



**III. SANAYİ KONGRESİ**

**İstanbul Sanayi Odası  
III. SANAYİ KONGRESİ**

Sürdürülebilir Rekabet Gücü  
**"Küresel Değişime Uyum"**  
12-13 Ekim 2004, İstanbul

**ÖZET KİTABI**



**İSTANBUL  
SANAYİ ODASI**

## Kongre Sponsorları



## Oturum Sponsorları



## İletişim Sponsorları



## Ulaşım Sponsoru



## Destek Sponsorları



İSTANBUL SANAYİ ODASI  
III. SANAYİ KONGRESİ

Sürdürülebilir Rekabet Gücü  
“Küresel Değişime Uyum”  
12-13 Ekim 2004, İstanbul





## SUNUŞ

İlkini 2002 yılında 50. Yıl etkinliklerimiz çerçevesinde gerçekleştirdiğimiz Sanayi Kongrelerimizin üçüncüsünü, “Sürdürülebilir Rekabet Gücü – Küresel Değişime Uyum” başlığı altında 12-13 Ekim 2004 tarihlerinde gerçekleştirdik.

Mal ve hizmetlerin serbestçe dolaşımına imkan veren, sınırları ortadan kaldıran küreselleşme, “hızlı değişim” ve “yoğun rekabet” gerçeklerini de beraberinde getirmiştir. Eskisine göre adeta daha hızlı dönmeye başlayan günümüz dünyasında, ürünler, sektörler, şirketler, ülkeler kıyasıya rekabet etmekte, değişimin gerisinde kalmamak için yoğun çaba harcamaktadırlar. Küresel yarışa katılabilmek, bu yarışta ayakta kalmak ve öne geçmek, rekabet gücünü ve değişime uyum yeteneğini alabildiğince geliştirmeyi gerektirmektedir.

Ana temasının da ortaya koyduğu gibi, III. Sanayi Kongresi’nde, işte bu iki hayati mesele üzerine yoğunlaşmıştır. Kongremiz kapsamında, küreselleşmenin etkileri ve küresel değişime nasıl uyum sağlanacağı hem kavramsal düzeyde hem de başarı öyküleriyle uygulama düzeyinde tartışılmıştır. Bir tek ürünün rekabet edebilirliğinden, bir şirketin bütünüyle rekabet gücünün artırılmasına kadar, rekabetin değişik boyutlarına odaklanan yöntem ve stratejiler yine uygulamadaki örneklerle birlikte ele alınmıştır.

III. Sanayi Kongremize yerli ve yabancı çok değerli konuşmacılar katılmıştır. Dünyanın en saygın ekonomi gazetelerinden Financial Times’ın Ekonomi Başyazarı Martin Wolf ve London Business School öğretim üyesi ve “Yaşayan Şirket” kitabının yazarı Arie de Geus özel oturum konuşmacılarımızdı. Martin Wolf “Küreselleşmenin Gelişmekte olan Ülkelere Etkileri”ni ele alırken, Arie de Geus uzun ömürlü şirketlerin sırlarını açıkladı. Bütün oturumlarımızda küresel rekabet ve küresel değişime uyum konusunda çok değerli görüş ve düşünceler dile getirildi.

Rekabete ve küresel değişime yönelik düşünce ufkuymuza yepyeni açılımlar getiren bu değerli görüşleri, kongre salonumuzun dışına taşıyarak tüm kamuoyu ile paylaşmayı toplumsal sorumluluğumuzun bir parçası olarak kabul ediyor ve daha önceki iki Kongremizde olduğu gibi, III. Sanayi Kongresi sonrasında da, Kongremiz kapsamında yapılan tüm konuşmaların metinlerini ve sunumlarını kitap haline getirerek kamuoyunun bilgisine sunuyoruz. III. Sanayi Kongresi Kitabımızın da, daha önceki iki kitabımız gibi, önemli bir başvuru kaynağı olacağına inanıyor, konuya ilgi duyan herkesin faydalanacağını ümit ediyoruz.

Saygılarımızla,

C. Tanil KÜÇÜK  
İstanbul Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

### III. SANAYİ KONGRESİ

#### YÜRÜTME KURULU

- C. Taml Küçük
- Ataman Onar
- Zeynep Bodur Okyay
- Uran Tiryakioğlu
- Bülent Demircioğlu
- Dr. Mehmet Kabasakal
- Haktan Akın

#### PROGRAM KOMİTESİ

- Ataman Onar
- Zeynep Bodur Okyay
- Uran Tiryakioğlu
- Bülent Demircioğlu
- Doç. Dr. Talat Çiftçi
- Ali Akurgal
- Azmi Yarımkaaya
- Nurdan Orday
- Verda Yunusoğlu
- Haktan Akın
- Gonca Ündül
- Elif Deniz Sönmez
- Serhan Başer

## İÇİNDEKİLER

<b>Açılış Konuşmaları</b>	<b>11</b>	
C. Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	13	
Hüsamettin Kavi İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı	17	
M. Rifat Hisarcıklıoğlu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı	19	
Doç. Dr. Abdüllatif Şener T.C. Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı	23	
<b>Küreselleşmenin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri</b>	<b>27</b>	
<b>Konuk Konuşmacı</b> Martin Wolf Financial Times Gazetesi Baş Ekonomi Yazarı		
<b>Yaratıcılık ve Tasarım</b>	<b>41</b>	
<b>Konuk Konuşmacı</b> İrfan Sayar Porof. Zihni Sinir Tasarım Atölyesi		
<b>Oturum 1A</b>	<b>Türkiye'deki Yatırım Ortamı</b>	<b>57</b>
<b>Oturum Başkanı</b> Şaban Erdikler Yabancı Sermaye Derneği (YASED) Yönetim Kurulu Başkanı		
<b>Konuşmacılar</b> Berrin Bingöl T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürü		
	İzzet Karaca Unilever Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı	
	Adnan Nas PricewaterhouseCoopers Kıdemli Ortağı, Türk-Amerikan İşadamları Derneği (TABA) Başkanı	
	Paul Hanratty İrlanda Endüstriyel Gelişim Ajansı Avrupa Direktörü	
<b>Oturum 1B</b>	<b>Üründe Rekabet Edebilmenin Yolları</b>	<b>87</b>
<b>Oturum Başkanı</b> Prof. Dr. Arman Kırım Bağımsız Danışman		

## İÇİNDEKİLER

### Konuşmacılar

**Nafi Gral**  
Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı,  
Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı

**Cemalettin Sarar**  
Sarar Giyim Tekstil San. ve Tic. A.ř. Yönetim Kurulu Başkanı

**Kuthan Erginbilgiç**  
lker Holding Tüketicisi Grubu Başkan Yardımcısı

**Mehmet Güvey**  
Solectron Genel Müdürü

---

### Oturum 2A

### KOBİ Klinik

105

### Oturum Başkanları

**Doç. Dr. Talat Çiftçi**  
Hakan Madencilik Yönetim Kurulu yesi

**Ali Akurgal**  
Akurgal Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

### Konuşmacılar

**Vedat Mimaroglu**  
Çimtaş A.ř. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

**Mehmet Ali İnce**  
Pisa Tekstil ve Boya Fabrikaları A.ř. Genel Müdürü

**Aynur Bektaş**  
Hey Tekstil San. ve Tic. A.ř. Genel Müdürü

**Cahit Atay**  
Siemens Sanayi ve Ticaret A.ř. Bölüm Müdürü

---

### Oturum 2B

### Rekabet Gücü İçin İşbirlikleri

125

### Oturum Başkanı

**Prof. Dr. Barış Tan**  
Koç Üniversitesi  
İşletme Enstitüsü Direktörü

### Konuşmacılar

**Dr. Mimar Kadir Topbaş**  
İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı

**Roberto Calugi**  
Promos Bölgesel Pazarlama Yöneticisi

**Artemis Saitakis**  
Crete Teknoparkı Başkan Vekili

**Elena Sterling**  
Uluslararası Finans Kurumu (IFC) Kıdemli Yatırım Uzmanı



## İÇİNDEKİLER

### Rekabet Gücünün Dünü ve Bugünü

141

**Konuk Konuşmacı** Arie de Geus  
London Business School  
Misafir Öğretim Görevlisi

### Oturum 3A Girişimcilikten Kurumsallaşmaya

151

**Oturum Başkanı** Dr. Melsa Ararat  
Sabancı Üniversitesi Kurumsal  
Yönetim Forumu Direktörü

**Konuşmacılar** Sami Kariyo  
Öğretmen Çorap (Penti)  
Yönetim Kurulu Başkanı

Osman Boyner  
Boyner Sanayi A.Ş.  
Yönetim Kurulu Üyesi

Tuğrul Tekbulut  
Logo Yazılım San. Tic. A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. Murat Akdoğan  
Baymak Makina San. Tic. A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

### Oturum 3B Küreselleşmenin Makro Boyutta Değerlendirilmesi

169

**Oturum Başkanı** Osman Ulagay  
Gazeteci Yazar, Milliyet Gazetesi

**Konuşmacılar** Ulrike Hauer  
Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği Birinci Sekreteri  
(B Bölümü Başkanı-Ticaret, Ekonomi, Tarım)

Dr. Bahadır Kaleağası  
Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)  
AB ve UNICE Temsilcisi - Brüksel

Staffan Jerneck  
Avrupa Politikaları Araştırma Merkezi  
(Centre for European Policy Studies-CEPS)  
Kurumsal İlişkiler Direktörü

