyorum, bundan eminim. Neden? Çünkü doğru iş yapıyoruz. Ülkemizin ekonomisinin sanayiye dayanması gerekiyor. Ekonomisi sanayiye dayanmayan bir ülkenin ekonomisi gerçek bir ekonomi olamaz. O ülkede teknoloji gelişemez ve bu kalıcı olamaz. Onun için mutlaka sanayiye dayanması gerekiyor. Yeni alanlarda büyük zenginlikler üreten ülkeler bile sanayiye ihmal ettiklerini, yeniden ülkelerinde üretim odaklı çalışmalar yapılması gerektiğini ısrarla vurguluyorlar. Geçen gün bir Amerikan şirketinin Başkan Yardımcısı ziyaret ettiğinde, vaktiyle Çin'e taşıdıkları bazı üretim unsurlarını yeniden Amerika'ya taşıma kararı aldıklarını ifade etmişlerdi. Belki birçok şirket bu şekilde çalışmaya başlayacak. Onun için, sanayinin mutlaka ekonominin tabanında, temelinde olması gerekiyor. Tabii ki insanlar Facebook'tan, twitter'dan para kazanırlar, herkes buna çok da ilgi duyabilir ama sonunda uçağa binerler. Sonunda birtakım araçlar kullanırlar. Bunlar sanayiyle, üretimle olacak hadiselerdir, onun için üretimi asla ihmal edemeyiz; üretimi ve sanayiye ekonomimizin merkezine koymak mecburiyetindeyiz. Koyduk, çok da doğru yaptık. Zaman zaman dalgalanmalar olabilir, milli gelir içerisindeki payı azalabilir, artabilir ama burada bunun ihmal edilmemesi lazım.

Sanayicimizin de "Şimdi işler iyi, 150 milyar dolar ihracat yapıyoruz, nasıl olsa ihracatın %95'i sanayi ürünleri, çeşitli pazarlara da yöneliyoruz," deyip rehavete kapılmaması lazım. Çeşitli pazarlara yöneliyoruz ama bir noktaya da dikkat edilmesi lazım. Yöneldiğimiz pazarlar, henüz yüksek teknoloji ürünler talep eden pazarlar değil. Orta gelir tuzağına düşmek, mevcut zenginliğin, 10-11 bin dolar seviyesine gelen zenginliğin bizi tatmin etmesi gibi bir yanlışın içine düşmek riski var. Bu yanlışın içine düşmeyelim. Evet, tabii ki yeni pazarlara açılalım, küresel krizler sırasında yeni pazarlar bizim için çok önemli bir açılım ama zengin pazarlara, yüksek teknoloji ürünü talep eden pazarlara olan ilgimizi azaltmadan bunu yapalım, çünkü bizi yukarıya taşıyacak olan, bizi zenginleştirecek olan yüksek teknoloji ürünlerdir. Dün fırlattığımız Göktürk-2 uydusu 409 kilogramlık bir uydudur. Biz bunu satın alsaydık, muhtemelen 200-250 milyon Türk Lirası'na satın alırdık. Kendimiz 140 milyona mal ettik. Kilogramı

500-600 bin Türk Lirası ama şu anda bizim ihracatımızın kilogramı 1,5 dolar. Almanya'nın ihracatının kilogramı 5,5-6 dolar. Biz ihracatımızın kilogram değerini artıracaksak, bunu daha fazla kilo satarak yapamayız. Bu tür ürünleri daha fazla satmakla mümkün. Kilogramı 500 bin Türk Lirası, 250 bin dolar ürünleri satmakla mümkündür. Bunlar bizim hem yüksek teknoloji seviyemizi hem de ihracatımızın değerini artıracak olan ürünlerdir.

Biz mevcut desteklerimizi hem nitelik, hem nicelik olarak geliştirmeye, yeni destek programları hazırlamaya, sanayicilerimize her zaman destek vermeye, yol haritaları oluşturup yol göstermeye, onlara azami derecede katkı sağlamaya devam edeceğiz.

Konuşmamın sonunda, 11. Sanayi Kongresi ve İnovasyon Sergisi'nin tüm katılımcılar için hayırlı olmasını diliyorum. Bu önemli organizasyonu gerçekleştiren, 11 yıldır bunu aralıksız sürdüren İstanbul Sanayi Odası'na ve tüm katılımcılara teşekkür ediyor, hepinizi sevgiyle ve saygıyla selamlıyorum.



KONUK KONUŞMACI

Dünya Pazarının Değişen Dinamikleri

Dr. Anil GUPTA

Maryland Üniversitesi Küresel Strateji ve Girişimcilik Profesörü

China India Institute Baş Danışmanı

Stanford Üniversitesi ve INSEAD Strateji Profesörü



Dr. Anil GUPTA

Maryland Üniversitesi Küresel Strateji ve Girişimcilik Profesörü
China India Institute Baş Danışmanı
Stanford Üniversitesi ve INSEAD Strateji Profesörü

Strateji, küreselleşme ve geliştirmekte olan pazarlar konularında dünyanın önde gelen uzmanlarından

Anil Gupta; küresel büyüme stratejilerinin değerlendirilmesi ve yeniden tasarlanması, rekabet avantajı, geliştirmekte olan ekonomiler ve kurumsal inovasyon ve girişimcilik konularında dünyanın önde gelen uzmanları arasında yer almaktadır.

Prof. Gupta, çalışmalarında iş dünyasının değişen dinamikleri; yeni küresel rakipler, büyük pazarlar, maliyetlerin düşürülmesi ve küreselleşme yolunda başarılı stratejiler geliştirilmesi ile firmaların küresel varlıklarını küresel bir avantaja dönüştürebilmek için teknoloji ve inovasyona dayalı temellerini nasıl güçlendirebilecekleri konularına yeni bakış açıları getirmektedir.

Gupta ayrıca, pek çok firmanın küresel ekonomideki değişime neden hala kayıtsız kaldıklarına cevap aramakta, bu dönüşümün yol açtığı fırsatlara ve zorlayıcı koşullara değinmekte ve firma ve bireylerin küresel bir ortak akıl geliştirebilmesi için somut yöntemler önermektedir.

Anil Gupta, Çin ve Hindistan'ın yükselişini, iş dünyasının oyun kurallarını değiştiren bir unsur olarak nitelemekte, firmaların pazar ve kaynak fırsatlarını kendi endüstrilerinde küresel bir üstünlük yaratmak için nasıl kullanabileceklerine dair çalışmalar yürütmektedir.

Birçok makale ve kitabın yazarı ve editörü olan Alan Gupta'nın kitapları arasında; Getting China and India Right (2009), The Quest for Global Dominance (2008), Smart Globalization (2003) ve Global Strategy and Organization (2003) bulunmaktadır.

Gupta, yeni yayımlanan "Global Strategies for Emerging Asia" (2012) isimli son kitabında; 21. yüzyılın yeni ticaret anlayışından fayda sağlayabilmek için firmaların nasıl stratejiler geliştirebileceklerini, Asya pazarında nasıl başarılı olabileceklerini ve düşük maliyet avantajına sahip Asya firmalarına karşı nasıl bir mücadele sergileyerek galip gelebileceklerini ele almaktadır.

Maryland Üniversitesi'nde Küresel Strateji ve Girişimcilik Profesörü olan Anil Gupta, Stanford Üniversitesi ve INSEAD'da strateji alanında misafir öğretim görevlisi olarak dersler vermiştir.

Gupta aynı zamanda Washington merkezli araştırma ve danışmanlık kurumu olan "China India Institute"de Baş Danışman olarak da görev yapmaktadır.

Bloomberg BusinessWeek dergisinin köşe yazarlarından biri olan Profesör Gupta'nın ayrıca, The Wall Street Journal, Financial Times, The Daily Telegraph, China Daily ve Economic Times gibi dünyanın önde gelen medya organlarında yayımlanmış makaleleri de bulunmaktadır.

Araştırma ve öğretim alanında pek çok ödüle layık görülen Gupta, öğretim üyesi olarak gösterdiği olağanüstü başarılarından ötürü BusinessWeek tarafından da onurlandırılmış, Management International Review tarafından da strateji ve organizasyon alanında "Kuzey Amerika'nın önde gelen 20 Bilim İnsanı" arasında gösterilmiştir.

Dr. Anil GUPTA

Maryland Üniversitesi Küresel Strateji ve Girişimcilik Profesörü

China India Institute Baş Danışmanı

Stanford Üniversitesi ve INSEAD Strateji Profesörü

Burada bulunmak gerçekten büyük bir mutluluk. Ben Hindistan'da doğdum ve bu Türkiye'ye ilk gelişim ama tabii son gelişim olmayacak. Bundan sonra da Türkiye'ye gelme planlarım var, gelecek yıl Haziran ve Temmuz aylarında belki daha sık geleceğim. Dediğim gibi Hindistan'da doğdum ama otuz yıldır Amerika'da yaşıyorum. Tarihçiler, Türkiye ile Hindistan arasında büyük bağlar olduğunu söylerler, bu nedenle burada bulunmak benim için büyük bir mutluluk.

Konuşmamda küresel dünyayı değiştiren şu altı dinamikten bahsedeceğim.

1. İki vitesli dünya ekonomisi
2. Önümüzdeki sarsıntılar ve tehlikeler
3. Farklılaşan demografik özellikler
4. Yeni teknolojik mucizeler
5. Gıda, su ve enerji
6. Güçlenen birey

Daha sonra bunların detaylarına ineceğim. Temel konum bu olacak ama konuşmamın sonunda, bu altı dinamik nedeniyle gelecek on-on iki yılda hangi ülkelerin özelliklerinin değişeceğini kendi perspektifimden anlatacağım. Sonra, biraz da kendimi riske atarak Türkiye ilgili kendi görüşümden bahsedeceğim. Riske atmak dedim, çünkü burada bu ülkenin uzmanları varken bir yabancı olarak Türkiye'den bahsetmek bir risktir.

Büyük trendlerle ilgili olarak, özellikle bizim dünyamızı yeniden şekillendiren dinamiklere baktığımızda, gerçekten çok kendine has bir on yıl görüyoruz. Küresel yapı tamamen değişti ve bu on yıl, yüzyıldaki diğer on yıllarla karşılaştırıldığında yapısal açıdan birçok değişikliğin yaşandığı bir dönem oldu. Ancak tabii ki bir adım daha öteye geçerek, gelecek elli yıldaki on yıllardan da farklı olduğunu söyleyebiliriz, çünkü bu on yıl bittiğinde dünyanın ekonomik yapısı buzun suya, suyun buhara dönüşmesi gibi dönüşmüş olacak. Bu değişimin temel nedenlerinden bir tanesi yeni yeni ortaya çıkan pazarlardır. Biz buna iki vitesli dünya ekonomisi diyoruz.

Aslında küresel anlamda bir yavaşlama var. Çin, Japonya, Amerika, Hindistan, Brezilya, Türkiye, bütün büyük ekonomilerde bir yavaşlama söz konusu ancak

bu yavaşlama başka bir şeyi hızlandırıyor. Yeni ortaya çıkan pazarlarla gelişmiş pazarlar birbirine yakınlaşıyor. 2005 ile şimdiki dönemi kıyasladığımızda, gelişmiş pazarlarla gelişmekte olan pazarları karşılaştırdığımızda ve gelişmiş pazarların büyüme oranlarına baktığımızda, gerçekten bir yavaşlamanın söz konusu olduğunu görüyoruz. Ancak gelişmekte olan pazarlarda durum farklı, onların büyümeleri hızlanıyor ve gelişmiş pazarların hızını yakalıyorlar.

Tablo 1 - Gelişmekte olan ilk 8 ülkenin GSYİH ve Büyüme Hızları

	2011 GSYİH (Milyar \$)	2011 Kişi Başına GSYİH (\$)	GSYİH Büyüme Hızı 2000-2010 (Ort. %)	GSYİH Büyüme (%)
Çin	7318	5,445	10.8	9.2
Brezilya	2477	12,594	3.7	2.7
Rusya	1858	13,089	5.4	4.3
Hindistan	1848	1,489	8.0	6.8
Meksika	1155	10,064	2.2	3.9
Endonezya	847	3,495	5.3	6.5
Türkiye	773	10,498	4.7	8.5
Arjantin	446	10,941	5.6	8.9

Özellikle son yirmi yıla baktığımızda, gelişmekte olan ekonomilerin Avrupa ve Amerika gibi gelişmiş pazarlar için bir problem yarattığını görüyoruz. 1978'de ya da 1987'de çok büyük farklar yok. Aslında bütün bunlar yanlış bir varsayımdan kaynaklanıyor. Bu varsayıma göre nüfus genç kalacaktı ve yaşlanmayacaktı ama giderek daha çok yaşlandı. Tabii yaşlı kişiler, sağlık ve bakım ihtiyaçları dolayısıyla toplum için daha maliyetli olmaya başladı. Nüfus yaşlandıkça da, üreten, kâr yaratan yüzdesi ve dolayısıyla GSYİH küçüldü. Tabii bu da daha fazla bir maliyet ortaya çıkardı. Bunun sonucunda sürdürülebilir olmayan bir durum çıktı ortaya. Yaşlı kişiler sağlık hizmetlerini alamadıklarında daha fazla hasta olmaya başladılar ve bu da bir maliyet yarattı. Bazı toplumlar emeklilik yaşını artırdılar ve bu şekilde bu dönüm noktasında ayakta kalmaya çalıştılar. Mesela Almanya'da emeklilik yaşı ve çalışma günleri artırıldı. Avrupa'nın diğer ülkelerinde de bu tür gelişmeler oldu. Ama buna rağmen sürdürülebilirlik sağlanamadı. Böyle bir durumda ekonomiyi sürdürülebilir kılmak için tek yolu, örneğin Çin'den borç almaktır. Ama Avrupa ve Amerika'da yaşanan birçok problem Çin'de de yaşanıyor ama bunun üstesinden geleceklerdir.

Diğer taraftan gelişmekte olan ülkeler öne çıkmak istiyorlar ama ideolojik bir kayma söz konusu. Mesela Türkiye'de olduğu gibi bir ideolojik kayma var ve aslında bunlar iyi şeyler. Bu gelişmeler 1970'lerin sonlarında

Dünya Pazarının Değişen Dinamikleri

başladı. Doğu Avrupa'nın kapitalizmi benimsemesi, Rusya'daki değişiklik, 1991'de Çin'in ve 2000'de Latin Amerika'nın aynı trene binmesi, yakın geçmişte Myanmar'ın, Küba'nın açılmaya başlaması bunların örnekleridir. Bu ideolojik kayma devletten piyasaya yansıyacaktır. Girişimciler kâr etmeye ve etkili bir biçimde üretkenliklerini artırarak ekonomik değer yaratmaya çalışıyorlar, çünkü girişimcilerin teşvikleri bürokratlara göre daha büyüktür. Bu nedenle devletten piyasaya yansıyan bu ideolojik kayma, bu sihirli yaratmaya devam edecektir. Bu aslında temel anlamda, 'cini şişeden kim çıkardı ve geriye kim koyacak' türünde bir oyun ve hızlanarak devam edecek.

Peki bu ne anlama geliyor? Özellikle gelişmekte olan pazarlar büyümeye devam edecekler ve büyüme hızları gelişmiş pazarların 3-4 katı olacak. Gelişmekte olan pazarların küçük olması bir problem değil, çünkü büyümeye devam ediyorlar ve gelişmiş pazarların da önüne geçmeye başladılar. Gelişmekte olan pazarlar, dünyadaki GSYİH'nin %33'ünü karşılıyorlar ve 2020'de bu oran %50'nin üzerine çıkacak. İşte yapısal değişimden bunu kastediyorum. 1980'lere, 1990'lara bakarsanız, Avrupalı ve Amerikalı şirketlerin hep bir şemaları olurdu ve dünyada piyasaların o şekilde olacağını söylerlerdi. Hindistan, Rusya, Brezilya bu sıralamada bile yer almaz, hep dışarıda kalırdı ancak şimdi Çin'i, Hindistan'ı, Brezilya'yı dahil etmeyen bir şema göremezsiniz. 2020'de gelişmekte olan pazarlar dünyadaki GSYİH'nin %50'sinden fazlasını karşılıyor olacak. Türkiye de dahil olmak üzere Asya, 2025'de Avrupa ve Amerika'nın toplamının ötesine geçecek. Hindistan, Rusya, Güneydoğu Asya da büyüyecek. Bugünden sonra 10-12 yıl içinde Asya'nın GSYİH'si Avrupa kadar, Amerika kadar büyük olacak.

Aslında bu tabii Türkiye için de bir sorun olacak. Ben Türkiye ile ilgili bir uzman değilim aslında ve bu da çok hassas bir konu ancak Türkiye bir Avrupa ülkesi mi yoksa bir Asya ülkesi mi olacağına karar vermesi gerekir. Dışarıdan bir bakış açısıyla ben aslında bunun Türkiye'nin sorması gereken bir soru olduğunu düşünüyorum.

Gelişmekte olan ekonomilerin büyümesinden kaynaklanan bir bilanço kayması da var tabii. Artık yatırımların yönü değişiyor ve gelişmekte olan pazarlar yine gelişmekte olan pazarlara yatırım yapıyor ve gelişmiş ekonomilere dokunmuyorlar. Hindistan Afrika'ya, Afrika Hindistan'a, Güneydoğu Asya Çin'e, Çin Güneydoğu Asya'ya, Latin Amerika'ya yatırım yapıyorlar ve gelişmekte olan pazarlardan gelişmekte olan pazarlara doğru bir ticaret söz konusu. Bu %14 ile başladı, 2010'da %25'lere geldi ve 2020'lerde bu %40'ı bulacak, yani 20 yıl içerisinde dünya ticaretinde bir kayma olacak ve aslında bir paradigma kayması gibi bir durum söz konusu olacak.

Bu durum Türkiye'deki ticarete de, ihracatına da yansıyacaktır. 2000'lerin başında Türkiye'nin Güney Afrika'ya ve benzeri ülkelere ihracatının %15-16 olduğunu görüyoruz ama bugün bu rakam neredeyse %30-32 civarında. Türkiye'nin Avrupa'ya da ihracatı çok fazla ancak Ortadoğu'ya ve güneydoğu Asya'ya doğru da bir büyüme, bir kayma görüyoruz.

Tablo 2 - Türkiye'nin Mal İhracatı Yapmış Olduğu Ülkeler (%)

	2001	2006	2011
Avrupa	57.8%	58.8%	48.5%
MENA	9.3%	12.7%	19.1%
CIS Ülkeleri	7.3%	9.5%	12.0%
Diğer Ülkeler	25.6%	19.0%	20.4%

Özellikle gelişmiş ve zengin ülkelere doğrudan yatırımların gelişen ekonomilere kaydığını görüyoruz. 2000'de bu oran sadece %11 iken, 2010 yılında %30'dur. 2020 yılında, gelişen ekonomilere giden doğrudan yatırımların %50 olması bekleniyor. 20 yıl içerisinde gerçekten büyük bir değişiklik olacak ve bunu göreceksiniz. Mesela büyük imalatçının kim olacağını göreceğiz. Kanada hükümeti birkaç gün önce Çinli bir şirketle 20 milyar dolarlık bir anlaşma imzaladı. Şahit olduğumuz bir değişiklik söz konusu.

Tablo 3 -Gelişmekte olan 8 ülke: Yıllık Doğrudan Gelen Yabancı Yatırımcı/GSYİH oranı (%)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Çin	2.6	2.4	2.4	1.9	2.0	1.8
Brezilya	1.7	2.5	2.7	1.6	2.3	2.8
Rusya	3.0	4.2	4.5	3.0	2.9	2.9
Hindistan	2.1	2.1	3.4	2.6	1.4	1.6
Meksika	2.1	3.0	2.5	1.8	2.0	1.7
Endonezya	1.3	1.6	1.8	0.9	2.0	2.2
Türkiye	3.8	3.4	2.7	1.4	1.2	2.0
Arjantin	2.6	2.5	3.0	1.3	1.9	1.6
Dünya	3.0	3.5	2.9	2.1	2.1	2.2

Bu dinamiğe bağlı olarak orta sınıfın yükseldiğini görüyoruz, çünkü nüfusun ve ekonominin büyük bir çoğunluğu fakir ve gelişen pazarlar ortaya çıktıkça altta kalanlar yukarı çıkacaklar ve orta sınıf yine belirgin hale gelecek. Bunların hepsi kentleşmeyle de alakalı. Amerika'da hazırlanan yeni bir rapora göre, gelecek 15 yılda daha fazla kentsel inşaatlar olacak ve bu gelişen pazarlar kentlerin oluşumunda yer alacaklar. Dünyanın %80'i zenginleşmeye başlayacak. Dolayısıyla daha fazla gelir ortaya çıkacak. Kıyafet, gıda ürünleri, telefon almak için yoksulların ellerine bir gelir geçecek ancak çocuklarının eğitimi ya da daha iyi kalitede bir yemek veya bir buzdolabı almak için hırslı olacaklar artık. Yani yoksulların da ihtiyaçları bir şekilde değişecek ve ekonomi bu şekilde hızlanacak. Aslında biz bu dönüşümü 10 yıl içinde göreceğiz.

Bu büyük güce, ağırlığa rağmen, gelişen ekonomilerin gelişmiş ekonomilerden daha büyük bir hale geleceklerini söyleyebiliriz. Bu noktada Çin, gelecek 10-15 yılda Ar-Ge'ye Amerika kadar yatırım yapıyor olacak ancak bu, gelecek 20-25 yıl içerisinde Çin'in teknolojik olarak Amerika'yla rekabet edebilir hale geleceği anlamını taşıyor, çünkü Ar-Ge'ye yapılan girdi eşit derecede bir teknoloji çıktısı yaratmıyor. Bu nedenle Çin'in teknolojik çıktıları Amerika'nın çok altında kalacaktır. Ben yılda 6-7 kere Çin'e giderim ve birkaç hafta geçiririm, oradaki önde gelen profesörlerle, üniversitelerle, girişimcilerle görüşürüm. 20-30 yıl içinde Steve Jobs ya da Mark Zuckerberg gibi birisi Çin'den de çıkabilir, çünkü onlar da bir teknolojik güç geliştiriyorlar.

Bir sonraki dinamiğe geçtiğimizde, bu yayılan trende rağmen, Dünyanın 2010'dan 2020'ye kadar bu şekilde değişeceğini ve doğrusal bir yükseliş olacağını söyleyemeyiz. Aslında tabii ki bütün büyük değişimlerin planlanması zordur ama buna doğrusal bir projeksiyon yapmak istediğimizde bunun planlanması gerekir. Önümüzdeki 20-30 yıl içerisinde dünyanın bazı yerlerinde bazı sarsıntılar ve ciddi tehlikeler olacak. Peki 10 yıl içerisinde neler olacak? Gelişmiş piyasalarda, şu anki ekonomik durumlarının onları içine soktuğu dalgalanmalı bir ekonomik dönüşüm olacak, çünkü nüfusları yaşlanıyor ve imalat sektöründe gelişmekte olan ekonomilerle de rekabet etmek zorundalar. Bu durum, beyaz yakalılar için de bir rekabet oluşturuyor, bu nedenle gelişmiş ekonomilerde büyük bir delik ortaya çıkacak. Gelişmiş ekonomiler bir değişiklik yapmak zorunda oldukları bir dönüm noktasına gelecekler. Sürekli kriz yaşadıkdan sonra buna karşı girişimlerde bulunacaklar. Mesela Amerika şu anda mali sıkıntılar yaşıyor. Buradan nereye gidecekler? 20-30 yıl sonra durum ne olacak? Tabii bugünkünden daha farklı olacak.

Gelişmiş ekonomiler politik olarak istikrarlı ama gelişmekte olan ekonomilere baktığımızda, ekonomik olarak iyi durumda olduklarını ama politik problemler yaşadıklarını görüyoruz. Bildiğiniz gibi, gelişmekte olan ekonomilerin hepsi diktatörlüklerden çıkmışlar ve şu anda devletten ekonomiye doğru bir yansıma var, demokrasiye doğru bir geçiş yapıyorlar. Ama iktidarı elinde bulunduranlar bu iktidarı bırakmak istemiyorlar ve bu nedenle de gücü almak isteyenler ve gücü bırakmak istemeyenler arasında bir çekişme söz konusu. Tabii ki mutlak güç bir gün bitecektir ancak çok fazla reform olduğunda da kitlesel bir yolsuzluk ortaya çıkabilir. Mesela Çin ve Hindistan çok hızlı büyüyorlar ama yolsuzluğun da en çok görüldüğü ülkeler bunlar. Bu nedenle aslında bu zorluğu da göz önünde bulundurmak lazım.

Politik olarak 2020'de Çin'in nasıl olacağını söylemek çok zor, ekonomik bir demokrasi var ve kitlesel bir teknolojik gelişme var, sosyal medya etkili, okur-yazarlık düzeyi yüksek. Çinliler aslında bireyseller, Japonlar gibi toplu yaşamıyorlar. Mesela Japonya'da Tokyo Üniversitesi'nden bir profesörle 1991'de bir yemek sırasında ilginç bir konuşmamız olmuştu. "Japonya'da komünistler kapitalist bir sistemde çalışıyorlar ama Çin'de kapitalistler komünist sistemde çalışıyorlar," demişti. Ekonomi, demokrasi düzeyi, teknolojik düzey, okur-yazarlık oranını ve bireyselliği bir araya koyduğumuzda, Çin'deki sistemde uyum görülüyor. Çin'in de kitlesel bir dönüşüme ihtiyacı var. Peki bu nasıl olacak? Çin hükümetinin buna gücü yetecek mi? Bunlara bakmak lazım. Bu noktada Çin'in bu dönüşümü nasıl gerçekleştireceği elbette merak konusu.

Artan bir gelir eşitsizliği de söz konusu. Gelişmiş ekonomiler büyümelerini durdurdular, istikrarlı bir düzeyde devam ediyorlar ve en yukarıdakiler küreselleşme sayesinde refaha sahipler. Mesela Detroit'teki bir fabrika Conton'daki bir fabrikayla yarışamaz. Silikon Vadisi'ndeki şirketler, Apple, facebook, artık küresel olarak satılabilirler. Artık gelişmiş ekonomilerde küreselleşme, zengin ve çok iyi eğitilmiş kişiler arasında dönüyor. Ancak gelişen ekonomilerde, iktidarı elinde bulunduran kişilerin bile bu kadar refaha sahip olduğunu söyleyemeyiz. Gelişen ekonomilerde bir gelir adaletsizliği, eşitsizliği söz konusu ve tabii ki bu da sürekli artan yolsuzluğun yanında bir başka sorun.

Küreselleşme giderek artıyor. Tokyo'da bir deprem olduğunda bunu hemen haber alabiliyorsunuz; "kelebek etkisi" gibi. Dünyanın bir ucunda olan bir şeyi haber alabiliyoruz. Tabii bazı riskler de var. Büyük bulaşıcı hastalıklar var, mesela kuş gribi bir mutasyon geçirebilir mi, buna karşı bir ilaç direnci gelişebilir mi,

bununla ilgili sıkıntılar var. Terörizm gibi bir sorun var ve büyüyecektir. Mesela Mali'de olanların bazı küresel yansımaları olmuştur. Son on yılın en büyük sorunu bu mu olacaktır? Tabii ki olmayacaktır. Batı Asya'da bazı askeri çatışmalar olabilir. İran ile, Irak ile, Filistin ve İsrail ile ilgili bazı askeri çatışmalar olabilir ama şu anda bilmiyoruz. Bu olasılığı ne ortaya çıkarır, Çin'de, Japonya'da neler olur, bilmiyoruz. Japonya, Çin ve Amerika arasında bir sürtüşme olur mu, bunları şu anda kestiremiyoruz. Çin ile Hindistan arasında herhangi bir çatışma olur mu, bilmiyoruz. Ama tabii ki bunların hepsi çok ciddi problemler ve benim konuştuğum Çin'i çok iyi bilen Çinli uzmanlar, Çin hükümetinin meşruiyeti de buna bağlı olduğu için, ekonomiyi büyütmeye devam ederlerse bu böyle devam eder ama ekonomisi yavaşlarsa milliyetçilik tekrar ortaya çıkabilir, bazı dış çatışmalar olabilir, diyorlar. Yani bazı ciddi riskler söz konusu.

Üçüncü dinamiğe baktığımızda, demografik özelliklerin değiştiğini görüyoruz. Demografi toplumu şekillendiren çok önemli bir bileşen ve Afrika gibi, Küba gibi, Myanmar gibi, Moğolistan gibi birkaç küçük istisna dışında, bütün dünyada insanların daha çok refaha ulaştıklarını ve daha fazla eğitim aldıklarını söylemek doğru olur. İnsanlar zenginleştikçe, daha eğitilmiş oldukça geleceklerini kendileri tayin etmeye başlıyorlar. Mesela, artık daha az çocuk ölümleri oluyor, kadınlar daha eğitilmiş olunca iş hayatında daha fazla yer alıyorlar, böylece de demografi değişiyor. Bunları şirketlere ve ülkelere de stratejik açıdan yansımaları oluyor. Bazı bölgeler arasında da çok büyük farklar var. Japonya ve Rusya'ya bakacak olursak, bunlar aslında nüfusları azalan ülkeler ve bu demografik değişiklikler dolayısıyla gerçekten büyük risklerle karşı karşıyalar.

Diğer tarafta, bir diğer aşırı uç olan Afrika var. Burada ortalama yaş, on dokuz ve kadın başına dört çocuk düşüyor. Afrika'nın nüfusu genç bir nüfus ve bu gençler teknolojiye ulaşıyorlar, sosyal medyayı kullanıyorlar, interneti kullanıyorlar ve dünyada neler olup bittiğinden haberdarlar ama bunun yanında %25 oranında bir işsizlik var. Bunların hepsini aynı kutuya koyduğumuzda, bu bir devrim gerektirir. Biz bunu görüyoruz. Bu noktada tabii birtakım zorluklar çıkıyor, özellikle de bu ülkelerin hükümetleri için. Ama bu durum dünyanın geri kalanı için de bazı riskler ortaya çıkarıyor.

Biz bu iki aşırı uca baktığımızda, yaşlı nüfuslarda dedeler, anneanne ve babaanneler torunlarıyla çatışıyorlar. Mesela Amerika'ya bakacak olursak, bütün bu dinamikler son 25 yılda aslında yanlış politikalarla tetiklenmiş durumdadırlar. Politikalar değişmediği için, nüfusun sonsuza kadar genç kalacağı düşünüldüğü için ve geliştirmekte olan ekonomilerle rekabetle ilgili bir önlem alınmadığı için, bu durum yaşanıyor. Sosyal

güvenlik ve sağlık, bakım giderlerini azaltmak için tedbirler alınması lazım. Burada tabii ki insanların daha iyi sağlık bakımı, daha az obezite için bazı tasarruflar yapmaları gerek. Mesela Cumhuriyetçiler bunu istiyorlar. Bu noktada büyük ebeveynler ile torunlar arasında bir çatışma söz konusu, çünkü onların masraflarını torunları karşılıyor. Nüfusu daha genç olan ülkelere baktığımızda, imalatla çok büyük bir rekabet güçleri var. Nüfusun büyük bir bölümünün genç olması demek, daha çok kişinin çalışması, daha az kişinin yaşlı olması ve sağlık bakım giderleri ile sosyal güvenlik harcamalarının daha az olması demek. Ama aynı zamanda, bu genç nüfus için iş yoksa, bunların eğitimi yoksa, genç nüfus bir baş belası da olabilir. Bu nedenle, böylesi bir zorluk var ve nüfusu genç olan ülkelerin bu zorluklarla başa çıkmaları gerek. Afrika ve Asya ülkelerinin ya da Hindistan gibi ülkelerin karşısındaki problemlerdir bunlar. Hindistan'da ortalama yaş 24, Çin'de 34, Endonezya'da yine çok büyük bir genç nüfus var.

Dünyanın ikinci büyük ekonomisinin kendine has çok farklı bir durumu var. Özellikle büyüme ve nüfus büyüklüğü açısından baktığımızda, Çin'in tek çocuk politikasının bazı beklenmeyen olumsuz etkileri olabilir, çünkü bu nüfus zengin olmadan yaşlanabilir ve bunun gerçekleşme riski %50'dir. Çin bu orta gelirde sıkışıp kalabilir ve Çin'deki bu büyük nüfus refaha kavuşmadan fakirleşebilir ya da yaşlanabilir.

Dördüncü dinamik ise yeni teknolojik mucizelerdir. Teknoloji ve inovasyon ile ilgili birçok konuya değinildi ve ben de bunlara kesinlikle katılıyorum. Bu alanlarda birçok devrim gerçekleştirildi. Ancak 10 yıl içerisinde ne olacağına hayat bilimleri açısından bakmamız lazım. Hayat bilimlerinde kitlesel anlamda her gün çeşitli gelişmeler olduğunu görebiliyoruz. Mesela, bugün bin dolar vererek kişisel DNA'nızı çözümletebilirsiniz. 2023 yılında Silikon Vadisi'nde lider olan bir şirket DNA bilgisine nasıl sahip olacak? Google tabii ki buna sahip olacak çünkü google herhangi bir yerdeki herhangi bir kişi için eldeki bilginin o kişinin DNA'sı olduğunu söylüyor. Kök hücre konusundaki gelişmeleri ele aldığımızda, bu konuda edinilen bilgilerin piyasada ne şekilde kullanılabileceğine bakmak lazım. Bu bilgiler sadece kağıtta kalmayacak ve zaman içerisinde mesela belki bir organ üretmek için kullanılacak ve bu on yıl içerisinde çok büyük gelişmeler olacaktır. Tıp alanında da benzer gelişmeler olacak. Örneğin bir kişinin meme kanseri varsa, bunun ne tür bir meme kanseri olduğu belirlenebilecek ve tıp daha çok kişiselleştirilecektir. Operasyonların süresi kısılacaktır, sağlık bakım hizmetleri için yeni modeller oluşturulacaktır. Japonya'da, Amerika'da, Avrupa'da kullanılan sağlık sistemleri farklılaşacaktır. Ancak sağlık bakım hizmetleri bu şekilde devam ederse bunları karşılamak

mümkün olmayacaktır. İnsanlar interneti kullanarak nasıl bir rahatsızlıkları olduğunu görebilmekte ama tedavi olabilmeleri için tıp personeline gitmeleri gerekir.

3D dediğimiz baskı editörlerin üretimi diye adlandırılır, çünkü laboratuvarlarda değil fabrikalarda gerçekleştirilmektedir. Bu tamamıyla makine parklarında gerçekleştirilen bir üretim şekli, yani aslında bir teori değil, bir düşünce değil, bir laboratuvar ürünü değil. 1997'de Wozniack'ın Apple 3'ü getirdiği gibi, 3D baskı da tamamen gerçeği bulmuş durumdadır. Çin'de halihazırda fabrikalarda bununla ilgili üretimler yapılmaktadır.

Geniş bant kullanımı da yine bu dinamiğin bir parçasıdır. %70 Hindistan'da ya da %90'ı Afrika'da mobil genç bant kullanımı mümkündür. Gelişmekte olan ekonomilere baktığımızda, eğitimi, finansal gücü olmayan insanlar olduğunu biliyoruz ama mobil geniş banta erişimleri olduğu zaman bu insanlar bu işleri de gerçekleştirmiş olacaklardır.

Mesela bilgisayar teknolojilerinde kuantum sıçramaları gerçekleşecektir. IBM, dünyadaki en büyük bilgisayar şirketlerinden birisi ve geçen günlerde büyük bir devrim yaptıklarını ilan ettiler ve önümüzdeki beş yıl içinde bunu piyasaya sürecekler. Bu bir kuantum sıçramasıdır, yani öyle bir şey yapacaklar ki bu hissedebileceğimiz, koklayabileceğimiz bir şey olacak. Mesela bir gömlek satın almak istediğinizde akıllı telefonunuzdan bir araştırma yapıyorsunuz. Ekran dokunduğunuz zaman kumaşı hissedebileceksiniz. Ben bir bilgisayar mühendisi değilim ama bunları öngörebiliyorum. IBM gibi bilgisayar şirketleri artık bunları yapacak.

Yine enerji sektöründe de birtakım gelişmeler olacak. Mesela hidrokarbonun ihraç edilmesi bekleniyor. Bu bazı ülkeler için gerçekten olumlu sonuçlar doğuracak. Ancak bununla beraber zorluklar da gelecek ve bu durum ana petrol ihracatçıları için bir sorun teşkil edecek. Mesela birkaç ay önce Putin, Amerika'da hidrokarbon ile ilgili gelişmelerin beraberinde birtakım zorluklar da getireceğini söyledi. Güney enerjisi de aynı şekilde. Yakın zamanda Suudi Arabistan'ın halihazırda bu konuda bir proje üzerinde çalıştığını, 10-15 içerisinde Avrupa'ya elektrik satacağı açıklanmıştır. Güneş enerjisinin satıldığını, bu alandaki maliyetlerin düşürüldüğünü, elektriğin iletilmesini düşünün. Suudi Arabistan en büyük elektrik üreticilerinden ve Avrupa'nın elektrik tedarikçilerinden olacaktır. Bununla beraber arabalarda, akıllı telefonlarda, tabletlerde güneş enerjisinin kullanıldığını düşünelim. Bunların hepsi bir anlamda ticaretleştirilmeye başlanan erken bir evrimi yaşamaktadır. Dünya üzerinde bu tip çalışmalar yürütülmektedir.

Beşinci dinamik, gıda, su ve enerji konusudur. Metal ve minerallerin çok büyük bir sorun olacağını

düşünmüyorum ama potansiyel olarak gıda, su ve enerji konuları büyük bir problem oluşturacaktır. Gerçek anlamda daha fazla tüketim olacaktır ve dünyanın %80'i daha fazla tüketici konumuna geçecektir. Bu mesela daha fazla araba olacağı anlamına geliyor. Yüksek nüfusa sahip iki ülkeyi ele alalım: Çin ve Hindistan. Çin'de halihazırda 75 milyon araç bulunmaktadır. Goldman Sachs, 2035 yılında Çin'de 600 milyon araç olacağını öngörüyor. Hindistan'da şu anda 25 milyon araç bulunurken yine 2035 yılında 700 milyon araç olması bekleniyor. Aradaki fark, birkaç tane değil çok çok daha fazla araba olacağı anlamına geliyor. Gelişmekte olan ekonomilerde çok daha fazla araba olması da daha fazla enerji ihtiyacı doğuracaktır. Bununla beraber, insanlar daha fazla zenginleştikçe yeme alışkanlıkları da değişecektir. Nüfus artmaktadır ama yeme alışkanlıklarındaki değişiklik en fazla gıda ve su talebinde kendini gösterecektir. Mesela, sığır eti daha fazla tüketilecek, bunu karşılamak için de hayvanları beslemek için mısır gibi ürünlere duyulan ihtiyaç artacak ve daha fazla problemler ortaya çıkacaktır. Nüfus artmakla birlikte tarımsal alanlar da azalmaktadır çünkü çiftliklerde fabrikalara, tarımsal toplumlardan üretici toplumlara geçmeye başlıyorsunuz. Ekilebilir alanların azalması, beraberinde iklim değişikliğini getiriyor. Bunların hepsini bir araya getirdiğimiz zaman, gıda, su ve enerjinin neden çok önemli noktalar olduğunu görebiliriz.

Bununla beraber, teknolojiye de bakmak istiyorum. Aslına bakarsanız, ben çok tekno-iyimser biriyim ve teknolojinin kurtaracağını ve sıkıntıların teknoloji sayesinde giderilebileceğini düşünüyorum. Toplamlar ve şirketler bu problemleri çözecek teknolojik çözümleri bulabileceklerdir veya oluşturabileceklerdir. Lider konumunda da izleyici konumunda da olabilirsiniz. Mesela kuraklığa karşı dayanıklı tohumlar yetiştirilecek. Aynı şekilde damla sulama kullanılacaktır ya da sadece su içerisinde yetişen ürünler olacaktır. Manhattan'ın ortasında tamamen su içinde büyüyen 30-40 metre boyunda ürünler göreceksiniz. Ama bunlar halen çok erken dönemlerinde ama zaman içerisinde geliştirilecektir. Kanal sularının geri dönüşümü gerçekleştiriliyor ve bu da yine teknolojinin ürettiği çözümlerden bir tanesi. Enerjiyi verimli kullanan otomobiller ve yapılar olacaktır. Geçen 25 yıl içerisinde herhangi bir kitlesel gelişim olmadan, elektrikli araçlara geçilmeden Amerika'daki araçların petrole olan ihtiyacı ikiye katlanmıştır. Ancak şu anda gerçekten çok büyük bir teknolojik gelişme var.

Tekno iyimserlik konusunda geri dönecek olursak, bildiğiniz üzere 1968'de dünyada en iyi satan kitaplardan biri "Nüfus Patlaması" idi ve bu anlattıklarımız bu kitap öngörülmüştü. Çok iyi bilinen bir toplum bilimci tarafından yazılmıştı ve açlığın da beraber geleceği öngörülmüştü. Bu sorunlar yaşanmaya başladıktan

sonra bu konuyla ilgilenmedik çünkü teknolojinin bunun, açlığın üstesinden geldiğini gördük. Dediğim gibi ben tekno-iyimser bir kişiyim ve toplumlar ya da şirketler üzerinde muhakkak asimetrik olarak bir etkisi olacaktır. Halihazırda hem fırsat hem de sorun olan bu durumda teknolojinin kullanılabileceğini düşünüyorum.

Altıncı dinamik ise güçlenen bireydir. Çok eskiden beri ve halihazırda da toplumda güçlü olan kurumlar kilise ve ordudur. Daha sonra birlikler ve devletlerin de güçlü olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla güce sahip bu dört kurum, kilise, ordu, birlikler ve devlettir. Kilise dediğimde sadece Hristiyanlıkla ilgili olarak bahsetmiyorum, dini kurumlar demek istiyorum. Bazen ordu devletin altında bazen de bağımsız olarak davranabilir. Gücün bütün bu kurumlardan bireylere kaydığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun nedeni teknolojidir. Global olarak internetin, donanımların ve yazılımların, sosyal medyanın ve sosyal ağların bilgi gücünün bireylere kayması, okur-yazarlığın gelişmesidir. Hiçbirimiz bunların hiçbirini durduramayız. Bu tamamiyle kaçınılmaz bir durumdur. Bunun hem olumlu hem de olumsuz kullanımları olacaktır. Olumlu kullanımında açık kaynak inovasyonu buradadır ve ilerlemeye devam etmektedir. Örneğin Wikipedia, Britannica Ansiklopedisi'ni öldürmüştür. Bireylerin sahip oldukları gücün niteliğini bilemiyoruz.

Örneğin Wikileaks ile sadece bir kişinin nasıl bir ortam yarattığını düşünün. Anti-İslamcı bir kişi bir video oluşturdu ve ortalık karıştı. Usame Bin Ladin çok güçlü bir kişiydi ancak herhangi bir kurumun parçası değildi, sadece bireysel olarak bu gücü kullandı. Gördüğünüz gibi, teknolojinin olumlu ya da olumsuz sonuçları olabiliyor.

Bireylerin kendi başlarına güç sahibi olduklarını düşündüğümüz zaman, buradaki teknolojinin gelişimini ve kişilerin okuryazarlığının arttığını görebiliriz. Cisco'nun üst düzey yöneticilerinden biri, bu konuları incelemiş ve şöyle yazmıştır: "Bundan on sene sonra, her birey girişimci olacak. Şirketler var olmaya devam edecek ama yaptıkları şey işi sözleşmeye bağlamak olacak. Bu nedenle şirketlerin, bu gelişmenin insan kaynakları açısından ne anlama geldiğini anlamaları gerek."

ABD hükümetinin bir birimi olan Ulusal İstihbarat Konseyi'nin bir raporundan bahsetmek istiyorum. Her dört yılda Beyaz Saray'a büyük trendleri gösteren bir rapor sunuyorlar. Bu rapor geçen hafta yayınlandı. Raporda şöyle deniyor: "Son birkaç on yıldır meydana gelen değişikliklere baktığımızda, gelecekte değişimin hızlanacağını gösteren çok fazla bilgi var elimizde." Halihazırda bahsettiğim bütün değişiklikler burada bulunmaktadır ve değişim hızla devam etmektedir.

Bu değişiklikler ne tür ülkeler için sorun yaratacaktır? Aslında bu istikrarla ilgili bir durum. Burada istikrarı iyi ya da kötü açıdan ele almıyorum. Siz Çin'deki istikrarı beğenmeyebilirsiniz ama o tür bir istikrarı beğenenler de vardır. Bir öngörülemezlik vardır ve bu nedenle de riskler ortaya çıkar. Eğer riskler azaltılırsa, o zaman şirketler, yatırımcılar o ekonomiye uzun vadeli daha fazla yatırım yapmak isterler. Buna istikrar diyebiliriz. İstikrarın sağlanması ve bu zor durumların içinden çıkmak için, güçlü bir eğitim sistemine de ihtiyacımız vardır. Tabii ki ekonomiler eğitim açısından büyük farklılık gösteriyor. Afrika'daki ya da Latin Amerika'daki eğitimin kalitesine bakacak olursanız, Asya'da gelişmekte olan birçok ekonomide eğitimin kalitesinin Latin Amerika'dakinden daha iyi olduğunu görürsünüz. Bu nedenle de güçlü eğitim sistemi olan ülkeler daha iyi yol alacaklardır.

Bir diğer konu yüksek tasarruflar ve yatırımlardır. Konuşmacılardan bir tanesi, Türkiye'de tasarrufların düşük olduğundan bahsetti. Gelişmekte olan ekonomilere ve Türkiye'nin rakamlarına baktığımızda, Türkiye'de tasarrufların düşük olduğunu görebiliyoruz. Mesela Çin'de GSYİH'nin %50'si tasarruf edilirken, Türkiye'de bu oran %12-15 civarında. Güçlü bir altyapıya ihtiyaç vardır. Türkiye sanıyorum bu konuda müthiş bir çalışma yapıyor. Çin ve Hindistan da öyle.

Bakan Bey yüksek Ar-Ge yatırımlarından bahsetti. Mesela Çin, GSYİH'nin %1,2-1,3'ünü Ar-Ge yatırımlarına harcıyor ve bu oranı 2020'de %2'ye çıkarmaya çalışıyor. Ancak zengin ekonomilere baktığımızda, bu oranın şu anda %2-2,5 olduğunu görüyoruz. Güney Kore'de Ar-Ge yatırımlarının GSYİH içindeki payı yüksek ve bu nedenle iyi bir rekabet gücüne sahip.

"İyi yönetim" konusuna da değinmek istiyorum. İyi yönetim aslında birçok anlama gelir. Mesela Çin'e baktığımızda, Çin bugün de aslında bir diktatörlük ama Çin'in bugünkü diktatörlüğünü 1978'den önceki diktatörlüğü ile karşılaştırmak gerek. O tarihten önce tek adam diktatörlüğü vardı ve 1937'den 1978'e kadar ekonomik bir felaket vardı Çin'de. Mao aslında bunu kendisi bile bilemezdi belki ama Çin bir kişi tarafından yönetiliyordu. Aslında dünyanın tarihi bu açıdan çok kötü ancak son 30 yılın Çin'ine baktığımızda burada tek kişi tarafından değil bir parti tarafından yönetilen bir ülke halini aldığını ve kurumsal bir diktatörlüğün hüküm sürdüğünü görüyoruz. Çin'de Daimi Komite'de 7 kişi Çin'e politik liderlik yapıyor. Tek bir kişi "Ben bunu istiyorum," diyemiyor. Çok demokratik olmamakla birlikte yine de daha demokratik. Zaten hangi diktatörlük tam demokratiktir ki? Çin'de güçler ayrılığı olan bir diktatörlük var. Yine Hindistan'da da bir demokrasi var diye biliyoruz, ulusal düzeyde seçimler yapılıyor. Amerika'da da seçim yapılıyor ama orada belli bir tarihte yapılıyor. Hindistan'da ise yerel ve

merkezi seçimler aynı anda yapılmıyor ve kaotik bir demokrasi söz konusu. Bunlar çok iyi işlemeyen demokrasiler veya tek adam diktatörlüğü olabiliyor ve bunların hepsi bir felakete yol açıyor. Aslında bunların ikisinin bir melezinin olması gerekiyor ki istikrar sağlansın.

Küresel entegrasyon lazım artık, izolasyon işe yaramıyor. Teknolojiye ve piyasalara entegre olmaya ihtiyaç var. Türkiye bu anlamda gerçekten çok güzel ilerlemeler kaydetmiş durumda. Özellikle büyüyen, genişleyen özel sektör çok önemli. Çin ve Hindistan için bu önemli ve Türkiye de bu anlamda, ilerleme kaydetmiş durumda. Mesela Google'da Türkiye'yi aradığınızda daha fazla özelleştirme görüyorsunuz, Türk Telekom'u, Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.'yi görüyorsunuz. Tabii bunun için daha elverişli bir demografik yapıya, genç bir nüfusa sahip olmak gerekiyor. Ayrıca elverişli bir lokasyona sahip olmak gerekiyor. Türkiye bu açıdan çok avantajlı. Singapur gibi başka ülkelerin de başka açılardan elverişli lokasyonları var.

Son olarak aslında yumuşak güç becerilerinin olması lazım. Mesela şu anda bu Amerika'dır ve 1990'ların ortalarında da, 2000'de de bu yine Amerika idi. Çin dünyanın en büyük ekonomilerinden biri olmasına rağmen Amerika'nın sahip olduğu güce sahip değil, çünkü Çin sadece Latin Amerika'daki, Türkiye'deki ya da Orta Asya'da gelişmekte olan ülkeler gibi değil. Tek kutuplu bir dünyadan çok kutuplu bir dünyaya geçiş yapıyoruz ve bu çok kutuplu dünyada, hükümetlerin düzeyi, özellikle bu yumuşak gücü, koalisyonları kullanma becerileri devreye girecek. İşte bunlar, kimin bir güç olarak ortaya çıkacağını belirleyecek. Bununla ilgili çok fazla soru var. Mesela Çin medyasına bakacak olursak, Çin'in yumuşak gücü uygulamasıyla ilgili çok fazla tartışma var. Bir profesör Financial Times'da yumuşak gücü tanımladı ve Çin'de bunun olmadığını, çünkü yumuşak gücü sert uygulamaya çalıştığını söyledi. Burada aslında temel bir çelişki söz konusu. Mesela altınıza "Ben senin bir girişimci olmanı istiyorum. Git ol," diyorsunuz. Bu böyle olmuyor. Bugün birisine girişimci olmasını söylediğinizde, o hemen ertesi gün girişimci olmuyor. Yumuşak gücü sert bir şekilde kullandığınızda hiçbir fayda sağlayamıyorsunuz. İşte bu noktada, teknoloji olsun, yumuşak gücün uygulanması olsun, Amerika belki hâlâ en büyük olmayabilir ama bu yumuşak gücü kullandığı için en etkin olmaya devam edecek.

Türkiye'den biraz bahsetmek gerekirse, özellikle son yıllarda GSYİH'nin yükseliş oranlarına bakacak olursak Türkiye'nin de iyi bir yol kat ettiğini görüyoruz. Türkiye'nin ihracat yönünden bahsetmiştim. Burada bir kayma söz konusu. Dışarıdan baktığımızda, gelişmiş

ekonomilerden daha bağımsız bir Türkiye umuyorsunuz, gelişen ekonomilerle daha fazla ihracat entegrasyonu bekliyorsunuz, çünkü büyümenin yönü bu şekilde. Bu noktada Türkiye'nin resminin yine iyi olduğunu görüyoruz. Diğer gelişen ekonomilere baktığımızda, Türkiye'nin rakamlarının iyi ama çok da farklı olmadığını görüyoruz. Aslında Türkiye burada yolun ortasında.

Kendi açımdan özetleyecek olursam, Türkiye özellikle son 10-15 yılda iyi bir yol katetti ancak burada aklımızda tutmamız gereken anahtar şu: Sizi buraya getiren ileriye götürmeyecektir. Türkiye eğer son on yılda yaptığını gelecek 10-20 yılda tekrarlarsa, işe yaramayacaktır, çünkü 2020'de 2000'den daha zengin olacaksınız, masraflarınız da daha fazla olacaktır. Dünyada bu tür mali yapıları olan ülkeler var ve Türkiye'nin de böyle bir riski var. Böylesi bir orta gelir tuzağına düşme riski var. Bu noktada bilim ve teknolojiye yararlanmak gerekiyor. Çin, Güney Kore ve Almanya Türkiye için rol modelleri olabilirler bence. Güney Kore'nin 1,1 milyarlık bir GSYİH'si var, nüfus açısından karşılaştığımızda da yaş ortalaması Türkiye ile eşit görülebilir. Ancak Türkiye'de şu anda, Güney Kore'nin 1980'lerin sonunda yaşadığı durum var. Güney Kore 1980'lerde bir orta sınıf ülkesi haline geldi ve teknolojik olarak daha güçlü olan Japonya tarafından sıkıştırılma riski vardı ve uzun yıllar boyunca bir orta sınıf ülkesi olarak sıkışıp kaldı. Bu nedenle de bilim ve teknoloji açısından çılgına döndüler ve kendilerine tek bir misyon belirlediler: Japonya'yı teknolojiye Çin'den daha hızlı yakalamak. Çin'in işgücü maliyetleriyle ilgili bir avantajı vardı ama eğer Güney Kore Japonya'yı teknolojiye yakalayabilirse o zaman maliyet etkinliğine sahip olacaktır. Güney Kore'nin eğitim sistemine baktığımızda, Finlandiya'dan sonra dünyadaki en iyi ikinci eğitim sistemi olduğunu görüyoruz. Ayrıca Güney Kore daha bireyseldir ve bu da inovasyon yaratmaktadır.

Şu ana kadar yaptıkları dolayısıyla Türkiye'yi kutlamak istiyorum. Küresel ekonomide ve gelişen ekonomiler arasında bir çıkış yaptı. Ancak bizi buraya getiren geleceğe götürmeyecektir ve bir orta gelir tuzağı da söz konusudur. Aslında bence burada bir rol modele bakmak lazım. Güney Kore bunu yapmışsa Türkiye neden yapmasın.





KONUK KONUŞMACI

Küresel Oyuncu Olmak

Prof. George YIP

China Europe International Business School,
China Innovation Centre Yönetim Profesörü ve Direktörü



Prof. George YIP

China Europe International Business School,
China Innovation Centre Yönetim Profesörü ve Direktörü

Küresel strateji, pazarlama ve uluslararasılaşma konularında dünyanın önde gelen otoritelerinden

George Yip, yönetim inovasyonu, şirketlerin stratejik dönüşümü, uluslararası rekabetçilik ve küresel ticaret alanlarında önde gelen araştırmacılar arasında yer almaktadır.

Prof. Yip çalışmalarında; firmaların nasıl küresel bir kimlik yaratabilecekleri, insan kaynakları yaklaşımlarının yerel veya küresel boyutta mı ele alındığı ve işletmelerin birbirlerine bağlı mı yoksa bağımsız mı davrandıkları gibi konular üzerine odaklanmıştır.

George Yip ayrıca, firmaların müşterileri ile ilişkilerini, küresel bir yaklaşımla yönetmeleri gerektiğini ortaya koymakta ve bu şekilde bir müşteri ilişkileri yönetimi programı geliştirilebilmesi ve uygulanması için sistematik bir çerçeve önermektedir.

Pek çok kitabı bulunan Profesör Yip'in eserleri arasında on dile çevrilen Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage da bulunmaktadır. Eser, Total Global Strategy adı ile üçüncü baskısını yapmıştır. Kitabında Yip, şirketlerin karşılaştığı büyük bir zorluğa değinmektedir: Küreselleşme ve sonucunda ortaya çıkan entegre strateji ihtiyacı nasıl karşılanabilir? George Yip bu çalışmada, "küresel firmaların her yerde bulunmaları yerine, her yerde bulunabilecek bir yetkinlikte olmalarının daha önemli olduğuna ve değerlerini yaygınlaştırmalarının, uluslararası kaynaklara ulaşabilmelerinin ve karlarını küresel ölçekte maksimize etmelerinin gerekliliğine" vurgu yapmıştır.

Yip'in diğer kitapları arasında; Managing Global Customers (2007), Asian Advantage: Key Strategies for Winning in the Asia-Pacific Region (1998), Strategies for Central and Eastern Europe (2000) ve Barriers to Entry: A Corporate Strategy Perspective (1983) bulunmaktadır. George Yip'in son kitabı, Strategic Transformation ismi ile bu yıl yayımlanmıştır.

China Europe International Business School, China Innovation Center Yönetim Profesörü ve Direktörü olan George Yip, 2008-2011 yılları arasında Erasmus Üniversitesi Rotterdam School of Business Dekanlığı görevinde de bulunmuştur. Daha önce, Cambridge Üniversitesi, UCLA ve Harvard Business School'da öğretim üyeliği görevi yürüten Yip, ayrıca Imperial College Business School Misafir Öğretim Üyesi ve Advanced Institute of Management Research Kıdemli Üyesi'dir. George Yip'in Cambridge Üniversitesi ekonomi bölümünden diploma ve yüksek lisans dereceleri ile Harvard Business School işletme yüksek lisans ve doktora dereceleri bulunmaktadır.

Akademik kariyerinin yanı sıra George Yip'in; uluslararası ticaret, pazarlama ve strateji dallarında ABD ve İngiltere'de on iki yıllık iş deneyimi de bulunmaktadır.

Profesör Yip'in, "en iyi öğretim" ve "en iyi araştırma" dallarında ödülleri ile strateji ve pazarlama üzerine Business Strategy Review, Chief Executive, Harvard Business Review, International Marketing Review, Journal of International Management ve Management International Review gibi dünyanın önde gelen dergilerinde yayımlanmış makaleleri bulunmaktadır.

Prof. George YIP

China Europe International Business School,
China Innovation Centre Yönetim Profesörü ve
Direktörü

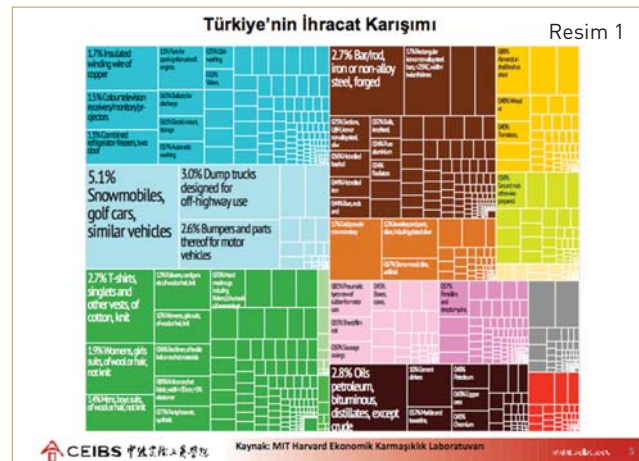
Merhaba İstanbul. Günaydın. Burada olmaktan çok mutluyum.

Konuşmamın konusu 'Küresel Oyuncu Olmak'. Türkiye'deki şirketlere nasıl uluslararası oyuncu olduğunu anlatmaya çalışacağım. Neden küresel oyuncu olmak zorundayız? Dünyanın başka yerlerindeki şirketler Türkiye'ye geliyorlar; sizlerin Amerika'da, Almanya'da, Çin'de rakipleriniz var. Bu noktada Türk şirketlerinin de küresel olması ve dünyanın diğer bölgelerine gitmesi lazım. İşte benim bugünkü tamam, sizin bunu nasıl yapacağınız.

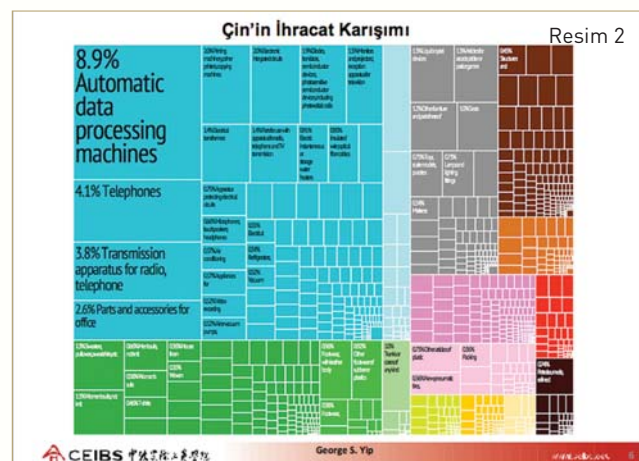
Şu anda Türk şirketlerinin ne yaptığıyla ilgili bir arka plan araştırması yaptım. İhracat istatistiklerine baktığımızda, en fazla şu on kategoride ihracat yaptığını görüyoruz:

	2011-milyon \$
1. Tren dışındaki araçlar	15.805
2. Makineler, mekanik araçlar	11.563
3. Demir ve çelik	11.226
4. Elektrikli makine ve ekipman	8.882
5. Örme tekstil ürünleri, giyim eşyası aksesuarları	8.396
6. Mineral yakıtlar, sıvı yağlar, damıtılmış ürünler vs	6.539
7. Demir ve çelik eşyalar	5.759
8. Örme olmayan tekstil ürünleri, giyim eşyası aksesuarları	5.129
9. Plastik ve bununla ilgili eşyalar	4.581
10. Yenebilir meyveler, fındık, vs.	3.910

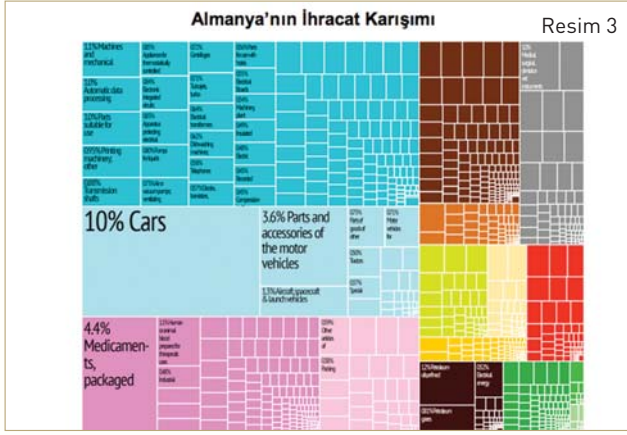
Bunlar iyi midir, kötü müdür? İyidir ancak daha da iyi olabilir. Peki uluslararası ticaret yapmak için en iyi ürün hattı nedir? Yüksek katma değerli ürünlerdir. Peki, yüksek katma değerli olmayanlara, mesela hammaddelere, tarım ürünlerine, tekstil ürünlerine ne olacak? Yüksek katma değerli ürünler, otomobil gibi nihai ürünlerdir. Türkiye'de otomobilin son montajı yapılıyor. I-Pad gibi elektronik ürünler de yüksek katma değerlidir. Hepinizin bildiği gibi, aslında imalatın kendisi değer yaratmıyor. I-Pad'e baktığınızda aslında marka konuşuyor. Etiketle, Apple tarafından California'da tasarlanmıştır, Çin'de monte edilmiştir yazıyor. Yani Çin, %2'lik kâr alırken, Apple %90'ını alıyor. İşte bu nedenle, yüksek katma değerli ürün üretmek için, çok istenen ve yüksek kâr marjlı ürünlerin olması gerek.



(Resim 1) Burada karşılaştırmalı bir grafiğimiz var. Burada Türkiye'nin ihracat resmini görüyorsunuz. Bunu Çin ve Almanya ile karşılaştıracamız. Ortadaki açık maviye baktığımızda, kar araçları, golf araçları ve benzeri araçların %5,1, otoyollar dışında kullanılmak üzere tasarlanmış damperli araçların %3 olduğunu görüyoruz. Otomobil aslında bu düşük katma değerli ürünlerden ziyade en büyük kısmı oluşturuyor. Bakır ürünleri görüyoruz. Kahverengi bölümde demir ürünleri ya da alaşımsız çeliği görüyoruz. Yeşildeyse tekstil yer alıyor. Bunlar sizin sahip olacağınız en yüksek katma değerli ürünler midir? Size iyi bir haber vereyim: Dünyaya açılmak için aslında iyi bir temeliniz var ama bir sonraki aşamaya geçmek için, ilginç bir ihracat karmanız var. Mesela, Yunanistan ile komşusunuz ve onların da belki böyle bir ihracat temeli vardı ama şu anda bu güçlerini kaybediyorlar. Sarıda fındık gibi tarım yer alıyor.

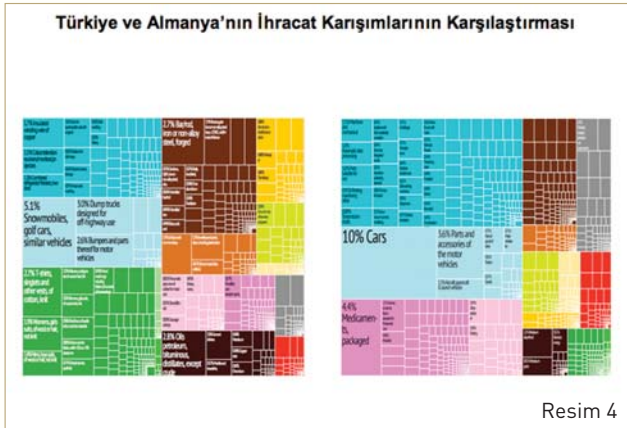


(Resim 2) Şimdi Çin'in ihracat karmasına bakalım. Türkiye'deki mavi makinelerle, mekanikle ilgiliydi. Çin'de başı %8,9 ile otomatik veri işleme makineleri çekiyor. Sonra %4,1 ile telefonlar geliyor, onu radyo ve telefonlar için iletim aparatları izliyor. Gördüğümüz gibi bunlar çok yüksek katma değerli ürünler. Yeşil kısım yine tekstil ile ilgili. Burada da farklı bir karma var.



Resim 3

(Resim 3) Almanya'ya baktığımızda, ihracat karmasının %10'unu arabalar oluşturuyor. Araba parçaları, %3,6'sını oluşturuyor. Mekanikle ilgili yüksek katma değerli ürünler temeli oluşturuyor. %4,4'ünü ilaçların oluşturduğunu görüyoruz ki bunlar da çok yüksek katma değerli ürünlerdir ve fikri mülkiyet gerektirir. Almanya, aslında gıda ya da hammadde ihracatı açısından çok fazla bir şey yapmıyor.



Resim 4

(Resim 4) Almanya (sağda) ile Türkiye'yi (solda) karşılaştırdığımızda, sizin misyonunuz Türkiye'yi soldan sağa doğru kaydırmaktır. Belki bir gün, Apple ürünlerinde Türkiye'de tasarlanıp Almanya'da monte edildiği yazar ya da Yunanistan'da biraraya getirilmiştir denebilir.



Resim 5

(Resim 5) Yüksek katma değer nereden geliyor? Markalardan. Mesela Coca Cola. Dün arkadaşım Anil Gupta'nın da dediği gibi sizin örnek alabileceğiniz ülke Güney Kore olabilir. Güney Kore'nin en ünlü markası nedir? Samsung. Onlar da sıfırdan başladılar, şimdi en iyi on markaya sahipler. Sizin Samsung'unuz var mı? Sizin küresel markalarınız nelerdir? Bu slaytta gördükleriniz sizin küresel markalarınız ama yeterli değil. 10, 20, 30, 100 tane böyle küresel markaya ihtiyacınız var ve tabii bunları küresel olarak tanıtılması lazım ve bu da bir sonraki zorluktur. Markaların geliştirilmesi ve bunların dünyaya tanıtılması gerekiyor. Peki, bir markanın yararı nedir? İnsanlar markalara daha fazla para öderler. Apple'a geri dönecek olursak, Apple yeni bir ürün çıkardığında, bütün dünyada dükkanların önünde kuyruklar oluşuyor, çünkü markanın adı var. Sizin de Türk markalarınız var ve Türk markalarının da böyle kuyruklar oluşturması lazım.

Bu zorluğu aşmak için üç şeyden bahsedeceğim. Birincisi strateji oluşturmak, ikincisi bu stratejileri uluslararası olarak uygulamak ve üçüncüsü ise, özellikle değer zincirini harekete geçirmek açısından inovasyondur.



Resim 6

(Resim 6) Öncelikle stratejiye bakalım. Ben 30 yıldır strateji öğretiyorum ama insanların hâlâ kafası karışıyor. Mesela en iyi pazar payına sahip olmak bir strateji midir? Hayır, bu stratejik bir hedeftir, yani bir buluttur. Strateji ise, o hedefe varmak için izlenen yoldur. İşte bu nedenle, stratejik bir hedefiniz olduğunda bunun için bir strateji belirlemeniz gerekir. Size bir örnek vereyim. Lüks arabalar üreten Lexus'u bilirsiniz. Toyota, "Bizim stratejik hedefimiz, en iyi markalar kadar lüks araba üretmek," dedi. Bu stratejik hedefe ulaşmak için, tabii birçok strateji üretmeleri gerekiyordu. Bunun için tasarım ekibini aldılar ve "Gelecek 12 ayda bütün dünyayı gezeceğiz, lüks içinde yaşayacağız, en iyi otellerde kalıp en iyi restoranlarda yemek yiyeceğiz ve en iyi arabaları süreceğiz ki bu lüksü anlayabilelim," dediler. Böylesi bir görev duymuş muydunuz? Çalışanlarınıza hiç böyle bir görev verdiniz

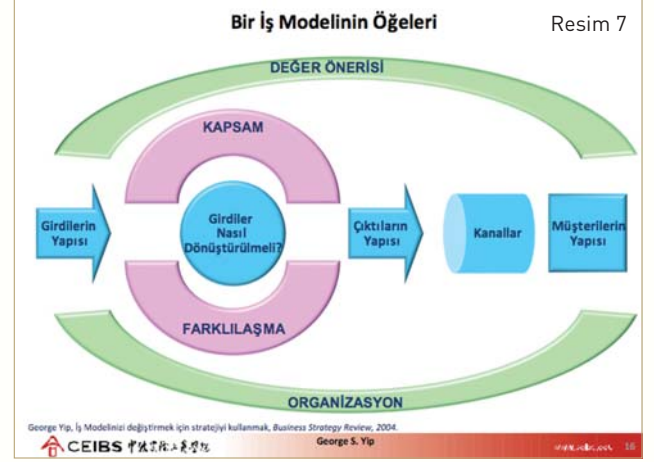
mi? Ama Toyota'nın lüks araba üretme stratejik hedefine ulaşmak için izlediği strateji bu yöndeydi. Bunun için bir iş modeli olması gerekiyor ve iş modeli sizin iş yapış şeklinizdir. İş modeli devam eder ve statiktir ama strateji bir değişim sürecidir, stratejide bazı şeyler değişir.

Strateji niye önemlidir? Günün sonunda, etkili bir strateji daha az kaynakla size daha iyi performans getirir. Tabii öncelikle performansa ve kaynağa ihtiyacınız var. Eğer stratejinizi akıllı bir şekilde oluştursanız, o zaman daha iyi bir çıktı elde edersiniz ve bu girdi/çıktı oranınız da verimli olur, yani daha az girdiyle daha fazla çıktı elde edersiniz. Mesela, Türkiye'nin Almanya ile, Amerika ile, Japonya ile ya da Güney Kore ile rekabet etmesi gerekiyor, bunun için de kaynaklarınızı iyi kullanıp daha yüksek performans elde etmek amacıyla akıllı stratejilere ihtiyacınız var.

Strateji neden zordur? Zordur, çünkü eğer yöneticileriniz bunu bir şekilde yapacaklarsa, zaten stratejiye ihtiyacınız yoktur. Strateji her zaman şirketinizin yeteneklerini değiştirmenizle ilgilidir. Mesela Toyota için Lexus'u yapmakla ilgilidir. Bu kendiliğinden olmaz, ancak bir şeyleri değiştirerek olur. Strateji her zaman değişimi gerektirir. Bu salondaki herkesin, buradaki bütün üst düzey yöneticilerin bu stratejiye bağlı olmaları gerekir. Ancak "iyi strateji mi, iyi uygulama mı?" dersek, bu ikisi birlikte yürürler. Tabii ki ikisine de ihtiyacınız vardır. İyi stratejik hedefleriniz ve doğru uygulamanız vardır ama eğer yanlış stratejiniz varsa o zaman bunu yürütmek çok zor olur. Bu nedenle yönetim ve yürütme problemleri yine stratejiden kaynaklanır, çünkü stratejiniz şirketinize uymuyordur. Toyota, stratejisini uygulayabildi ve Lexus'u çıkardı. Ancak General Motors da aynısını yapmaya çalıştı ama başarılı olamadı. O da lüks bir araba üretmeye çalıştı ama olmadı ve iflasa giden yol da buradan açıldı, çünkü iyi strateji belirleyemediler.

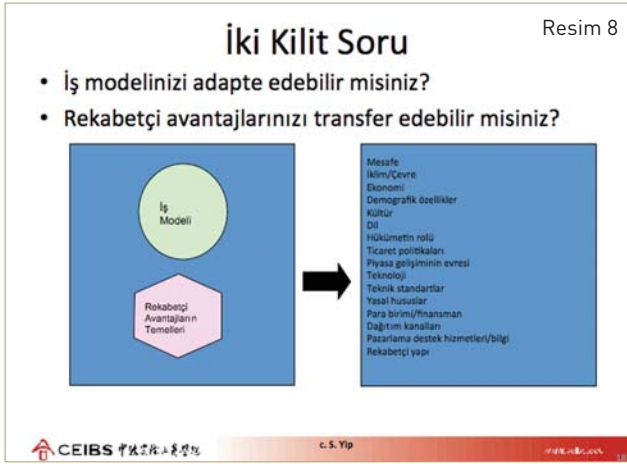
Benim strateji tanımım şudur: Bir hedefe ulaşmanın planlanmış, iyi düşünülmüş, belki de dolaylı yolu. Bunu daha belirli bir şekilde gösterebiliriz. Mesela sizin hedefiniz eğer pazar payı açısından piyasanın lideri olmaks, stratejik olmayan bir yaklaşımla aslında bu para harcamaktır. Stratejik yaklaşımda, çoklu adımların sekansı belirlenir, bazı dolaylı maliyetler belirlenir ve bunun başarı şansı daha yüksektir. Size kendi kişisel deneyimlerimden bir örnek vermek istiyorum. Bankada bir milyon liranız olsun ve bunu çok pahalı araçlara harcayın. "Bu pahalı arabayı satın alayım mı?" diye sorduğunuzda eşiniz "Hayır," diyecektir, çünkü bu stratejik bir yaklaşım değildir. Bunun için eşinizle bir galeriye gidip önce bu arabayı kiralayabilirsiniz, bir süre deneyebilirsiniz ve bu da size stratejik bir yaklaşım

getirir. Burada aslında ürünün reklamının nasıl yapıldığını, bunun gerçeğe nasıl yansıdığını anlamış olursunuz. Aslında burada yine rekabetle ilgili bir durum söz konusudur.



(Resim 7) Bunların hepsi bir araya geldiğinde, iş modeli temeldir; yani iş modeli, bir şirketin para kazanmak için, iş yapmak için kendini tanımlayış şeklidir. İş modelinizi iyi işletmeniz gerekir, çünkü bu operasyonel ilerlemeye ilgilidir. İş modelinin öğelerine bakarsak, bunun içerisinde girdiler, girdileri nasıl dönüştürdüğünüz, çıktılar, kanallar ve müşteriler vardır. İş modeliniz bu şekilde işler. Burada birtakım şanslar vardır. Ulusal bağlamda baktığımızda, bu faaliyetlerin bir kısmını deniz aşırı ülkelerde yapabilirsiniz. Mesela üretimin bir bölümünü, işgücünün daha ucuz olduğu bir ülkeye taşıyabilirsiniz.