Dr. Attila Sönmez  
Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve  
Dünya Bankası Eski İktisatçısı

<b>Oturum 4A</b>	<b>Türkiye'nin Sanayi Stratejisini Oluşturmak</b>	<b>191</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Dr. Attila Karaosmanoğlu</b> Dünya Bankası Eski Başkan Vekili	
<b>Konuşmacılar</b>	<b>C. Bülent Demircioğlu</b> İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi, Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	
	<b>Philippe Jean</b> Avrupa Komisyonu İşletmeler Genel Müdürlüğü İşletme Politikaları Bölüm Başkanı	
	<b>Dr. Ümit İzmen</b> Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Genel Sekreter Yardımcısı	
	<b>Prof. Dr. Erol Taymaz</b> Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi	
<b>Oturum 4B</b>	<b>Sanayinin Dışa Açılma Stratejileri</b>	<b>219</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Yılmaz Kanbak</b> Kocaeli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	
<b>Konuşmacılar</b>	<b>Mehmed Evyap</b> Evyap Sabun Yağ Gliserin San. Tic. A.Ş. Yürütme Kurulu Başkanı	
	<b>Şadi Burat</b> Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi	
	<b>Ahmet Bayraktar</b> Farba Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	
	<b>Ufuk Güçlü</b> Ford Otosan Ürün Geliştirme Genel Müdür Yardımcısı	
<b>Kapanış Paneli</b>	<b>Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Yeri</b>	<b>249</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Nuri Çolakoğlu</b> Doğan Medya Grubu Görsel ve Basılı Medya Koordinatörü	
<b>Konuşmacılar</b>	<b>Memduh Hacıoğlu</b> İstanbul Milletvekili, Karın Gıda San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı	

## İÇİNDEKİLER

**Güler Sabancı**  
Hacı Ömer Sabancı Holding  
Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi

**Bülent Eczacıbaşı**  
Eczacıbaşı Grubu  
Yönetim Kurulu Başkanı

---

**Kapanış  
Konuşması**

**269**

**C. Tanıl Küçük**  
İstanbul Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı



## AÇILIŞ KONUŞMALARI

---



Sayın Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcımız,  
Sayın Valim,  
Sayın TOBB Başkanı, Sayın Sanayi Konseyi Başkanımız,  
Çok değerli konuklar, kıymetli basın mensupları,

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü – Küresel Değişime Uyum” temalı III. Sanayi Kongresi’ne hoşgeldiniz diyor ve İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu adına sizleri saygıyla selamlıyorum.

Başta Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcımız Sayın Abdüllatif Şener ve TOBB Başkanımız Sayın Rifat Hisarcıklıoğlu olmak üzere açılışımızı onurlandıran tüm konuklarımıza katılımlarından dolayı teşekkürlerimizi sunuyoruz.

İlk Sanayi Kongremizi Odamızın 50. yıl etkinlikleri çerçevesinde 2002 yılında gerçekleştirmiş ve ana tema olarak “Sürdürülebilir Rekabet Gücü” başlığını seçmiştik. İlk Kongremize gösterilen yoğun ilgi ertesi yıl yine bir araya gelmemize neden oldu. II. Sanayi Kongresi’nde “Sürdürülebilir Rekabet Gücü”nü “Geleceği Yakalamak” teması ile birlikte ele aldık. Bu yıl, III. Sanayi Kongremizde ise, “Sürdürülebilir Rekabet Gücü”ne “Küresel Değişime Uyum” penceresinden bakıyoruz.

Her zaman temel meselelerimizden biri olan rekabet küreselleşme ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Bugün artık, bitmeyen bir yarışa dönüşen rekabetten, hiper rekabetten söz ediyoruz. Rekabette hedef artık sadece bir yarış kazanmak değil, bir sonraki yarışta, daha sonraki etaplarda da önde olabilmek haline gelmiştir.

Yarıştta önde olabilmenin kriterleri nelerdir? Ne yaparsak rekabette öne geçebilir ve önde olmayı sürdürülebilir hale getirebiliriz? Türkiye, 1980’li yılların başından itibaren dışa açık ve ihracata dönük bir ekonomik modeli benimsemiştir. 1996’dan bu yana da, sanayimiz Gümrük Birliği koşullarında tamamen korumasız olarak faaliyet göstermektedir. Bu süreçte önemli başarılar elde edilmiştir. Bugün 60 milyar Doları aşan ihracattan, 150 milyar Doları aşan dış ticaret rakamlarından söz ediyoruz. Başlangıç noktamız göz önüne alındığında, bu gelişmelerin bir başarı olduğu ortadadır. Ancak, başarıyı sadece kendimizin nereden nereye geldiğiyle ölçemeyiz.

Asıl önemli olan, performansımızı benzerlerimizle karşılaştırdığımızda elde ettiğimiz sonuçtur. Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan Rekabet Gücü Raporu’na göre, Türkiye 2003 yılında, rekabet gücü açısından 102 ülke arasında 65. sırada yer almaktadır. 65. sırada kalmak, 3000 dolar civarında bir kişi başı milli gelir ile yetinmek, %12’ler civarında açık işsizlik oranını, %30’a yaklaşan eğitimli işgücü işsizliğini, 25 milyar dolar civarında bir dış ticaret açığını sürdürmek anlamına geliyor.

65’incilikle yetinecek miyiz? Yoksa rekabet liginde daha üst sıralara tırmanmanın mücadelesini mi vereceğiz? Rekabet gücümüzü artırmak, bürokrasisi ile, özel sektörü ile, sivil toplum örgütleri ile ortak bir mücadeleyi gerektirmektedir. Rekabet gücümüzü sürdürülebilir kılmak için ne tek başına özel sektörün, ne de tek başına hükümet ve ekonomi yönetiminin çabaları yeterli olacaktır. Her iki tarafa da çok önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Türkiye, kurumlarını, toplumun tüm kesimlerini ortak bir hedef doğrultusunda, sinerji ve koordinasyon içinde bir araya getirmek konusunda, ne yazık ki, yeteri kadar başarılı olamamıştır. Rekabet gücümüzü artırmak ve sürdürülebilir kılmak hedefi, bu sinerjiyi yaratmamız gereken en önemli alanların başında gelmektedir. Üç yıldır gerçekleştirdiğimiz ve önümüzdeki yıllarda da devam ettirmek kararında olduğumuz Sanayi Kongreleri, kanaatimizce, ilgili tarafları bir araya getirmek ve sürdürülebilir rekabet gücü gerçeğini gündemde tutmak açısından önemli bir işlevi yerine getirmektedir.

Değerli konuklar,

Küresel değişime ayak uydurabilen işletmelerin ve ülkelerin başarılı olacağı, tartışılmaz bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Hatta, değişime ayak uydurmak yetmemekte, başarı için değişimin yönünü tayin edenler arasında olmak gerekmektedir. Bunun için, hem devlet hem özel sektör hem de diğer sivil toplum kuruluşları olarak küresel değişim dinamiklerini iyi anlamak ve küresel değişimi doğru okumak zorundayız. Ünlü Fransız Filozof Auguste Comte “Geleceği iyi görürsek, geçimimizin yarısını temin etmiş oluruz” diyor.

Gelecek neyin üzerine kurulu ve rekabet neyi gerektiriyor? Küresel rekabet verimliliği, teknoloji geliştirmeyi, ArGe’yi, yenilikçiliği, yaratıcılığı, katma değeri yüksek ürünlere yönelmeyi gerektiriyor. Sürdürülebilir rekabet, bilgi üretmeyi gerektiriyor. Ürettiği ürün ya da hizmete en fazla bilgiyi katabilen firmalar en yüksek geliri elde ediyor. Bunları artık biliyor ve rekabet gücümüzü artırmak için işletmelerimizin üzerine düşen görevleri her fırsatta dile getiriyoruz. Ancak, günümüz rekabet koşullarında bunları yapmak da yetmiyor. Dünya Ekonomik Forumu Başkanı Dr. Klaus Schwab “Büyük balığın küçük balığı yuttuğu bir dünyadan, hızlı balığın yavaş balığı yuttuğu bir dünyaya geçtik” diyor.

Dünya artık, adeta daha hızlı dönüyor. Küresel koşullar hızı, rekabetin en önemli faktörü haline getiriyor. Doğru şeyleri yapmak kadar, bunları hızlı yapmak da önem taşıyor. Böyle bir dünyada sadece firmalarımız, özel sektörümüz değil, hükümetimiz de, bürokrasimiz de çok daha hızlı olmak zorundadır. Zira, çok olumlu bazı gelişmelere rağmen, rekabet gücümüzü zayıflatan makro ölçekli sorunlar hala büyük ölçüde devam ediyor.

Son yıllarda, siyasi ve ekonomik istikrarda büyük mesafe kat edilmiştir. Enflasyonla mücadelede başarı sağlanmıştır ve mali disiplin kararlılıkla sürdürülmektedir. En önemlisi, ağır bir krizin ardından büyüme üç yıldır devam etmektedir. Bunlar, geleceğe dönük ümitlerimizi güçlendiren son derece önemli gelişmelerdir. Ancak, yapısal reformlar konusunda yavaş kalınmış, yeterince yol alınamamıştır. Yapısal reformlardaki yavaşlık rekabet gücümüze de yansımaktadır. Türk sanayicisi kullandığı enerji için rakiplerinden daha yüksek bedel ödemeye devam etmektedir. Türkiye hala, iş gücü maliyeti üzerindeki vergi ve prim yükü oranının en yüksek olduğu OECD ülkesidir. Buna rağmen, sosyal güvenlik sisteminin yeniden yapılandırılması konusunda henüz bir sonuç alınamamıştır.