Şimdi uluslararası iş yapma şekline bakalım. Uluslararası iş yapmaya başladığınızda, diğer ülkede neyin farklı olduğunu düşünmeniz gerekir. Burada en büyük zorluk, ne kadar adapte olacağınızı belirlemektir. Aynı mı kalacaksınız yoksa değişecek misiniz? Birçok şirket, ürünlerini adapte eder. İşinizin uluslararası bağlamda ne kadar hassas olduğunu değerlendirmeniz gerekir. Burada yine ticaret ile özel perakendeyi birbirinden ayırmanız lazım. Türkiye'de yaptığınız yurtdışında oluyor mu? Hangisi daha çok işe yarıyor? IKEA örneğini ele alalım. IKEA da birçok adaptasyon yapıyor. Genel bir ticaret yapıyorsanız, o zaman kültürle, insanların nasıl yediğiyle ve içtiğiyle, nasıl oturduğuyla daha fazla alakalısınız. Bu nedenle bu tür şirketler çok az başarılı olur. Ancak IKEA, ürün kategorisini gençler için ve batı algısı olan insanlar için seçiyor. Müşteriler de IKEA'ya uyum sağlıyorlar. Bu haliyle güçlü bir iş yapıyor IKEA, çünkü yabancılar ona uyum sağlıyorlar. Ama tabii ki bu her zaman böyle olmuyor.

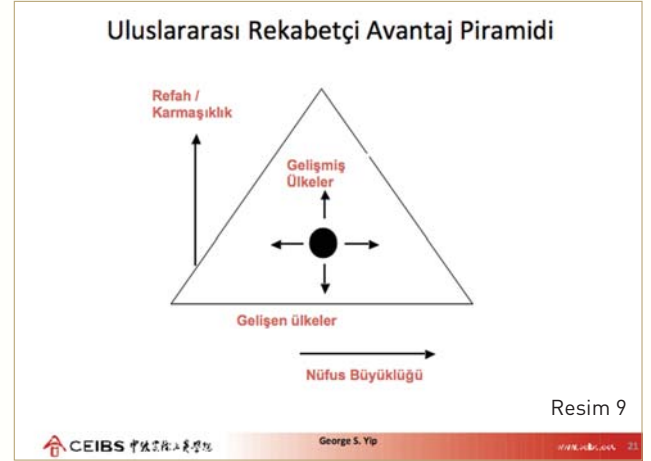


(Resim 8) Burada iki kilit soru var? İş modelinizi adapte edebilir misiniz? Rekabetçi avantajlarınızı transfer edebilir misiniz? Mesafe, iklim, demografik özellikler gibi birtakım unsurlar diğer ülkelerden farklı olacak ve bunların hepsine uyum sağlamanız gerekecek. Peki, hangisi sizi en çok kaygılandırır? Tabii cevaplarınız farklı olacaktır. En çok yanlış yapmaktan korkarsınız ve birçok bilinmeyen vardır, çünkü yabancı ülkelerle ilgili bilmediğiniz şeyler vardır. Bu nedenle, oraya uyum sağlamak için orada vakit geçirmeniz gerekir. Bu noktada çok fazla uyum sağlamakla çok az uyum sağlamak arasında bir denge kurmak gerekir.

Türkiye'de sizi rekabetçi yapan nedir? Bu rekabet avantajlarınız uluslararasılaştırılabilir mi? Bunları değerlendirmeniz gerekir. Eğer tekrar Toyota'ya dönecek olursak, Toyota ilk uluslararası iş yapmaya başladığında bir rekabet avantajı yoktu ancak bir iş sistemi, bir değer zinciri vardı ve Japonya'da düşük maliyetli işgücüne sahipti. Ürün kalitesini iyileştirmeye devam etti ve dünyada kitlesel üretime geçti. Daha sonra dünyadaki en iyi otomobil sistemini üretti, 20-30 yıl önce bunu da geliştirdiler. Varlıklarına ve kaynaklarına baktığımızda, Toyota markası aslında negatif bir algıya sebep olabilirdi, çünkü daha az para ödeniyordu bu arabalara ama şu anda bu algı değişti. Mesela California'daki fabrikalarda hem Toyota hem de General Motors marka arabalar üretiyorlar ancak Toyota %50 daha fazla satıyor. Bu gerçekten çok büyük bir marj farkı. Toyota ortaklarından da, tedarik zincirinden de yararlanıyor. Özellikle yurtdışına çıktığında, tedarik zincirlerini kullanarak ürünlerini piyasaya sürüyor. Tabii burada ölçek ve kapsam da çok önemli. Toyota, General Motors'dan daha küçüktü ve aslında daha az modele de sahipti ama ölçek avantajını kullandı ve her bir model için sürüme sahip olduktan sonra farklı farklı hatlar üretti.

Uluslararası iş yaptığınızda ne oluyor? Müşteri piyasası var. Türkiye'de müşteri piyasası nedir? Bu tüketiciler sizin uluslararası olmanızı sağlar mı? Mesela Almanya

gibi Türklerin yoğun olarak yaşadıkları yerlerde sizin ürünleriniz satılabilir ancak bu yine de size yardımcı olmayacaktır. Dün de belirtildiği gibi, yumuşak güce ihtiyacınız var, çünkü Türk kültürü çok güçlü. Mesela yumuşak güç en çok nerede var? Amerika'da. Amerika, dünyanın geri kalanına Amerikan yaşam tarzını satıyor. Dünyada insanlar sadece tadı güzel olduğu için içmiyorlar Coca Cola'yı, onu içtikleri beş dakika boyunca Amerikalı oldukları için içiyorlar. Evet, insanların bazen Amerikalı olmak istedikleri zamanlar vardır. Türkiye'nin yumuşak gücünü öngörebiliyor musunuz? Bu sizin için Ortadoğu'da büyük fırsat yaratabilir, çünkü ortak yönleriniz var, aynı dine mensupsunuz. Bu nedenle de bu bölgedeki yumuşak güç, siz olabilirsiniz ve bütün bölgeye Türk yaşam tarzını pazarlayabilirsiniz. Eğer B2B müşteriniz, sadık müşteriniz ya da çok uluslu müşteriniz varsa, o zaman uluslararası iş yapmanız daha kolay olur.



(Resim 9) Burada uluslararası rekabetçi avantaj piramidini görüyorsunuz. Yukarıdan aşağı eksen refah ve karmaşıklık, yatay eksen ise nüfus büyüklüğünü gösteriyor. Yukarı çıktığınızda, ulusal kimliğinizi çok vurgulamıyorsunuz ama aşağı indikçe bunu vurgulamanız gerekiyor. Mesela 1950'lerde Japonya'da bir şirket vardı, ismini USA olarak değiştirdi ve USA markasını kullandılar ama Japonya'da bunu artık yapmıyorlar. Piramidin yukarısına doğru çıktıkça ulusal yönlerinizden uzaklaşıyorsunuz, aşağı indikçe de vurgulamaya çalışıyorsunuz. Ancak tabii ki yanlara doğru da gidebilirsiniz. Mesela Afrika vs. değerlendirildiğinde daha fazla hacim elde edilir ama burada öğrenmeye ve deneyime de ihtiyaç var. Mesela bir Hint motorsiklet şirketi Hindistan'da ve Afrika'da etkin ama aynı zamanda Almanya gibi talep eden ülkelerde de satıyor, çünkü orada deneyim kazanmaya ve Almanya'dan öğrenmeye çalışıyor. Kendinizi en çok talep eden ülkelerde satmaya zorlayın ve buralarda olabildiğince kâr etmeye bakın. Bu Almanya olabilir, Batı Avrupa olabilir. Bunun sizin için prestiji artıran

bazı etkileri de olacaktır, çünkü bu en önemli ve en talepkar ülkelerde satış yapmak size prestij de kazandıracaktır.

Aslında kendinizi dünya sınıfında olarak tanımlamanız lazım. Ben, bir Türk şirketinin reklamını çok beğeniyorum çünkü kendisini dünya sınıfında tanımlıyor. Biliyor musunuz hangisi olduğunu? Türk Hava Yolları. Gerçekten kendisini dünya sınıfında tanımlıyor ve bunun gereğini yapıyor. Türk Hava Yolları'nın reklamları aslında müthiş bir güven veriyor. Birçok gelişmekte olan ekonomilerde güven eksikliği var ama Türk Hava Yolları'nda bu yok. Dünyadaki en iyiler kadar iyi olduklarını söylüyorlar ve bunu da yapıyorlar. Bu nedenle bu yetiyi göstermek çok önemli.

Uluslararası iş yapılacak ürün ve hizmetlere baktığımızda, burada kendine has ya da üstün ürünleriniz olması lazım. Mesela elmanız çok güzel, her yerde satabilirsiniz. Bir diğer önemli husus da her ne olursa olsun tedarik edebilmektir. Örneğin, Çinli bir televizyon üreticisi Afrika televizyon piyasasında büyük bir paya sahip. Bunu sağlamak da çok önemli. Neden bu böyle? Çünkü birçok Afrika televizyonu hem dışarı hem de içerideki yayıncıları kullanıyor. Bunun için farklı ışıklandırma imkânlarını kullanmak lazım. Öyle bir yatırım yapmanız lazım ki içeri yayın yaparken dışarı açılabilmeniz. Ancak bugün Çin'in Afrika'da daha düşük düzeyde yayıncıları var. Başka ülkelere de gidiyorlar ve orada çok fazla istekli olarak bu çalışmalarını yapmıyorlar. Bizler Batı ülkeleriyle rekabet ediyoruz ve mesela su orada daha yüksek fiyatlıyken yaptıkları çalışmalar daha düşük fiyata alıcı buluyor. Unilever gibi, Nestle gibi birçok Batılı firma, başka ülkelere girdikleri zaman yerel piyasalara çok iyi bir şekilde adapte oldular. Büyük şirketler batı, doğu ya da Afrika piyasalarına adapte olma konusunda çok büyük fırsatlara sahipler. Daha fazla kültürel yakınlık söz konusu olduğunda daha kolay adapte olabiliyorsunuz ancak bununla beraber Almanya ya da Amerika gibi piyasalara da adapte olmanız mümkündür. Japonya gibi, Almanya gibi farklı piyasalar için farklı uygulamalar da söz konusu olabilir.

Buna ek olarak, global standartta ürün ve hizmet sunmanız gerekir. Bunu yaparken yüksek standartlar isteyen bir tüketici grubu olduğunu da unutmamalısınız. Japonya'da çok yüksek standartlar isteyen böyle tüketiciler vardır. Mesela Japonya'da para temizleme makineleri var. Japonlar bu makineleri temiz para kullanmak için yapıyorlar ve bu konuda gerçekten takıntılı haldeler. Japonya gibi, California gibi, Çin gibi yerlere gitmek gerçekten çok önemli olabilir. Mesela Toyota'nın mühendisleri California'daki sürücülerini izleyerek onların isteklerini öğrenmişler ve arabanın

içinde kahve fincanı koyulacak yeri ona göre tasarlamışlar. Mercedes'te de bu özellik aynı şekilde belirlenmiş, onların da mühendisleri bu araştırmaları yapmışlar.

Yerel iş sistemlerinden ihracata bakacak olursak, Türkiye de bunu yapabilir yalnız bunun sorulması lazım: Buradaki iş sistemini kullanmaya devam mı edeceksiniz yoksa diğer ülkelerin daha düşük maliyetli iş sistemlerini mi kullanacaksınız? Çevrenizdeki komşularınızda bu tür düşük maliyetli iş sistemleri olabilir. Bugün itibarıyla sadece üretim değil araştırma ve geliştirme de çok büyük önem arz etmektedir.

Varlıklar ve kaynaklara bakacak olursak, halihazırda uluslararası iş yapar hale gelmede markalar çok önemli. Mesela McDonalds' dediğim zaman, Moskova'da ilk restoranlarını açtıklarında, önünde kilometrelerce uzayan kuyruklar oluşmuştu. McDonalds' neden başarılı? İyi bir iş sistemi olduğu için değil, sistemi transfer edebilme yetenekleri olduğu için başarılılar, çünkü yerel girişimcileri franchise yöntemiyle sistemin içine alıyorlar. Rusyalı müşterileri bir şekilde ürününüze adapte etmeniz lazım. Mesela Rus müşterilerinize "İyi günler" dersanız, dalga geçtiğinizi zannedeler, çünkü orada hiç kimse "Hadi, iyi günler," demez. Onun için iş sisteminizi onların isteklerine göre adapte etmeniz gerekiyor. Buna ek olarak Apple ya da Microsoft'un sahip olduğu gibi teknolojilere dikkat etmek lazım. Değer zinciri içinde çok uluslu firmaların arasına girerken çeşitli adaptasyonlardan geçmek gerekiyor.

Uluslararası iş yapmak için ortaklarla ilişkilere de dikkat etmek gerekiyor. Fabrikaların oluşturulması ve bunların izlenmesi lazım. Bu fabrikalarla beraber sadece ilk etaptaki müşterilerinize değil başka müşterilerinize de satış yaparsınız. Kendinize ortaklar bulun, onları izleyin ve onların da sizi izlemelerini sağlayın. Girdiğiniz pazarlarda yerel ortaklarınız olması, avantaj sağlayacaktır.

Ölçek ekonomisi açısından bir değerlendirme yapacak olursak, kendi ülkenizden ya da bir başka üsten ihracat yapıp yapamayacağınıza bakmalısınız. Ayrıca yeni ülkelerin var olan üslerdeki ölçeğe katkıda bulunup bulunamayacağına bakmalısınız. Bu noktada minimum düzeyde bir ölçek ekonomisi olması gerekir. Mesela otomobiller için küresel düzeyde bir otomobil üretim tesisi olabilir ancak bununla birlikte piyasadan alacağı minimum bir pay vardır. Mesela Airbus'tan bahsediyorsanız eğer, minimum %30 oranında bir payınızın olması lazım. Dolayısıyla yeni ülkelerin pazarlarının minimum verimli ölçekte operasyonları destekleyecek kadar büyük olup olmadığına bakmalısınız.



(Resim 10) Gelişmekte olan pazarlardaki şirketlerin konumlanmalarına bakalım. Türkiye olarak kendinizi geliştirmekte olan ekonomiler arasında görmek istemeyebilirsiniz, çünkü orta ile ileri düzey arasında bir ülkesiniz ancak daha ileri taşımak istiyorsunuz. Gelişen dediğimizde ya geliyorsunuzdur ya da geriliyorsunuzdur, Batı Avrupa'da olduğu gibi. Burada olgunluğu erişmek ifadesi belki daha doğru olacaktır. Burada yatay eksenle rekabetçi varlıklar, dikey eksenle de sanayide küreselleşme baskısı yer alıyor. Rakipleriniz yerel piyasaya mı hitap ediyorlar yoksa ürünlerini diğer ülkeler için mi hazırlıyorlar? Yerel düzenlemeler, yerel istekler nelerdir? Yoksa küresel boyutta mı hareket etmek istiyorsunuz? Burada dört temel strateji var. Herbirinden para kazanabilirsiniz.

Küreselleşme baskısı düşükse ve rekabetçi varlıklar yerel pazara göre uyarlanmışsa 'Koruyucu' grubundasınız. Bu durumda para kazanmak için, yerel varlıklarınızı uluslararası firmaların zayıf olduğu pazar segmentlerinde güçlendirmeniz gerekir. Mesela Shanghai Jahwa, Çin'de kozmetik sektöründe, Grupo Industrial Bimbo Meksika'da gıda sektöründe, Arvind Mills Hindistan'da pantolon malzemeleri sektöründe güçlenmiştir. Grupo Industrial Bimbo dağıtım konusunda çok güçlüdür ve Amerikalı şirketlere dağıtım yapabiliyorlar. Lewis Hindistan'a geldiğinde, oranın özelliklerini alıp ürünlerini uyarlamışlardır ve bunu Arvind Mills çatısı altında yapmışlar ve yerel piyasanın özellikleri doğrultusunda bir oluşum gerçekleştirmişlerdir. Türkiye'de de bu tür korumacı bir sistemin nasıl oluşturulabileceğini düşünmek gerekir.

Diğer bir grup, yerel pazarlara benzeyen piyasalara yayılmaya odaklanırken yerel piyasada geliştirilmiş uzmanlıkları kullanan 'Genişlemeci'lerdir. Burada yerel piyasa küresel piyasa karşısında, kendi ülkenizde geliştirdiğiniz uzmanlıklar da küresel piyasada korunur. Mesela McDonalds' Filipinler'de bir restoran açarken bunu Filipinlilerin istekleri doğrultusunda

şekillendirmiştir. Mesela sizler Almanya'da çalışan Türklerin isteklerini izleyebilir ve ona göre iş geliştirebilirsiniz. Amerikalı yayıncılar, yayınlarını Latin Amerika'da piyasaya sürebilecek biçimde genişletebiliyor ve İspanyolca yayınlar çıkarabiliyorlar.

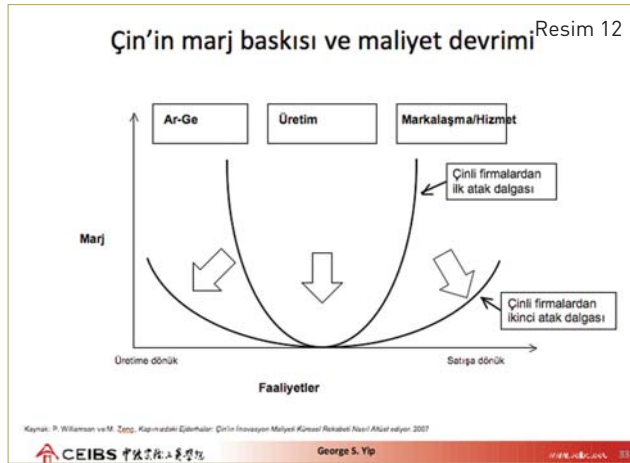
Bir diğer grup, değer zinciri içinde yerel yönelimli bir bağlantıya odaklanan, bir iş ortaklığı yapan ya da bütün malını uluslararası şirketlere satan 'Kaytarmacı' firmalardır. Bilinen sanayilere baktığımız zaman, yerel şirketler için çok fazla bir koruma söz konusu olmuyor, daha fazla küreselleşmiş oluyorlar. Mesela Çek otomobil üreticisi Skoda'nın Mercedes ile, Volkswagen ile rekabet edebilmesi mümkün değildi, bu nedenle değer zinciri içerisinde yerel bir bağlantı kurmuştur. Rusya açılım yaptığı zaman Vist bilgisayar üretiyordu ama Delphi ya da HP ile rekabet etmesi mümkün değildi, bu nedenle dağıtım, satış ve satış sonrası hizmetlere yoğunlaştı ve böylelikle gelişebildi. Microsoft Çin'e girdikten sonra oradaki yazılım şirketlerine bakacak olursak, işletim sistemleri üretmekten vazgeçmişler ve yazılım üretmeye ağırlık vermişler ve Microsoft işletim sistemlerini Çince'ye göre düzenlemiştir. ABD'ye çok yakın olan Meksika'daki şirketler, yerel istekleri de göz önünde bulundurarak Amerikalılar için üretim yapmaktadırlar.

Son grup küresel baskının çok yüksek olduğu ancak rekabetçi varlıkların da yurtdışına taşınabilir olduğu 'Yarışmacı'dır. Bunlar özellikle niş pazarlara tutunarak uluslararası firmalarla küresel olarak boy ölçüşebilmek için becerilerini ve kaynaklarını iyileştirmeye odaklanırlar. Örneğin Hindistan'daki Sundram Fasteners bağlantı parçaları üretir ama sadece radyatör kapakları üretir, dolayısıyla üretimin kapsamını daraltmıştır. Bir diğer örnek Macaristan'daki Raba'dır. Kamyon üreten bir firmayken kamyonlar için aks üretimine başlamıştır. Meksika'daki Cemex çimento üreticisidir. İnşaatta zaman çok önemlidir ve çimentonun en doğru zamanda inşaata ulaştırılması gerekir ve Cemex bunu başlatmıştır. Hindistan'da yazılım üreten küresel düzeyde rekabetçi bir firma olan Emphasis yazılım işletimi anlamında faaliyet gösteriyor ve çok başarılı. Hindistan'da bir operasyon gerçekleştiriyorsanız, birçok dezavantajla karşılaşabilirsiniz. Bunu aşmak için bu firma kendi uydusunu yerleştirdi ve CEO'su "Kendi uydumuzu yerleştirdik Hindistan'da özgürlüğümüze kavuştuk, Hindistan'ın dezavantajlarından kurtulup avantajlarından faydalanabildik," dedi. Sizin ülkenizdeki firmalar da bu yolu izleyerek aynı şekilde gelişebilirler. Bununla beraber sizin uydu değil de hangi şekilde eşitlik sağlayabileceğinize, boy ölçüşebileceğinize bakmanız lazım. Portekizli Sonae Industria, ahşap panel üretiminde önde gelen firmalardan biridir. Firmanın Portekizli

yöneticileri Almanya'daki firmalarla işbirliği içerisinde ve onların önde gelen çalışmalarını kullanarak faaliyetlerini çok iyi bir şekilde devam ettiriyorlar. Yerel sanayi dediğimiz zaman orada geçerli olan yerel yönetmeliklerin dikkate alınması gerek. Ancak Çin'de zırhlı araç üreten Four Dimensions bunu değiştirmiş ve dünya üzerindeki ihtiyaçlara ve yönetmeliklere bakarak çalışmalarını sürdürmektedir. Mesela 100 farklı pencere tasarımı söz konusu olabiliyor ve bu pencereleri çok yaratıcı bir şekilde ve küresel ölçekte rekabet edebilir şekilde geliştirerek ve düşük maliyetli mühendislik çalışmaları yaparak avantajlarını kullanmışlardır. Türkiye'deki şirketlerin uluslararası pazarlarda yerlerini bulmaları için bu tarz çalışmaları yapmaları mümkündür.

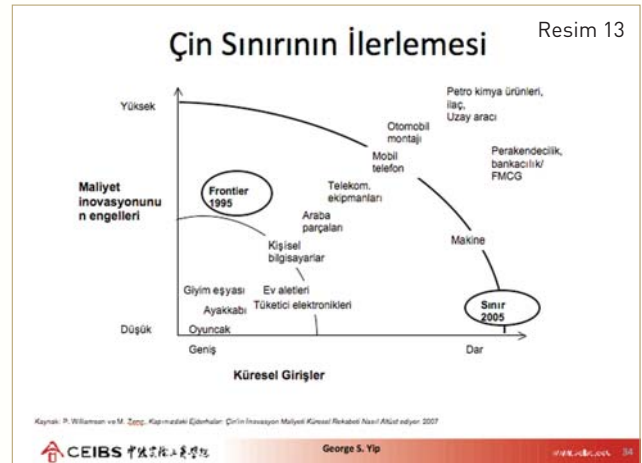


Resim 11



Resim 12

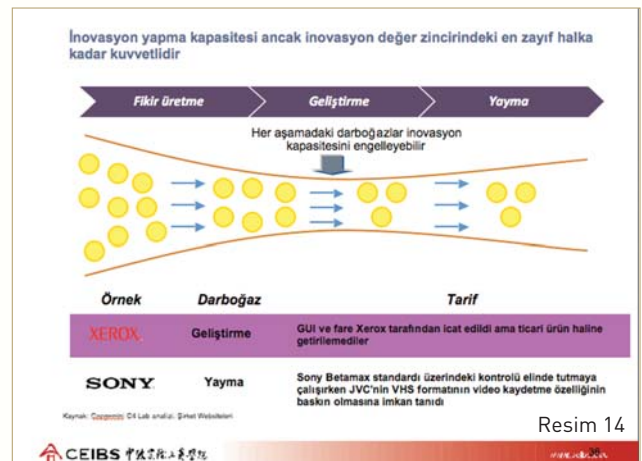
(Resim 11-12) Yine Çin'den bir örnek vermek istiyorum. Ben yarı zamanlı Çin'de çalışıyorum ve ABD ile İngiltere'de yaşıyorum. Dolayısıyla ağırlıklı olarak Çin'den örnekler veriyorum. 1990'da Çin'de üretimle ilgili çalışmalar yürütülüyordu ve ben bir Ar-Ge ve inovasyon merkezi kurmuştum. O yıllarda Çinli firmalar ilk olarak üretim alanında başarı göstermişlerdir. Daha sonra tasarım, mühendislik ve dağıtım alanında ilerlemişler ve son olarak da markalaşma ve Ar-Ge'ye eğilmişlerdir. Türkiye'nin de aynı yoldan ilerlemesi lazım ki daha fazla küreselleşebilsin.



Resim 13

(Resim 13) Çin'deki şirketlerin ürünler açısından neler yaptıklarına bakacak olursak - Türkiye ile bir karşılaştırma da yapabiliriz - küresel anlamda yer bulan, Ar-Ge yapılabilecek oyuncak gibi ürünlerle başlamışlar. Mesela ABD'deki oyuncakların çoğu Çin'de üretilmektedir. Daha sonra giyim eşyaları üretmişler, arkasından elektronik alanına açılmışlardır. Bunları otomobil parçaları, telekomünikasyon ekipmanları, mobil telefonlar izlemiş, daha sonra otomobil montajına başlamışlar, arkasından petrokimyasallar, ilaçlar, hava taşıtları gelmiştir. Türk şirketleri de başka yerlerde üretim yaptıkları zaman, bu şekilde başarılı olacaklardır.

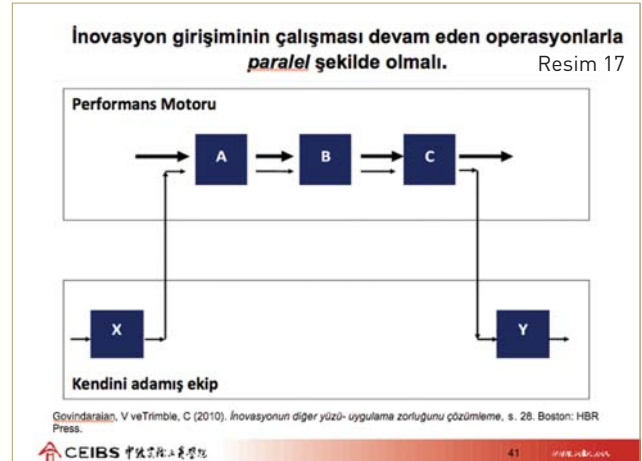
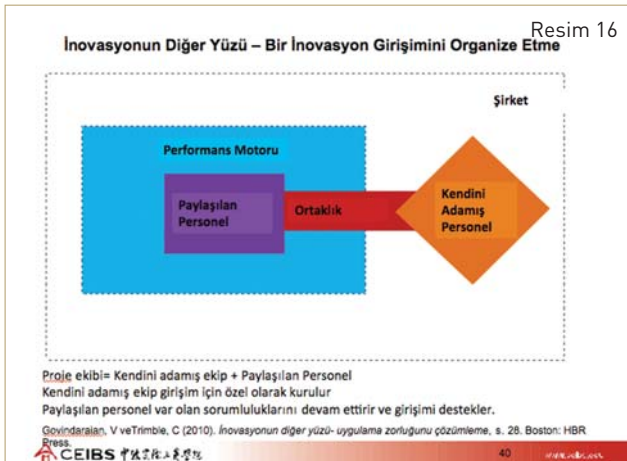
(Resim 14) Değirmek istediğim son konu, inovasyon. Aslında inovasyon yapmak çok zordur. Özellikle de büyük firmalarda inovasyon yapmak, filleri dans ettirmek kadar zor bir iştir, çünkü inovasyonda birçok darboğaz bulunabilir, bir fikrin oluşturulması, geliştirilmesi ve yayılması gerekir. İnsanlar yeterli fikirleri olmadığını düşünebilirler. Mesela Xerox birçok şey icat etmiştir, örneğin bilgisayarlarda kullanılan fareler Xerox tarafından icat edilmiştir ama bunu ticari ürün haline getirmemişlerdir. Örneğin Sony, Betamax standardı üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışmış ve JVC'nin VHS formatının video kayıt sistemlerinde egemen olmasına imkân tanımıştır.



Resim 14



(Resim 15) Fikir oluşturmak için birçok insan operasyonla ilgili çalışmalar yapıyorlar ama onların işi yeni fikirler üretmek değil, dolayısıyla yeni fikirler oluşturacak insanlara ihtiyaç vardır. Bir dönüşüm gerçekleştirmek gerekir ama bu noktada kısa sürede sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. Yayılma dediğimiz zaman, buna hizmetlerin bir mirası olarak bakmak lazım. Bir inovasyon sistemi kurulması gerekir ki bu sistemin gerçekten realist hedefleri olması gerekir. Mesela Toyota'nın Lexus'u oluşturması gerçekçi bir hedefti. Son yıllarda Apple çok büyük ve esnek hedefler oluşturdu. Mesela I-Pod ile ilgili bir çalışma yaptılar ve I-Phone ve I-Pad gibi değişik ürünler ortaya çıkardılar. Nokia'yı düşünecek olursak, tüm dünyayı etkisi altına aldı, daha sonra uykuya daldı ve bu arada I-pod çalışmaya başladı. Nokia'nın çalışanlarından bir tanesi Apple'ın ürününü aldı, aşağı attı, ürün kırılınca da "Bizim bundan korkmamıza gerek yok," dedi. Oysa gelişmelerin farkında olmak lazım. Operasyonların halihazırda ne şekilde devam ettiğine bakmak lazım. İnovasyonlara dikkat etmek gerek. Nasıl bir organizasyon yapacağınız ve inovasyonu bu yapı içinde nasıl gerçekleştireceğiniz çok önemlidir.



(Resim 16-17-18) İnovasyon sadece bir takımın kendini adanmış bir iş olarak yapılmaz. Burada sürekli olarak bir mühendis takımının inovasyon yapması beklenmemelidir. Tarihte yapılan en büyük iş hatasının maliyeti trilyon dolardır. Bu hatayı IBM yaptı. Bilgisayar geliştirme birimini ayırdı ve yeni bilgisayar biriminin IBM'in kaynaklarına erişimi yoktu. Dolayısıyla mikro işlemciden çıkarak farklı bir operasyona girdi ve IBM sonunda büyük bir kâr kaybına uğradı ve bu kârın büyük bölümü de Microsoft'a gitti. Dolayısıyla bu iki takım arasında doğru dengeyi bulmak lazım. Eğer bir ortaklığınız varsa, burada kendini inovasyona adanmış bir birim olabilir ve performansı sağlayan tasarımcılarla birlikte çalışıyorsa, bunların birlikte çalışması çok zor olmakla birlikte çok da gereklidir. Burada bir de proje yapma olanağı vardır. İnovasyon takımı her zaman %100 operasyondan gelen destekle çalışır. Onları sizinle çalışmaya nasıl yönlendireceğiniz en ana sorunlardan biridir. Eğer onlara erişemezseniz, IBM gibi bir sonuca varırsınız. Burada doğru dengeyi bulmanız lazım. Projeye bağlı olarak sıkı bağlantılarınız olması gerekir. Eğer bu farklı bir inovasyonsa o zaman uzak bir ilişkiniz olabilir.

Tarihte büyük inovatörler var. Mesela Albert Einstein, Thomas Edison, Steve Wozniack, Jack Welch gibi. Wozniack ilk Apple bilgisayarını oluşturmuş kişidir.

Jack Welch ise yönetimde inovasyon yapmıştır. Bütün zamanların en başarılı iş inovatörü ise Steve Jobs'tur. Türkiye'nin Steve Jobs'u kim olacak? Sizlerden biri mi?

Steve Jobs, nasıl tüm zamanların en başarılı inovatörü oldu? Öncelikle üvey babası bir marangozdu ve tezgahını ona verdi. Jobs Hindistan'a gitti. Esrar kullanıyordu. Bütün bunlara rağmen kendisi gerçekten çok büyük bir iş inovatörü haline geldi. Nasıl oldu?

Konuşmamı burada bitirmek ve sizlerin sorularınızı almak istiyorum.

Soru ve Katkılar

Soru

Sürdürülebilirlik araştırmacıları, öncelikle lüksten kaçınılması ve vazgeçilmesi gerektiğini öne sürüyorlar. Bu durumda geleceğin işletme stratejilerinin yön değiştirmesi gerekmiyor mu? Geleceğin stratejisi, çevre koruma söz konusu olunca ne olmalıdır?

George YIP

Burada sorun, stratejileri çevreye nasıl uyarladığınızdır. Bu sizin için birçok iş fırsatı yaratabilir. Mesela Çinliler bunu yapıyorlar. Mesela güneş enerjisi panelleri yapıyorlar. Aslında bunu yapmak için iyi bir konumdasınız, sizler bunu kucaklayabilirsiniz, çünkü artan bir şekilde bunu kabul etmek ve bu şekilde yapmak gerekiyor. Tabii bir de sürdürülebilir ürünlere sahip olduğunuza dair bir ün kazanmanız gerekiyor.

Soru

Fikri mülkiyete sahip olmanın en iyi yolu nedir?

George YIP

Fikri mülkiyeti kullanmanın farklı yolları vardır. Bu bir iniş çıkış gibidir. Aslında tabii ki bu ruhsatı birine verebilirsiniz, üniversite size yardım edebilir ancak kendi şirketinizi kurmak çok daha zordur. Bu size, projenizin özelliğine ve doğru ortağa sahip olmaya bağlıdır. Başarılı bir şirket kurmak için iki kişi gereklidir. Biri teknolog olmalıdır Steve Wozniack gibi, diğeri de pazarlamacı ve girişimci olmalıdır, Steve Jobs gibi. Üçüncü bir kişiye de ihtiyacınız olabilir tabii. Girişimci aslında mantıksız kişidir, kaynakların önüne geçen hırsları vardır. Fikri mülkiyeti kullanmak için beyniniz var ama bazı mantıksız ortaklarınızın da olması lazım. Doğru ortakları bir araya getirerek fark yaratabilirsiniz. Uluslararası anlamda da bunu uluslararası şirketlerle ortak olarak yapabilirsiniz. Mesela RCA televizyon

yapmıştı ve bütün dünyaya satmıştı. Çok para kazandı ama sonunda televizyon piyasasını önce Japonlara sonra Çinlilere kaybetti.

Soru

Elde edilmiş en gelişmiş teknolojiye ulaşmak, ondan sonra Ar-Ge'ye yönelmek gerekir diye düşünüyorum. Doğru mudur?

George YIP

Aslında en iyi teknolojiye ihtiyacınız yok. Farklı bir şey yapmak için teknolojiye ihtiyacınız var ama bunun en iyi teknoloji olması gerekmez. Mesela Afrika'daki televizyonlara bakalım. Bunlar en ileri değiller fakat küçük bir şey yaparak değerlerini artırıyorlar. Çinli beyaz eşya ya da dayanıklı ürün tüketicileri, bunu talep ediyorlar. Mesela çamaşır makinelerinde sadece çamaşır değil patates yıkayanlarla bile karşılaşabiliyoruz. Bu nedenle General Electric Çin'de, Hindistan'da kardiyografi için basit makineler üretti. Çok ucuz ve de çok düşük teknolojiyle üretti. Türkiye'de de çok ucuz ürünlere talep olabilir ve buna odaklanılabilir. Buradaki amaç, Almanya gibi, Japonya gibi en iyi teknolojilerle yarışmak değil amaç ama en iyi pratik ürünü üretmek ve buna talep yaratmak lazım. Basit bir ürün olması gerek. Örneğin Anadolu'daki hastanelere hizmet verebilir daha sonra bunu Amerika'ya ihraç edebilirsiniz.

Soru

Çin'de Ar-Ge çalışmalarında sizin karşılaştığınız zorluklar nelerdir?

George YIP

Tabii birçok zorluk var. Birincisi doğru kişileri işe almak, çünkü çok fazla talep var. Mesela bir ilaç şirketi olan GSK - Glaxo Smith Klein, burada bir merkez kurdu ve Amerikan eğitimini Çin'e getirdiler. Ancak Çin'de durum farklı tabii, aynı ücret karşılığında daha fazla saat çalışıyorlar ve daha az bürokrasi var, daha çok iş yapılıyor. Ancak tabii Çin'deki diğer problemlerle ilgili olara fikri mülkiyetinizi korumanın çok zor olduğunu söyleyebiliriz. Ar-Ge yaparken bilginizin tamamını vermeniz gerekiyor ancak Çin'de çalışan 1.200 tane Ar-Ge şirketi olduğunu da söylemek lazım.

Soru

Bizim Türkiye'deki uygulamalarımızda patentin sahibi inovasyonu yapan mühendis mi olacak yoksa şirket mi olacak, üniversite mi yoksa üniversitedeki profesör mü olacak? Genelde öğretilen yol, özel sektördeyseniz

şirket bunun sahibidir, üniversitedeyse profesör sahibidir. Bunun en iyi yolu bu mudur? Siz Singapur'da ve Çin'de hangi yolu kullanıyorsunuz? İnovasyonu yapan mühendisin motivasyonu açısından en doğru yol nedir?

George YIP

Şirketlerdeki uygulamada şirket fikri mülkiyetin sahibi deniyor, üniversitelerde de profesördür bunun sahibi ve üniversitenin de bunu göstermesi gerekir. Ancak en iyi uygulama dediğimizde, fikri mülkiyetin profesörler ve üniversiteler arasında paylaştırılması, üniversitenin de teknolojinin kullanımı için bir yer tahsis etmesi gerekir. Mesela Kraliyet Üniversitesi'nin İngiltere'de bir ofisleri var ve orada bunu ticarileştiriyorlar, böylece üniversite ve sanayi bir araya gelmiş oluyor.

Soru

Eğitim, yenilikçi düşünme ve girişimcilik arasındaki ilişki nedir?

George YIP

Eğitim sisteminin niteliği büyük fark yaratır. Amerika'deki eğitim sistemi çok liberaldir ve Steve Jobs gibi kişileri üretebiliyor. Çinliler çok üzülüyorlar çünkü eğitim sistemleri çok katı, çok fazla zorlayıcı ve çok fazla yaratıcı insan üretmiyor. Singapur'da da çok disiplinli ve insanlar inovatif olamıyorlar. Mesela Çin'de yapılan bir çalışma, Çin'deki başarılı girişimcilerin büyük üniversitelere gitmediklerini gösteriyor. Bir sınava giriyorsunuz, büyük üniversitelere gidiyorsunuz ve orada yaratıcılığınız kayboluyor. Başarılı girişimciler daha çok standart aklı sorgulayanlar arasından çıkıyor, hatta bu kişiler arasında iyi üniversitelere gitmeyenlerden de bulunabiliyor. Örneğin Virgin'in kurucusu karakter olarak isyankar olduğu için üniversiteye gitmemiştir ancak daha sonra eğitimsiz bir isyankar girişimci olarak yoluna devam etmiştir. Çin'de de durum böyle, çok iyi eğitim almamış veya eğitim sistemine karşı olanlar arasından başarılı girişimciler çıkabiliyor. Bu noktada eğitim sisteminin liberal niteliği çok önemli.

Benim size vereceğim son mesaj şu: Küresel bir şirketin her yerde olması gerekmez ama her yere gidebilme becerisine sahip olması gerekir ve varlıklarını, kaynaklarını buna tahsis etmesi gerekir. Mesela Siemens, Philips, Microsoft bu şekilde hareket etmişlerdir. Yarın buraya ulaşmak gerekmez, beş yıl içerisinde de ulaşabilirsiniz ama hedefiniz bu olmalı.

Küresel şirket olma yolunuzda hepinize şans diliyorum ve dikkatiniz için tekrar çok teşekkür ediyorum.



OTURUM 1

Yeni Pazarlar, Uluslararası Dinamikler

- Dünya'da Dış Pazarlara Açılma Stratejileri
- Bölgeselden Küresele
- Yerel Üretim ile Pazarda İlk Olmak

OTURUM BAŞKANI

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

KONUŞMACILAR

Dr. Cem BOZKURT

Alvimedica Tıbbi Ürünler Genel Müdürü

Levent ÇAKIROĞLU

Arçelik Genel Müdürü

İzzet KARACA

Unilever Türkiye CEO ve

Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Kafkasya Başkanı



OTURUM BAŞKANI

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık'ın ve Rothschild (Türkiye) Yatırım Bankası'nın Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Farklı sektör ve coğrafyalarda birçok şirkette yönetim kurulu üyesi yapan Dr. Argüden, UN Global Compact Ulusal Temsilcisi'dir. Deneyimlerini kitaplarıyla, köşe yazılarıyla, Boğaziçi ve Koç Üniversiteleri'nde ve Harp Akademileri'nde strateji dersleri vererek paylaşmaktadır. Stratejik Liderlik, Üstün Vatandaşlık, Seçkin Kariyer gibi birçok ödül sahibi olan Dr. Argüden, yaşam kalitesini yükseltme konusundaki çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçilmiştir.



Dr. Cem BOZKURT

Alvimedica Tıbbi Ürünler Genel Müdürü

1962 yılında Ankara'da doğdu. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi'nde eğitimini tamamlayan Bozkurt, Marmara Üniversitesi İşletme bölümünde yüksek lisans derecesini almış ve doktora çalışmalarını İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi'nde tamamlamıştır. İş yaşamına 1989'da Saldoz Ürünleri A.Ş.'de başlamış, 1995'te ISP Türkiye'de devam etmiş, 2004'te EGE Grup Holding ve 2006'da B.Braun-Aesculap A.Ş.'de üst düzey yöneticilik yapmıştır. Eylül 2007'den itibaren de Alvimedica Tıbbi Ürünler'de Genel Müdür olarak görevine devam etmektedir.



Levent ÇAKIROĞLU

Arçelik Genel Müdürü

1967 yılında Ankara'da doğdu. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlayan Çakıroğlu, University of Illinois'ten Yüksek Lisans derecesini almıştır. İş yaşamına 1988'de Maliye Bakanlığı'nda başlamış, 1998 yılında Koç Grubu'na katılmış, 2002 yılına kadar da Koç Holding Mali Grup Koordinatörü olarak görev yapmıştır. 2002-2007 yıllarında Koçtaş Genel Müdürü, 2007-2008 yıllarında Migros Genel Müdürü olarak görev yapmıştır. Ağustos 2008 yılından bu yana Arçelik Genel Müdürü olan Çakıroğlu 30 Nisan 2010 tarihinden itibaren bu görevine ilave olarak Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı olarak görev yapmaktadır.



İzzet KARACA

Unilever Türkiye CEO ve Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Kafkasya Başkanı

İzzet Karaca 1954 yılında İstanbul'da doğdu. Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 1977 yılında mezun olduktan sonra 1985 yılına kadar katıldığı Koç Holding'de; 1988 yılına kadar da Otosan'da görev aldı. 1988'de Unilever Almanya International Audit Grup Müdürü olarak Unilever'e katıldı ve 1998 yılına kadar farklı ülkelerde pek çok pozisyonda çalışmalarını sürdürdü. 1998 yılında Algida Türkiye Genel Müdürü olarak kariyerine devam etti. 2002 yılından beri Unilever Türkiye CEO'luğunu sürdürmekte olan Karaca, 2009 yılında bölgedeki 12 ülkeden sorumlu Başkan Yardımcısı olarak Unilever Asya, Afrika ve Doğu Avrupa Bölgesi Yönetim Kurulu'nda görevlendirilmiştir. Karaca, aynı zamanda Unilever'in küresel başkan yardımcılarından oluşan CEO Forumu ve GMEx (Global Pazarlar Yöneticisi) üyesidir. İzzet Karaca, Mart 2011 itibarıyla, Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED) Başkanlığı görevini yürütmektedir. Eylül 2011'den bu yana toplam 35 ülkeyi kapsayan Rusya, Ukrayna, Belarus, Kuzey Afrika ve Orta Doğu ve Türkiye bölgelerinden sorumlu Unilever Başkanı olarak görevini sürdürmektedir.

Dr. Dr. Yılmaz ARGÜDEN

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Sizlerin de gördüğü gibi çok güçlü bir panelimiz var. Kendilerinin deneyimlerinden önemli ölçüde faydalanabileceğimizi düşünüyorum. Hepsinin aynı zamanda çok yakın dostum olmasından dolayı da özellikle memnuniyet duyuyorum.

Bildiğiniz gibi, en önemli sınırlar, insanların zihinlerindeki sınırlardır. Çünkü görmesi de, tamir etmesi de zordur. Anlayış devrimi zor yaşanan ama bir sefer yaşandığında çok büyük getirileri olan hususları içeriyor. Birkaç tane örnek vermek istiyorum. Bundan 10-15 sene önce ülkemizde, girişimciler, patronlar kurmuş oldukları şirketleri bir başkasına satmayı genellikle büyük bir zaafiyet olarak görürlerdi. "Ben yönetemiyorum da başkası mı yönetecek? Benim buradan elde ettiğim kâr ne olacak?" derlerdi. Son 8-10 sene içerisinde gerçekleşen şirket evlilikleri, herhalde birçok girişimcinin bu konudaki fikirlerini önemli ölçüde değiştirdi. Şimdi görüyorum, özellikle gençler, ama genelde tüm girişimciler de, "Bir an önce bir şirket kurayım, hızlı büyütüp satayım," diyorlar. En çok paranın bu şekilde kazanılabileceğini görmeye başladı insanlar.

Benzer şekilde, bundan yaklaşık 20 sene önce KalDer'i kurduğumuzda da, "Kalite konusu büyük şirketlerin konusudur, uluslararası şirketler bununla ilgilensin, bizim KOBİ'de bu işlere nasıl zaman ve kaynak ayıracağız," gibi yaklaşımlar vardı. Bugün yine memnuniyetle görüyoruz ki, değil Türkiye'nin özel şirketleri, birtakım hastaneleri, sivil toplum kuruluşları bile Avrupa'da ödül alabilecek düzeyde kalite uygulamalarını hayata geçirmeye başladı.

Genellikle Türkiye'deki Pazar için çalışan sanayicimiz, Turgut Özal'dan sonra ihracata önem vermeye başladı ve geçtiğimiz 5-10 sene içerisinde yeni bir değişim gerçekleşmeye başladı: Sadece ihracat değil, pazar geliştirme ve o pazarlarda kalıcı olabilme. Bu, fırsatçı olarak ihracat yapmaktan çok farklı bir anlayış gerektiriyor, ona göre yatırım yapmak, ona göre bir yaklaşım geliştirmek gerekiyor. Bugünkü panelistlerimiz, bu konuda Türkiye'nin önde gelen deneyimlerine sahip kuruluşlar ve bu deneyimleri sizlerle paylaşmanın Sanayi Kongresi açısından da son derece faydalı olacağı düşüncesiyle böyle bir panel düzenlendi. Çok farklı bakış açıları getirebilecek arkadaşlarımız var. Nispeten yeni ve yenilikçi bir KOBİ'den, Cem Bey; Türkiye'nin en büyük şirketlerinden bir tanesi ve çok yaygın operasyonları olan Arçelik'ten Levent Bey; ve uluslararası bir şirketin neredeyse üçte birinin sorumluluğunu Türkiye'den yürüten İzzet Bey. Bu farklı boyutlardaki deneyimlerden önemli kazanımlar sağlayacağımızı düşünüyorum.

İlk önce Cem Bey'e söz vermek istiyorum. Cem Bey, küçük bir şirket olarak, nispeten de yeni kurulmuş bir şirket olarak, sadece ihracata odaklanmakla değil, dünyanın dört bir köşesine gitmekle uğraşıyorsunuz. Genellikle insanlar, "Hele bir büyüyelim de, daha sonra dünyanın uzak noktalarına gidelim," diye düşünürler. İstatistiklerde de gördük, Türkiye'nin ihracatının neredeyse yarısı - çok yakın bir zamana kadar yarısından da çoğuydu - Avrupa'ya yapılıyor. Siz Avrupa'ya değil Güney Amerika'ya, Asya'ya koşturup duruyorsunuz. Neden böyle bir çaba içerisindesiniz? Bize biraz anlatır mısınız?

Dr. Cem BOZKURT

Alvimedica Tıbbi Ürünler Genel Müdürü



[Resim 1] Aslında siz, sunuş konuşması içerisinde buna cevap verdiniz. Tüm dünyada şirket yapıları artık ulusal şirket olup ihracat yapmaktan daha kuruluş anında uluslararası şirket olarak kurulmaya doğru geçmek zorunda. O yüzden biz de 2007 yılının sonunda, daha beş yıl önce Alvimedica Şirketi'ni İstanbul'da kurarken Türkiye için kurmadık. Daha ilk gün kuruluş senedimizi yazarken, ortaklarımızla beraber "bu uluslararası bir sağlık şirkettir," diyerek kurduk. Üretimini evet Türkiye'de yapıyoruz ama ürün gamımızı tamamladıktan hemen sonra veya bu süreç içerisinde uluslararası yapılanmamıza başladık. Bilmeyenler için söyleyeyim, bizim sektörümüz, her bir ürünü Ar-Ge'de geliştirmesi oldukça uzun (8-10 yıl kadar) süren, sonrasında da herhangi bir ülkede satabilmek için ruhsatlandırma süreçleri de ülkelerde ikiye, üçer yıl süren bir sektördür. "Peki, beş yılda nasıl yaptınız bu işleri?" diyebilirsiniz. Birbirine biraz paralel götürdük. Üretim tesisimizi kurarken ürün portföyümüzü oluşturduk ama ilk andan itibaren adeta departmanlarımızı bile uluslararası kurmayı planlamıştık. Baktık ki pazarlama departmanımız uluslararası pazarlama yapabilecek bir ekibi Türkiye'de oluşturamıyor. Ne yazık ki

Türkiye'de yeterli işgücü yok. O yüzden biz de pazarlama departmanımızı, yaklaşık iki yıl önce Amsterdam'a taşıdık ve Amsterdam'da Alvimedica Global Marketing diye ayrı bir şirket kurduk. Bugün bütün dünyadaki müşterilerimize pazarlama ile ilgili faaliyetlerimizi Amsterdam'daki uluslararası bir ekip yapıyor.

Özellikle de bize büyüme fırsatını hızlı getirecek ülkelerle ilgili, yani kendisi de sağlık alanında büyüyen ülkelerde direkt kendi operasyonlarımıza başladık. Bunlarından ilki, herkesin çok korkarak bahsettiği Çin oldu. Evet, biz ilk yurtdışı şirketimizi Çin'de, Şangay'da kurduk. Asıl nedeni de oradaki ruhsatlandırma işlemlerimizi ve pazar penetrasyonumuzu kendi kadrolarımızla yapmaktı, çünkü Çin'de bütün bu ruhsatlandırmaları ve onun için gereken klinik araştırmaları yapacak şirketleri bulamadık. Sadece biz değil, büyük dev Amerikalı rakiplerimiz de bulamadı, onlar da hâlâ bizimle aynı yollardan geçiyorlar. Ama biz, o küçücük halimizle, bunu baştan planlayarak, o milyar dolarlık rakiplerimizden bir adım öne geçmeyi başardık. Hemen arkasından, Anil Gupta'nın belirttiği gibi aslında çok süratle büyüyen bir başka ülkeye, Hindistan'a gittik. Orada Ahmedabad'da lokal bir ortakla Alvimedica India şirketimizi kurduk. Şu anda orada pazardayız ve Hindistan'ın yaklaşık dokuz eyaletinde kendi satış kadrolarımızla doğrudan hekimlere ve hastanelere ürünlerimizi ulaştırıyoruz.

Bu arada, baktık ki Türkiye'de yeterince Ar-Ge yapamıyoruz, Ar-Ge için de gerekli insan gücüne sahip değiliz. Yaklaşık iki yıl önce Hollanda'nın kuzeyindeki bir bölgede bir Ar-Ge merkezi kurduk. Sayın Gupta'nın çalıştığı üniversitenin, Stanford'ın biraz aşağısında Silicon Valley'de yine bir Ar-Ge laboratuvarı oluşturduk. Ar-Ge'miz şu anda dünyanın üç tarafında, kendi konularında uzman kişiler tarafından yapılıyor ve devam ediyor.

Biz de bir yandan hizmetlerimizi diğer ülkelere nasıl taşıyoruz diye çalışmaya başladık. Örneğin, Güney Amerika'da, pazarlama ve satışımızı Brezilya'da San Paolo'da Alvimedica Brasil ile götürürken baktık ki dağıtım için en iyi şartları Uruguay sağlıyor. Uruguay'da geçtiğimiz ay içerisinde kendi depomuzu serbest bölge içerisinde tuttuk ve bütün Güney Amerika'ya artık Uruguay'dan dağıtım yapıyoruz. Benzeri bir şeyi Belçika'da yapıyoruz.

Tek tek anlatmayayım ama bir tek şey var, yabancıların hep söylediği mindset, yani temelinize, DNA'nıza daha en baştan "Ben uluslararası bir şirketim, Türkiye de benim 10 tane, 20 tane satış yaptığım ülkeler arasında beşincisidir, onuncusudur," diyebiliyorsanız ve hedefinizi ona göre geliştirebiliyorsanız, konu zaten ihracat olmuyor, dünyanın bir yerinde ürettiğiniz ürünü, kendi satış kadrolarınızla o pazarlara vermek haline geliyor.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Çok güzel. Panelimizin de ana teması olan anlayış farkını dile getiren güzel bir örnek.

Levent Bey, Arçelik hem Türkiye'nin köklü kuruluşlarından, hem de son dönemlerde özellikle en yaygın coğrafi alanda önemli başarılarla imza atan bir kuruluşumuz. Arçelik'in deneyimini bizimle paylaşmısınız? Son bir iki sene içerisinde de %20-30 gibi büyümeler kaydettiniz. Dünyanın geçmekte olduğu böylesi zorlu bir dönemde bu büyümeleri nasıl başarıyorsunuz? Herhalde bütün sanayici arkadaşlarımız bunu dinlemek isterler.

Levent ÇAKIROĞLU

Arçelik Genel Müdürü

Çok teşekkür ederim. 2010 yılında yine bu Kongre'de değerli konuklara Arçelik'i bir miktar anlatma fırsatı bulmuştum. Bu vesileyle de bilgileri biraz güncellemiş oluruz.

Dilerseniz anlatacaklarımızın mahiyetini ifade edebilmek açısından Arçelik'in hâlihazırdaki konumunu anlatarak başlamak istiyorum. Biliyorsunuz, Arçelik sektörümüzde dünyanın önde gelen şirketlerinden biri. Avrupa'da beyaz eşya sektöründe, üçüncü büyük oyuncuyuz. Yaklaşık 24 bin çalışanımızla faaliyet gösteriyoruz ve beş ülkedeki toplam 14 fabrikamızla faaliyetimiz devam ediyor. Ağırlıklı olarak Türkiye üretim merkezimiz. Türkiye'ye idari olmak üzere Romanya, Rusya, Çin ve en son olarak da Güney Afrika'daki üretim tesislerimizde faaliyetlerimiz söz konusu. Arçelik'in bu konumunda biraz da pazardaki durumumuza değinmek istiyorum.

Hâlihazırdaki satış gelirlerimizin %60'ını uluslararası faaliyetlerimizden elde ediyoruz. Bunu söylediğim zaman, bu %60 Türkiye'den ihracat anlamına gelmiyor. Biliyorsunuz, az önce ifade ettiğim tüm fabrikalarımızdaki üretimlerimizle yine uluslararası pazarlardaki satışlarımızın sonucu. Ürünlerimiz 100'ün üzerinde ülkede satılıyor. Bunların bir kısmı kendi iştiraklerimiz olan satış-pazarlama şirketlerimiz üzerinden, bir kısmı da distribütörler üzerinden yapılıyor. Esas itibarıyla ana pazarımız Avrupa. Bu da Türkiye'den ihracatın tarihsel gelişimine çok paralel. Aslında Arçelik'in ihracatı 1990'larda başlıyor ama esas itibarıyla hız kazanması, Türkiye'de ekonomik krizin çok derin hissedildiği 2001 yılında hızlanıyor. 2001'li yılların başlarından itibaren Avrupa ağırlıklı olmak üzere ve ihracata dönük çalışmalarımız, daha sonra biraz önce bahsettiğim fabrikaların ya satın alınması ya da o ülkelerde sıfırdan kurulmasıyla devam ediyor.

Geldiğimiz noktada en önemli konulardan birisi, markalı büyüme stratejimizin artık sonuçlarını alıyor olmamız. Avrupa, beyaz eşya sektörünün dünyadaki en büyük pazarı. Biz, yıllardan beri, ısrarlı bir şekilde markalarımızla büyümeyi hedefledik ve bunun da başarıyla devam ettiğini görüyoruz. Hocamın biraz önce belirttiği rakamlar da bunun bir sonucu. 2011 yılında, %22 büyümüştük, bu yıl da 9 ayda %30 civarında bir büyüme kaydettik. Bu yılki büyümenin yaklaşık 6 puanı geçen yıl satın alma yaptığımız Güney Afrika'daki yeni şirketimizden geliyor. Geri kalanı ise tamamen organik büyüme. Bu büyüme hikâyesi çok paralel olduğu için vurgulamak istedim.

Şimdi pazarlardaki konumumuza geri dönmek istiyorum. İngiltere'de hâlihazırda pazar lideriyiz. Geçen yıl buzdolabında, çamaşır makinesinde pazar lideri olduğumuzu söylemiştim. Şimdi toplam beyaz eşya kategorisinde, Beko markamız bu yıl İngiltere'nin pazar lideri durumuna geldi. Bunun dışında, Romanya'da ve Güney Afrika'da uzak ara pazar liderliklerimiz devam ediyor, Romanya'da Arctic, satın almayla gelen markamız, Güney Afrika'da da yine satın almayla gelen markamız Defy bu konuları sağlıyor. Uluslararası markamız Beko, Avrupa'da son üç yıldır pazar payını en çok artıran marka durumunda. Almanya, İspanya, İtalya, Belçika pazarları ve Fransa pazarı son üç yıldır pazar payımızı düzenli ve en yüksek seviyede artırdığımız ülkeler.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Pazar lideri olduğunuz yerlerde fabrikanızın olması önemli ile bir avantaj sağlıyorsa, sizden Rusya'da da pazar liderliğini bekliyoruz yakında.

Levent ÇAKIROĞLU

Rusya'da da hedefimiz, faaliyette bulunduğumuz tüm pazarlarda olduğu gibi, payımızı güçlendirmek, lider olmak, en azından ilk üç markadan biri olmak. Bu ülkelerde, Arctic'te ve Defy'da en önemli özellik, bu şirketleri satın aldığımızda hâlihazırda pazarda önemli payları olmasıydı. Fakat biz satın aldıktan sonra, kendi teknolojimizi bu şirketlere transfer ederek, o markanın güçlü olduğu kategoriye ilave diğer kategorilere de markaları genişletmek suretiyle bu güçlü pazar konumlarını gerçekleştirdik.

Pazar paylarından bahsederken son bir şeyi daha vurgulayıp bu kısmı kapatacağım. Batı Avrupa pazarının en büyük pazar olduğunu söylemiştim ve orada bu yıl itibarıyla Beko marka en çok satılan buzdolabı markası haline geldi. Pazar paylarındaki gelişim çok önemli tabii ama tek başına yeterli değil. Buna paralel olarak

biz, yine bu en rekabetçi pazarlarda, her yıl markamızın konumunu daha da güçlendirmek üzere faaliyetlerde bulunuyoruz. Bu büyük bir pazarlama stratejisiyle yürütülüyor ama temel olarak her yıl daha üstün özellikli, daha yüksek kapasiteli, kısacası daha pahalı ürünler satmayı başarıyoruz. Dolayısıyla bir yandan pazar payımız artarken, diğer yandan sattığımız ürünlerin ortalama satış fiyatları da artıyor. Daha yüksek katma değerle bu pazarlarda satış yapma başarısı gösteriyoruz.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

O konunun sırrına da bir daha ki turda gelelim isterseniz, çünkü o konular da önemli.

Şimdi İzzet Bey'e söz vermek istiyorum. İzzet Bey, Birçok uluslararası şirket, Türkiye'yi artık bölgesel merkez olarak kullanmaya başladı. Nitekim dünyanın en önemli kuruluşlarından Unilever'in de böyle bir durumu olduğunu biliyoruz. Sizin de alanınız herhalde Unilever içerisinde en geniş coğrafyayı kapsayan olabilir. Bir tarafta Afrika'dan, diğerinde Asya'ya nasıl yetişiyorsunuz, bu organizasyona nasıl yetişiyorsunuz? Bizimle biraz paylaşırsanız seviniriz.

İzzet KARACA

Unilever Türkiye CEO ve Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Kafkasya Başkanı



[Resim 1] Yılmaz Bey bahsetti, ben açıklığa kavuşturmak için haritayı göstermek istedim. Yeşille gösterilen bölge, North Africa, Middle East, Turkey, Russia, Ukraine, Belarus (NAMETRUB - Kuzey Afrika, Orta Doğu, Türkiye, Rusya, Ukrayna, Belarus) diye adlandırdığımız, dünya coğrafyasının %28'ini kapsayan bir bölge ama tabii içinde Sibiry ve Sahra Çölü var. Onu düştüğünüz zaman biraz daha küçük olabilir. Ama çok önemli bir bölge

çünkü bir BRIC ülkesi olan Rusya'nın Türkiye'den yönetilmesi, özellikle Unilever içinde oldukça yankı yarattı.

Aslında ihracat dediğimiz zaman, bundan 5-10 sene önce, “fabrikalardaki kapasite kullanımımızı elimizdeki ürünlerle biraz daha artıralım; ihracatı bilen 3-4 tane daha uzman arkadaş gelir, biz bunlarla işi geliştiririz,” diye düşünürken bugün tabii çok bambaşka bir yere geldik. Hizmet verdiğimiz 35 ülke için, İstanbul’da çok önemli bir merkeziz artık. Bunun içinde, belli kategorilerde bu 35 ülkedeki tüketicimizin ve müşterimizin ihtiyaçlarını karşılamak üzere 200 kişiye yakın Ar-Ge ekibimiz var. “Yapılabilecek en büyük hata, Türkiye’de bu satıyor, biz bunu İran’da da satarız, Kuzey Afrika’da da satarız, Rusya’da da satarız,” demektir. Birazdan kendi sektörümüzden bir-iki örnek vereceğim. Tabii bunu önemli bir lojistik ve bilgi işlem altyapısıyla da güçlendirmemiz lazım. Bu arada Türkiye, çok önemli bir yönetici kaynağı olmaya başladı.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Uluslararası bir ilaç şirketinin CEO'suyla yaptığım bir görüşmede “Türkiye’den en büyük ihracatımız ilaç değil, 30 yaşın altındaki yöneticiler,” demişti. Türkiye’den en büyük ihracatları yetişmiş insan kaynağıymış .

İzzet KARACA

Bizde de 67 tane orta ve üst kademe Türk yönetici şu anda yurtdışında çalışıyor ki bunların önemli bir kısmı da o ülkelerde hizmet veriyor yani altyapılarını desteklemek için oradalar.



[Resim 2] Türkiye'de bizim 7 fabrikamız var. İki serbest bölge kanalıyla tüm ihracatımızı yapıyoruz.



[Resim 3] Müsaadenizle iki hususa parmak basmak istiyorum. Bir tanesi, global trendleri kaçırmamamız lazım. Ben de biraz sonuna yetiştim gerçi ama Sayın Anıl Gupta'nın yaptığı sunum gerçekten çok değerli. Onu bir yerde tek sayfada toplamış gibi oldum adeta, çünkü çok büyük bir uyum var. Biz de Unilever'de 2020 vizyonuna, eğilimlerin nereye gittiğine baktık. 4 tane mega trend dediğimiz önemli büyük trend var, bunları da 20 tane detaylı trende bağlayabildik. Ama bu trendleri bilmeden yeni ihracat pazarlarına açılıp orada neler olduğunu göremeyiz.



[Resim 4] Vurgulamak istediğim ikinci önemli nokta, yine bizim çok kullandığımız 6P yöntemi. Globalde ne tür trendler olduğunu tabii takip edeceğiz. Örneğin, çevre. Su bulamayacaksak çamaşırı nasıl yıkayacağız? Biz de o makinenin için deterjanı nasıl koyacağız? Böyle bir ortak yanımız var Arçelik ile. Ama 6P'ye de bakmamız lazım, yani ürün ne olacak. Türkiye'deki ürünün aynıı ihracat pazarında satar mı yoksa farklı bir ürün mü gerekiyor? Fiyat nasıl olacak? Çünkü fiyatlarda çok büyük farklılıklar var. Satın alma gücü endeksi ile normal girdiler arasındaki fark zaten bunu çok iyi bir şekilde izah edebiliyor. Ambalaj çok önemli. Gittiğiniz bazı ülkelerde %80 okuma-yazma bilmeyen insan var. Siz o insanlar için paketin üzerine resim koymak zorundasınız. Yazıyla ifade ederseniz, insanlar neyi

satın aldıklarını bilmiyorlar. Benzer bir şekilde, promosyon varsa ne olmalı? Bir diğeri de markanın ana mesajı nedir? Ama o ülkeye özgü olmak zorunda.

Biz de bunun için, global eğilimlerle lokal trendlerin birleşmesi olarak yeni bir terim geliştirdik: GLOCAL. En büyük başarılarımızı buradan elde ediyoruz. İki örnek vererek bu kısmı tamamlayacağım. Unilever'de 2011 ve 2012'nin en büyük başarısı, çok önemli bir markamız olan Carte D'or Maraş usulü lezzet ile birleştirmemizden geldi. Uluslararası marka gücü yerel lezzetle birleşti ve inanılmaz güzel bir ilave ciro elde ettik, işimizin büyümesine katkı oldu. Artık yerelleştirme deyince Türkiye'yi de bir bütün olarak görmek doğru değil. "İstanbul için çorba vakti" diyoruz, aynı şekilde "Diyarbakır için çorba vakti", "Rize için çorba vakti" diyoruz yani artık biraz daha şehirleşmelere ve milli gelir seviyelerine göre de bakmamız lazım. Türkiye'de çok popüler bir içecek olan çaydan bahsedeyim. Türkiye'de Türk çayı çok sevilir ama aynı Türk çayını olduğu gibi ihraç ederseniz, ne yazık ki yurtdışında popüler değil ve çay çok farklı içiliyor. Mesela İran'da Seylan çayı içiliyor ve siz oraya Türk çayını gönderemiyorsunuz. Avrupalı, Rainforest Alliance sertifikasını bastırarak kendi çayını ihraç ediyor. Dolayısıyla benim ana mesajım, oradaki tüketici ne istiyor, biz ona teknolojilerimizle ve varsa fabrikalarımızla, Ar-Ge yapımızla ve pazarlamacı arkadaşlarımızla nasıl cevap verebiliriz diye bakmamız gerektiğidir.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Konuşmanız çok önemli mesajlar içeriyor. Hakikaten artık neredeyse kişiye öze kadar incek bu işler. Şehre kadar indiniz, bundan sonra kişiye kadar gideceksiniz herhalde diye düşünüyorum.

Cem Bey, hakikaten çok yeni bir şirket olmakla birlikte baştaki anlayışınızın dünyada ne kadar hızlı yayılabilmenize yardımcı olduğunu çok net bir şekilde ortaya koydunuz. Siz aynı zamanda Global Compact'in de bir üyesisiniz. Sürdürülebilirlik konularına, kadın-erkek eşitliği gibi konulara da önem veren bir şirketsiniz. Bunlar biraz sofistike konular, "Hele önce bir para kazanalım da sonra bakalım" diyen birçok kuruluş varken siz daha yeni kurulmuş bir şirkette bunlara nasıl zaman ayırıyorsunuz ve bunlar size ne getiriyor da bunları yapıyorsunuz? Yapmanızın bir faydası var mı, yoksa sadece reklam mı oluyor?

Dr. Cem BOZKURT

Bence çok faydası var. Neden yapıyoruz? Aslında biraz önceki konuşmamızın başlangıcına geri geliyoruz. Daha kurarken aklınızdaysa yapıyorsunuz. Sizin yakından

bildiğiniz gibi, bizim Alvimedica olarak Birleşmiş Milletler'in Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde ve Womens' Empowerment belgesinde imzamız var. Burada kadın işgücünün öne çıkarılması, kadın işgücüne iş alanları açılması gibi bir ana prensip peşinde firmalar ve özellikle özel sektör buna destek veriyor ama biz zaten firmamızı 2007 yılının başında kurarken, iki tane A4 kağıda el yazısıyla çok küçük bir şirket anayasası yazmıştık. Onun içerisindeki maddelerden bir tanesi de firmamızda hem kadın-erkek arasında hem de mümkün olan bütün coğrafyalarda dinler, ırklar arasında eşitlik olacak yazmıştık. Türkiye'de asıl altyapımızı kurarken de bunu uyguladık. Bizim Yönetim Kurulumuz'un dört üyesinden ikisi kadın, ikisi erkektir; İcra Kurulumuz'un dokuz üyesinden beşi kadın, dördü erkektir. Orta kademe yöneticilerimiz ve hatta işçilerimiz arasında tam %50-%50 kadın-erkek eşitliği vardır ve aylık KPI'larımızda da takip ederiz, bir departmanda bir sapma olup da 48-52 şeklinde bir durum olursa İnsan Kaynakları departmanımız o departmanın yöneticisiyle bunu nasıl düzelteceği konusunda görüşür. Bu tür uluslararası parametreleri baştan anayasa maddesi gibi kabul etmeniz, aslında tüm yaşam biçiminizi uluslararası hale getiriyor.

İlk başta pek çok arkadaşımıza garip gelmişti ama şirket içerisindeki resmi yazışma ve konuşma dilini yani toplantı lisanını İngilizce olarak belirledik. Yani Türkiye ofisimizdeki arkadaşlarımız da herhangi bir toplantı yaparken ya da bir yöneticilerine rapor yazarken bunu İngilizce yapmak zorundalar. Haliyle Çin, Hindistan, Hollanda işin içerisine girdiğinde artık "Biz bunlarla ne yapacağız?" gibi bir soruları yok, çünkü yaşam biçimi olarak zaten uluslararası bir firmada çalışıyorlar, zaten uluslararası yaşıyorlar.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Çok güzel. Bence çok önemli mesajlar bu anlayışta da var. Dolayısıyla uluslararası olmak, sadece ürün bazında ihracat yapacağımız ülkeleri ve müşteriye tanımakla değil, aynı zamanda iş yapış biçimlerimizle de uluslararası düşünmekle olabiliyor. Bunun altyapısını baştan kurduğunuzda, değişim maliyetleri daha az oluyor ve bu altyapıya önem vermek de hızlı büyümeyi sağlayan bir unsur.

Dr. Cem BOZKURT

Çok küçük bir örnek vermek istiyorum. Bir şirketi ilk kurduğunuzda, yapacağınız ilk şey, muhasebeyi vs. tutacağınız bir temel sistem oluşturmaktır. Herkes, şirketin boyutuna bakıp, "Küçük bir şirket, yerli şöyle bir muhasebe programı kuralım," mantığındayken biz gidip SAP ile görüştük ve SAP'nin bizim kullanabileceğimiz tüm altyapısını, tüm modüllerini

satın aldık ve benim çok yakın arkadaşlarım hatta büyük holdinglerde yönetici olan arkadaşlarımın bile çoğu bana güldü. "Hap kadar şirketsiniz, ne işiniz var sizin SAP ile. Biz 35 yıllık holdingiz, SAP filan kullanmıyoruz," dediler. Ama bugün Hollanda'yı, Hindistan'ı, Çin'i vs. entegre ederken o kadar rahatız ki, çünkü daha ilk günden bizim altyapımız SAP üzerine kurulu, üretimimizdeki o gün üretilen malı bizim Şangay ofisimizdeki arkadaşımız görüyor. Giderken daha baştan yapıyı kurarak ilerliyoruz.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Organizasyon yapısı da dahil olmak üzere baştan bu şekilde örgütlemek çok önemli.

Levent Bey'e başka bir konuya girmesi için fırsat tanımak istiyorum. İki hafta önce, Arçelik İnovasyon Ödülleri'ni kazandı ve biliyoruz ki Ar-Ge konusunda senelerdir Türkiye'de öncülük yapmış, patentler konusunda rekorlar kırmış bir şirketimiz. Buna ne kadar kaynak ayırıyorsunuz? Bunun size faydasını nasıl görüyorsunuz? İleriye taşırken de acaba siz de, Alvimdeica gibi, bazı Ar-Ge fonksiyonlarınızı yurtdışına taşımayı düşünüyor musunuz?

Levent ÇAKIROĞLU

Arçelik'in konumunu biraz önce özetledim. Bu konumunun, son dönemdeki satış performansının, büyümenin arkasındaki pek çok faktör arasında bana göre en önemli başarı faktörü Arçelik'in 21 yıl önce kurduğu Ar-Ge merkezi ve bu kültürü sürdürülebilir şekilde devam ettirmesi olmuştur. Bu, Arçelik'in tarihindeki en kritik adımlardan biridir. Şöyle ki, bu sayede Arçelik hem kendi ürün teknolojisini hem de kendi üretim teknolojisini geliştirmiştir. Bu aslında uluslararası pazarlara açılmanın da anahtarıdır. Üç yönden anahtar teşkil eder. Birincisi, lisans kullandığınız zaman, faaliyet alanınızı size bu lisansı kullandıran şirket, "Burada benim rakibim olmanı istemiyorum, sen kendi ülkende faaliyet göster," diye kısıtlar. İkincisi, hiçbir zaman en son teknolojiyi vermez. Üçüncüsü, verdiği teknoloji de her zaman çok pahalı olur. Dolayısıyla bizim kendi teknolojimize sahip olmamız en önemli rekabetçi güçlerimizden biridir ve bu konuda da tüm dönemlerde, ekonomik dalgalanmaların en sert olduğu dönemlerde dahi, Ar-Ge yatırımlarımız kararlılıkla devam etmiştir. O sayede de, sizin de ifade ettiğiniz gibi, Arçelik Türkiye'den dünyadaki patent liginde ilk 500 içinde yer alan ve 95. sıradaki tek Türk şirkettir. Ümidimiz, Arçelik'in açtığı bu yolda diğer şirketlerin de ilerlemeleri, o listede daha fazla şirketin yer almasıdır.

Bunun sonucu olarak, biz de bu teknoloji kabiliyetimizi pazarlarda rekabetçi güç haline nasıl getirebileceğimize bakıyoruz. Trendlere, müşteri ihtiyaçlarına, kullanıcı ihtiyaçlarına bakıyoruz. Her şeyden önemlisi, pazarlarda bizzat kullanıcı deneyimlerini biz de paylaşıyoruz, evleri ziyaret ediyoruz, her türlü veriyi değerlendiriyoruz. Yine en önemli yetkinliklerimizden biri de farklı pazarlara uygun ürünleri geliştirebilmektir. Biraz önce, İzzet Bey bunun önemini çok güzel vurguladı. Bu sayede de buzdolabında Türkiye'de, İngiltere'de, Romanya'da, Güney Afrika'da, Irak'ta, Cezayir'de pazar lideriyiz. Bunlar birbirlerinden çok farklı pazarlar, ihtiyaçlar çok çok farklı. Bunu da sağlayan o teknolojik yetkinlik.

Bunun yanında, trendlere baktığımızda, bizim konumuzda sürdürülebilirlikle ilgili en önemli trendler, enerji ve su verimliliği. Bu konuda da biz, Arçelik'in konumunun gereği olarak bir sorumluluk üstlenmesi gerektiğini düşünüyoruz ve öncü faaliyetler yapıyoruz. Sadece sorumluluk anlamında değil ama bu bizim rekabetçi iş modelimize de önemli katkı sağlıyor. Dünyada enerji verimliliği, su verimliliği en yüksek ürünler geliştirerek faaliyette bulunduğumuz pazarlarda ürünümüzle fark yaratıyoruz. Farklılık yaratmak, marka yönetiminin, pazarlardaki payımızı artırmanın en önemli gereklerinden biri. Bu sayede hem cazip ürünler üretilip pazarlara sunulmuş oluyoruz hem de sürdürülebilirlikle ilgili konuda bu hassasiyete kendi bakış açımızla, şirketimiz çerçevesinde katkıda bulunmuş oluyoruz.