Kayıt dışı faaliyetlerin ekonomimizdeki ağırlığı devam etmektedir. Kayıt dışı faaliyetler, mükellefiyetlerini yerine getirerek çalışan işletmeler aleyhine haksız rekabet yaratmaktadır. Kayıt dışı yaşayabilme imkanı, işletmelerin kendilerini yenileme ve modernleşme arayışlarına da engel olmaktadır. Aslında, pek çok kesim bu durumdan şikayet ediyor, ancak çözüm konusunda nedense pek yol alamıyoruz. Daha önce özelleştirme ile ilgili gündeme getirdiğimiz samimiyet sorgulaması bu noktada da aklımıza geliyor. Acaba, kayıt dışı ile mücadele konusunda yeteri kadar samimi miyiz? Kayıt dışını kayıt altına almayı gerçekten istiyor muyuz? Yoksa, göz yummakta fayda gördüğümüz için mi bu mücadelede başarılı olamıyoruz? İnsanımızı günlük 4.8 dolara mahkum eden çarpık dengelerin devamı ve kısa vadeli kazanımlar adına göz yumulan kayıt dışılığın, sanayimizin yapısal dönüşümünü geciktirdiği, rekabet gücünü zayıflattığı hiçbir zaman unutulmamalıdır. Kayıt dışını kayıt altına almayı hedefleyen adil, dengeli bir vergi reformu daha fazla gecikmeden hayata geçirilmelidir.

İyileştirme yönünde bazı adımlar atılmıştır, ancak yatırım ortamındaki sorunlar hala devam etmektedir. Ekonomilerini dışa açmış bütün ülkeler, uluslararası doğrudan yatırımlardan mümkün olan en fazla payı almak için kıyasıya bir rekabet içindedir. Hükümetimizin en hızlı davranması gereken konuların başında, yatırım ortamının iyileştirilmesi gelmektedir.

Geçtiğimiz hafta içinde, Avrupa Birliği’ne tam üyelik hedefinde çok önemli bir dönemeçi daha geride bıraktık. Farklı değerlendirmeler olmasına rağmen, biz 6 Ekim’deki gelişmeleri olumlu buluyoruz. Önümüzde çok önemli bir dönemeç daha var; o da 17 Aralık. Bizler, 17 Aralık’taki gelişmelerin de olumlu olacağı ve kısa süre içinde müzakerelerin başlayacağı inancını taşıyoruz. Ancak, önümüzdeki bu iki ayı çok iyi değerlendirmeliyiz. Müzakerelere ve masaya gelecek 31 dosyaya yönelik teknik hazırlıklara bir an önce başlamalıyız. Bizler, kendi sektörümüzle ilgili çalışmalara en aktif şekilde katkıda bulunmaya hazırız ve mutlaka bu çalışmaların içinde yer almamız gerektiğini düşünüyoruz. Önümüzdeki bu uzun ve zorlu süreçte daha yapacak çok işimiz var. Kararlı, soğuk kanlı ve süratli olmak zorundayız.



Değerli konuklar,

İki gün boyunca burada gerçekleştireceğimiz oturumların, bizleri, önümüzdeki zorlu yolculukta daha da çok ihtiyaç duyacağımız sinerji ve koordinasyona biraz daha yaklaştıracığından eminiz. Değerli konuşmacılarımızın küreselleşmeye ilişkin yorumlarının, yaşadığımız ve rekabet ettiğimiz dünyayı daha iyi anlamamıza yardım edeceğine inanıyoruz. Ürünlerimizin ve firmalarımızın rekabet gücüne ilişkin oturumlar, firmalarımıza yeni fikirlerle ve vizyonumuzu geliştirerek dönmemize vesile olacaktır. Bu iki günün verimli ve başarılı geçmesini diliyor, sizleri İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu adında bir kez daha saygıyla selamlıyorum.



Sayın Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcımız,  
Sayın Valim,  
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin Sayın Başkanı,  
Yurdumuzun çok çeşitli yörelerinden kongremize katılan değerli konuklar,  
Yurt dışından gelen misafirlerimiz,  
Kıymetli basın mensupları,

İstanbul Sanayi Odası'nın organize ettiği III. Sanayi Kongresi'ne hoş geldiniz. İstanbul Sanayi Odası olarak tüm kurullarımız adına hepinizi saygıyla selamlıyorum.

İlki, İstanbul Sanayi Odası'nın 50. yıl etkinlikleri çerçevesinde yine bu salonda organize edilen "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" temalı Sanayi Kongresi'nden sonra, bildiğiniz gibi, geçen yıl "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" ana başlığının altına "Geleceği Yakalamak" şeklinde bir başlık daha koymuştuk. Bu yıl, Yönetim Kurulumuz "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" ana başlığının altına "Küresel Değişime Uyum" alt başlığını düşündü. İçinde bulunduğumuz değişim sürecinde, Türkiye'nin önündeki geleceğe yönelik yeni hedeflerle bir bütün olarak ele alındığında, zannediyorum ki, son derece doğru bir zamanda doğru şekilde belirlenmiş ve ifade edilmiş bir başlıktır. İki gün sürecek bu etkinlikte düşüncelerini ve önerilerini dinleme fırsatı bulacağımız değerli konuklarımız var. Aramızda bulunan bu kıymetli konuklarımızın, III. Sanayi Kongresi vesilesiyle bizlerle deneyimlerini paylaşacak olmaları, Türkiye'nin ve Türk sanayisinin hem geleceğe bakışına hem de süregelen değişimin benimsenmesi, hızlanması ve yaygınlaşmasına büyük katkıda bulunacaktır.

Değerli konuklar,

Bildiğiniz gibi, Türkiye geçen hafta, Avrupa Birliği Komisyonu'nun İlerleme Raporu'nda ortaya koyduğu üzere, kırk yıllık Avrupa Birliği sürecinde üçüncü etaba girdi. Üçüncü etap diyorum; 1996 öncesi, Gümrük Birliği'ne kadarki sürece birinci etap, 1996'dan 2004'ün sonuna kadar olan sürece ikinci etap dersek, 17 Aralık ve sonrasındaki sürece de üçüncü etap diyebiliriz. Türkiye artık 17 Aralık'ı beklemeye başladı. Aslında, Türkiye küresel değişim sürecini 1980'lerde test etmeye başladı. Avrupa Birliği'nin, biraz evvel sözünü ettiğim ikinci etabında, Gümrük Birliği'nden bugüne kadar geçen sürede, küreselleşme gerçeğini çok daha farklı bir boyutta yaşamaya başladık. Bugün Türkiye'nin önünde çok daha farklı ve büyük hedefler var. Türkiye, kendini aşmanın ötesinde, bölgesine ve dünyanın geleceğine yönelik olarak da önemli görevler üstlenebilir. Bugün hiç bir ülke, gelişmiş Batı ekonomileri düzeyine sadece kendi yurt içi faaliyetleriyle ulaşmamıştır, ulaşamaz da. Küresel pazardan pay almanın, alınan payı geliştirebilme yollarının küresel değişime uyumdan geçtiğini hiçbirimiz göz ardı edemeyiz. Öyleyse, sürdürülebilir rekabet gücünü geliştirebilmenin yeni yollarını ülke olarak test etmek zorundayız.

Hatırlıyorsunuz, 1990'ların ikinci yarısında, ihracatı 30 milyar doları aşamayan bir Türkiye vardı ve 1996-1997 yıllarında hepimiz bu ihracatı artırmak için uğraşıyorduk. Bugün, Türkiye'nin ihracatı 60 milyar doları zorluyor. Buna karşılık, bu son derece olumlu gelişmenin yanı sıra, yeteri kadar tasarruf edemediğimizi de ifade etmemiz lazım. Yatırımlar, özellikle doğrudan yabancı sermaye yatırımları yetersiz ve yeni istihdam alanları yaratma konusunda da, maalesef, yeteri kadar başarılı değiliz.

Artık, değerli arkadaşlarım, şu gerçeği görmemiz lazım: ilk kongrede de, ikinci kongrede de bunu konuştuk; bu kez de konuşmak zorundayız. Artık mikro uygulamalarda, işletme bazındaki uygulamalarımızda ya katma değeri %50'nin üzerine çıkaracağız, yeni ürünler yaratacağız, yeni ürünler tasarlayıp hayata geçireceğiz, ya da birleşerek ölçek ekonomisini yakalayacağız. Fiyatla oynayarak sağlayamadığımız tasarrufu – ki, bugün artık hepimiz biliyoruz, fiyatı pazar oluşturuyor, fiyat bizim kontrolümüzde değil – bu şekilde sağlayacağız. O zaman, maliyetlerde hedeflerimizi gerçekleştirebileceğiz; ancak maliyetlerimizi aşağı çekerek başarılı olabiliriz. Küçük kalarak küresel oyuncu olamayacağımız gerçeğini göremezsek, korkarım, yarın çok geç kalmış oluruz. Demokrat olmaya, paylaşmaya, başkalarından istediğimiz şeffaflığı önce kendi içimizde gerçekleştirmeye mecburuz. Türkiye eğer doğrudan yabancı sermaye yatırımları konusunda gerçekten yol almak, gerçekten dünyadan ciddi bir pay almak istiyorsa, yapması gereken pek çok değişikliğin yanı sıra, önünde üç temel unsur vardır. Bunları çok farklı bir şekilde, küresel değişime uyum sürecinin olmazsa olmaz koşulları olarak görmek zorundayız.

Öncelikle, siyasi ve ekonomik istikrarın yanında, hukukun tartışılmaz üstünlüğünü hayata geçirmek zorundayız. Adil, herkese eşit mesafede, etkin ve zamanında bir hukuk sistemini Türkiye hayata geçirmek zorundadır; bunu başarmak zorundadır.

İkinci olarak, yıllardır konuştuğumuz ve hepimizin şikayet ettiği bir haksız rekabet olgusu vardır. Yönetim Kurulu Başkanımız da çeşitli vesilelerle ve bugün de tekrar çok net bir şekilde ifade etti: Kayıt dışı ekonomi problemimiz var. Türkiye yıllardır kayıt dışı ekonomiden şikayet ediyor. Şikayet etmek neyi çözdü? Hükümet, özel sektör, bürokrasi, hepimiz şikayet ediyoruz, ama sonuç alamıyoruz. Hepimizin iyi bildiği bir deyiş vardır, Sayın Bakanım, siz de bilirsiniz: “Uyguladığınız yöntemleri aynen devam ettirdiğiniz sürece, aynı sonuçları almanız kaçınılmazdır”. Demek ki, farklı bir şeye ihtiyacımız var. Çeşitli ortamlarda, daha düne kadar tartıştığımız unsur suydur; %60-80 enflasyonun olduğu yerde, vergi kanunlarını eksiksiz uygularsanız, kendi varlığınızı eritirsiniz. Bu yaklaşım, bize göre kabul edilebilir bir gerçek değildir. Mücadeleyi, bu hatalı bakış açısını kabul etmek üzerine kuramayız. O günleri geride bıraktık; bugün enflasyonda %10-12'lere geldik. Bu konudaki başarının neresindeyiz peki? Türkiye hala, %50 kayıt dışı ekonomiden söz ediyor.

O zaman, ortaya yeni bir gerçek koymamız lazım. Hükümeti ile, Türkiye Büyük Millet Meclisi ile, bürokrati ve özel sektörü ile, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve bağlı tüm kurumlarıyla beraber top yekün bir mücadele içine girmemiz gerekiyor. Ancak, bunun bir temel şartı var; kayıt dışının artık siyasi himaye alanından çıkması lazım. Türk ekonomisinin rekabet gücü üzerindeki en olumsuz unsur olan kayıt dışı ekonominin, iki sene önceki McKinsey Raporu'nu hatırlayın, Türk ekonomisindeki verimsizliğe etkisinin %30 olduğunu ben hatırlıyorum. Bunu ortadan kaldırmak adına Türkiye tamam mı diyecek, yoksa aynı şekilde yoluna devam mı edecek?

Küresel değişime uyumu başarmak zorunda olan Türkiye, üniversiteler, YÖK Yasası, teknik eğitim, ara teknik eğitim ve meslek okulları gerçeğinde düzenlemeler yapmaya, elbette, devam edecek. Fakat, zannediyorum ki, bu üçüncü temel unsur konusunda, artık işin sonunda bir şeyler yapmak yerine, daha yolun başında iken yeni düzenlemeler yaparak işe koyulmamız gerektiğini görmeliyiz. Başarı, ancak ve ancak, ilköğretimden başlayacak yeni bir eğitim reformu sürecini hayata geçirebileceğimiz oranda mümkün olacaktır ve bizi hedeflerimize götürecektir.

Değerli konuklarımız,

Türkiye, uzunca bir süredir dünya gündeminde yer alıyor. Türkiye, Mayıs'tan bu tarafa, dünya platformunda çeşitli etkinlikler yaptı, çeşitli başarılarla imza attı. Bugün geldiği noktada da, 17 Aralık sürecine giden bir yolda geleceğe bakıyor. Bu süreç çok gerçekçidir. Başarılarıyla yetinmeyen, abartısız, kendi özgüveniyle geleceğe bakan, yapacak daha çok işi ve eksiklikleri olduğunun bilincinde, iyi bir işbirliği ve koordinasyon içinde, lafa değil, işine bakan bir Türkiye'yi hedeflerine yöneltmek zorundayız.

İstanbul Sanayi Odası'nın III. Sanayi Kongresi'nde bu görevi paylaşacak olan tüm değerli katılımcılara ve siz değerli konuklarımıza, sanayicilerimize, katılımlarınızdan ötürü teşekkür ediyoruz. III. Sanayi Kongresi'nin ülkemize, hepimize başarılı ve yararlı olması dileğiyle hepimize bir kez daha saygılar sunuyoruz.

Sayın Başbakan Yardımcım,  
Sayın Valim,  
Çok Değerli Konsey Başkanları,  
İstanbul Sanayi Odamızın Değerli Meclis Başkanı,  
İstanbul Sanayi Odamızın Değerli Yönetim Kurulu Başkanı,  
Değerli Başkanlar, kıymetli katılımcılar, değerli basın mensupları,

Öncelikle, böylesine kıymetli bir topluluğa hitap etmekten duyduğum memnuniyeti ifade ederek, şahsım ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu adına hepimizi saygıyla selamlıyorum.

Bu derece önemli bir organizasyonu üçüncü defa başarıyla gerçekleştirmelerinden ötürü İstanbul Sanayi Odamızı, genç ve dinamik Başkanı Sayın Tanıl Küçük başta olmak üzere, tebrik ediyor ve ilkeli, ileriye hedefleyen görev anlayışı ile hizmete devam etmelerini diliyorum.

Değerli katılımcılar,

Dünya değişiyor ve ölkemiz de bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Eskiden dünyayı ne simgelerde diye baktığımızda, duvarları ve sınırları görüyorduk. Bu alanların içinde, dünyanın geri kalanından bağımsız olarak yaşanabiliyordu. Bugünün dünyası artık buna imkan vermiyor. Artık, dünyayı en iyi ne simgeliyor diye baktığımızda, interneti görüyoruz. Ülkeler bir bütünün parçaları olarak işlev görmeye başlıyor ve bu yüzden de, AB ve NAFTA gibi bir bütünün parçası olmak daha fazla talep görüyor. Türkiye olarak çektiğimiz sıkıntıların temelinde de, değişen bu dünya sistemine nasıl intibak edeceğimiz yatıyor.

Son yirmi yıldır, dünya ekonomisine entegre olmak için bir dönüşüm sürecinden geçiyoruz. Seksenli yıllarda birinci kuşak reformlar yaptık ve ticaret yapmayı öğrendik. Dış ticaretimiz 1984'ten sonra geliştii. Öyle ki, Amerika Birleşik Devletleri tekstil kotalarının var olduğunun farkına, ancak 1984 yılından sonra vardık. Ancak, doksanlı yıllarda, ikinci kuşak reformlar denilen ve ekonominin kurumsallaşmasını sağlayacak yapısal reformları tamamlamadık. Bu yüzden de, şimdi aslında, on yıl önce tamamlamış olmamız gereken yapısal ödevlerimizi gecikmeli olarak ve daha fazla maliyetle gerçekleştiriyoruz.

Bu gecikmenin getirdiği maliyetin en güzel örneğini bankacılık sisteminde yaşadık. Küresel rekabet ortamının zor yoldan farkına vardık. İntibakın ayak sürüyerek, gecikerek yapılması çekilen sancının şiddetini artırmaktadır. Kurumsal altyapı ne kadar yavaş inşa edilirse, geçiş dönemi ne kadar uzatılırsa, maliyet de o kadar yüksek olmaktadır.

Değerli katılımcılar,

2001 yılında yaşadığı ekonomik kriz sonrasında, Türkiye bir dizi kapsamlı yapısal reform programını uygulamaya başlamıştır. Bu süreçte enflasyonu tek haneli rakamlara indirirken, hızlı bir büyümeyi yakalamış örnek bir ölkemiz. Son üç yıldır sergilediğimiz özel sektör kaynaklı büyüme performansı da, Türk ekonomisinin toparlanma gücünün en temel göstergesidir. Şimdi hedefimiz, başladığımız işi tamamlamak ve Türkiye ekonomisini yapısal olarak, kurumsal olarak ve teknolojik olarak yenilemektir. Türkiye, yapısal reformlar tamamlandıkça, kuralların ve kurumların hakim olduğu, eşit şartlarda rekabete dayalı, düzgün işleyen, rekabetçi bir ülke ekonomisi olma yolunda hızla ilerlemektedir.

Bu potansiyeli artık daha sağlam bir kurumlar ve kurallar bütünüyle birleştirmek istiyoruz. Avrupa Birliği sürecine de bu açıdan bakıyoruz. Bu süreç, aslında, yeni ve kapsamlı bir değişim projesidir. Bu süreci başarıyla tamamlayacağımıza dair benim hiç bir şüphem yoktur. Ülkemize güveniyor, geleceğe güvenle bakıyorum. Türkiye, bulunduğu coğrafya içinde güçlü bir dünya ülkesi olarak varlığını sürdürecektir.