Diğer bir konu, verimlilik. Bugünkü konuşmalarda da çok değinildi. Sadece ürünlerde değil, tüm süreçlerimizde hem inovasyon, hem verimlilik bizim için sürekli önümüzde duran ve her yıl daha fazlasını başarmak üzere önümüze koyduğumuz hedefler. Bunu da başarıyoruz, her yıl en azından %5-6-7 verimlilik artışı sağlıyoruz. Böylelikle, süreçlerimizdeki bu verimlilik artışıyla, süreç inovasyonu sayesinde maliyet optimizasyonu gerçekleştirip bir taraftan kaynak verimliliği, bir taraftan da maliyet optimizasyonu yoluyla daha rekabetçi bir iş modeline dönüşüyor. Geçen hafta, Sayın Başbakanımızın elinden İnovasyon Ödülü'nü almak, gerçekten bizi çok gururlandırdı. Bu konuda faaliyetlerimize zaten ara vermeden devam ediyoruz, bu ödüller de bizi daha fazla cesaretlendiriyor, şevklendiriyor. Faaliyetlerimiz, yatırımlarımız artarak sürecek.

Ar-Ge merkezleri ve faaliyetleriyle ilgili konuya gelirsek, şu anda bildiğim kadarıyla Türkiye'de en fazla Ar-Ge merkezine sahip şirketiz. Geçen yıl, ODTÜ Teknokent'te yeni bir Ar-Ge merkezi açtık. Yine geçen yılın sonunda Tayvan'da, elektronik işimizi desteklemek üzere, yurtdışındaki ilk Ar-Ge merkezimizi kurmuş olduk. Tahmin ediyorum ki bu diğer ülkelere de genişleyecektir.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Sayın Anil Gupta'nın sabahki sunumu hakikaten son derece detaylı ve değerliydi. Ancak bir konuda hem fikir değilim kendisiyle, o da teknolojik ilerlemenin Batı'da kalacağı konusu. Ekonomi nerede ilerliyorsa, üretim nerede yapılırsa, teknoloji de orada gelişir. İşi yapan adam daha çok öğrenir, problemle daha çok karşılaşır. Nitekim Arçelik de bunun göstergelerinden bir tanesidir. Kim pazar payı kazanıyorsa, kim daha çok sorunla karşılaşıyorsa, o sorunu çözmek için de örgütlenmesini ona göre yapıyor, yani teknoloji liderliği de tahmin edilenden daha hızlı bir şekilde Doğu'ya doğru kayabilir. Bu nedenle, üretimin ülkemiz açısından da son derece kritik bir unsur olduğunu düşünüyorum.

İzzet Bey, Unilever, CEO'sundan kaynaklanmak üzere, yani oradan başlayarak sürdürülebilirlik konusuna çok önem veren bir kuruluş ve bunu hakikaten DNA'sına da yedirmeye başladı, bu konuda örnek kuruluşlardan bir tanesi. Kendisi de, yanılmıyorsam, Global Compact'te de Yönetim Kurulu üyesi aynı zamanda. Bu kavramı, hakikaten sadece tanıtım, reklam, müşteriye iyi görünmenin ötesinde bir kurumun DNA'sına nasıl kazandırdığınızı ve bundan ne avantaj sağladığınızı paylaşabilirseniz, Türk şirketlerimiz için de önemli bir örnek olur diye düşünüyorum. Bu konuda görüşlerinizi almak isteriz.

İzzet KARACA

Çok memnuniyetle, çok zevkle anlatmak istediğim bir konu. Bir kere sürdürülebilirliği şahsen yaşamak lazım. Ben de yaşıyorum. Enerji tasarrufundan, su tüketiminin azaltılmasından bahsedebiliriz. Bunu her alanda yapmak lazım. Bence insanlar daha henüz problemin boyutunun farkında değil. Belki kendini biraz iyi hissetmek, "musluğu kapattım, biraz daha az su gitsin, daha az elektrik gitsin," demek yetmez. Tabii bunlar güzel şeyler, kendini iyi hissetmek de çok güzel bir şey ama işlerimizin devamlılığı için sürdürülebilirlik lazım bize. Sürdürülebilirlik projeleri artık bir olmazsa olmaz durumuna geldi. Birkaç tane örnek vermek istiyorum. Biraz önce sudan bahsettik, hatırlayalım, İstanbul'un musluklarından su akmıyordu ve 7-8 sene önce Melen'den su getirerek kurtardık işi. Su olmadığı zaman ne çamaşır makinesi satabiliriz, ne deterjan satabiliriz. Yani işimizin devamlılığı için sürdürülebilirlik lazım. Anil Gupta sunumunda bahsetti, tarım alanlarında azalma var ve nüfusumuza milyarlarca insan ekleniyor. Dolayısıyla kişi başına düşen tarım ürünü de azalmak durumunda veya teknolojiyle çözüm getirmemiz lazım. Bu nedenle sürdürülebilirlik çok önemli. Onun için bence bir numaralı konu, sürdürülebilirliğe kalpten inanmak ve bunu işimizin de devamı olarak görebilmek. Bunu gördüğümüz zaman, gerisi çorap söküğü gibi geliyor.

Şirkette, ciro hedefim, kârlılık hedefim olduğu gibi bu konuda da benim kişisel hedeflerim var. Şu anda Türkiye'de 45 alt hedef ile farklı konuda sürdürülebilirlik üzerine çalışıyorum ve bunu aynı zamanda bölgemize de yayıyoruz. Bu sadece elektrik ve su alanında değil, aynı zamanda hammadde kaynaklarının da sürdürülebilir olmasından geçiyor. Örneğin yağlar çok önemli. Biz bu yılsonu itibarıyla Unilever'de palm yağların %100'ünü sürdürülebilir kaynaklardan alıyoruz. Rize bölgemizde, Doğu Karadeniz'de bu sene 15 bin çiftçimizi, çay üreticisini, sürdürülebilirlik olsun ve çevreye en az zarar verilerek ekip yapılabilirsin diye eğittik. Çok yanlış gübre kullanımları var; toprak analizi yapılmadan yanlış gübre kullanımı hem toprağı yakıyor hem de çevreye çok fazla zarar veriyor. Yine domates, soğan, kekik alımları Knorr için çok önemli. Tüm bunlar için sürdürülebilir kaynaklara geçiyoruz artık. Yani sürdürülebilirlik deyince, sadece elektrik ve su değil, aynı zamanda tarım ürünlerinin de sürdürülebilir olarak sağlanması son derece önemli.

İnanıldığınız zaman belirli hedefleri koymak lazım. Hedeflerin de ölçülebilir olması lazım. O zaman, zaten otomatik olarak başarı kaydediyorsunuz.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Özellikle daha büyük şirketler için şu dersi de belki sizden almak lazım. Bu sürdürülebilirlik çalışmaları sadece kurumun kendi içindeki faaliyetlere yönelik değil, aynı zamanda tüm tedarik zincirine yönelik faaliyetlerle oluyor. Çünkü sürdürülebilirliğe ilişkin en büyük zaafiyetler aslında tedarik zincirinin içerisinde oluyor, kendi fabrikanızda oluşmuyor.

İzzet KARACA

Bunu biraz açalım. Unilever'de sürdürülebilirlik ile ilgili bu kadar sistemsel yaklaşım 4-5 yıldır var. Daha önce de vardı ama biz daha çok kendi fabrikalarımızda, dağıtım ağına bakıyorduk. Tüm dünyada %70 satışımızı kapsayacak kadar büyük ve çok güzel bir araştırma yapıldı. Unilever'in çalıştığı 190 ülke var. Bu araştırmada tespit ettiğimiz şey bizi adeta şoke etti. Çevreye verilen toplam etkinin %68'si tüketim aşamasında oluyor. Yani hammadde tedariğinde, fabrikalardaki elektrik kullanımında ve malların dağıtımında değil, tüketim aşamasında oluyor. Bir örnek vermem gerekirse, biz sürdürülebilirlik konusunda eğitimi çocuklarla götürüyoruz, geleceğimizle götürüyoruz çünkü biz onların geleceklerinden çalışıyoruz. Onun için onları eğitip yeni nesillerle bunu kurtarmamız lazım. Örneğin, diş fırçalarken musluğu açık tutuyor babası, kız çocuk geliyor, "Babacığım, bunu kapatman lazım. Sadece

ihtiyacın olduğunda açmalısın,” diyor. Bunun eğitimi veriyorsunuz ve bununla ilgili babadan teşekkür mesajı geliyor. Bu tip küçük dokunuşlar neticesinde biz de konuya çok daha fazla inanıyoruz. İnşallah gelecek nesillerle birlikte çok daha iyi, yeşil bir dünya olacak.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Dolayısıyla önemli mesajlardan bir tanesi, olaya bütün tedarik zinciri boyutunda bakmak meselesi. Kalitede de biz bunu gördük, insanlar ilk önce kendi fabrikalarındaki kaliteyi iyileştiriyorlardı ama hangi fabrika olursa olsun, çıkan ürünün %70'i başka yerde yapılıyor aslında. Tedarik zincirinde bu işi geliştirmedığınız zaman çıkan ürünün kalitesinin ancak %30'unu iyileştirebiliyorsunuz. Sürdürülebilirlik de benzer bir şekilde, dediğiniz gibi, aslında sadece tedarik kısmında değil, tüketici kısmında da çok önemli değişikliklere fırsat tanıyabiliyor. Konuya tüm değer zinciri çerçevesinde ve ürünün tüm hayat döngüsünü kapsayacak şekilde yaklaşmak gerekiyor.

İzzet KARACA

Bir noktayı ilave etmek istiyorum. Aslında iş, ürün tasarımı sırasında başlıyor. Eğer biz tasarım aşamasında, sürdürülebilirlik açısından doğru ürünleri tasarlırsak - Arçelik, az enerji kullanımı gibi bu konuda çok değerli çalışmalar yapıyor, biz de en az deterjan kullanımı ile ona katkıda bulunup bir ekip çalışması içinde işleri götürebiliyoruz - sanırım o zaman çok daha faydalı olacaktır. Mesela en az paketleme malzemesi ya da 30 derecede bütün çamaşırlarımızı ön yıkamasız yıkayabiliyor muyuz? Ön yıkama olmazsa yarıya indirebiliriz tüketimi.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Cem Bey, önümüzdeki dönemde, büyüme açısından önünüzdeki en büyük engellerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunları aşmak için ne gibi bir yaklaşımınız var? Bu konudaki görüşlerinizi bizimle paylaşabilirseniz memnun oluruz.

Dr. Cem BOZKURT

Önümüzdeki dönemde bizim açımızdan büyümenin önündeki en büyük engel, aslında Batı dünyasındaki ekonomik kriz. Biz Türkler her zaman krizlerden, biraz da aşıldığımız için sanırım, çabuk sıyrılıp onları avantaja dönüştürmeyi biliyoruz. Aslına bakarsanız, Batı dünyası, özellikle de Kuzey Amerika ve Avrupa sosyal güvenlik sistemlerinin şımarttığı ülkeler

durumundalar ve bugünkü krizin de temel nedeni aslında sosyal güvenlik sistemleri bana göre. Tabii sosyal güvenlik sistemi deyince, bunun en büyük bölümü de aslında sağlık ve sağlık harcamalarından oluşuyor. Atlantik'in iki tarafı da bunun farkına varınca, ellerine baltayı alıp ilk kesmeye başladıkları şey de sağlık harcamaları oluyor. Bu durum, bizim iş kolumuz açısından önemli bir zorlayıcı etken fakat biz bunu da bir an önce fırsata çevirmeye çalışıyoruz. Örneğin, Kuzey Amerika'ya girişimizi normalde 2015 yılından sonraya planlamıştık fakat Obama yönetimi yeni seçimden sonra sağlığı yayarken harcama miktarını düşürmeye çalışıyor ve tabii bu durumda aradaki katmandan pay alanların yavaş yavaş bu sektörden çekilmesi gerekiyor. O manevraları yapmak birkaç milyar dolarlık firmalar için çok kolay değil, oysa bizim için daha yeni gireceğimiz ve yeni yapılanmamızı ona göre kurabileceğimiz bir pazar. O nedenle, mesela 2013 yılı bizim Amerika'ya giriş yılımız oldu, planlarımızı 2 yıl önceye çektik.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Değişim bir fırsattır diyorsunuz.

Dr. Cem BOZKURT

Evet, aynen öyle. Keza Avrupa'da, yine buna çok benzer bir şekilde satış ve pazarlama kadrolarının ve dağılım ağlarının giderek budandığını görüyoruz. Bu tabii çok büyük bir süratle, hastanelerin alışık olduğu hizmet seviyelerini düşürüyor. Biz yine buralarda daha esnek, daha çabuk ve daha az kişiyle hareket edebilen dağıtım ağları ve satış kadroları kuruyoruz, bunu da yine bir fırsata çevirmeye çalışıyoruz.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Levent Bey, geçtiğimiz seneki büyümenin bir kısmını da inorganik olarak, yani önemli bir şirket satın almasıyla yaptınız. Önümüzdeki dönem, planlarınız hakkında biraz fikir verebilir misiniz? Hem bulunduğunuz ülkeler için satın almalar mı, organik büyüme mi, hem de başka coğrafyalara Arçelik'in yayılması konusundaki yaklaşımlarınızı paylaşabilirseniz seviniriz. Bununla ilgili merkezde yaptığınız örgütlenme ve kurumsallaşmaya ilişkin birtakım adımlar varsa, onları paylaşabilirseniz memnun oluruz.

Levent ÇAKIROĞLU

Buna tam cevap vermeden önce sürdürülebilirlik konusunda yaptıklarımızı çok kısa paylaşmak istiyorum,

izninizle. Biraz önce değindim ama biraz daha vurgulamazsam, eminim Arçelik'teki arkadaşlarım üzülürler. Biz dört yıl önce, şirketimizin vizyonunu yeniledik ve vizyonumuzu 'Dünyaya saygılı, dünyada saygın' olarak ifade ediyoruz. Bunun arkasında temel olarak, bizim global büyüme hedefimiz var fakat bu büyümeyi gerçekleştirirken kendimize şöyle bir iddia ve sorumluluk yükledik: Bu büyüme sürecinde kullandığımız her türlü kaynağa en yüksek hassasiyeti göstereceğiz. Bunun başında da insan var elbette. Çalışanımız olarak, müşterimiz olarak, tedarikçimiz olarak, yatırımcımız ve hissedarımız olarak, tüm paydaşlarımız olarak insan var. Ondan sonra da, elbette, kullandığımız her türlü hammadde, malzeme bu kapsamın içine giriyor. Bunda da, İzzet Bey'in vurguladığı gibi, işin Ar-Ge'sinden, ürünün tasarımından başlayarak kaynak verimliliğini nasıl daha az malzemeye aynı çıktıyı veya daha fazlasını alabileceğimize bakıyoruz. Bizde de çevresel etkiler aslında ürünün kullanılması aşamasında daha fazla ortaya çıkıyor. Bizim ürünlerimizde, karbon salınımının %95'i ürün kullanılırken ortaya çıkıyor. O sebeple, enerji verimliliği bizim ürünlerimizde çok önemli hale geliyor. Tasarımlarda da bunu geliştiriyoruz. Biraz önce dediğim gibi, bu bize pazarda rekabetçi avantaj yaratmış oluyor. Hemen değineyim. İzzet Bey ile yan yanayız, bu sorumluluk çerçevesinde, TÜSİAD ve bölgesel çevre kurumu ile birlikte, Türkiye'nin önde gelen şirketleri olarak Türkiye'de İklim Platformu'nu oluşturduk ve bu platform çerçevesinde iki hafta önce Doha'daki İklim Zirvesi'ndeki bir panelde Türkiye'de yapılanları, bizim yaptıklarımızı anlatma fırsatı bulduk.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Caring for Climate'ı imzaladınız mı?

Levent ÇAKIROĞLU

Global Compact'i imzaladık, ayrıca geçen yıl Two Degrees Economics'i imzaladık. Bu konuda sorumluluğu en iyi şekilde temsil ediyoruz. Türkiye'de yapılanları da anlatıyoruz. Hem de global şirket olma yolunda, Arçelik'te bunu kültürümüzün, DNA'nın parçası haline getiriyoruz ve memnuniyetle görüyorum ki her arkadaşım bunu en iyi şekilde içselleştirmiş durumda.

Esas sorunuza gelirse eğer, büyüme hedeflerimiz var. Bunu bir taraftan satın almalar yoluyla ama diğer taraftan da sahip olduğumuz gücü daha da kuvvetlendirmek suretiyle gerçekleştirmeyi hedefliyoruz. Biraz önce söyledim, Avrupa en büyük pazarımız ama bizim en büyük başarılarımızdan biri de pazarları çeşitlendirme konusunda oldu. Avrupa'daki o büyümeye rağmen, Avrupa'nın toplam satışlarımız

içindeki payı küçülüyor, çünkü Avrupa dışındaki pazarlarda büyüyüyoruz. Bu yıl, Avrupa'daki tüm pazarlarda iki haneli büyüdük, oysa Avrupa pazarı %3-4 küçüldü ama Afrika'da satışlarımız ikiye üçe katladı. İnorganik kısmı dışarıda bırakıyorum. Organik olarak büyümemiz ikiye, üçe katlanmış durumda.

Biz de mega trendleri dikkate alarak hangi pazarlarda büyümemiz gerektiğine bakıyoruz. Burada demografi çok önemli; ortalama yaşı, nüfustaki büyüme hızını dikkate alıyoruz. Bunun yanında, harcanabilir gelirdeki büyüme potansiyeline ve bizim ürünlerimizin penetrasyon oranlarına bakıyoruz. Bu değerlendirmelerden sonra pazarları önceliklendiriyoruz. Şu anda bizim stratejik ajandamızda, Afrika kıtası, Güneydoğu Asya öncelikli büyüme alanları.

Afrika kıtasıyla ilgili olarak, Kuzey Afrika'da zaten güçlü bir konumumuz var, Sahra altı Afrika için de, geçen yıl Defy'i (Sahra-altındaki en büyük beyaz eşya üreticisi) satın almak suretiyle bu şirketi platform olarak kullanarak bu bölgede diğer ülkelerde de büyümeyi hedefliyoruz.

Güneydoğu Asya pazarlarına geldiğimizde de, bu pazarları çok iyi çalışıyoruz. Şu anda distribütörlerimizle yaptığımız faaliyetlerimiz var. İleride uygun şartlar oluştuğunda, gerek satın alma gerek yapacağımız sıfırdan yatırımlarla bu pazarlarda da büyümemiz söz konusu olacak.

Bunu yapmak için, global bir şirket gibi hissetmek, buna hazır olmak lazım. Herşeyden önce, bunu yapacak insan kaynağının hazır olması gerekir. Biz Arçelik'te çok şanslıyız, gerçekten çok yetkin bir kadroyla çalışıyoruz. Fakat bu yetkin kadroyu uluslararası pazarlarda, global pazarlarda çalışacak, faaliyet gösterecek donanım ile zenginleştirmek gerekiyor, bunu yapıyoruz. Arkadaşlarımıza farklı fonksiyonlarda ve farklı pazarlarda tecrübeler kazandırıyoruz. Gene stratejik ajandamızın en önemli maddelerinden biri bu.

Memnuniyetle şunu da ifade etmek istiyorum. Doğal olarak biz, Türkiye'den doğan, Türkiye'den genişleyen bir şirket olduğumuz için, ağırlıklı olarak dışarıdaki görevlendirmelerimiz, expat dediğimiz görevlendirmeler Türkiye orijinliydi, şimdi Türkiye dışındaki şirketlerimizden diğer şirketlerimize atamalar yapabilir duruma geldik. Örneğin arkadaşlarımızı Romanya'dan İngiltere'ye, Rusya'dan, Güney Afrika'ya görevlendiriyoruz, Almanya'dan arkadaşlarımızı yine benzer ülkelere görevlendiriyoruz. Bu da biraz önce söylediğimiz o global yönetme konusundaki hazırlıklarımızdan bir tanesi.

Diğer bir konu, fabrikaların, üretim tesislerinin yönetimi. Hangi fabrikada üretilirse üretilsin, bizim ürünlerimizin aynı kalite seviyesinde olması gerektiğine karar verdik.

Yani Türkiye'de Çayırova'da üretilen çamaşır makinesiyle Çin'de, Rusya'da üretilen çamaşır makinesinin aynı kalite seviyesinde olması lazım. Bunu başardık. Böylelikle, pazarlar itibarıyla üretimi fabrikalar arasında paylaştırmamız mümkün oluyor.

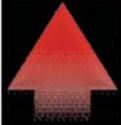
Biraz önce teknolojiye vurgu yaptım, teknolojinin paralelinde sahip olmamız gereken en önemli yetkinliklerden biri de o kalite seviyesinin sürdürülebilirliğidir. Kalite dediğimiz zaman, sadece fonksiyonel kaliteden bahsetmiyorum, bunu tasarımla birleştirmek çok önemli bir hale geliyor. Giriş bölümünde marka yönetimine vurgu yaptım, marka, katma değerli ürün satmak için en önemli şartlardan bir tanesi ama marka olabilmenin en önemli şartı da sahip olduğunuz teknolojiyi tasarımla birleştirebilmek. İnovasyon gücümüzü tasarım konusunda da devreye soktuk, o konuda da çalışmalar yapıyoruz. Örneğin, algılanan kaliteyle ilgili olarak 3 yıl önce 400'ün üzerinde proje açtık. Tek tek çok küçük konular. Onlar sonuçlandı. Bütün bu bahsettiğimiz performansın gerisinde aslında yüzlerce farklı iş var. Bunu da işte global bir bakışla, global bir kültür içerisinde faaliyette bulunduğumuz tüm ülkelerde, aynı anlayışla yapmak gerekiyor. Ofislerimizde 13-14 ayrı dil konuşuluyor. 15 ayrı para birimiyle faaliyette bulunuyoruz. Dolayısıyla ortak kültür önemli. Biz de yazışmalarımızı hem Türkçe, hem İngilizce yapıyoruz, standart raporlarımızın hepsi öyle çıkıyor, uluslararası arkadaşlarımızın olduğu toplantılar doğal olarak hep İngilizce oluyor. Bütün kadrolarımızı da global pazarlarda iş yapacak şekilde geliştiriyoruz, hazırlıyoruz.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

İzzet Bey, bu kadar büyük coğrafyada elbette ki çok geniş kültür farklılıkları var, çok büyük gelir farklılıkları var. Sizde de maşallah ürün sayısı çok geniş. Bu kadar karmaşıklığı nasıl yönetiyorsunuz? Ürünlerinizi bu segmentlere yönelik olarak nasıl farklılaştırıyorsunuz? Bu konuda da dinleyicilerimizi biraz aydınlatabilerseniz memnun olacağız.

İzzet KARACA

Tabii ki ülkelere tek tip tüketici, tek tip müşteri varmış gibi bakmamıza imkân yok. Bunun en çarpıcı örneği olarak Çin'e baktığınız zaman 1,5 milyar insan var ama en zenginine baktığınız zaman Türkiye'den daha fazla zengin çıkabiliyor. Tabii bunun yanında günlük geliri 1-2 dolar olan insanlar da var. Bunlara göre farklılıklar var.

FİYAT STRATEJİLERİ: HERKESE HER KESEYE ALGIDA		
 20 KAT	TL	5,00
	TL	4,99
	TL	3,00
	TL	2,50
	TL	2,50
	TL	2,00
	TL	2,00
	TL	1,50
	TL	1,00
	TL	1,00
 20 KAT	TL	0,75
	TL	0,75
	TL	0,40
	TL	0,25
	TL	0,25
	TL	0,25
	TL	0,25
	TL	0,25
	TL	0,25
	TL	0,25

Cafe Zero
Ben & Jerry's
Magnum Double
Magnum Temptation
Magnum Core
Cornetto In Love
Calippo
Cornetto Classico
Twister
Fruittare
Rainbow
Mainsticks
Minimilk
Apollo

Resim 5

[Resim 5] Fiyat stratejileri çok önemli. Bu, bizim Algida Türkiye stratejisi. En altta 25 kuruşa da ürün var, bu arada enflasyona rağmen bunun fiyatını 15 yıldır değiştirmedik. Ama üstte 5 liraya da ürün var. Aynı kabinden bunları alabiliyorsunuz. Dolayısıyla yapılacak olan pazar geliştirme çalışmalarında mutlaka her keseye ve herkese ürün yapmanız gerekiyor. Tabii bunların kendi içinde kârlılıkları da dengelemeniz gerekiyor, 25 kuruşa sattığınız üründen de 5 liraya sattığınız üründen de para kazanmanız lazım. Fiyat politikaları son derece önemli.

Bir de, en başta bir miktar değindiğim bir hususu biraz açmakta fayda olabilir. Biz aynı zamanda gıda işindeyiz. Lezzet farkı çok. Örneğin Türkiye'de Knorr ezogelin ya da tarhana çorbamızı alıp diğer 35 ülkedeki pazarlara satamazsınız, mümkün değil. Veya demin fotoğrafta gösterdiğim Maraş usulü dondurmaya Avrupalılar hiç yemez çünkü onlara çok sert gelebilir. Dolayısıyla oradaki lezzeti yakaladığınız anda iş çok büyük bir şekilde gidiyor.

Organizasyon olarak bu ülkelerde zaten genel organizasyonlar var. Bunların bazıları distribütörlük aşamasında, çok küçük ülkeler de var bunların içinde. Ancak Rusya oldukça büyük bir pazar, çok büyük bir teşkilatımız var ve içinde pazar araştırması bölümümüz de var. Her türlü tüketici bilgisi araştırmaları oradan yapılıyor. Ayrıca aynı anda 10-15 farklı alanlarda projelerimiz de var. Kategori organizasyonlarımız var globalde, örneğin çay kategorisi dünya başkanı var ve Türkiye'de bir temsilciliği var, benzer şekilde Rusya'da bir temsilciliği var. Dolayısıyla bütün bu yerel bilgiler globalde birleşip teknoloji girdisiyle beraber optimize ediliyor. Aslında işin sırrı, burada. Belki çok karmaşık gibi gözüküyor ama siz organizasyonlarınızı kategoriler ve ülke ekseninde doğru bir şekilde yapabiliyorsanız, sonra bu karmaşıklığı aşmak çok zor olmuyor.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Böylesine değerli konuşmacılarımız varken dinleyicilerimizden de birkaç soru alalım diye düşündük birkaç soruluk zamanımız var.

Soru ve Katkılar

Soru

Şirketiniz Türkiye merkezli mi? İlk kurduğunuzda ne kadar Türk vardı? Çalışan şirketlerin hepsi Türkiye'deki şirkete bağlıysa eğer, kaç tane Türk genci çalışıyor? Daha doğrusu personel yapınızı merak ettim. Teşekkür ederim.

Dr. Cem BOZKURT

Şirketimiz kurulurken yaklaşık 20 ortağımız vardı. 20 ortağımızın tamamı Türk'tü, fakat büyük bir çoğunluğu yurtdışında yaşayan iş ve bilim insanlarıydı. Aslında Türkiye'de sağlık alanında bir yatırım yapmak için kendi aralarında bir fon oluşturmuşlardı ve Türkiye'de şirketimizi o fikirle kurduk. Şirketimizin merkezi Türkiye'dir. Şu anda ortak sayımız dörde indi, dördümüz de Türkiye'de ve İstanbul'da yaşıyoruz. Şu anda bütün dünyada yaklaşık 350 personelimiz var.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

En son birkaç ay önce beraberken personel sayısı 200 civarındaydı ve şirket de KOBİ'ydi, artmış.

Dr. Cem BOZKURT

Evet, arttı. Bu 350 kişinin içerisinde yaklaşık 250 tanesi Türk, geri kalanları yabancı fakat karşılıklı olarak şirketlerde çalışanlar da var. Örneğin Hollanda'daki Ar-Ge merkezimizde çalışan Türk de var ya da pazarlama şirketimizde çalışan Türk de var, Hollanda'da yaşayan bir Türk arkadaşımız da var, buradan gönderdiğimiz de var. Ya da Çatalca'daki fabrikamızda çalışan Hollandalı mühendislerimiz de var. Farklı insan gruplarını şirket içerisinde biz de karıştırarak olabildiğince geliştiriyoruz.

Soru

Sorum Cem Bey'e olacak. Ben tanıyorum ama kusura bakmasınlar, ne ürettiklerini çoğu arkadaş burada merak ediyor. İkincisi, Türkiye'de üretim merkezleri var diye biliyorum, bunun dışında nerelerde üretim merkezleri var? Üçüncü olarak da sadece bir katkıda bulunmak istiyorum. Türkiye'de Ar-Ge personeli bulamamalarını

şahsen ben kabul edemiyorum. Bir iç anlaşmazlıkla alakalı olabilir. Teşekkür ediyorum.

Dr. Cem BOZKURT

Biz, kardiyoloji alanında kullanılan kalp stentleri ve yine girişimsel kardiyolojide kullanılan çeşitli kataterler üretiyoruz. Bunlar, yaklaşık 13-14 farklı üründür ve Türkiye'de üretiyoruz. Tek üretim merkezimiz Türkiye'de ve Türkiye'den bütün ülkelere gönderiyoruz. Bu bir iç strateji değil şu anda. Daha önce, Amerika'da bir çeşit katater üreten bir fabrikayı satın aldık ama Amerika'da üretimi devam ettirmek çok fizibil olmadığı için Amerika'daki fabrikayı Çatalca'ya taşındık ve oradaki tesisimizi de kapattık. Bundan sonra da satın almalar yoluyla yurtdışında fabrika alabiliriz, orada da devam ettirebiliriz, yine teknolojisini Türkiye'ye taşıyıp Türkiye'de de sürdürebiliriz. Bu, baştan verilmiş bir karar değil.

Ar-Ge konusuna gelince, bizim de gönlümüz çok istiyor fakat az önce belirtildiği gibi, Ar-Ge sadece üniversitelerden öğretim üyelerini toplamak ve onlara bir proje vermekle ne yazık ki olmuyor. Ar-Ge bir kültür meselesi ve bizim iş alanımızda o kültürün oluşabilmesi için o grubun kendi içerisinde en az bir on sene birlikte çalışıyor olması lazım. Bizim alanımızda da ürün hiçbir zaman bir kez piyasaya verilip öyle kalmıyor, çünkü alan doktor ameliyathanede bu ürünü kullanırken bir ay sonra "Bunun ucunu biraz daha şöyle yapsanız, stentin sertliğini biraz daha artırsanız" diyor. O bilgi birikimini kendi Ar-Ge gruplarınızda tutamazsanız, o zaman dünyada rekabetçi olamıyorsunuz. Ne yazık ki, Türkiye'de ilk defa yapılan bir iş bizimki. Keşke etrafımızda bizimle yanı sıra yapan birkaç firma olsa da akıl alıp versek birbirimize, personel alıp versek birbirimize. Çatalca'da ilk Ar-Ge merkezimizi kurduk, üniversitelerden ve yurtdışından gelen belirli bir grup arkadaşımızla oluşturduk ama kendi iş kolumuza göre biraz fazla hevesliyiz herhalde, çünkü bir anda Ar-Ge'mizde otuza yakın ürün projesi oluştu. Bunların yarısından fazlası da şu anda dünya üzerinde olmayan ürünler, yani birinin ürününe bakarak, kopya çekerek burada geliştirmeye çalıştığımız ürünler değil, şu anda dünyada hiç kullanılmayan ürünler. O yüzden akıl ve bilgi neredeyse oraya gitmek zorunda kaldık. Bunu da en yakınımız Avrupa'da bir yerde yapmak zorundaydık. İyi şartlar sağlayan ülkelerden biri Hollanda'ydı ve Hollanda'da kurduk.

İzzet KARACA

Ar-Ge'yi bence ikiye ayırmak lazım. Bir keşif Ar-Ge'si ve bu dünyanın herhangi bir yerinde olabilir. Bence ikincisi çok daha önemli Türkiye için, çünkü ikincisi

sahaya sürme Ar-Ge'si yani bir hammaddeyi keşfetmekten değil bir ürünü meydana getirmekten bahsediyoruz. Eğer biz bunu güçlü kılmak istiyorsak, bunun yanına pazarlamayı koymamız lazım, çünkü artık Türkiye katma değerli ürün satmak zorunda, katma değerli ürün satmak için marka gerekiyor, bu markayı da pazarlamacılar olmadan tek başına Ar-Ge'ciler yapamaz. Dolayısıyla Ar-Ge ve pazarlamanın bir ekip halinde çalışması lazım.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

İzzet Bey Ar-Ge konusuyla kariyeri boyunca iç içe oldu. İkimiz de kariyerlerimize Koç'un Ar-Ge bölümünün kuruluş aşamasında başlamıştık.

Dr. Cem BOZKURT

Evet. Mutlaka Ar-Ge ile pazarlamayı birleştirip bu ülkelere hizmet vermemiz lazım.

Soru

Bir tekstil firmasında danışmanlık yapıyordum. Yöneticiler kendi kendilerine aralarında İngilizce konuşmaya karar verdiler ama alt kademedeki o kadar tepki aldık ki bu karardan vazgeçtik. Bunu paylaşmak istedim.

Soru

Levent Bey'e bir soru sormak istiyorum. Afrika çok popüler ve gelişmekte olan ülkeler şu anda devlet tarafından da çok destekleniyor. Ne kadar yatırım yaptığınızı, memnuniyet durumunuzu, kaç kişilik bir ekiple başladığınızı söyleyebilir misiniz? Bizler acaba buna yönelim mi? Çünkü gelişmekte olan ülkelerde de yer almak lazım, Avrupa sıkıntı içerisinde. Fakat belli bir kalıp içerisindeyiz. Sizin gücünüz daha farklı, biz daha orta boyda bir şirketiz. Organizasyon olarak biz burada yapabilir miyiz? Sizden bütçeyi, ne büyüklükte bir ekiple çalıştığınızı ve memnuniyetinizi öğrenmek isterim.

Levent ÇAKIROĞLU

Genel olarak, neden Afrika'yı önceliklendirdiğimize kısaca değinmiştim aslında. Şunu da eklemek lazım: Afrika sürekli yeni minerallerin, doğalgaz ve petrol yataklarının, maden yataklarının keşfedildiği bir kıta ama tabii keşifler, kaynaklar tek başına yeterli değil. Diğer bir önemli konu, genel olarak baktığımızda

yönetimlerin de gittikçe istikrar kazandığını görüyoruz. Böyle baktığımızda, aslında daha önceden buradaki potansiyelin belki de çok iyi anlaşılmadığını düşünüyorum. Şöyle ki, önceki yıllarda Afrika denildiği zaman, hep kuraklık görüntülerini bilirdik. Hatırlarsanız, Etiyopya'da hep açlık ve kuraklık vardı, hatta dünyada yardım kampanyası düzenlendi, konserler verildi. Benim kafamda Etiyopya ile ilgili böyle bir resim vardı ama pazarları daha yakından tanıdığımda, Etiyopya'da sulanabilir tarım yapılabildiğini gördüm. Öyle su kaynakları var ki, orada hidro-elektrik santralleri kurulup o potansiyel değerlendirilse, Afrika'nın üçte ikisine yetecek elektriği üretecek bir potansiyel var. Dolayısıyla potansiyel daha iyi anlaşılmış durumda, yönetimler biraz daha istikrar kazanıyor, nüfus çok genç, ürünlerin pek çoğu için penetrasyon oranları çok düşük. Dolayısıyla bir potansiyel var ama gene de ülke ülke ihtiyacı ve riskleri iyi değerlendirip en doğru giriş stratejisini belirlemek gerekir. Bir ortaklık yapmak gerekir mi veya sizi orada kim temsil edecek, bir şirket mi kurmanız gerekiyor, en doğru insanlar kimlerdir? Bunlara karar vermek gerekiyor.

Biz geçen yıl Defy şirketini satın aldık, toplam satın alma bedeli 325 milyon dolar seviyesindeydi.

Soru

Sosyal Sorumluluk Enternasyoneli gibi, içerisinde işçilerin, tüketicilerin, firmaların olduğu gibi enternasyoneller gibi gruplara üye olup da siz kendiniz sosyal sorumluluk standartlarına sahip olmak ister misiniz? Genel olarak etik ticaret hakkında böyle benzer çalışma var mı?

Levent ÇAKIROĞLU

Sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalarımızı iki grupta ifade etmem doğru olur. Birincisi Koç Topluluğu bünyesinde yaptığımız sosyal sorumluluk çalışmaları. Bunları eğitim, kültür ve sağlık konularında sınıflandırabiliriz. Eğitim konusunda, "Meslek Lisesi Memleket Meselesi" projemiz var, tüm şirketlerimiz destekliyor. Biz Arçelik olarak, çok gönül verdik bu işe, hem şirket olarak katıldığımız bir proje hem de çalışanlarımız ve bayilerimiz gönüllü olarak bu proje içerisinde yer alıyorlar. Şu ana kadar meslek liselerinde elektrikli araçların eğitimi ve bu araçların uzmanlık eğitimine ilişkin dört laboratuvar açtık. Bunların sayısını artırmayı düşünüyoruz. Ülke çapında yaptığımız, "Ülkem için" projelerimiz var. Geçen yıl, kan bağıyla ilgili bir bilinç oluşturmaya çalıştık ve bu konuda herhalde tarihteki en büyük kan bağışi gerçekleşti. Yine bunu da bayilerimizle, çalışanlarımızla, tedarikçilerimizle birlikte yaptık. Bu yıl, engellilere dönük bir projemiz

başladı. Yine burada da engelli yaşamının zorluğuna dikkat çekip engelli vatandaşlarımızın hayatlarını nasıl kolaylaştıracağımız, topluma nasıl kazandıracağımız üzerinde çalışıyoruz. Arçelik olarak, eğitim konusunda, “Meslek Lisesi Memleket Meselesi” projesinin yanında uzun yıllar yatılı bölge okullarına dönük projeler yaptık. Oradaki çocukların özellikle de çevre konusundaki bilinçlerini artırmaya gayret ettik. Resim, şiir, müzik yarışmaları yaptık. Onları İstanbul’a getirdik, fabrikalarımızı gezdirdik ve hakikaten çok güzel fikirler ortaya çıktığını gördük.

Arçelik bünyesinde desteklediğimiz diğer konu spor. Spor, toplumsal açıdan yine üzerinde durduğumuz, gençler için çok önemli bulduğumuz bir konu. Burada Türkiye Basketbol Ligi’ne verdiğimiz desteğin paralelinde bu konuda yaptığımız çalışmaları öne çıkararak, hatta bir reklam kampanyasıyla beraber sporun güzelliklerini vurgulamaya çalıştık. Bunu da Türkiye ile sınırlı tutmuyoruz, Türkiye’nin dışında Almanya, Rusya, İtalya, Litvanya’da da basketbol liglerinin sponsoru olduk.

Soru

Öncelikle 11. İstanbul Sanayi Kongresi’ni yürekten kutluyorum. Fevkalade güzel konular konuşuluyor ve tartışılıyor. Sorum bütün konuşmacılara olabilir ama öncelikle Arçelik’in yetkilisi Levent Bey’e olacak. Sürdürülebilir rekabet gücünü destekleyen tasarım ve Ar-Ge çalışmalarının altyapısında, temelinde çalışmaları yapan tasarımcıların ve Ar-Ge çalışmalarını yapan mühendislerin adlarının manevi olarak desteklenmesi konusunda ne düşünüyorlar? Onların tescilleri ve patentleri alınırken isimleri kullanılıyor mu? Bunu çok merak ediyorum ve çok da önem veriyorum.

Levent ÇAKIROĞLU

Çok önemli bir noktaya değindiniz. Herşeyden önce bu arkadaşlarımız bizim başımızın tacı. Onlar, isimleri olsa da olmasa bunu gayet iyi biliyorlar. Biz üniversite ile işbirliği konusunda da çok etkin çalışıyoruz. Türkiye’de 100’den fazla üniversitede çok kıymetli hocalarımızla yürüttüğümüz projeler var. Onun dışında hem master hem doktora çalışması yapan arkadaşları destekliyoruz, onların tez çalışmalarını bizde yapmalarına, uzmanlaşmalarına fırsat veriyoruz. Bu sayede de bu söylediğim patentler ortaya çıkıyor. Arçelik’in bir önemli özelliği de, Ar-Ge’deki öncülüğünün yanında patent oluşturma konusundaki çok ileri uzmanlık seviyesidir.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Çok teşekkür ederiz, herhalde konuşmacılarımızla çok doyurucu bir iki saat geçirdik ben dinleyicilerimize de teşekkür ediyorum ve sizlerin adına konuşmacılarımızı da kutluyorum.





OTURUM 2

Türk Sanayiinin Küresel Başarı Stratejileri

- Türk Sanayiinin Bölgesel Üretim Stratejileri ve Devletin Rolü
- Yeni İpekyolu'nda Türkiye'nin Rolü
- Küresel Güç için Bölgesel İşbirlikleri
- KOBİ'ler için Büyüme ve Yayılma Fırsatları

OTURUM BAŞKANI

Hakan GÜLDAĞ

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni

KONUŞMACILAR

İbrahim USLU

T.C. Ekonomi Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürü

Durmuş DÖVEN

Reysaş Taşımacılık ve Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı

Jong-Won KWON, Ph.D.

Posco Assan TST Çelik Sanayi Genel Müdürü

Emin Armağan ŞAKAR

Elektra Elektronik Yönetim Kurulu Üyesi

Türk Sanayiinin Küresel Başarı Stratejileri



OTURUM BAŞKANI

Hakan GÜLDAĞ

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni

Hakan GÜldağ, 1961 yılında İstanbul'da doğdu. Eğitimini İstanbul Üniversitesi'nde Gazetecilik, Boğaziçi Üniversitesi'nde Tarih Bölümleri'nde tamamladı. 1987 yılında Dünya Gazetesi'nde Dış Haberler Servisi'nde çalışmaya başladı. 1992 yılında Cumhuriyet Gazetesi'nde çalıştı. Aynı yıl Çağdaş Gazeteciler Derneği Yılın Gazetecisi Ödülü'nü aldı. 1996 yılında Sabah Grubu'na bağlı Power Dergisi Genel Yayın Yönetmeni oldu. 1999'da yeniden Dünya Grubu'na döndü. GÜldağ, 2008 Mayıs'tan itibaren Dünya Gazetesi'nin Genel Yayın Yönetmeni olarak görev yapmaktadır.

2005 yılında Brüksel merkezli "Avrupa Ekonomi Basını Federasyonu" (EBP) İcra Kurulu Üyeliği'ne seçildi. Ayrıca Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Meslek İzleme Komitesi Üyesi ve Türkiye Medya ve İletişim Meclisi (TOBB MİM) Başkanı'dır.



İbrahim USLU

T.C. Ekonomi Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürü

İbrahim Uslu 1963 yılında Bolu'da doğdu. 1987 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nü, 1989 yılında da İnşaat Mühendisliği Yüksek Lisans çalışmasını tamamladı. 1989 yılında Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Teşvik ve Uygulama Genel Müdürlüğü'nde Uzman olarak çalışma hayatına başlayan Uslu, 2005-2010 yılları arasında Teşvik ve Uygulama Genel Müdürlüğü'nde Daire Başkanı olarak görev aldı. Atandığı 25 Temmuz 2010 tarihinden bu yana Ekonomi Bakanlığı'nda Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürü olarak görevini sürdürmektedir.



Durmuş DÖVEN

Reysaş Taşımacılık ve Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı

1961 yılında Ankara'da doğdu. Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nü daha sonra da Anadolu Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nü bitirdi. 1978 yılında iş hayatına başlayan Döven, bugün Reysaş Lojistik A.Ş. ve Reysaş GYO A.Ş. başta olmak üzere halka açık 2 şirket ile sayısı 35'e ulaşan birçok şirketle, kahvecilik zinciri, inşaat, taşıt muayene istasyonları gibi farklı sektörlerde hizmetlerine devam etmektedir.



Jong-Won KWON, Ph.D.

Posco Assan TST Çelik Sanayi Genel Müdürü

1961 yılında Kore'nin Chungbuk Bölgesi'nde doğdu. Yüksek Lisans ve Doktora çalışmalarını Ohio Devlet Üniversitesi'nde Malzeme-Metalürji Mühendisliği alanında tamamladı.

1993 yılında POSCO'ya katıldığından bu yana; Üretim Tesisleri, Araştırma Merkezi, İnovasyon Ofisi ve Pazarlama Departmanı gibi bir çok farklı alanda görev aldı. 2008 yılında Paslanmaz Çelik Stratejileri Bölümü Yöneticiliğine getirildi. Jong-Won Kwon, 2011 yılından bu yana POSCO ASSAN TST'de CEO olarak görev yapmaktadır.



Emin Armağan ŞAKAR

Elektra Elektronik Yönetim Kurulu Üyesi

1952 yılında İstanbul'da doğdu. 1975 yılında Gazi Üniversitesi Teknik Eğitimi Fakültesi Elektronik Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu. Çalışma hayatına 1978 yılında Sun Elektronik firmasında İmalat Şefi olarak başladı. 1980 yılından bugüne Kurucu Ortağı ve Yönetim Kurulu Üyesi olduğu Elektra Elektronik firmasında çalışmalarına devam etmektedir.

İstanbul Sanayi Odası'nda Meclis Üyesi, Türk Elektronik Sanayicileri Derneği (TESİD) Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Raylı Ulaştırma Sistemleri ve Sanayicileri Derneği (RAYDER) Yönetim Kurulu Üyesi ve Esenyurt Sanayici ve İş Adamları Derneği (ESİDER) Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

Türk Sanayinin Küresel Başarı Stratejileri

Hakan GÜLDAĞ

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni

Oturumumuz esnasında çok önemli bir başlığı tartışıyor olacağız: Türk sanayinin küresel başarı stratejileri neler olabilir? Çok değerli konuklar var. Süremizin de bu konu için biraz kısıtlı olduğunu göz önüne alarak, fazla uzatmayacağım ve sözü hemen Sayın İbrahim Uslu'ya, Ekonomi Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne bırakmak istiyorum.

İbrahim USLU

T.C. Ekonomi Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürü

Türk sanayinin üretim stratejileri ve devletin rolüyle ilgili olarak bir sunum yapacağım. Sunumumda öncelikle ülkemizin genel ekonomik görünümünden, bölgesel güç olma yolundaki hedef ve stratejilerimizden, bu kapsamda Ekonomi Bakanlığımızın uygulamakta olduğu programdan bahsedeceğim. Bu program kapsamında yatırım ortamımızın iyileştirilmesi, uluslararası anlaşmalarımız, serbest bölge uygulamalarımız ve en önemlisi yeni uygulamaya koyduğumuz yatırım teşvik sistemini anlatacağım.

Bilindiği gibi ülkemiz, bölgesel ve küresel güç olma bağlamında önemli gelişmeler kaydetmiştir. 2011 yılı itibarıyla Türkiye'nin gayri safi yurtiçi hasılası 774 milyar dolar, büyüme oranı % 8,5, kişi başına düşen milli gelirimiz 10.500 dolar, en büyük ekonomiler arasındaki sıralamamız 16, ihracatımız 135 milyar dolar ve ithalatımız 241 milyar doları aşmış durumda, kamu borcunun gayri safi milli hasılaya oranı %39, geçen yıl itibarıyla doğrudan yabancı sermaye girişi 16 milyar doları aşmış durumda, buna mukabil işsizlik oranı 2011 yılı için %9,8 fakat şu an itibarıyla bu oran %8,8'e gerilemiş durumda. 75 milyonluk bir nüfusa sahibiz ve ortalama yaş 29. Bu verileri dikkate aldığımızda ülkemiz çok önemli bir avantaja sahip ve ülkemizin küresel rekabet gücü 2012 itibarıyla 144 ülke arasında 43. sırada.



[Resim 1] Türkiye'nin coğrafi konumu da şüphesiz ekonomik anlamda inanılmaz fırsatlar sunmakta. 4 saatlik bir uçuş mesafesi içerisinde, Avrupa, Kuzey Afrika, Ortadoğu, Orta Asya, Kafkaslar ve Rusya Federasyonu'ndan müteşekkil bir hinterland içerisinde 1,5 milyarlık bir nüfus ve 22 trilyon değerindeki bir coğrafyaya hâkim durumdayız. Konumumuzun bölgesel üretim üssü olma anlamında çok önemli olduğunu düşünüyoruz ve bu fırsatı özel sektör ve kamu işbirliği ile çok iyi değerlendireceğimize ve o yönde ilerlediğimize de inanıyoruz.

Bu çerçevede, ülkemizin konumuna yakışır önemli hedeflerimiz de mevcut. Malumunuz, 2023 yılı için milli hedefimiz en büyük ilk on ekonomiden birisi olmak, 500 milyar dolarlık mal ihracatı, 25 bin dolarlık kişi başına milli gelir ve orta ve yüksek teknoloji ürünlerde de Avrasya'nın üretim üssü olmak bizim temel hedeflerimiz arasında.

Diğer taraftan sanayi strateji belgemizde de buna benzer hedeflerimiz yer almakta. Bu çerçevede, becerilerini sürekli geliştirebilen şirketlerin ekonomideki ağırlığının artırılması, orta ve yüksek teknoloji sektörlerinin üretim ve ihracat içerisindeki ağırlığının artırılması, düşük teknoloji sektörlerimizde katma değeri yüksek ürünlere geçilmesi, hedeflerimiz arasındadır. Tabii ki bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ve bu aşamada katedilen yol, ülkemizin üretim üssü olma ve rekabet gücünün artırılması anlamında son derece önemli hususlardır.



[Resim 2] Bu çerçevede, kamunun yönlendiriciliği ve destekleri bağlamında Ekonomi Bakanlığı'nın değişik katkıları söz konusu. Bunlardan ilki Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu'nun (YOİKK) sekreteryası ve başkanlık görevini sürdürmesi hususudur. Kamu-özel sektör işbirliği içerisinde yatırım ortamını iyileştirecek ve uluslararası rekabet gücünü artıracak gerekli düzenlemeleri yapmak ve politika önerileri geliştirmek; ulusal ve uluslararası yatırımcıların karşılaştıkları yapısal, yasal ve bürokratik sorunları belirleyerek bunlara çözüm aramak; özel sektör

faaliyetlerini güçlendirerek iş ve istihdam olanaklarının yaratılmasını ve ihracat odaklı üretimin artırılmasını desteklemek YOİKK'in temel amaçları arasında yer almaktadır.

Eğer biz ülke olarak bölgesel üretim üssü haline geleceksek, bu konuda rekabetçi olduğumuzu iddia ediyorsak, üretim için yatırım kaçınılmaz bir unsur ve bunun önündeki gerek yasal gerekse bürokratik engellerin öncelikle tespit edilip daha sonra bertaraf edilmesi, özel sektör-kamu işbirliği içinde bu çalışmanın yapılması son derece önemli ve bu çalışma da YOİKK platformu içerisinde yerine getirilmektedir.

Bu platform içerisinde yine kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin birlikte çalıştığı on teknik komite içerisinde bu değerlendirme yapılıyor. Yatırım yeri, çevre ve imar izinleri, ticaret ve gümrükleme, finansmana erişim, vergi ve teşvikler ile istihdam gibi on farklı komite altında yatırımların önündeki bürokratik ve yasal engeller tartışılmakta ve bunlara çözüm aranmaktadır.

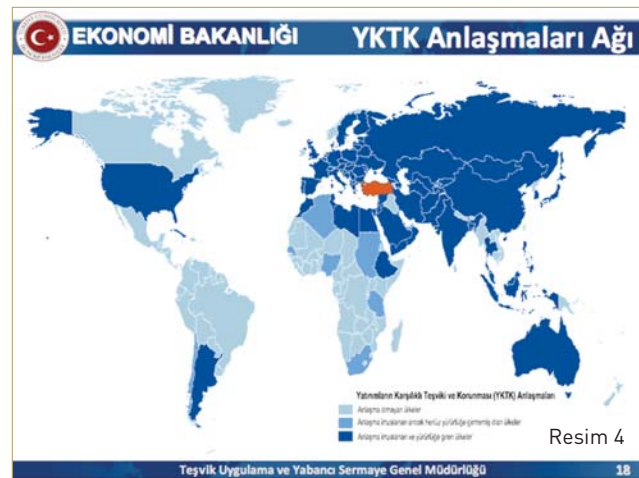


[Resim 3] Yine bölgesel üretim üssü olma yolunda bir diğer husus, faaliyetleri Bakanlığımız tarafından düzenlenen irtibat büroları ve bölgesel yönetim merkezleridir. Uluslararası şirketlerin Türkiye'ye yönelik iş ve yatırım hedeflerini gerçekleştirmek üzere pazar araştırması yapmak yanında ürün ve hizmetlerin tanıtımı gibi hizmetleri yerine getirmek üzere yurtdışında yerleşik kişi veya kuruluşların ticari faaliyette bulunmamak koşuluyla ülkemizde açtıkları irtibat büroları, Bakanlığımızın izni dahilinde kurulmaktadır. Diğer taraftan, çokuluslu şirketlerin birden fazla ülkedeki faaliyetlerine yönelik irtibat bürolarına da bölgesel yönetim merkezi denilmektedir. Bölgesel yönetim merkezleri son dönemde ciddi şekilde önem kazanmış olup bu çerçevede son dönemde Bakanlığımız tarafından yapılan düzenleme ile irtibat büroları için beş yıllık izin süreleri, bölgesel yönetim merkezleri için on yıla çıkartılmıştır. Bölgesel yönetim

merkezlerinin sayısı hızlı bir şekilde artmaktadır. Uluslararası firmaların ülkemizdeki belli başlı bölgesel yönetim merkezlerini burada görebilirsiniz. Coca Cola, Microsoft, Unilever gibi değişik firmalar, neredeyse her birisi 100'e yakın ülkeyi ülkemizde kurdukları bölgesel yönetim merkezlerinden idare etmektedirler. Bu da tabii küreselleşme ve bölgesel güç olma bağlamında ülkemizin rolünü ve önemini bir şekilde ortaya koymakta ve tescil etmektedir.

Benzer şekilde, sanayicilerimizin, yatırımcılarımızın, ithalat ve ihracatçılarımızın hak ve çıkarlarının korunması bağlamında değişik uluslararası anlaşmalar da imzalanmıştır. Bunların görüşmeleri ve müzakereleri yine Bakanlığımız tarafından yürütülmektedir. Bunlar arasında 85 ülke ile imzalanmış olan Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması anlaşmalarını, 19 ülkeyle imzalanmış olan Serbest Ticaret Anlaşması'nı, 76 ülkeyle Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmalarını ve Avrupa Birliği ile akdetmiş olduğumuz Gümrük Birliği'ni sayabiliriz. Bu çerçevede, yine yatırımcılarımızın ve ithalat-ihracat işiyle uğraşan firmalarımızın hakları ve problemleri bir şekilde garanti altına alınmış durumdadır.

Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması anlaşmaları ile uluslararası doğrudan yatırımların kamulaştırmaya karşı hukuki güvence altına alınması ve ev sahibi ülke içerisinde milli muamele ve en çok kayırılan ulus muamelesine tabi tutulması, kâr ve diğer gelirlerinin engellenmeksizin transferine müsaade edilmesi ve herhangi bir problemin vuku bulması halinde tahkim mekanizmasının işletilebilmesi garanti altına alınmış oluyor. Bunlar da uluslararası yatırımcıların yatırım kararlarında son derece önemli hususlar.



[Resim 4] Bu harita, ülkemizin YTKK anlaşması imzaladığı ülkeleri göstermektedir. Koyu renkte gösterilen ülkelerle mevcut YTKK anlaşması var, biraz daha açık renkli ülkelerle müzakereler devam ediyor ve görüldüğü üzere Afrika ile Güney Amerika'daki

Türk Sanayinin Küresel Başarı Stratejileri

ülkeler dışında neredeyse tüm dünya coğrafyasında bu müzakereler ya sonuçlandırılmış ya da devam ediyor. 85 ülke bu kapsamda anlaşma imzalamış durumda.

EKONOMİ BAKANLIĞI STA	
Yürürlükteki Anlaşmalar	Müzakeresi Devam Edenler
1. EFTA 2. İsrail 3. Makedonya 4. Hırvatistan 5. Bosna Hersek 6. Filistin 7. Tunus 8. Fas 9. Suriye 10. Mısır 11. Arnavutluk 12. Gürcistan 13. Karadağ 14. Sırbistan 15. Şili 16. Ürdün 17. Lübnan 18. Morityus 19. Güney Kore	1. Malezya 2. Kolombiya 3. Ekvator 4. Kamerun 5. Moldova 6. Kongo Demokratik Cumhuriyeti 7. Ukrayna 8. Libya 9. KİK 10. Seyşeller 11. MERCOSUR 12. Faroe Adaları
Resim 5	
Müzakere Girişimi Yapılan Ülkeler	
1. Kanada 2. Hindistan 3. ASEAN Ülkeleri 4. Afrika, Karayip ve Pasifik Ülkeleri 5. Meksika	6. Vietnam 7. Güney Afrika 8. Orta Amerika 9. Cezayir 10. Peru
Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü 20	

[Resim 5] Diğer taraftan ihracatçılarımızın hedef pazarlara erişimi, rekabet gücünün artırılması ve önündeki engellerin kaldırılması amacıyla Serbest Ticaret Anlaşmaları akdedilmiş durumdadır. Bu kapsamda 19 ülkeyle imzalanan STA anlaşması halen yürürlükte, 12 ülkeyle müzakerelerimiz devam ediyor ve 10 ülkenin de müzakere yapmak üzere girişimleri söz konusu.

EKONOMİ BAKANLIĞI SERBEST BÖLGELER	
Serbest Bölgeler, ülkede geçerli ticari, mali ve iktisadi alanlara ilişkin hukuki ve idari düzenlemelerin uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, sınai ve ticari faaliyetler için daha geniş teşviklerin tanındığı ve fiziki olarak ülkenin diğer kısımlarından ayrılan yerlerdir. Halen 19 adet serbest bölge bulunmaktadır.	
Resim 6	
Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü 22	

[Resim 6] Yine Bakanlığımızın faaliyet alanı içerisinde ülkemizin bölgesel ve küresel güç olması yolunda sınai ve ticari faaliyetlerin artırılması amacıyla kurulmuş serbest bölgelerimiz mevcut. Toplam 19 adet serbest bölgede - bu bölgelerin özelliği ülke sınırı içerisinde olmakla birlikte gümrük sahasının dışında akdedilmesi nedeniyle gümrük mevzuatına tabi olmaması ve içinde çok farklı mekanizmaların uygulanması söz konusu - hem ulusal hem de uluslararası yatırımcılarımıza serbest bir şekilde, bir kısım bürokrasiden arınmış bir şekilde faaliyet gösterme ve üretim yapma, dolayısıyla yine bölgesel güç olma anlamında ciddi katkı sağlayan bir yapılanma mevcuttur. Serbest bölgeler içerisinde

yapılan üretim ve ticari faaliyetler, vergisel destekler ağırlıklı olmak üzere değişik araçlarla destekleniyor. Bu uygulamanın, özellikle uluslararası firmalarımızın yatırım kararları açısından da çok cazip bir imkân sunacağı ve sunduğu kanaatindeyiz.

EKONOMİ BAKANLIĞI YENİ TEŞVİK SİSTEMİ			
BÖLGESEL TEŞVİK UYGULAMALARI	BÜYÜK ÖLÇEKLİ YATIRIMLARIN TEŞVİKİ	STRATEJİK YATIRIMLARIN TEŞVİKİ	GENEL TEŞVİK UYGULAMALARI
- KDV İstisnası - Gümrük Vergisi Muafiyeti - Vergi İndirimi - Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği - Yatırım Yeri Tahsisli - Faiz Desteği - Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6.BÖLGEDE) - Sigorta Primi Desteği (6.BÖLGEDE)	- KDV İstisnası - Gümrük Vergisi Muafiyeti - Vergi İndirimi - Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği - Yatırım Yeri Tahsisli - Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6.BÖLGEDE) - Sigorta Primi Desteği (6.BÖLGEDE)	- KDV İstisnası - Gümrük Vergisi Muafiyeti - Vergi İndirimi - Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği - Yatırım Yeri Tahsisli - Faiz Desteği - Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6.BÖLGEDE) - Sigorta Primi Desteği (6.BÖLGEDE)	- KDV İstisnası - Gümrük Vergisi Muafiyeti - Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6.BÖLGEDE)
Resim 7			
Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü 27			

[Resim 7] Son başlık olarak, bir konuya daha değinmek istiyorum. Üretim üssü olacaksak, rekabet gücümüz artacaksa, bunu sağlamanın tek yolu yapılacak yatırımlardır. Üretmediğimiz bir malı satamayacağımız gibi katkı sağlamadığımız, desteklemediğimiz, yönlendirmedığımız konularda da bu yatırımları yaptırma şansımız söz konusu olamaz. Bizim ülke olarak, kamu olarak, yatırımcılarımızın önünü açmak, onların yatırım kararlarını kolaylaştırmak, belirli sektörlerle ve bölgelere kanallı etmek birincil görevimiz. Bu bağlamda, Ekonomi Bakanlığı tarafından 2012 yılı içerisinde daha önceden beri uygulanmakta olan teşvik sistemi revize edildi ve yeni bir yatırım teşvik mevzuatı Haziran ayı itibarıyla yürürlüğe girdi.

Yatırım teşvik mevzuatının hedefleri ve amaçlarından da çok kısa bahsedelim. Özellikle cari açığın azaltılması amacıyla ithalat bağımlısı olduğumuz ürünlerin üretiminin artırılması ve bu konudaki yatırımların özendirilmesi, teknolojik dönüşümü sağlayacak yüksek veya orta-yüksek teknoloji içeren yatırımların desteklenmesi ve bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması, sistemin temel hedeflerinden ve amaçlarındandır. Teşvik sistemi içerisinde yatırımın bölgesine, sektörüne ve büyüklüğüne bağlı olmak kaydıyla, tamamı veya bir kısmı uygulanan toplam dokuz adet destek unsuru bulunuyor. Yatırımlarımızı, sunumda görmüş olduğunuz dokuz destek unsuruyla destekliyoruz. Bunlar katma değer vergisi istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, vergi indirimi, faiz desteği, yatırım yeri tahsis, sigorta primi işveren hissesi desteği, sigorta primi işçi hissesi desteği, gelir vergisi stopajı desteği ve KDV iadesidir. Bunların tamamı bir kısım yatırımlara uygulanabildiği gibi, diğer yatırımlara da bir kısmı uygulanmaktadır. Sistemimiz dört temel esas üzerine kuruludur. Bunlar bölgesel teşvik uygulamaları,

büyük ölçekli yatırımlar, stratejik yatırımlar ve genel teşvik uygulamalarıdır. Hangi uygulama kapsamında hangi desteklerin söz konusu olduğu hemen başlıkların altında yer alıyor. Bu dört sistemden özellikle iki tanesi sanayimizin rekabet gücümüzün artırılmasına yönelik olarak tasarlanmıştır. Bunlar büyük ölçekli yatırımlar ve stratejik yatırımların desteklenmesidir. Diğer ikisi ise, temel olarak üretim kapasitemizin artırılması ve bölgesel gelişmişliğe katkı sağlamak anlamında kurgulanmış destek uygulamalarıdır.



Resim 8

[Resim 8] Kısa bir şekilde bunların üzerinden geçmek gerekirse, bölgesel uygulamalar, iller arasındaki gelişmişlik farklılıklarını azaltmak, illerin üretim ve ihracat potansiyellerini artırmak üzere tasarlanmış bir sistem. İllerimiz bu çerçevede Kalkınma Bakanlığımız tarafından hazırlanmış olan sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi dikkate alınmak suretiyle altı bölgeye ayrılmıştır. Haritada görmüş olduğunuz altı bölgede destekler, gerek oranları, gerek süreleri itibarıyla farklı farklı uygulanmaktadır. Doğu ve Güneydoğu bölgemizdeki 15 il en az gelişmiş bölge olarak dikkati çekerken Ankara, İstanbul, Bursa, İzmir, Antalya gibi illerimiz yani kırmızı renkli olanlar sosyo-ekonomik anlamda en fazla gelişmiş illerimizdir. Diğer renkler de kademeli olarak farklı gelişmişlik seviyesini gösteriyor.

EKONOMİ BAKANLIĞI						
BÖLGESEL TEŞVİK UYGULAMALARINDA SAĞLANAN DESTEK UNSURLARI						
Destek Unsurları		BÖLGELER				
		I	II	III	IV	V
KDV İstisnası		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Gümrük Vergisi Muafiyeti		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Vergi İndirimi	Yatırıma Katkı Oranı (%)	OSB Dışı	15	20	25	30
		OSB İçİ	20	25	30	40
Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği	OSB Dışı	2 yıl	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl
	OSB İçİ	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	10 yıl
Yatırım Yeri Tahsis		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Faiz Desteği	İç Kredi			3 Puan	4 Puan	5 Puan
	Döviz / Döviz Endeksli Kredi			1 Puan	1 Puan	2 Puan
Sigorta Primi İşçi Hissesi Desteği		YOK	YOK	YOK	YOK	10 yıl
Gelir Vergisi Stopajı Desteği		YOK	YOK	YOK	YOK	10 yıl

Resim 9

[Resim 9] Bu tabloda bölgesel destek uygulamalarını görüyoruz. Bunların çok farklı oranları ve süreleri var. Temel olarak, yapılan yatırımların %55'ine varan oranlarda vergi indirimi, 12 yıla kadar uygulanabilen sigorta primi işveren hissesi, yatırım kredilerinin kredi faizinin 7 puanına kadar olan kısmının Bakanlık tarafından karşılanması ve yine 10 yıla kadar sigorta primi işçi hissesi ile gelir vergisi stopajının Bakanlık tarafından ödenmesi önemli destekler diye düşünüyoruz.

EKONOMİ BAKANLIĞI		
BÜYÜK ÖLÇEKLİ YATIRIMLAR		
Sıra No	Yatırım Konuları	Asgari Sabit Yatırım Tutarları (Milyon TL)
1	Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	1000
2	Kimyasal Madde ve Ürünlerin İmalatı	200
3	Liman ve Liman Hizmetleri Yatırımları	200
4	Motorlu Kara Taşıtlarının İmalatı Yatırımları	200
4-a	Motorlu Kara Taşıtları Ana Sanayi Yatırımları	50
4-b	Motorlu Kara Taşıtları Yan Sanayi Yatırımları	50
5	Demiryolu ve Tramvay Lokomotifleri ve/veya Vagon İmalatı Yatırımları	50
6	Transit Boru Hattıyla Taşımacılık Hizmetleri Yatırımları	50
7	Elektronik Sanayi Yatırımları	50
8	Tıbbi Alet, Hassas ve Optik Aletler İmalatı Yatırımları	50
9	İlaç Üretimi Yatırımları	50
10	Hava ve Uzay Taşıtları ve/veya Parçaları İmalatı Yatırımları	50
11	Makine (Elektrikli Makine ve Cihazlar Dahil) İmalatı Yatırımları	50
12	Metal Üretimine Yönelik Yatırımlar: Maden Kanununda belirtilen IV/c grubu metalik madenlerin cevher ve/veya konsantresinden nihai metal üretimine yönelik yatırımlar (bu tesislere entegre madencilik yatırımları dahil)	50

Resim 10

[Resim 10] Büyük ölçekli yatırımların teşviki kapsamında ise Ar-Ge kapasitesini artıracak ve uluslararası alanda rekabet üstünlüğü sağlayacak yatırımların desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu sistem içerisinde yedi ayrı destek söz konusudur. Hangi yatırımların büyük ölçekli yatırımlar kapsamına girdiği de şüphesiz önemlidir. Bunlar OECD'nin yüksek ve orta-yüksek teknoloji kategorisinde yer alan sektörlerimizdir; Rafineri, kimya, liman yatırımları, motorlu kara taşıtları, elektronik sanayi, ilaç üretimi ve makine imalatı gibi 12 yatırım konusu. Bu yatırımlar karşılarında görmüş olduğunuz şekilde belirli büyüklükte bir yatırım yapılması halinde, büyük ölçekli yatırımlar kapsamında destekleniyor.

EKONOMİ BAKANLIĞI						
BÜYÜK ÖLÇEKLİ YATIRIMLAR İÇİN SAĞLANAN DESTEK UNSURLARI						
Destek Unsurları		BÖLGELER				
		I	II	III	IV	V
KDV İstisnası		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Gümrük Vergisi Muafiyeti		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Vergi İndirimi	Yatırıma Katkı Oranı (%)	OSB Dışı	25	30	35	40
		OSB İçİ	30	35	40	50
Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği	OSB Dışı	2 yıl	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl
	OSB İçİ	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	10 yıl
Yatırım Yeri Tahsis		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Sigorta Primi İşçi Hissesi Desteği		YOK	YOK	YOK	YOK	10 yıl
Gelir Vergisi Stopajı Desteği		YOK	YOK	YOK	YOK	10 yıl

Resim 11

[Resim 11] Bu tabloda da, yine büyük ölçekli yatırımlar için uygulanan destekler yer alıyor. Bir öncesine çok

Türk Sanayiinin Küresel Başarı Stratejileri

benziyor fakat oranlar biraz daha artırılmıştır. Desteklerin her bölge için kademeli olarak değiştiğini görüyoruz. Bir sonraki sistemimiz, bu yıl yürürlüğe giren stratejik yatırımların teşviki. Geçen yıl 77 milyar dolara kadar ulaşan cari açığın kapatılmasına katkı sağlamak amacıyla ya da önümüzdeki dönemlerde buna katkı sağlayacak olan yatırımların özendirilmesi ve desteklenmesi bağlamında kurgulanmış bir sistem. Burada önemli olan yatırımın bölgesi değil, o yatırımların yapıyor olması. Hangi sektörün, hangi ürünün, hangi yatırımın bu kapsamda destekleneceği hususu da kriterlerle belirlenmiş durumda. Dört adet kriterin tamamının sağlanması durumunda, bunların yerine getirilmesi durumunda, bu yatırımlar stratejik yatırımlar kapsamında mütalaa ediliyor. Belirli büyüklükteki, belirli katma değer üreten bir yatırım olması ve en önemlisi, üretilecek üründe yurtiçi üretim kapasitesinin ithalatımızdan az olması durumunda, bu ürünler stratejik yatırım olarak mütalaa ediliyor. Bu yatırımların diğer sistemdeki desteklere göre farkı, bölge ayrımı olmaksızın ister İstanbul'da, ister Hakkari'de yapılsın aynı desteklere tabi olmasıdır. Bizim için önemli olan bu yatırımın hangi bölgede yapılacağı değil, bu üretim konusunda yatırım yapılmasıdır.

EKONOMİ BAKANLIĞI

ÖNCELİKLİ YATIRIMLAR

5. Bölge desteklerinden yararlanan yatırım konuları.



Madencilik Yatırımları

Demiryolu ve denizyolu ile yük veya yolcu taşımacılığına yönelik yatırımlar,



Test merkezleri, rüzgar tüneli ve benzeri nitelikteki yatırımlar,

Resim 12

[Resim 12] Çok kısa bir şekilde dördüncü teşvik sistemimiz olan genel teşvik uygulamalarından bahsetmek istiyorum. Diğer üç uygulama içerisinde yer almayan hususların bu kapsamda değerlendirilmesi ve desteklenmesi söz konusudur.

EKONOMİ BAKANLIĞI					
ÖNCELİKLİ YATIRIMLAR					
Destek Unsurları		BÖLGELER			
		I	II	III	IV V
KDV İstisnası		VAR			
Gümrük Vergisi Muafiyeti		VAR			
Vergi İndirimi	Yatırıma Katkı Oranı (%)	40			
	Vergi İndirim (%)	80			
Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği		7 yıl			
Yatırım Yeri Tahsis		VAR			
Faiz Desteği	İç Kredi	5 Puan			
	Döviz / Döviz Endeksli Kredi	2 Puan			

Resim 13

[Resim 13] Bir alt başlığımız da öncelikli yatırımlar kavramıdır. Bizim için, ülkemiz için önem arz eden, muhteviyatı, yeri veya teknolojisi itibariyle çoğu zaman yatırımcının tercihi bırakılmayan, belirli bölgelerde bulunması zorunlu olan yatırımlar, ayrıma tabi tutulmaksızın yine Türkiye'nin her yerinde 5. Bölge desteklerinden yararlanmaktadır. Burada da önceliğimiz bu yatırımların ülkeye kazandırılması ve yatırım yerinin çok fazla önemli olmadığı şeklindedir. Madencilik yatırımları, demiryolu ve denizyoluyla taşımacılık yatırımları, otomotiv-uzay ve savunma sanayiyle ilgili olarak test merkezleri, uluslararası fuar alanı yatırımları, kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgelerindeki turizm konaklama tesisleri, özel sektör tarafından gerçekleştirilecek ilkökul, ortaokul ve lise eğitim yatırımları, Ar-Ge projeleri sonucu geliştirilen yeni ürünün ticarileştirilmesine yönelik yatırımlar, belirli ilaç yatırımları ve savunma sanayine yönelik yatırımlar öncelik arz eden yatırım konuları olup, yöre ve bölge farkı olmaksızın yine 5. Bölge desteklerinden yararlanmaktadır. 5. Bölge destekleri için bu tabloda görülen rakam ve oranlar uygulanır.



Resim 14

[Resim 14] Uluslararası doğrudan yatırımlara da değinmek istiyorum. Bölgesel güç olma yolunda, şüphesiz uluslararası doğrudan yatırımların önemi ve katkısı inkar edilemez. Bu kapsamda 2002 yılına kadar ülkemize gelen uluslararası doğrudan yatırım miktarı 14,6 milyar dolarken, 2003 ve sonrasında gelen miktar 120 milyar dolara ulaşmıştır. 2009 ve 2010 yılında krizin etkisiyle bir dalgalanma olmakla birlikte, belirli bir seviyeyi yakalamış durumda. Sadece 2011 yılında gelen uluslararası doğrudan yatırım miktarı 16 milyar dolardır ve bugüne kadar gelen tüm yabancı sermayeli yatırımların %73'ü AB ülkelerindendir. Geçen yıl 16 milyar dolar olan yabancı sermaye girişleri, Ekim ayı itibariyle 10,6 milyar seviyesindedir. Türkiye'de kurulu yabancı sermayeli veya uluslararası sermayeli şirket sayısı 31 bini aşmış durumda ve sabit bir şekilde artıyor. Bunların yine %51'i AB'den gelmiştir. 2012 yılında, 2011 yılına göre gerek OECD, gerek G-20 ülkelerinde

doğrudan yabancı yatırımlar düşerken Türkiye'de bu halen artmaya devam ediyor. Şirket sayısı, 2011 yılında 29 binin üzerindeyken, şu an Ekim ayı itibarıyla 31.154'e ulaşmıştır.

Küresel bir oyuncu olmak istiyorsak, bölgesel bir üs olmak istiyorsak, sanayimizin rekabet gücünü artırmak istiyorsak, şüphesiz katma değeri yüksek olan yüksek teknolojili ürünler konusunda yatırımlarımızı artırmamız gerekiyor. Lokomotif tabii burada her zaman özel sektördür ama sadece özel sektörümüzün kendi imkânlarıyla yapılması çoğu zaman mümkün değildir. Bu konuda kamunun, devletin katkısı kaçınılmaz ve Bakanlığımız da bu konuda değişik mekanizmalarla ve diğer kamu kurumlarının da değişik katkıları ve destekleriyle birlikte buna hizmet etmekte ve sanayimizin, sektörlerimizin, firmalarımızın önünü açmaktadır. Hepimizin, kamu-özel birlikte ortak amacı ve hedefi, küresel anlamda bir oyuncu olmaktır. Önümüzdeki dönemde, daha doğrusu kısa vadede bu konuda da çok fazla yol kat etmek bizleri mutlu edecektir. Bu vesileyle hepinize katılımınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Hakan GÜLDAĞ

Gerçekten son dönemde sanayide belli hareketlenmelerin olduğunu inkar etmek mümkün değil, dışarıya bir hayli açılımlarımız var, önemli anlaşmalar yapıyoruz ama özellikle stratejik yatırımlar konusunda verilen teşvikleri, sanayinin gelişmesi açısından kendi adıma çok önemsiyorum ama bir yandan da bazı konularda gecikiyor muyuz diye bir endişe de taşıyorum doğrusu. Birazdan belki bunu tartışırız. Özellikle ileri elektronikte treni kaçıyor muyuz diye bir soru işareti var ciddi şekilde kafamda. Biraz önce siz de ifade ettiniz, bir an önce bu konuda yeni yatırım alanlarına belki farklı teşviklerin de gündeme gelmesinde fayda var. Kamu-özel sektör birlikteliğinin, birlikte çözüm üretmesi gerekiyor çünkü yarı iletken dediğiniz zaman 5 milyon dolardan aşağı bir yatırım olmuyor. Her babayığidin de hemen ortaya çıkıp yatırım yapmasını beklemek zor. O noktada, bahsettiğiniz değişik mekanizmaların da neler olabileceğine ilişkin olarak panel içerisinde belki hep beraber bir sohbet de ederiz.