Değerli katılımcılar,

Küresel rekabet ortamına uyum, ülke içindeki iş ortamının değişmesini zorunlu kılmaktadır. Artık, geçmişteki gibi bir iş ortamı olmayacağını, olmaması gerektiğini bilmeli ve buna göre hareket etmeliyiz. Yerel girişime

önem vermeliyiz. Bugüne kadar, ekonominin ve büyümenin itici gücü Ankara olmuştur. Bölgelerin gözü hep Ankara'nın yatırım programlarındaydı. Yeni büyüme stratejisinin temel amaçlarından biri, yerel girişimcilerin desteklenmesi ilk adımının Ankara'da değil, illerde atılmış olmasıdır. Eskiden kamuya dayalı iş yapmaya alışmış olanlar, artık kamu harcamalarına bel bağlamamalıdır.

Türkiye, özellikle son yıllarda, doğru sebeplere dayanmadan, yanlış hesaplar ve siyasal nedenlerle yapılmış birçok kamu ve özel sektör yatırımıyla kaynakların boşa harcanmasına tanık olmuştur, olmaya da devam etmektedir. Kalkınma atağı yapmak isteyen birçok ülkede, hükümetler aşırı para basarak ve aşırı borçlanarak imkanları kolay yoldan artırmayı denemişler ve ülke ekonomilerini enflasyon girdabına ve döviz darboğazına sokmuşlardır. Yatırım için tek ve en önemli kriterin yatırımın verimliliği olduğu, siyasal önceliklerin ise yanıtıcı sonuçlar verdiği unutulmamalıdır. Bu sebeple her çivi çakan değil, doğru çivi çakan desteklenmeli; yanlış çivi çakandan ise hesap sorulmalıdır. Bu doğrultuda, yatırım teşvik sistemini tartışmadan önce, ülkemizde bir sanayi envanter sistemi kurulmalı ve devamlı takip edilerek güncel tutulmalıdır. Arkasından da, buna bağlı olarak yatırım haritalarını oluşturmalıyız. Sadece döviz kuruna bağlı olarak ihracatta rekabetçi olamayacağımızı, ihracat artışını sürdürmeyeceğimizi bilmeli, birilerinin döviz kurlarını yükseltmesini beklememeliyiz. Vergi borcumuzun, bir gün nasılsa, affa uğrayacağı beklentisinde olmamalıyız. Kayıt dışı kalarak işimizi büyütmeyi beklememeliyiz. Ürettiğimiz tarım ürünlerinin dünyada fiyatları düştü diye, devletin bu ürünleri bizden daha yüksek fiyattan alıp, çöpe atmasını beklememeliyiz. Hayatımızı garanti altına almak için devlette iş bulmayı amaçlamamalıyız. İktidara geldiğinde işimize yarar diye siyasi partileri destekleyip, özel bankalardan alamadığımız krediyi kamu bankalarından almayı düşünmemeliyiz.

Sosyal devlet anlayışını yanlış yorumlayıp, yirmi yıl çalışarak kırk yıl boyunca emekli maaşı almayı beklememeliyiz. Devletin verdiği hizmetler bedava ya da ucuz, yani maliyetinin altında olmalıdır diye hayaller kurmamalıyız. Devletin harcadığı paranın, aslında bizim cebimizden çıktığını kesinlikle unutmamalıyız. Kamu kaynaklarının kısıtlı olduğu bir ortamda, bir yerden kısmadan bir başka yere kaynak aktarılamayacağının da, hem siyasetçimiz hem de vatandaşlarımız farkında olmalıdır. Toplumun bir kesimine, siyasi tercihle aktarılacak kıt kaynakların, bütün toplum kesimlerine fatura edileceği açıktır. İlave kaynak talebinde bulunanlar, bu gerçeğin farkında olmalıdırlar. Kamuoyunda olumsuz beklentilere yol açmamak için, bir harcama yapılmadan önce, bu harcamanın kaynağının ne olacağı açıkça belirtilmelidir. Yoksa, daha önce defalarca şahit olduğumuz gibi, bugün kaşıkla verilen, yarın kepçeyle yine bizden geri alınır.

Kısacası, devletin ya da başkalarının bizim için neler yapabileceğini değil, bizim kendimiz için neler yapabileceğimizi düşünmeliyiz. Artık, çevremiz bize uymayacak, biz çevremize uymaya çalışacağız. 2001'de kıyısından dönmüştük, ama eskisi gibi kalmakta direnirsek, işte o zaman, hep birlikte batacağız.

Değerli katılımcılar,

Türkiye'nin son üç yıldır sergilediği özel sektör kaynaklı büyüme ve üç yılda tam iki katına çıkarttığı ihracatı, Türk ekonomisinin toparlanma gücünün ve özel sektörümüzün küresel değişime uyum becerisinin en temel göstergesidir. Bu tablo; "Bu programda parasal tedbirlerden başka bir şey yok, bu kadar yüksek faiz dışı fazla ile büyüme olmaz, dalgalı kur sistemi işlemez" diyenlerin, aslında, fena halde yanlış olduklarını göstermektedir. Peki, niye böyle oluyor? Popüler bir görüşe göre, "İktisatçı, dün yaptığı tahminlerin bugün neden yanlış çıktığını en iyi açıklayabilen kişidir". Aslında, bu tanım ekonomi ile ilgili herkes için pekala geçerli olabilir.

Değişim dönemlerinde eski modele göre hazırlanmış parametreler, mevcut durumu açıklama kabiliyetini yitirmiştir; yeni modelin parametreleri ise yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Böyle dönemlerde şimdiye kadar hep işe yaramış olan eski düşünce çerçevemizi radikal bir biçimde değiştirmemiz gerekmektedir. Çünkü, düşünce çerçevenizi zamanın gereklerine uygulayamıyorsanız, düşünmenize yardımcı olması gereken ve bugüne kadar hep yardımcı olmuş kavramlar sizi esir alabiliyor. Ünlü iktisatçı Keynes, bir tartışma esnasında fikrini değiştirmesini eleştirenlere, "Veriler, benim fikrimi desteklemediğinde ben fikrimi değiştiririm, ya siz ne yaparsınız?" demiştir. Türkiye'deki iktisadi tartışmalara bakarken akılda tutulması gereken en önemli hususlardan biri de budur.

Türkiye ekonomisi, 2001 krizini takiben alınan yapısal tedbirlerin katkısıyla, işleyiş biçimi açısından, dün bizim bildiğimiz Türkiye ekonomisi değildir. Türkiye, artık alıştığımız Türkiye olmaktan çıkmaktadır. Geriye dönüş ihtimali ise esasen yoktur, olmadığı da her geçen gün daha iyi görülecektir. Dolayısıyla, iktisadi konulara ilişkin tartışmalara girenlerin bu hususu dikkate almaları gerekmektedir.

Peki, değişim sürecini nasıl başardık? Öncelikle, Hükümetin Merkez Bankası bağımsızlığını temel alan kurumsal düzenlemesiyle birlikte, Merkez Bankası'nın artan inandırıcılığı, böyle gelenin artık böyle gitmeyeceğini göstermiştir. İkincisi, başarılı bir biçimde sürdürülmüş olan mali disiplindir. Üçüncüsü, dalgalı kur rejimi altında, döviz kurunun piyasalarda serbestçe oluşmasına izin verilmesidir. Son olarak da, kısmen de olsa tamamlanan, yapısal reformlar sayesinde ekonominin daha sağlıklı ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasıdır.

İşlerin, bu kez, alıştığımız eski biçime dönmesi mümkün olmayacak yaklaşımı güçlendikçe, şirketler kesiminde dönüşüm hızlanacak ve düşük enflasyonla, sürdürülebilir bir büyüme ortamı ortaya çıkacaktır. Hükümetin yapması gereken de, yarını bugünden farklı yapmak konusunda kararlı olduğunu göstermesidir; yapısal reformları tamamlayarak, Türkiye'yi kuralların ve kurumların hakim olduğu, eşit şartlarda rekabete dayalı, sağlam bir piyasa ekonomisine dönüştürmesidir.

Bu süreçte, kayıt dışı ekonominin hızla kayıt altına alınması da elzemdir. Ekonominin kayda girmesi, hem mali disiplin hem de rekabet gücü açısından iyidir. Kredi kartları da, ekonominin kayda girmesine katkıda bulunduğu için iyidir ve kredi kartı kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Vergi politikaları daha aktif kullanılarak, şirketlerin kayıt altına geçişi desteklenmelidir. Ancak, kayıt dışı ekonominin sebebi sadece yüksek vergi oranları değildir. Önemli bir sebep de nasıl davranacağı, ne yapacağı belli olmayan, çok geniş yetkilere sahip kamu yönetimi ve bürokrasidir. Bu hantal yapının da değişmesi ve kamu yönetiminin de kurallara uygun çalışması sağlanmalıdır. Bunun için de, bürokratik ve merkezîyetçi kamu yönetimi zihniyeti sona erdirilmelidir. Başta kamu idaresinde olmak üzere, bütün toplum kesimlerinde bu zihniyet değişimi yaşanmalıdır.

Değerli katılımcılar,

Türkiye, iktisadi toparlanma sürecini özel sektörün dinamizmi sayesinde başarıyla tamamlamıştır. Ekonominin hem büyüme kapasitesi hem de potansiyel üretim seviyesi özel sektörün dinamizmi sayesinde genişlemiştir. Türkiye bunu, özel sektörün değişim gereğine ve değişime olan inancı sayesinde gerçekleştirmiştir. Şirketler kesiminde başlayan değişme süreci yarıda bırakılmamalıdır.

Türkiye'nin rekabet gücünü artıracak, hem yerli hem de doğrudan yabancı sermaye yatırımını çekecek, esnek ve dinamik bir iş ortamına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu doğrultuda, dünya ile rekabet edebilmek için ülkemizde yeni bir sanayi politikası ve stratejinin gerekliliği açıktır. Burada amaç, piyasa ekonomisine odaklı ve özel sektöre dayanan rekabetçi sanayiler oluşturmak ve ihracat kapasitesini artırmak olmalıdır.

Şurası unutulmamalıdır ki, sağlıklı bir yatırım ortamı olmadan, ne kalkınma olur, ne ihracat artışı sürdürülebilir, ne de büyüme süreci muhafaza edilebilir. Bu yüzden de, biz özel sektör olarak, ülkemizde elverişli yatırım ortamının sağlanması kapsamında, Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu çalışmalarına büyük önem veriyoruz. Burada istenilen sonucun alınabilmesi için, aynı hassasiyeti kamu yönetimi ve bürokrasinin de göstermesini ve üzerinde uzlaşılan kanunların daha fazla gecikmeden, bir an önce yasallaşmasını bekliyoruz.

Hukuk, yargı, mevzuat, vergi ve sosyal güvenlik konularının devamlı üzerinde konuşulan ve devamlı şikayet edilen konular olmaktan çıkıp, yapısal reformlarla iyileştirildiğini görmek istiyoruz. 21. asırda Türkiye'nin dünyadaki yerini belirleyecek olan da, bu doğrultuda atılacak adımlar olacaktır.

Türk ekonomisini dünyaya açan, dünya ile rekabette başarı sağlayan, Türkiye'yi dünyanın yirmi büyük ekonomisinden biri haline getiren ve gelecekte de ilk on ülke arasına sokacak olanlar müteşebbislerimizdir. Türk girişimcileri, gösterdikleri üstün başarı ve çalışmalarla, küresel rekabet ortamında her zaman yer alacak ve gurur kaynağımız olmaya devam edecektir.

Bu düşüncelerle sözlerime son verirken, kongrenin tüm katılımcılar ve dinleyiciler için verimli geçmesini diliyorum, hepinizi saygıyla selamlıyorum.





Değerli Katılımcılar,  
İstanbul sanayisinin değerli temsilcileri,

Hepinizi saygıyla, hürmetle selamlıyorum. Bildiğiniz gibi, Sanayi Kongreleri, Türk sanayisinin tüm yönleriyle masaya yatırıldığı toplantılardır. Tüm yönleriyle diyorum, çünkü bu toplantılarda sanayimiz mevcut sorunlarıyla, performansı ve geleceğiyle tartışılmaktadır. Bu kongreler hükümet, kamu kurumları, özel sektör ve üniversite temsilcileri arasında görüş alışverişi için önemli fırsatlar sunmaktadır ve bu işbirliğiyle, bu diyalogla geleceği örme, dokuma çabasına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle ben, bu Sanayi Kongrelerini bir gelenek haline getiren İstanbul Sanayi Odası'nın değerli Başkan'ına, Yönetim Kurulu üyelerine, mensuplarına ve tüm emeği geçenlere teşekkür ediyorum.

Bugün ve yarın devam edecek toplantıların merkezinde, elbette, rekabet gücü üstünlüğü ve küreselleşme var. Küreselleşme dediğimiz olgu, çağdaş bazı değerlerin ulusal sınırları aşarak, dünya geneline yayılmasıdır. Bazı ortak değerler derken, bunu çok yönlü ve çok boyutlu olarak ifade ediyoruz. Ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel nitelikli olması elbette mümkündür. İletişim ve ulaşım teknolojisinde sağlanan yenilikler, aslında bu değişimin sürükleyici gücüdür. İnsanlar, mallar ve sermaye günümüzde sınır tanımıyor.

Küreselleşme dediğimiz olguyu, asıl bu hareketlilikte tespit edebiliriz. Her şey değişiyor, sınırlara takılmıyor; hatta öyle ki, sermaye 15 saniye içerisinde yerküre üzerinde beş tur atıyor ve sonunda en karlı gördüğü piyasaya yerleşiyor. Bundan kısa bir süre önce, belki bir çeyrek asır önce, dünyada böylesine hızlı bir temponun var olabileceğini, yaşanabileceğini ve bu hızlı temponun bütün dengeleri değiştirebileceğini kimse düşünemezdi. Fakat, bugün, fiilen bu hızın etkisi altındayız.

Değişim hızlanıyor; değişime ayak uyduramayanlar ise yaşama şanslarını tamamen kaybediyor. Aslında varlığın, var olmanın özünde değişim var. Geçmişe doğru gittiğimizde, insanlık tarihinin başlangıcından bugüne doğru geldiğimizde, bu değişimin önce yavaş bir şekilde seyrettiğini görürüz, ama mutlaka, her dönemin kendine özgü değişim biçimleri vardır. Sonra, bu değişim hızı tempolu bir noktaya gelmiştir ve ardından daha da hızlanmıştır. Günümüzde ise, değişim baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır. Bunu dünyamızın 4,5 milyar yıllık ömrünü bir güne indirerek, 24 saatlik bir kısa süreye indirgeyerek, geçmişten günümüze değişimin öyküsünü kısaca ifade edecek olursak şu şekilde açıklayabiliriz:

Bu 24 saat içerisinde, yerküre üzerinde canlılık, sabahın beşine doğru ortaya çıkmıştır. İlk çiçekler ve memeliler, son bir saatte ortaya çıkmışlardır, saat 23'te var olmuşlardır. Bundan 65 milyon yıl önce yok olan dinazorlar ise, saat 23:40'ta yok olmuşlardır. İnsanlığın tarihi ise, bu 24 saatlik yerküre tarihi içerisinde, sadece son 5 dakikanın tarihidir. Bu son 5 dakika içerisinde de, yakın saniyelere geldikçe, değişimin büyük bir tempoyla hız kazandığını görüyoruz.

Tarım devrimi insanlık tarihinin son %1'lik dönemini, son 5 dakikanın %1'lik dönemini, sanayi devrimi sonrası ise son 5 dakikanın son binde birlik bir dönemini anlatmaktadır. Bugüne doğru geldikçe değişimin hızı, temposu korkunç düzeylere ulaşmaktadır. Artık, makineler, trenler, vapurlar, uçaklar, otomobiller, radyo, telefon, televizyon derken bilgisayarlara, nükleer silahlara uzanan ve her gün bir parçası yenilenen, etkisi farklılaşan bir dünyada ayakta kalmak, varlığımızı devam ettirmek ve yolumuza devam etmek zorundayız.

İşin özü, her şey baştan beri değişiyor ve ayakta kalanlar, varlığını sürdürenler ve güçlenenler, güçlü olanlar değil, bu değişime ayak uydurabilenler, bunun da ötesinde bu değişimi yönetebilenler, yönlendirebilenlerdir. Değişim rüzgarlarının hızla estiği dönemlerde, bu rüzgarın hızını kesmek için duvar örenler değil, bu rüzgarı enerjiye dönüştürenler her zaman kazanmıştır. O halde, değişimi doğru okumak, avantaja dönüştürmek gerekiyor.

Bu bağlamda, küreselleşmeye tekrar dönecek olursak, küreselleşme ile birlikte pek çok şey değişmiştir. Her şeyden önce, liberal bir ekonomik düzen ön plana çıkmaktadır. Ulusal ekonomilerin üretim yapılarının, tüketim kalıplarının dış koşullara duyarlılığı artmıştır. Devletin ekonomiyi yönlendirme kapasitesi azalmıştır ve özel sektörün de etkinlik alanı genişlemiştir. Var olmak, gelişmek rekabet gücü üstünlüğü elde etmeye dayalı olarak varlığını sürdürmektedir.

Kurumsal yapılarda ve siyasette de önemli bir değişim artık yerini almıştır. Siyasal alanda demokrasi, küresel bir değer olarak ön plana çıkmaktadır. Devletin, kurumların yeniden yapılandırılması, yeni yönetim modellerinin kurulması, bölgesel örgütlere katılım gerekli hale gelmiştir. Bu platformda, geleneksel anlayışların dışında, tek bir kişinin düşündüğü, ürettiği ve uyguladıklarıyla ülkelerin ve dünyanın sorunlarının aşılabileceği anlayışının geride kaldığını, artık değişik kurumların ve kişilerin yoğun tartışmalarla ortaya çıkarabileceği politikalarla bireylerin ve insanların yollarına devam edebileceğini görüyoruz.

Rekabet gücü üstünlüğü denilince, aklımıza ilk planda, ülke seviyesinde rekabet gücü gelmektedir. Ancak, rekabet eden ülkeler değil, doğrudan doğruya firmalar ve sektörlerdir. Uluslararası rekabet gücünde iki temel unsur var. Bu iki temel unsurdan rekabet üstünlüğü elde etmeyen sektörlerin, firmaların ayakta kalabilmeleri de son derece zordur. Bu iki temel unsurdan biri fiyattır; malları en ucuza üretmek ve hizmetleri de en ucuza sunabilmektir. Eğer ucuz maliyetle üretmiyorsanız, uluslararası fiyatta yarışma kabiliyetinizi kaybedersiniz ve yolunuza devam edemezsiniz.