Siz Türkiye'nin bölgesel üretim stratejileri hakkında epey aydınlatıcı geniş bilgiler verdiniz bize. Aramızda Güney Koreli bir konuşumuz da var. Sayın Jong Won Kwon, Posco Assan Çelik Sanayi'nin Genel Müdürü.

Jon Won KWON

Posco Assan TST Çelik Sanayi Genel Müdürü

Bu ülkede iki sene bulundum ve Türkiye'nin bölgede nasıl lider olabileceğinden ve küresel liderler arasına nasıl girebileceğinden bahsetmek istiyorum.

İlk olarak Posco Assan TST'yi tanıtacağım ve neden Türkiye'de yatırım yapmaya karar verdiğimizizi anlatacağım. Türkiye'nin küresel anlamda güç kazanması için bölgesel stratejilerine bakmak istiyorum.



[Resim 1] Posco Assan TST'nin Türkiye'den ve Güney Kore'den toplam üç ortağı var. En rekabetçi çelik şirketi ve Fortune 500'de 146. sırada yer alıyor. En dinamik şirketlerinden bir tanesi ve Fortune dergisi tarafından tüm çelik sanayinde en beğenilen şirket olarak belirlenmiştir. Kibar Holding, üretim şirketlerinden biridir. Alüminyum, çelik, otomotiv, inşaat ve ticaret alanlarında faaliyet göstermektedir. Uluslararası Daewoo ise, Posco'nun küresel ticaret şirkettir ve 100'den fazla küresel ağına üyesidir.



[Resim 2] Posco, Kore'nin ekonomik gelişiminin itici güçlerinden biri olmuştur. Posco, 1968'de kuruldu ve o dönemde Kore dünyadaki yoksul ülkeler arasında yer alıyordu. Posco'nun hızlı bir şekilde büyümesi, gemi inşaatı, otomobil üretimi, elektronik ürünlerin üretimi vs. gibi başka alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin büyümesini de etkilemiştir. Posco bir devlet şirketi olarak kurulmuş ve 2000 yılında özelleştirilmiştir. Topluma katkıda bulunmaya halen daha devam etmektedir. Gerçekleştirdiğimiz bütün denizaşırı operasyonlarımızda bu prensibimizi uygulamaya çalışıyoruz.

Türk Sanayiinin Küresel Başarı Stratejileri



[Resim 3] Posco'nun dünyada 19 tane üretim tesisi bulunuyor. 51 tane işleme merkezimiz, 7 tanede irtibat büromuz var. Posco Türkiye dışında, BRIC ülkelerinde, örneğin Çin'de, Vietnam'da, Endonezya'da, Hindistan'da yatırım yapmıştır. Posco Assan TST ilk üretim tesisini Avrupa'da kurmuştur.



[Resim 4] Bizim şirketimiz operasyonlarına 2013 Mayıs ayında başlamayı planlamaktadır. Bu proje, yatırım kararı 2 yıl önce alındıktan sonra çok hızlı bir şekilde gelişmiştir. 2011 yılı Ocak ayında ortaklık anlaşması yapıldı, Mart 2011'de şirket kuruldu, Eylül ayında da temel atıldı ve inşaat Nisan 2013'te tamamlanıyor olacak.

Posco Assan TST yüksek kalitede paslanmaz çelik üretmektedir ve normal çelikten beş kat daha pahalıdır. Bu çeliğin farklı uygulama alanları bulunmaktadır, örneğin beyaz eşya, mutfak eşyaları, sanayi parçaları ve inşaat malzemeleri.

Neden Türkiye'de yatırım yapmayı düşündüğümüzü açıklamaya çalışacağım. Üç ana neden var. Bunlardan birincisi, Türkiye'nin kendi çekiciliği, ikincisi iyi bir yerel piyasasının bulunması ve üçüncüsü de komşu pazarların da iyi olması. Türkiye'yi çekici yapan ana unsurlar ekonomisi, jeopolitik açıdan önemli bir yerde

bulunması ve nüfus büyüklüğü ile genç işgücüdür. Türkiye'nin ekonomisi son 10 yıldır tutarlı bir büyüme kaydetmiştir ve gelecekte çok parlak olacağı görülmektedir. Jeopolitik olarak çok önemli bir konuma sahip ve Avrupa, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Ortadoğu ile Kuzey Afrika ülkeleriyle arasında bağlantı noktasındadır. Nüfusunun kalabalık olması ve ortalama yaştan 29 olması nedeniyle genç bir işgücüne sahiptir.

Şimdi paslanmaz çelik açısından Türkiye'nin yerel pazarının özelliklerine değinmek istiyorum. Bu alanda büyümekte olan bir talep bulunuyor ve 2011 yılında 307 bin ton iken 2015 yılında 380 bin ton talep olması beklenmektedir. Bununla beraber, diğer sanayileşmiş ülkelerle karşılaştırıldığı zaman Türkiye'deki paslanmaz çelik tüketimi oldukça düşüktür. Almanya'nın tüketimi 21 bin ton, Güney Kore'nin 30 bin ton iken Türkiye'nin 4 bin tondur.



[Resim 5] Türkiye'nin yerel piyasasının büyüme potansiyeli 5 kattan daha fazladır. Ayrıca Türkiye hâkim olduğu birçok alanda ithalat yapmaktadır. Kısa süreli teslimatlarda tüketicilerin stokları azalacaktır. Bununla beraber değişken nikel piyasasında bir istikrar sağlanacaktır.



[Resim 6] Türkiye'nin komşuları da iyi birer piyasadır. Doğu Avrupa, BDT ve Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleri arasında yüksek büyüme potansiyeline sahip yeni gelişmekte olan ülkeler vardır. Bu ülkelerdeki toplam GSYİH 10 trilyon dolar, nüfus 1 milyar, kişi başına GSYİH ise 10 bin dolar civarındadır ve bu bölgeler paslanmaz çelik açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bu piyasalarda artan taleple beraber tedarikçi oldukça düşüktür. Bununla beraber tedarik yetersizdir. 2011 yılında 550 bin ton açık varken 2015'te bu açığın 800 bin ton olması beklenmektedir. Bu durum bizim açımızdan büyük bir fırsata işaret etmektedir.



[Resim 7] Şimdi, son iki senedir burada edindiğim deneyimler doğrultusunda genel olarak bölgesel stratejiden bahsetmek istiyorum. Bizim bölgesel stratejimiz, bölgede lider konumuna gelmektir. Posco Assan çelik konusunda bölgesel bir "hub" olmayı amaçlamaktadır ve bununla beraber üç aşama öngörülmektedir. Halihazırda yapılan yatırım, ilk aşama yatırımdır ve 600 milyon dolarlık bir yatırımdır. Bununla beraber, entegre olarak 1 milyar yatırım yapmayı planlıyoruz ve eğer bölgesel bir lider olursak o zaman öngördüğümüz hedefe ulaşmış olacağız. Bu bölgenin önemini göz önünde bulunduracak olursak, aynı benzer stratejiler özel sektöre ve diğer iş alanlarına da uygulanabilir.



[Resim 8] Buna ek olarak, iyi bir stratejinin hızı da çok önemlidir. Mesela, bizim çok büyük alana yayılmış bir inşaatımız var. Kazıkları diktik, çimentoyu döktük, ağır makinelerimiz var, kabloları döşedik. Bu inşaatın 20 ay içerisinde bitirilmesi planlanıyor ancak halihazırda yerel şirketlerden birçok tepki aldık, bunun imkansız olduğunu, böyle bir inşaatın tamamlanmasının 3-4 yıl süreceğini söylendi. Şu anda inşaatımız %75 oranında tamamlanmış durumda ve bu çizelgeye göre bitirmek için son çabalarımızı gösteriyoruz. Daha kısa sürede bunu gerçekleştirebilirsek büyük bir finansal kazanç sağlayacağız. Eğer bir ay daha az sürede bitirebilirsek 50 milyon dolarlık bir gelir ve 3 milyon dolarlık bir kâr artışı sağlayacağız.



[Resim 9] Hız yönetimi için sosyal yapının iyileştirilmesi çok önemli. Bunu yapabilmek için de devletten bir desteğin gelmesi gerekmektedir. Halihazırda hepinizin bildiği üzere, ulaşım çok önemlidir ve bu büyük şehirde İstanbul'da sadece iki köprü bulunuyor. Yollar ve metro ağı, Londra gibi benzer şehirlerle karşılaştırıldığında yetersizdir. Örneğin Seul'de, aynı şekilde İstanbul gibi şehri ikiye bölen Hun Nehri üzerinde 20'den fazla köprü bulunmaktadır. İnternet hızı da bir sorun olarak görülmektedir. Türkiye'de internet bağlantısı için telefon hatları kullanılıyor ama Kore'de fiber optik kablolar on yıldan bu yana kullanılıyor.



[Resim 10] Bununla beraber, burada iyi bir örnek gördüm. Bu resimde Osmanlı İmparatorluğu'nun Avrupa'daki ayağını Rumeli Hisarı'nı görüyorsunuz. Hisarı ilk gördüğümde 3 içerisinde yapıldığını öğrendim ve çok şaşırdım. Eğer Türkiye, inşaat konusunda hızını artırabilirse, Türkiye'nin küresel liderler arasında yer alması kaçınılmazdır.

Şuna güçlü bir şekilde inanıyorum ki, iyi stratejiler hızlı gerçekleştirilirse o zaman Türkiye'nin küresel liderler arasında olması kaçınılmaz olacaktır.

Hakan GÜLDAĞ

Ben gelmeden önce biraz rakamlara baktım. 1979'da Güney Kore kişi başına milli gelir açısından Türkiye'nin gerisindeymiş ama ondan sonraki 30 yılı aşkın süre içerisinde çok ciddi bir fark oluşmuş durumda ve 30 bin dolar civarında bir kişi başına milli gelire dayanmış durumdalar. 1975-2009 arasında, bir kriz yılı yaşadık, 2002'de çok yüksek bir büyüme kaydettik ama rakamlar çok değişmedi. 1975-2009 arasında Türkiye'nin ekonomik büyümesi ortalama yılda %3,4, Güney Kore'nin ise aynı dönemde %6,4. O süreç içerisinde biz altı tane ekonomik kriz yaşamışız, beş tane de durgunluk yılımız var. Aynı sürede Güney Kore'nin bir ekonomik krizi, iki de durgunluk yılı var. Tabii bunların da mutlaka etkisi var ama sadece Güney Kore değil, Çin çok büyük bir ekonomik güç olarak ortaya çıktı, Tayland da aynı şekilde. Biz 16. büyük ekonomi olup Hollanda'yı geçme planımızda ilerliyoruz ama Endonezya nüfusuyla ve ekonomik gelişmesiyle geldi ve bizi geçti ve on sekizinciliğe doğru itti.

Hepimiz söylüyoruz, ekonomik güç ciddi şekilde Batı'dan Doğu'ya doğru kayıyor ama biraz önce Sayın Kwon da Osmanlı coğrafyasından bahsetmişken yeni fırsatların da ortaya çıktığı bir süreç var. Şimdi Durmuş Bey'e sormak istiyorum: Acaba, bu süreç içerisinde yeni İpek Yolları'nın Türkiye'nin bu yeni taşımacılık, yeni lojistik gelişmesinde rolü neler olabilir?

Durmuş DÖVEN

Reysaş Taşımacılık ve Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı

Lojistik nedir, ondan başlayalım. Niyetiniz var, paranız var, yatırım yapacaksınız, teşvik de verdiler. Önce nereye yapacaksınız? Hammaddeyi nereden getireceksiniz, ürettiğinizi nereye götüreceksiniz ve bu maliyet sizi kurtaracak mı? Siyasetçiler Türkiye'nin jeopolitik bir bölgede olduğunu söylüyorlar ama benim için jeolojistik bir bölgedeyiz. Üç tarafımız deniz, üç kıtada 1,5 milyar insan, 22 trilyon dolarlık bir pazar

içerisinde deniz, hava, kara, demiryollarının kesiştiği, üç kıtaya 1 saat içerisinde 1.000 kilometre, 4 saat içerisinde hepsini ele geçirdiğiniz bir bölgedesiniz. Tabii biz Osmanlı veya Türkiye Cumhuriyeti olarak yaşadığımız krizleri daha içeri dönük bir vaziyette yaşadık. Şimdi, son 10 yıllarda, 20 yıllarda Türkiye cephesini açtı, daha liberal bir ticarete başladı ve bundan dolayı da bölgeleri kat etmeye başladı.

Bir lojistikte esasında, bir maden ya da mermer gibi 11 kere elle işliyorsunuz, otomotiv, elektronik gibi 37 kere elle işliyorsunuz ve bir maddenin minimum %17'si lojistik. Mermer, taş gibi dersiniz %17, otomobil, elektronik gibi dersiniz %30-35'lere çıkıyor. Bir otomobil aldığınız zaman, cam sektörü, plastik sektörü, metal sektörü, kimya sektörü vs. bir maddeden çıkıp çelik olması, çelikten çıkıp preslenmesi, boyanması, takılması gibi işlemleri şu anda bizim şirketlerimiz de yapıyor, yüzlerce işlemden geçiyor. Geçenlerde bir kanalda pizzayı anlattım, 20 dakika sürdü: Buğday, un, unu paketliyorsunuz, getiriyorsunuz, içine bir zeytin gelecek, et koymak için inek alacaksınız besleyeceksiniz, keseceksiniz, salam yapacaksınız, paketlediğinizde paket sektörü, kağıt sektörü geliyor, ambalajlıyorsunuz, bunu götüren motorsikletli için benzin lazım, yolda bir de sigara içti, onu getireceksiniz ve o da tütüne kadar gidiyor. Yani evinize gelen 10 liralık pizzanın içerisinde 6 liralık lojistik var.

Türkiye Cumhuriyeti'nin 750 milyar dolarlık pazarını kabul edersek, minimum %10 diyelim - %17'yi de demeyelim - 70 milyar dolarlık pazarı bir organize ve organize olmamış halde yapıyoruz. Belki çok ilginç olacak ama Türkiye'de 400 bin lojistik işi yapan, bireysel, kurumsal veya kooperatif var, 1 milyon 100 bin de araç var. Araçlarımızın 236 bini 35 yaşında üzerinde yani dolaşan müzeler halindeyiz Türkiye'de.

Siz lojistiğinizi çözemediğiniz zaman, her türlü imkânlarınız ortada kalıyor. Lojistik esasında doğumla başlar, ölümle biter. Doğduğu gün çiçek geldi, pasta geldi, yine lojistik olacak; son nefeste de yine çikolata, pasta gelecek. Bunu çok iyi hareketlendirmek lazım. Biraz önce Sayın Kwon anlattı, fabrika kuracak, yan ülkelere götürecek, nasıl götürecek. Mesela biz şirketimizde bugün Gana, Guyana ve Mozambik'e mal getirip götürüyoruz. Ben bunu haritadan baksam zor bulurum ama Türk şirketleri oralarda yatırım yaptığı için oralara inşaat malzemesi götürüyoruz. Bundan on sene önce olsaydı, götüremeyecektik, büyük ihtimalle o bölgeden alacaklardı.

Türkiye'nin gayri safi milli hasılası içinde 70 milyar dolar olduğu yerde yan ülkelerin olduğu bölgeleri hareketlendirmeniz lazım. Mesela, tekstilde sadece kendi bölümümüzde haftada 400 tır yüklerken son yıllarda 1 tıra, 2 tıra düştük. Son birkaç yıldır tekstil

tekrar Türkiye’de hareketlendi, çünkü Çin’den Almanya’ya veya Avrupa’nın herhangi bir yerine gitmek 13-15 güne çıkınca Türkiye’den karayolu ya da benzer sistemle 3 günde gidiyor olmanız tekrar cazip hale getirdi. Tabii aynı zamanda kalitenin de etkisi var.

İpek Yolu dediniz. Artık İpek Yolu’nun Hindistan’ın veya Çin’in bir yerinden deve sırtında İran üzerinden vs. gelen hatlar kapandı. Bizim de son zamanlarda çalıştığımız, o yatırım içinde bulunduğumuz yeni dünya düzeneğinde, Umman’dan Muskat’tan dört günde İskenderun’a gelen tren hatları döşeniyor ama Suriye nedeniyle biraz kesintiye uğradı. Düşünün, Çin’den ya da Hindistan’dan, Kore’den veya Japonya’dan gelen gemilerin Süveyş Kanalı üzerinde geçip Akdeniz’den İstanbul’a gelmesi neredeyse 30-35 günleri bulurken şimdi yeni hatlarla Muskat’tan bu tarafa gelen bir yol bu. Türkiye’nin iç sorunlar vs. nedeniyle kaybettiği Avrupa’dan gelip tren hattıyla yeni tünelden geçip İran üzerinden Afganistan’a kadar giden hattın şu anda kurulması Romanya ve Bulgaristan üzerinden Poti Limanı’nı geçerek Rusya’nın ortalarına doğru gidiyor.

Türkiye esasında bir lojistik merkezi.

Hakan GÜLDAĞ

Bu çok önemli. Köprü mü olmaya devam edeceğiz, yoksa gerçek anlamında bir lojistik merkezi olabilecek miyiz? Çünkü köprü olanlar genelde pek zenginleşemiyorlar, mallar oradan oraya taşınıyor ama merkez olduğunuz zaman, biraz önce Sayın Kwon’un da bahsettiği bölgesel işbirlikleriyle burayı bir merkez haline getirmekte lojistiğin rolü ne olabilir.

Durmuş DÖVEN

Çok doğru bir şey söylediniz. Biz köprüden çıkıyoruz ama bunu biz istediğimiz için yapmıyoruz, Samsung, LG veya Sony gibi akıllı yatırımcılar yapıyor. Mesela Sony’nin deposunu İstanbul’da tutuyoruz, buradan Ukrayna, Bulgaristan, Romanya, Moldova gibi ülkeleri buradan besliyoruz. Türkler çok isteyerek, planlı bir şekilde, “biz de buraya bir lojistik merkezi kuralım, para kazanalım,” diye değil akıllı insanların Türkiye’nin çok yere daha yakın olması, demokratik, liberal, yatırımcı, işgücü, bankacılık sistemlerinin tamamen oturmuş olması nedeniyle Türkiye’yi tercih etmesi nedeniyle Türkiye gerçekten hızla bir lojistik üssü olmaya başlıyor.

Lojistik esasında savaş, barış vs. dinlemiyor. Mesela Irak savaşında bizim şirketimiz İskenderun’dan Irak’a 183 bin sefer petrol, yiyecek, su vs. taşıdı. Lojistik ülkenin hayat damarları demektir. Biliyorsunuz askerler çok kullanırlar lojistik kelimesini. Şimdi lojistik

ekonomiye dayandı, çünkü sizin gidecek yolunuz kalmadı. Her iş adamı elektriği veya hammaddesini üretemiyor, istediği fiyata alamıyor, bu durumda tek bir şey kalıyor, lojistik. Çok iyi ambalaj, daha ucuza ambalaj veya iyi bir depolama. Mesela bizim küçüklüğümüzde Erzincan tulum peyniri sadece Erzincan’dan geliyordu, şimdi marketlerin açılması nedeniyle paketleme ve depolama sayesinde Erzincanlılar İstanbul’da da alabiliyor, hatta Amerika’daki Erzincanlılar da Erzincan tulum peynirini istediği zaman bulabiliyor. Yöresel üretimleri, lojistik başka bölgelere transfer edebiliyor. O zaman karpuzu sadece Temmuz ayında yiyeceğinize Ocak ayında yemeye başladığınız zaman depolama ve soğuk hava depoları ihtiyacı doğuyor, bunun paketlenmesi gerekiyor. Bizim küçüklüğümüzde 5 kilo elma dediğiniz zaman bunu fileye koyarlardı, şimdi elmalar tane tane, kutu kutu. Bu, ambalaj sektörünü destekliyor, üretim sektörünü destekliyor. Çöpe atmak yerine donduruyorsunuz. Aslında lojistik her konuda çok derin bir konu ve tıptan tarıma, endüstrisine kadar lojistiğini çözemeyen bir ülke, ne mal alır, ne satar ne de ürettiğini dağıtabilir. Bugün Türkiye hafif de olsa, Türk toplumun seyahat etme aşkları nedeniyle, sanayicilik yerine lojistikçiliği sevmesiniz de, Türkiye lojistikte ilerliyor.

Hakan GÜLDAĞ

Anladığım kadarıyla Türkiye bu süreçte, biraz önce Sayın Uslu’nun da ifade ettiği gibi, daha fazla pazarlara bakmak zorunda. Özellikle yanı başımızda Avrupa bir hayli sıkıntılıken ve bu sıkıntının önümüzdeki yıllarda da biraz daha devam edeceğini düşünürsek, size çok iş düşecek gibi görünüyor.

Ben Sayın Armağan Şakar’a dönmek istiyorum. Bütün bu tartıştığımız çerçevede, KOBİ’ler bakımından büyüme ve yayılma fırsatlarını nasıl görüyorsunuz? Siz Elektra Elektronik’in Yönetim Kurulu Üyesi olarak, küresel başarıyı nerede yakalayabiliriz diye düşünüyorsunuz?

Emin Armağan ŞAKAR

Elektra Elektronik Yönetim Kurulu Üyesi

Esas konumuza girmeden önce, daha önce birçok sivil toplum kuruluşunda da dile getirilmiş bir konuyu dile getirmek istiyorum. Bu salondaki bütün meslektaşlarım da bana katılacaklardır. Biraz önce İbrahim Bey’in teşviklerle ilgili çok güzel bir sunumunu izledik. Bize dünya kadar teşvik dağıtıyorlar, sağ olsunlar, onların teşvikleri sayesinde sanayimiz ileri gidiyor ama bize vereceği en büyük teşvik, kaynak kullanımı destek fonunun vadeli ithalatta en azından sanayiciler için ortadan kaldırılması olacaktır. Biz Ankara’ya

gittiğimizde, her seferinde bunu anlattık ama maalesef Ankara bunu anlamamakta hâlâ ısrar ediyor. Nasıl rekabet edeceğiz? Benim dünyada yurtdışından bulduğum kredilerden, kaynaklardan devlet hâlâ neden komisyon alıyor, ben bunu anlayabilmiş değilim. Herhalde buradaki sanayici arkadaşlarım da hâlâ anlayabilmiş değildir. Burada yakalamışken, bunu İbrahim Bey'e bir mesaj olarak vermek istiyorum.

Hakan GÜLDAĞ

Gördüğüm kadarıyla İbrahim Bey de notunu aldı.

Emin Armağan ŞAKAR

Yüzlerce kez dinlemiştir ama ben burada bir kere daha söyleme fırsatı buldum.

Konumuz sürdürülebilir rekabet gücü. Ben de Durmuş Bey'e katılıyorum, siz de biraz önce söylediniz, Türkiye artık köprü değil. Ben konuşmamı kendim de klasik bir KOBİ olduğum için KOBİ çerçevesinden ve son otuz yıldır yaşadıklarımı, örnekleriyle bugüne nasıl geldiğimizi anlatmak istiyorum.

Klasik bir KOBİ'yim diyorum ama esasında bu KOBİ lafı son zamanlarda bende alerji yapmaya başladı, duydukça sinirleniyorum. Çünkü televizyona bakıyorsunuz, sözde KOBİ dostu bir sürü banka var ama yok esasında böyle bir şey. Devlet "KOBİ için varız," diyor ama yok böyle bir şey.

Esasında KOBİ'yi de yeniden tarif etmek lazım. Devlet KOBİ için şöyle bir tarif yapmış: 0-50 işçi çalıştırana küçük ölçekli, 50-250 işçi çalıştırana orta ölçekli, 250 ve üzerinde işçi çalıştırana büyük ölçekli firma denir. Ben kendi firmam açısından bunu değerlendirmeye alıyorum, bende 125 işçi çalışıyor, demek ki istihdam açısından orta ölçekli bir şirketim. Kullandığım teknolojiye bakıyorum, pazarıma bakıyorum, dünyadaki durumuma bakıyorum, ben Avrupa çapında, dünya çapında bir firmayım, demek ki orta ölçeği geçmiş bir firmayım. Sanayide ara mamul ürettiğim için, yaptığım ciroya bakıyorum, küçük bir işletmeyim. Bu çelişkiler içinde gidip geliyoruz.

30 yıl önce iki ortağımla beraber yola çıktığımız zaman, Türkiye bize yetiyordu. Kendi sektörümü de biraz anlatarak konuya girmek istiyorum. 80'li yıllarda Türkiye'de çok az yerli üretici vardı. Biliyorsunuz Sayın Özal'ın zamanında telekomünikasyona çok ağırlık verildi, ciddi telekomünikasyon altyapı yatırımları yapıldı ve bunların yapılması da bizim gibi firmaların ortaya çıkmasına vesile oldu. Ben transformatör üreten bir firmanın ortaklarından bir tanesiyim. Aşağı yukarı 90'lı

yıllara kadar Türkiye'deki bu pazar payı bizi çok güzel idare ediyordu. Gerek hizmet teşkilatı, gerek firmaları bu üretimleri yaparak idare ediyordu. Fakat 90'lı yıllara geldiğimizde bu bize yetmemeye başladı. "Açılmamız lazım. Önce Avrupa'ya, sonra dünyaya açılmamız lazım," dedik. Bunu yapmanın yollarını araştırdık. Bunun için öncelikle bizim iş kolumuzda Avrupa'nın önde gelen firmalarının neler yaptığının araştırmasına girdik ve örnek ülke olarak da Almanya'yı aldık. Kendi konumuzda gerçekten Alman sanayisi dünyaya yön veren bir sanayi. Kendi iş kolumuzda faaliyet gösteren Alman firmaların kapılarını çalmaya başladık. Türkiye'nin gelişmekte olan bir firma olduğunu, iyi bir pazar olduğunu, elektronik sektörünün gelecekte iyi bir yere geleceğini anlattık onlara, işbirliği yapma tekliflerinde bulunduk. Bazı firmaları ikna ettik, bazıları kapılarını kapattı. Sonunda bir firmayla anlaştık ve bu firma uzun yıllar bize gerek teknik olarak, gerek teknolojik olarak destekte bulundu ve bu firmaya biz on seneden fazla ihracat yapma imkânı bulduk. Tamamen o firma adına üretim yaptık ve bu benim için bir öğrenme devresi oldu. Sadece Avrupa'ya, onların standartlarına göre nasıl üretim yapılır, Avrupa'daki teknolojiye nasıl sahip olunur diye baktık. Bu firma ile yaşanan iyi diyaloglar neticesinde bu bilgileri kendimize transfer etme imkânı bulduk.

Ama bu arada biz de boş durmadık ve araştırmalarımıza devam ettik ve mühendislik kadromuzu genişleterek dünya standartlarında, Avrupa standartlarında üretim yapmanın yollarını araştırdık. Almanların da bu konuda bize çok büyük desteği oldu. Ancak sizin de demin söylediğiniz gibi 5 kere durgunluk, 6 kere ekonomik kriz yaşadık ve bunlar Avrupalı firmaların bize bakış açılarını biraz değiştirmeye başladı. 2001 yılında bu yaptığımız işbirliğine maalesef son vermek mecburiyetinde kaldık. Benim için çok acıdır, Alman bana şöyle demişti: "Mister Şakar, sana güveniyorum ama Türkiye'ye güvenmiyorum." 2001 krizinde bu bana çok ağır geldi.

Ondan sonra nasıl bir hayat sürebileceğimizi araştırmaya başladık. İlk olarak sektörel fuarlara katılma yoluna gittik ve 2002'den itibaren Avrupa'ya yapılan bütün sektörel fuarlara, genel fuarlara değil mesleğimizi ilgilendiren fuarlara katılmaya başladık. İlk beş yıl hiçbir başarı elde edemedik ama sabırla gitmeye devam ettik. 5 yılın sonunda Avrupalı baktı ki Türkler'in gideceği yok, bizimle iş yapmaya başlamaya karar verdi ve bizimle işbirliği yapmaya başladılar. Bu arada Avrupa'ya açılma sayesinde oradaki malzeme ve hammadde kaynaklarına da çok kolay ulaştık. Benim en büyük felsefem "bugün üretebildiğin kadar üret, yarın ne yapacağımıza bakarız" ve biz de bu felsefe uyarında kaliteden ödün vermeden çok üreterek maliyet avantajı elde etme yoluna gitmeye başladık. Yavaş yavaş

Avrupa pazarında bir yer edindik. İkinci safhada, çok üretim yapmak için yeni makineler almak mecburiyetinde kaldık. Bunları yaptıktan sonra daha fazla pazara ihtiyacımız oldu, bunun için de sektörel fuarları daha çok takip etmeye başladık. Bu sayede

Avrupa pazarında yavaş yavaş bir yer edindik.

Ama burada bizim maliyetlerimizi yükselten bir sorun çıktı karşımıza. Avrupa ve Amerika'nın çok güzel bir uygulaması var, koydukları standartlarla bir nevi gümrük duvarı uygulaması oluşturuyorlar. O zaman şirketimizde bir standardizasyona gitmemiz gerektiğini düşündük ve kadrolaşarak, gerek mühendis gerekse mavi yakalı kadrolarımızı geliştirerek standartlarımızı yükseltmeye ve Avrupa standartlarını elde etmeye başladık. Daha sonra bu da rekabetçi bir unsur olmamaya başladı, çünkü ürettiğimiz ürünü herkes üretiyordu. Bunun üzerine ürünlerimiz içinde spesifik olanlara yönelmemiz gerektiğine karar verdik. İş kolları yaratmamız gerektiğini düşündük ve son dört senedir ürettiğimiz ürünlerde birtakım özel ihtisas konularına önem verdik. Mesela dünyada son 4-5 senedir enerji verimliliği konusu önem kazanmaya başladı ve biz de enerji verimliliği konusunda üretim yapmaya başladık. Bu şekilde enerji kalitesi elektroniğine girdik. Daha sonra, Türkiye'de büyük bir eksiklik olan toplu ulaşım alanında raylı ulaşım sistemleri elektroniğine girelim dedik. Böylelikle bir branslaşma yoluna gittik. Kendi kadromuzu bu şekilde eğittik, dünyadaki standartlara bu şekilde ulaşmaya başladık.

Bunların hepsi tabii bir maliyet. Bu standartları elde ederken rakiplerinize üstünlük sağlıyorsunuz ama neticede ürününüzü satarken maliyet ve birim fiyat yine öne geçmiş oluyor. Bunları piyasaya anlatmak çok zor ama Türkiye bunları aştı.

Hakan GÜLDAĞ

Anlattıklarınızdan şöyle bir şey şekillendi kafamda: Eski ayağınızı yorganınıza uzatma işi bu yeni küresel rekabet döneminde biraz geride kalıyor, artık yorganı ayağa göre uzatmak, yeni iş fırsatlarını önceden görüp, sezip ona göre yorganı da uzatmaya çalışmak lazım; o atikliği, o esnekliği de göstermek gerekiyor.

Emin Armağan ŞAKAR

Literatüre bakarsanız Türkiye ekonomisinin %95'ini, meclis üyesi olduğum İstanbul Sanayi Odası'nın da %95'ini KOBİ'ler teşkil ediyor. İstihdamın da %85-90'ına yakını da KOBİ'ler sağlıyor ama ISO'nun 1000 şirket sıralamasına baktığınız zaman da bunun önemini görüyorsunuz. KOBİ'lerin en büyük avantajı esnek

olabilmeleri, teknolojiye çabuk adapte olabilmeleri. Bizim gibi firmalarda hantal bir yapı yoktur, çevreye ve yeni teknolojilere çabuk uyum sağlarız ve araştırmayı çabuk yaparız. Karar mekanizması kendimiz olduğumuz için karar verme süremiz kısa oluyor.

Biz bu girişimleri yaparken 2008 yılında ben kafayı Çin'e taktım ve aynı yıl İstanbul Sanayi Odası'nın düzenlemiş olduğu bir geziyle Çin'e gittim. Bilhassa benim sektörüm yıllarca Çin kabusu gördü, "Herşey Çin'den geliyor, Çin ile rekabet edemezsiniz, onlarla başa çıkamazsınız," diye. Ben de bunu yerinde görmek istedim ve gördükten sonra "Ben buraya gelmeliyim," dedim. 2009'dan beri, Çin'de yapılan elektronik sektörü ihtisas fuarlarına katılıyorum ve bunlara katılan tek Türk firmasıyım.

Hakan GÜLDAĞ

Üretim yapıyor musunuz?

Emin Armağan ŞAKAR

Birinci sene yavaş geçti. Sonra Çinliler de "Geliyor buraya, bunda bir şey var," dediler. Konuşmamın başında da söylediğim gibi spesifik ürünlerle gittim, herkesin yaptığı ürünlerle gitmedim, teknoloji gerektiren, mühendislik gerektiren ürünlerle gittim, standardı ve sertifikası olan ürünlerle gittim. Bugün Çin Demiryolları'nın hızlı trenlerinde kullanılan birçok ürünü üretecek duruma geldim ve satıyorum. Çin'de bir ofis açtım ve Çinli mühendis olarak Çin pazarında ürünlerimi yavaş yavaş tanıtmaya başladım. Demek ki korkmayacağız, kaçmayacağız, çalışacağız, gideceğiz. Tabii bu arada devletimizin de çok büyük destekleri var.

Bizim karşımıza çıkan en büyük engellerden birini de yine İbrahim Bey buradayken Ankara'ya bir mesaj olarak göndermek istiyorum. Bu hafta Türkiye Akreditasyon Kurumu'nun Genel Kurulu'na da katıldım, bunu orada da dile getirdim. Hükümetimiz, "2023 yılında 500 milyar dolar ihracat yapacağız," diyor, yeni pazarlar gösteriyor, Afrika ve Amerika pazarını gösteriyor. Şu anda Afrika pazarında bir sıkıntı yok. Yine ben burada teşekkür etmek istiyorum, İhracat Birlikleri ve Ekonomi Bakanlığı birçok sektörel gezi düzenliyor. Yüzyüze görüşmelerle Afrika pazarları, Uzakdoğu pazarları, Asya pazarı gibi pazarlara açılma imkânı veriyor. Amerika kıtası büyük tehlike, çünkü maalesef elektrik ve elektronik sektöründe çok tutucu bir pazar ve kendi standartları var. Bu standartlar bir nevi gizli gümrük duvarı olarak bizim karşımıza çıkıyor. Standartları oradan almadığınız müddetçe, bizim oraya mal satmamız elektrik ve elektronik sektörü açısından büyük sıkıntı. Ben bu vesileyle bunu da dile getirmek istedim.

Hakan GÜLDAĞ

Aslında onunla ilgili bir çalışma varsa, İbrahim Bey'den sıcaklığına bir yanıt da alabiliriz.

Ben de bir hususu eklemek istiyorum. Gümrük duvarlarından bahsettiniz. Geçenlerde Güney Afrika'ya gittik. Güney Afrika Avrupa Birliği ile bazı anlaşmaları yapmış, orayla olan ticaretinde gümrükler bir hayli azalmış durumda ama Türkiye olan ticaretinde Türkiye'nin önüne çok ciddi bir gümrük duvarı çıkıyor. Oysa onlar bize bir şeyler sattığında, Gümrük Birliği dolayısıyla avantajlı konumda oluyorlar. Meksika için de zannediyorum, bu aynı şekilde geçerli.

Emin Armağan ŞAKAR

Meksika'yı anlatayım. Geçen sene Meksika'da bir fuara katıldım. Meksika'da bizim sektörde Türk ürünlerine karşı gümrük duvarları, gümrük vergileri oldukça yüksek ancak rakibimizin Avrupa olması bizi cesaretlendirdi. Biz orada Ticaret Ateşeliği ile uzun toplantılar yaptık. Sektörel dernekler vasıtasıyla bunu Ankara'daki toplantılarda da dile getirdim. Meksika hükümeti maalesef Türkiye ile Gümrük Birliği Anlaşması'nı AB ile olduğu gibi tanımak istemiyor. Esasında 1996 yılında Gümrük Birliği Anlaşması yapılırken Ankara bir noktayı atlamış. AB'nin üçüncü ülkelerle yapacağı anlaşmalara Türkiye'yi katmamışlar, uymak mecburiyetinde olmadığına dair bir madde var zannedersen. O maddeyi Latin Amerika ülkeleri çok güzel kullanıyor. Mesela Brezilya'ya adım atmıyoruz bu yüzden.

Hakan GÜLDAĞ

Güney Afrika'daki örnek de buydu. Sayın Uslu'nun buna ilişkin söyleyeceği bir şey var mıdır?

İbrahim USLU

Malumunuz bu sektörünüz tarafından da çok bilinen bir husus. Gümrük Birliği çerçevesinde bizim üstlendiğimiz bir husus. AB'nin herhangi bir ülkeyle serbest ticaret anlaşması imzalaması durumunda, biz ona dolaylı olarak taraf olmakla birlikte o ülkeyle ticaretimizde o hakkımızı kullanamıyoruz. Zannedersen Cezayir için de benzer şey söz konusu. AB üzerinden bize gümrüksüz mal gelirken bizden oraya mal giderken onların gümrük duvarlarıyla karşılaşılıyor. Az önce ifade ettiğim gibi, şu an 19'a ulaşan serbest ticaret anlaşmalarının tüm bu ülkelerle de yapılması lazım fakat bu çok uzun soluklu müzakereleri içeren bir süreç. En son, birkaç ay önce Güney Kore ile imzalandı, parlamentolarda onaylanacak. Biz de bu ülkelerin her biriyle tek tek serbest ticaret

anlaşması imzalamadığımız süreçte maalesef bu olumsuzluklar devam edecek. Bu uzun bir süreç.

Sözü almışken birkaç hususa daha değinmek istiyorum. KOBİ'lerimizin esneklik anlamında çok büyük avantajları var, büyük firmalar gibi çok fazla kurumsal olmadıklarından çok hızlı pazar değiştirebiliyorlar, ürün değişikliğine gidebiliyorlar ama küçük kalmaları, KOBİ çerçevesinde kalmaları da tabii arzu edilen bir husus değil. Bizim amacımız her halükarda bu firmalarımızı büyütmek.

Bir diğer husus, KOBİ'lerimizin çok konvansiyonel olan bildiğimiz ürünlerin üretimine devam etmelerinden ziyade yenilikçi olmaları, Ar-Ge'ye dayalı yüksek katma değerli, yüksek teknolojiye ürünlere yönelmeleri son derece önemli. Bakanlığımızın yapmış olduğu bir çalışmaya göre, bizim tüm ihracatımızın ortalama kilogram fiyatı 1,46 dolarken gelişmiş ülkelerde bu rakam 3,5 ile 4 dolar seviyesinde.

Hakan GÜLDAĞ

Güney Kore'nin 3 dolar civarında.

İbrahim USLU

Evet, 4 dolara çıkan ülkeler var. Bizim bu ülkelerle rekabet edebilmemiz ve ihracatımızı artırabilmemiz için, ihracatımızı miktar olarak 3 katına çıkarmamız çok mantıklı ve doğru da değil. Burada yapılması gereken daha değerli, daha kaliteli, daha katma değerli ürünler üretilip bunları ihraç etmek ve bu şekilde rekabet gücümüzü artırmaktır. Aksi takdirde, konvansiyonel bir yolla devam ettiğimizde çok fazla rekabet edebileceğimizi zannetmiyorum. Biz küçük firmalarımızı, KOBİ'lerimizi her şekilde koruyup kollamak durumundayız fakat onların büyümesi için de elimizden gelen gayreti sarf etmeliyiz ve eş zamanlı olarak da üretim gamının daha değerli, daha katma değerli yüksek ürünlere dönüştürülmesi çerçevesinde de Ar-Ge, inovasyon ve her türlü destekle bunu takip etmemiz ve arkasında olmamız gerekli diye düşünüyorum.

Hakan GÜLDAĞ

Tam bu aşamada, bunu önemli ölçüde başarmış bir örnek olarak Güney Kore'ye dönecek olursak, Sayın Kwon'a şu soruyu sormak istiyorum: Küresel başarı stratejileri geliştirmek için, dünya genelinde hangi temel eğilimlere bakıyorsunuz? Fark yaratmak için hangi yolları deniyorsunuz? Şu bulunduğunuz aşamada önünüzdeki süreçte bakarken hangi yöntemlerle hangi fark yaratma araçlarını kullanarak ilerliyorsunuz?

Jong Won KWON

Güney Kore'de, 10-20 yıl önce, çok önemli bir süreçten geçtik. O dönemde karşılaştığımız birçok engeli, ülke içerisindeki bütün sektörlerin, iş kollarının, sanayinin katılımıyla aştık. Dünyada lider endüstri olmak için iki plana odaklandık. Mesela Posco için, iki çelik işletmemizi kurduk ve bunlar da dünyanın en büyük iki işletmesiydi. Samsung için en büyük ve en çok beğenilen yarı iletken ürün tesislerini kurdular. Bunları yaparken tabii çok büyük bir devlet desteği aldık ve bununla ilgili olarak devlet planlaması yapıldı. Özel sektör de elinden geleni yaptı.

Ben burada bir konuyu daha vurgulamak istiyorum: Yürütmenin hızı. Bizler, çok erken eğitildik okullarda, hatta ilkokuldan itibaren bu konuda eğitilmeye başladık. Bir işi zamanında bitirmeyi ilkokulda öğrendik. Eğer bir işi zamanında bitirmezseniz cezalandırılırdınız. Ben Türkiye'nin herşeyini çok seviyorum ama insanlar hızla ilgili çok cömertler yani hedefi kaçıırırsanız mazeret üretebiliyorsunuz ve diğerleri de onu çok cömert bir şekilde karşılıyor ve affediyorlar. Bu nedenle, bence bu bizim aramızda çok büyük bir fark ve Kore'nin başarısında bu çok önemli bir faktör. Umuyorum aynı şeyi gelecekte de yapabiliriz.

Hakan GÜLDAĞ

Size herhalde dünyayı uzaydan görmüş tek Türk diyebiliriz, değil mi? Kuşbakışı değil de daha uzaktan bir bakışla, size göre, sadece lojistiği kastetmiyorum ama küresel anlamda Türkiye'nin başarısı için hangi adımları öncelikli olarak atması gerekir?

Durmuş DÖVEN

Biraz önce Afrika'da, Meksika'da yaşandığı söylenen sorunları biz her ülkede yaşıyoruz. Türkiye'nin Avrupa'ya 900 bin ile 1 milyon arasında tır ihracatı var, 1 milyon 100 bin civarında da ithalatı var. Bizim durumumuzu düşünün, herkes üretti, malını götürecek ki bugün malına göre 20 ton, 10 ton için 4-5 bin avrolara gelen bir maliyet ödeyeceksiniz. En çok kendi ülkenizden dayak yiyorsunuz ve ben bir tır sahibi (1700 tırımız var) Türk olarak, Avrupa'ya gideceksiniz. Avrupa'nın seyahat süresi on beş gün ve şoförünüze de 15 günlük vize veriyorlar. Bulgaristan'dan izin alacaksınız, Romanya, ya Sırbistan ya Macaristan üzerinden gideceksiniz, Avusturya ve trenle geçmek zorundasınız. Bu kadar ülkeden izin alıp geçiyorsunuz ve bu kadar ülkeden izin alıp geliyorsunuz. Ama bir Alman tırı olarak Türkiye'ye istediğiniz zaman geliyorsunuz.

Hakan GÜLDAĞ

Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı 1 Aralık'tan itibaren o süreyi bir hayli kısaltan bir uygulamayı getirdi.

Durmuş DÖVEN

Olabilir de, siz dayağı yeyip yere yıkıldıktan sonra size masaj yapmaları, vitamin vermeleri, sizi ne kadar dinamik tutar bilmiyorum. Pazarınızın %20'si zaten artık Avrupalı, Sırplar, Yunanlar gelip gidiyor. Avrupalı hiçbir tane tır karnesi ödemiyor ama biz tır karnesi kullanıyoruz ve 130-140 avro veriyoruz ama Alman kullanmıyor. Çarpın 1 milyon 100 bin gidip dönüşü, 130-140 avro ile, o kadar para ödüyorsunuz. Alman olarak 2 avroya ya da 3 liraya yakıt alıyorsunuz, Türk olarak 5 liraya alıyorsunuz.

Gemiciliğe bakalım. Bizim Brezilya-Amerika çalışan gemimiz var. Niye biz Malta, Panama bayraklı çalışıyoruz? Çünkü Türk bayrağı olursanız Türk istihdam etmek zorundasınız. Ben Türkü Meksika'da nerede bulayım, Amerika'da kaç tane Türk var gemide çalışacak? Ya da SSK'lı olmak zorunda. Bir tane eksik olursa geminizi bağlıyorlar. Türkiye bunu aşamadı. İngilizlerin Marshall Island gibi bir tane ada bulup, bayrak dikip orayı yaparsınız, çok uluslu çalıştırırsınız, çok zor değil. Dünyada öyle ülkeler var ki. Mesela benim gemimin bir tanesi Madagaskar'ın kuzeyinde, 1700 nüfuslu bir ülke, ben yerini haritada bulamadım, yedi bayraktan oluşuyor, onu yanlış diktik diye İtalya'da gemiyi bağladılar. Ucuza bayrak veriyor orası ama Panama ve Malta pahalı.

Havayoluna gidiyorsunuz, size uçuş saatlerinizi vermiyorlar. Tren deseniz, İran'ın zaten Türkiye'ye karşı genetik bir sıkıntısı var. Orta-Asya'ya ihracat yapacaksınız, yıllarca bu acıyı çektik, Humeyni doğdu 15 gün izin, Humeyni öldü 5 gün izin, Kum Kenti'ne gitti dokuz gün kapalı, sonuçta Türkmenistan'a 19 günde geçiyorsunuz. Kendi ülkesinde motorin fiyatı 300 dolar, bana geldiği zaman 2 bin dolar. Ondan sonra "Bunlar içerler, bunlar kaçarlar, Türk şoförü burada yatar, burada kalkar." Bir şey ihraç edeceksiniz, başınıza gelenlere bakın. Havadan gitseniz iniş yok, karadan gitseniz kaç tane belge aldınız, Orta-Asya'ya gitseniz darmadağınık, üç-beş tane kötü şoförün adını kullanarak sizin oradaki ihracatınızı, bekleme sürelerinizi etkiliyorlar. Nakliyecinin gerçekten sorunu var. Son yıllarda tren iyi ve biz de Reysaş olarak Avrupa-Türkiye hattına ve Türkiye içerisine büyük yatırım yaptık. Bildiğim kadarıyla TCDD'den sonra en büyük yerli Türk yatırımını biz yaptık. Orada da zaten yabancıya ihtiyaç yok, Türklerle uğraşmak yetiyor, her gün bir sorunla karşılaşıyorsunuz.

Lojistiğini çözmemiş bir ülke savaşılamaz bile. Biz Basra'da üç gün yakıt götüremedik, Amerikan ordusu durdu. Demek ki Amerikalı olmak yetmiyor. Petrol ihtiyacınız varsa savaşa girersiniz ya da yurtiçinizi hareketlendirirsiniz ya da civar ülkeye gidersiniz. Türkiye'de bence üretim ya da teşvikler yeterli değil. Mesela demiryolu teşviğimiz var ama ithalat yasağımız var, Türkiye'de de demiryolu üretilmiyor. Teşvik verseniz ne yapacağız? Teşvik nedir ki, birisi para filan getirmiyor. Verdiniz, vagon yok. Lokomotifin tanesi 5 milyon, ülkeyi sanki ele geçireceğiz diye daha önceki Cumhurbaşkanı zamanında iki kere veto edilmişti. Lokomotif alıp da Türkiye'yi nasıl ele geçiririm, hep merak ediyorum. Biliyorsunuz demiryolu şu anda kamu mülkiyetinde ve özel sektöre yasak. Demiryolunda sadece lokomotif kiralyorsunuz, yüklemeye gidiyorsunuz, TCDD'de de üç kişiyi memnun edeceksiniz, yalvarıp yakaracaksınız ki size lokomotif versin. Zaten, yanılmıyorsa, 80'li yıllarda bir İngiliz araştırma şirketi Türkiye'nin demiryolunun özelleştirilmesi konusunda "Siz vagonları değil de çalışanları raylara dizip elden ele dolaşırsanız daha ucuz ve daha hızlı gider," demişti. Bu bizim için çok geçerli. Şu anda biraz daha hızı arttı, çünkü artık kamu tarafından daha fazla kullanıldığı için yolcu yatırımları fazla oluyor, Konya-Ankara-Eskişehir vs. için bindiğim zaman, seyrettiğim zaman çok da keyif alıyorum.

Bugün petrol olmayan ülkede petrolün artırılması için teşvik uyguluyoruz ama teşvik derken Daire'nin uyguladığı değil. Mesela geçen ay gördüyseniz, bütün tircılar yolu kapattı, benim zamanım olsa ben de kapattırdım. Konteynerlerin boyu ölçülüyor ve 4 metre 1 santimetreyi geçince ithalat, ihracat, limanlar durdu, neyse ki Bakanlık Mart'a kadar erteledi. 4 metreyle filan işimiz yok bizim, petrol üretmiyoruz. Mesela otomobil taşımada şimdi tek kata indik ama İngiltere'de üç kat taşınıyor ve Türkiye'de iki kat yasaklandı. Yılda bir milyon arabanın satıldığını, 5 ticari vasıtanın taşındığını düşünürseniz, tek kata indiğinizde iki kat daha fazla gideceksiniz.

Mesela, Türkiye Euro-dizele girdi, ben buna karşıyım. Dünyadaki Kyoto Anlaşması'na tabi ama dereden çıktıktan 50 metre sonra su içemediğiniz bir ülkeyiz. Kyoto'ya girmeyen üç ülke yani Amerika, Çin ve Rusya petrol üretiyor ama Euro-dizel değil GP8 dediğimiz daha alt segmentte bir yakıt kullanıyor. Biz bugün, çevreyi iyileştirmek için Euro-dizel yüzünden %12-13 daha fazla para ödüyoruz. Ticaret açığınız 94 milyar dolar, 46 milyar dolar enerji ithalatı var ve bizim Euro-dizel yüzünden ihracatımız 3,5 milyar dolar daha arttı. Türk olarak, benim için çevre filan biraz hikâye geliyor, benim için önce ülkem kalkınsın. Kalkınan ülkeler zaten eğitime, sağlığa önem verir, çok fakir bir ülkenin eğitilmiş insanının ya da hastanesinin kime ne faydası var.

Nakliyecilerin, daha doğrusu lojistikçilerin önce ülkesinden sıyrılması lazım. Ülkeme karşı olduğum şeklinde algılanmasın, çok daha önü açılmalı çünkü malınızı götüreceksiniz. Çin'e mal üretiyorsunuz, neyle götüreceksiniz, nasıl götüreceksiniz, nasıl ithal edeceksiniz? Bugün Türkiye hammadde ithalatı yapan ülke konumundadır ve bugün herkes dış ticaret açığımızın araba, giyim vs. ile oluştuğunu zannediyor halbuki biz hammadde alıp, işleyip, mamul, yarı-mamul hale getirip ihraç eden ülkeyiz. Biz o zaman limanlarıyla vs. çok gelişen bir ülke olmalıyız. Tabii son yıllarda herşey takdir edilecek boyutta gelişti ama yeterli değil.

Hakan GÜLDAĞ

Daha çok tartışırız ama vaktimiz biraz kısıtlı ama çok kısaca çevre de çok önemli ve eğitim de çok önemli diye en azından bahsedeyim.

Durmuş DÖVEN

Biraz nüktedanlık maksadıyla söyledim, çevreye ve eğitime önem verdiğim için kendi okulum, kendi üniversitem olan birisiyim. Orada demek istediğim o değildi tabii.

Hakan GÜLDAĞ

Bir yandan da benim soruma farklı bir açıdan cevap vermiş oldunuz. Belki de böyle makro düzeyde strateji tartışmalarının yanı sıra mikro düzeyde reformları da bir yandan ciddi şekilde ele almamız ve tartışmamız gerekiyor. Çok teşekkür ediyorum.

Soru ve Katkılar

Soru

Paslanmaz çelik için ferro-krom üretimini Türkiye'de mi yapacaklar? Eğer öyleyse, kararlarını vermelerinde Türkiye'deki işgücü vs. maliyetlerinin etkisi ne oldu? Bu konuda ne düşünüyorlar? Çünkü şu anda Güney Afrika ve Hindistan krom ihracatlarını kısıtlamaya gittiler ve ferro-krom ihracatı yapmaya yöneldiler. Oysa Türkiye'de biz, maliyeti düşürüp krom fiyatlarımızı bile gerekli seviyede tutamadık. Bu konuda fikirlerini almak isterim.

Jong Won KWON

Türkiye'de ferro-krom üretimine giriyoruz ama bununla ilgili bazı koşullarımız var. Öncelikle fizibilite çalışmaları yapmamız gerekiyor ve krom yataklarının içeriğiyle,

boyutlarıyla ilgili olarak da fizibilite olması lazım. Aynı zamanda elektriğin fizibilitesini belirlememiz gerekiyor. Bu faktörlerle birlikte fizibilite çalışmasının sonucu olumlu olursa, yeterince kârlı görünürse, o zaman krom madenlerinin rafine edileceği tesislerin kurulması konusuna daha fazla ilgi duyacağımızı düşünüyorum.

Soru

Öncelikli yatırımlar kavramını açarak anlattınız. Öncelikli yatırımlar, stratejik yatırımların bir parçası mıdır? Değilse, ayrıysa, stratejik yatırımların kapsamında neler vardır, biraz açmanızı rica edeceğim.

İbrahim USLU

Yeni teşvik sistemini dört kategori altında anlattım: bölgesel, büyük ölçekli, stratejik ve genel teşvik uygulamaları. Daha sonra da öncelikli yatırımlar kavramı altında sekiz tane başlıktan bahsettim. Aslında öncelikli yatırımlar bölgesel sistemin altında yer alan fakat bölge ayırımına tabi tutulmayan yatırım konuları. Bunlar özellikleri itibariyle öncelikli addedilip nerede yapılırsa yapılsın 5. Bölge desteğinden yararlanacak olan yatırım konuları. Bunlar tanımlanmış konular, yani bu konular için ayrıca bir değerlendirmeye, farklı kriterler uygulamaya gerek kalmaksızın orada sıralanmış konularda yapılacak olan üretim yatırımları bu kapsamda desteklenecek.

Stratejik yatırımlar, öncelikli yatırımlardan biraz daha fazla desteklerden yararlanan fakat adı (listesi) konulmamış yatırımlardır. Dört tane kriterden bahsettim ve bu kriterlerin her birini aynı anda sağlayan yatırımlar da stratejik yatırım olacak. Bugün itibariyle stratejik kapsamına girmeyen bir konu, yarın kapsama girebileceği gibi, bugün üretim açığımızın olduğu, daha fazla ithalat bağımlısı olduğumuz bir konu birkaç tesisin işletmeye girmesiyle yarın kapsamdan çıkabileceğinden esnek bir yapı öngörüldü. Asgari tesis içi %40 katma değer sağlanması ve 50 milyon TL'nin üzerinde yatırım tutarının olması ve tabii en önemlisi ithalat bağımlılığımızın yüksek olduğu bir konuda bu kapsama giren yatırımlar, stratejik olarak addediliyor. Dinamik bir yapı olması hasebiyle böyle bir uygulamaya gidildi ve bu sebeple orada sektör sıralanmadı.

Mertebe olarak ikisini kıyasladığımızda, stratejik yatırımlar en yüksek oranda desteklerden yararlanan grup fakat hemen onun altında gelen grup öncelikli yatırımlar. Bu ikisinden sonra bölgesel teşvikler olsun, büyük ölçekli yatırımların teşviki olsun, bulunduğu bölgenin, bulunduğu ilin desteklerinden yararlanan yatırımlar geliyor. Fakat bu iki grupta, hem stratejik

hem de öncelikli yatırım konularında bizim önceliğimiz onların hangi il'e yapıldığı değil o yatırımların ülkeye kazandırılmasıdır. O sebeple tek oran ve tek süre öngörüldü ve böyle bir yapılanmaya gidildi. Aslında öncelikli yatırımlar için, sistemin beşinci ayağı da diyebiliriz.

Soru

Lojistikle ilgili çok fazla şey bilinmiyor. Genellikle de biz öğrenciler tarafından çok fazla bilgi edinilmediği gibi çok fazla bu alana yönlendirilmiyoruz. Benim de lojistik hakkında çok fazla bir bilgim yok ancak yönelmek istiyorum. Bu konuda etkinlikleriniz varsa nereden takip edebiliriz? Bilinen bir tek Beykoz Lojistik Üniversitesi var. Bizim üniversitemizde lojistik bölümü yok ve bölümler çoğaltılmadı. Bunun hakkında bilgi edinebileceğimiz ya da takip edebileceğimiz bir web sitesi ya da programınız var mı?

Durmuş DÖVEN

Lojistik esasında son yıllarda çok konuşulan, birkaç üniversitede de bölümleri açılan, her şirketin, her kurumun mecbur olduğu bir alan ve bunu istihdam etmek ya da çözmek zorunda. Lojistiği tek seferde söyleyeni işe alıyoruz, çünkü lojistiği kimse anlamadığı için fazla talep olmuyor ama esasında bütün şirketlerde tedarik zinciri, satın alma, taşıma, nakliye, depolama vs. altında toplanıyor. Bizimle alakalı bilgi almak istiyorsanız, Reysaş internet sitesinden bulabilirsiniz. Çok daha detaylı bilgi almak isterseniz bizim bu bölümde departmanlarımız var. Eğitim veren bir şirketiz ve müracaat etmek isterseniz çok da ihtiyacı olan şirketler arasındayız, işbirliği yaparız.

Soru

Gerçekten KOBİ'ler için ciddi destekler gördük. Sadece bir sorunumuz var, %70'lere varan fuar desteklerinin bizlere geri ödemesi artık bir yılı da geçer oldu. Bununla ilgili bir görüşleri var mı? Fuar desteklerinin geri ödemeleri KOBİ'ler için gerçekten bir finans kaynağı sorunu yaratıyor.

İbrahim USLU

Fuar desteklerinin geç ödenmesi konusunu döndüğüm zaman İhracat Genel Müdürümüz ile hemen istişare edeceğim. Şu an detaya vakıf olmadığım için bir cevap veremeyeceğim ama gider gitmez bu konuyu iletacağım.

Hakan GÜLDAĞ

Sayın Şakar, bu aşamada ilave etmek istediğiniz bir şey var mıdır?

Emin Armağan ŞAKAR

Herşeye rağmen biz çalışıyoruz. Yükünü biz taşıyacağız, koşacağız, kapı kapı dolaşacağız, üreteceğiz. Bizim başka bir işimiz yok.

Hakan GÜLDAĞ

Hakikaten bugün söylediğiniz hemen hemen her argüman yeni bir panel konusu olabilir. Onun için izin verirseniz ben burada toplantıyı kapatacağım.

11. Sanayi Kongresi'ni ve tabii oturumu düzenleyen herkese, tüm konuşmacılarımıza, bu saate kadar bizi izleyen basın mensubu sevgili meslektaşlarıma ve sabırla dinleyen siz değerli katılımcılarımıza çok teşekkür ediyorum. Her ne kadar sürçü lisan ettiysek affola.



OTURUM 3

Bölgesel Pazarlara Yenilikçi Bakış

- Küresel Ölçekte Yeniden Şekillenen Üretim
- Asya - Çin
- Rusya ve Kafkasya
- Afrika
- Doğu Avrupa ve Orta Doğu

OTURUM BAŞKANI

A. Rona YIRCALI

DEİK İcra Kurulu Başkanı

KONUŞMACILAR

M. İbrahim AYBAR

Renault-MAIS Genel Müdürü

Vedat MİMAROĞLU

Çimtaş Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO

Alejandro JIMENEZ

Efes Bira Grubu Başkanı

Tamer TAŞKIN

DEİK Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

Mehmed EVYAP

Evyap Holding İcra Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi



OTURUM BAŞKANI

A. Rona YIRCALI

DEİK İcra Kurulu Başkanı

1944 doğumlu olan Rona Yırcalı, Ekonomi ve İş İdaresi konularında yüksek öğrenimini Amerika Birleşik Devletleri'nde Miami Üniversitesi'nde yapmıştır.

Halen, Dünya Odalar Federasyonu (WCF) Başkanı, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) İcra Kurulu Başkanı, Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) Yönetim Kurulu Üyesi ve Dünya Konseyi Üyesi, Milletlerarası Ticaret Odası - Türkiye (ICC Türkiye) Milli Komite Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Sahip olduğu Yırcalı Grup kuruluşlarında, enerji (transformatör, hidroelektrik ve rüzgâr enerjisi), gıda, yem, tekstil, sentetik elyaf üretimi, turizm ve finans sektöründe faaliyet göstermektedir.



M. İbrahim AYBAR

Renault-MAIS Genel Müdürü

1953 senesinde Nazilli, Aydın'da doğdu. 1974 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nden Makine-Uçak Mühendisi olarak mezun oldu. Aynı üniversiteden 1976 yılında Yüksek Mühendis ünvanını aldı. Daha sonra 1978-1980 yılları arasında A.B.D.'ye giderek doktora çalışması yaptı.

1980-1985 yılları arasında yurtdışında ve 1985-1988 yıllarında Türkiye'de özel sektörde profesyonel iş yaşamını sürdürdü. 1988-1991 yılları arasında Başbakanlık'ta çalıştı. 1991-1992 yılları arasında Başbakanlık Müsteşar Yardımcılığı, aynı yıllarda Sümerbank Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkan Vekilliği yaptı. 1992 yılından 2000 Eylül ayına kadar Varan Turizm Genel Müdürü ve Uluslararası Yolcu Taşımacıları Derneği (UYTAD) Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev aldı.

Ekim 2000'den itibaren Renault-MAIS Genel Müdürü olarak görevini sürdürmektedir. 2008 ile 2010 yılları arasında Otomotiv Distribütörleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmıştır. Halen, YASED Yönetim Kurulu Üyeliği yapmaktadır.



Vedat MİMAROĞLU

Çimtaş Grubu Yönetim Kurulu Başkanı
ve CEO

Vedat Mimaroglu 1958 yılında İstanbul'da doğdu. 1981'de Fransa INSA de Lyon Makine Yüksek Mühendisliği eğitimini, 1982'de Fransa IAE Grenoble İşletme Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır.

Çalışma hayatına 1982 yılında Enka Arabia, Riyad, Suudi Arabistan Krallığı'nda Teklif Mühendisi olarak başlayan Mimaroglu, 1983 yılında Enka Dubai'de İş Geliştirme Mühendisliği, 1984'te Çimtaş (Enka) Enerji Santrali Saha Mühendisliği ve 1986'da Çimtaş (Enka) Satınalma Genel Müdür Yardımcılığı görevlerini yürütmüştür. 1988 Yılında Çimtaş (Enka) Genel Müdürü olan Mimaroglu, 2000 yılında Yönetim Kurulu Üyeliği ve Genel Müdür görevlerini üstlenmiştir.

Vedat Mimaroglu 2002 yılından bu yana Çimtaş Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO olarak görevini sürdürmektedir.



Alejandro JIMENEZ
Efes Bira Grubu Başkanı

1950 Kosta Rika doğumlu olan Alejandro Jimenez, Texas Üniversitesi Kimya Mühendisliği mezunudur. 1973 'te The Coca-Cola Company-Kosta Rika'da çalışma hayatına başlamıştır. The Coca Cola Company-Porto Riko ve The Coca-Cola Company-Atlanta'da üst düzey pozisyonlarda görev almıştır. 1991-1993 yılları arasında Meksika'nın ikinci en büyük Coca-Cola şişeleme firması olan Panamco Mexico'nun CEO ve Başkanlık görevinde bulunmuştur. 1994 yılında Latin Amerika'nın en büyük Coca-Cola şişeleme firması olan Panamerican Beverages (Panamco)'da Başkan, COO ve Yönetim Kurulu Üyesi görevlerini üstlenmiştir. 2002 yılında tüketici ürünleri ve fast-food restoranları firması olan DINESA'nin Ortağı ve Yönetici Direktörlüğü görevine gelmiştir. Fonseca, 2007 yılından bu yana İstanbul'da, Efes Bira Grubu Başkanı ve CEO olarak görevini yürütmektedir. Coca-Cola İçecek, Coca-Cola Şişeleme Türkiye, Orta Asya, Pakistan ve bir çok Ortadoğu ülkesinin Yönetim Kurulu Üyesi de olan Jimenez, aynı zamanda içecek üreticisi Etap firmasının Yönetim Kurulu Üyesi görevini de sürdürmektedir.



Tamer TAŞKIN
DEİK Afrika İş Konseyleri
Koordinatör Başkanı

1951 İstanbul doğumlu olan Tamer Taşkın, eğitimini Ege Üniversitesi Tekstil Mühendisliği bölümünde tamamlamıştır.

DEİK Türk Güney Afrika İş Konseyi Başkanı ve DEİK Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı olarak görevine devam etmektedir. Geçmiş dönemde Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) Başkanlığı ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yönetim Kurulu Üyesi görevlerinde bulunmuştur.

Istaş ve Petrofer firmalarının Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı olan Taşkın aynı zamanda Güney Afrika Cumhuriyeti İzmir Fahri Baş Konsolosu'dur.



Mehmed EVYAP
Evyap Holding İcra Kurulu Başkanı,
Yönetim Kurulu Üyesi

1976 İstanbul doğumlu olan Mehmed Evyap, Robert Kolej ve Koç Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur.

Çalışma hayatına 1997 yılında Evyap International Dış Tic. A.Ş. pazarlama bölümünde başlayan Evyap, 2000 yılında Proje Müdürlüğü görevini, 2001 yılında Finans, Türkiye Satış ve Satın Alma bölümlerinin yönetimini üstlenmiştir. 2003 yılında Pazarlama, Türkiye Satış, Finans ve Bilgi Sistemlerinden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi görevlerini yürüten Evyap, 2004 yılından beri Evyap İcra Kurulu Başkanı olarak görevini sürdürmektedir.

A. Rona YIRCALI

DEİK İcra Kurulu Başkanı

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu İcra Kurulu Başkanayım. Aynı zamanda Dünya Odalar Federasyonu'nun da Başkanlığını yürütüyorum. Bugünkü toplantımız, bildiğiniz gibi, İstanbul Sanayi Odası tarafından düzenlenen 'Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Bölgesel Üretim Küresel Güç' başlığı altında yapılan çalışmaların bir kısmı. Biz de burada, bölgesel pazarlara yenilikçi bir bakış olarak bugünkü panelimizi yapmaya çalışacağız.

11. Sanayi Kongresi, her yıl olduğu gibi bu yıl da başta KOBİ'ler, sanayiciler, kamu yöneticileri, iş dünyası, üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerini bir araya getirmeyi başarıyor. Tabii bu arada Kongre'yi düzenleyen değerli dostum Tanıl Başkan'a ve onunla beraber çalışan tüm arkadaşlara bu girişimden, bu organizasyondan dolayı teşekkür etmek istiyorum.

Yaşadığımız hızlı küreselleşme sürecine paralel olarak bütün dünyada güç dengeleri yeniden şekillenirken, bu dünyadaki sistem de çok kutupluluğa doğru ilerlemektedir. Bu güç dengeleri içinde Türkiye gibi yükselen piyasa ekonomileri içinde ülkemizin ağırlığı gittikçe artmakta ve bu yükselen ekonomilerin arasında rekabet olsun, işbirlikleri olsun ekonomik düzene ve bunu takip eden siyasi düzene bir yenilik, değişik bir akış getiriyor. Türkiye sahip olduğu fiziki ve sosyal sermayesi, İtalya ile Çin ve Hindistan arasındaki bölgede en büyük serbest piyasa ekonomisine sahip olması ve demokratik yapısıyla bölgesinde bir cazibe merkezi olmaya devam etmektedir. Bu da, son ekonomik gelişmelerde Türkiye'ye gelen küresel yabancı sermayeden dolayı da zaten belli oluyor. Bu tablo içinde şirketlerin de kendilerini bu değişime adapte etmeleri ve bu değişimin yaratmış olduğu fırsatları iyi değerlendirip risklerini iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bunun için de tabii planlarımızın, üretim modellerimizin, dağıtım kanallarımızın yeni ve akılcı yaklaşımlarla düzenlenmesi gereklidir.

Küresel ekonominin ağırlık merkezi Atlantik'ten Asya-Pasifik bölgesine kayarken Afrika ekonomileri de doğal kaynakları, hızlı büyüyen ekonomileri, küresel oyuncularıyla Türkiye için olduğu kadar bütün dünyada daha cazip bir kıta, bir pazar haline gelmektedir. Bu bölgelerde Türk şirketlerinin pazarlara yenilikçi bakışlarla küresel zincirdeki konumlarını ileri noktalara almak için yaklaşım geliştirmelerinde büyük fayda olduğunu düşünüyorum.

DEİK olarak, biz 109 iş konseyimizle, Afrika olsun, Asya-Pasifik olsun, Güney Amerika olsun, bu yeni piyasalara yönelen arkadaşlarımıza öncülük, destek, yeni imkânlar sağlamak için çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.

Bu oturumda da Türk şirketlerinin bölgesel pazarlarda nasıl yenilikçi bakışlara ihtiyaç olduğu ve bunların ne kadarının tatbik edilebildiği, ne eksiklerimiz olduğu ve ne yapılması lazım geldiği üzerine tecrübelerini ve çok önemli görüşlerini paylaşacak beş önemli arkadaşımız var.

İlk konuşmacımız Sayın İbrahim Aybar. Kendisinden hem dünya pazarları, hem özel sektör, hem sivil toplum kuruluşları hem de kamunun bakışını belki toplu olarak değerlendirmesini alma imkânımız olacaktır.

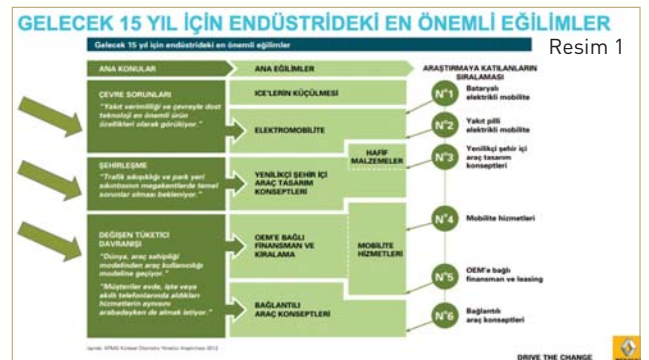
M. İbrahim AYBAR

Renault-MAIS Genel Müdürü

Özellikle bu fırsatı bana verdiği için Sayın Başkan'a ve Sanayi Odası Başkanı'na teşekkür ediyorum. Zamanımın çok kısa olduğunun bilinciyle size bugün, dünyada önümüzdeki 15 yıl için otomotivde ne gibi eğilimlerin olduğunu, üretimin ve tercihlerin nereye doğru gittiğini kısaca anlatmaya çalışacağım.

Bildiğiniz gibi, 1900'lü yılların başından beri dünyada motorlu taşıt seri üretimi devam ediyor. Önceleri çok az sayıda yapılan üretim 1960'lı yıllardan itibaren yıllık 16-18 milyon mertebelerine ulaştıktan sonra günümüzde 80 milyonluk üretime kadar geldi. 2012'de 82-83 milyon arası çıkacak gözüküyor. 2013'teyse 88 milyon hedefleniyor. 2020 itibarıyla da yıllık 100 milyon rakamı konuşulmakta.

Çeşitli sınıai çalışmalar, organizasyon ve özellikle modern yaşamın gerekliliğini yerine getirirken birçok çevre problemi de maalesef gündemimizde yerini bulmakta, hepimiz geyet net yaşıyoruz ve çevre konusundaki hassasiyetimiz de artmaya devam ediyor.



[Resim 1] Bu sınıai gelişmeler, çevreyle ilgili sıkıntılar devam ederken, önümüzdeki 15 yıla bir perspektif koyduğumuzda birtakım yeni eğilimleri de artık görmeye başlıyoruz. Ben bunları üç aşamada değerlendireceğim. Bunlardan birincisi, çevre ile ilgili konular. Artık üretimde, özellikle otomotiv sektörü, çevreyi önplana çıkaran yeni gelişmeleri takip etme gereğini yakaladı ve bu doğrultuda üretimler

geliştirmeye başladı. Örneğin, bildiğiniz fosil yakıtı kullanan içten yanmalı motorlarda küçülmeler başladı, down-size dediğimiz kapsamda motorlar ortaya çıkmaya başladı ve bugünlerde piyasada da gördüğümüz otomobillerde artık 1 litrenin altında motor-silindir hacimleri var, yüksek güçlerde - 900 CC, 950 CC - ama 90-95 beygir gücü alabiliyorsunuz yüksek torklarda. Buradaki en büyük avantaj hem yakıt ekonomisi hem de çevreye bırakılan zehirli gazlar ve karbondioksitin çok düşük seviyelere indirgenebilmesi.

İkinci gelişme, daha hafif, malzeme olarak daha karbon-fiber ağırlıklı otomobiller çıkmaya başladı. Bunlar da yine yakıt ekonomisi ve çevre standartlarının gelişmesine dayalı olarak çıkan yenilikler. Bu arada yine çevreye duyarlı olacak şekilde alternatif enerjiyi kullanan otomobilleri de yollarda görmeye başladık. Birkaç yıldan beri hibrid otomobilleri görüyorduk, daha sonraysa sadece elektrik motoru kullanan elektrikli otomobilleri görmeye başladık.

Bu gelişmeler devam ederken şehirlerde de bazı gelişmeler olmaya başladı. Özellikle trafik sıkışıklığının ve şehirlerde yaşam zorluğunun getirdiği yeni şartlarda özel olarak yeni park alanlarının düzenlenmesi, otomobil tasarımında kalabalık şehirlere uygunluk gibi kriterlerin gözetilmesi gündeme geldi. Özellikle iç mekânlarının daha geniş ama dış boyutlarının daha küçük olması üzerinde durulmaya başlandı.

Üçüncü olarak da özellikle tüketicilerin davranışlarında değişiklikler görmeye başladık. Tüketiciler otomobillerde daha fazla elektronik aksam arar oldular. Navigasyon standart hale geldi, onun ötesinde artık multimedia sistemleri gelişmeye başladı. Otomobilinizden internet bağlantısı sağlayabiliyorsunuz, her türlü iletişiminizi yapabiliyorsunuz, gideceğiniz yerlerle ilgili her türlü bilgiyi alabiliyorsunuz. Artık bu noktalar, otomobillerde teknolojik olarak sağlanmaya başlandı. Tabii bütün bunlar olurken de özellikle bağlantılı çözüm dediğimiz, örneğin önceden yapılabilecek rezervasyonları otomobilden yapabilmek, dinlemek istediğiniz birtakım bilgileri otomobilde sesli olarak alabilmek gibi yeni teknolojik gelişmeleri de görmeye başladık.



[Resim 2] Biraz daha detaya girecek olursak, yapılan anketlerde de çok net çıkmaya başladı ki artık dünyanın her noktasında pazarlar da birbirine benziyor, yani eskisi gibi gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerin pazarları arasında ciddi farklılıklar yok. Yapılan bütün anketlerde de bu gerçeği görüyoruz. Önümüzdeki 15 yıl içinde olgun pazarlarla gelişmekte olan pazarların şartlarının demografik açıdan da birbirine çok yakın olduğunu göreceğiz.



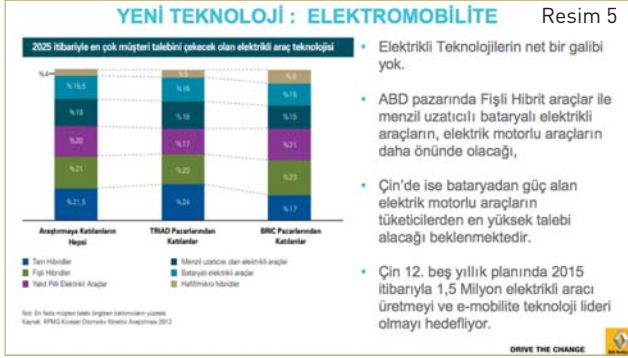
[Resim 3] Bunlar gerçekleşirken 2025 yılında tüketici davranışlarının nasıl değişeceği konusunda, yine uluslararası anketlerden derlenen bilgiyi size aktarmak istiyorum. Özellikle müşteri, tüketici tercihini etkileyecek birinci aksam, araçlardaki elektrik-elektronik aksamı olacak. Burası son derece önemli ki yapılan anketlerde katılımcıların %54'ünün tercihi olarak çıkıyor. Hafifi malzemeler önemli olacak çünkü orada çevreci ve daha ekonomik çözümler var. Bilişim teknolojileri çok önemli olacak. Diğer konularsa nispeten daha az önemli olacak. Yeni giren birtakım markalar ve firmalar olabilir, Ar-Ge imkânlarının avantajları yine bu konuda tercih sebebi olabilir, mobilite hizmeti sağlayıcılar yine tercih sebebi olabilir ama ilk üçümde üzerinde özellikle durmak istedim.



[Resim 4] Bu noktada yeni ana yapı taşlarını oluşturan oyunculara ise, az önce de belirttiğim gibi, motor aksamı olanları son derece önemli çünkü çok daha küçük boyutta, çok daha az yakıt tüketen ama çok çok daha çevreci motor arayışları, özellikle alternatif enerjiler gündeme geldikçe çok daha rekabetçi boyutta

Bölgesel Pazarlara Yenilikçi Bakış

olacak. Keza elektrik tahrikiyle çalışacak araçlardaysa, güç elektroniği, elektrikli motoların kapasitesi, onların yeterliliği, özellikle pillerin gelecekte nasıl gelişeceği - günümüzde bir şarjla 150-200 kilometre gidilebilmekte - şarj etmeden daha uzun mesafeler gidebilme yeteneği, bunlar çok daha fazla etkili olacak. Tabii özellikle hafif malzemeler, az önce de üzerinde durduğum gibi, çok etkili olmayı sürdürecekler.

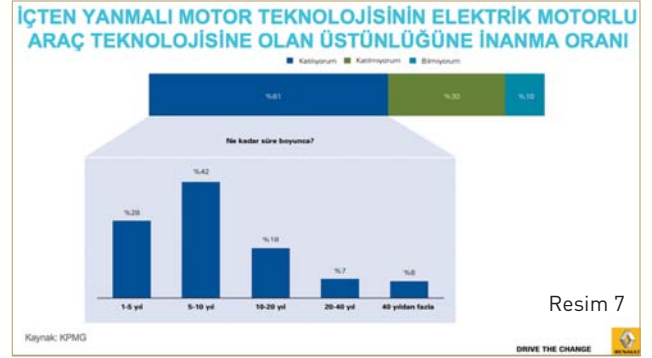


[Resim 5] Birkaç dakika da elektromobilitate ayırmak istiyorum. Elektrik tahrikli araçlarda günümüzde net bir üstünlük söz konusu değil. Net üstünlükle şunu ifade etmek istiyorum: Acaba yakıt pilli mi olsun yoksa sadece batarya mı kullanalım yoksa sadece hibrid mi gidelim, tercih onlara doğru mu gidecek, bu konular çok net değil. Ağırlıklar eşit dağılıyor. Ancak şu bir gerçek ki, önümüzdeki 15 yılda petrolün dışındaki enerji kaynağını daha fazla kullanan araçları yollarda fazlasıyla göreceğiz, bu konuda hiçbir şüphe yok, çünkü Çin'in büyük bir atağı var. Çin'de petrol yok ama Çin, dünyanın en büyük üreticisi, bu yıl 20 milyonu geçti, önümüzdeki 15 yıl içerisinde yıllık üretimin 30 milyonu aşacağı söyleniyor ve Çin petrolü olmadığı için tamamen petrole bağımlı olmak istemiyor. Dolayısıyla Çin'de tüm kalkınma planları hep bu alternatif enerjiyle çalışan, özellikle elektrikli otomobillere karşı yoğun bir ilgiyi ortaya getiriyor ki 2020 yılı itibarıyla yıllık üretimlerinin 5 milyonu aşacağına dair tahminler yapılıyor. Şu anda uyguladıkları kalkınma planına göre 2015 yılı için hedefleriyse, yıllık 1,5 milyon.



[Resim 6] 2025 yılını bitirirken acaba tescillerde ne gibi pazar payları olacağı konusunda yine uluslararası

anketten bir sonucu vermek istiyorum. Görüldüğü gibi toplam satışların %10'u mertebesinde bir rakamın artık herkes tarafından rahatlıkla kabul edildiğini görüyoruz. Yani önümüzdeki 15 yıl içerisinde her satılan yüz otomobilin onu elektrik motorlu olacak.



[Resim 7] İnsanlar bu gelişmeyi, bu değişimi nasıl algılıyorlar, nasıl kabul edecekler? Şu an için herkesin ağırlıklı düşüncesi, içten yanmalı motorların etkisinin, ağırlığının ve üstünlüğünün devam edeceği yönünde ancak bu giderek azalmakta. Özellikle önümüzdeki 15 yıllık döneme baktığımızda, 5 yıl sonra bu üstünlüğü devam ettirecek diyenlerin sayısı %28, belki 10 yıl içinde biraz daha fazla ama kesinlikle 10 yıldan sonra bu üstünlüğü artık görmeyeceğimizi söyleyenlerin sayısı çok daha fazla olacak. Bu konuda da anketler bütün ülkelerde böyle çıkıyor.



[Resim 8] Peki bu değişim, yani artık petrole dayalı olmayan araçların, daha değişik tasarım şartlarını taşıyan araçların gelişimiyle megakentlerde neler olacak? Megakentler, bu araçların tasarımlarında değişiklikler getirmeye devam edecek, bilhassa boyut ve şekil değişimi olacak. Lüzumsuz yere çok kişiyi taşıyan otomobiller değil, gerekmiyorsa sadece bir ya da iki kişiyi taşıyan değişik araçlar, quatro-cycle'lar, tri-cycle'lar gündeme gelecek. Bunları özellikle birkaç yıl içinde kendi yollarımızda da göreceğimizden hiç şüphe yok.



[Resim 9-10] Nüfusun gelişimine bakacak olursak, şu anda dünyada nüfusun %50'den fazlası şehirlerde yaşıyor, Türkiye'de bu oran çok daha fazla, biz şehirleşmeyi çok daha başarmış görünüyoruz ve şehirleşme oldukça da insanların otomobilleri sahiplenme değil - burası çok önemli - otomobilleri kullanma isteği ortaya çıkıyor. "Otomobili sahiplenmesem de olur, alırım istediğim yerde, istediğim zaman, istediğim yere kadar götürürüm ve orada bırakırım; onun yakıtıyla, bakımıyla, sigortasıyla, parkıyla uğraşmam" şeklinde bir insan tercihi geliyor. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde bu tercihi de iyi kullanacak pazarlama teknikleri başarılı olacaktır. Burada da görüldüğü gibi, özellikle şehirlerde yaşayan insanların hâlâ önemli bir bölümünün otomobili yok ve bu insanlar giderek otomobil almaktansa bu şekilde kullanacak, hatta otomobili olanlar da satıp bu yöne doğru gitmeyi düşünecekler. Dolayısıyla yeni otomobil tasarımının da bu ihtiyacı karşılaması gerekiyor.



[Resim 11] Özellikle insanların otomobilde her an hayata bağlı olmak isteğinin çok ağır bastığı günümüzde ve önümüzdeki 15 yıl içinde, yine otomobillerde yapılacak birçok elektronik değişimden de tekrar bahsetmek istiyorum. Bununla ilgili çeşitli çalışmalar var ama en önemlisi bu teknolojileri koyarken insanları mutlaka kendi tarafınıza çekebileceğiniz bir çevreciliği ve albeniyi de yaratmanız gerekiyor. Şu çok net ki, yeni neslin beklediği bizim önümüzde son derece önemli bir tercih sebebi, yani herkes kendi istediği türde, kendisine özgü bir çözüm yaşayacak. İşte biz teknolojik olarak bunu da başaracak görünümüleri ortaya çıkarmak ve bunu özellikle internet ortamında, sosyal paylaşım ağlarında iyi pazarlamayı başarmak mecburiyetindeyiz.



[Resim 12 -13] Tüm bunları yaparken, tabii dünyada belli bir kapasite var. Bu kapasitede belli bir üretim sayısı lazım ki bu kapasiteler verimli olarak hayatlarını devam ettirebilsinler. Ancak maalesef, önümüzdeki süreçte, kapasitelerin fazla kullanılamayacağı görülüyor. Şu anda dünyada kapasiteler yaklaşık olarak %25 civarında boş ama gidişat önümüzdeki 15 yıl sonra kapasitenin %35-36 oranında boş olacağını gösteriyor. O zaman rekabet çok daha yoğun, bu kapasiteleri barındıran markaları yaşama şartları son derece kısıtlı olacak. Bu durumda bazı yeni gelişmeleri de beklememiz gerekiyor. Örneğin, teknoloji ortaklıklarıyla stratejik ittifaklar bekleyeceğiz. Markaların birleşmelerini, tedarikçileriyle birleşmelerini ve stratejik birtakım yeni gelişmeleri de, özellikle ortaklık gelişmelerini de bekleyeceğiz, önümüzdeki 15 yıl içinde. Bu yeni OEM'lerin

Bölgesel Pazarlara Yenilikçi Bakış

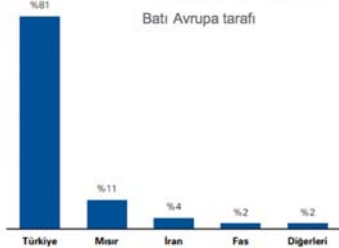
stratejilerine girecek olan şirket alımları ve birleşmelerin ortak girişimlerin son derece dikkatli izlenmesini ben özellikle tavsiye ediyorum.

BRIC ÜLKELERİ 2016'DA YILLIK SATIŞ HACMİ BEKLENTİSİ

ÜLKELER	ÜRETİM (Milyon)	SATIŞ (Milyon)
ÇİN	22 - 24	20 - 22
HİNDİSTAN	4 - 5	3 - 4
BREZİLYA	5 - 6	4 - 5
RUSYA	3 - 4	2 - 3

Resim 14

BRIC ÜLKELERİ OYUNCULARI İÇİN GELİŞEN PAZARLARDA EN CAZİP ÜLKELER



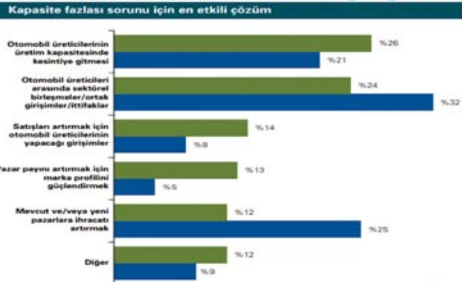
Resim 15

2016'YA KADAR ÜRETİM KAPASİTESİNİ EN FAZLA ARTIRACAK ÜLKELER



Resim 16

KAPASİTE FAZLASI SORUNU İÇİN ÇÖZÜMLER



Resim 17

[Resim 14-15-16-17] Bilhassa BRIC ülkeleri, önümüzdeki 10-15 yıla kalmadan hatta, üretim ve satışlarında ortaya çıkacak kapasite fazlalıklarını aşabilmek için yeni ülkeleri çok daha fazla kullanmak isteyecekler.

BRIC ülkelerinde yapılan analizler, Türkiye'nin önplana çıktığını, Kuzey Afrika'nın da keza Avrupa'ya yakın bölgeler olarak önplanda olduğunu gösteriyor ama kapasiteyi artıracak en büyük ülkenin de önümüzdeki dönemde Çin olduğunu da söyleyelim. Demek ki Çin'den ülkemize daha fazla trafiğin olacağını da görmemiz lazım. Sonuçta, çözüm olarak, bu birleşmeleri, bu stratejik ittifakları önümüzdeki birkaç yıl içerisinde daha fazla yaşamaya başlayacağız.

Sonuç olarak önümüzdeki dönemde elektromobilitiyi, elektrik motorlu otomobilleri, hibridlerin gelişmekte olduğunu göreceğiz. Yeni kentsel mobilité imkânları ortaya çıktıkça yeni park alanlarını, yeni şehir tasarımlarını gördükçe bu teknolojileri çok daha yaygın kullanabileceğiz. Yerel yönetimlerin de bunlara çok önemli destekler vermeleri gerekiyor. Bağlantılı araç çözümleri, özellikle her an internet ortamında dünyayla bağlantılı olma ihtiyacı, yeni birtakım çözümleri de gündeme getirecek. Bunu pazarlayacak yeni finansman çözümleri yine gündemimizde olacak ve özellikle kapasite fazlalığı için, yeni ittifakların, yeni pazar imkânlarının getirdiği birleşmeleri de unutmayalım. Önümüzdeki 15 yılı bu doğrultuda yaşayacağımızı söylüyor ve sözümü tamamlıyorum.

A. Rona YIRCALI

Sayın Aybar'a çok teşekkür ediyoruz. Hepimizi çok yakından ilgilendiren otomotiv sanayinde ve onun bir uzantısı olarak sosyal hayatımızı, şehirciliği yakın zamanda ilgilendiren ve bilhassa önümüzdeki 15 senede %10 gibi bir rakama çıkması öngörüldüğüne göre - beni şaşırtan bir rakam oldu- hepimizin hayatını çok yakından ilgilendirecek bir konu olduğu aşikar. Çok teşekkür ediyoruz.

İkinci konuşmacımız Vedat Mimaroglu. Asya ve Çin'deki deneyimlerini bizimle paylaşacak.

Vedat MİMAROĞLU

Çimtaş Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO

Ben bugün sizlerle, dış pazarlara açılırken fark yaratabilir miyiz, nasıl yaratabiliriz teması dahilinde, bizim bu sene onuncu yılına basmış olan Çin tecrübemizi paylaşmaya çalışacağım.

Bizim Çin tecrübemiz genelde duyduğumuzdan ve okuduklarımızdan farklı ve önemli ölçüde olumlu olması hasebiyle size ilk önce bunun hangi şartlarda oluştuğunu ve geliştiğini birkaç cümleyle ifade etmek istiyorum ki Çin hikâyemizi daha rahat konumlandırıp bundan istifade edebilesiniz.

Biraz önce sizin de söylediğiniz gibi, Çimtaş, ENKA İnşaat grubu şirketlerinden bir tanesidir. Çimtaş'ın esas faaliyet alanı çeliği işlemek, bundan köprü, yüksek binalar, basınçlı kaplar, boru sistemleri, rüzgâr kuleleri gibi çok çeşitli ürünler üretmektir. Ancak önemli tarafı, bu ürünlerin hiçbirisinin Çimtaş'ın ürünleri değil Çimtaş'ın müşterilerinin ürünleri olmasıdır. Dolayısıyla Çimtaş esasında büyük bir sanayi şirketi olmakla birlikte bir ürünü olmayan bir hizmet şirketidir. Çimtaş kendi içinde, üç tanesi Gemlik'te, bir tanesi Çin'de olmak üzere dört tane fabrika, Gölcük'te bir tersaneden oluşan on şirketli bir grup. Türkiye'deki büyük yatırımların, yani enerji santralleri, rafineriler ve endüstriyel tesislerin azlığından dolayı, uzun senelerdir, 20-30 senedir zaten ihracata yönelmiş, dolayısıyla dış pazarlarda kime ne ürün verebileceği üzerinde çalışan bir mühendislik ve üretim şirketidir. Bu nedenle dış pazarlar hem ihracat anlamında bizim alışkanlıklarımız arasında olan bir husus, diğer taraftan da bağlı bulunduğumuz grup dünyanın çeşitli yerlerinde sıcakından soğuna göstermiş olduğu müteahhitlik faaliyetleri dolayısıyla da yurtdışına gitmeyi, iş yapmayı ve arkasından da işleri bitirince dönmeyi bilen ve buna alışık olan bir karaktere sahiptir.

2002 senesine geldiğimizde, bizim büyük müşterilerimizden bir tanesi - dünyanın en büyük firmalarından General Electric - bize Çin'de birtakım ihtiyaçları olduğunu, bunu Çin pazarından karşılaması gerektiğini ancak karşılayamadığını, dolayısıyla kısa zaman içinde kendilerine göstermiş olduğumuz yüksek performanstan dolayı benzer bir performans Çin'de göstermeyi düşünüp düşünmeyeceğimizi sordular. Bu 2002 Mart ayında yapılmış bir telefon konuşmasıydı. Telefonda konuşurken cevabımız belli olmasına rağmen, biz ertesi gün cevap vereceğimizi söyledik ve ertesi gün bir arkadaşımız uçakta yerini ayırtmış bavulunu yapmak üzereydi. Dolayısıyla bir iki gün içinde ilgilendiğimizi söyleyerek yola çıktık.

Bu firma için Türkiye'de yapmakta olduğumuz işler boru sistemleriyle ilgiliydi. Bunlar büyük gaz türbinlerinin, büyük buhar türbinlerinin boru aksamaları, boru sistemlerinin ağırlıklı olarak paslanmaz borulardan mamul ürünleriydi. Çin'deki beklentileri de yine bu kapsamda boru sistemlerinin imalatı, Çin piyasasında kullanılması ve oradan da dünyanın farklı yerlerine ihraç edilmesi idi. Dolayısıyla bizim hiç aklımızda, gündemimizde olmayan, herhangi bir hazırlık ya da planlama yapmamış olduğumuz bir konu, birdenbire önümüze açılmış oldu. Arkadaşımız bir hafta çalıştıktan sonra, ikinci hafta ben de kendisine eşlik ettim, Çin'e giderken eşim de yanımdaydı. Havaalanına ayağımızı bastığımız andan itibaren birkaç dakika içinde, hiçbir şekilde lisanını konuşmadığımız, hiçbir yazısını okuyamadığımız ve hakkında da fazla bir ilgilimiz

olmayan Çin'de iş yapılabilceği, yatırım yapılabilceği ve orada ayakta kalınabilceği şeklinde bir intibayı aldığımızı hatırlıyorum. Aradan yaklaşık on sene geçmiş olmasına rağmen bu intibamız hiçbir şekilde değişmedi. Dolayısıyla bu şekilde başlayan bir hikâyemiz var.

İki haftalık bir çalışma neticesinde, Çin'de çok farklı lokasyonlarda, kuzeyde, içeride, Şangay ve civarında olmak üzere beş altı yeri gezme ve görme fırsatını bulduk ve o seyahat neticesinde strateji geliştirdik, çünkü bizim her zaman hem grup olarak hem de onun içinde Çimtaş grubu olarak kendi tarzımız, güven duyduğumuz bir iş yapma şeklimiz vardır. Dolayısıyla Çin'de de hep nasıl fark yaratabileceğimizi, fark yaratıp yaratamayacağımızı gündeme getirdik ve duyduklarımızı, gördüklerimizi bu şekilde değerlendirdik. Sonuç itibarıyla ve şimdi baktığımda ki o zaman da bunun kısmen adını koyup uygulamaya başlamıştık, bize ne söyleniyorsa tersini yapalım şeklinde özetlenecek bir stratejiyle girdik. Bu nedenle, kitaplardan veya internetten okuduklarımız ya da danışmanlardan ve daha önce bu işi yapmış olanlardan duyduklarımız, örneğin "Çin'e muhakkak Hong Hong üzerinden girin" demesine rağmen, biz doğrudan Çin'den girmeyi tercih ettik. "Muhakkak yerleşik ve köklü bir yerli ortakla gidin" denmesine rağmen, mevzuatın o günlerde değişmiş olması hasebiyle %100 kendi başımıza girmenin bizim için daha doğru olacağına karar verdik. Akabinde "Şangay civarında organize olun" denmesine rağmen, Şangay'ın dışında ama uzağında olmayan bir lokasyonda bu işi yapmaya karar verdik. Daha sonra gördük ki, gerçekten Çin'de yabancı sermayeye kırmızı halı serildiği bir gerçek, sadece söylentide kalmıyor.

Dolayısıyla ikinci veya üçüncü seyahatimizde Şangay'ın güneyinde Ningbo kentinde bu yatırımı yapmaya karar verdik. Bunda en önemli faktör karşımıza çıkan serbest bölge otoritesi ve yerli makamların ciddiliği, profesyonelliği ve söyledikleriyle güven yaratmış olmalarıydı. O günlerde bize pazarlama anlamında ne söyledilerse yaptılar, hâlâ yapmaya devam ediyorlar, söylemedikleri hiçbir şeyi de yapmadılar. Dolayısıyla kendi içlerinde bu kadar tutarlı bir yerel otoriteyle muhatap olduğumuzu o günden hissettik ve akabinde de kanıtlandı. Biz sadece yerel otorite değil fabrikamızı kiralarken de karşımıza çıkan özel şirketlerin yine ne dedilerse yaptıklarını, sözlerini tuttuklarını orada hayli hissetmiş olduk, akabinde de görmüş olduk.

Kırmızı halı uygulamasına gelince, gerçekten yabancı sermayenin özellikle o günlerde önünde bütün kapılar açıktı. Biz Ningbo'da şirketi kurmaya karar verdikten sadece iki-üç ay sonra, %100 Türk sermayeli Çimtaş sermayeli bu şirketi iki-üç saat gibi kısa bir süre içinde oturmuş olduğumuz masadan hiç kalkmadan, vergi

daresi, KDV ile ilgili daire, sosyal sigorta ile ilgili daire, banka, gümrük vs hepsinin geçerek bize imza attırması suretiyle şirketimizi kurduk. Temmuz ayında kiralamış olduğumuz binayı bir üretim tesisine dönüştürme faaliyetlerine başladık. Esasında bu kolay bir üretim değil, çelik işliyoruz, yüzey işleme, boya, asitle yıkama vs. gibi çevreyi de içeren unsurlar var ki bunlar Çin'de sandığınızdan çok daha ciddiye alınan unsurlar, bütün onların izinleri, sertifikaları vs. de alınmak suretiyle sadece beş ay içinde üretim tesisini çalışır duruma getirdik ve Aralık ayında gerektiği gibi ve sözümüzü verdiğimiz gibi General Electric'in ilk ihracatını yapacak hale geldik. Böyle başlayan tecrübe aynen bu şekilde devam ediyor.

Türkiye ile kısmen kıyaslamalı bir iki şey söylemek istiyorum. Örneğin, mevzuat konusuna baktığımız zaman, bizim o günlerde hem Türkiye'de bir serbest bölgede kurduğumuz bir tesisimiz ve şirketimiz vardı, hem de Çin'de kurduğumuz bir tesisimiz ve şirketimiz vardı. Şöyle bir baktığımda, Çin'de o günden bugüne serbest bölge mevzuatında işlerimizi zorlaştıracak aşağı yukarı hiçbir mevzuat değişikliği olmamakla birlikte Türkiye'de neredeyse herşey değişti. Diğer taraftan yerel otoriteyle ilgili bir örnek vermek gerekirse, ki bizim yöneticilerle, valiyle, vali yardımcısıyla vs. hiçbir alacağımız-vereceğimiz olmamasına rağmen, oradaki faaliyet ve tarzımız dolayısıyla, orada tanıştığımız vali yardımcısı Avrupa'ya bir seyahatinde buraya geldi. Biz Türkiye'den alışık olduğumuz üzere, bürokratlarla veya yerel otoriteyle konuşurken "Şu şöyle, bu böyle, çok memnunuz, çok güzel" dedikten sonra -bunlar da zaten doğru bilgilerdi- benim sözümü kesti ve "Bana bunları anlatma, bana problemleri anlat. Benim işin sizin önünüzdeki problemleri çözmek. Diğerleri önemli değil," şeklinde daha başladığımız ilk günlerde bize güven verecek birtakım sözler de etmişti.

İnsan kaynaklarına gelince, tabii ki bambaşka bir kültür, tabii ki çok farklı beklentileri ve davranış tarzları olan bir kültür. Biz oraya ilk gittiğimizde, yine bütün alışkanlıkların ve bilinenlerin tersine, ilk ihracatı yapacağımız o altı aylık süreyi tutturabilmek için yirmi tane işçi dahil oraya gittik. Bütün trendler aslında tersine, Çin'in ucuz işçiliğini kullanmak üzeredir ama biz bunu yapmak zorundaydık. Arkasından oradaki tesisi bir üretim tesisine dönüştürürken, iğnesinden ipliğine kadar bütün makineler, sarf malzemeleri vs. hepsini Türkiye'den götürdük ki zaten başka türlü yapamazdık. Ama şunu gönül rahatlığıyla söyleyebilirim, %95 ithal malzeme ve ithal makineyle başladığımız operasyon, 2-3 sene içinde %95 yerel insan kaynakları, yerel ham malzemeler, yani teknolojik olarak yüksek kaliteli malzemeler, bütün sarf malzemeleri ve bugün itibarıyla bütün makine ekipmanı Çin'den temin

edebiliyoruz. Ayrıca hiçbir zaman, yine stratejik olarak Çin'in ucuz işçiliğinden yararlanmak, bunu gibi kullanmak gibi bir yol izlemedik, dolayısıyla Çin'de muadil bir şirketin verdiğinin en az 2-2,5 misli maliyetlerle işgücümüzü oluşturmaya başladık. Ama bu demek değil ki en yüksek ücreti biz veriyoruz. Bizim de 2-3 mislimizi veren, özellikle başka yabancı firmalar var. O günle bugünü kıyaslayacak olursak, Çin'de bütün işçilik maliyetleri aşağı yukarı 2-3 misli, hatta 3-4 misli artmış durumda. Diğer taraftan, beyaz yaka bulmak ve tutmak zaten her zaman bir sorun ancak son senelerde mavi yakayı bulmanın da zorlaştığı bir ortamdayız. Bu nedenle insan kaynaklarına dikkatli yaklaşmak ve özen göstermek gerekiyor ve tüm maliyetler artıyor.

Biz esasında güvенеbileceğimiz bir ürünümüz olmamasına rağmen, tamamıyla müşterinin siparişine ve ürününe bağlı olmamıza rağmen, sadece bir iş tarzımızın, bir üretim şeklimizin olması sayesinde Çin gibi çok farklı, hiç bilmediğimiz, alışık olmadığımız bir mekânda fark yaratabileceğimizi, ayakta kalabileceğimizi 10 sene geçtikten sonra görebiliyoruz. Burada bizim avantajlarımız, Türk insanı olarak girişimci tarafımız var, cesaretli tarafımız var ve özellikle de Asya'ya doğru gittiğimizde Batı'dan gelenlere kıyasla hiçbir şekilde lisanını okuyamamak ve yazamamak durumunda olmamıza rağmen bir anlayabilme ve problemlerin üstünden gelebilme özelliğimiz var. Bu konuda da Çinlilerin son derece yardımcı olduklarını, mevzuatın da esasen buna imkân verdiğini bir cümleyle daha ifade ederek bitirmek istiyorum. Çin'de de esasında mevzuatlar bütün kenarları, köşeleri, noktası, virgülü bağlanmış mevzuatlar değil, yani birtakım boşlukları muğlaklıkları var. İlk bakışta bu Batı'ya kıyasla bir endişe yaratabilir, halbuki onun arkasında çok farklı bir konsensüs yaratma ve problem çözme gibi bir felsefe ve derinlik yatıyor, bunu kavramak lazım. Çünkü Çin'de o boşluklar hep girişimcinin lehine kullanılabilen boşluklar yani bir boşluk olduğu zaman duvara çarpıyorsunuz, hemen taraflar oturuyorlar, bu boşluğun içinde bu problemi nasıl çözeceklerine, nasıl aşacaklarına bakıyorlar. Dolayısıyla hem yerel otoritesi, hem mevzuatı, hem insan kaynakları bir girişimi ayakta tutmanın arayışı içinde. Bu nedenle, dışarıdan bakıldığında, özellikle bir Türk mevzuatına alışkın olanlar veya bunlarla ayakta kalabilen girişimciler, eğer bir ürünleri varsa, bir vizyonları varsa, bir kararlılıkları varsa rahatlıkla Çin gibi çok farklı bir mekânda da fark yaratıp ayakta kalabilirler.

A. Rona YIRCALI

Sayın Mimaroğlu'na teşekkür ediyoruz. Sayın Mimaroğlu, konuşmanız sırasında Çin'deki gelişmeleri anlatırken fark ettiyseniz bir gülümseme oldu, insanlar

“doğru mu duyuyoruz?” diye düşündüler galiba. Bilhassa bürokrasiyle olan münasebetlerde. Sizin saydığınız maliyetler, mesela gümrükle ilgili olanlardan bir tanesi arasına bize uğrasa memnun oluruz.

Şimdi sözü Sayın Tamer Taşkın'a vereceğim. Kendisi bizim çok yakın dostumuzdur. Sayın Taşkın, aynı zamanda Güney Afrika Cumhuriyeti İzmir fahri konsolosudur. Bu takdimden de anlaşılacağı gibi, kendisi Afrika kıtasıyla ilgili gözlemlerini bizimle paylaşacak. Tamer Bey'in, Afrika kıtasını çok yakından bildiğini, orada uzun zamanlar geçirdiğini, devamlı oraya seyahat ettiğini biz DEİK olarak yakından biliyoruz ve DEİK'in 2013 yılı içinde yapacağı yeni iş konseylerinin hazırlıklarını da kendisi yürütmektedir.

Tamer TAŞKIN

DEİK Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

Sayın Başkan, değerli panelistler, değerli konuşmacılar, benim şu anda bir görevim var, Afrika'ya pazarlamak. Bugün birkaç kişinin aklını çelebilsen, bu akşam uçağa binip Afrika'ya gitmelerini sağlayabilirsem, ne mutlu bana.



Resim 1

[Resim 1] Sevgili dostlar karşınızda bir kıta duruyor fakat biz bunu bir kelimeyle konuştuğumuz için, kötü şeyler koca bir kıtaya mal ediliyor, iyi şeyler de pek duyulmuyor. “Gideceğiz Afrika'ya da, nereden gideceğiz?” dediğiniz zaman, burada bir ders çalışmanız lazım. Nerelere gitmemiz lazım? Türkiye'ye gelmek için nereden girebiliriz? İzmir'den girebiliriz, limandır. İstanbul'dan girebiliriz, limandır. Mersin'den girebiliriz, limandır. Demek ki önce limanı olan ve ondan sonra da geriye doğru yol imkânları olan - otoyolları yok tabii - ülkelerden Afrika'ya varmaya çalışmamız lazım. O bakımdan Doğru Afrika hedeflerimizden bir tanesi Tanzanya, Kenya; bu yolla oralara ve arkadaki ülkelere girebiliyoruz. Öbür tarafa gittiğimiz zaman, Kuzey Afrika'yı zaten tanıyoruz, Fas'tan Mısır'a kadar. Bu

tarafa geldiğimiz zaman Gana, Togo, Nijerya, hem limanlarıyla, hem kendi pazarlarıyla hem de arkadaki Nijer, Çad gibi iç ülkelerle bizlere yeni pazarlar sağlıyor. Ekvator'un altına gittiğimiz zamansa, girebileceğimiz standartları, potansiyeli, bankacılık sistemi en yüksek olan ülke de Güney Afrika Cumhuriyeti. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde iş yaptığımız zaman, buraların yollarının dışında bizi destekleyen bir konu daha var. O da, oraların tüccarları bizi oralara ulaştırıyor.



Resim 2

[Resim 2] Tabii bugün çok özet geçiyorum, sanayi odalarımızda daha ayrıntılı işliyoruz bu konuları. Dersimizin başında önce nüfusa bakıyoruz. Nüfusu 170 milyon olan Nijerya var, 50 milyon olan Güney Afrika Cumhuriyeti var, 2-3 milyon olan Gambia da var. Demek ki bu kararımızı vermekte nüfus bizim için önemli bir potansiyel. Akabinde o ülkenin ithalat rakamları geliyor. 100 milyar dolar ihracat yapan Güney Afrika Cumhuriyeti'ne mi gidelim, 100 milyar dolar ithalat yapan başka bir ülkeye mi, 3 milyar dolar ithalat yapıp da 2 milyar doları petrol olan bir ülkeye mi? O bakımdan bu derslerimizi çok iyi çalışmamız lazım.



Resim 3

[Resim 3] Afrika kıtasında bizim Avrupa Gümrük Birliği gibi gümrük birlikleri var, işbirlikleri var. Bunların bir tanesine girdiğiniz zaman mallarınız diğer ülkelere de gidiyor ama yol olmadığı için gidemiyor, o bakımdan ancak arkadaki ülkeye gidebiliyor.

Bölgesel Pazarlara Yenilikçi Bakış

Türkiye ile Afrika ülkelerinin arasındaki Vize,Büyükelçilik ve Uçuş durumu										
2011	Türkiye ile			GSYİH	Kıyı Bapı	Vize Durumu	Büyükelçilik	THY Uçuş	Ülkenin toplam ithalatı	
	Türkiye'nin İhracatı (milyon dolar)	Türkiye'nin İthalatı (milyon dolar)	Ticaret Hacmi (milyon dolar)	(GDP)	(Dolar)					
Mar	2.758.259	1.562.210	4.320.469	53.588.104	515.400	Uygulamakta	Var	Var	57.410	
Ozgir	1.471.300	1.150.325	2.621.625	35.405.303	254.100	Uygulamakta	Var	Var	49.340	
Güney Afrika	505.554	1.954.585	2.460.139	48.810.427	554.600	Vizesiz	Var	Var	92.800	
Fas	920.782	419.945	1.340.727	32.309.239	103.000	Vizesiz	Var	Var	39.420	
Tunus	602.791	249.789	852.580	10.732.900	101.700	Vizesiz	Var	Var	23.400	
Libya	747.750	139.793	887.543	8.733.620	92.500	Vizesiz	Var	Var	14.100	
Nijerye	383.837	385.549	769.386	170.123.740	414.500	Uygulamakta	Var	Var	87.300	
Gana	220.442	292.273	512.715	25.241.990	74.770	Uygulamakta	Var	Var	14.030	
Etiyopya	275.518	41.799	317.315	93.815.992	94.790	Uygulamakta	Var	Var	8.250	
Sudan	243.762	9.370	253.132	34.206.710	97.210	Uygulamakta	Var	Var	8.427	
Angola	220.513	341	220.854	18.056.072	115.500	Uygulamakta	Var	Yok	24.750	
Kenya	199.203	14.749	213.952	43.013.341	70.850	Uygulamakta	Var	Var	11.870	
Rwanda	65.759	136.920	202.679	21.952.093	35.600	Uygulamakta	Var	Var	7.295	
Tanzanya	170.780	21.788	192.568	43.601.790	63.440	Uygulamakta	Var	Var	8.650	
Mozambik	102.553	71.001	173.554	23.515.334	23.870	Uygulamakta	Var	Yok	3.845	
Burkina Faso	14.553	146.987	161.540	17.275.115	21.500	Uygulamakta	Var	Yok	2.250	
Senegal	155.045	2.509	157.554	12.969.000	25.400	Uygulamakta	Var	Var	5.300	
Kamerun	105.485	47.720	153.205	20.129.878	47.120	Uygulamakta	Var	Var	5.901	
Zambia	6.196	113.457	119.653	14.309.465	21.930	Uygulamakta	Var	Var	6.453	
Togo	60.000	47.030	107.030	9.961.049	9.324	Uygulamakta	Yok	Yok	1.400	
Kongo Cumhuriyeti	78.372	25.955	104.328	4.305.205	18.300	Uygulamakta	Var	Yok	3.727	
Madagaskar	75.795	15.052	90.847	3.359.185	7.242	Uygulamakta	Var	Var	2.633	
Benin	86.813	942	87.755	9.598.787	14.790	Uygulamakta	Yok	Yok	2.130	
Liberya	61.254	3.003	64.257	3.887.886	1.835	Uygulamakta	Yok	Yok	753	

Resim 4

Resim 4

2011	Türkiye'nin İhracatı (milyon dolar)	Türkiye'nin İthalatı (milyon dolar)	Ticaret Hacmi (milyon dolar)	GSYİH (GDP) milyon dolar	Kıyı Bapı GSYİH (Dolar)	Vize Durumu	Büyükelçilik	THY Uçuş	Ülkenin Toplam İthalatı (milyon dolar)
Ekvator Ginesi	63.361	387	437.748	685.891	26.110	Uygulamakta	Yok	Yok	7.187
Madagaskar	51.213	2.413	53.626	22.585.517	20.600	Uygulamakta	Var	Yok	3.633
Malawi	44.343	7.915	52.258	1.312.095	19.289	Vizesiz (36 güne kadar)	Yok	Yok	5.241
Kongo Demokratik Cumhuriyeti	31.777	18.923	50.700	73.599.190	25.190	Uygulamakta	Var	Var	9.021
Sierra Leone	25.642	23.063	48.705	5.485.988	5.100	Uygulamakta	Yok	Yok	965
Chad	45.491	252	45.743	774.389	2.244	Uygulamakta	Yok	Var	471
Burundi	39.548	2.463	42.011	10.065.028	9.894	Uygulamakta	Var	Var	788
Gine	39.184	1.954	41.138	10.884.558	11.530	Uygulamakta	Var	Yok	1.774
Gambiya	40.348	46	40.394	1.840.454	3.774	Uygulamakta	Var	Yok	384
Ota Afrika Cumhuriyeti	22.890	5.017	27.907	5.657.208	3.672	Uygulamakta	Yok	Yok	378
Gabon	29.972	3.474	33.446	14.082.221	24.280	Uygulamakta	Var	Yok	3.239
Uganda	24.192	7.746	31.938	35.873.253	45.900	Uygulamakta	Var	Var	4.771
Komorlar	15.102	13.387	28.489	727.264	814	Uygulamakta	Yok	Yok	215
Nijer	24.432	14	24.446	17.678.839	11.930	Uygulamakta	Var	Yok	1.952
Seyşeller	13.556	474	14.030	90.024	2.244	Uygulamakta	Yok	Yok	940
Malawi	2.200	11.804	14.004	16.323.044	13.770	Uygulamakta	Yok	Yok	1.884
Mal	9.925	2.841	12.766	14.533.511	18.260	Uygulamakta	Var	Yok	2.842
Zimbabve	5.380	5.768	11.148	12.619.600	5.914	Uygulamakta	Var	Yok	4.225
Etio	7.029	9	7.038	4.688.495	3.971	Uygulamakta	Yok	Yok	875
Burundi	5.959	28	5.987	10.557.259	3.672	Uygulamakta	Yok	Yok	543
Rwanda	5.946	1	5.947	11.689.696	15.480	Uygulamakta	Yok	Var	1.387
Çad	5.855	35	5.890	10.975.648	19.680	Uygulamakta	Var	Var	3.546
Cape Verde	5.614	227	5.841	523.568	2.840	Uygulamakta	Yok	Yok	868
Namibya	2.229	3.384	5.613	2.145.828	15.500	Uygulamakta	Var	Yok	3.345
Gine Ekvator	2.460	1	2.461	1.628.603	1.031	Uygulamakta	Yok	Yok	329
Sao Tome ve Prins	1.352	4	1.356	183.176	306	Uygulamakta	Yok	Yok	119
Botswana	1.132	1	1.133	2.688.018	38.090	Uygulamakta	Yok	Yok	5.426
Swaziland	1.028	31	1.059	1.386.914	6.122	Vizesiz (36 güne kadar)	Yok	Yok	2.025
Lesotho	549	115	665	1.930.493	3.672	Uygulamakta	Yok	Yok	2.335
Güney Sudan				10.425.176		Uygulamakta	Var	Yok	

Resim 5

[Resim 4-5] Demek ki bunlar çalışmalarımızı yaparken ele alacağımız konular. Şu anda bizim çok mutlu bir şeyimiz var, büyükelçilikler. Bundan 6-7 sene evvel 9 büyükelçiliğimiz varken şu anda 33'e geldi, 39'a gidiyor. İkincisi Türk Havayollarımız var. Bu hafta Nijer açılıyor. Nijer neresi, kim biliyor? Türk Havayolları ile İstanbul'dan 6 saatte Nijer'e ulaşıyorsunuz, yarım saat sonra Burkina Faso'dasınız. Geçen hafta Burkina Faso'ya gidene kadar Vogadugu diye bir başkent olduğundan haberim yoktu. Demek ki öğreneceğimiz çok şey var, sevgili dostlar. Derstirimizi çalışırken güvenlik sorunu, hastalık vs. bir sürü şey önünüze çıkıyor. Lütfen bunlara takılmayın, bunlara takılırsanız zaten iş yapamazsınız. Bunlar sizi ilgilendirmiyor.



Resim 6

[Resim 6] Bakın 2002'deki 4 milyar dolarlık iş hacmimiz 20 milyar dolara geldi. Peki Brezilya nereye geldi? 2000 yılında 2 milyar dolardan başladı, şu anda 27 milyar dolar. Adını duyuyor musunuz Brezilya'nın? Duymuyorsunuz. Sadece Çin'in adını duyuyorsunuz, belki Hindistan'ı duyuyorsunuz. Halbuki öbür taraftan da, bizim Yunanistan gibi, karşı komşu Çin geliyor.

Türkiye-Afrika Yatırım İlişkileri

Türk Firmalarına Yönelik İş Olanakları (1)

Türk firmalarının Afrika'ya yönelik yatırımları yaklaşık 600 milyon dolardır.

Firmalarına yönelik iş olanakları şunlardır:

- Mühendislik hizmetleri (Hastaneler, Okullar, Yollar)
- Tarımsal sanayi, tarım aletleri, tarım ilaçları
- Gıda sanayi (un, çilek yağı vb.)
- Balıkçılık
- Tekstil ve hazır giyim
- Dericilik
- İnşaat malzemeleri (Çimento-Demir)
- Enerji
- Otomotiv (traktör, damperli araçlar, çöp kamyonları, yangın söndürme araçları)

Resim 7

Türk Firmalarına Yönelik İş Olanakları (2)

- Elektronik eşyalar
- Dayanıklı tüketim malları
- Eczacılık ürünleri
- Mobilya
- Beyaz eşya
- Transformatör
- Jeneratör
- Hazır kapı
- Şehir ışıklandırması
- Salça fabrikası
- Kablo
- Çelik halat
- Yedek parça

Resim 8

[Resim 7-8] Çok imkânımız var. İşin başında mal satacaksınız. Hammaddenizi ve potansiyelinizi gördükten sonra da yatırım yapabilirsiniz. "Peki ne satabilirim?" demeyin lütfen. Tarım var, hayvancılık var, maden var. Güney Afrika hariç bunların dışında hiçbir şey yok. O bakımdan ne götürürseniz satarsınız. Tabii ki sıralamanın başında inşaat malzemeleri var, gıda malzemeleri var, un var, otomotiv yedek parçası var. Eski arabalarımızı satamayız, bizde eski araba bile pahalı, onlar Avrupa'dan geliyor. O bakımdan yeter ki gidin, gidin, gidin, Afrika'yı tanıyın.

Lojistik pahalı. Çin'den konteyner 1000 dolara geliyor, Güney Afrika'dan 2500 dolara geliyor, belli ülkelere daha pahalı, çünkü hacim olmadığı için mallarımız belli yerlerde indi-bindi yapıyor ve pahalı gidiyor.

Türkiye-Afrika Yatırım İlişkileri Türk Firmalarına Yönelik İş Olanakları (1)

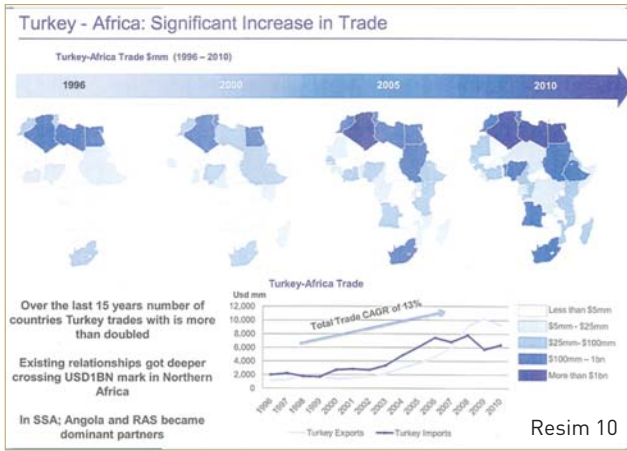
Türk firmalarının Afrika'ya Yönelik Yatırımları yaklaşık 600 milyon dolardır.

Firmalarına yönelik iş olanakları şunlardır :

- Mühendislik hizmetleri(Hastaneler,Okullar,Yollar)
- Tarımsal sanayi, tarım aletleri, tarım ilaçları
- Gıda sanayi (un, çipak yağı vb.)
- Balıkçılık
- Tekstil ve hazır giyim
- Dericilik
- İnşaat malzemeleri(Çimento-Demir)
- Enerji
- Otomotiv (traktör, damperli araçlar, çöp kamyonları, yangın söndürme araçları)



Resim 9



[Resim 9-10] 2013'e geldik. Bu 2010 yılında yapılmış bir projeksiyon, rakamların nereye gideceğini gayet güzel gösteriyor. Bugün Afrika, yükselen bir yıldız olarak bütün ülkelerin ilgisini çekiyor. Bakın haritamızın nasıl koyulaştığını görüyorsunuz. Türkiye'nin rengi koyulaşan rakamlar, 1 milyar doların üzerinde olan iş hacimleri. Türkiye her gün Afrika ile olan iş ilişkilerini geliştiriyor. Neye rağmen? O koyu rakamı oluşturan Cezayir, Mısır, Libya, Güney Afrika, Tunus, Nijerya, Fas. Bakın daha Kuzey Afrika'dayız, Nijerya'ya biraz, Güney Afrika'ya biraz gitmişiz, Afrika'nın gerisinde yokuz. Yok olmamıza rağmen 20 milyar dolar ihracat yapıyoruz. Bugünden sonra bu rakamların çok büyüyeceğini biliyoruz.



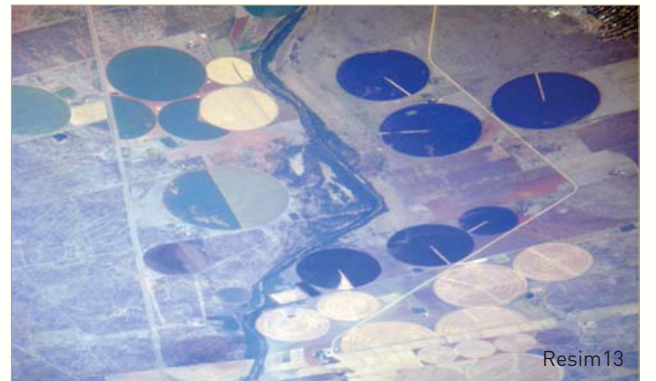
[Resim 11] Hiç Afrika'ya böyle baktınız mı? Bir tane kıta, yanında Madagaskar, küçücük bir şey ama o Madagaskar'ın İngiltere'den büyük olduğunu hiç fark ettiniz mi? Üzerinde bunca insanın yaşadığını hiç fark ettiniz mi? Onun için lütfen her yere gitmeye çalışın. Afrika bu kadar büyük bir kıta işte.

DEİK'te bizim şu anda 17, yılbaşından sonra 27, yılın sonunda da 37'ye varacak olan iş konseylerimizde daha detaylarda sizlere, Türk sanayicilerine hizmet sunmaya çalışıyoruz. Oradan gelen heyetleri, buradan giden heyetleri ve işadamlarını organize ediyoruz. Ben bununla büyüdüm. Avrupa'lı bana dedi ki "Gitme, pişirilirsın." Kazanın içinde ben yoktum ki, sen vardın. Niye gittin? Demek ki benim gitmemem için benim suuraltıma her şeyi koydu. Şimdi sizin suuraltınıza ne koyuyor? "Yolsuzluk var, ihtilal var, kaçakçılık var, olaylar var, gitmeyin," diyor. Yok arkadaş öyle bir şey. Koca bir kıtayı konuşuyorsunuz, 1 milyar adam yaşıyor, 54 tane ülke var. Elbette ki problemlisi var, problemsizi var. Siz de problemsize gidin. Türkiye'nin her köşesine gidiyor musunuz? Orada da gideceğiniz yer var, gitmeyeceğiniz yer var. O bakımdan bunlara lütfen takılmayın.



Resim 12

[Resim 12] Afrika aç, susuz diye bir şey yok. Somali'nin bir bölgesinde diktatörü bir şey yapıyor, açlar, ne yapalım. Tabii ki yardım ederiz, ayrı mesele ama bunu bir kıtaya mal etmemek gerek. Afrika ne aç, ne susuz, İstanbul Boğazı'ndan daha büyük nehirler akıyor. Bu fotoğraf 10 bin metreden çekildi.



Resim 13

Bölgesel Pazarlara Yenilikçi Bakış

Orada bizim gitmemizi istemeyen beyazlar var. Akıllı adamlar var. [Resim 13] 10 bin metreden çekilmiş bu yuvarlakların büyüklüğünün ne olabileceğini hayal edebiliyor musunuz? Bunlar tarım arazileri. Peki bu Afrika'nın, Zambia'nın tam ortasındaki bu gıdalar nasıl gidiyor? Kenarında bir tane havaalanı var, uçak geliyor hepsini yükleyip Avrupa'ya götürüyor. Onun için 12 ay sabit fiyatla marulu da yiyor, meyveyi da yiyor. Afrikalı aç olabilir ama Avrupalı Afrika sayesinde aç değil. Bunları bilmek gerek.

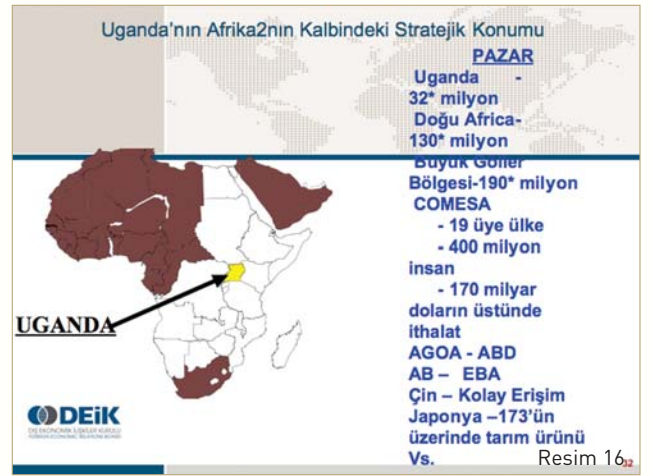


[Resim 14] Nerede benim tekstilcilerim? Afrika'da herkes aç, susuz, çıplak değil. Orada da moda var, orada da insanlar lüks giyiniyor, orada da araba var, orada da festivaller var. Brezilya festivali var ama Kalamar festivalini kimse bilmiyor ama 10 sene sonra öğrenecekler.



[Resim 15] Doğu'dan girersek, Kenya, istikrarlı bir ülke. Ticaretin kaynağı olabilecek bir ülke, turizmi olan bir ülke. Onun altında Etiyopya var. Bu resimde, iki kızımız var. Soldaki Türkiye'de mezbaa açmış, sakatat satıyor. Kırk sene düşünseniz aklınıza gelir mi? Sağdaki de bir profil fabrikasının genel müdürü. Afrika'ya gidilmez, güvensiz diyorsunuz ama bakın bayanlar gitmişler fabrika idare ediyorlar orada, haberiniz olsun. En büyük zenginliğimiz, gençler.

Dün DEİK'te tam 75-80 tane Afrikalı öğrenciyi davet ettik, bugün de buraya gelmelerini rica ettim. Sevgili dostlar Afrika'ya gitmeye korkuyor musunuz? İşte elemanlar duruyor, İngilizce biliyor, Türkçe biliyor, Fransızca biliyor. Daha ne istiyorsunuz? Sizi tanıyor, ağabeysiniz. Onlar da mutlular çünkü bugüne kadar kimse merhaba dememiş onlara. İstanbul'da okuyorlar, master yapıyorlar. Alın onları staj yaptırın, Afrika'ya gönderin, pazarlama elemanı yapın, yarınki ortaklarınız olsunlar. Bundan daha bedava bir sistem yok. Kimse farkında değil. Dün DEİK olarak onları topladık, hepsinin adreslerini aldık. Sınav zamanı olduğu için hepsi gelemedi. 300 kadar Afrikalı. Tam 22 ülkedendi dün gelen arkadaşlar. Lütfen onlardan faydalanın.



[Resim 16] İşte Uganda. Bana eşimle gitmememi söylediler. "Eşini yok etme projesi mi yürütüyorsun?" dediler. [Resim 17] Orada da Rotary Kulüp var. Gidiyorsunuz, konuşuyorsunuz, herkesi tanıyorsunuz. Soldaki Merkez Bankası Müdürü, randevu alsanız alamazsınız ama Rotary Kulübe üye. Afrika'dan faydalanın.



Resim 18



Resim 19

[Resim 18-19] Burası Klimanjero, Tanzanya'nın dibinde. Safari'nin olduğu yer. Yani Türkiye'de Ağrı dağının dibini gösteriyorum. Burası Ağrı Dağı'nın dibinde bir alışveriş merkezi. Herşey var. Dondurması da var, şarapları da var, makarna var, un var, zeytinyağı var, ketçap var. Peki bu kim? Bu Güney Afrikalı zincir. Burada Migros'a, Tansaş'a bir şey satmaya giderken kime gidiyorsunuz? Satın almasına gidiyorsunuz. Johannesburg'a gidip Güney Afrikalı zincirin satın almasından geçtiğiniz zaman, Afrika'ya binlerce mağazasıyla sizi sokacak.

Namibya'da sözü bırakıyorum. Yeniden imkan kalırsa devam ederim. Teşekkür ederim.

A. Rona YIRCALI

Tamer Bey'e bu güzel konuşması için teşekkür ediyoruz. Fakat herkes Afrika'ya giden ilk uçağı yakalamaya çalışmadan önce Mehmed Evyap Bey'e geçelim.

Mehmed Evyap Bey, Evyap Holding İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu üyesidir. Bizimle Doğu Avrupa ve Ortadoğu'daki tecrübelerini paylaşacak.

Mehmed EVYAP

Evyap Holding İcra Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi

Bugünkü toplantıya davet edilmekten çok mutlu oldum çünkü bu çok ilgimi çeken bir konu. Nedenini biraz ilerleyince anlayacaksınız. Toplantıya gelmeden önce, Google'da bir arama yaptım: Global A.Ş. Küresel A.Ş. ve Bölgesel A.Ş. Gördüm ki Türkiye'de küresel ve global adıyla pek çok şirket var. Küresel Hafriyat'ı görüyoruz, insanın aklına "yoksa 72 ülkede çukur kazın bir şirketimiz mi var?" sorusu geliyor. Küresel YMM var, "Acaba 72 millette vergi kanununu bilen, uygulayan, takip eden mali müşavirlerimiz mi var?" sorusu geliyor. Global Lojistik, istemediğiniz kadar var. Küresel Hırdavat A.Ş. var. Global Holding A.Ş. var, Bölgesel Holding A.Ş. yok. Global Isı var, herhalde global ısınmaya çözüm üretecek. Bölgesel A.Ş. diye aradığımızda, bölgesellik, bölgesel sanayi bölgesi, bölgesel kalkınma, bölgesel amatör lig, Bursa Merinos A.Ş.'yi bulduk. Bölgesel ve A.Ş. kelimelerinin yanyana geldiği ilk google araması sonucu bu oldu. Bir de SAVEK Samsun Bölgesel Kalkınma A.Ş.'yi bulduk. Sanıyorum bizim bugün bahsettiğimiz bölgesel değil ama sağlık olsun sonuçta bölgesel.

Değerli misafirler, Türkiye'de küresel şirket hususuna ve dünya markası konusuna fazlasıyla takılmış durumdayız. Oysa bu panelin konusu olan, bölgesel olmak, bölgesel pazarlar, İstanbul sanayisi için bence çok daha makul, çok daha doğru hedef. Neden? Bir kere başarılabilir bir hedef. Global kelimesi, arkasında olması gereken emek, sistem, altyapı, adamlar vs. her ne varsa onu çok fazla dikkate almadan çok sık kullandığımız, harcı âlem haline getirdiğimiz bir kelime ve globalin hakkını vermek hiç kolay değil. Herkesin olduğu yeri bilmesi lazım. Bence bizim için, İstanbul sanayisi için bölgesel şirket olmak başarılabilir bir hedeftir. Bunun öncelikli hedefimiz olması lazım. Yeterince zorlayıcı, çünkü globalin altyapısı için lazım olan çok şey, aynı zamanda gerçek bir uluslararası şirket olma başlığı altında zaten bölgesel şirket olmak için de gerekli. Geri dönüş hızı yüksek. Çok rahat iddia edebilirim ki bölgesel olmaya yapılan her türlü yatırım, kaynak globalden çok daha hızlı dönecektir. Dolayısıyla bölgesel şirket olmak gerçekten de doğru hedef.

TÜRK SANAYİİNİN BÖLGESİ

- Rusya
- İran-İrak-Suriye
- Rusya dışı CIS
- Afrika
- Arap Yarımadası
- Merkez Doğu Avrupa

Resim 1

[Resim 1] Türk sanayinin bölgesine bakacak olursak, zaman kaygısından dolayı hızlı geçiyorum ama burada bir tek İran, Irak ve Suriye'nin altını çiziceğim. Bu ülkelerde evet savaş var, iç savaş var, ithalat zorluğu var, İran'da gümrükler bir açılıyor, bir kapanıyor ama bu üç ülke Türkiye'nin hemen yanında. Türk sanayisi bu üç ülkeye erişimde rakipsiz ve burada bir sermaye birikimi, bir servet birikimi var fakat aynı zamanda karşılanmamış ihtiyaçlar var. Türk sanayisi için, İstanbul sanayisi için çok önemli bir fırsat.

1997 yılında Evyap International'da çalışmaya başladığımda, ziyaret ettiğim ilk ülke Ukrayna olmuştu ve dünüyle ve bugünüyle biraz Ukrayna'dan bahsetmek istiyorum. O zamanlar Ukrayna'da perakende, tüm CIS ülkelerinde, Rusya'da olduğu gibi, açık pazarlar odaklıydı, dağıtım yok sayılırdı; müşteriler perakendeci, toptancı, distribütör müşteri büyük toptan satış merkezlerine, büyük toptancının ayağına gelir mal alırdı. Perakendeye hizmet götürmek gibi bir kavram o zaman yoktu. 15 yıl öncenin en büyük konuları Karaköy satışları, Laleli satışlarıydı. Gümrüklere soru işareti koydum, çünkü o günlerde varlığıyla yokluğu belli değildi. Yereller, bilgi olarak, sermaye olarak çok zayıflardı, devler de daha hazır değildi, düzenli ordularını henüz kurmamışlardı. Tüketici de herşeye talipti. Odessa'da 7. Kilometre isminde bir ticaret merkezi vardı, Ukrayna ticaretinin nerdeyse yarısı buradan geçerci ve Türk mallarıyla doluydu, Çin malları henüz giriş aşamasındaydı. Ramî ve Tahtakale'nin bileşimi gibi bir şey düşünebiliriz. Göz alabildiğince uzayan bir alanda binlerce konteyner, kapakları açılmış satış yapılıyor. Ukrayna'da o zamanlar reklam oldukça ucuzdu. 20 bin dolar maliyetle Dinamo Kiev'in oynadığı bir Şampiyonlar Ligi akşamında 6 tane reklam birden girebildiğimizi hatırlıyorum, gerçekten sudan ucuzmuş. O zamanlar Ukrayna'da tamamen bütçe ve fiyat odaklı bir tüketici vardı. Tüketici eğilimleri de oldukça basitti, sabunun elmalısı, deterjanın limonlusu çok popülerdi.

TÜRKLERİN UKRAYNA'DA LİDER OLDUĞU İŞLER (1990'lar)

- Tekstil
- Deri
- Gıda; Salça, Turşu, vb...
- Bisküvi-Çikolata (Karaman; Bisküvi şehir)
- Deterjan
- Sabun
- Şampuan
- Meşrubat (gazsız)
- İnşaat malzemeleri

Resim 2

[Resim 2] Gelelim Türklerin o zamanlar Ukrayna'da lider olduğu işlere. Tek kelimeyle şunu söyleyebilirim ki o zamanlar Ukrayna Türk sanayinin arka bahçesi gibi bir ülkeydi.

2010'larda ne oldu? Şu anda açık pazar hâlâ var ama belirleyici değil. Müşteriye vade oldukça azaldı. Ukrayna'da ve diğer Doğu Avrupa ülkelerinde perakende, bir kısmı tam organize modern perakende olmak üzere, işin en az üçte ikisini yapıyor. Dağıtım, artık perakendeye hizmet ediyor, kimse büyük toptan merkezine gidip alışveriş yapmıyor. Rusya'da Arapların temizlik ürünü satışı yaptığı bir yer vardı, 15 yıl önce toplam Rusya ticaretindeki payı %40-50 iken bugün %2-3 ya vardır, ya yoktur. Gümrükler artık disiplin altına alındı. Dev rakipler bölge merkezi fabrikalarını kurdular, satış ekiplerini kurdular, ticari ekiplerini kurdular. Yereller de artık güçlendi ve bilgilendi. Tüketici artık seçici, herşeye talip ve her ürüne, her hizmete aç değil.

2010'larda Türk tüketim ürünlerinin Ukrayna'da nerede olduğuna bakarsak, 7. Kilometre Çin istilasına uğradı, tamamen Çin ürünlerinin showroom'u, büyük bir satış merkezi konumunda. Ukrayna'da şu anda Türklerin lider olduğu işler, sabun, traş kremi/köpüğü ve baklava. Orada sabun ve traş köpüğünde liderliğimiz olduğunu çok övünerek söyleyemeyeceğim, bir Türk sanayicisi olarak üzülererek söylüyorum. O kadar geniş bir liderlik listesinden sadece bu listeye kadar düşmüş olmamız üzücü. Halbuki bu pazar konteynerin birkaç günde gittiği, uçakla 1-2 saatte ulaşabildiğimiz, kendi sanayisi kısmen gelişmiş, bizim için çok büyük fırsat olan bir yer. Böyle bir pazarda biz maalesef 15 yıl içerisinde adeta bir erime yaşadık. Geçen ay Rusya'da, Moskova'daydım. Orada Carousal Hipermarket'te detaylı bir market gezintisi yaptım ve listeli hangi Türk markaları olduğuna baktım. Bu arada Carousal, Rusya'nın en büyük perakende zinciri olan X5 Grubu'nun bir hipermarketi ve hiper olduğu için 50-60 bin mal bulunuyor. Maalesef üç tane kategoride Türk markalarının listeli olduğunu gördüm. Bira, sabun ve traş ürünler dışında maalesef başka listelenmiş Türk markası bulamadım.

Peki neden böyle oldu? Kalıcı başarı için ne yapmamız lazım? Hızlı girişlerin ardından erimemek için ne yapmamız gerek? Önce kendi gerçeğimizi görmek gerekiyor. Türk milleti göçebelik ve yerleşiklik kararını çok zor vermiştir. Ünlü Doğu Göktürk Veziri Tonyukuk, "Biz Çinlilerin %1'i kadarız, bir şehir kurup oturursak orada düşman bizi yok eder. Halbuki gezici hayatımızı sürdürürsek zayıf olduğumuz zamanlarda gezinir, güçlü olduğumuz zamanlarda ilerleriz," demiştir. Bizim DNA'larımızda var. Bizim geçmişimizden, DNA'larımızdan, millet olarak kökümüzden gelen bir akıncı ruhumuz var. Ama çok önemli bir zaafımız var,

istisnalar olabilir ama biz ortalamada planlama özürülü bir milletiz. Bu özelliklerimizle hızlı ve erken başarıların arkasını getirmekte zorlanıyoruz. Aramızda çok iyi planlama yapan bireyler, şirketler olabilir ama bunu sizleri biraz da tahrik etmek ve düşündürmek için söylüyorum. Biz ortalamada akıncı ruhlu, planlama özürülü bir milletiz.

Ulusal sanayi şirketlerimizin çoğu, aynı zamanda gelişmekte olan pekçok ülkede olduğu gibi bir fabrika veya ürünün etrafında toplanmıştır veya kurulmuştur. En güçlü kaslarımız üretici kaslarımızdır. Parayı üretimi toplamaktan ve satın almadan kazanmaya talibiz. Kendi çalışma hayatıma başladığım yıllardan beri kendi aile büyüklerimden defalarca “Evladım, para iyi satın almadan kazanılır, iyi çalışan fabrikadan kazanılır,” sözlerini yüzlerce kez duydum ama bir kere bile satıştan, pazarlamadan kazanılır dendiğini hatırlamıyorum. Oysa bizim şunu bilmemiz lazım: Bugünkü ortamda, bölgesel, global ya da ulusal ortamda, sanayiden para kazanmak için mutlaka sanayi dışı kaslarımızı geliştirmemiz gerekiyor. Eğer bölgesel bir sanayici olmak istiyorsak da onun arkasına bir tercih koymak gerekiyor.

Biz son yıllarda, Evyap'ta şu iki seçim arasında bir tercih yapmamız gerektiğini gördük: Güzel bir ihracatı olan ve bir de Mısır'da fabrikası olan bir Türk şirketi mi olacağız yoksa bölgesel olarak planlanmış, bölgesel hedefleri olan ama gerçek manada bir uluslararası bir kişisel bakım şirketi mi olacağız. O tercihi ikincisinden yana kullandık ve o tercihten sonra başka konular geliyor. İş modeli konusu çok kritik. Hedef pazarda bizi başarıya götürecek iş modeli üzerinde çokça düşünmemiz lazım. Son yıllardaki kendi tecrübemden gördüğüm kadarıyla, eğer bir pazarda iş modeli arızalıysa, çok iyi ürün, çok iyi ve kuvvetli marka o arızayı giderip para kazanmayı sağlayamıyor. İş modeli üzerinde çokça düşünmemiz lazım ve standart ihracat/ithalat iş modelinden müşteriye en yakın olacağınız iş modeline geçmemiz lazım. Bu, yerel üretimse yerel üretim de olabilir ama yerel üretim şart değil. Yerel satış ve pazarlama organizasyonu olabilir, lisanslama olabilir, ortaklık olabilir. Müşteriye en yakın olacağımız iş modeli neyse ona göre hareket etmemiz gerek. Sahada yerellerden oluşan kaliteli satış ve pazarlama takımları kurmalıyız ve bu takımlara yetki vermeliyiz.

İş hayatına ilk katıldığım, Rusya'ya ve Ukrayna'ya ilk gittiğim yıllarda, Türkiye'de her toplantıda en genç, en tecrübesiz insan bendim ama orada hepsi benim yaşımdaydılar. Üst kuşak komünizmden kapitalizme geçişi kaçırmıştı ve otuz yaşında insanlar milyar dolarlar, yüz milyar dolarlar üzerinde karar veriyorlardı. Oradaki muhataplar, bu genç liderlerin iş anlayışı bizimkilerden çok farklıydı ve konsantrasyonlarını 45 dakikadan fazla koruyamıyorlardı. Bir iki toplantıda bir işin olup olmayacağına karar veriyorlardı. Türk ve

Avrupalı arasındaki bir işbirliğine aylarca süren toplantılarla karar verilirken Ruslarla yapacağınız işbirliğinin çok hızlı bir şekilde bağlanması lazım. Dolayısıyla, “Hele bir durun, ben bir İstanbul'a sorayım, yetki alayım,” diyen bir lideri ve takımı sahaya koyarsanız muhatap nezdinde bütün saygınlıklarını kaybediyorlar ve sonra zaten saygınlığını kaybetmiş olan sahadaki ekip başarılı olamıyor. Biz bunu yaşadık. Ukrayna'da yerel yetki olmadığından dolayı, orada bir dönem başlattığımız fabrika girişimimizde aynı yangın planı için üç kere itfaiye müdürüne bahşiş vermek zorunda kaldığımızı hatırlıyorum, diğer problemlerle beraber.

Markayı yöneten ve tüketenin arasındaki mesafeyi azaltmamız, sıfırlamamız lazım. Bu ülkelerdeki insanların psikolojisi farklı. Çok kısa bir anekdot anlatacağım. Batılı bir grup Ukrayna'da sunum yaparken tepegöz kullanıyor. Tepegöze yanlışlıkla yan yazıyor ama farkında değil. Bir on dakika sonra sunumu izleyenlere baktığında herkesi yan bakarken görüyor. On dakika o şekilde dinlemişler ve kimse bir şey söylememiş. Dışarıdan gelen insan bu psikolojiyi anlamakta zorlanır, bu nedenle onların içinden gelen bir pazarlama takımıyla çalışmak lazım. İşletmede herşeyin fazlası sorun olabilir, gerçek müşteri bilgisi hariç. Gerçek müşteri bilgisi için yerel takım, yerel ekip ve hedef kitleyi pazar araştırmasıyla vs. anlamaya çalışan değil hedef kitleyle organik bağı olan pazarlama grubuyla, yönetim grubuyla çalışmak gerek.



Şimdi bir sonraki ülkeye, Irak'a geçmek istiyorum. Ukrayna'daki süreçle kıyaslayalım. Irak bakkal ve açık pazarlardan oluşan bir pazar şu anda. Müşteri gelip toptan alıyor ve satış da dolarla yapılıyor. Irak'ta ithalatçıların döviz riski sıfır. Yereller, aynen eskiden Ukrayna'da olduğu gibi, şu anda yok, çokuluslu firmalarsa henüz organizasyonlarını tamamlamadılar. Servet birikimi var ama ihtiyaçlar karşılanmamış. [Resim 3] Bu resim, Bağdat'tan bir toptan pazar görünümü. Türklerin lider olduğu işler de bu slaytta yer alıyor. Bağdat'ta da 1997'de Ukrayna'dakine çok benzeyen bir liste olduğunu görüyoruz.

Irak 2023 ile ilgili bir vizyon, bir tahminde bulunuyoruz. Tutar ya da tutmaz bilemiyoruz tabii ama bu arada yarın dünyanın sonu olacağı öngörüsünden daha gerçeğe yakın bir öngörü olduğunu size garantileyebilirim. Perakende %50'yi geçecektir, ülke çapında müşteriye servis başlayacaktır, yerel üreticiler olacaktır, uluslararası ordular düzenli ordularını kuracaktır, orta şiddet - orta yükseklikteki gümrük duvarları bizi bekleyecektir ve müşteri de seçici hale gelecektir.



[Resim 4] Irak'ta 2023 yılında Türklerin lider olduğu işler ne olacak? Bunun cevabını ben bilemem. Burada Sayın Başkan dahil altı tane konuşmacı konuştu, yorumlar yapıldı. Bundan sonra top sanayicide, İstanbul sanayicisinde. Bizim bundan sonra yapacağımız çalışmalar, Ukrayna ve Rusya vakalarından ders alıp almadığımız ve göstereceğimiz, üzerinde durduğumuz yerelleşme gibi, iş modeli gibi, kendi gerçeğimizi görüp ona göre organize olmak gibi konularda bizim göstereceğimiz performans, Irak'ta 2023 yılında Türklerin hangi işlerde lider olduğunu gösterecek. İnşallah liderlikler bugünkünden azalmaz ve karşımıza aynen bu resimde olduğu gibi çok büyük coşkuyla kutlanacak başarılar ve liderlikler çıkar. Hepinize teşekkür ediyorum.

Soru ve Katkılar

Soru

32 ülkeye ihracat yapan, sektörün lider kuruluşlarından biriyiz. Tamer Bey'e bir soru sormak istiyorum ama Mehmet Bey'in sunumundan yola çıkarak bir şeyi de belirtmek istiyorum. 7. Yüzyılda Oğuz Kan "Gökyüzü kubbemiz, dünya vatanımız, güneş bayrağımız," diyor. Dolayısıyla biz Türkiye olarak çok büyük işleri yapabiliriz, çünkü bizim dünyamız gökyüzünün olduğu yer ve bu o tarih için çok hoş bir vizyon. Sizlerin de bu vizyona katkı vermiş olmaları beni çok mutlu ediyor, çünkü bu aslında

14 yüzyıl önce konuşmuş bir vizyon ve bizler onun sürdürüyoruz.

Tamer Bey, Rotary Kulüplerinden, geliş-gidişlerinden bahsettiler. Bizim şahsen, 32 ülkeye ihracat yaparken istifade ettiğimiz bir unsur var. Bugün 150 Türk okulumuz var ve bunların içinde gönüllü, çok samimi insanlar var. Hiçbir karşılık beklemeden elinizden tutan, size destek olan insanlar var. Bu insanlarla bir diyalogunuz var mı, onlardan istifade ediyor musunuz?

Tamer TAŞKIN

Türk okulları Afrika kıtasının her ülkesinde var ve ben de ziyaret ediyorum. Gerçekten Türkiye'ye çok büyük bir imaj kazandıran, çok başarılı bir sistem. Onlarla bir iş yapmış değilim ama. Geçen hafta gittiğimde de Burkina Faso'da, Gabria'da, Togo'da, Fildişi Sahili'nde hep geldiler, tanıştık, beraber olduk. Çok başarılılar. Türkiye'ye, Türkiye'nin imajına olan faydaları tartışılmaz. İlk konuşmacımızın söylediği bir şey vardı. Biri beni Afrika'da marka yapmış. Afrika'da "Türk malı kalitelidir, Avrupa malı kalitesindedir, %20 ucuzdur," diye biliniyor. Allah razı olsun, onu kim yaptıysa. Böyle hazır bir pazara gidiyorsunuz. Dışarıda haritalarımız var, giderken onları da alıp odalarınıza asın ve Afrika'ya hep bakın.

Soru

Vedat Bey'e bir sorum olacak. Herhangi bir alanda yatırım yapmak istiyorsunuz, pazarlama araştırmasını yapıyorsunuz, bu pazarlama araştırmasının sonuçlarına göre karar veriyorsunuz. Bu karara diğer pazarların tepkisi nasıl ölçülüyor ve nasıl önlemler alınıyor?

Vedat MİMAROĞLU

Maalesef sizin düşündüğünüz anlamda bir pazar araştırması ve değerlendirmesi yapamıyoruz, çünkü bizim bir ürünümüz yok. Dolayısıyla biz işlerimizi almak için, o sektörün birinci ligine çıkmak zorundayız ve bu da tamamıyla referans ve bitirdiğimiz işlerle oluyor. En kaliteliyi tam zamanında ve kabul edilebilir maliyete yapıp bunun sayısını artırdıkça, müşterilerimizin bundan haberdar olup bizi bulmalarını bekliyoruz. Maalesef mühendislik ya da üretim dediğimiz zaman Türkiye ilk akla gelen tedarik lokasyonu olmamasına rağmen, orada bir zorluk olmasına rağmen, iyi işler yapıldığı zaman, farklı bir şeyler yapıldığı zaman müşteriler bir şekilde sizi arayıp bulabiliyorlar.

Soru

Yalova Üniversitesi'nde İngilizce İşletme Bölümü 2. Sınıf öğrencisiyim. Sorum Sayın İbrahim Aybar'a olacak.