Ancak, ikinci bir temel unsur var; her şeyin fiyat olduğunu, fiyatla rekabet olduğunu düşünmemek gerekir. Bu ikinci unsur da fiyat dışı unsurdur; burada kalite vardır, ürün çeşitliliği vardır, ürün geliştirme süresi vardır. Değişime ne kadar hızlı intibak sağlar, yeni talepleri hangi hızla karşılayabilirseniz, bu bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Teknoloji düzeyi, satış sonrası hizmetler ve firma stratejileri de fiyat dışı rekabet üstünlüğünü sağlayan unsurlar ve araçlar arasındadır. Gerek fiyata bağlı, gerekse fiyat dışı rekabet unsurları, mikro düzeyde ele alınması gereken konulardır. Konuya makro etkenler açısından baktığımızda, rekabet gücünü besleyen diğer birtakım etmenlere rastlarız. Bunların başında ülke imajı vardır. Eğer ülke olarak iyi bir imaja sahipseniz, bu size rekabet üstünlüğü kazandıracak demektir. Coğrafi konum, aynı şekilde bir avantajdır. İlgili piyasalarda rekabet yoğunluğu, iş gücünün niteliği, sektörlerdeki ortalama firma büyüklüğü, ölçek ekonomisi, kapasite kullanım oranı, finansman koşulları, ana-yan sanayi ilişkileri ve top yekun yatırım ortamının nasıl olduğu hususları da, yine makro düzeyde rekabet gücünü belirleyen etkenler arasında sayılabilir.

Tüm bu çerçeveye içerisinde Türkiye'nin rekabet gücüne baktığımızda, 1980 sonrası izlenen liberal, dışa dönük kalkınma stratejisi, bölgesel bütünleşme arayışlarımız, Gümrük Birliği, Avrupa Birliği süreci sonrasında, Türkiye artan bir rekabet ortamı içerisine girmiştir. Ancak, hemen belirtmek gerekir ki, Türkiye'nin bir çok alanda sağladığı kazanımlar umut vericidir. Dışa açılma, mal piyasalarının ve mali kesimin serbestleşmesi, özel girişimciliğin güçlenmesi, fiziksel altyapının geliştirilmesi, eğitim kapasitesinin yaygınlaştırılması ve verimlilik artışı Türkiye'nin önemli kazanımları arasındadır.

Aradan geçen bir kaç yıl sonrasında, artık geride kalanları tartışmaya gerek yoktur. Siyasi ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle, 1998-2002 arasındaki 5 yıllık dönemde, Türkiye'nin yıllık ortalama sifıra yakın bir kalkınma, büyüme hızı yakalamış olmasını, yüksek enflasyon ortamını ve kamu finansman sorunlarını artık geride bırakmamız gerektiği kanaatindeyim.

Yeni bir süreç içerisindeyiz. Son 2-3 yıllık dönemdeki gelişmelere baktığımızda, bu yeni dönemi daha iyi algılayacağımızı ve değerlendireceğimizi düşünüyorum. Her şeyden önce, uluslararası rekabet gücümüze çok önemli katkı sağlayacak olan temel etkenlerden biri olarak, bugün Türkiye'de ekonomik ve siyasi istikrar vardır. Siyasi istikrarın, ekonomik istikrarın olmadığı bir ortamda, uluslararası rekabette büyük güçlüklerle ve sorunlarla karşılaşılacağı açıktır. Dolayısıyla, bugün geldiğimiz istikrar ortamı, rekabet gücü avantajları açısından da son derecede önemlidir. Türkiye, aslında, büyük bir ekonomidir. 2004 yılı sonu itibarıyla 300 milyar dolara yaklaşacak olan Gayri Safi Milli Hasılasıyla, yine bu yıl sonu itibarıyla 4.000 dolarlık kişi başına milli geliri ile Türkiye gerçekten büyük bir ekonomidir. 300 milyar dolarlık bir ekonomiden bahsettiğiniz zaman, dünyanın yirmi büyük ekonomisinden birinden söz ediyorsunuz demektir. Yıl sonu itibarıyla 60 milyar doların üzerinde olacağını tahmin ettiğimiz bir ihracat potansiyelimiz ve 150 milyar dolar civarında gerçekleşecek dış ticaret hacmine sahip bir ülkeyiz.

Ekonomi büyüyor. 2002'de %7.9, 2003'te %5.9'luk ve 2004 yılının ilk yarısında ise %13.5'lik bir büyüme oranı yakaladık. Fakat, bu büyüme oranlarından daha önemli olan şey, büyümenin kamudan kaynaklanmayışı; büyümenin özel sektör kaynaklı olarak ortaya çıkmış olmasıdır. Özel sektör kaynaklı bir büyüme potansiyeli ile birlikte, dünyadaki değişim rüzgarlarının oluşturduğu atmosferde Türkiye'nin önemli mesafeler aldığını göstermektedir. Yüksek enflasyon oranları geride kalmıştır ve büyük bir büyüme trendi içerisine girilmiştir. 2004 yıl sonu itibarıyla büyüme oranının %10'un üzerinde olacağını tahmin etmekteyiz.

Enflasyon rakamlarına baktığımızda ise, tüketici fiyatları itibarıyla ilk 9 aylık enflasyon %4.9 olmuştur. Dolayısıyla, tüketici fiyatlarıyla yıl sonu enflasyon oranının da %10'un altında olacağı anlaşılmaktadır. Esasen, 2004 yılı itibarıyla, Türkiye'deki büyüme oranı, enflasyon oranından daha yüksek olacaktır. Böyle bir tabloyu Türkiye'nin geçmişinde görmek mümkün olmadığı gibi, pek çok ülkede de böyle bir sonuç görmek mümkün değildir. 2004 yılı itibarıyla, ya enflasyondan daha büyük bir büyüme gerçekleşecek ya da büyümeden daha küçük bir enflasyon gerçekleşecektir. Bu, Türkiye'nin hangi noktalardan, ne düzeye geldiğini açıkça göstermektedir.

Bütçe disiplini, Hükümetimizin temel kararlılıklarından biridir. Son iki yıldır, bütçe gerçek rakamları göstermektedir. Ben, gerek akademisyen, gerekse politikacı olarak, bildim bileli, Türkiye'deki bütçe rakamları yıl sonu gerçekleştirmelerle hiç bağdaşmazdı. Fakat, ilk kez, iki yıldır bütçeyi Meclis'e nasıl gönderiyor ve Meclis'te bütçe nasıl yasalaşıyorsa, bütçe rakamları da yıl sonu itibarıyla, aşağı yukarı, o düzeyde gerçekleşiyor. Güvenilir bir bütçe, istikrarın temelindeki güven ortamının vazgeçilmezlerindedir. 2005 bütçesi de, aynı şekilde, güvenilir bir bütçe olarak, yıl sonunda gerçekleşecek bütçe rakamlarına uygun olarak hazırlanmaktadır. Son yıllar itibarıyla, ilk kez 2005 bütçesinde, faiz giderleri sadece oransal olarak değil, nominal olarak da azalacaktır ve yatırımlar reel olarak artacaktır.

Uluslararası rekabet gücü açısından makroekonomik istikrar ve makro göstergeler ile iktisat politikaları, elbette önemlidir ama, belirttiğim gibi, ülke imajı da çok önemli bir konudur. Hükümetimiz döneminde Türkiye'nin, bu milletin özelliklerine, hasletlerine dayanan gerçek imajının, gerçek kimliğinin tanıtılması için gerekli her türlü çaba gösterilmiştir ve dış politika alanında da bu hassasiyetler içerisinde yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkarılmıştır. Dış politika ekonomiden bağımsız bir hadise değildir, hepsini birlikte değerlendirmek gerekir. Gerek Irak Savaşı sırasında, gerek Kıbrıs konusunda Türkiye'nin izlediği tavır ve, aynı zamanda, Avrupa Birliği sürecinde Türkiye'nin ortaya koyduğu kararlı tutum, başta komşularımız olmak üzere tüm dünya ülkeleriyle sorunları artırmaya değil, işbirliğini genişletmeye yönelik politikalarımız, Türkiye'nin uluslararası camiada imajının ve görüntüsünün gerçek şekliyle algılanmasına büyük katkı sağlamıştır.

Diğer taraftan, kurumsal yeniden yapılanmalara ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Kamuda mali disiplin, devletin rolü, özel sektörü motor olarak kabul eden bir ekonomik anlayış, yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik Koordinasyon Kurulumuzun yapmış olduğu yoğun çalışmalar, yasal düzenlemeler, idari düzenlemeler, bunların hepsi yapısal dönüşümü sağlamaya yönelik çabalardır.

Aynı şekilde, uluslararası rekabet gücünü artırabilmek amacıyla e-devlet konusunda sürdürülen sistematik çalışmalar, bölgesel kalkınma ajansları kurma çalışmalarımız, teşvik sistemimizi rasyonalize etme çalışmaları, ArGe destekleri ve diğer faaliyetler önemli çabalar olarak algılanmalı ve değerlendirilmelidir. Elbette, sorunların bulunduğunu kabul ediyoruz. Enerji fiyatları, istihdamda kamusal yükler, vergi oranları, kayıt dışılık ve kamunun finansal piyasalardaki ağırlığının farkındayız. Ancak, tüm bu konularla ilgili değişimlerin ve iyileştirmelerin, sadece Hükümetin ve siyasi iktidarın çabalarıyla sonuçlandırılacak hadiseler olduğu düşünülmemelidir. Bunların, kısa bir sürede çözülecek sorunlar olduğu yönündeki bir değerlendirme de bence eksiklik taşır. Tüm bu sorunların birlikte, çok yönlü diyalog içerisinde ele alınması ve düzenlenmesi gerekmektedir.