Yakından takip etmeye çalışıyorum ama şu anda gündemden düşmüş gibi dursa da takipçisinin gündeminden pek düşmüyor. Yerli otomobil konusunda birkaç şey söyleyebilir misiniz? Sizin böyle bir çalışmanız var mı? Dünya üzerinde tescillenen hibrid elektrikli otomobillerin %10 civarında olduğunu söylemişsiniz. Eğer böyle olacaksa bizim de bunda bir payımız olması gerekmiyor mu? Sizce otomobil üretsek, hibrid olmalı mı? Bir melez otomobil de biz üretmeli miyiz? Bor teknolojilerinden de bahsediliyor, bunu kullanabilir miyiz? Çalışmalarınız var mı?

M. İbrahim AYBAR

Genç arkadaşşıma sorusu için çok teşekkür ediyorum, özellikle bizim sektörde çok popüler olan bir konuya değindi. Mehmet Bey, konuşmasında planlama özürü olduğumuzdan bahsetmişti. Biz planlamalarımızı iyi yapmak zorunda olduğumuz için bugün bazı sonuçları alabiliyoruz. Çünkü iyi planlama yapmazsak bu işte çok daha kolay, çok daha çabuk devre dışı kalacağımızı biliyoruz, çünkü yaptığımız iş çok pahalı.

Her türlü enerjiden otomobil yapabilirsiniz ama onu kaç satacağınız önemli. Eğer insanların alabileceği bir fiyata bir ürünü geliştiremiyorsanız, o fiyatı bulamıyorsanız bu işi yapamazsınız ve piyasaya çıkamazsınız. Bugün hidrojen enerjisini kullanan, bor teknolojisi kullanan örnekler duyuyorsunuz, fuara gittiğinizde onlarca görüyorsunuz ama niye piyasada değiller, niçin seri üretimde değiller? Çünkü henüz o fiyata gelemediler. Planlar onu henüz ortaya koymadı. Dolayısıyla içten yanmalı petrole, doğalgaza ya da LPG'ye dayalı motorlarla çalışanların yanında elektrik enerjisiyle çalışanlar devreye girdi, onlar piyasaya çıktı, çünkü alınabilir fiyatlara geldiler. Üstelik mevcuttan daha ucuz alınabilir ve daha ucuza işletilebilir olması mümkün olduğu için bugün satılabilir, başka türlü imkânı yok. Bizim yeni üretmeye çalıştığımız Fluence elektrikli, bugünlerde yaklaşık 45-50 bine alınabilir durumda, benzinlileri piyasada 60 bine filan bulunuyor. Ekonomik büyüklük çok önemli.

Yerli otomobil yapabilir miyiz? Elbette yaparız. Herşeyi yerli yapmak da gerekmiyor. Bugün artık global bir sektörde farklı farklı ülkelerden daha avantajlı olarak aldığınız parçaları birleştirin, yerli otomobili üretin. Ama şu ana kadar neden yapamadık? Bir kere çok ciddi bir rekabet ve konuşmamda da söylediğim gibi yüksek bir kapasite fazlalığının içinde, o rekabette planlarımız bize ekonomik ve piyasada yer edinebilecek bir otomobili henüz daha ortaya koymadı. Yerli otomobil için elbette bizim bir markaya sahip olmamız gerek, onun için ilk önce bize ait bir tasarımıımızın olması, yani tüm fikri ve sınai mülkiyet hakkının elimizde olması lazım. Bunu bulabilir miyiz? Çok tasarımcı var, bir tanesini alırız, hiç problem değil. Bunu yaparız da, ülkemizde şu anda 1,5 milyon üretim kapasitemiz var.

Birçok model geliştiriyoruz, dünyaya birçok ihracatımız var. Hepsini yaparız ama bunu yaptığımız zaman, diyelim İstanbul markası, diyelim Mehmetçik markası, bu markayı Türkiye'de satabileceğimiz, hatta Türkiye pazarı ölçek olarak yetmediğinden dışarıda satabileceğimiz pazarları bulabiliyor muyuz? Bu planları yaptığımız zaman görüyoruz ki o otomobili o pazarlarda satın alınabilir şekilde satamıyoruz. Onun için bugüne kadar yapamadık. Yoksa ileride şartlar uygun olduğu zaman yapılmayacak bir şey yok. Bir otomobil bugün 25-30 bin liraya alınabiliyor ama bu otomobili ortaya çıkarmanın bedelinin birkaç milyar lira olduğunu unutmayalım. Yapacağınız planlar, sizi mutlaka sonuca götürecektir, sizi ayakta tutabilecek ki siz o planları hayata geçirin. Başka türlü imkânı yok.

Soru

Özellikle Rusya'da, daha doğrusu SSCB'den dağılan ülkelerdeki demokrasinin gelişimi göz önüne alındığında tüketici hakları ve tüketicinin korunması konusundaki durum nedir? Bunu Mehmet Bey'in yanıtlamasını rica ediyorum.

Mehmed EVYAP

Açıkcısı CIS ülkelerinde o ülkelerin güneşi Rusya, oradaki gelişmeler trendi belirliyor. Tüketici hakları bir yana diğer genel haklar anlamında da çok önemli gelişmeler olmadı bugüne kadar. Yatırımcı hakları da öyle çok ilerlemiş noktada değil. Dolayısıyla tüketici hakları konusunda Rusya'da marka sahiplerinin üreticilere, ithalatçılara baskı yapan bir ortam henüz oluşmadı. Rusya özellikle, biliyorsunuz uzun süredir BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin) kapsamında olmasına rağmen altyapı gelişimi olmaması nedeniyle büyük eleştiri alıyor. Bu özellikler itibarıyla, tüketici hakları konusunda çok önemli bir gelişme göremiyoruz.

Soru

Çin ürünleri bizim ürünlerimizi çok kötü bir şekilde etkiliyor ve birçok konu da Çinli üreticilere terk edilmiş durumda ve bu devam ediyor. Vedat Bey, Çin'de artık ücretlerin yükseldiğini ve mavi yakalı kişileri bulmakta zorlandıklarını söyledi. Acaba bir süre sonra bu durum geçecek mi? Çin'in bu ezici rekabetinden kurtulacak mıyız?

Mehmed EVYAP

Çin'in eskisi kadar fiyat açısından rekabetçi olup olmadığı konuşuldu. Çin'in maliyetleri yükselebilir - Vedat Bey daha iyi bilecektir tabii bunu - ama yükselse de yükselmese de ucuzun sonu gelmez, başka biri

gelecek pazara. Çin pahalılaşabilir ama arkada Endonezya gibi diğer bir ülke var, 240 milyonluk nüfusu var, biz konuşurken de nüfus artıyor, 250-260 milyon da olmuştur. O nüfusuyla, son derece ucuz işgücüyle üretim yapıyor. Orada bir fabrikayı gezerken gördüm, öğle yemeği sefertasıyla evden geliyor, motosikletlerle gidiliyor, servis maliyeti filan yok. Ücret 138 dolar, 150 dolar. Çin'in rekabet gücü biraz zayıflar, kurtuluruz diye düşünmeyelim. Çin yoksa Vietnam var, Endonezya var, geliyorlar. Bizim mutlaka fiyat dışında kuvvetli önermesi olan pazarlama planları oluşturmamız lazım. Çin gider, başka Çin gelir.

Vedat MİMAROĞLU

Mehmed Bey'in söylediklerinden biraz farklı şeyler söylemeye çalışacağım. Şüphesiz maliyetler artıyor. Bunun iki üç tane sebebi var. Batı'ya açılmış durumda ve Batı'nın ürünlerini tüketmek isteyen bir insan kitlesi var ve bu büyüyor, dolayısıyla talepler ve ihtiyaçlar artıyor ve bu da maliyetleri artırıyor. Bunun dışında demografik nedenleri var. 20 sene önce sanayi sektöründe çalışan yaş ortalaması 25'lerdeyken bugün bunların 35-37'ye geldiği söyleniyor. Demek ki bir on sene daha geçtiği zaman, Çin sanayi sektörü sanki genç çalışan bulmakta ve tutmakta güçlük çekecek gibi görünüyor. Hiç şühesiz birtakım ürünler şu anda Vietnam, Endonezya, Filipinler veya Hindistan'a kaymış durumda ama bunların yakın bir gelecekte ikinci ya da üçüncü bir Çin olmaları çok mümkün değil diye düşünüyorum, çünkü Çin'in muazzam bir kararlılığı, altyapısı ve üstyapısı var. Dolayısıyla bu ucuz işçilikle birlikte inanılmaz bir sinerji ve rekabet yaratıyordu. Diğer saydığımız ülkelerin yakın gelecekte ancak ucuz işçilikleri olacak ama altyapı ve üstyapı konusunda Çin'i yakalamaları söz konusu değil. Dolayısıyla Çin herhalde bir 5-10-15 sene daha ama azalan gücüyle bu rekabeti sürdürecektir. İyi ürünlerimiz varsa, kalite önemliyse sanmıyorum arkasından ikinci bir Çin gelsin.

Soru

Gerçekten çok iyi konuşmalar dinledik. Sorum Sayın Mimaroglu'na olacak. Gerçekten çok büyük bir cesaret göstererek, büyük bir risk alınarak ya da alınmayarak Çin'e yatırım yapılmış. İlk adım General Electric'in davetiyle atılmış. Bu yatırım yapılırken biraz da General Electric'e güvenilip de onunla belli bir anlaşma yapıldı mı yoksa tamamen cesaretle "O olmazsa da ben araştırdım, şu şekilde orada üretip satabilirim," şeklinde fizibil görüldü mü? Bu konuya bir açıklık getirirseniz memnun olurum.

Vedat MİMAROĞLU

Bizim Çin hikâyemiz ve Çin'e gidişimiz tamamıyla farklıydı, bir pazar araştırması neticesinde verilmiş bir karar değil. Mevcut bir müşterimizin ihtiyacını karşılamak üzere çıkılmış bir yol. Ancak ne yazık ki müşteri de hazır değildi, gerçi biz de bunu bir şart olarak koşmamıştık. Hiçbir taahhüt, hiçbir bağlayıcı söz olmamasına rağmen, vizyonumuz ve stratejimizle uyumlu bulduğumuz için riskini alarak gittik ama aynı müşteriye artan bir hacimle on senedir çalıştığımız gibi benzeri üç-dört tane daha yine dünya çapında isim sahibi firmaya da, Avustralya olsun, Japonya olsun, bu arada hizmet veriyoruz.



OTURUM 4

Küresel KOBİ

- İhracat Yapan Firmaların Üretim Stratejileri
- Pazarlama Stratejileri
- Yatırım ve Dış Ticaret Stratejileri, Dış Pazar İstihbaratları

OTURUM BAŞKANI

Sadi ÖZDEMİR

Hürriyet Gazetesi Ekonomi Editörü

KONUŞMACILAR

Sami KARİYO

Penti Giyim Yönetim Kurulu Başkanı

Bülent ÇELEBİ

AirTies Kablosuz Ağlar Yönetim Kurulu Başkanı ve Kurucu Ortak

Yaman KOÇ

Plus Expo Center Danışmanlık Koordinatörü



OTURUM BAŞKANI

Sadi ÖZDEMİR

Hürriyet Gazetesi Ekonomi Editörü

1967 Tokat doğumlu olan Sadi Özdemir 1993 yılında Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi'nden mezun oldu ve aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Gazetecilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans yaptı. Halen İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı'nda Doktora çalışmalarını sürdürmektedir. Gazeteciliğe istihbarat muhabiri olarak başlayan Özdemir, 1989 yılında Gazete Gazetesi'nde, 1990 yılında Businessman Dergisi'nde çalıştı. 1991-2001 arasında Türkiye Gazetesi'nde önce istihbarat sonra ekonomi servisinde çalıştı. 2001 yılında Hürriyet Gazetesi ekonomi servisine geçen Sadi Özdemir, halen Hürriyet Gazetesi Ekonomi Müdür Yardımcısı olarak gazetecilik hayatına devam etmektedir. Sadi Özdemir ayrıca 2003 yılından itibaren Hürriyet Gazetesi'nde her hafta yayınlanan Ekobi Sayfası'nın da editörüdür ve bugüne kadar Türkiye genelinden farklı sektörlerden 500'ün üzerinde girişimci ile yaptığı röportajlar bu sayfada yayınlanmıştır. Türkiye Gazeteciler Cemiyeti ve Ekonomi Gazetecileri Derneği üyesi olan ve meslek örgütlerince birçok ödüle layık görülen Özdemir'in, çoğu girişimcilik üzerine yayınlanmış 7 adet kitabı da bulunmaktadır.



Sami KARİYO

Penti Giyim Yönetim Kurulu Başkanı

Sami Kariyo, 1958 yılında İstanbul'da doğdu. Öğrenimini sırasıyla Robert Kolej, Amerika'da Columbia Üniversitesi ve Türkiye'de Cerrahpaşa Tıp Fakültesi'nde sürdürdü.

Çalışma yaşamına 1984 yılında aile işletmesi olan Öğretmen Çorap Fabrikası A.Ş.'de başlayan Sami Kariyo, kısa bir süre sonra şirketin başına geçerek, 1994 yılından beri şirketin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlendi.

Geçtiğimiz dönemlerde Çorap Sanayicileri Derneği (ÇSD) Başkanlık ve İstanbul Sanayi Odası (İSO) Çorap Sanayii Meslek Komitesi Başkanlık görevlerini yapmış olan Sami Kariyo, halen Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) Başkan Yardımcısı, Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Eğitim Komitesi Başkanı'dır.



Bülent ÇELEBİ

AirTies Kablosuz Ağlar Yönetim Kurulu Başkanı ve Kurucu Ortak

Bülent Çelebi Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley'de aldığı Elektronik ve Bilgisayar Mühendisliği eğitiminin yanı sıra Stanford/AEA yönetici programına katılmıştır.

Mühendis olarak bir süre çalıştıktan sonra Hong Kong'daki National Semiconductor`da Asya Pazarlama Direktörü olarak görev almıştır. Daha sonra ABD'ye dönmüş ve çok işlevli yazıcı/faks/tarayıcı cihazlarına olanak tanıyan teknolojinin arkasındaki itici güç olmuştur. National Semiconductor'dan sonra Çelebi, Analog Devices'ta Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür olarak hizmet vermiş ve sonrasında da VC destekli Scenix/Ubicom'un CEO'su olarak çalışmıştır. Çelebi'nin teknik yeniliklerdeki başarısı, bilişim endüstrisinin en saygın başvuru kaynaklarından biri olan Red Herring Magazine tarafından "İlk 10 Yenilikçi" arasında kabul edilmesine neden olmuştur.

Bülent Çelebi, halen 2004 yılında ortakları ile birlikte kurduğu AirTies firmasının Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı sürdürmektedir.

**Yaman KOÇ**

Plus Expo Center Danışmanlık Koordinatörü

1956 yılında Ankara'da doğan Yaman Koç, Ankara Üniversitesi DTCF Tiyatro Bölümü'nü bitirmiştir.

1994'ten beri firmalara ve kurumlara uluslararası pazarlama ve ticari istihbarat sistemleri üzerine danışmanlık ve eğitimler veren Koç, halen Agro Plus Danışmanlık firmasının Plus Expo Center Proje Koordinatörü olarak görev yapmaktadır.

Yaman Koç'un çok sayıda pazar araştırması ve "Ticari İstihbarat ve Çağdaş İhracatın Stratejisi" isimli bir eseri bulunmaktadır.

Sadi ÖZDEMİR

Hürriyet Gazetesi Ekonomi Editörü

Konumuz 'Küresel KOBİ'. Biz küçük ve orta ölçekli işletmelerin resmi tanımlarına riayet etmiyoruz tabii, o ayrı bir şey. KOBİ ölçeğini de aşmış ama çok büyük olmayan küresel şirketlerimiz var, çok küçük olanlar var. Ben de şahsen Anadolu'da birçok vilayetin Anadolu Kaplanları tabirine girmiş KOBİ'leri ile de görüşüyorum, sık sık röportajlar yapıyoruz. Aslında küresel KOBİ olmanın ilk şartı ihracat. İhracatı yükselen, belli bir noktayı geçen illerde çok sayıda küresel KOBİ oluşmaya başlıyor. Peşi sıra oraya bir yabancı ilgisi oluyor. Bunun sonucunda son dönemlerde çok hızlanan bir fon girişi var Türkiye'ye. Avrupa'dan, Amerika'dan hatta Uzakdoğu'dan yatırım yapmak için geliyor bu fonlar. Birçoğu görüşmeler yapıyor, birçoğu ortak oluyor, sizler de okuyorsunuz gazetelerden. Küresel KOBİ nasıl olunur? Aslında yararlı mıdır, zararlı mıdır? Bizim şirketlerimizi yabancılar komple aldıklarında bazen de üzülüyoruz ama bence üzülmemek lazım, bizim girişimcilerimiz şirketlerini satsalar da rahat durmuyorlar, iş daha da büyüyor, yeni ve farklı alanlara giriyorlar.

Önce Sayın Sami Kariyo ile başlayalım. Kendisi Penti Giyim Yönetim Kurulu Başkanı. Penti, biraz önce söylediğim kavrama hem yabancı yatırımı hem de fon nedeniyle tam anlamıyla uyan bir örnek.

Sami KARIYO

Penti Giyim Yönetim Kurulu Başkanı

Önce bir parça kendi konumumu ortaya koymaya çalışacağım, çünkü KOBİ'lerden bahsedildi. Biz artık kesinlikle KOBİ ölçülerinin çok dışındayız ama yine de örnek teşkil edebileceğimizi düşünüyorum, çünkü bundan 20 sene evvel, ben bu işe ilk başladığımda kesinlikle KOBİ kapsamı içerisindeymişiz diye düşünüyordum ama şu anda, biraz sonra göstereceğim rakamlarla da KOBİ noktasının çok ötesinde olduğumuzu belirtmek isterim. Bunun örnek bir yol olabileceğini düşünüyorum.

Üç tane söz yazdım buraya.

"Göz odur ki dağın arkasını göre, akıl odur ki başa geleceği bile." Türk Atasözü

"Deve bir akçe, deve bin akçe." Arap Atasözü

"Sokaklar kan gölü olduğunda satın al." Rothschild

Rothschild'ın bu sözünün devamının da olduğunu söylerler: "Kendi kanın olsa bile satın al."

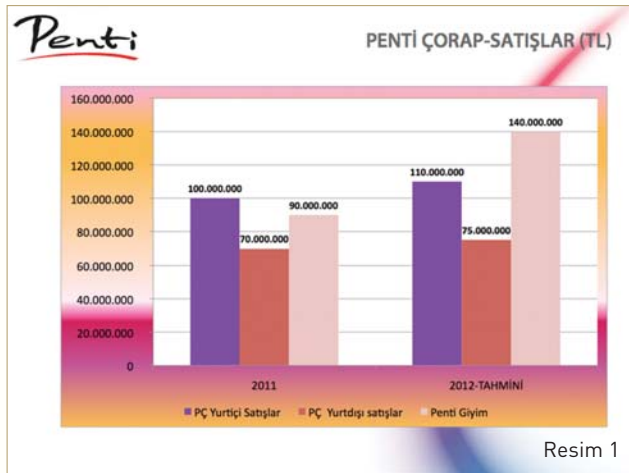
Burada şunu söylemeye çalışıyorum: Bizim sanayimizde, KOBİ'lerimizde, kuruluşlarımızda çok temel bir eksiklik var ve farklı kültürlerden gelen bu üç söz, çok önemli bir şeye işaret ediyor. Zamanın nasıl kullanılması gerektiğine işaret ettikleri için bu üç sözü oldukça anlamlı buluyorum. Özellikle de birincisini, çünkü orada başka bir şeyi daha söylemeye çalışıyor, bir hareket tarzını ortaya koyuyor. Bunu iş dünyasına aktarmamız gerektiğini düşündüğümde, iş dünyasında artık stratejik düşünmeye ihtiyacımız var diye anlıyorum. Gündelik düşünmeden ziyade uzun vadeli planlar yapıp - stratejinin tanımı bu zaten - bu uzun vadeli planları, daha doğrusu uzun vadeli hedefi yerine getirmek üzere yol haritamızı belirlememiz gerekir. Artık bu noktaya Türkiye'deki kuruluşların gerek KOBİ seviyesinde olsun, gerek daha büyük seviyelerde olsun, bu noktaya gelmiş olması gerektiğini düşünüyorum.

Niye bizim stratejik bakışa, yani uzun-vadeli bir plan yaparak o plan doğrultusunda ilerlemeye ihtiyacımız olduğunu düşündüğümde, aklıma üç tane temel neden geliyor. Birincisi, firmalarımızın belli bir büyüklüğe ulaşması sonucunda, "Bugün karşıma bu çıktı, bunu halledeyim; yarın şunu halledeyim," gibi bir yaklaşımın, yani gerilla tarzı iş yapmanın artık mümkün olmadığını düşünüyorum. Neden? Çünkü bir işletmede hepimizin çok net ve iyi bildiği gibi, en büyük sorun, o işletmenin içerisindeki çeşitli bireyleri, çeşitli birimleri bir yöne doğru yönlendirmek o firmanın en temel sorunlarından bir tanesidir. Mesela, finanstaki bir insana ya da pazarlamadaki veya satıştaki bir insana, "Bu firmanın temel hedefi nedir? Siz firma olarak nereye gitmek istiyorsunuz?" diye sorduğunuz zaman, emin olun ki çok farklı cevaplar alırsınız. Hatta bir önceki seneki cironuzu sorun; "Bu sene nasıl bir ciro hedefliyorsunuz?" diye sorduğunuz zaman bile, çok farklı cevaplar alırsınız. O yüzden, bir firmanın temel dertlerinden bir tanesi, aynı bakış açısını bütün birimlerine yayabilmektir. O nedenle gerilla tarzı iş yapmak geçerli değildir.

İkinci neden, şu an içinde yaşamakta olduğumuz dünyanın daha önce yaşadığımız dünyadan çok ciddi bir farkı olduğunu düşünüyorum. Dünyada artık belirsizlikler ve kırılmalıklar aşırı safhada. Şu son iki senedir ya da üç senedir dünyada yaşadığımız olayları, bir on sene evvel tahayyül etmemiz bile mümkün değildi. Avrupa'da İzlanda'nın, İrlanda'nın, İspanya'nın, Yunanistan'ın iflas noktasına gelebileceğini, Amerika'nın en büyük bankalarından bir tanesinin batabileceğini aklımıza bile getiremezdik. Bu sadece dünyada yaşadığımız örneklerle sınırlı değil. Mesela, bundan iki-üç hafta evvel, Türkiye'de okullarda giyim serbest bırakıldı ve bu, birtakım firmaları çok ciddi biçimde olumlu ve olumsuz olarak etkileyecektir. Bütün bunlar artık bize günlük iş yapmanın mümkün olmadığını gösteriyor.

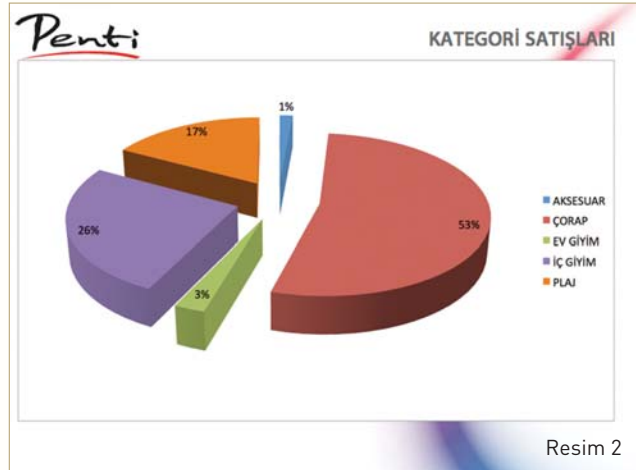
Üçüncü ve en önemli neden - ben bu nedenin bundan sonra değer olarak yükseleceğini düşünüyorum - çok farklı bir tüketiciyle karşı karşıyayız. Burada bizler, muhtemelen üreticileriz ve belki ticaretle uğraşan insanlarız ama üreticiyiz, burası Sanayi Odası. Artık bilmemiz gerekiyor ki karşılaştığımız ya da karşılaşacağımız tüketici, çok güçlenmiş bir tüketicidir ve bizim bundan sonraki hayatımızı belirleyecek olan şey, bizim bundan sonra o çok güçlenmiş tüketiciye nasıl hizmet edeceğimizin planlarıdır. O yüzden çok uzun vadeli bir stratejik düşünceye ihtiyacımız var.

Çok güzel bir örnek var. Güçlenmiş tüketiciden neyi kastettiğimi ifade etmeye çalışayım. Bu güçlenme nereden geliyor? İnternette geliyor, yani bilginin artık bu kadar akışık olmasından, bilgiye ulaşmanın artık bu kadar kolay olmasından geliyor. Bunu nasıl kullanıyor tüketici? Çok güzel bir fotoğraf var. Bir teknoloji mağazasında bir tüketici bir satış elemanı ile konuşuyor. Bir yandan da elindeki telefonda aynı ürünü bir başka rakip mağazada daha ucuza bulup bulamayacağını kontrol etmeye çalışıyor. Böyle bir tüketiciyle karşı karşıyayız. Bütün bunlar bize, işlerimize artık çok farklı bir şekilde yaklaşmamız gerektiğini söylüyor.



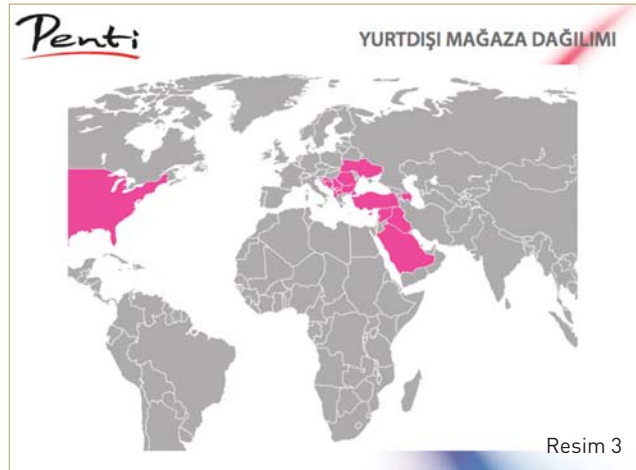
Resim 1

[Resim 1] Şimdi çok kısaca size Penti'yi tanıtmak istiyorum. Reklam amaçlı değil ama bu biraz evvel anlatmaya çalıştığım şeyleri uygulaması açısından bence çok önemli birtakım rakamlar var. Biz iç giyim ve çorap üreten ve satan bir firmayız. Şu rakam çok önemli: 2011 ve 2012 cirolarımıza bakın, üç tane ayrı birimin cirolarını koydum. Mor olan bizim Penti markalı satışlarımız, %10'luk bir artış var; ihracat %8-9 gibi; sonuncu rakam ise bizim perakende ciromuz ve 90'dan 140'a çıkmış. Diğerlerinde %10'luk bir artış varken perakende tarafında %60-65'lik bir artış söz konusu. 1950'lerde kurulmuş 60 senelik bir firmayız, ben ikinci jenerasyonum ve buna rağmen, size üretimden daha az bahsedeceğim, perakende tarafımızı daha fazla göstermek istiyorum.



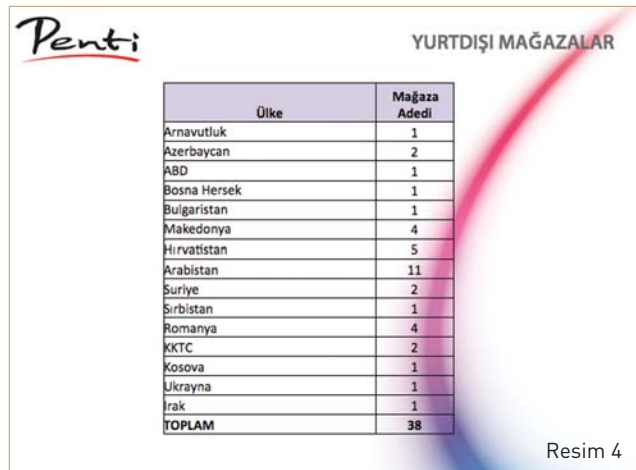
Resim 2

[Resim 2] Bu grafik ürün dağılımlarımızı gösteriyor. 2008'de 21 mağazamız varken bugün itibarıyla 168 mağazaya çıktık. Türkiye'nin her bir tarafındayız. Sadece perakende tarafımızda 2008'de 86 çalışanla yola çıktık ve şu an 824 kişiyiz ve tüm Penti yaklaşık 2000 kişiyi istihdam ediyor, yani KOBİ boyutlarının çok ötesindeyiz.



Resim 3

[Resim 3] Türkiye'deki mağazalarımızın sayısını ve hinterlandımızı yani Türkiye dışına mevcut olduğumuz diğer ülkeleri bu grafiklerde görebilirsiniz.



Resim 4

[Resim 4] Bu tabloda da mağazalarımız olan ülkeler ve bu ülkelerde kaçır mağazamız olduğu yer alıyor. Bu grafikte görüldüğü gibi 2010'da 10 mağazamız varken iki sene içinde 38 mağazaya çıkmışız.

Biraz daha konumuza geri gelmek istiyorum. Türkiye'deki ihracatçı KOBİ'lerin üretim stratejileri ne olmalıdır? Yaşayabilmeleri için - dikkat edin yaşayabilmeleri için diyorum çünkü bugünlerde ihracatçı KOBİ'lerimizin sorununu bir hayatta kalma sorunu olarak da düşünmek mümkün - bence dört tane temel faktör var: Fiyat, sürat, tasarım ve küçük sipariş yapabilme yeteneği. Ne demek istediğimi biraz daha açacağım.

KOBİ'lerimiz için rekabetçi fiyatlarla ürün çıkarabilmek en temel hedeflerden bir tanesidir. Bunu nasıl yapacaklar? Bunu yaparken ucuz işgücüne dayanmak gibi bir zorunluluğumuz var, oradan başlıyoruz. 1985'lerde biz ihracata başladığımız zaman, dayandığımız esas nokta ucuz işgücüyü. Türkiye'de işgücü yavaş yavaş pahalılaşmaya başladığı zaman, Türkiye'deki ihracatçı firmaların bir kabuk değişikliğine gitmeleri ya da kapanmaları gerekti. Bu kabuk değiştirme sürecinde ortaya çıkan özellikleri bir parça ele almaya çalışayım. Bir tanesi tabii ki sürat. Türkiye'nin temel avantajı, Avrupa pazarlarına yakınlığından dolayı, Çin ve Güney Asya ülkelerine yani rakiplerine göre çok daha kısa bir süre içerisinde ürün temin edebilmesidir. Türkiye'nin temel avantajlarından bir tanesi budur fakat bu noktayı ihracatçı Türk KOBİ'lerinin gittikçe daha fazla kullanıyor olması lazım. Karşısındaki firma gittikçe ondan daha süratli bir biçimde mal alma konusunda onu iki yönden sıkıştıracaktır. Birincisi daha fazla fiyat indirimi isteyecektir, ikincisi daha süratli bir biçimde mal teminini sağlamaya çalışacaktır. Türkiye'nin Vietnam'a, Kamboçya'ya, Laos'a vs göre - Çin'e artık geçti - temel avantajı budur.

Peki Türkiye'deki firma ne yapabilir? Bu fiyat baskısını sonuna kadar üstlenmek zorunda mıyız? Bu süratli çalışmayı sonuna kadar tolere etmek zorunda mıyız? Kısmen evet, kısmen hayır. Fiyatımızı biraz yükseltebilmek, kendimiz bir parça daha cazip hale getirebilmek için, iki şey yapmamız gerek. Bunlardan birincisi, çok ufak miktarlarda siparişleri yerine getirebilme yeteneğini kendi içimizde halletmemiz lazım. Bu, çok daha iyi bir yönetim tarzı demek, yani üretim birimlerimizin içerisinde çok daha kuvvetli olarak bu birimlere sahip olmanız, hâkim olmanız anlamına geliyor. Çok daha yetenekli insanlarla çalışıyor olmanız anlamına geliyor.

Bir diğer nokta da, hep konuştuğumuz şeylerden bir tanesi olan tasarım. Size eskiden, bundan 20 sene evvel, yurtdışındaki perakendeciler gelip "Bana bunu yapar mısın?" diyorlardı. Biz de onu milyonlarca olarak

yapıp onlara veriyorduk. Durum değişti. Şimdi, yapılması gereken şey, o perakendeci Türkiye'ye geldiği zaman, onun ne isteyeceğini önceden bilip çok hazır bir koleksiyonla muhtemelen istediği şeyleri sunabilmektir. Buna stratejik ortaklık diyoruz. Yani artık bizim, ihracatçı KOBİ'ler olarak, müşteriden ziyade stratejik ortaklara ihtiyacımız var; bizim stratejik ortaklar oluşturmak gibi bir projemizin olması gerekiyor. 20 yaşındaki bir çocuk sokağa çıktığı zaman gezebileceği bir sürü kız bulabilir ama 30 yaşına geldiği zaman artık durum biraz farklıdır, daha uzun süreli birlikte olabileceği bir insan aramaya başlar. Artık firmalarımızın bu olgunluk seviyesinde, stratejik ortaklara ihtiyacı var.

Size net olarak bir şey söyleyeyim. Belki söyleyeceğim şey biraz korkutucu gelebilir. Bundan iki hafta evvel ismini vermeyeceğim bir Asya ülkesindeydim. Orada üretime girdiğim zaman tamamen yalın üretim üzerine kurulu harika tesisler gördüm, gözlerim açıldı, çok şaşırdım. Üstüne üstlük, bu üretim tesislerinin aynı zamanda çok kuvvetli tasarım bölümleri vardı. Bu firmalar mayo üretiyordu. Bana anlattıklarına göre, en büyük müşterileri Amerika'daki en büyük müşteri. Bu üretici firma, pazar araştırması yapıyor, pazarın ihtiyaçlarını tespit ediyor, bir koleksiyon oluşturuyor, firmadan insanlar geldikleri zaman, bütün koleksiyonu ortaya koyuyor ve bu firma tüm koleksiyonunun yaklaşık %50-60'ını üretici firmanın hazırlamış olduğu koleksiyondan temin ediyor. Diğer %40'ını da, bence ayıp olmasın diye, "Şurasını şöyle yap, burasını böyle yap," diyorlar. Bu, perakendeci tarafında bu firmanın çok ciddi bir ihtiyaç haline geldiğini ortaya koyuyor. Burada amaç, çok basit bir ifadeyle, eğer siz üretici olarak karşınızdaki müşterinizi ne kadar tembel hale getirebilerseniz, o kadar daha fazla fiyat alabilirsiniz ve o kadar daha fazla yaşama şansınız var.

Türkiye'den de bir örnek vereyim. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nin Başkan Yardımcısı'yım. Bizim toplantıların birinde işadamları bir tanıdığım bize çok güzel bir hikâye anlatmıştı. Satın almacılar Bursa'ya geldiği zaman, onları doğrudan Uludağ'a yollarmış. Onlar Uludağ'da bir gün kayak filan yaparlarmış ve geri geldiklerinde firmanın tasarımcısı, üreticinin tasarımcısı, perakendecinin tasarımcısı, 12 saatin içinde zaten bütün koleksiyonunu hazırlamış olurmuş ve satın almacılar da imzalar giderlermiş. Bu, çok önemli bir strateji. Karşınızdakini mümkün olduğu kadar tembellestirebilmeniz gerekiyor.

KOBİ'lerimizin izleyeceği yollardan bir tanesi, stratejik ortaklıklar geliştirmek. En temel şeylerden biri ve kolay bir iş değil. Burada iletişim çok temel noktalardan bir tanesi. Üreticiyle perakendecinin iletişiminin kuvvetli olması gerekiyor. Bu izlenebilecek yollardan bir tanesi. Bir yol daha var, ben buna teknoloji seviyesi yüksek ürünler yapabilmek diyorum. Bu çok güzel bir şey ama bizim DNA'mızda Ar-Ge, Ür-Ge, yüksek teknoloji,

teknolojiye çok uzun süre yatırım yapmak gibi şeyler yok, biz işlerimizin çok daha çabuk bitmesini tercih ediyoruz. Ar-Ge, Ür-Ge, çok daha uzun soluklu işler demek, buralara çok daha uzun süreli yatırım yapmak gerekiyor. Bu bir yol olmakla birlikte, ben çok fazla örneğini görmedim. Türkiye'de tek bir örneğini gördüm, İshak Alaton'un bir firması var, kalp stentleri yapıyorlar, çok yüksek teknolojiye ve yüksek duyarlılıkta birtakım ürünler yapıyorlar. Büyük yatırım, büyük bilgi yatırımı ama Türkiye'de çok fazla örneği yok bunların.

KOBİ'lerimizin yapabileceği başka bir şey daha var, ben Penti'yi biraz önce o yüzden gösterdim. Bence bizim için en anlamlı ve en doğru şeylerden bir tanesi bu, yani marka ekonomisinin bir parçası olmak, yani Türkiye'de artık gittikçe artmakta olan organize ticaretin, organize perakendenin parçası haline gelebilmek. Marka ekonomisinden kastım, markalı birtakım ürünler yapıp bu markalı ürünleri çeşitli satış noktalarında satmak ya da bizim yaptığımız gibi kendi mağazalarınızı oluşturarak kendi ürünlerinizi bu mağazalarınızda değerlendirebilmek. Türkiye'de organize perakende pazarı, 2005 senesinde toplam perakende pazarının %39'unu, 2011'de %60'ını oluştururken 2030'da %85'ini oluşturacağı şeklinde bir öngörü var. Buradan, markalı ekonominin Türkiye'de gittikçe daha hâkim olacağını net olarak görebiliyoruz. O yüzden benim özellikle üreticilere birinci önerim, bu markalı ekonominin parçası haline gelmek şeklinde olacaktır. Markalı ekonominin avantajı, tüketiciye yakın olmaktır. Siz tüketiciye ne kadar yakınsanız, tüketicideki birtakım değişimleri o kadar daha iyi ve çabuk anlarsınız ve bunları değerlendirme konusunda elinizde çok önemli birtakım fırsatlar oluşur.

Değer zincirine baktığınız zaman, yani üretim-toptan-perakende diye baktığınız zaman, değer zincirinde en fazla pay alan sektörün perakende sektörü olduğunu çok net olarak görürsünüz. Çok güzel bir örnek daha vermek istiyorum. Zannederseniz bir sene evvel filandı, Çin'in Başkanı Çin'in o büyük parlamentosunda eline bir tane iPad aldı ve "Bu iPad'in perakende satış fiyatının ne kadar olduğunu biliyor musunuz?" diye sordu. İnsanlar belki biliyordu, belki bilmiyordu, o kadar önemli değil. 800-900 dolar filandı satış fiyatı. Arkasından "Tüketicinin verdiği bu 800 doların ne kadarının Çin'de kaldığını biliyor musunuz?" diye sordu. Biliyorsunuz iPad'lerin montajı Çin'de yapılıyor. İnsanlar bilmiyordu ya da bilmek istemiyordu. Arkadaşlar, o 800 doların sadece 10 doları ya da 12 doları Çin'de kalıyor. Geri kalan bütün değer, onu tasarlayan ve onu satan insanlara doğru gidiyor. O yüzden, kuvvetle tavsiyem, bu organize pazarın içerisinde yer alabilecek oluşumları ortaya koymanızdır.

Biraz evvel, temel dertlerimizden bir tanesinin güçlenmiş tüketici olduğunu söylemiştim. Bu güçlenmiş tüketiciye

karşı bizim nasıl bir oyun planı geliştireceğimize dair hedef için çok güzel bir örnek vardı ama belki onu sonraya bırakmam lazım. Perakendeci olduğunuz zaman bu oyun planını çok güzel geliştiriyorsunuz. Özetle söylemek istediğim, yaptığınız iş tüketiciye ne kadar yakınsa, kendi kaderinizi o kadar elinize alırsınız. Yaptığınız iş değer zinciri içerisinde tüketiciye ne kadar uzaksa, değer zincirinden o kadar az pay alırsınız. Bence bu bir kuraldır.

Sadi ÖZDEMİR

Sami Bey'in vurguladığı konular hep gündemde zaten. Özellikle perakendede tüketiciyle ilişki içinde olmak ya da tüketicinin bildiği bir üretici olmak çok önemli. Biliyorsunuz, iki tip üretici var aslında. Bir tanesi, son tüketiciye pek bir şey üretmez, üretse de o başka bir marka altında gider. Bir de son tüketiciye üretenler var. Bir de hem perakendesi olan hem de aynı zamanda fason üretim yapanlar var. Onlar tabii daha avantajlı. Perakende olunca hem birçok şeyi kendileri görebiliyorlar ve kontrol edebiliyorlar hem de ihracatta daha başarılı oluyorlar. Ama ben özellikle interneti, e-ticareti vurgulamak istiyorum. Orada artık çok büyük şirketler oluşmaya başladı ve yeni bir perakende mecrası oluştu. Çok büyük markalar, çok büyük mağaza yatırımları yapmak yerine, internet kanalını kullanarak öne çıkmaya başladı. Yabancılar da gelip Türkiye'deki projelere ortak oluyorlar. Örneğin, çok bilinen bir e-ticaret sitesi - ben de röportaj yapmıştım - 1,5 yıl içinde çok büyük bir ciroya ulaşmıştı. Kuruluşunun altıncı ayında da yabancı bir fon ortak olmuştu. Tamamen bir perakendeci mantığıyla gidiyordu ama bu arada sattığı ürünlere baktığımızda, Türkiye'de üretici birçok KOBİ'nin ürünleri bu yeni perakende mecrası sayesinde değer buldu, tüketiciyle buluştu. O mecrayı da bence unutmamak lazım.

AirTies'i hepimiz biliriz. Ben de önceden biliyordum, sonradan Bülent Bey ile tanışıp röportaj yapmıştık. Çok başarılı. Onun öyküsü Amerika'da başladı, sonra bir anlamda Türkiye'ye yatırımcı olarak geldi. Şimdi bölgeye yayılıyor. Kendisi pazarlama stratejisi üzerine konuşacak. Bir anlamda birtakım üreticilerin, işletmelerin nasıl bir strateji izlemesi gerektiğini onun örneğinden de anlamış olacağız.

Bülent ÇELEBİ

AirTies Kablosuz Ağlar Yönetim Kurulu Başkanı ve Kurucu Ortak

Ben sizlere kısaca AirTies'ın ürünlerinden bahsedeceğim. Ancak esas yurtdışına açılırken yaptığımız birtakım hataları, oradan edindiğimiz

tecrübeleri anlatacağım. Sonra da en son duruma gelirken neleri daha düzgün yaptığımızı anlatmak istiyorum.

Kısaca, AirTies 2004 yılında kuruldu. Ar-Ge ekibimiz ve yönetim ekibimiz ağırlıklı olarak Amerika'da tecrübe edinmiş kişiler. Şu anda 240 kişiye ulaştık. Geçen sene ortalama 8 milyon dolar Ar-Ge yatırımı yaptık. Türkiye'de de üstün teknoloji geliştiren firmalar da var. Türkiye'de daha çok modem üreticisi olarak tanınıyoruz ama yurtdışında ağırlıklı olarak kablosuz ağ üzerinden farklı televizyonlara yayın yapan bir ağ kuruyoruz ve internet üzerinden televizyon yayınları yapan cihazlar üretiyoruz. Sahada ortalama olarak 8 milyon müşteriye ve son kullanıcıya ulaşabildik. Türkiye'de hem perakende hem de Türk Telekom gibi operatörler üzerinden gidiyoruz. Şu anda Türkiye'deki pazar payımız %50.

Bildiğiniz klasik ADSL modemler üretiyoruz ama bunun üst seviyede, daha yüksek performanslı cihazları var. Bizim asıl farklılığımız ev içinde kablosuz ağ kurabilmek ve beton binalarda yüksek kapsama alanı sağlayabilmek ve Wi-Fi üzerinden farklı televizyonlara video dağıtımı yapıyoruz. Bu konuda dünya çapında lider konumdayız. Televizyonlara takılan alıcı cihazlarımız da var. Eğer Türkiye'de Tivibu servisini biliyorsanız, onun cihazları ve altyapı teknolojisi bizden geliyor.

Müşteri portföyüne bakacak olursanız, son dört senedir yurtdışına açılmaya çalışıyoruz. Geçen sene kontratlar yaptık, bu sene de ciddi bir şekilde bunun meyvelerini yemeye başladık. İçinde bulunduğumuz dördüncü çeyrekte yaklaşık 24 milyon dolar ciro yapıyoruz. Bunun %60-65'i yurtdışından geliyor. En önemli müşterilerimiz İngiltere'nin Digiturk'ü, Swisscom İsviçre'nin Türk Telekom'u, Orange France Fransa Telekom'un markası ve aynı zamanda ufak operatörlerle de işbirliği yapıyoruz. Sami Bey, daha evvel iş ortaklıklarından, stratejik ortaklıklardan bahsetmişti. Hakikaten bu konuya ben çok katılıyorum. Swisscom, Orange gibi firmalarla hakikaten iş ortağı şeklinde çalışıyoruz. Bunlarla beraber ürünü tanımlayıp onların isteklerine ve ihtiyaçlarına göre ürün ve tamamıyla yeni teknolojiler geliştiriyoruz.

Biraz da bu noktaya nasıl geldiğimizden bahsetmek istiyorum. İlk başlangıçta, herkesin aklına geldiği gibi biz de yeni gelişen ülkelere gitme kararı aldık. Rusya'ya, Ukrayna'ya, Hindistan'a, Yunanistan'a, Azerbaycan'a, Dubai'ye gittik ve buralarda çok büyük operatörlerle kontratlar yaptık. Milyonlarca dolar satış, pazarlama, destek yatırımı yaptık ama buradan iyi bir geri dönüş alamadık ve hatta bu ülkelerden geri dönüyoruz. Yunanistan ve Ukrayna'daki pazar durumunu hepimiz biliyorsunuz. Satış elemanlarını İstanbul'dan götürüyorduk, o da pek başarılı olmadı. Ondan sonra ülkelerde birtakım satış elemanları ve destek

elemanları aldık, o da işe yaramadı. Bazen rüşvet gibi olaylar oluyordu, hatta paramızı alamıyorduk. Eninde sonunda bunların hiçbirisi çalışmadı ve bu ülkelerde müşteriler daha çok fiyat odaklı, kaliteye ve ileri gelişmiş teknolojilere de pek önem vermiyorlardı. Onun için hem kârsız, hem tatsız birtakım işler oluyordu. Aslında eninde sonunda bakacak olursanız, bizim burada yaptığımız en büyük hata, bizim ürünümüzün oradaki pazara uymamasıdır. Ürünlerimiz çok üst seviyede, üstün teknoloji ürünler. Son kullanıcının evinde 2-3 tane televizyonu yoksa, elinde iPad ya da Laptop'u yoksa bizim kablosuz farklı farklı televizyonlara yayın yapmamızın ne anlamı var, adamın televizyonu yok ki. Bu kadar basit bir konu ama böyle bir çelişki vardı. Onun için orada kazandığımız müşteriler de kendileri başarılı olamadılar. Onun için stratejimizi değiştirdik.

Ondan sonra Batı Avrupa'ya odaklanmaya karar verdik çünkü bizim ürün gamımız buraya daha uygundu. Batı Avrupa'da ekonomik kriz var ama yeni pazarlar da var ve yeni pazarlar çok hızlı bir şekilde büyüyen pazarlar oluyorlar. Pazarın kendisi küçülse de yeni sektörler hızlı geçiş yapıbiliyorlar. Burada bizim geliştirdiğimiz teknoloji o müşterilerin ihtiyaçlarına çok daha uygundu. Çok ileri teknoloji geliştirdiğimiz ve ciddi şekilde farklılık yaratabildiğimiz için, çok kaliteli müşterileri kazanabildik. Her zaman herkesin yaptığı gibi fuarlara katıldık. Ama başlangıçta önemli bir iki müşteri kazanana kadar, doğrudan ben ve ikinci kurucu ortağım, satış elemanı gibi çalıştık. Gittik müşterilerle kendimiz görüştük ve müşterileri ciddi olarak bizler kazandık. Bunun ana sebeplerinden birisi de, kaliteli bir satış elemanı tutacaksanız ilk sorusu "Nasıl başaracaksın? Başarı örneğin var mı?" oluyor. Eğer elinde bir koz yoksa, kaliteli bir satış elemanı gelip sizde çalışmak istemiyor. Ama örnek olarak bir iki yerde iş kazanmışsanız, o zaman "Ben bu ürünü satabilirim ve böyle satabilirim," diyor. Bunu yaptıktan sonra çok kaliteli insanları alabildik.

Problemlerin birisi de, nereye gitsek karşımıza çıkan "Türkiye'den teknoloji çıkar mı?" sorusu oldu. Bununla sürekli karşılaşıyoruz. Ama ürününüz ve verdiğiniz servis yeterince kaliteliyse, onun da önüne geçebiliyorsunuz. Bu çok kaliteli müşteriler kazandıkça onlar da bizim için referans müşterisi oldu. O zaman onlara benzer daha farklı müşteri de kazanabildik. Sanayi fuarlarında arka arkaya birkaç tane ödül kazandık ve böylelikle gittikçe çok güzel ve çok kaliteli müşteri tabanına sahip olabildik. Konuları özetleyecek olursak, üründe farklılık olması kesinlikle şart. Sadece fiyatla giderseniz Çin'le ve gelişen diğer ülkelerle rekabet etmek çok zor. Aynı zamanda da geliştirdiğiniz üründe yarattığınız farklılıkla hedeflediğiniz pazarının birbirine çok uyumlu olması lazım. Gireceğiniz bölgede en azından bir tane referans müşteri lazım.

Pazarlama ve marka geliştirme çok zaman alan ve sürekli yatırım yapılması gereken konular. Kurucu kimse, yani firmanın genel müdürü kimse onun direkt satışla ilgilenmesi çok önemli. Onun arkasından çok kaliteli satış elemanlarını tutabilirsiniz.

Sadi ÖZDEMİR

Bülent Bey'e özellikle teşekkür ediyoruz çünkü Türkiye'de genellikle başarı üzerinden örnekler olur ama o pazarlamada başarısız oldukları noktaları da anlattı. Aslında bütün öykülerin içinde ya yanlış başlanan bir iş oluyor ya arada kapanan veya batırılmış bir iş oluyor ya da iş sürecinde de inişler-çıkışlar oluyor. Bu pazarlama stratejisi çok önemli. Son yıllarda görüyorum ki bütün üretici KOBİ'lerde artık "Bizi keşfettiler" hikâyesi bir kenara gidiyor, aktif olarak kendi kurdukları, ihracatla ilgili bir birim var ve genellikle de iyi elemanlar alıyorlar. İş 24 saat çevirebilecek bir birim oluşturuyorlar. Bir bakıyorsunuz birkaç sene içinde hem cironun büyük bölümü ihracattan oluyor, hem de ciro çok artmış oluyor. Hangi pazara, hangi ürün çok önemli. Özellikle de giyim de çok önemli. Mesela, Uzakdoğu'ya niye bir şey satamıyoruz? Onların anatomisi çok farklı bir kere. Ne yapmak lazım? Eğer fırsat varsa başka bir şey yapmak lazım. Avrupa'da rekabet ediyoruz. Sami Bey'in anlattığı gibi Avrupa'daki yakınlık avantajımız, hızlı üretim çok sık koleksiyon yapabilme avantaj oldu ama yine de ne kadar dikkat edilirse edilsin, başkalarının hatalarından örnek almak bence en az maliyetli olan. Hata yapılabilir, bu da moral bozmasın.

Ayrıca teknoloji açısından da bir şey söylemek istiyorum. Teknoloji üretiminde de Türkiye çok iyi noktalara gidiyor. Bunun örneklerinden biri AirTies. Birçok alanda Ar-Ge projeleri de yapılıyor, patentler de alınıyor. Türkiye'nin Ar-Ge harcamaları ve patent başvuru sayılarına baktığınızda katlanarak giden bir trend olduğunu görüyorsunuz. Orada da moralleri bozmaya gerek yok.

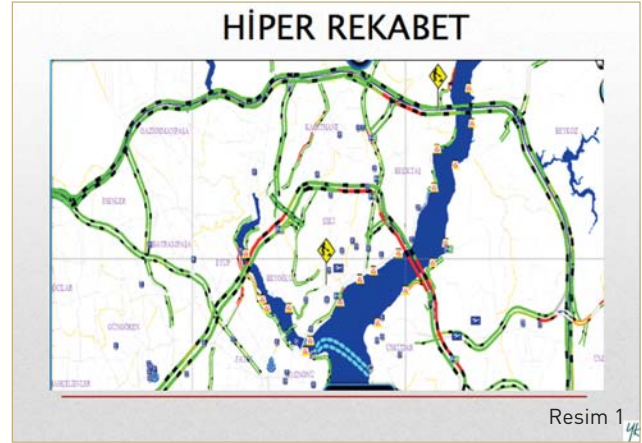
Şimdi Plus Expo Center Danışmanlık Koordinatörü Yaman Koç, bize özellikle yatırımlar ve dış ticaret stratejileriyle ilgili bir sunum yapacak.

Yaman KOÇ

Plus Expo Center Danışmanlık Koordinatörü

İşin başından beri, aslında rekabet ve stratejiyi konuşuyoruz. Rekabet ve strateji konusunda farklı bir açıdan şöyle bir yaklaşım göstermek istiyorum. Dünyadaki mevcut durum şu anda en iyi şekilde nasıl tanımlanabilir? Bunun yeni bir adı var, 'hiper rekabet'. Literatürde yeni yeni bunu telaffuz etmeye başladılar.

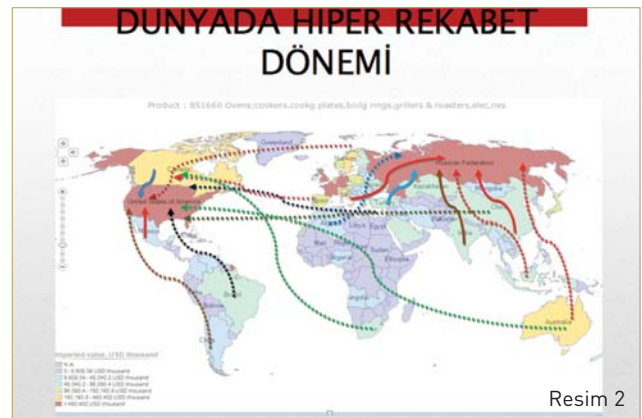
Dünyada şu anda hiper rekabet egemenliği var, dolayısıyla hiper rekabetin olduğu her yerde başka sistemleri ve istihbarat sistemlerini kullanmak zorundayız. Rekabet normal düzeydeyken bilgi sistemleri yeterli olabilir ama rekabet hiper düzeye yükseldiği zaman elimizde başka araçların olması lazım. Bunun adı, istihbarat teorisi. Yani ticaret istihbaratı şu andaki mevcut durumda KOBİ'lerin ve büyük firmaların olmazsa olmazı konumunda.



Resim 1

[Resim 1] Bu harita İstanbul'un yoğunluk haritası. Keşke canlı verebilseydik bunu. Şu anda mevcut anda İstanbul'un bütün akışlarını görebiliyoruz. Kırmızı olan yerlerde yoğun trafik var. Kameralar var ve gerektiğinde bu kameralara bağlanarak oradaki akış hızını ölçebiliyorsunuz. Aynı zamanda İstanbul'da, önemli bir trafik radyosu var, navigasyon cihazları var ve bunları kullanarak aslında yüksek düzeyde bir rekabeti aşmaya çalışıyorsunuz. Burada aracınızın iyi olması önemli değil. Burada yollarla ilgili istihbarata anlık olarak sahip olup olmadığınız, esas belirleyici nokta.

Dolayısıyla dünyadaki hiper rekabet ortamıyla İstanbul'daki yoğunluk haritası birebir örtüşüyor. İstanbul'un yoğunluk haritasına bakmadan yola çıkarsanız daha uzun sürelerde gidiyorsunuz. Dünyadaki akışları da bilmezseniz sisli bir ortamda gemide başıboş yolcusunuz demektir. Yolcu olmaya da devam edeceksiniz.



Resim 2

[Resim 2] Dünyada hiper rekabet döneminde, sektörel bir analiz yapmanın devri kapandı, artık ürün bazında analizler yapmamız gerekiyor. Gördüğünüz gibi dünyanın değişik bölgelerine bir ürün konusunda akışlar var. Bu akışları doğru tespit edebilirsiniz ve bunu istihbaratla destekleyebilirsiniz, o akışlara göre hedef pazarlara odaklanarak çok kolay işler yapabilirsiniz. Burada bizim esas yardımcımız ticaret istihbarat sistemleri.

**DUNYA TICARI AKIŞ
HARİTASI
(TAZE KİRAZ – YILLAR)**

Resim 3

TÜRKİYE'NİN KİRAZ İHRACATI					DÜNYANIN KİRAZ İTHALATI				
	İhracat Degeri2010 (000USD)	İhracat Degeri2011 (000USD)	Değişim Miktarı (000USD)	Oran'ı		İthalat Degeri 2010 (000USD)	İthalat Degeri 2011 (000USD)	Değişim Miktarı (000USD)	Oran %
İthalatçılar					İthalatçılar				
Dünya	147.828	131.042	-16.786	-11	Dünya	1.286.397	1.598.121	311.724	24
İsveç	2.643	4.885	2.242	85	İsveç	4.534	4.555	21	0
Moldova	245	2.076	1.831	747	Moldova	1.032	4.088	3.056	296
Fransa	556	2.003	1.447	260	Fransa	16.978	26.297	9.319	55
Güney Afrika	219	346	127	58	Güney Afrika	254	357	103	41
Finlandiya	118	169	51	43	Finlandiya	2.656	2.643	-13	0
İspanya	2	141	139	6.950	İspanya	14.351	15.484	1.133	8
Birleşik Arap Emirlikleri	4	97	93	2.325	Birleşik Arap Emirlikleri	4.702	2.399	-2.303	-49

**DUNYA TİCARİ AKIŞ
HARİTASI
(TAZE KİRAZ – ÇEYREKLER)**

Resim 4

TÜRKİYE'NİN KIRAZ İHRACATI					DÜNYANIN KIRAZ İTHALATI				
İthalatçılar	İhracat Değeri2010 (000USD)	İhracat Değeri2011 (000USD)	Değişim Miktarı (000USD)	Oran%	İthalatçılar	İthalat Değeri 2010 (000USD)	İthalat Değeri 2011 (000USD)	Değişim Miktarı (000USD)	Oran %
Dünya	147.828	131.642	-16.786	-11	Dünya	1.286.387	1.598.121	311.734	24
Almanya	51.614	57.043	5.429	11	Almanya	89.405	161.551	72.146	81
Rusya	22.725	17.847	-4.878	-21	Rusya	154.423	137.109	-17.314	-11
Bulgaristan	25.271	14.530	-10.741	-43	Bulgaristan	960	841	-119	-12
İtalya	9.924	9.475	-449	-5	İtalya	30.999	31.413	414	1
İngiltere	9.850	8.641	-1.209	-12	İngiltere	66.671	77.675	11.004	17
İsvec	2.643	4.885	2.242	85	İsvec	4.534	4.555	21	0
Hollanda	8.289	4.433	-3.856	-47	Hollanda	32.572	35.251	2.679	8
Belçika	6.157	3.799	-2.358	-38	Belçika	20.098	31.775	11.677	58
Norveç	2.147	2.270	123	6	Norveç	6.694	8.914	2.220	33
Moldova	245	2.076	1.831	747	Moldova	1.032	4.088	3.056	296
Fransa	556	2.003	1.447	260	Fransa	16.978	26.297	9.319	55
Danimarka	1.998	862	-1.136	-57	Danimarka	6.777	7.857	1.080	16
Kıbrıs	760	767	7	1	Kıbrıs	1.906	2.205	299	16
İtali	1.624	540	-1.084	-67	İtali			1.908	64

[Resim 3-4] Burada kirazla ilgili yaptığımız bir araştırmanın sonuçlarını görüyoruz. Kuruluş olarak hem araştırmalar yapıyoruz, hem danışmanlık veriyoruz hem de ticari bilgi sistemleri üretiyoruz. Burada önemli nokta, Türkiye'nin kiraz ihracatıyla dünyanın kiraz ithalatını tek tabloda karşı karşıya getirdiğinizde Türkiye'nin rekabet gücünü ölçme imkânınız doğuyor. Bu ölçme imkânına göre operasyon yapıyorsunuz. Dolayısıyla öncelikle yapmamız gereken, dünyada ticari akışlar temelinde bir hedef pazar ya da hedef pazarlar tespit etmektir. Bu hedef pazarları tespit ettiğimiz anda, örneğin burada nerelerde rekabetçi olduğumuz ve nerelerde olamadığımız ve olabileceğimize dair bilgiler üretmek mümkün.

EYALETLER BAZINDA
İTHALAT RAKAMLARI

Data obtained from **Statistics Canada** and the **U.S. Census Bureau (U.S. Department of Commerce)**.

Title	Canada Total Exports
Products	H5 680291 - WORKED MONUMENTAL/BUILDING STONE NES - MARBLE, TRAVERTINE AND ALABASTER
Origin	Distribution by Province
Destination	ALL COUNTRIES (Detailed)
Period	Year to Date - Current Year vs. Previous Year
Units	value in U.S. Dollars

	Jan-Sep 2011	Jan-Sep 2012	% Change 2012/2011
Ontario	23,076,496	19,350,307	-15.1%
Quebec	1,297,730	1,486,102	+14.5%
British Columbia	14,080	6,334	-55.0%
New Brunswick	1,589	1,589	0.0%
Alberta	23,363	2,262	-90.3%
Nova Scotia	559	115	-79.4%
Manitoba	2,443	0	-100%
Prince Edward Island	0	0	0.0%
Nunavut	0	0	0.0%
Northwest Territories	0	0	0.0%
Yukon Territory	0	0	0.0%
Newfoundland and Labrador	0	0	0.0%
Saskatchewan	0	0	0.0%
TOTAL (ALL COUNTRIES)	24,319,337	21,088,708	-13.6%

Source of data: Statistics Canada
Report Date: 02-Dec-2012

Resim 5

[Resim 5] Ticaret istihbaratı şu anda dünyada eyaletler ve şehirler bazına kadar geldi. Bu liste, Kanada'nın yine tek bir üründeki, traverten ihtalatının hangi bölgelerde seneler ve aylar itibarıyla ne kadar olduğunu bize gösteriyor. Dolayısıyla, artık bırakın artık hedef ülkeler seçmeyi, hedef şehirler, hedef eyaletler seçebilme imkânına sahibiz. Bu istatistikler artık bizim iki ay öncesine kadar gelen istatistiklerimiz. Tahmin ediyorum ki belki bir sene sonra, önceki gün ne olduğunu, dünyada hangi ticari akışlar olduğunu, hangi ülkelere hangi ülkelere çorap satıldığını, ne kadar Coca Cola satıldığını, ne kadar traverten satıldığını görebiliyor olacağız.

Bunların birim fiyatları da dahil olmak üzere.

İTHALAT-BİRİM FİYATLAR
(TAZE KİRAZ – ÇEYREKLER)

Resim 6

List of importers for the selected product
Product: 281310 Apritons, dried

Table	Graph	Map	Companies
--------------	--------------	------------	------------------

Export    Time Period (number of columns):  Rows per page: 1/23

VISE	Importers	2012-M06		2013-M07		2012-M06		2013-M09		2013-M10		Imported value in 2012-M10, US\$	Imported quantity in 2012-M10	Quantity in 2012-M10
		Imported value	Unit	Imported value	Unit	Imported value	Unit	Imported value	Unit	Imported value	Unit			
	Spain	3.93	US\$	4.03	US\$	3.75	US\$	3.49	US\$	3.45	US\$	3.166	916.125	Kilograms
	India	5.61	US\$	4.01	US\$	3.99	US\$	6.64	US\$	8.88	US\$	503	56.713	Kilograms
	Indonesia	4.18	US\$	6.24	US\$	5.97	US\$	3.96	US\$	4.01	US\$	479	119.236	Kilograms
	Republic of Korea	4.16	US\$	3.36	US\$	3.25	US\$	5.07	US\$	5.08	US\$	154	35.752	Kilograms
	United States	4.67	US\$	5.39	US\$	6.65	US\$	6.13	US\$	6.23	US\$	43	6.883	Kilograms
	Georgia	3.39	US\$	6.83	US\$	11	US\$	3.24	US\$	2.30	US\$	14	6.090	Kilograms

[Resim 6] Bu tabloda Türkiye'nin dünyada hangi ülkelere hangi birim fiyattan kiraz sattığını, hangi ülkelerin bizden alıp kaç liradan başka yerlere sattığını görüyoruz. Ticari akışları gördüğümüz zaman, stratejileriyle üstün hale gelmiş olan birçok ülkeyi bypass etme stratejilerini hayata geçirebilirsiniz.



Resim 7

[Resim 7] Dünya yatırım haritası önemli bir harita çünkü ihracat yapamadığınız korunmuş pazarlara ihracat yapmanın yolu, oralarda yatırım yapmaktan geçiyor. Şu anda dünya çapındaki bütün yatırımları tek kalemde izleyebileceğiniz bir haritadan söz ediyoruz. Burada hangi rakip firmanız, hangi ülkede kimlerle ortak olarak ne yatırımı yapmış, tek bir haritada bunları görebiliyorsunuz.

Rekabetçilikten bahsediyorsak, Türkiye'yi doğru konumlandırmamız gerekiyor. World Economic Forum'un hazırladığı The Global Competitiveness Report isimli çalışma, çok önemli bir çalışmadır. Burada aslında gerçekliği ne kadar doğru tespit edebilirsek, ona göre operasyonlar yapmamız mümkün olacaktır. Tabii bu devletin işi ama biz firmalar olarak buradaki yerimizi doğru netleştirmek zorundayız. Bu raporda çarpıcı veriler yer alıyor. Örneğin 140 ülkede yapılmış bir araştırma. 140 ülkenin rekabetçilik açısından analizini yapıyor. Türkiye belirli konularda, örneğin devlet destekleri konusunda 19. sıradayken matematik öğrenimi konusunda 100. sırada, emek piyasası konusunda 127. sırada. Bu sıraları öğrenebilirsek gerekli stratejileri üretebiliriz. Strateji üretmenin birinci olmazsa olmazı, mutlaka ve mutlaka gerçekliğin doğru kavranmasıdır, bunu yapabilirsek buradan geçebiliriz.

Hiper rekabetle baş edebilmek için, güç sanatı olan strateji, ticari bilgi, ticaret istihbaratı ve rekabet istihbaratını kullanmak zorundayız. Eskiden ticari bilgi yetiyordu, artık ticari bilginin bir üst boyutunda ticaret istihbaratı kullanabiliriz. Şimdi birkaç konuya açıklık getirmek istiyorum.

Bunlardan birisi data (veri), yani bilgi parçacığı. Information dediğimiz şey, modellenmiş verilerden ürettiğimiz bir bilgi türü. Intelligence (istihbarat), bilgileri yorumlanmış, süzölmüş, organize edilmiş, öze ilişkin ve güncel olan operasyonel bilgidir. Bütün bunları nasıl yapacağımıza dair de knowledge dediğimiz bir know-how'dan, bir yapma bilgisinden söz edebiliriz.

Devletlerin yatırım ve dış ticaret konusunda stratejileri olmak zorunda. Kurumların yani ticaret odalarının, sanayi odalarının, derneklerin ve firmaların, özellikle KOBİ'lerin dış ticaret stratejileri olmak zorunda. Hiper rekabet çağında, istihbaratsız bir strateji ve stratejisi olmayan bir istihbarat düşünülemez. Bunlar artık bir paranın iki yüzü gibi ikiz kardeşler niteliğindedir.

GUÇLU STRATEJİSİ OLAN DEVLETLER

Unit : US Dollar thousand

Exporters	Exported value in 2009	Exported value in 2010	Exported value in 2011	artış miktar	oran
World	12.394.451.263	15.113.947.126	17.579.205.293	2.465.258.167	16
China	1.201.646.758	1.577.763.751	1.898.388.435	320.624.684	20
United States of America	1.056.712.078	1.277.109.162	1.479.730.169	202.621.007	16
Germany	1.119.817.326	1.270.957.594	1.473.144.441	202.186.847	16
Japan	580.718.734	769.839.386	823.292.454	53.453.068	7
Netherlands	497.831.432	574.307.171	661.542.389	87.235.218	15
France	464.112.811	511.651.043	581.541.871	69.890.828	14
Republic of Korea	363.531.063	466.380.620	555.208.898	88.828.278	19
Italy	406.479.127	446.839.830	523.179.069	76.339.239	17
Russian Federation	301.796.059	400.100.000	478.009.197	77.909.197	19
Belgium	369.950.052	411.084.820	477.925.236	66.840.416	16

Resim 8

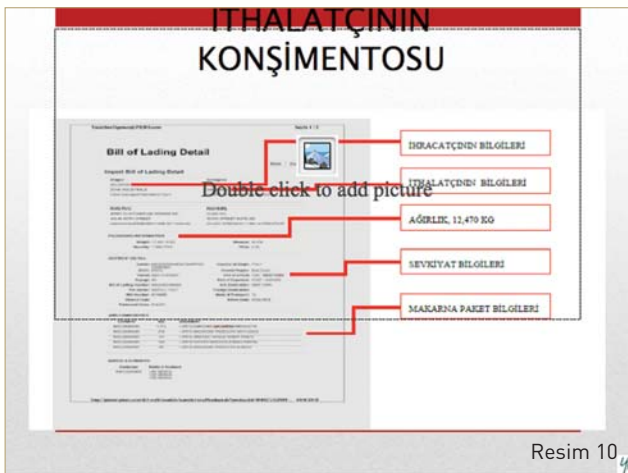
[Resim 8] Güçlü stratejisi olan devletler var mı? Var. Bunlardan en önemlisi Hollanda. 2011 yılında 660 milyar dolar ihracatı var ve bunu yapan 16,5 milyon insan. 2010 yılına göre 87 milyar dolar artmış. Biz 135 milyar dolarız ve onların ihracatı bir senede neredeyse bizim yarımız kadar artmış. 500 milyar doları hedeflediğimizi söylüyoruz, küçücük Belçika 477 milyar dolar ihracat yapıyor ve bir senede 67 milyar dolar artış kaydedebiliyor, büyüme hızı %16. Bu nasıl oluyor? Bu, strateji ve istihbarat olmadan asla ve asla başarılamayacak bir şey. Bizim en büyük eksikliklerimizden birisi, ticari bilgi istihbarat sistemlerinde devletin hiçbir yatırımının olmamasıdır.

Ticaret fazlası da çok önemli. Bizim cari açığımız büyük önem taşıyor. Hollanda'nın 62 milyar dolar fazlası var, Belçika'nın da 12,7 milyar dolar fazlası var. Bu çok önemli bir bilgi. Belçika ve Hollanda kendi ülkelerinde bu yatırımları yapmıyorlar, gelişmekte olan ülkelerde yapıyorlar ve tüm devlet ve kurum stratejileri de buna göre inşa ediliyor. Bu ülkelerden aldıkları ürünleri belirli bir katma değer katarak dünyaya satıyorlar. Biz kuru kayısıda çok net yaşadık. Türkiye ortalama 3,5 dolar fiyatla Almanya'ya kuru kayısı satıyor, Almanya bu kuru kayısıyı alıyor ve 8,5 dolara İsveç'e satıyor. Aradaki gidiş tarzı, ticaret istihbaratı açısından bize şunu gösteriyor: Aracı ülkeleri bypass etme stratejisi, Türkiye açısından kaçınılmaz bir stratejidir, yani bizim Hollanda'yı, Belçika'yı nasıl bypass edeceğimizi konuşmamız lazım.



Resim 9

[Resim 9] İstihbarat kavramı Türkiye'de yok ama dünya da öyle mi? Dünyada çok yaygın. Bu resimde gördüğünüz usa.gov sitesi, Amerikalıların tüm devlet kurumlarındaki bilgiyi tarayabileceğiniz bir arama motoru. Buraya yazdığınız herhangi bir kelimeyle tüm Amerikan devlet sistemindeki yayınları tarama imkânınız var. Buraya competitive intelligence yani 'rekabet istihbaratı' yazdığınızda, Amerika'da 25.600 tane kaynağa ulaşabiliyorsunuz. Lütfen gidince Google'e Türkçe olarak 'rekabet istihbaratı' yazın, kaç tane Türkçe kaynak çıktığına bakın, sonuç inanın üzüntü verici. Sabahki oturumda da konuşuldu, Çinliler 2003'ten beri rekabet istihbaratçısı yetiştirmeye başladılar ve 2010'a kadar 15 bin tane rekabet istihbarat elemanı yetiştirdiler ve bu müthiş bir rakam. Türkiye'de bu 150 milyar dolar ihracatı yapan aktif firma sayısı 15 bin, yani Çinliler altı senede bizim yaptığımız ihracatı yapabilen firma kadar özel kuvvet yetiştirdiler. Bu çok önemli. Dünya çapında rekabet istihbaratı konusunda akademik düzeyde de tartışmalar sürüyor. Özellikle Çinliler, Japonlar, Amerikalılar, Hollandalılar bu işin uzmanları.



Resim 10



Resim 11

[Resim 10 - 11] Devletlerin çok net, açık ve gelişmiş rekabet stratejileri var. Bunlar çağımıza damga vuran ve bence hiper rekabetin önemli unsurlarından biri olan Amerikalıların yaptığı bir çalışma var. Amerikalılar, 1996-1997 yılında tüm gümrüklerindeki bilgiyi açık hale getirdiler yani şu anda biz Amerikan gümrüğüne girerek oradaki bütün konşimento bilgilerine ulaşabiliyoruz. Dolayısıyla sizin, şu anda burada olan sanayicilerin Amerika'ya sattığınız bütün ürünler, işin uzmanları tarafından giriliyor ve bu bilgiler legal. Yani kime hangi tarihte kaç liradan mal sattığınız bilgisine çok kolay ulaşılır bir dünyadayız artık. Ama bu Amerikalıların bir stratejisiydi. Kendi ithalatçısına nasıl stratejik üstünlük yaratabilmek için, kendi gümrüğünü açık ve taranabilir hale getirdi. Çok basit bir gerçeklik var ortada: Ben gider rakibimin kime kaç liradan, hangi tarihte, hangi gemiyle ne satışı yaptığını görebilirim ve onun altına girebilirim. Dolayısıyla, bu Amerikalı ithalatçıyı müthiş bir stratejik üstünlüğe oturtur, çünkü Amerikalı ithalatçı kendisine bir sürü imalatçılar bularak üstün olarak satın almalar yapar. Türkiye'de ithalat veri tabanı açık mı? Hayır, Türkiye'de ithalat bilgileri çok gizli tutuluyor, devlet 3-4 sene önce bu bilgileri veriyordu ama artık vermiyor. Amerikan gümrükleri, Amerikan ihracatçıların bilgilerini vermekle birlikte, bunları dünyada kime sattıklarının bilgisini vermiyor, yani sizin o hattı izleyerek Amerika'nın müşterilerine mal satmanızı da engelliyor.

Şu anda 20 ülkede konşimento bilgilerine ulaşabiliyorsunuz. Şu anda rakiplerinizin kime, hangi ülkelerde, kaç liradan ve kaç adet mal sattıklarının bütün detaylarını süzebilecek durumdayız. Çünkü diğer ülkeler de, stratejik üstünlük yaratma meselesinde devlet stratejisi olarak buna katıldılar.

Bir konşimentoda şu bilgiler bulunuyor:

- İhracatçının adı ve adresi
- İthalatçının adı ve adresi
- Paketleme bilgileri: kg olarak ağırlık ve miktar (kaç torba)

- Nakliye Bilgileri:
- Gemi ismi
 - Çıkış limanı
 - Varış limanı
 - Varış Tarihi:
- Kargonun tahmini bedeli : ABD\$
- HS Numarası
- Ürün adı
- Diğer Bilgiler

Sizin bütün aksiyonlarınızın açık halde bulunuyor dünyada. İstihbarat sistemini kullananlar, sizinle ilgili bu verileri kullanarak sizin müşterilerinizi hedefliyor.

RUSYAYA 2012'DE MEYVE İTHAL EDEN FİRMALARIN AĞIRLIKLARA GÖRE RAPORLANMASI

	weight	value	frequency	percent
ЗАО ОРИМ ТРЕЙД	355,601.00	0.00	21	9.84
ООО МЕГАФРУТ	341,628.00	0.00	19	9.45
ООО ТРАНЗИТ ТРЕЙД	289,493.90	0.00	42	8.01
ООО ФРУКТ ЛОГИСТИК	200,407.00	0.00	15	5.55
ООО ПЛОДОВО ОВОЩНАЯ БАЗА ПОДМОСКОВЬЕ	172,185.00	0.00	62	4.76
ООО "Пищевая компания "Руспродимпорт"	115,102.00	0.00	4	3.19
ООО "ТРАНЗИТ ТРЕЙД"	83,731.00	0.00	10	2.32
ПРОЦКО ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА ИП	75,648.20	0.00	20	2.09
ИМПУЛЬС ФРУТ ООО	73,905.00	0.00	17	2.05
ЛОРЭНСА ООО	73,670.00	0.00	7	2.04
ООО "МЕГАФРУТ"	70,603.70	0.00	4	1.95
ООО АТЛАС	66,000.00	0.00	3	1.83
ОАО "КРАСНОГОРСКИЕ ЛЕКАРСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА"	65,272.50	0.00	3	1.81

Resim 12

[Resim 12] Bu, aslında çok stratejik bir tablo. Rusya'da meyve ithal eden firmaları, aşağıdan yukarıya kilogram ve sıklık yüzdesi olarak gösteriyor, yani meyve alan hangi Rus firması kaç kez almış ve bu Rusya'nın meyve ithalatının kaçta kaçını kapsıyor, bir sene içinde kaç adet operasyon yapmış. Tüm bunları tek kalem halinde görebiliyorsunuz. Bu tabii enteresan. Birçok firma o pazarlardaki bayiisinin en iyi bayi olduğunu zannediyor. Böyle bir performansı ölçmek için, birincisi istatistiksel bilgiye ihtiyacımız var, yani o ülkeye o üründen ne kadar ithal edilmiş ve sizin bayiiniz bunun ne kadarını gerçekleştirmiş. İkincisi, firmalar düzeyinde bir bilgiye ihtiyacınız var. Bu da, en büyük ithalatçılar ve sizin bayiinizin burada kaçınıcı sırada olduğu bilgisi bu. Firma isimleri bunlar. Burada siz ancak bayiinizin performansını ölçebilirsiniz onu yönetebilirsiniz, aksi takdirde bir yönetim söz konusu olmaz.

KOLOMBIYA GÜMRÜK BİLGİLERİ ÖRNEK

Importer Company	Contact	Address	Telephone	Fax	Email	Supplier Company	Supplier Address
FRANCO TRADING S.A.	FRANCO TRADING S.A.	BOGOTÁ	57 312 45 10 00	57 312 45 10 00	franco@franco.com.co	FRANCO TRADING S.A.	BOGOTÁ
LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	BOGOTÁ	57 312 45 10 00	57 312 45 10 00	la.carol@laalimentacion.com.co	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	BOGOTÁ
COMERCIO S.A.S	COMERCIO S.A.S	BOGOTÁ	57 312 45 10 00	57 312 45 10 00	comercio@comercio.com.co	COMERCIO S.A.S	BOGOTÁ
PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	BOGOTÁ	57 312 45 10 00	57 312 45 10 00	proveniencia@proveniencia.com.co	PROVENIENCIA S.A.S	BOGOTÁ
PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	BOGOTÁ	57 312 45 10 00	57 312 45 10 00	proveniencia@proveniencia.com.co	PROVENIENCIA S.A.S	BOGOTÁ

Supplier Address	Supplier Email	Is	DATE	Bank	Way of Payment	Country of Origin
FRANCO TRADING S.A.	franco@franco.com.co	FRANCO TRADING S.A.	2011-01-01	FRANCO TRADING S.A.	CASH	COLOMBIA
LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	la.carol@laalimentacion.com.co	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	2011-01-01	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	CASH	COLOMBIA
COMERCIO S.A.S	comercio@comercio.com.co	COMERCIO S.A.S	2011-01-01	COMERCIO S.A.S	CASH	COLOMBIA
PROVENIENCIA S.A.S	proveniencia@proveniencia.com.co	PROVENIENCIA S.A.S	2011-01-01	PROVENIENCIA S.A.S	CASH	COLOMBIA
PROVENIENCIA S.A.S	proveniencia@proveniencia.com.co	PROVENIENCIA S.A.S	2011-01-01	PROVENIENCIA S.A.S	CASH	COLOMBIA

Resim 13

[Resim 13] Çok daha çarpıcı bir örnek göstermek istiyorum. Kolombiya'da yayınlanmış bir gümrük bilgisi bu. İthalatçının ismi, kontakt kişinin ismi, adres, telefon, faks, e-mail bilgileri var. Ondan sonra da ihracatçının adı, adresi, e-mail'i, HS numarası, tarihi, bankası, ödeme biçimi var. Mesela burada ödemenin peşin yapıldığını görüyoruz. Bir yerde de akreditif diyor. İşte bu, tam tamına istihbarat. Buradaki Antonio ile görüşürken fiyat ve ödeme konusunu görüşürken, "Giro directo, Antonio" diyeceksiniz, çünkü madem herkese giro directo, size de öyle olması gerekiyor. Dolayısıyla bu önemli bir bilgi.

KOLOMBIYA GÜMRÜK BİLGİLERİ ÖRNEK

Custom Warehouse	Custom Intermediary Agency - SIA	Transport Company	Freight	Insurance	TOTAL Quantity 1
FRANCO TRADING S.A.	FRANCO TRADING S.A.	FRANCO TRADING S.A.	FRANCO TRADING S.A.	FRANCO TRADING S.A.	FRANCO TRADING S.A.
LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN	LA CAROL DE LA ALIMENTACIÓN
COMERCIO S.A.S	COMERCIO S.A.S	COMERCIO S.A.S	COMERCIO S.A.S	COMERCIO S.A.S	COMERCIO S.A.S
PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S
PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S	PROVENIENCIA S.A.S

TOTAL Gross Weight (Kg)	TOTAL FOB Value (US\$)	TOTAL CIF Value (US\$)	TOTAL bundles
4185.82	18094.55	20120.36	989
13048	66283.96	68972.38	1680
27.92	258.84	272.92	611
243.62	1474.8	1539.01	766
312.4	1891.15	2373.49	766

Resim 14

[Resim 14] Devam ettiğimizde, gümrükteki malın hangi gümrük deposuna geldiği, gümrüğü yapan firmanın ismi, nakliye firması ve nakliyenin bedeli, sigorta, toplam miktar, toplam brüt ağırlık, toplam FOB değeri, toplam CIF değeri ve toplam paket sayısı bilgilerini görüyorsunuz.

Bu 20 ülkede açık. Buna siz mi önce ulaşacaksınız, sizin rakipleriniz mi önce ulaşarak bunu bir operasyon silahı olarak kullanacaklar, bu sizin ticari bilgi ve istihbaratta aldığınız yola bağlı. Hiper rekabet çağında istihbaratsız gidemezsiniz. Gidersiniz ama bir yere kadar gidersiniz.

Ürün bazında dört ana şey tanımlıyoruz. Birincisi, KOBİ, hedef pazarları seçmek zorundadır. Bizim açımızdan basit bir hedef pazar tanımı var: Sizin rekabet edebileceğiniz, sürdürülebilir kârlı ihracat. Bütün amaç sürdürülebilir kârlı ihracat yapmaktır. Dolayısıyla siz, dünyada 230 pazardan hangisine sürdürülebilir kârlı ihracat yapabileceğinizi masa başında analiz edebilirsiniz. Dünyadaki bilgi sistemi bizim bu analizi yapmamızı kolaylaştırıyor ve bu analize dayanarak istihbarat üretebiliriz. Ondan sonra hedef ürün geliyor. Hangi ülkede hangi ürünü üretmemiz gerekiyor? İnanın bunları da masa başında üretebilirsiniz. Ondan sonra da hedef rakiplere bakmalısınız. Şöyle bir slogan geliştirdik biz: Bana dövebileceğim bir hedef rakip ver, o rakibin 30 ülkedeki müşterilerini tespit edebilir onlara girebileyim.

Dövebileceğiniz bir rakip tespit etmekle bile ticaret istihbaratını hayata geçirebilirsiniz. Önemli olan dövebilecek bir rakip bulmanız ve bol miktarda da var. Şu anda belirli kuruluşlar araştırmalar yapıyorlar ve “İngiltere’de 180 tane imalatçı var, bunun 30 tanesi batmaya yakın, aşağı doğru inişe geçmiş durumda,” diyor. Bu 30 firma batarsa bunların müşterileri açıkta kalacak ve onlar almaya hazır, istekli müşteriler. Yeter ki sizin girdiğiniz firma, rekabet edebileceğiniz bir firma olsun. Hedef müşteri de çok önemli. Türk firmalar, kime satarsak satalım mantığıyla gidiyorlar. Bu doğru değil. Hedef olarak toptancı mı, perakendeci mi, hangi gruba hitap edeceğimizi baştan çok iyi bilmemiz gerekiyor.



[Resim 15] Stratejik yol haritası, aslında çok basit bir harita. Dünyada hedef pazarlarımızı seçeceğiz. Kendi ülkemizin rekabet edebildiği ve edemediği pazarları doğru tespit edeceğiz. Bu bilgileri yorumlayacağız yani buradan bir istihbarat üreteceğiz. Bu istihbarata dayanarak hedef ülkeyi, hedef şehri ve hedef bölgeyi seçeceğiz. Artık bölgeler düzeyinde tartışmamız gerekiyor. Siz Londra'yı hedef olarak seçip 20 tane firmayı 30 kilometre çapında bir yere konumlandırır ve bunları on günde ziyaret ederseniz, satış yapmama ihtimaliniz yoktur. Bütün mesele, bu 20 alıcı firmanın adreslerine doğru şekilde ulaşarak bunları dar bir coğrafi bölgede konumlandırmaktır. Bütün ana mesele budur. Ondan sonra da hedef müşterilerimizi ve doğru zamanı seçeceğiz.



[Resim 16] Türkiye'de dış ticaret yapan 15 bin aktif firmamız var. Dış ticaret elemanı, bence Türkiye'nin en önemli sorunlarından bir tanesidir. Türkiye'de daha önce temel dış ticaret eğitimi almış insanlar var. Bu firmalarda birer tane ihracat elemanı olduğunu varsayarsak, bu 15 bin ihracat elemanı temel piyade eğitimi almış elemanlardır. Bunlar firmalarla yazışıyorlar, iletişim kuruyorlar, gümrük işlerini ve banka işlerini hallediyorlar. Bu, temel dış ticarettir ama bunun bir kademe üstünde bir uluslararası pazarlama elemanı düzeyi var. Bunlar komandoya benzetilebilir. Daha nitelikliler, yetenekleri var, tek bir ürünü alıp pazarlayabiliyorlar. Bunların bir üstündeyse dış ticaret istihbaratı ve operasyon elemanı var. Bunlarsa özel kuvvetler yani piyade ve komandodan daha becerikliler. Helikopterle uçuyorlar, denizin altına dalıyorlar, her türlü silahı kullanıyorlar ve en büyük özellikleri nokta atışı yapıyorlar yani yüzlerce mermi atmıyorlar, tek atış yapıyorlar ve vuruyorlar. Bunların üstünde de information broker ve rekabet istihbaratçısı dediğimiz elemanlar var.

Çinlilerin altı senede 15 bin tane bu elemanlardan yetiştirdiler. Bizde var mı? Yok. Çin devletinin stratejisini üretmek için yetiştirdikleri, istihdam ettikleri, strateji üretebilen niteliklere sahip eleman sayısı 10 binden fazla. Türkiye'de ticari bilgi konusuna kaç kişi bakıyor? Şu anda ihracat bilgi platformunda, İGEME kapandıktan sonra 10 kişi yoklar. Türkiye'nin ticari bilgi enformasyon sistemi şu anda 10 kişiyle yürüyor. Devletin hakikaten çok gizli bir ticaret istihbaratı var mı, bilemiyorum. Belki vardır ve biz bundan haberdar değilizdir. Buna bir şey diyemem. Varsa çok gizli ve hiç bilgi sızıyor, o yüzden de bilemiyor olabiliriz. Bütün mesele, Türkiye ne zaman dış ticaret istihbarat elemanı, ne zaman dış ticaret rekabet elemanı yetiştirecek. Biz yetiştiriyoruz, işimiz bu. İngilizce konuşan, yabancı dil bilen gencecik insanları alıyoruz, çok sık eğitimlerden geçiriyoruz ve bunlar çalıştıkları firmalarda çok kısa sürelerde milyon dolarlara ulaşan ihracatlar yapıyorlar. Çünkü bu dünyada ticaret istihbarat silahını doğru kullanırsanız işimiz kolay.

Türklerin çok büyük bir yeteneği var: iletişim. Biz Türk ihracatçılarından çok şey öğreniyoruz. Türk ihracatçılarının en büyük avantajı nedir? İletişimi aşma becerileridir. Türk ihracatçıları iletişimi muhteşem yapıyorlar. İletişim kurmaktan bahsetmiyorum. Amerikan kitaplarında communication olarak geçen şey değil bu. İletişim aşılarak farklı düzeyde bir ilişki biçimi yaratılıyor, Türklerin iletişim tarzı bu. Bunun üstüne stratejik istihbaratı eklerseniz, bizim önümüzde kimse duramaz. Ama Türkler'de stratejik düşünme yeteneği var mı diyecek olursanız, çok az var, çünkü

bizim tiyatromuz bile emprovize bir tiyatro. Metin yok, ana bir şey var, çıkıp oynuyorlar ama ne oluyor? Her gece farklı bir oyun oynanıyor. Alman oynayabilir mi bunu? Onlar her gece aynı oyunu oynuyor. Her gece farklı oyun oynayabilme yeteneği bizim ihracatçılarımızda da var. Her pazarda farklı oynayabiliyorlar. Müthiş risk alma kabiliyetimiz var ama bunu biraz strateji ve istihbarat becerisiyle desteklersek, şu elemanları da yetiştirirsek müthiş işler başarabiliriz. Özet olarak, dış ticaret elemanı, pazarlama elemanı, istihbarat elemanı, information broker ve rekabet istihbaratçısı yetiştirmeliyiz.

Yapılacak şeyler arasında, kendi deneyimlerimiz içinde bizim yapacaklarımız da var. Biz, firmalar düzeyinde ticari bilgi ve istihbarat sistemleri kuruyoruz. Bu firmanın büyüklüğüne bağlı bir şey değil, sadece fimanın karar mercilerinin ticari bilgi ve istihbarat sistemiyle çok iyi ilerleyebileceklerine karar vermeleri gerekiyor. Bu, bilgi navigasyon sistemi yani bunu kullanmaya başladığın zaman bu sistem işliyor ve seni doğru pazarlara güç tasarrufu yaparak götürüyor. Fuarlara katılmak doğru bir yöntem, konvansiyonel bir araç ama istihbarat kullanan bir firma, buradan arttırdığı paralarla dünyada her sene 5, 6, 7 pazara girebilir. O bütçelerle on pazara bile girebilir.

Dolayısıyla, Türkiye'de devletin desteklerini hedef pazarlar doğrultusunda daha ciddiye alması lazım. Dünya ticaretinde ülkeleri ve firmaları bypass etme stratejileri uygulamamız gerekiyor. Ticari operasyon yapacak ihracatın özel kuvvetlerini yetiştirebilme meselesi vardır. Bunu yetiştirseniz eğer, KOBİ'lerin üç senede, beş senede, on senede girebildikleri pazarlara çok hızlı şekilde girebileceklerine inanıyoruz. Türk KOBİ'leri ticari bilgi ve istihbarat sistemleriyle inanın dünya çapında büyük işlere imza atacaktırlar.

Dinlediğiniz için teşekkür ediyorum, iyi günler diliyorum.

Sadi ÖZDEMİR

Yaman Bey'e çok teşekkür ediyoruz, çok önemli bir konu bu. Biz de gazeteci olarak, tabii her şeyi yorumlama ihtiyacı hissediyoruz. Kiraz ihracatı dedi,

Yaman Bey. Mesela on sene önce bizim Rusya'ya hiç kiraz ihracatımız yokmuş, 30 bin tona çıkmış, yıllık toplam kiraz ihracatımız 60 bin ton. Rusya yanımızdaki bir pazar. İstihbaratla ya da başka türlü; Türkler kiraz ihracatı yapabileceklerini keşfetmişler.

Eyalet, şehir bazında pazarlamadan bahsettiniz. Bu çok kritik, yeni yeni bu noktaya geliyoruz ve en önemli

örneği de Amerika. Çok güncel, hatta bugün de okumuş olabilirsiniz, bizim gazetede de var, eyalet bazında dış ticareti geliştirmek gerektiğini iki taraf da kabul etmiş durumda çünkü Amerika'nın 14 trilyon dolar GSMH'si var ve dış ticarete dünya birincisi ama sadece 5 milyar dolara yakın bir ihracatımız var, onlarsa bize 15 milyar dolarlık mal satıyorlar. Aradaki mesafe mazeretse, onlar için de dezavantaj bu.

Bunun dışında, yatırım yapılması gereken pazarlardan bahsetti Yaman Bey ve bu çok önemli. Biz uzun zamandır bunu aşamadık, yurtdışında yatırım yapan işadamlarına çok kötü gözle bakıyoruz, hain olduklarını düşünüyoruz. Halbuki öyle bir şey yok. Türkiye'ye ihracat yapanların gelip burada yatırım yapmalarını istiyoruz ve yaptıktan sonra da sempatiyle bakıyoruz onlara. Onlar da başarılı oluyorlar, kâr ediyorlar ve kârlarını götürüyorlar. Birçok ülke bunu arzu eder. "Gel burada üret, daha rahat imkânlarla kavuşursun," der. Dolayısıyla biz de artık yurtdışında yatırım yapanlara kötü gözle bakmayalım.

Raporlar çok önemli, araştırmamız gerekiyor ama yine de ben bazı uluslararası raporların objektif olmadıklarını, eksik olduklarını düşünüyorum. İşadamları sizlersiniz ama gazeteciler olarak biz bunu kendimiz gittiğimizde de görüyoruz. Mesela Suudi Arabistan'da iş yapabilme imkânı ve ortamı, raporlarda Türkiye'den daha iyi gösteriliyor ama ben Suudi Arabistan'da iş yapmanın nasıl bir şey olduğunu birkaç işadamından biliyorum. Ya bütün harcadığınız parayı birine kefaletle o her an bu paraya el koyabilecek şekilde emanet edip giriyorsunuz ya da çok sıkıntı çekiyorsunuz. Dolayısıyla raporları incelerken biraz daha ayrıntılı istihbarat yapmak zorundalar, yani sadece raporlara bağlı kalmamalılar.

Soru ve Katkılar

Soru

Türkiye'nin konjonktürüyle birebir uyan bir şirketin buraya gelişi, beyin göçü ve geldiği günden bu yana yakinen tanımaktan ve takip etmekten şeref duyduğum bir insan. Türkiye hep "Tasarımda Ar-Ge'ye önem verelim, daha önemli şeyler yapalım. On ton fındık ihraç edeceğimize üç ton çip gönderelim," diyor. Siz de bunu yapıyorsunuz. Peki önünüz açık mı? Rahat mısınız? Rahat çalışabiliyor musunuz? Bir taraftan hükümet, "Gelin size karşılıksız paralar verelim," diyor ve veriyor da, bunu da görüyorum. Bürokraside ve piyasada önünüz açık mı? Önümüzdeki on sene için planınız ne?

Bülent ÇELEBİ

Hem açık, hem de bazı konularda sıkıntılar var. Genel olarak devlet Ar-Ge yatırımını, teknoloji üretimini çok güzel destekliyor ama bugün Apple'ı Türkiye'ye getirelim, bu teşviklerden faydalanamaz, çünkü Çinli bir firma üretiyor bunu. Çin'de bıraktığı katma değer 10 dolar ama ürünü 800 dolara satıyor. Turquality'den, Eximbank'tan faydalanmak istiyorsanız illa Türkiye'de üretim yapmanız gerekiyor. Bu, teknoloji firmaları için tam ters bir durum.

Soru

Tesisat malzemeleri, musluk vb. ürünler üretiyoruz ve 32 ülkeye ihracat yapıyoruz ve sektörün lider kuruluşlarından bir tanesiyiz. Ben öncelikle teşekkür ediyorum. Sadi Bey özellikle sizlere, reel sektöre, KOBİ'lere verdiğiniz desteklerden ötürü çok teşekkür ediyorum. Bizimle ilgili yaptığınız bir söyleşide verdiğiniz çok güzel başlık, bize gerçekten çok iyi geldi. Ben inanıyorum ki birçok arkadaşımıza da iyi gelmiştir.

Sami Bey'e bir şey sormak istiyorum. İki kuşak dediniz, özellikle ikinci kuşağa geçişte ne tür problemler var? Nasıl aştınız bunları? Daha sonraki gelecek açısından çocuklarınızla nasıl iletişim kuruyorsunuz? Perakendeleşme açısından baktığımızda, her firmanın ürünü perakendeye çok uygun değil. Onlara ne tür bir strateji önerirsiniz?

Sami KARIYO

Çok özel bir durumum olduğunu düşünüyorum ve bu herkes için geçerli olmayabilir. Ben yurtdışında okudum, 1985 senesinde Türkiye'ye geri geldiğim zaman, bir sene gibi kısa bir geçiş döneminden sonra - geçiş dönemlerinin her zaman çok kolay olmadığı yönündeki tespitiniz çok doğru - biraz sert bir biçimde yönetime el koydum. Darbe gibi bir şey yaptım. Genellikle bu kolay değil, sancılı oluyor, bazen yumuşak bazen de sert oluyor. Bizimkisi biraz sert oldu. Bizim firmalarımızın temel özelliklerinden bir tanesi liderliktir. Liderlik, bir firmayı bir yerden bir yere götürmektir. Hep stratejiden bahsediyoruz. Bu strateji denen şey, sürekli izlenmesi gereken ve sürekli ince ayarlar yapılması gereken bir yol. Bu nedenle liderlerin sürekli uyanık olması gerekiyor. Eğer bu liderlik fonksiyonu firmalarda doğru dürüst yürüyorsa, başarılı ve doğru bir yere götürme imkânınız var gibi geliyor. Bizimkinin başarılı olduğunu galiba rakamlar da söylüyor.

İkinci söylediğiniz şey daha önemli: Bundan sonra ne olacak? Beyefendi açıklamaya çalıştı. Türkiye'de bence yeni bir dönem geldi. Eskiden bizim firmalarımızın pazar

değeri yoktu. Ben oluşturduğum firmayı ancak ve ancak çocuğuma bırakmak, yeğenime bırakmak durumunda kalıyordum ama artık Türkiye'de durum değişti. Belirli firmaların, özellikle de perakende firmalarının yani tüketiciye yakın firmaların pazar değerleri oluştu. Bunlardan bir tanesi biziz. Biz Türkiye'de, 2012 içerisinde Türkiye'deki 7-8 perakendeciyle birlikte hisselerimizin belli bir bölümünü, yurtdışındaki fonlara sattık. Hatta bazıları yurtdışında değildi. Bence Türkiye'nin son üç senedir gelmiş olduğu en büyük aşama budur. Beş sene sonra ben artık "Kusura bakmayın ben çok çalıştım, benim firmamın bir pazar değeri var. Firmamı şu fiyata satıyorum. Var mı alan? %5 de iskonto yaparım, sorun değil," deyip kendi hayatımı başka bir şekilde değerlendirme şansına sahibim. Eskiden böyle bir şansa sahip değildim. Babam bana bıraktı, bana bırakmasaydı firma batacaktı. Ama ben bunu profesyonel bir yapı oluşturup satabilecek bir duruma getirdim. Strateji burada. Ben şu an 2017'yi düşünüyorum. 2017'de gerekirse çıkış yapabileceğim bir ortamı nasıl yaratabileceğimi düşünüyorum.

Soru

Çocukların geleceğe hazırlanması için benim babamın yaptığı bir uygulama var. Ben de bir şeyler uyguluyorum. Babam Amerika'da çalışmış. Dükkanı ilk açtığında benim adıma açmış. Bu bizi çok motive etmişti. Ben de çocuklarımı ortaokul çağından itibaren evin kasası yaptım. Onlar ev ekonomisini öğrendiler. Evin, ağabeylerinin, annelerinin paralarını tamamen çocuklar idare ettiler. Bu onlara çok büyük bir özgüven verdi. Bir tanesi Marmara İngilizce'yi bitirdi, bir tanesi endüstri mühendisliğini bitirdi ve şu anda fabrikada bütün işleri onlar yürütüyorlar. Dolayısıyla ben bütün sanayici arkadaşlarımıza, küçük yaşta çocuklarına güvenmelerini, onlara fırsat vermelerini tavsiye ediyorum, çünkü hata yapıla yapıla öğreniliyor yoksa öğrenilemiyor. Bir de çocuk babasını geçerse, baba da başarılı, çocuk da başarılı demektir. Geçemezse her ikisi de başarısız olmuştur. Biz başarılı olmak istiyoruz. Çocuklara da şimdiden kasayı güvenle vermemizin çok doğru olduğunu düşünüyorum.

Sami KARIYO

Çok önemli bir şey söylediniz, ben de bir ekleme yapmak istiyorum. Bundan dört ay evvel babamı kaybettim ve babamı kaybetmeden yaklaşık 1-2 hafta evvel biraz önce bahsettiğim satış işlemi hemen hemen bitirmiştik. Firmanın değerini babama aktardığımda kendisi bundan inanılmaz derecede mutlu oldu. Böyle bir değer ortaya çıkabilmiş olması onu çok mutlu etti. Tabii bu beni de çok mutlu etti.

Soru

Sorum Sami Bey'e. Çok meşhur uluslararası bir firmaya üretim yapan bir Asya firmasından bahsettiniz, işini çok güzel yapıyordu. Peki sizce neden bu firma kendi markalaşmaya gitmedi de o firmaya üretim yapmayı tercih etti? Bir avantajı var mıydı markalaşmamasının?

Sami KARIYO

O ülkenin konumu çok önemli. O ülke, bir Asya ülkesi. Biraz önceki konuşmamda en önemli şeyi unuttum, hatırlattığınız için çok teşekkür ederim. Bu benim gördüğüm ve örnek aldığım, Türkiye'de örneğini çok fazla görmediğim ülkede, ücretlerin 500 dolar, 700 dolar, 800 dolar olduğunu düşünüyorsunuz, değil mi? O ülkedeki ortalama ücret 100 dolardı arkadaşlar. 100 dolar ücret aldıkları bir ülkede o insanlar bir vaha yaratmışlardı. Niye kendi ülkelerinde yapmadılar? O pazar 100 dolarlık bir pazar. O ülkede öyle bir pazar yok. Kendi markalarını oluşturup başka komşu bir ülkede onu satmaya çalışıyorlar. İçinde bulundukları pazar ve ülke onu gerçekleştirecek yapıya sahip değil. Bizim şansımız burada. Türkiye'nin en büyük şansı, 70-75 milyonluk bir pazara sahip oluşudur. Bu çok önemli bir avantaj. KOBİ'lerimizin, herhangi bir şirketimizin başlama noktası Türkiye olabilir ve genellikle de öyle oluyor. Burada kendini ispat ettikten sonra, daha rahatlıkla yurtdışına gidebilme imkânına sahip oluyor.

Sadi ÖZDEMİR

Buna tek bir cümle eklemek istiyorum. Ülkelerin milli gelir durumu ve sektörlerin evrim geçirerek o ülkelere geliştiğini unutmamak lazım. 70'li yıllarda ve 80'li yıllarda, tekstil ve giyim açısından Avrupa için Çin gibiydik. Avrupa'daki üreticiler bize Çin muamelesi yapıyorlardı, "Bunlar bizim markaları taklit ediyor, çok ucuza üretiyor," diyorlardı ama Türkiye bir evrim geçirdi ve artık ücrete dayalı ve fiyata/maliyete çok dayalı rekabetten uzaklaşıyor. Katma değeri daha yüksek ürünler, markalaşma ve mağazalaşma, dünyaya öyle yayılma gibi hususlar söz konusu oluyor ve bizim firmalarımız başka ülkelere üretim yaptırmaya başlıyor. Bu da sağlıklı bir durum. Ülkeleri kendi durumlarına göre kıyaslamak lazım.

Soru

Öncelikle bu oturumu yöneten size ve diğer konuşmacılara teşekkür ediyorum. Benim eğitimciliğim çok daha eski ancak 2002 yılından beri KOBİ'lerle işbirliği yapan endüstri ürünleri tasarımı eğitimcisiyim. KOBİ'lerle işbirliği yapmaya başladığım zamanlarda KOBİ'ler genelde tasarımı hiç tanımıyor gibiydi, hatta kendileri kendi düşünceleriyle bir şeyler oluşturmaya

veya yurt dışında gördüklerini kopyalayarak, orasını burasını küçülterek, kenarını köşesini değiştirerek giriyorlardı. Son zamanlarda tasarımı, benim derneğim endüstri ürünleri tasarımı kuruluşu olan ETMK'nin gayretiyle de tasarımı endüstrilere ve özellikle de KOBİ'lere daha iyi tanıtacak duruma gelmeye çalışıyoruz.

Benim sorum her üç konuşmacıya, hatta oturumu yöneten size de olabilir. Küresel KOBİ oturumun genel adı olduğuna göre, işletmecilerin ihracat yapan KOBİ'ler olarak ya da diğer işletmeciler olarak, tasarıma bakış açıları nedir? Bu Kongre'nin başından beri sürekli tasarım konuşuluyor ama tasarımda anladıklarını birer, ikişer cümleyle öğrenebilirsem çok sevineceğim.

Sami KARIYO

Ben zaten üretimden neyi kastettiğimi net olarak söyledim. Tekrarlamaya gerek olduğunu düşünmüyorum. Tasarım, bugün itibarıyla firmaların bundan sonra var olabilme koşullarının başında gelmektedir.

Bülent ÇELEBİ

Ben de o konuya tamamıyla katılıyorum. Bizim geliştirdiğimiz ürünlerin hepsinde dış görünüm tasarımı çok önemli, çünkü eninde sonunda insanların evinin içine giriyor. Bu şart. Tasarımın bir boyutu da Ar-Ge deyince, hepsi zaten tasarım oluyor. Bunu yapmadan Türkiye'nin rekabetçi olması bence imkânsız.

Sadi ÖZDEMİR

Hem Türkiye'de, hem dünyada durum böyle. Tasarımın da bir istihbaratı vardır herhalde.

Yaman KOÇ

Elbette var. İstihbarata çok vurgu yaptım belki ama oraya odaklamaya çalıştım, çünkü Türkiye'de eksik bir husus bu. Tasarımda da öyle, hangi pazarı hedeflediyseniz, o pazara göre bir tasarım yapmak zorundasınız. Her pazara aynı tasarımla girmek mümkün değil ve her ürün için geçerli bu. O pazar için gerekli olan tasarım neyse, onu yapıp girmeniz gerekir. Paketleme için de aynı şey geçerli. Bunun pazarın özeline dair bir şey olduğunu düşünüyorum.

Sadi ÖZDEMİR

On yıl içinde 500'e yakın KOBİ ile röportaj yaptım. İçlerinde özel bir tasarım, yaptığı tek bir kıyafetle, tek

bir ürünle bilerek ya da bilmeyerek kaldıraç bulmuş o kadar çok örnek var ki. İsim verebilirim ama reklam yapmış olmayayım. Tek bir elbiseyi iki sene boyunca binlerce satmış, fenomen olmuş, başkaları onu taklit etmiş. Aynı şekilde başka ürünlerde de var.

Soru

Bülent Bey'e kısa bir sorum var. AirTies, çok akıllı kutular, benim evimde de var. Basında okudum, sağlığa zararlı mıdır? Bir soru da Sami Bey'e sormak istiyorum. Bir tespit yapacağım, Yaman Bey'in sunumunda da vardı. Dünya daralmasına rağmen, dünya ticareti 17 milyar doları aştı yani %15 arttı. Bir de DMD'nin etrafında bir federasyon oluştu. Buradan hareketle, bireysel girişim yapan KOBİ'lerin dışındaki KOBİ'ler için bir üretim kümeleşmesi gibi bir pazarlama kümeleşmesi, bir grup hareketi - çünkü çok hızlı hareket etmek lazım - uygun bir strateji midir?

Bülent ÇELEBİ

O konuda çok çalışma yapıldı. Wi-Fi, şu cep telefonunun %1'i. Eğer kablosuzun sağlıksız olabileceğinden şüpheleniyorsanız, ilk önce cep telefonunu bırakmanız lazım.

Sami KARIYO

Cevap verebilir miyim, bilemiyorum. KOBİ'ler birlikte nasıl hareket edebilir bilemiyorum. Üretimde tabii birlikte bir şeyler yapılabilir, çeşitli dernekler var, çeşitli kuruluşlar var. Mesela Çorap Sanayicileri Derneği'nin, bir dönem bir sürü çorapçıyla yurtdışına gidip, oralarda bir satış faaliyeti içerisinde bulunduğunu ve bir sürü sektörün bunu yaptığını biliyorum ama pazarlama diyorsanız, bence olmaz, çünkü KOBİ'nin bu noktada biraz daha satış odaklı düşündüğü fikrindeyim. Bu federasyon ağırlıklı olarak perakende üzerine kurulu bir şeydir. Türkiye'de çok ciddi perakendeciler ortaya çıkmaya başladı. Mesela LCW, 2 milyar dolarlık bir firma. Zara'nın onda biri olabilir, Mango'nun dörtte biri olabilir ama büyümeye çok açık bir firma. LCW gibi, bizim gibi perakendecilerle KOBİ'lerin stratejik ortaklık anlamında birlikteliklerini düşünmek gerektiğini düşünüyorum. Bence KOBİ'lerin esas olarak yapabileceği şey, doğru yapılanmaları kurmak.

Tasarımdan bahsediyoruz, iPhone'lar filan var ya, herkes 800-900 dolarları bayılıyor bu aletlere. Bu aletler iki şeyden oluşuyor. Bir tanesi fonksiyon, bir tanesi tasarım. O öyle güzel, beyaz bir şey olmasaydı siz ona 900 dolar vermeyecektiniz, sadece 500 dolar verecektiniz.

Sadi ÖZDEMİR

Aslında ağırlık ve malzeme olarak hesaplarsanız, çok düşük bir maliyeti var.

Sami KARIYO

Steve Jobs bunun tasarımını özellikle ortaya çıkardı. Steve Jobs bir şey icat etmedi, var olan bir şeyi insanların çok daha basit bir şekilde kullanmasını sağlayacak bir tasarım yaptı. Umarım bu tasarım konusunda söylediğim sizin için rahatlatıcı olmuştur.

Soru

İki tane sorum var. Amerika'daki mühendislerin - Bülent Bey çok iyi bilir - motivasyon beklentileri ile senelerdir Türkiye'de Türk mühendislerin motivasyon beklentileri aynı seviyede. Hangi taraf daha zor? Türkiye'ye bütün üretimini kaydırmadan önce, Türkiye'den bölgesel bakımdan bir beklentileri vardı. Şu anda gerçek durum, o beklentilerin üzerinde mi oldu, altında mı oldu?

Bülent ÇELEBİ

Türkiye güzel mühendis yetiştiriyor. Bu mühendisleri Amerika'ya götürüyorsunuz, çok başarılı bir şekilde çalışıyorlar. Bu insanların neden orada başarılı olup burada olamadıkları sorusunun tek cevabı yönetim. Eğer süreçleri doğru yaparsanız, eğer ürün geliştirme konusunda bu insanlara iyi fırsatlar verirseniz, başarılı olurlar. Bizim firmamızda bütün çalışanlar hissedardır. İleriye dönük bir pazar değeri geldiğinde, o insanlar da bunun bir parçasına sahip olurlar. Bunların hepsi motivasyon. Bir mühendis için aslında en büyük motivasyon, üzerinde çalıştığı ürünü pazarda görmektir. Bunun üstüne daha büyük bir motivasyon yok. Böyle bir ortam oluştursanız, herkes çok güzel bir şekilde çalışıyor.

Türkiye ile ilgili beklentilerimizi aşağı yukarı karşıladığımızı söyleyebilirim. Türkiye'de bizim pazarımız biraz daha büyük olsa, daha iyi olur tabii. Türkiye'deki operatörler maalesef İngiltere'deki gibi değiller, hep fiyat odaklı gidiyorlar. İngiltere'deki insanlar, "Siz bu işten para kazanıyor musunuz?" diye soruyor. Ortak nasıl çalışabileceğimize bakıyorlar. Bu farklı Türkiye'de ama başlangıçta çok güzel bir pazar oldu, tecrübe kazandık, yurtdışındaki müşterilere giderken referansımız oldu.

Soru

Tasarım konusunda söylenilenlerin hepsi doğrudu ama en son Sami Bey'in söylediği doğrunun da üstüne çıktı. Ben izin verirseniz tasarım konusunu böyle bir camiada bir iki cümleyle kısacık tanıtmak isterim.

Tasarım, ilk etapta nesnenin biçimini oluşturmak demek değildir. Bunu sakın işletmeciler yanlış anlamasınlar. Nesnenin insanla olan iletişimini kurmaktır, tasarım. Bu iletişim kavramı içinde herşeyden önce güvenlik, işlevsellik, kolay kullanım, verimlilik, ekonomik olmak son derece önemlidir. Tabii ki zevkli bir kullanım da buna ek olursa, o ürün her bakımdan yerini bulur.





KAPANIŞ OTURUMU

Bölgesel Oyunda Başarı, Türkiye ve İstanbul Sanayii

OTURUM BAŞKANI

Ali AĞAOĞLU

Fortune Türkiye Dergisi Genel Yayın Yönetmeni

KONUŞMACILAR

Cemal Ertan AKİŞ

Ülker Uluslararası Operasyonlar İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı

Büyükelçi Bozkurt ARAN

TEPAV Ticaret Çalışmaları Direktörü

Cüneyt YAVUZ

Mavi Giyim Genel Müdürü

Ender YILMAZ

Yılmaz Redüktör Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı



OTURUM BAŞKANI

Ali AĞAOĞLU

Fortune Türkiye Dergisi
Genel Yayın Yönetmeni

1963 yılında Ankara'da doğdu. Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 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 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.



Cemal Ertan AKIŞ

Ülker Uluslararası Operasyonlar
İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı

Cemal Ertan Akış, 1959 yılında İstanbul'da doğdu. Galatasaray Lisesi'nden mezun olduktan sonra Boğaziçi Üniversitesi'nde Kimya Mühendisliği ve MBA programını tamamladı. Çalışma hayatına Purina Türkiye'de başlayan AKIŞ, daha sonra Lafarge Türkiye'de İnsan Kaynakları ve İletişim Koordinatörlüğü ve Batı Türkiye COO görevlerinde bulundu. Kariyerine daha sonra Lafarge Fransa'da devam eden Akış, Paris'te Strateji Direktörlüğü, Pazarlama Direktörlüğü ve CIS bölgesi İş Geliştirme Direktörlüğü yaptı. 2006'da Dublin merkezli CRH Group ile Denizli Çimento'nun birleşmesinin ardından Denizli Çimento Yönetim Kurulu Üyesi, aynı zamanda Türkiye, Ortadoğu ve BDT Bölgesi'nde İş Geliştirme'den sorumlu oldu. 2008'de Yıldız Holding'e katıldı. Operasyon Başkan Yardımcılığı ve Ülker International'ın Avrupa ve Amerika bölgesinden sorumlu Başkan Yardımcılığı görevlerinden sonra bugün hala sürdürdüğü Ülker Uluslararası Operasyonlar İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı görevine getirildi.



Büyükelçi Bozkurt ARAN

TEPAV Ticaret Çalışmaları Direktörü

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden 1971 yılında mezun olan Bozkurt Aran, 1973 yılında Dışişleri Bakanlığı'nda çalışmaya başladı. Aran, Salzburg, Kuala Lumpur ve Washington Büyükelçilikleri'nde görev yaptı. Ardından Düsseldorf Başkonsolosu olan ve Pakistan ve İran'da Büyükelçilik yapan Aran, UNESCO-Paris ve Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)-Cenevre nezdinde Türkiye Daimi Temsilcisi olarak çalıştı. DTÖ'de Ticaret Politikaları Gözden Geçirme Kurulu Başkanlığı, Ticaret ve Çevre Komitesi Başkanlığı ile Belarus Katılım Çalışma Grubu Başkanlığı görevlerini üstlendi. Aran, merkezde Avrupa Siyasi İşler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev almasının ardından İkili Ekonomik İşler Genel Müdürü ve Ortadoğu Siyasi İlişkiler Genel Müdürü olarak da çalıştı. Bozkurt Aran halen, Ağustos 2012 tarihinde TEPAV'da kurulan Ticaret Çalışmaları Merkezi'nde Direktör olarak görev yapmaya devam etmektedir.



Cüneyt YAVUZ
Mavi Giyim Genel Müdürü

Cüneyt Yavuz, Robert Kolej'i bitirdikten sonra, Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. Ardından Amerika'da, Johns Hopkins Üniversitesi'nde yüksek lisansını tamamladı.

1992'de Procter&Gamble'da çalışmaya başlayan Cüneyt Yavuz, 1992-2003 yılları arasında Gillette, Duracell, Oral-B ve Braun markalarında Türkiye, Balkanlar ve İsrail bölgelerinden sorumlu farklı yöneticilik pozisyonları üstlendi. 2003-2008 yılları arasında Polonya ve Baltık ülkelerinden sorumlu satış direktörü olarak çalıştı.

Cüneyt Yavuz 2008'den bu yana Mavi'de Genel Müdür olarak görev almaktadır.



Ender YILMAZ
Yılmaz Redüktör Yönetim Kurulu
Başkan Yardımcısı

1963 İstanbul'da doğdu. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesinden mezun oldu.

Eğitim süreci içerisinde ve sonrasında, 55 yıllık bir kurum olan aile işletmelerinden Yılmaz Redüktör, Mes Döküm ve Elk Motor'un hemen hemen tüm birimlerinde görev aldı.

Ender Yılmaz, profesyonel yaşamı süresince; İSO Meclis üyesi, İSO Mevzuat Komisyon Başkanı, KASİAD Genel Başkan Yardımcılığı yapmıştır. Çeşitli sosyal dernek ve spor kulüplerinde, bir kısmı halen devam eden, yöneticilik görevlerinde de bulunmuştur. Yılmaz; farklı sektörlerde araştırma, yatırım olanaklarının araştırılması ve uygulanması konularında halen icraatın içerisinde görevine devam etmektedir.

Ali AĞAOĞLU

Fortune Türkiye Dergisi Genel Yayın Yönetmeni

Bu oturumda bölgesel oyunda Türkiye'nin nasıl başarılı olabileceğini konuşacağız. Bir yandan bu konuda ciddi adımlar atmış olan panelistlerimizle hem başarılarını hem de başarısızlıklarını konuşalım istedik. Dilimiz döndüğünce, buradan giderken yanınızda bir şeyler kalsın istiyoruz. Ben, kendi adıma yazıyorum, çiziyorum. Köşemde de okurların; mümkün olduğu kadar okuduklarından, yanlarında bir şeyler götürebilecekleri şekilde yazmaya çalışıyorum.

Önce, izin verirsiniz, benimle birlikte panelde konuyu tartışacak olan değerli arkadaşlarımı tanıtmak istiyorum. Ertan Bey, Ülker'in uluslararası operasyonlarının başındaydı, halen daha da bu görevi devam ettirmenin yanında İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı olarak da çalışıyor. 2008'den bu yana Yıldız Holding'te görev yapıyor. Operasyon Başkan yardımcılığı, Ülker International Avrupa ve Amerika Bölgesinden sorumlu Başkan Yardımcılığı görevlerinden sonra bugün hâlâ sürdürdüğü Ülker Uluslararası Operasyonlar İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı görevine devam ediyor.

Sayın Bozkurt Aran'ı televizyonlarda çok sık gördüm, görüyorum. Uzun süre yurtdışında çalıştım, o dönemde Dışişleri ile temasım olduğunda önce ürküyordum ama televizyonda gördüğüm birkaç isimden biriydi kendisi ve bana hep sıcak gelmiştir. Burada bizimle olduğu için kendisine hakikaten çok teşekkür ediyorum. Böylelikle burada kendisiyle tanıştım ve çok da memnun olduğum tanıdığımıza. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu (birçok hariciyecimiz gibi) 41 yıl Dışişleri Bakanlığı'nda çalışmış, bu süre zarfında dört Büyükelçilik, iki Genel Müdürlük ve bir Başkonsolosluk görevlerini yerine getirmiş. Son olarak da Dünya Ticaret Örgütü nezdinde daimi temsilcilik görevini üstlenmiş. Şu anda TEPAV'da Ticaret Araştırmaları Merkezi Direktörü olarak görev yapıyor. TEPAV, Ankara Ekonomi Üniversitesi'nin bünyesinde. Benim de çok yakından izlediğim, çok önemli akademik çalışmalara imza atıyorlar. O yüzden ben kendisinden merak ettiğim bazı şeyleri bize aktarmasını rica ettim. Atladığım bir şeyler olursa, eminim Sayın Aran tamamlayacaktır.

Cüneyt Yavuz. Ben hatırlamakta zorluk çekmiştim, kendisinden hatırlatmasını rica ettim. Ritmini hatırlıyorum da sözlerini tam olarak hatırlamamıştım. "Aynı malı deme George, aynı malı deme," diyen bir reklamları vardı, Amerikalıları oynattılar ve bence Mavi Jeans ondan sonra hem Türkiye'de hem de dünya ölçeğinde çok yol katetti. Kendisi Mavi Jeans'in Genel Müdürü. 1992'de Procter&Gamble, 1992-2003 arasında da Gilette, Procell, OralB ve Braun markalarında Türkiye, Balkanlar ve İsrail bölgelerinden sorumlu

farklı yöneticilik pozisyonları üstlenmiş. 2003-2008 yılları arasında Polonya ve Baltık ülkelerinden sorumlu satış direktörü olarak görev yaptıktan sonra da 2008'den bu yana da Mavi Jeans'te Genel Müdür olarak görev yapıyor.

Ender Bey, galiba çekirdekten İstanbul Sanayi Odası temsilcisi. Ben kendisiyle yakın zamanda tanışma fırsatı buldum ve çok da memnun oldum.

Şimdi Ender Bey'den rol çalıp kendimi anlatayım. Ben eski bankacıyım. 17 yıl bankacılık yaptım. Bir ara batık kredilerle uğraşmak üzere bir şirket kurdum. Bayağı yol kat ettik, ciddi bir iş yaptık ama ben para kazanamadım, öyle bir problem oldu. Arkasından 3 yıl önce bana Fortune Dergisi'nin Genel Yayın Yönetmeni olmamı teklif ettiler. Hayır, dedim ama beni dinlemediler. "Eskiden medya işinde gazetecilikten gelenler genel yayın yönetmeni oluyorlardı, ama artık devir değişti. Sektörün içinden gelenler, ilgili sektör dergilerinin genel yayın yönetmeni oluyorlar. Sen bu işi iyi yaparsın," dediler ve iteklediler. Girdim, çıkamadım. Şu anda bir taraftan medyayla uğraşıyorum ama - eski fon yöneticisiydim ve o zaman da fırsat buldukça yapardım - gerçekten üretim yapan insanlarla tanışmayı, hatta onların fabrikalarını ziyaret etmeyi çok seviyorum. İnşallah bir gün Ender Bey'lerin de fabrikasını ziyaret etme şansına sahip olacağım.

Ender Bey, şu anda 55 yıllık bir aile işletmesi olan Yılmaz Redüktör'ün Başkan Yardımcısı olarak görev yapıyor. İSO Meclis üyesi, İSO Mevzuat Komisyonu Başkanı, KASİAD Genel Başkan Yardımcılığı görevlerini yürütmüş. Farklı sektörlerde araştırma, yatırım olanaklarının araştırılması ve uygulanması konularında da firmanın yönetiminde görev almaya devam ediyor. Benim gördüğüm kadarıyla hakikaten kalben İSO'lu, bayağı işler yapmış ve yapmaya da devam ediyor yanılıyorsam.

Çin, Dünya Ticaret Örgütü'ne üye oldu, sonra da Rusya üye oldu diye biliyorum ya da olmak üzere. Ben üç sene Rusya'da görev yaptım. Oradaki iş akışını, bankacılık tarafından biraz biliyorum. Çin'e gitmeyen var mı burada? Çin'e giden herkesi tebrik ediyorum. Ben çok büyük bir hata yapmışım daha önce gitmemekle. İlk defa Kasım sonunda gittim Çin'e. Bütün iş insanlarının mutlaka Çin'i görmesi lazım, çünkü bambaşka bir düzen, bambaşka bir ülke. Sadece kültürel değil, ekonomik olarak da çok farklı bir yerde. Onların da Dünya Ticaret Örgütü'ndeki üyelikleri birçok şeyi değiştirir, değiştirecek.

Sayın Aran, bunların hepsini bir araya getirdiğimizde, fırsatlar ve riskler açısından Türkiye'nin dünya ticaretinde nerede olduğu ve bizi neler beklediği konusunda engin tecrübelerinizden bizi faydalandırır mısınız?

Büyükelçi Bozkurt ARAN

TEPAV Ticaret Çalışmaları Direktörü

Çok teşekkür ediyorum, fevkalade güzel bir açıklama yaptınız. Dünya Ticaret Örgütünü, ülkelerin bir araya gelip kurallı ticareti oluşturmak için karşılıklı oturup anlaştıkları bir platform olarak ta tanımlayabiliriz. II. Dünya Savaşı'ndan sonra IMF, Dünya Bankası ve Uluslararası Ticaret Örgütü kurulmasına gayret edilmiş ancak, o tarihlerde Amerika tek başına belirleyici güç olması dolayısıyla Uluslararası Ticaret Örgütü ortaya çıkamamış. Sonunda DTÖ'nün kuruluşu 1995 yılına kadar uzamış. Avrupa Ticaret Örgütünü, Avrupa Birliği'nden çok iyi bildiğimiz gibi bir kurallar bütünü olarak kabul etmemiz gerekiyor. Bu kurallar devamlı suretle değişiyor, değiştiriliyor ve çağın gereklerine de uyduruluyor. Yine Avrupa Birliği'nde, hep beraber belki de biraz üzüntüyle ve sıkıntıyla bildiğimiz gibi, bunlara uyma gereği var, bu nedenle de ülkelerin bu kuralları kabul etmesi, yani içselleştirmesi ve uygulaması gerekiyor. Birinci sorunun cevabını bu şekilde düşünmek lazım.

Ancak Rusya gibi büyük bir devin Dünya Ticaret Örgütü'ne girmesi 19 yılı aldı ve bu süre zarfında yapılan müzakerelerde Dünya Ticaret Örgütü'nün akışını kabul etmek ve bunu kendi yasaları haline getirmek ve meclisinden yasa olarak geçirmek zorunluluğu var. Bütün bunlar uzun bir süreç alıyor. Çin için de aynı şey söz konusu. Çin de dünyada ticaretin en büyük bir ortağı olmasına rağmen, Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olabilmek için böyle bir süreçten, aynı sınamalardan terleyerek geçti.

Dünya ticaretinin neredeyse yarısını teşkil edecek kadar büyük iki ülke neden Dünya Ticaret Örgütü'ne girmek istediler? Bunun anlaşılması gerekir. Dünya Ticaret Örgütü, kural koyan bir örgüt. Kural koyduğu için uyulan izlenen, kural koyarken müzakere süreç ini oluşturan bir örgüt. Hep beraber oturulup, düşünülüp, belli ticaret kuralları belirleniyor. Daha sonra firmalarımızın yaptıkları ticaret dolayısıyla karşılaştıkları anlaşmazlıklarında bu kurallar bir kader veya bir şanssızlık gibi karşılarına çıkıyor. Daha sonra bunların değişmesi, değiştirilebilmesi lazım. Değişebilmesi için de bunların hep beraber incelenmesi ve elden geçirilmemiz lazım. Kuralları değiştirirken bizim de katkımızın olabilmesi gerek. Rusya bakımından en önemli husus, yeni üye olarak; 700 sayfalık bir müktesebatı kabul etmesi, bunları kendi yasası haline getirmesi ve meclisinden geçirmesidir. Herşey bir tarafa, bunun bizim açımızdan önemi nedir? Bizim Rusya ile ticaret yapan arkadaşlarımızın uymak durumunda oldukları, aynı şekilde Rusya'nın bizim arkadaşlarımızın ihracatına uygulamak durumunda olduğu kuralların denetlenebilmesi ve o kuralların şeffaf ve anlaşılır olabilmesi sağlanmıştır. Rusya, orada

kabul ettiği kuralların dışında bir kural uygularsa bize, bizim buna itiraz etme hakkımız var ve bu nedenle de bu konudaki haklarımızı bilmemiz lazım. Rusya'nın Türkiye ile dışa ticaretinde uyguladığı kurallara ilişkin olarak önce bu kuralları öğrenmemiz lazım, ikinci olarak da bu kurallar ihlal edildiği zaman itiraz edebilmemiz lazım. Önümüzdeki dönemde TEPAV' Rusya'nın DTÖ'ye üyeliğinin Türk-Rus ticaretine etkileri konusunda uluslararası bir toplantı yapacak. Bu toplantıya hepinizi bekleriz.

Ali AĞAOĞLU

Size tekrar döneceğim ama ben uluslararası yatırım yapan bir şirketin temsilcisi olarak Ertan Bey'in tecrübelerini almak istiyorum. Ertan Bey, yatırım yapacağınız ülkeleri nasıl seçiyorsunuz? Ülkeden çok pazarları demek daha doğru herhalde, çünkü pazarlar her ne kadar aralarında ülke sınırı olsa da birbirlerine benziyorlar ve bazı pazarlar da farklı farklı karakterleri kendi içinde barındırıyor. Çünkü sizin daha önceden de Lafarge tecrübeniz var. Bize hem Lafarge tarafındaki tecrübelerinizden hem de Ülker'in yaşamış olduğu tecrübelerden yola çıkarak, neye dikkat etmemiz gerektiğini anlatabilir misiniz? Nerede bu işten daha hızlı faydalanabiliriz?

Cemal Ertan AKİŞ

Ülker Uluslararası Operasyonlar İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı

Çok klişe bir başlangıç yapacağım ama bir kere şirketin böyle bir maceraya hakikaten hazır olması lazım. Bu anlamda bir vizyonu, bir hedefi ve stratejisi olması lazım. Bunu daha sonra bir iki örnekle açıklayacağım.

Başarılı olduğumuz örneklerden yola çıkacak olursak, biz stratejimizi belirlerken dünya coğrafyasını önümüze aldık ve ilk hedefimiz global değil bölgesel bir aktör olarak önümüzdeki, çevremizdeki 52 ülkeyi masanın üzerine yatırdık. Bunu yaparken tabii klasik stratejik cazibe analizini yaptık ve 52 ülkeyi önce 22 ülkeye, daha sonra da 10 stratejik pazara indirgedik. Sonra da bu pazarlarda başarılı olmak için gereken temel taşları tanımladık. Bunlar neydi? Odaklanma gereği idi. Yıldız Holding'e ya da Ülker'e bakarsanız, bizim şu anda içinde bulunmadığımız kategori yok. Bizim için önemli olan kategorilerden gerçekten o pazarlarda başarılı olacağımız kategorileri seçtik ve bisküvi kek, sakız, çikolata ve şekerlemeye odaklanmaya karar verdik. Marka sayısına odaklanmaya karar verdik. Az sayıda ama çok daha güçlü markalarla ilerlemeyi seçtik. Sınırlı sayıda coğrafyaya, sınırlı sayıda kategoriye, sınırlı sayıda markaya odaklandık ve ondan sonra da oyunda başarılı olmak için o pazarlarda başarıyı getirecek kriterleri koymaya başladık.

Bunlardan önemli bir tanesi, pazara, tüketiciye ulaşım modeli veya İngilizce tabiriyle go to market modelleri. Mesela Mısır örneği, o anlamda çok güzel bir örnek olacak, çünkü Mısır'da ilk başladığımızda, pazara son giren aktörlerden biri olduğumuz için, klasik herkesin yaptığı gibi distribütörler üzerinden pazara ulaşmaya çalıştık. Baktık ki ilerleyemiyoruz; pazara ulaşım modelini değiştirip Mısır şartlarına adapte edilmiş bir doğrudan dağıtım modelini hayata geçirdik. Son üç yıldır, yıllık büyüme hızımız ortalama %95 ile %120 arasında. Sıfırdan başlayıp üç yılda 50 milyon dolarlık bir iş hacmine ulaştık.

Kazanma kültürü veya kazanma inancı, burada inanılmaz etkileyici bir faktör ve bunu birkaç ülkede çok net yaşadım. Mesela Romanya örneğinde, uzun yıllar bir türlü çizgisini kıramayan ve Romanya pazarındaki genel sıkıntıyla her sene biraz daha küçülen bir operasyonumuz vardı. Burada özellikle ekibin, bunun yapılabileceğine inanmaları ve kendi inisiyatiflerini almaları gerekiyordu, çünkü Romanya pazarında çözümün Türkiye'den gelemeceği doğrultusunda uzun bir çalışmamız oldu ve ekibimiz orada hakikaten son derece başarılı bir ürün kampanyası düzenledi. Az önce bahsettiğim gibi, pazara ulaşma modelini değiştirerek son dört yıldır aşağı doğru inen çizgiyi, son dört ayda çok ciddi bir şekilde yukarı çıkarttılar. Romanya ekonomisi genel olarak kötüye giderken onlar, tam kriz sonrası bir çıkış gibi, grafiği yukarı doğru yükselttiler. Dedığınız gibi, başarı başarıyı çekiyor ve o inancın gelmesiyle birlikte özgüven kazanılıyor. Aynı ekip kaybeden ekip olmaktan kazanan ekip dinamizmine girdiği için, şimdi yeni heyecanların peşindeler ve artık onlar bizi zorluyorlar.

Ali AĞAOĞLU

"Çok oluyoruz" diyordunuz galiba reklamın sonunda. Çok oldunuz galiba. Sizin de başardığınız çok önemli şeyler var. Yıllardır Türkiye'nin dünya markası çıkaramadığı tartışmamız var. Artık çıkarsak hakikaten iyi olur. Çünkü Güney Kore'nin yanılmıyorsam benim bildiğim on tane global markası var. Hemen hemen yakın zamanlarda yola çıkmış iki ülke olarak bu önemli bir fark. Bence siz önemli adaylardan birisiniz. Buraya nasıl geldiniz? Sizin bundaki katkınızı öğrenmekten de memnun oluruz ama Mavi'deki kültürle beraber bizimle paylaşırsanız çok seviniriz.

Cüneyt YAVUZ

Mavi Giyim Genel Müdürü

Herkes iyi kötü markamızı biliyor, çok da seviyor ve markamıza sahip çıkıyor. Bu da bize büyük bir sorumluluk yüklüyor tabii. 1991 yılında, dünya

markalarına (Tommy Hilfiger, Boss, Burberry, Zegna vs.) blue jean üreten bir fabrikadan başlıyor hikâyemiz ve Akarlılar ailesinin bir vizyonu, bir katma değer yaratma aşkıyla, tutkusuyla belli bir konumlandırma, misyon ve vizyon çerçevesinde aile meclisi kuruluyor ve blue jean'e Türkçe ne diyebileceklerini düşünüp, çok da aramadan Mavi Jeans diyebileceklerine karar veriyorlar. İsim hikâyesi de gayet basit. Bu şekilde Mavi Jeans ile yola çıkıyor ve sizin bahsettiğiniz "Çok oluyoruz" reklamıyla da çok önemli bir pazarlamayla, Türkiye'de kült reklam sayılabilecek bir aşamayla da Türk tüketicinin kalbine taht kuruyor. Yaklaşık 15 senedir de Türkiye'de blue jean'de Türkiye'nin pazar lideri olarak yerimizi koruyoruz.

Fakat geçen süre içerisinde şirketin kimliği bir değişime uğradı. Biz üretici toptancı ve tek ürünlü, kahraman ürünlü bir şirketten bugün, 21 yıl sonra bir moda perakendecisi kimliğine büründük. Artık bugün Mavi Jeans dediğimiz zaman, sadece blue jean'i ile anılan değil, 500 m2'ye kadar mağazası olan, içinde blue jean'leri kadar üst ve alt grupları, aksesuarları, dokuma grupları, örme gruplarıyla beraber bir moda öncü markası olarak da bir yolculuğumuz var.

Bu yolculuğa çıkarken hep yakın coğrafyadan ziyade - o çok olma size ve şirkete de yapıyor herhalde - ilk yolculuğunu Amerika Birleşik Devletleri'ne giderek yapıyor. Doğu'ya değil Batı'ya gidiyor. Aslında bu reaksiyon da iyi ve sağlıklı bir reaksiyon çünkü blue jean pazarı Amerika. Yani kahraman ürün blue jean ve stratejik olarak bizim pazar konumlandırmamızda açabileceğimiz bir yer de vardı. O yıllar için iyi de üretim yapıyorduk. Bir diğer gurur noktamız da, bugün hâlâ Mavi Jeans üreten fabrikamızda diğer dünya markalarına da üretim yapıyoruz. Bu da, bizim kimseden bir şey çalmadığımızı, kendi modamızı yarattığımızı, yani yaratım ve tasarımın da bize ait olduğunu diğer markaların da bize teslim ettiğini gösteriyor ki bu çok önemli bir nokta. Aksi takdirde diğer markalar, "Benim ürünümlü çalıp kendine uyguluyorsun," diyebilirdi. Biz bunu da sürdürebildik.

Bizim için en çok konuşulan ve gurur kaynağı olan Amerika Birleşik Devletleri çünkü o tarihte bir fabrika var, bir ürün var ve satılacak kanal da toptan kanal yani department store'lar, çünkü öyle bir ürün yapıyorsunuz. Böyle bir durumda Amerika Birleşik Devletleri, department store yani dağıtım kanalı olarak da çok uygun bir kanal. Buradan başlayarak Amerika ve Kanada, Mavi'nin tarih yazdığı bir yer oluyor.

Büyük bir başarısı daha var ama çok az konuşuluyor. Aynı tarihte Almanya'da da şirket başlatıyoruz. Bu konuşulmaz, çünkü Amerika'nın bu konudaki iddialı durumu Almanya için yok. Ben bugün, moda konuşulduğu zaman Milano desem, Paris desem olur belki. Burada teknoloji, kimya konuşulduğu zaman

hemen Almanya'dan bahsediliyor ama modadan bahsedince insanların aklına Almanya gelmiyor. Aslında Amerika Birleşik Devletleri'nden sonra dünyanın en büyük denim pazarı Almanya ve biz 15 yıldır orada da pazar faaliyetindeyiz.

2010 yılında, 1991'de başlayan perakende toptan kimlikten perakendeciliğe döndük, yani ilk defa perakendede para kazanır hale geldik. Perakendeciliğimiz çok yeni, iki üç yıllık bir perakende bebeğiyiz ve bu konuda da iyi olma yolunda iddialıyız. Almanya'da şu anda kadın pazarında üçüncü sıradayız, erkeklerde ilk on marka arasındayız. Yine orası da toptanla başlamış bir hikâye. Türkiye'deki perakendecilik know-how'ımızı, iş yapış tarzımızı, iş kültürümüzü, blue jean'imizi değil iş yapma şeklimizi oraya ihraç ediyoruz. Şu anda yedi tane mağazamız var, bunları yeni açtık. Önümüzdeki dönemde de bir perakendeci olarak bu pazarda, özellikle Almanya pazarında ilerlemeye devam edeceğiz.

Burada bizi yurtdışına ne itti? Ürün, pazarların denim'e uygun olması, bir de iş yapılabilme olasılığı itti.

Az önce Rusya konuşuldu, ondan da bahsedeyim. 2009 yılında Almanya stratejimizi yenileyip perakendeci olma kimliğimize girdikten sonra Hollanda'ya gittik çünkü G-star ve Tommy Hilfiger gibi markaların merkezi Hollanda'da. Hemen gittik, yanlarına ofisimizi açtık, bir de bayrağımızı diktik. Bir dünya markası denim şirketi olacaksak bu pazarda da olmalıyız dedik. O şimdi iyi gidiyor. Rusya ayrı bir fasikül oluşturur. Sizin TEPAV toplantınızı heyecanla bekliyorum. Ben Mavi'de çalışmaya 2008 yılında başladım ve hemen hemen her ay gittim Rusya'ya, oraya nasıl girebileceğimizi bulmak için. Bir de güzel bir rakibimiz var, Colins. 250-300 tane mağazası var, bir Türk markası olarak orada yol açmış. Biz Batı'da dolanırken o yakın coğrafyaları bizden önce fethetmiş. İyi de bir rakibe ihtiyacı var, yalnız kalmış. Gidelim, onun pastasından biraz biz de sebeplenelim, açtığı yolda yürüyelim dedik. Oraya girmek, pazar olarak zor oldu ama orada da şöyle bir durum var: Ürün var, kanal var, girmek zor. Bir KPM tarafından denetlenen, dört tarafı mamur, her şeyiyle düzgün bir şirket olarak girmek zor. Başımızı dik tutuyoruz. Bütün mücadelelerimizi verdik, her şeyiyle beraber bir seneyi biraz geçti. Şirketimizi açtık, ilk Mavi perakende noktamızı açtık. Onu da Colins'in yanında açtık. Colins de hemen mağazasını kapattı, tadilata girdi. Çok sık bir rekabet ortamıyla da gidiyoruz. Şu anda 26 tane franchise'ımız var. Orası da Almanya, Avustralya, Kanada'nın yanında bir bebek. Şimdi Rusya'da 25'e yakın franchise'ımız var, bir tane kendi mağazamız var. Orayı da bir Türkiye yapma sevdamız var. Buradaki know-how'a ve pazara uyuyor. Kanal açısından Türkiye'deki AVM gelişimi orada da var. Markamızı alıp orada da 300'ün üzerindeki AVM'nin içinde olan bir perakendeci olmak için yola çıktık.

Ali AĞAOĞLU

Rusya'da da perakendecisiniz, Almanya'da da perakendecisiniz, değil mi?

Cüneyt YAVUZ

Perakendecileşiyoruz. Vites değiştiriyoruz.

Ali AĞAOĞLU

Amerika'da halen daha toptandasınız. Fakat reklamlardaki dükkan Amerika'da diye biliyorum.

Cüneyt YAVUZ

Evet, Amerika'da. Yalan yok. Kanada'da ve Amerika'da toplam üç tane perakende noktamız var. Sıralamayı şöyle yaptık: 2008'de Türkiye'nin perakende altyapısını kurduk, Almanya o tarihlerde her yere her şeyi satan fırsatçı bir pazardı. 2009'da Frankfurt'taki ofise gitmek için ilk uçaktan indiğim zaman, "Her yeri kesiyorsunuz, bir tane pazarınız var, Almanya," dedim. Orada biraz kavga gürültü oldu. DAH (Almanya, İsviçre, Avusturya) diye anlaştık. "Peki, Almanca konuşulan bir pazar olsun," dedim ve odaklanmayı oraya çevirdik. O tarihte yaptığımız cironun üç misli ciro yapıyoruz, tamamını bu bölgede yapıyoruz ve şu anda bir kimliği olan bir marka olarak yola devam ediyoruz. Bir rafta bir fiyatı dolduran bir ürün değil, içeri girdiği zaman bir tüketiciye bir şey ifade eden, kalbine de hitap eden, modasına da hitap eden bir ürün olarak hızla ilerliyoruz. Perakendeyi de yanına koyduk.

2010'da Rusya ve Hollanda girdi, kısmet olursa 2013 sonbaharından ve 2014 SS sezonundan itibaren Amerika, Kanada'nın da perakende altyapılarını kurduk, oraya da bu Türkiye know-how'ını götüreceğiz. Önemli olan ülkemizde başarılı olmamız, bu başarıyı oraya taşımak üzere yapılanıyoruz. Bir yolculuğa çıktık, daha yolun başındayız ama iyi bir temelimiz var, markamız biliniyor. Bunlar güçlü yanlarımız. Şimdi ürünün etrafındaki o denim merkezli moda coşkusu verip o pazarlarda da bayrağı dalgalandırmak üzere gidiyoruz.

Ali AĞAOĞLU

O pazarlara daha sonra döneriz ama ben aramızdaki en talihsiz kişinin Yılmaz Makina'dan Ender Bey olduğunu düşünüyorum. Sayın Aran hakikaten üstadımız, onu ayrı bir yere koyduk. Cüneyt Bey'ler de tüketicinin bildiği, kullandığı bir şeyleri satıyorlar, Adriana Lima gibi güzel güzel yıldızları oynatıyorlar reklamlarında, çekiyorlar, cezbediyorlar, çocuklarla vs. çok güzel şeyler yapıyorlar. Ama siz öyle bir şey

yapıyorsunuz ki görünmüyor hiçbir yerde. Adriana Lima'yı oynatsanız satışlarınız artar mı bilmiyorum ama sizin yaptığınız iş biraz değişik bir iş. Tanıştığımız sırada sordum, cehaletimi bağışlayın ama redüktörün ne olduğunu anlamam biraz zaman aldı.

Ender YILMAZ

Yılmaz Redüktör Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

25 yıllık evliyim, eşim bile hâlâ bana “Ne iş yapıyorsun?” diye soruyor. Böyle bir iş yapıyoruz. Redüktörün ne olduğunu herkes sorar genelde, çok bilinen bir şey değil. Bir Ülker gibi, yenilen içilen bir gıda ürünü değiliz. Biz endüstriyel sanayi ürünüyüz.

Ben şirketimizi anlatmaktan ziyade başka kavramlar üzerinde durmak istiyorum ama kabaca da ne iş yaptığımızın bilinmesi gerekiyor. 55 yıllık bir aile şirketiyiz ve bütün aile kalbiyle, gönüyle bu işin içerisinde. Endüstriyel dişli kutuları, diğer adıyla şanzıman üretiyoruz. Vinçlerde, kaldırma ünitelerinde, güç olan her yerde biz varız. Bir şeyin dönmesinde, bir makinanın dönmesinde biz varız. Bir bayan sanatçı bir yerde bana “Redüktör ne?” diye sormuştu. Bunu anlatmanız lazım ama ne anlatacaksınız? Anlayacağı bir dilde ifade etmeniz gerek, onun için “Bastığınız halıda biz varız, dudağınızdaki rujda biz varız, elinizdeki ojede biz varız” deyince, “Nasıl olur? Redüktör nedir ki?” dedi. “Elinizdeki ruj sonuçta bir boyadır, boyanın karıştırılması gerekiyor, bunu sağlayan biziz, dişli yapıyoruz çünkü. Halının dokunması için makinanın dönmesi gerekiyor, bunu biz sağlıyoruz” dedim. Sonuçta biz sanayiciyiz. Sanayicilerin makinaları ve işçileri olur.

Başarı hikâyesine gelince, biz 55 yıldır gördük ki başarı için birinci şart kaliteli üretim ve sürdürülebilir kaliteli bir ürün. Eğer bunlarınız yoksa, başarı ve markalaşma için hiçbir şansınız yok demektir. Bu sürekli ve sürdürülebilir olmalı. Bunun arkasından diğer klasik şeyler, servisler, garantiler vs. geliyor. Teknoloji ülkelerine marka ve başarı yaratmak için belli tavizlerle de girmek zorundasınız, doğal olarak belli tavizler veriyorsunuz. Sizi Avrupa ülkesi yerine koymadıkları yerlerde, teknolojik olan ülkelere mal satmanız gerekiyor. Bizim ihracatta başlangıç noktamız, dünyanın en önemli teknoloji ülkesi Almanya'dır. Teknoloji ülkesine teknolojik bir ürün satarsanız, bunu dünyanın her yerine satarsınız. Böyle bir yol haritası belirledik ve ilk çıkış noktamız Almanya'yaydı, uzun süreler orayla uğraştık. Bizim ürünümüz, “al bunu giy” ya da “al bunu ye” demeye olmuyor, uzun soluklu denemeler gerektiriyor.

Birkaç yıl bir referans oluşturmanız gerekiyor. Bunun sonucunda birer ikişer mal satmaya ve sonra da büyütmeye başlıyorsunuz. Zarar etmeyi göze almanız

gerekiyor. Ben birçok arkadaşşıma “İlk girdiğiniz pazarlarda belli miktar ve tutarları zarar etmeyi göze alın, bunu öngörün” diyorum. Eğer öngörmezseniz, pazar hep kâr edeceğim mantığıyla girerseniz kazanamazsınız ve o pazara da giremezsiniz. Almanya'ya %35 civarında zararla girdik, yaklaşık dört sene zarar ettik. Ama hiç olmadığınız bir pazarda, cironuzun içerisinde %0,5-1 kadar ihracat yaptığınızı düşünün, toplam cironuzun içerisinde %1'in içerisinde %30 zarar etseniz ne olur? Bunu kabul edilebilir değerlere kadar çekmek gerekiyor. Bu her firmaya göre değişir. Sonucunda biz Almanya pazarına girdik, uzun senelerdir Almanya en iyi pazarımız ve teknoloji ülkesine teknolojik bir ürün satıyoruz. Bunu kabul ettirmeniz çok zordur.

Bu bizim için, farklı ülkelere referans oluşturdu. İsviçreli aradı, kime mal sattığımızı sordu. Almanya'daki X firmaya sattığımızı söyleyince onlara telefon açtı ve onlardan referans aldı. Bizim sektörümüzde Avrupa'da insanlar sizin verdiğiniz referanslarla yetinmeyip o kişileri arayıp görüşüyorlar. Bu ülkelere ürün sattığınız zaman Ortadoğu'ya mal satmak çok daha rahat oluyor, daha kârlı satıyorsunuz ve kabul görüyorsunuz. Bizim başarı hikâyelerimizden birisi de İran'dır. İran pazarında %70'in üzerinde bir hâkimiyet sağladık, yani tamamını ele geçirmek gibi bir noktaya gidiyoruz. Burada doğru zamanda, doğru kişiyle olmak da çok önemli.

Ali AĞAOĞLU

Ender Bey, gerek Almanya'ya, gerek İran'a kendi markanızla mı gittiniz yoksa yerel marka mı yarattınız?

Ender YILMAZ

Güzel bir soru. Bizim yaklaşımımızı bir örnekle anlatayım. Fransa distribütörlüğünü veriyorduk. Oradaki arkadaşlarımız Türkiye'ye geldiler, biz gittik, dolaştık vs. “Benim markamı vurur musunuz?” diye sordular. Türkiye'de en sıkıntılı işlerden bir tanesi de budur. “Vururuz, problem yok, plaka yaratırız ama %5 daha az iskonto verimiz. Benim markamla satarsanız, benim markamın bir değeri var ve size %5 daha fazla iskonto yaparım” dedik. Fransa'dan birisi aradığında “Git Albes'ten al” diyemem, çünkü başka bir markayı ona empoze etme şansına sahip değilim. Bizim markamızla satmayı kabul ettiler ve yaklaşık 12 senedir bizim markamızla satıyorlar. Bu bir marka oluşumu için çok önemli. Arkasında durabilmek önemli. Bu bir direnç ve güç meselesi. Salt ürün satmak için yola çıktığınızda bir yere varamıyorsunuz ve marka oluşturamıyorsunuz.

Herkesin farklı bir pazarlama şekli var ve bölgelerin de farklı pazarlama şekilleri var. Mesela Ortadoğu

ülkeleriyle iş yaparken oradaki insanlar aile ilişkilerine çok önem verirler. En kritik noktalardan bir tanesi budur. Orada çocuk, çocuk, aile birbirine karışır. Kurumsallığın dışında bir şeyden bahsediyorum. Bu kültür öyle ama Almanla, Kanadalıyla, Fransızla böyle çalışamazsınız ancak aile şirketiyse ve orada da aynı sıcak aileyi yakaladıysanız sonuna kadar gidin. Onları Türkiye'ye davet edin. Burada çok büyük bir avantajımız var, dünyanın en güzel ülkesindeyiz, boğaz var. Boğazda bir tekne turu yaptırınız mı zaten herşeyi satıyorsunuz.

Ali AĞAOĞLU

Müsaadenizle tekrar Sayın Büyükelçime dönmek istiyorum. Zaten burada bu işi başarmış veya o coşkuyla yapmaya devam eden katılımcılarımız var. Ben eminim salonda da hem sanayide üretim başarıları yakalamış olan, hem uluslararası piyasalara çıkmış ve orada kendini kanıtlamış olan dinleyicilerimiz vardır. Sizin gözlemlerinizi, yapmış olduğunuz araştırmalardan sonra, dünya ticaretinde ilk dönemde bizi bekleyen kısıtlar, kıstaslar, tehditler neler olacak? Çin'i gördükten sonra, rekabetin; özellikle de sertleşen; Çin rekabetinin önünde durmanın hayli zor olacağına inandım. Belki engel çıkartmak isterseniz, çevre koşullarını biraz zorlayıp oradan belli şartları sağlayamayanları almayarak mı sağlarsınız bilemiyorum ama, bizi bekleyen çok sert bir rekabet var. Biraz önceki sunumların bir tanesinde hiper rekabet kavramı vardı, ben çok sevdim o kavramı. Bu hiper rekabete biz nasıl dayanabiliriz? Bizi ne gibi tehditler bekliyor? Bunları sizin görüş açınızdan duyabilir miyim?

Büyükelçi Bozkurt ARAN

Türkiye'nin dünyadaki konumuna baktığımızda, ilk fark edilen husus yükselen bir ekonomi olmasıdır. Yükselen bir ekonomi olması dolayısıyla Türkiye ile ilgili beklentiler çok yüksek. Dünyanın ilgisini çeken ülkelerin içinde yer alıyor. BRIC ülkeleri tanımlamasının ardından Goldman Sachs'in icat ettiği yeni bir betimleme de "next eleven". Endonezya, Meksika, Türkiye, Güney Kore, Güney Afrika, artık bundan sonraki büyüyen, emerging market olarak kabul edilen ülkeler arasında sayılıyor. Bunun tabii bir avantajı var: Güven ifade ediyor. İnsanlar yatırımlarını ya da ticari ilişkilerini daha bir güvenle tanzim ediyor. Bir kötü tarafı var: İnsanlar daha titiz davranıyor. Kötü anlamda söylemiyorum ama, küçük bir bakkalın hatasına göz yumulabilirken büyük bir marketin yapmış olduğu bir hata vahim bir hata olarak değerlendiriliyor ve bu da hukuki sonuçlar doğuruyor. Bizim içinde bulunduğumuz durumu, göz ardı edilebilen fakat büyüyen bir ekonomiden göz ardı edilmeyen, yükselen bir ekonomi haline geçmek şeklinde özetlemek olası. Bunun sonucunda avantaj olmakla birlikte bazı dezavantajları

da var. Biliyoruz ki kurallara uymak gereği artık daha keskin olarak ortaya çıkıyor. Kurallara uymazsak bunun sonuçları daha vahim olmaya başlıyor. Temel olarak bunu söylemek istiyorum. Türkiye'nin konumunu uzun bir süre daha yükselen ekonomi olarak le devam ettirmesi bekleniyor. Geçici bir başarı olarak düşünülüyor. Konumu itibarıyla en bariz şekilde ortaya çıkan husus ta,, insanların yapısı ve girişimciliğidir.

Çin'den bahsettiniz. 1980'li yıllar, Amerika'nın iki tehdit algıladığı zamanlardı. Birinci tehdit ş r ekonomik tehdit olarak Japonya dan kaynaklanmaktaydı., Dış ticaretle önemli miktarda açık veriyordu. İkincisi, o zamanki Sovyetler Birliği'nden kaynaklanan askeri tehdit. Günümüzde, Amerika bu iki tehdidi bir arada Çin'den kaynaklandığını algılıyor. Öte yandan Çin ile ilişkileri de son derece girift. Bir taraftan Çin, donanmasını geliştiriyor, Pasifik'te askeri bir varlık haline geliyor, Amerika donanmalarını gönderiyor, orada denge sağlamak istiyor. Diğer taraftan, ekonomik bakımdan da Trans Pacific Partnership diye anlaşmalarla bir nevi yeni bir düzen ortaya çıkartmaya çalışıyor. Bölge ülkeleriyle son derece derinliğine anlaşmalar yapmaya çalışıyor. Bu anlaşmaların içinde yer alan en önemli husus da hizmet ticareti. Önümüzdeki dönemi belirleyecek hususlardan birisi de bence ABD'nin Pasifik de ulaşmaya çalıştığı yeni düzen.

Biz 19 tane serbest ticaret anlaşması yaptık, 16'sı yürürlükte. Bizim bölgemizde Karadeniz Ekonomik İşbirliği, Balkanlar'da Regional Cooperation Council, İslam Konferansı Örgütü, İran-Afganistan-Pakistan'ı içine alan Ekonomik İşbirliği Teşkilatı EKO var. Bütün bunların bize sağladığı faydaları iyi niyet ifadesi olarak nitelendirilebileceğini düşünüyorum. 2010 ile 2011 yılları arasında serbest ticaret anlaşması yaptığımız ülkelerle ihracatımız beş kat artmış, serbest ticaret anlaşması yapmadığımız ülkelerle 4,5 kat artmış. %0,5 az bir şey değil ama çok da bir şey değil, daha fazla olmasını beklersiniz, değil mi? O zaman bizim bu ticaret anlaşmalarını daha derinlik sağlayacak bir hale sokmamız, karşılıklı iyi niyetin ötesine geçirmemiz gerektiğini düşünüyorum.

Ali AĞAOĞLU

Buradaki sanayicilerimiz arasında üretiminde bakır kullanan ya da bakırla işi olan var mı? Sizin için bir kötü haberim var. Bununla ilgili olarak Sayın Aran'a tekrar döneceğim ama bunu paylaşmak istiyorum. Ben bakır işiyle uğraşmıyorum ama finansal piyasalarla uğraştığım için, finansal piyasalarda en önemli endüstriyel metallerin başında bakır geliyor ve bakırın fiyatı diğer endüstriyel metallerin fiyatının hemen hemen referansı olan bir metal durumunda. 8. Asya Bakır Zirvesi diye çok enteresan bir zirveye gittim.

Çinliler ve aslında Şililerin beraber düzenledikleri bir konferanstı. Şililerin orada ne işleri var diye düşündüm ama Şili Merkez Bankası Başkanı'nın bir konferansı vardı. Şili GSMH'nin %60'ını maden ihracatı, maden ihracatının %60'ı da bakır olunca Şili Merkez Bankası'nın tek işi bakır fiyatları ve onları tahmin etmek ve de bunu "satabilmek". SESCO diye bir kuruluşlarıyla ortak düzenlemişler. Burada çok ilginç bir konuşma dinledim, daha sonra devamı da geldi. Çin'de 2011 senesinde 1,1 milyon ton kayıt dışı bakır varmış. Kayıt dışı bakırın nasıl olduğunu anlamadım gerçi. Bakır katot dedikleri, işlenmiş ve her an kullanıma hazır bakır. Bu yıl itibarıyla de bu rakam 5 milyon tona çıkmış. 5 milyon ton rakamı, 20 milyon tonluk dünya bakır üretiminin içinde çok çok ciddi bir rakam, çünkü %25'i kayıt dışı demek. Aslında kayıt dışı beraberinde birçok tehlikeyi getiriyor. Bunların başında, bu fiyatların oluşumunda Çin'in istediği zaman müdahil olabilmesi, isterse bunları bir anda kayıt altına alıp düşürebilir ya da orada tutup başka bir zamanda başka bir şekilde karşımıza çıkartabiliyor.

Çin'den bir başka ilginç gelişmeyi daha sizlerle paylaşmak istiyorum. Dünyadaki metal fiyatlarının belirlendiği, daha doğrusu referans alındığı London Metal of Exchange, kısa adıyla LME olarak anılan bir piyasa var ve bu İngilizlerin sahip olduğu bir piyasaydı. SEC altında olan bu piyasayı Hong Kong Borsası satın almış durumda. Bunda ne var diyeceksiniz. Birincisi, ben bilançosuna baktım, o fiyata herhangi bir malı satın almazsınız, defter değerinin 60-70 katına filan alınmış durumda. Dünya üzerinde böyle bir işlem yok. Çinlilerin bunu almasının sebeplerinden bir tanesi ilginç. Londra'da veya New York'ta, hatta Türkiye'de manipülasyon bir suç ama Hong Kong Borsası'nda manipülasyon bir suç değil. Siz, LME'yi Honk Kong piyasasının altına taşıdığınız zaman, şu an 8 bin dolar civarında olan bakır fiyatını, 100 dolar diyemeyeceğim ama 1000, 1500 dolara da düşürebilirsiniz, 20 bin dolara da yükseltebilirsiniz. Bunun önündeki engeller, en azından benim baktığım finansal piyasalar tarafından oldukça az görünüyor.

Sayın Aran, son zamanlardaki gelişmelerle finansal piyasaların diğer piyasalar üzerinde biraz daha fazla ağırlığı olmaya başladı. Ben bu kadar zamandır izlediğim için haddini de aşmak üzere olduğunu düşünüyorum ama yine de böyle bir durum var ortada. Buna hükümetler bazında ya da sizin de edindiğiniz tecrübeler bazında nasıl engel olunabilir? Hükümetler buna herhangi bir zamanda engel olunmalı diye bakıyorlar mı? Ben en çok ikinci sorunun cevabını merak ediyorum aslında.

Büyükelçi Bozkurt ARAN

Çok özet olarak ifade edeyim. Bu esasında düzenlenmemiş bir alana giriyor. Dünya Bankası ve

IMF arasında denge sağlama görevi Dünya Ticaret Örgütü'nün fakat DTÖ'nün bu görevi yapma kabiliyeti sınırlı. Üstelik de bu kur oranlarıyla oynamak suretiyle ihracatta önemli bir fayda sağlandığı iddiaları da son derece ciddi alınan konu. Brezilya Amerika'nın, Amerika Çin'in kurlarla oynadığını iddia ediyor. Bunun uluslar arası planda düzeni henüz kurulmadı, bu yöndeki çalışmalar halen devam ediyor. Biraz önce de dediğim gibi, o kurallar konulurken bizim de orada olmamız lazım, ona ilgi göstermemiz lazım ve onu hem önceden bilmemiz hem de kendi özel hayati menfaatimiz bakımından da yönlendirebilmemiz lazım. Bunu yapmaya muktediriz, yeter ki burada bir niyet yani irade olması lazım. Özel sektörümüzün, sanayicilerimizin de bu konuda talepleri olması lazım.

Ali AĞAOĞLU

Bu talebin oluşabilmesi için bu sorunlarla karşılaşılması lazım gibi geliyor bana. Bu sorunların bir kısmı şimdilik hayali gibi görünüyor bana, ama yakın zamanda bunlarla birebir karşılaşacağımızı düşünüyorum.

Şimdi dünyadan biraz daha yere basan konulara geri dönelim istiyorum. Marka meselesini bir tartışalım. Geçenlerde bana da markalaşmayla ilgili sorular sordular, "Ben o işten hiç anlamam," dedim. Varsa dolar, euro, TL, kur ne olacak gibi sorularınız, dilim döndüğünce üç beş kelime ahkam kesebiliyorum ama marka meselesi hakikaten benim uzmanlığım değil, bilgi alanımın dışında. Ender Bey, sizin orada yaptıklarınız nelerdir? Sonra sırasıyla Mavi'den ve Ülker'den de bu konudaki deneyimlerini bizlerle paylaşmalarını rica edeceğim.

Ender YILMAZ

Marka konusuna kabaca giriş yaptım az önce. Yine başa dönersek, marka oluşumunun temel şartı sürdürülebilir, sürekli bir kalite, ürün ve üretim kalitesi. Eğer bunlarınız yoksa, hiç markayı konuşmayalım, yaratamazsınız. Mutlaka altının doldurulması gerekiyor. Bugün dünyada baktığınızda, mesela Nike'ı dünyanın en büyük markalarından bir kabul edersiniz ama fabrikası yoktur ve buna rağmen sürdürülebilir ve sürekli kalite peşindeler. Onlar da fason üretimlerini sürekli kontrol ediyorlar, farklı bir boyutları var. Bizim gibi sanayiciler, üreticiler, stabil olmak zorundayız. Biz kendi sektörümüzde her pazar için ayrı kalitede ürün üretme lüksüne sahip değiliz ve sürekli inovatif yaklaşımlarla, Ar-Ge ile ürün geliştirmelerimizde ürünün üzerine koymak zorundayız. Hele bizim gibi ülkelerde, gelişmekte olan ülkelerde buna çok daha fazla ihtiyaç var, çünkü gelişmiş olan ülkeleri de yakalamak zorundayız. Bu arada marka oluşumu yaratmak için en önemli dönemlerden biri de kriz

dönemleridir. Mesela bizim şirket olarak politikalarımızdan bir tanesi, kriz dönemlerinde yatırım yapmak oldu, çünkü gelişmiş ülkeleri yakalayabilmenin tek koşulu kriz dönemlerinde sizin yatırım yapıp bir adım öne çıkmanız, onlara yaklaşmanız, makası daraltmanız. Başka şansımız yok, çünkü onlar bir adım atarken sizin üç ya da dört adım atmanız gerekiyor. Bunun için finansal kaynaklarınızın, siyasi ortamınızın, coğrafi pozisyonlarınızın, bir sürü olanaklarınızın örtüşmesi gerekiyor. Türkiye'de sanayiciler, son zamanlarda, son on yılda çok ciddi bir yatırım içerisine girdiler. Bunun nedeni kriz dönemlerini yakalamış olmamız. 2001'i yakaladık. 1994'ü saymıyorum, o farklıydı çünkü ama 2001'den sonra, Türkiye'deki şirketlerimiz çok daha yukarı doğru bir fırlama yaptılar.

Bugün artık kendiniz marka oluşturmuyorsanız, dünyadaki büyük markaları satın alma pozisyonuna geldiniz. Biz daha önce adını dahi anamadığımız markaları bugün nasıl satın alabileceğimizi tartışıyoruz. Geçenlerde bir şirket toplantımızda, bir Alman firmasını satın alma aşamasına geldik, şu anda onun görüşmesini yapıyoruz. Bizim sektörümüzden başka bir firma geldi, onları satın almamızı teklif etti, onu da tartışıyoruz. Çok enteresan bir noktaya geldi Türkiye artık. Marka oluşumu öyle bir şey. Ülkenin de markasının oluşması gerekiyor. Sadece sizin şirketinizin markası yetmiyor. Dünyaya açıldığınızda ülkenin de markasının sizinle paralel olarak yükselmesi gerekiyor. Şu anda Türkiye'nin markası yukarı doğru hareket halinde, bizim onun önünde koşmamız, girişimci olmamız gerekiyor.

Ali AĞAOĞLU

Markaya ben yine uzmanlık alanım gibi görünen bölgeden yaklaşayım. Ülke notu meselesi vardır ya, hiçbir şirketin notu, teknik olarak ülke notunun üzerinde olamaz. Burada da aslında ürünlere baktığımızda - mutlaka istisnaları vardır ama - ülke notu ya da ülke markası ne kadar yukarıda olursa, onunla birlikte o da yukarı çekiliyor. Made in Japan bir dönem kötü bir şeydi, "Japon malı ucuz" deniyordu, sonra Made in Japan önemli ve sağlam bir şey oldu. Sonra bir dönem Made in China deyince herkes kaçır oldu.

Ender YILMAZ

Biz şirketler olarak da birbirlerimizi desteklemek zorundayız. Ben Ülker'in ürününü yemek, Mavi Jeans'i giymek zorundayım ve bunu göstermek zorundayım. Biz makinanın içerisinde bir yardımcı malzemeyiz, bizim ürünümüz tek başına bir iş yapmaz ama bizim ürünümüz olmadan da makina hiçbir işe yaramaz, çünkü dönmesi gerekiyor. Böyle olduğu noktada, o

makinanın sizi, sizin de o makinaı öne çıkarmanız gerekiyor. Birbirimizin markasını öne atmamız lazım. Bu kolektif bir oyundur. Bütün içerisinde birbirimizi desteklemezsek, X ürünü başka markaları öne çıkarmaya başlarsak olmaz. Temel sıkıntımız şuydu, hâlâ da var ama bunu çok kırdık: "Alman malı iyidir, Türk malı şöyledir; yabancı malı olsun biz onu kullanalım" deniyordu. Bir ara yerli malı haftaları vs. yaptık. Gerçi o dönemi geçtik çok şükür, o noktada değiliz artık. Üretim kalitemiz yükseldi, bilincimiz arttı ve insan kaynaklarımız yükselmeye başladı. Mesela Godiva çok iyi bir örnektir. Biz gurur duyuyoruz şu anda onunla.

Ali AĞAOĞLU

Bu bir marka için aslında zor bir durum. Godiva'yı satın Almanız hakikaten çok önemli bir şeydi. Bana göre Fatih Terim örneği kadar önemli örneklerden biri, böylesi bir dünya markasını satın almak. Bunun alınmasının arkasında mutlaka bir mantık, bir silsile var, onu nasıl yönetiyorsunuz? Ülker'in kendi markaları var ve belki de Ülker'in kendisi, girdiği piyasalarda yerel markalar yaratıyor. Buradaki marka stratejiniz nedir? Godiva ve Ülker'den başlayıp aşağı doğru inelim.

Cemal Ertan AKIŞ

Baştan beri tüm konuşmacıların bahsettiği şekilde, kalıcı başarılar için farklılaşma şart ve marka da bunun en önemli elemanlarından biri, olmazsa olmazı ama sadece çok satan marka değil, markanızla tüketiciniz arasında ve kanaldaki bireyler arasında bir ilişki oluşturmanız gerekiyor. Duygusal bir bağ oluşturabildiğiniz vakit, o alandaki rekabetinizde çok önemli bir adım atıyorsunuz. Aslında Godiva bu anlamda kendi açısından çok büyük bir başarı örneği. Godiva, kendisini öyle bir konumlandırmış ki çok ciddi bir fark yaratabilmiş. Yıldız Holding Godiva'yı satın aldığı anda, Godiva ayrı yönetildi. Bu yönetim tarzı, Harvard Business Review'a da bir makale olarak girdi. Dediğiniz gibi, ülke markanız yeterince güçlü değilse böyle bir şirketi aldığınız vakit o şirketin tüm çalışanları, hatta tüketicileri sizin ülke markanızla satın alınan marka arasındaki kopukluğu görüyor. Yıldız Holding bu durumu çok başarıyla yönetti. Bunu yaparken de Ülker markalarını uluslararası pazarlarda çok ciddi olarak destekledi.

Şu anda, her sene uluslararası operasyonlar olarak çok ciddi marka yatırımları yapıyoruz. Marka yatırımlarını yaparken de o markayı doğru konumlandırmanız gerekiyor tabii. Aslında doğru tüketiciye hitap etmeniz ve bunun sürekliliği olması lazım. Bu sabah bir konuşmacı sabır ve bir yatırım olması gerektiğini söyledi. Türkiye'de ihracat istatistikleri sürekli

takibinizde. Bizim sektörümüzde, bizim ihracatımızın birim fiyatı; bisküvide %20, çikolatada %40 ile Türkiye'nin ortalama ihracatının üzerinde. Bu, tabii ki sadece marka farkı değil, seçilen ürün farkı. Siz en basit ürünle, standart ürünle, rekabete girdiğinizde elinizdeki enstrüman sadece fiyat olur. Ancak bunu marka ile, farklılaştırılmış ve belki kaliteli ürünle desteklediğinizde bu fiyat farkını ve kalıcılığı sağlayabiliyorsunuz. Yoksa en ufak bir krizde, para birimlerindeki en ufak bir oynamada, pazardan çok süratli bir şekilde çıkmak durumunda kalıyorsunuz..

Ali AĞAOĞLU

Hemen çıkmanız gerekiyor mu yoksa orada bir zarar yazıp kalmaya devam mı ediyorsunuz? Her seferinde çıkıp gitmiyorsunuzdur herhalde.

Cemal Ertan AKİŞ

Stratejik pazarlarda bu dediğiniz oluyor ama oportunistik pazarlarda zaten önümüzdeki 20 yıl için bir fırsat beklemiyorsunuz yani stratejik bir önemi yok o pazarın. Bu sebeple, baştaki stratejiniz, yol haritanızı belirlerken pazarların ne derece stratejik, ne derece oportunist olduğunu tanımlamanız önemli. Oportunist bir pazarda zararına mal satmıyorsunuz ama stratejik bir pazarda markanızın arkasında duruyorsunuz, gerekirse bir süre zararına da mal satıyorsunuz. Ürünün konumlandırmasıyla veya gramajıyla oynayarak tekrar belli bir noktayı yakalamaya çalışıyorsunuz.

Suudi Arabistan'da para birimi çok enteresan. 1 Riyal var, ondan sonra bizim kuruş hesabına göre 50 kuruş var ve bunun katları şeklinde gidiyor. 1 Riyal çok kritik bir para birimi orada. Napoliten orada çok tutulan bir ürünümüz ve 1 Riyal'e satıyor idik. Orada kolada pazar lideri açık ara Pepsi Cola ve o da 1 Riyal'e satıyor kutusunu. 2009'daki maliyet artışlarından dolayı üründe ciddi bir fiyat baskısı oluştu ve biz 1 Riyal'den 2 Riyal'e çıkmak zorunda kaldık. Pepsi Cola uzunca bir süre dayandı, 1.5 Riyal'e çıktı ve satışları %30 düştü. Pepsi Cola gibi bir markadan bahsediyorsunuz ve pazar payı Suudi Arabistan'da Coca Cola ile mukayese kabul etmeyecek bir konumda. Bu para birimi oynamasında o da %30 düştü, biz de %30 düştük. Ama biz bu arada o ürüne alternatif olarak başka markalı bir ürün çıkarttık, böylece düşük fiyat hassasiyeti olan müşteri kitlesini o düşük fiyatlı ürün ile yakaladık. Zaman içerisinde Napoliten markalı ürünümüzdeki düşüş tekrar kendini toparladı çünkü tüketici o ürünün kendisine verdiği tatmini arıyor neticede. Pepsi Cola ise fiyatını 1Riyal'e düşürdü ancak 330 cc'lik ürününü de 250 cc'ye düşürdü ve pazarda tekrar kendi dengesini sağladı.

Ali AĞAOĞLU

Ayakta kalmak için her pazara uyum sağlamak zorunda kalıyorsunuz. Kaç ülkede kendi markanızla varsınız, kaç ülkede lokal markayla varsınız?

Cemal Ertan AKİŞ

Biz bulunduğumuz bütün ülkelerde Ülker markasıyla varız. Ayrıca Yıldız Holding olarak; Halk, Karsa, Misbis diye ikinci markalarımız da var. Pazar şartlarına göre bu iki markayı kullanıyoruz. Bunun dışında bir tek Mısır'da ve oradaki firmamızın adı altında oraya özel bazı özel ürünler de satıyoruz. Ama bulunduğumuz bütün pazarlarda önceliğimiz Ülker markasıyla yerleşmek...

Ali AĞAOĞLU

Ü harfi sorun çıkarıyor mu?

Cemal Ertan AKİŞ

Ü harfi zorluk çıkartmıyor. Bizim yönetim kurulumuzda çok başarılı bir Fransız iş adamı var. O çok güzel bir örnek vermişti. İsim konusunda çok tartışıyorduk. Mesela Pakistan'da Peki markasıyla çıkıyoruz, çok tartışıldı. "Paki" malum İngilizlerin biraz aşağılayıcı bir ifadesidir. Peki'yi kullanmasak mı diye çok tartıştık. O "Fransa'da Hairs and Shoulders marka olabiliyorsa her şey her yerde marka olabilir" dedi. Fransızca'yı bilenler anlayabilir ama esprisini biraz açıklamam gerekiyor. Fransızlar H harfini kullanamaz, telaffuz edemez. Hairs and Shoulders'ı Fransızın ifade tarzı "Er end Şulder" şeklindedir. Bu Fransa'da marka oluyorsa, herşey her yerde marka olabilir yeter ki ürün ve iletişim şekli doğru olsun.

Ali AĞAOĞLU

İletişim konusunda hakikaten iyi bir örnek de Mavi. Burada kendi izlenimlerimi paylaşıyorum ama distribütör olarak gitseniz bile galiba siz sadece kendi markanızla varsınız. Alt markalarınız var mı? Tek marka mısınız?

Cüneyt YAVUZ

Hayır, alt markamız yok. Tek markayız.

Ali AĞAOĞLU

Peki bunu oturtma meselesi bayağı bir zorudur herhalde. Hele hele 200'den fazla mağazası olan iyi bir rakip karşısında Rusya'da başınız bayağı bir beladadır diye düşünüyorum. Ben orada çalıştım çünkü.

Cüneyt YAVUZ

Bence herkese orada iş var. Marka konusu çok geniş bir konu.

Ali AĞAOĞLU

Benzer şikayetlerin ben salondan da geleceğini düşünüyorum. Türklerin rekabette birbiriyle rekabet etme meselesi var. Bunu özellikle fiyat açısından yapma konusunda birbirlerinin canını yakma, ayaklarına basma hikâyesi var. Bu tartışılan konulardan bir tanesi. Biz bunu aşabilir miyiz? Sizin oradaki tecrübelerinizi de bizimle paylaşır mısınız?

Cüneyt YAVUZ

Eğer Türklerin global arenadaki rekabetinden gidecek olursak, ben Birleşmiş Markalar Derneği'nde Yönetim Kurulu Üyesiyim. Yakın gelecekte konfederasyon altında yeniden yapılanmak için çalışmalarımızı yürütüyoruz. Burada çok büyük bir sinerji var. Bizden önceki sunumda Sami Bey Penti'yi anlatıyordu. Markalı ekonomide, özellikle tekstil ve moda giyimcileri arasında, Türkiye'de ender bulunan bir sıcaklık ve sohbet ortamının olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda alt komitelerden eğitim ve ekonomide çalışıyorum. Bir de yurtdışına açılma çalışmalarının da başkanlığını yapıyorum. Biz düzenli olarak kendi grubumuz olarak markaları bir araya toplayıp best practice'leri, benchmark'ları, hataları ve sevapları bir arada açık yüreklilikle paylaşıyoruz. Dört yıldır bu camianın içindeyim ve sizin söylediğiniz ya da başkalarının yaftalayacağı anlamda olumsuz hiçbir şeyle karşılaşmadım. Rusya'ya giderken Colins'e de, Eroğlu ailesine de danıştım, sordum. Yılmaz Yılmaz'a gidip Koton'un orada izlediği yolları da konuştum. Eren Holding Lacoste'u orada tanıtıyor, mümessilliğini yapıyor. Aydınli Grup Cacharel'i franchise ve lisans altında orada satıyor. Beraber konuşmadan, tecrübeleri paylaşmadan ilerleme imkânınız yok zaten. Bence bu platformda, en azından içinde bulunduğum tekstil perakendecileri ya da moda giyim perakendecileri için söyleyeyim, öyle bir sıkıntımız yok.

Denim özeline geldiğimiz zaman, bir Türkiyecilik beni aldı götürdü. Mavi'nin tarihine bakarsak, bir müddet biz iki tane kahraman ürünümüzle bilindik. Bir tanesi blue jean'lerimiz, diğeri de İstanbul tişörtlerimiz. Diğer kahraman ürünlerimiz bu perakendeleşme sürecinde yeni yeni geliyor. Biz İstanbul'u çok sahiplenmek istedik çünkü İstanbul'un önemli bir marka değeri var. Kendi markamızın yanına bir çarpan etkisini neyle bulabiliriz diye düşündük. 5 bin yıllık geçmişle, tarihiyle, kültürel geçmişle, ilham olabilmek kapasitesiyle bize de çok büyük ilham kaynağı oldu.

Ancak global arenada yavaş yavaş bir değişim geçiriyoruz ve İstanbullu özelliğimizden Türkiyeli özelliğimize geçiyoruz. Çok mikrofon uzatılıyor: "Nerelisiniz? Türk şirketi olduğunuzu söylemek istiyor musunuz? Moda markası olduğunuz için Türk kimliğinizi saklıyor musunuz?" Almanya'da, Amerika'da fuarlara gittiğim zaman buna çok sık rastlıyorum. Koşarak geliyorlar, "Aaa, bu Türk markası mı?" diye soruyorlar.

Bir kere şundan çok gurur duyuyorum ve bunu sizlerin huzurunda da tekrar dile getirmek istiyorum. Dünyanın en iyi denim kumaşları Türkiye'de üretiliyor. Bu ülkeden LCW gibi, Colins gibi, Mavi gibi çok önemli denimler üreten ve satan markalar çıkmış ve yol alıyorlar. O yüzden ben diyorum ki Bavyera'da BMW varsa Türkiye'de de blue jean var. O yüzden bir şeyin etiketinin arkasında Made in Turkey görüyorsanız tereddütsüz alın, markası ne olursa olsun. Tabii Mavi ise biraz daha iyi olabilir, biraz daha moda olabilir ama şurada bir Türkiye yolculuğu var.

Bizim de markayı doğru yere oturtup oturtmadığımızı değerlendirmek için altın bir formülümüz var, biz ona Perfect Fit Philosophy diyoruz. Buna da Fits Your Body, Fits Your Wallet, Fits Your Life Style diyoruz. Biraz Anglosakson bir şirket gibiyiz, kusura bakmayın, Türkiye'den gittik Amerikalılaştık belki biraz ama. Bununla şunu kastediyoruz: Yaptığımız ürün öncelikle müşterinin vücut ve kesim anlamında ihtiyacı olan "aha factor" dediğimiz, soyunma odasına girdiğinizde, olup olmadığına baktığınız gerçeklik anında "ooo bu bana oldu" demesidir. İkincisi, bu ürünün o ürün kalitesiyle doğru fiyatlı olması lazım. Üçüncüsü de, biz moda işinde olduğumuz için sattığımız ürünün sattığımız kitlenin, tüketicinin nihayetinde ihtiyacı olan hayat stiliyle bir dengesi olması lazım. Ben onu da Micheline reklamına benzetiyorum. Reklamda bir tekerlek geliyor, sonunda Michelin adam gözyaşlarıyla ürününü fabrikadan uğurluyor. Bizim de her ürünümüzün o formüle uyması lazım. Kalitesiyle, teknik olarak yapılış tarzıyla ve hayat tarzına uyumuyla yani pazarlama yönüyle kalbine ve gönlüne, o an moda olan özelliklere uyması lazım. Biz de bunun gayreti içindeyiz. Orada mıyız? Belki yolumuz var ama her sabah kalktığımızda bu üçgen formülle daha iyi nasıl olabileceğimizi düşünüyoruz.

Kültür konusuna da kısaca değinmek istiyorum. Almanya çok geçtiği için soruluyor bize, müşteriniz Türkler mi diye. Müşterimiz Alman kadın, maalesef Türkler alamıyor, pahalı geliyoruz, fiyat olarak çok daha yukarıda bir kategorideyiz. Biz kurduğumuz şirketleri - stratejik olarak ikincil pazarlardan bahsedildiği için söylemek istiyorum - aslında tercihen bir hukuksal girişim olarak o şirketle o pazarda olmak istiyoruz, yani bir distribütör üzerinde olmak istemiyoruz. Amerika'da, Kanada'da, Almanya'da, Hollanda'da, Avustralya'da, Rusya'da ve Türkiye'de kendi iştiraklerimiz var. Burada bir iş yapış kültürü

oluşturuyoruz. Kültür farklılığındaysa orali bir şirket kuruyoruz, yani Amerika'daki şirketimiz Amerikalı bir şirket, Kanada'daki şirketimiz Kanadalı bir şirket, Almanya'daki şirketimiz de Alman bir şirket. İçeri girdiğiniz zaman, İstanbul şirketiyle aynı havada, aynı kültürde, aynı şekilde düşünen, aynı şekilde strateji belirleyen bir şirket ama orali bir şirket. Orada ve oraya ait, çünkü oranın müşterisine satıyorsunuz. Çin'den bahsedildiği için söyleyeyim, çok büyük bir pazar ama bizim oraya gidememe sebeplerimizden biri, özümseyip oraya transfer edebilecek ve üretimi yapabilecek o üçgendeki tekniğin şu anda dışında olduğumuzdan dolayı bizim için bayağı zor bir pazar. Bayağı biliyoruz bu işi ama onun yerine Brezilya'ya gitmeyi tercih ederim.

Hem daha seksi, hem de fena bir nüfus yok.

Ali AĞAOĞLU

Düşünsenize Cüneyt Bey, her Çinli bir Mavi giyse, ne olur?

Cüneyt YAVUZ

Hayalini kuruyoruz ama onun altyapısı yok. Olabileceğiniz var, olamayacağınız var. Tercihler var. Söylendi ama, ben de tekrar edeyim. Bu iş bir yolculuk, zararı göze almanız lazım. Ben Rusya'da para kazanmıyorum, bir müddet daha da kazanmayacağım ama bu bizim iş planımızda var. Bunu belli bir pazar payına oturtana kadar yürütmemiz lazım, o sabrı göstermemiz lazım. Çin deryasında şu halimizle boğuluruz ama Rusya'da Türkiye modelimizi bildiğimiz için, yakınlığı bildiğimiz için, iş ahlakını ve kültürünü bildiğimiz için, orada iyi bir işletmeyle bu işi yapabileceğimize inanıyoruz. Belli tercihleri de o anlamda yapmak durumundayız.

Ali AĞAOĞLU

Orayı siz stratejik görüyorsunuz.

Cüneyt YAVUZ

Fırsatlar var ve Rusya bizim için kesinlikle çok stratejik pazarlardan bir tanesi.

Ali AĞAOĞLU

Güzel konuşuyoruz, hoş konuşuyoruz, iyi konuşuyoruz da bunların hepsi başarı hikâyesi değil. Şimdi oraya gelelim, samimi olalım, biraz da itiraf edelim. Bunların bazılarındaki tökezlemeler ve bunlardan alınan

derslerden yola çıkarak, yardımcı olacak birtakım tecrübeler var. Hepsinde başarılı olunduğunu zannetmiyorum. Mesela lokalkültürle başarılı olma meselesi de var. Çin kültürü, Doğu kültürü gerçekten farklı. Aslında Türkiye olarak bizim yakın olduğumuzu düşünüyorum, özellikle misafirperverlik vs. konularında birtakım ortak noktalarımız var. O yüzden kendimizi biraz daha Doğu'ya yakın kabul ediyorum ama baktığınızda iş yapma biçiminde farklı kültürlerde ayakta durma meselesi var. Bir de bunların bazıları çalışmıyor. Evdeki hesap çarşıya uymuyor, bazı başarısızlıklar da oluyor. Biraz da itiraflarda da bulunalım. Öteki türlü yıldızlarla süslüyoruz ama, şu halinin altındakileri de çıkaralım diyorum.

Ender YILMAZ

Çok somut olmuyor, değil mi? Mutlaka. Başarının altında mutlaka başarısızlıklar da vardır. Başarıyı elde etmek için mutlaka başarısızlıklar da yaşarsınız. Güzel bir atasözü vardır: "Başarı bilgi, beceri ve tecrübenin şansla buluştuğu noktadır." Şansınız olacak. Şans nedir diye sorarsanız, o çok başka bir kavram. Bizim başarısızlığımız Rusya'da oldu. Orada ürünlerimizi pazarlamak için ortak bir şirket kurmuştuk, daha önce iyi referansları olan bir şirketti. Buradan kendi elemanımızı ve ürünlerimizi gönderdik ve pazarlamaya başladık. Fuarlara katıldık vs. ama kültür farklılığı var, mentalite farklılığı var. Önce gittiğiniz pazarları iyi bilmeniz gerekiyor. Araştırdık zannediyorsunuz ama o insanları ancak çalışırken tanıyorsunuz. Yerine yeni insan gönderiyorsunuz, o da olmuyor. Biz yaklaşık dört sene filan dayanabildik. Pazarlama açısından orada montaj yapma noktasına taşındık ama bir türlü olmadı. En sonunda orayı ortağımıza belirli bir süre içinde devretmeye karar verdik, zaten baştan anlaşmamız da oydu. Bu gittiğimiz ülkelerde ve bölgelerde bizim stratejik bir yapılanmamız. Oradaki ortaklarımıza "Sizinle X süre kadar bu şekilde çalışacağız, o süre sonunda şartlar oluşursa burayı size devredeceğiz," diyoruz. Rusya'yı kapatmaya karar verdik, ortağımız devam etmek istedi, biz de ona devrettik. Halen daha devam ediyor ama 31.12.2012'de sözleşmesini iptal ediyoruz, çünkü yapamadı, olmadı, kendi de beceremedi. Şimdi orada farklı bir yapılanmaya girdik. Fuarlara kendimiz gidiyoruz ve daha başarılı olduğumuzu hissediyorum. Farklı kültürlerde, farklı anlayışlarda o enternleri doğru yakalamak lazım. Bir de doğru zamanda doğru kişiyle çalışmak lazım.

Ali AĞAOĞLU

Mavi'de var mı başarısızlık? Aslında sadece başarısızlık hikâyesi de aramıyorum. Mesela şuna dikkat etseydik ya da şunu daha önceden bilebilseydik bunu yapmazdık

Cüneyt YAVUZ

Ben de nereden örnek vereyim diye düşünüyordum. Elbette size ben de şu ülkeye şöyle gittik başarısız olduk, şöyle bir perakende açtık başarısız olduk diyebilirim.

Ben nerede yavaşladık veya nerede hız kaybettik diye düşündüğüm zaman, çünkü hep aynı tempoda ve momentumda koşmak mümkün olmuyor dönem dönem, ne zamanki şirketin iç dinamikleri, iç enerjisi dışarıda harcanacak enerjiyi yemeye başlıyor, o zaman yavaşladığımızı ve kaybettiğimizi görüyorum. İç pazarlama faaliyetleri, departmanlar arası pazarlama faaliyetleri veya suçlu arama faaliyetleri ya da bir işin niye iyi gitmediğini arama faaliyetleri, yani insan boyutu, organizasyon ve iş süreçlerindeki tıkanıklıklar ve vizyon kaybı bizi yavaşlatıyor. Enerjinizi nereye harcarsanız orayı büyütüyorsunuz. İçerde pozisyon almayı büyütürseniz, içerideki birtakım imparatorlukları, departmanlar ya da kişiler arası gündemleri büyümeye başlıyorsunuz. Ne zaman ki içerideki süreçleri daha derli toplu hale getirdik, ne zaman ki iş akışını, organizasyon şemasını, iş tanımlarını, bayrak yarışını (tasarımda başlıyor, üretime veriyor, kategori planlıyor, perakende mağazaya giriyor, raftan dışarı satılıyor, müşteriden şikayet geliyor) bütün süreci 360 derece ele aldık ve daha büyük bakmaya başladık, o zaman havalanmaya başladık. Çünkü 20 yıl bir perakendeci olmak için uğraştık. Aslında ona bakıyorum, herşey bir anlamda bağımsız.

Bahsetmiştim, bir üretimden ve bir pantolondan başlayan yolculuğun, 500 m2'de içinde 2000 tane ürün olan, her ay yeni ürünlerin geldiği bir yere dönüşmesi kolay olmamış. Benden önceki, 2008'den önceki süreçte bunun arayışları var ve Mavi zaten orada bir ara, karanlık demeyim ama sahnede daha az olduğu bir dönem yaşıyor çünkü Türkiye bir yol ayrımına geliyor. Bir yanda gelişen ekonomiyle beraber inanılmaz bir alışveriş merkezi yatırımı var. Türkiye'deki belki banliyölerin yerini alacak bir TOKİ kentsel dönüşüm ve toplu yerleşim alışkanlığı ve bir ev, bir araba ve haftasonu gidilen bir alışveriş merkezi beraberinde biz markalara da bir büyüme fırsatı çıkıyor. Çünkü kısıtlı bir apartman altı, sokak perakendeciliğinden organize bir perakendecilik fırsatı var. Büyük bir yatırım cesareti, vizyon cesareti istiyor ve Mavi o noktada kimlik olarak aslında üretici bir şirket. Bir üretici şirket açtığı perakendecilerde de başarısız o noktada ve sürekli içeride kimin hatalı olduğuna dair bir tartışma sürüyor. Neyin eksik olduğu sorulmuyor, niye olmadığı sorusu uzun bir süre kendi içimizde dönmüş. Sonra resmin dışına çıkıp "Biz çok iyi bir ürün yapıyoruz, dünyada satıyoruz hem de 200-250 dolara satıyoruz, dünya insanları Amerika'da, Almanya'da bu fiyatları bu ürüne veriyor, Türkiye'de de veriyor. Neyi yanlış yapıyoruz?

Perakendeciliği tanımlayıp masaya yatırmamanız gerekir," dendi. 3-4 yıldır bunun üzerinde çok hararetle çalışıyoruz.

Bir dönem, bir mağazaya gidip o günkü ciroyu alabilerseniz, bir de hava durumunun satışlara etkisi kısmının ötesine çok geçme kapasitemiz yoktu. Bugün bir mağazaya kaç kişi giriyor, bu girenlerin kaçına mal satıyoruz, kaç adet mal satıyoruz, içeride metre kareye düşen ürün cinsimiz ne, metre kare kârlılık oranlarımızı nerede tutuyoruz, envanter dönüşüm oranlarımız neler, kadın-erkek müşteri portföyümüz nerede, kadın-erkek denim ve non-denim ürün dağılımımız ne oranda görebiliyoruz. En iyi satan ve en kötü satanın arkasına müthiş bir ilim koyduk. Rakamlar konuşmaya başlayınca, one-minute meeting'lerden aylık toplantılara kadar düzenler kurunca bayağı bir dönüşüm oldu ve şu anda havalandık.

Özetle iç pazarlama faaliyetleri ivmeyi geri çekiyor, dolayısıyla iç pazarlama faaliyetleri dış pazarlama faaliyetlerinden düşük olmalı. Şirketin içi akmalı, "Ben baktım, sizi anladım," olmalı, ne yapılacağı bilinmeli ve herkesin iş tanımı gitmeli. Bunu yakaladık mı, müthiş bir dans, müthiş bir folklör. Ama ne zaman içeride bir tıkanma var, o iş süreçleri ve organizasyon aksıyor, o zaman bu durum son müşteriye kadar yansıyor. Ben ekibime hep onu söylerim . Bugün de çıkınca yılbaşı yemeğine gidiyoruz, 'Bir insan bin aile' toplanacağız. Kar-kışa rağmen inşallah varıyorlardır, 21. yılımızı kutlayacağız. Bizim merkez ofisimizde 300 kadar kişiye, biz mutluyuz Van da mutlu, Van'daki müşteri de mutlu, çünkü oradaki kılcal damarlara kadar uzuyor bu. Biz burada mutsuzsak, belki oradaki müşteri de mutsuz oluyor. Hazır kıyamet olmadan şu işi bir yapalım dedik. Hayırlısıyla bu akşam 21. yılımızı kutlayacağız.

Ali AĞAOĞLU

Mutlu yıllar diyelim. Bozkurt Bey, sizin bu konuda bizimle paylaşacağınız şeyler var gibi bir hisse kapıldım ben.

Büyükelçi Bozkurt ARAN

Çok kısa bir şey söyleyeceğim. Tahran'da Büyükelçi iken Türkiye'nin en namılı firmalarından birisinin orada bir ortaklığı vardı ve ortaklığı neredeyse Türkiye'deki büyüklüğünün üçte birine ulaşmıştı. Fakat ondan sonra bazı hukuki sorunlar vs. yaşadılar. Ciddi zararlar söz konusu oldu. Belki tek konuya saplanmış gibi bir görüntü veriyorum ama, bütün bu işlerde hukuk ve kurallara çok dikkat edilmesi lazım. Onu ihmal etmeyip, "Orası kapalıysa Burkina Faso'dan geçelim veya Özbekistan değil de Tacikistan'dan oraya gidelim," gibi yolları benimsemek uzun vadede hep sıkıntı yaratıyor.

Ali AĞAOĞLU

Lütfen kendinize haksızlık etmeyin. Biz sizi bu bilgi birikimlerinizden faydalanmak için davet ettik. Biraz diplomatik bir dille konuşuyorsunuz, anlıyorum, çok nazıksınız. Ben sözü Ülker'e bırakayım.

Cemal Ertan AKIŞ

Yıldız Holding ve Ülker olarak, gerek yatırım anlamında, gerek klasik anlamda pazardaki mevcudiyet açısından çok başarılı olmayan hikâyelerimiz de var. Bunu dört ana madde olarak düşünüyorum. Bir tanesi, işin oportunistik fırsat cazibesine kapılmadan stratejik uygunluk olup olmadığına iyi bakmak. Bazen sizin iş haritanızda olmayan bir fırsat çıkıyor karşınıza ve buna kapılabiliyorsunuz. Tamam esnek olalım ama esnek olurken de o filtreyi koyalım. Bu benim stratejime uyuyor mu, uymuyor mu? Eğer bu benim stratejime uymuyorsa, bugünün fırsatı yarın benim ayak bağı oluyor. İkincisi, sizlerin de bahsettiği gibi, gerek yatırım anlamında gerekse distribütör anlamında doğru iş ortağı çok kritik bir seçim. Bizim yaşadığımız yatırım sıkıntılarından edindiğimiz en büyük tecrübe bu oldu. Çok güzel örnekleri de var, kötü sonuçlanan örnekleri de. Bu anlamda doğru iş ortağı çok çok kritik. Üçüncüsü, benim yarım hamilelik sendromu dediğim durum. Yarım hamile olunmaz, ya hamilesiniz ya değilsiniz. Bir işe girdiğiniz zaman, kurum olarak kaynaklarınızla gereken adımları atmalısınız, yarım adım ileri bir adım geri yapmamanız gerekir. Sonuncu madde de, bir taraftan bunun devamı olan bir husus. Az önce değişik iş kültürlerinden bahsettik... Sizin eğer değerler şemsiyenizin altına giriyorsa o kültürlerle adapte olmanın birçok yolu var ve bunların biri de doğru insan kaynağı. Bu, gerek bünyenizde kendinizden yetiştirdiğiniz insan kaynakları - bu kültürlerle adapte olabilecek insan kaynaklarını Türkiye'de bulmak oldukça mümkün artık - gerek bulunduğunuz ülkelerden kendi bünyenize entegre edeceğiniz insan kaynağı yoluyla olacaktır.

Belki çok kısa ve öz oldu ama ben konuyu bu dört ana başlıkta toparlıyorum. Edindiğim tecrübelerle baktığımda bu dört ana husus hakikaten başarının çizgisini belirliyor.

Ali AĞAOĞLU

Biz bunları doğru saptamadığımız takdirde yarı yolda; yarım hamilelik gibi, vazgeçelim gibi bir durum olursa; başımız belaya girebilir diyorsunuz. Ben anladım! Bu noktalardan dolayı başınız belaya girdi ama siz siz olun bunlara dikkat edin hissesiydi bu. Teşekkür ederiz.

Dışarıyla bayağı bir uğraştık ama sonuçta burası İstanbul Sanayi Odası ve biz İstanbul sanayini pek fazla konuşmadık gibi görünüyor. Biraz da oraya değinelim istiyorum, çünkü kentsel dönüşüm ve gelişim, İstanbul sanayinin şehir içinde kalan kısmını artık pek içeride barındırmak istemiyor. Bunun da beraberinde getireceği birtakım zorluklar, birtakım fırsatlar, birtakım maliyetler var. Ben burada Bozkurt Bey'i dışında tutuyorum ama işin içinde olanlar arasından Erdal Bey'den başlayarak konu hakkındaki görüşlerinizi alalım. Ne yaptınız siz, içeride ve dışarıda durumunuz nedir? Sanıyorum siz de İstanbul dışına çıktınız ve onun da birtakım sorunları, avantajları ve dezavantajları var galiba.

Ender YILMAZ

Bizim yolculuğumuz 1958'de Perşembe pazarında başlıyor. Tam şehrin içindeyiz ve o zaman başka sanayi yok zaten, kendi yaptığınız torna tezgahınızla başlıyorsunuz. 1970'te Bayrampaşa'ya geçtik, 1987'de Beylikdüzü Kırac'a geçtik. Bu gittiğimiz yerlerde hiç kimse yoktu, özellikle Kırac ayçiçek tarlalarıyla doluydu. İnşaatı yaparken, 1986'da bitirme dönemlerimizde çok kar yağmıştı, jandarma çalışan ustalara helikopterle ekmek attı. Böyle bir yerdeydik. Bugün TÜYAP'ın olduğu yeri hepimiz biliyorsunuzdur tahmin ediyorum. Kapı karakolu vardı, asker durdururdu bizi, nereye gittiğimizi sorardı, işyerine gittiğimizi söyleyince bırakırdı da öyle geçerdik. Buralara gitmek için cesaret gerekiyordu. Bir öyle öngördük, ihtiyaçlarımız vardı çünkü. Temel prensip, bir yerden bir yere taşınmanız için önce ihtiyacınızın, cesaretinizin ve öngörülerinizin olması. Burası bitti ve şimdi yeni bir maceraya başladık. Çerkezköy'de 2008'de yeni bir fabrikaya başladık ve oraya geçmek zorunda hissediyoruz kendimizi.

2 yıl önce İstanbul büyükşehir Belediyesi 1/100.000'lik imar planları yayınladı. Bu plan çerçevesinde bizim bulunduğumuz bölge sanayi bölgesidir, 80'li yıllarda ilan edilmiş, sanayi sicil belgelerinizi almışsınız, bir sürü insan çalıştırıyorsunuz. Birileri masa başında plan yaptılar ve bulunduğumuz bölgedeki 27 fabrikayı yeşil alan ilan ettiler bir gecede. Bunların içerisinde çok büyük kuruluşlar var. Hesapladık, 8 bin çalışan var, 10 milyon dolar civarında bir ciroya sahip ve diğer katma değerler, ihracatlar vs. var. Müracaatlarımızı yaptık. Bizim yeşil alan olduğumuzu söylediler ama "Burada çalışabilirsiniz," dediler. Tuhaf bir durum var. "Ama bir ilave yapamazsınız," dediler. Bankadan kredi alacak olsanız, nasıl alacaksınız? Çünkü gayrimenkulu yaktığınız anda hiçbir şey yapamazsınız. Sonra bir sürü itirazlar, İstanbul Sanayi Odası'nın girişimleri vs. sonucunda düzeldi gibi gözüküyor şu anda. Ama biz

zaten önlemimizi almıştık, Çerkezköy'de yeni bir fabrika kurmuştuk ama bu bizim için öngörüydü ve öngörmeyen bir sürü sanayici arkadaşımız var.

Türkiye'de maalesef yarın sabah kalktığınızda ne olacağını bilemezsiniz. En büyük tezatlardan bir tanesi de, özellikle yönetimlerin, merkezi yönetimlerin yatırımlar konusunda "OSB'lerin içerisinde olursanız size %5 daha avantaj sağlıyoruz," demeleri. Çok büyük tezat. Yan tarafını sanayi bölgesi ilan etmişsiniz, ıslah sanayi bölgesi diyorsunuz, sanayi bölgesi diyorsunuz, sonra öbür tarafta bir kümelenme. 100-200 firmayı bir araya getiriyorsunuz, sonra da %5 verdiğinizi söylüyorsunuz. Şahsi görüşümü söylüyorum. Yurtdışına, sanayi bölgelerine giden birçok arkadaşımız görmüştür, özellikle Almanya'da her köyde 3-5 fabrika var ve aralarını 5-10 kilometre mesafelerle bölmüşler ve sanayiye rahatlatmışlar. Biz de maalesef aynı noktaya birbiriyle hiç alakası olmayan firmaları topluyoruz, ondan sonra da ne o sanayi yapıyoruz, bir de getirip ekstradan %5 veriyoruz. Böyle bir tezat ancak bizim gibi ülkelerde oluyor. Ama maalesef kendimizi korumak için ve dışarıda yerimiz olduğu halde biz de tercihimizi OSB içinde yaptık. Kendinizi korumaya almak zorundasınız. Türkiye'de şehircilik planlarımızı oluşturamadığımız için, ki bu bütün iller için geçerli, böyle bir sıkıntı var.

Mesela İstanbul Sanayi Odası'ndan birçok arkadaşımın fabrikası İstanbul'un dışında, burada merkez ofisleri var, onunla idare ediyorlar. Burada İstanbul'u tek başına İstanbul Sanayi Odası diye görmemek gerekir diye düşünüyorum. İstanbul çünkü artık çok büyük. Komşu şehirlerimiz artık İstanbul'un bir ilçesi gibi oldu. Çerkezköy Tekirdağ'a bağlı ama İstanbul'un bir ilçesi gibi, her gün gidip geliyoruz. Kocaeli aynı, Bursa deseniz aynı. Diğer illeri ben İstanbul'un bir ilçesi gibi görüyorum. İstanbul'u Marmara bölgesinin tamamı gibi kabul etmek gerek. Burada bulunanlar İstanbul Sanayi Odası değil aslında, ben Çerkezköy'deyim, Mavi Çerkezköy'de, Ülker her yerde ama hepimiz İstanbul Sanayi Odası'nı temsil ediyoruz. Böyle de enteresan bir durum var. İstanbul Sanayi Odası her yerde var. Şehircilikle ilgili sıkıntıları böyle görüyorum ben.

Bizim oradaki yatırımlarımızdan da bahsedeyim. Biz yeni fabrikamızda verimli enerjili elektrik motorları üretiyoruz. Şu anda yeni bir tasarım yaptık. Döküm fabrikamız var ve arkasından gelecek en önemli yatırımımız rüzgâr tribünleri. Şu anda Türkiye'de rüzgâr tribünleri yatırımı yok henüz. Bu konuda yaklaşık 8-10 yıldır bir araştırma yapıyoruz ve know-how alma noktasına geldik. Altyapısının ve insan kaynaklarının oluşması gerekiyor ve bulunduğunuz bölgede lokasyon seçerken de buna çok dikkat etmek gerekiyor. Çerkezköy'ü seçmemizin temel prensiplerinden birisi de çalışan elemanlarımızı daha kolay taşıyabilmektir.

Şu anda şehirden taşıyabiliyoruz. Gittiğiniz yerde insanları tutma, barındırma şansınız çok zayıf.

Son bir örnek vermek istiyorum. Aydın'da bir müşterim var. Biliyorsunuz Aydın, İzmir'e 45 dakika. "Burada mühendis çalıştırma şansım hiç yok," diyor. "Nasıl olur? Aydın çok gelişmiş bir yer ve İzmir çok yakın. Her gün bile işe gidip gelebilir." Maksimum bir yıl tutabildiğini, bir yıl sonra mutlaka İzmir'de ya da başka bir yerde daha düşük maaşla kendisine iş bulduğunu söylüyor. Sadece insanlara iş vermek yetmiyor, onların kültürel ihtiyaçları, çocuklarının eğitimi vs. hepsinin buluşması gerekiyor. O nedenle yatırım yapılacak yeri seçerken, iş kolunuza göre hangi lokasyonda iş yapacağınız çok önemli.

Ali AĞAOĞLU

Çalışanların sosyal çevrelerini oluşturmak da gerçekten çok önemli. Bu konuda aslında Mavi'yi de kısaca dinleyelim istiyorum. Mutlaka onların da tecrübeleri vardır bu dışarı taşınma konusunda. Siz de dışarı çıktınız!

Cüneyt YAVUZ

Aslında söylenenlere çok bir ilavem yok. Bizim de hem Çerkezköy'de hem de Bayrampaşa'da fabrikamız var. İki şirketiz biz, Mavi Giyim perakendeye bakıyor, ben de onun genel müdürüyüm ama içinde bulunduğumuz Mavi'ye ve diğer markalara üretim yapan fabrikamız Erak'ın merkez ofisi Bayrampaşa'da, fabrikanın kendisi de, iştirakimiz Çerkezköy'de. Çerkezköy'den de bu arada memnunuz. Çalışan, işçi, yapı, altyapı anlamında fabrikamızın olduğu yer iyi bir yer. Ancak İstanbul'a ne kadar yüklenildiği, nereye kadar daha yüklenilecek, herşey İstanbul'a ne kadar daha getirilmeye çalışılacak gibi konuların tabii daha kapsamlı ve uzun süre konuşulması gerekiyor. Müthiş bir emlak yatırımı da var. Bir dönüşüm de var ama gidemediğiniz bir yol da var. Kapasite planlaması nasıl yapılacak? Çıkıp evden bir yere gidemediğimiz gün mü aklımız başımıza gelecek? Onu merak ediyorum tabii. İşte şimdi kar yağıyor, hepimiz nasıl gideceğimizi düşünüyoruz. Bir plan yapmamız lazım, eve ulaşmak için bir stratejimiz var.

Ali AĞAOĞLU

Ben küçücük "Maslak nüfusunda kayıtlı birisi olarak" trafik meselesini gerçekten anlamıyorum. Yanılmıyorsam 2002'den beri Maslak'ta altıncı ofisi değiştiriyorum. Maslak sürekli olarak yükseliyor, yol

hep aynı, hakikaten anlamıyorum. Ben çözümü buldum, geliyorum, arabayı ofisin otoparkına bırakıyorum, sadece metro hattıyla nereye gidilebiliyorsa oraya gidiyorum. Onun dışında hiçbir yere gitmiyorum. Sadece hafta sonlarında becerebilirim gidiyorum.

Siz Türkiye'yi, İstanbul'u bıraktınız, dünyaya çıktınız, fabrikaları toptan taşıdınız.

Cemal Ertan AKİŞ

Taşıma değil de daha çok yatırım olarak ele alıyorum. Ciddi yurtdışı yatırımlarımız sürüyor. Bunu yaparken de ürünü sattığınız yerde üretebilmek önemli. Bir de yatırım stratejinizi belirlerken katma değeri daha düşük olan ürünlerin yatırımını pazara yakın yerlerde yapıyoruz. Katma değeri daha yüksek ürünlerimizi, mesela çikolatayı halen Türkiye'den ihraç ediyoruz. Pötibör üretimimizde hem Suudi Arabistan'a hem Mısır'a yaptığımız yeni hat yatırımlarıyla buradaki yükü azaltmış olduk. Gerek iç pazar gerek yurtdışındaki büyümemize baktığımızda, Türkiye'deki ihracat hacmimiz azalmıyor belki ama ürün karışımı değişiyor, düşük katma değerli ürünlerden çok daha yüksek katma değerli ürünlere geçiş yapıyoruz.

Ali AĞAOĞLU

Bu da alınması gereken derslerden bir tanesi.

Soru ve Katkılar

Soru

İlk sorum Cüneyt Bey'e. Reklamlar olmasaydı, bu kadar hızlı bir tanıtım ve verimli bir sonuç alıp satabilir miydiniz, diyecektim. Sanıyorum reklamları belirlerken koydukları kriterler de bu üçgen formülün içinde yer alıyor diye düşünüyorum. Kendisinin diyeceği varsa yine de memnun olurum.

İkinci sorum Ender Bey'e olacak. Sürdürülebilir kalite konusunda araştırma mutlaka yapıyorlar. Ürünlerini çelik malzemeyle yaptıklarını düşünüyorum. Sfero çelik belki önplanda ya da başka bir malzeme. Son yıllarda Japonların bulduğu bir seramik türü var ki makine parçası olarak kullanılıyor, yüksek düzeyde ısıya ve sürtünmeye son derece dayanıklı. Japonlar bunu bıçakta, makasta, makina parçasında kullanıyorlar. Redüktörlerinizde bu malzemenin üretim değeri olabilir mi? Yenilik açısından, redüktörlerin gelişmesi hiç de kolay bir şey değil. Ne türlü yeniliğe doğru gidiyorsunuz? Böyle bir malzemenin kullanılması söz konusu olabilir mi?

Ender YILMAZ

Dişli kutuları konusunda çok uzun sürelerdir çalışmalar var. Belki belli bir zaman sonra redüktörler ömürlerini dolduracaklardır. Bununla ilgili sürücüler yapıldı, devir ayarlayıcılar vs. yapıldı ama dişli kutularının, şanzımanların yerini henüz daha başka bir şey dolduramadı. Daha önce de poliyemit malzemelerle birtakım dişliler denendi, seramik malzemelerle denendi ama bizim yaptığımız endüstriyel dişli kutularında şu özellik var: Karbonu az olan malzemeler kullanabilirsiniz. Çünkü karbonun az olması demek çeliğe su vermeniz anlamına gelir ve çeliği belli oranda sertleştiremezseniz o zaman problem yaşarsınız. Şu anda uzay sanayine bile dişli yapabilecek teknolojiye sahibiz. Dişliler birbirine sürtünmemek zorundadır ve bunu mikron bazında, çok ince hassasiyetle yapmanız gerekiyor. Aralarında yağ molekülleri oluşur ve yağ molekülleri üzerinde sürekli dönerler. Eğer sürtünme varsa, bilin ki hem ses hem de ömürden kaybedersiniz. Bu nedenle çok hassastır dişli kutuları ve çok yüksek teknoloji ve yüksek kaliteli malzeme isterler. Arabanızda belli ömürlerde yağ kullanırsınız, bunun sebebi yağ moleküllerinin parçalanması, sürtünmenin başlaması ve arabanızın yavaş yavaş problem çıkartmasıdır. Dişlilerde de aynı sistem vardır ve mukavemet konusunda çeliğe belli bir derinliğe, belli bir rokvele kadar su vermeniz gerekiyor. Biz buna 60-62 rokvel deriz. Derinliğe su verebilecek en iyi malzeme de şu anda bütün araştırmaların neticesinde 8600 semente çeliğidir.

Cüneyt YAVUZ

Tabii ki reklam bizim için vazgeçilmez ve biz kesintisiz müşteri iletişimine inanan bir şirkettiz. Başlangıç noktamızı da "Çok oluyoruz" reklamı oluşturuyor fakat Mavi'yi Mavi yapan tek başına bir reklam mıdır dersenez, onu az önce anlattığım üçgenin içine ve etrafına kuracağınız müşteri ilişkisine dayandırmanız gerekir. Bugün 3 milyonun üzerinde CRM kartlı müşterimiz var, yani müşterilerimizi çok iyi tanıyoruz. 800 binin üzerinde facebook takipçimiz var. Hiçbirine kampanya yapmadan Mavi takipçisi yapmış durumdayız. Bu 800 bin ile denim dalında dünyanın en çok facebook takipçisi olan yedinci markasıyız. Takip edilme oranında ilk bir veya iki numaralı markayız yani iletişim halindeyiz. O yüzden tüketici bize ne zaman geliyor, kim ne istiyor biliyoruz. Kivanc'ı bulup reklam yapmıyoruz, reklam serisini belirleyip Kivanc'ı buluyoruz, çünkü sorular bazen cahilce geliyor-yanlış anlamayın-"Eee, Adriana işe yaradı mı?" gibi. Adriana işe yaramıyor, Adriana ile vermek istediğimiz mesaj yerine ulaşıyor. Çok büyük ünlü katliamı da yaşanabiliyor Türkiye'de. Mesele ünlüyle çözülebilecek kadar kolay olsaydı, birkaç ünlüyü koyardınız herkes marka olurdu diyorum.

Soru

Ertan Bey ve Cüneyt Bey'e sorum olacak. Godiva'yı satın aldıktan sonra marka algısında bir değişiklik yaptınız mı, yapmayı düşünüyor musunuz? Mavi Amerikan pazarına girdiğinde "Çok oldu bu Mavi" deyip karşı atak yapan oldu mu?

Cemal Ertan AKIŞ

Godiva'nın marka algısında herhangi bir değişiklik yapılmadı, yapılması da ciddi anlamda düşünülmüyor. Zaten Godiva'nın marka algısı süper lüks, süper premium kategorisinde. Bunu daha genişletme imkânını inceliyoruz, araştırıyoruz ama Godiva'nın marka algısı süper premium olarak devam edecek.

Cüneyt YAVUZ

Mavi Amerika'ya girdiği zaman, Amerika'daki pazar konumlandırmasını piramidin üst tarafına yani kârlı ve yüksek fiyatlı olabilecek moda tarafına segmente etti, onu da sürdürüyoruz. Biz o tarihlerde 60-70 dolar fiyat bandına satıyorduk, büyük fiyat bandına giriyordu, bugünlerde 130-140 dolar bandına satıyoruz. Bir ikinci markamız var, onu 250-300 dolar bandında satıyoruz. Ortaklık içinde olduğumuz bir başka markamız var, onun da başka bir konumlandırması var. Bu anlamda bugünün denim konumunda J-Brand, Seven, Citizen'in girdiği pazar segmentine girdik ve orada kendimizi gösterdik. Aslında orada değiştirmek istediğimiz denklem, tek ürünle kahraman olma sürekliliğiniz kısıtlı ve güdük olabiliyor. Belli bir yerde yıldız olduk ama belli bir yerde varlığımızı sürdürmekle beraber o tarihlerde sattığımız 3-4 milyon blue jean'i bugün satmakta zorlanıyoruz çünkü yenilenen ve department store'larda ihtiyaç duyulan yeni satar, yeni bir denim markası gelir konsepti var. O yüzden bizim, konuşmamın başında da anlattım, hızlı bir dönüşümle Mavi'nin iyi bilinen markasının yanında denim perakendeciliğini, moda perakendeciliğini katma zorunluluğumuz var.



KAPANIŞ KONUŞMASI

C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı



C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın konuklar, Kongremize yurtdışından ve yurtdışından katılan çok değerli konuşmacılar, kıymetli basın mensupları;

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, Bölgesel Üretim, Küresel Güç temalı 11. Sanayi Kongremiz ve İnovasyon Sergimizin sonuna geldik.

Birlikte geçirdiğimiz bu iki günde değerli konuk konuşmacılarımızı ve çok değerli oturum konuşmacılarımızı dinleme imkânı bulduk, görüşlerinden faydalandık. Bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaşan tüm konuşmacılarımıza teşekkür ediyoruz.

Değerli konuklar,

11. Kongremizde Bölgesel Üretim, Küresel Güç temasını ele aldık. Bunu yaparken öncelikle uluslararası karşılaştırmalar ışığında üretimde hangi noktada olduğumuza baktık.

Daha güçlü bir sanayi ve üretim yapısı için, daha yüksek bir rekabet gücü için neler yapılması gerektiğini, nerelerde eksiklerimiz olduğunu ve bunları nasıl giderebileceğimizi konuştuk.

Uzun süredir küresel rekabet mücadelesinin içinde olan Türk sanayi, Türk şirketleri önemli bir deneyim ve birikim edindiler ama şimdi hedef, daha ileriye gidebilmek, ülkemizin avantajlı coğrafi konumundan, geniş ticari ve kültürel hinterlandından daha iyi faydalanabilmek...

Görüyoruz ki daha büyük hedefler için küresel pazarlara açılırken, öncelikle dünyanın nereye gittiğini anlamaya, global trendleri iyi analiz etmeye çalışmamız gerekiyor.

Deyim yerindeyse açılacağımız okyanuslardaki hava durumu hakkında bilgilenmek ve rotamızı ona göre tayin etmek, hazırlıklarımızı ona göre yapmak gerekiyor.

Kongremiz kapsamındaki her iki konuk konuşmacımız da dünyadaki büyük resme, global trendlere yoğunlaşan son derece faydalı ve ufuk açıcı sunumlar yaptılar.

Küresel vizyonumuza önemli katkılarda bulundular, kendilerine teşekkür ediyoruz.

Kongremizin programını hazırlarken “başarılı bir uygulama örneği yüzlerce teoriden daha etkili olabilir” gerçeğinden hareket ederek, bölgesel üretimi başarıyla hayata geçiren firma örneklerine özellikle yer vermek istemiş, onların deneyim ve başarılarının diğer firmalarımız için de ikna edici olacağını, örnek olacağını düşünmüştük.

Gerçekten de konuşmacılarımız, yola nasıl çıktıklarını, karşılaştıkları sorunları, ürettikleri çözümleri ve ulaştıkları noktayı büyük bir açık yüreklilikle ortaya koyarak, örnek oldular. Bölgesel üretim hedefine yönelik çok kıymetli, son derece yol gösterici bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaştılar. Bölgesel ve küresel hedefleri olan şirketlerimiz, deyim yerindeyse bir çeşit rehberlik yaptılar, cesaret verdiler.

Konuşmacılarımızın ifadelerinden, pazarlar ve tüketici profili giderek birbirine benzese de, başarı için gidilen ülkedeki yerel tüketicinin taleplerini, zevklerini, alım gücünü dikkate almak, ihtiyaçlarına kulak vermek ve ürünleri ona göre çeşitlendirmek gerektiğini anladık.

Gidilen ülkede ortaklar, yerel liderler, yerel takımlar oluşturabilmenin, yerel pazara uyum sağlamanın önemini gördük.

Personel yapısı, konuşma dili gibi, belki ilk anda aklımıza gelmeyen ama pratikte büyük önem taşıyan konularda politikalar üretmek, çözümler geliştirmek gerektiğini fark ettik.

Küresel rekabet gücü için, sosyal sorumluluk, çevre ve sürdürülebilirlik gibi küresel tüketici hassasiyetlerine uygun üretim zorunluluğunu bir kez daha hatırladık.

İyi ticari istihbaratın, iyi dünya analizine dayalı sağlam bir dış ticaret politikasının gideceğimiz ülkeleri doğru tespit etmekte ne kadar önem taşıdığını teyit ettik.

Birçok risk üstlenmek pahasına, zaman, emek ve maliyet pahasına elde edilmiş bu kıymetli deneyimleri bizlerle paylaşan kıymetli konuşmacılarımıza içtenlikle teşekkür ediyoruz.

Daha önceki kongrelerimizde olduğu gibi, 11. Kongremizde de Ar-Ge ve inovasyon yine en çok gönderme yapılan konular olarak karşımıza çıktı. Konuşmacılarımız Ar-Ge ve inovasyonu, gidilen ülkelerdeki yerel ihtiyaçlara cevap vermek boyutuyla da gündeme getirdiler.

Değerli konuklar,

Bölgesel üretim, küresel güç vizyonu hazırlık gerektiriyor. Şunu hatırlatmak isterim ki, fırsatlar hazırlıkla şansın kesiştiği köşe başında ortaya çıkarmış ki, hazırlıklarının en önemlisinin fikri hazırlık olduğu kuşkusuzdur.

Einstein'ın “önyargıları kırmak atom çekirdeğini parçalamaktan zordur,” sözünü düşündüğümüzde fikri hazırlığın, zihinlerde yeni fikir ve anlayışlara yer açabilmenin önemi ve zorluğu daha iyi görülecektir.

Bizler, en başından itibaren tüm kongrelerimizde, sanayicilerimizin var olma mücadelesi verdikleri küresel rekabet şartlarını daha yakından tanımlarına yardımcı olabilmeyi hedefledik.

Küresel ekonominin giderek karmaşıklaşan, hiper rekabet ortamındaki fırsat ve tehditleri tespit etmelerine, bu tespitler doğrultusunda zihinlerde yeni fikir ve vizyonlara yer açılmasına katkıda bulunabilmeyi amaçladık.

11. Kongremizde de, amacımız, hedefimiz yine buydu.

Deryadaki bir damla kadar bile katkımız olduysa ne mutlu bizlere diyor, bu duygu ve düşüncelerle sözlerimi bitirirken, tüm konuşmacılarımıza, oturum başkanlarımıza ve iki gün boyunca bizlerle birlikte olan siz değerli katılımcılara 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 teşekkür ediyoruz.

Kongremizin gerçekleşmesine imkân tanıyan program komitemize, stratejik ortağımıza, sponsorlarımıza, Kongremizin organizasyon ve hazırlık çalışmalarına emek veren Odamız çalışanlarına teşekkür ediyor ve gelecek Kongremizde buluşabilmek dileğiyle Yönetim Kurulumuz adına sizleri saygıyla selamlıyorum.



İNOVASYON SERGİSİ

BİLGİ

FİKİR VE PROJE

İNOVASYON

İSO 11. Sanayi Kongresi süresince gerçekleştirilmiş olan İnovasyon Sergisi'nde, sanayi kuruluşları, üniversiteler ve araştırma kurumlarının yenilikçi ürün ve sonuçlanmış projeleri ile inovasyonun finansmanına aracılık eden destek hizmetleri bir araya gelmiştir. Firmalar ve kurumlar, sergiye konu ürün veya sonuçlanmış projelerini **“Bilgi”**, **“Fikir ve Proje”** ve **“İnovasyon”** tematik alanlarında yer alan standlarda sergilemişlerdir.

Bu tematik alanlar; bilim ve teknoloji alanında Türkiye ve yurtdışında üretilmiş en güncel bilgi ve uzmanlığın paylaşıldığı oturumların, bilgi standlarının ve inovasyon destek hizmetlerinin bulunduğu **“Bilgi”**; üniversite ve araştırma kurumlarının, sanayide uygulanabilir, sonuçlanmış projelerinin ve yenilikçilik yarışmalarında dereceye giren çalışmaların sergilendiği **“Fikir ve Proje”**; pazara sunulmuş olan veya üretilmek üzere prototip aşamasında bulunan yenilikçi ürün ve inovasyonun finansmanına aracılık eden kuruluşların yer aldığı **“İnovasyon”** bölümleri olarak yapılandırılmıştır.

Bugüne kadar 3 defa gerçekleştirilen ve 121 kurum ve kuruluşun 295 proje ile iştirak ettiği İnovasyon Sergisi'nde bu sene **“Bilgi”** tematik alanında 13 adet, **“Fikir ve Proje”** tematik alanında 13 adet ve **“İnovasyon”** tematik alanında 11 adet olmak üzere toplam 37 adet kurum ve kuruluş 96 proje ile katılım sağlamıştır.

“Bilgi” tematik alanında yer alan kurum ve kuruluşlar;

- Eskişehir Sanayi Odası
- İTÜ Arı Teknokent
- KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- Mersin Ticaret ve Sanayi Odası
- Milli Savunma Bakanlığı Savunma Sanayi Müsteşarlığı
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
- TÜBİTAK 7. ÇP Ofisi
- TÜBİTAK Marmara Teknokent
- TÜBİTAK Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB)
- Türkiye Kalite Derneği (KALDER)
- Türk Patent Enstitüsü (TPE)
- Türk Standardları Enstitüsü (TSE)

“Fikir ve Proje” tematik alanında yer alan kurum ve kuruluşlar;

- Ankara Üniversitesi Kök Hücre Enstitüsü
- Boğaziçi Üniversitesi Hidrojen Arabası Takımı (BUHAR)
- İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü
- İstanbul Üniversitesi
- Kocaeli Üniversitesi Lazer Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi (LATARUM)
- Mersin Üniversitesi İleri Teknoloji Eğitim, Araştırma ve Uygulama Merkezi (MEİTAM)
- Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü
- Sabancı Üniversitesi
- TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi (MAM)
- Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü (BOREN)
- Yıldız Teknik Üniversitesi

“İnovasyon” tematik alanında yer alan kuruluşlar:

- Aslandağ Ahşap ve İnş. San. Tic. Ltd. Şti.
- Dirinler Makina San. ve Tic. A.Ş.
- ENTES Elektronik Cihazlar İmalat ve Ticaret A.Ş.
- Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. Tic. A.Ş. - Nanokil Projesi
- Kaleseramik Çanakale Kalebodur Ser. San. A.Ş.
- Mir Araştırma ve Geliştirme San. Tic. A.Ş.
- Optitek Bilişim Teknolojileri Ltd. Şti.
- OTAM Otomotiv Teknolojileri Araştırma Geliştirme San. ve Tic. A.Ş.
- PRM Yazılım ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Royal Halı Tekstil Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
- Turaş Gaz Armatürleri San. ve Tic. A.Ş.