Pek çok konu, geçmiş uzun yılların birikimlerinin sonucu olarak önümüze gelmektedir; bu sorunların tasfiyesi için ise zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Pek çok konu ise, sadece yasal düzenlemelerle aşılamamaktadır; toplumsal alışkanlıklar, refleksler, aynı şekilde, zamanla değişime uğrayacak konular olarak önümüze çıkmaktadır. Ancak, önemli olan şudur: Siyasetçisiyle, bürokratıyla, iş adamlarıyla ve top yekun halk olarak bu sorunların üstesinden gelme, bu sorunları çözme kararlılığına sahip oluşumuzdur. Bu niyet ve bu iradenin tüm engelleri aşacağına ve Türkiye'yi güzel yarınların beklediğine inanıyorum.

Böylesine önemli bir toplantıyı gelenek haline getiren İstanbul Sanayi Odamıza ve katılımlarınızla bu toplantının verimli geçmesine katkı sağladığınız için hepinize tekrar teşekkürlerimi sunuyorum.



# KONUK KONUŞMACI

---

## KÜRESELLEŞMENİN GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE ETKİLERİ

Martin Wolf

Financial Times Gazetesi  
Baş Ekonomi Yazarı



## Martin Wolf

Financial Times Gazetesi Baş Ekonomi Yazarı

Hepinize iyi günler diliyorum. Burada, güzel ülkenizde ve bu muhteşem şehirde konuk konuşmacı olarak bulunmaktan hem çok büyük bir zevk hem de onur duyuyorum.

Türkiye'ye ilk kez 1980'de, Dünya Bankası'ndan görevliyken geldim. Dünya Bankası'nda çalışan tanınmış ekonomist Bela Balassa'nın başkanlığında, oldukça iyi bilinen bir görevdi. O dönemde Türk ekonomisine, sorunlarına ve beklentilerine yönelik hiç bitmeyen bir ilgilim oluştu. Sonra pek çok kez tekrar geldim, Türkiye hakkında pek çok makale yazdım ve özellikle şu dönemde, AB müzakereleriyle ilgili kararlar verilme sürecindeyken burada sizlerle olmak benim için hem büyük bir fırsat hem de harika bir deneyim oluyor.

Konuşmama, bir ekonomist olarak "küreselleşme" sözcüğünün ne anlama geldiğini açıklamaya çalışarak başlayacağım. İçeriği nedir ve bir bütün olarak dünyada nasıl bir evrim geçirmektedir? Ele almak istediğim ikinci konu, artık bildiğimiz küreselleşme sürecini böylesine olağanüstü bir değişim - hatta, 19. yüzyılın başındaki sanayi devriminden bu yana dünya ekonomisindeki en büyük değişim - haline getiren durum: Asya'nın ve hepsinden öte Çin'in, ardından da Hindistan'ın yükselişi. Bu, tüm ülkelerde, ama özellikle de Türkiye gibi orta gelirli, kalkınmakta olan bir ülkenin üzerinde derin etkileri olacağına inandığım bir değişimdir.

Ele almak istediğim ve sizin gibi işadamları için çok önemli olan üçüncü konu ise, küreselleşmenin sürüp sürmeyeceğidir. Yeni yayınlanan ve "*Küreselleşme Neden İşler?*" adını verdiğim kitabımda belirttiğim gibi, 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başında hızlı bir ekonomik bütünleşme dönemi oldu, ama sonra herşey tersine döndü. Elbette, planlarınızı yaparken, bu sürecin devam edip etmeyeceğini sormanız çok makul. Benim buna cevabım şu: Devam edeceğini varsaymalısınız. Elbette, hatırı sayılır riskler söz konusu; gelecek kesin bir biçimde öngörülemez, ama bence devam edeceğini kabul etmelisiniz.

Sonra, dördüncü ve en uzun bölümde, bütün bunların Türkiye için ve çok kısaca, sizler gibi Türk işadamları için ne anlama geldiğine bakacağım. Türkiye'nin hem muazzam bir sınavla hem de dev fırsatlarla karşı karşıya olduğunu ortaya koyacağım. Ülkenin bazı belirgin güçlerinin yanı sıra, bazı belirgin zaafları da var. Son birkaç yılda başarılanlar ortada olmakla beraber, bunlar henüz iyice yerleşmiş değil ve bana göre Türkiye, ne yazık ki, son yirmi yılda karşısına çıkan fırsatların pek çoğunu trajik bir biçimde heba etti. Bunun sonucunda, Türkiye'nin bugünkü rekabet gücü olması gerekenden çok daha az ve Asya'nın, özellikle de Çin'in yükselişinin olası yıkıcılığına karşı kaçınılmaz olarak savunmasız durumdadır. Bana göre, işi ağırdan almak büyük bir

hata olur. Buraya gelip, size her şeyin kusursuz gittiğini, so run olmadığını ve harika gittiğinizi söylemeyi ne kadar istesem de; bütün söyleyebildiğim çok başarılı olabileceğiniz, ama öte yandan, sıkı rekabet içindeki bu küresel pazarda önünüzde dev engellerin bulunduğu olacaktır. (Şekil 1)

### Küreselleşme ve gelişmekte olan ülkeler

1. Küreselleşme nedir?
2. Asya'nın yükselişi ne anlama geliyor?
3. Küreselleşme sürececek mi?
4. Küreselleşmenin Türkiye için yarattığı zorluklar neler?
5. Sonuç

Şekil 1

O halde, herşeyden önce, küreselleşme nedir? En basit anlamıyla, ekonomilerin pazarlar aracılığıyla bütünleşmesidir. Bu entegrasyon sürecinin arkasında iki temel itici güç vardır. Birincisi, teknolojik değişimlerdir. Daha da açık söylemek gerekirse, ulaşım ve son yıllarda daha da önem kazanan iletişim giderlerindeki düşüşlerdir. Birincisi kadar önemli olan ikinci süreç de, dünya çapında hiç görülmedik bir biçimde, tek pazara doğru gidiştir. Geçtiğimiz onyılda, dünya çapında, konumuz için özellikle önemli olan uluslararası işlemlerin ya da gümrüklerdeki işlemleri etkileyen politikaların serbestleşmesi de dahil, bir gidişat söz konusudur.

Küreselleşme çözülmeye, yani disintegrasyona değil; dünya çapında üretim zincirinde bütünleşmenin aksi yönünde bir ilerlemeye yol açmaktadır. Bu durum öncelikle üretimde ve şimdi de gitgide hizmet sektöründe görülmektedir. Bununla kastım şudur; serbestleşme ve çağdaş teknolojiyle pek çok sektörde üretimi küresel çapta organize etmek, zincirin her evresini ve halkasını ona tam olarak uygun bölgeye yerleştirmek mümkündür.

Bu temel bağlamda, günümüzde endüstrileri etkileyen küreselleşme sürecine benzer bir durum, tarihte hiç yaşanmamıştır. Bu, üretimde ve hizmetlerde de, daha önce görülmemiş bir rekabet baskısı oluşturmaktadır. Öte yandan karmaşık, bütünleşmemiş üretim zincirlerinde, pek çok küçük ve özel "niche" pazar imkanı yaratmaktadır. Son olarak, bunun gerisinde, küreselleşmenin kendisine ek olarak, yalnızca yirmi yıl içinde, toplam nüfusu 3 milyarı aşan ülkelerin dünya ekonomisine girmesi vardır. Bu durum, süreç üzerinde fazladan bir şarj etkisi yaratmakta, itici güç oluşturmaktadır. (Şekil 2)

## 1. Küreselleşme nedir?

- Piyasalar aracılığıyla ekonomilerin entegrasyonu
- Bu entegrasyonun arkasında iki güçlü etken yatar:
  - Teknoloji
  - Piyasaya doğru dünya çapında hareket, özellikle sınırdan liberalleşme
- Küreselleşme, önce üretimde, şimdi ise hizmet sektöründe olmak üzere, üretim zincirinin dünya çapında yayılmasına yol açar
- 3 milyarlık nüfusa sahip ülkelerin dünya ekonomisine girişinin bu dönüşüme "turbo-şarj" etkisi var

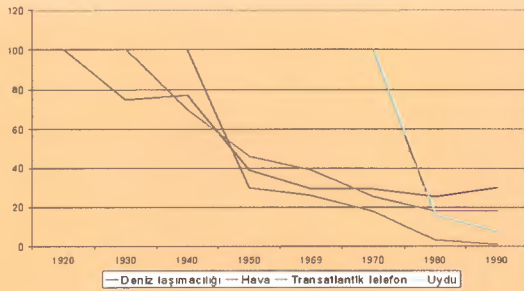
2

Şekil 2

Küreselleşmenin itici güçlerini gösteren tabloda, mavi çizgi deniz taşımacılık giderlerinin düşüşünü, mor çizgi hava taşımacılığındaki maliyet düşüşünü, koyu yeşil çizgi transatlantik ya da küresel telefon giderlerini belirtmektedir ve en sağda uydu iletişim giderlerini görmekteyiz. Bu tabloyu, 1990'lı yılların başında Dünya Bankası'ndan aldım. Buradaki ana fikir oldukça basittir. Ulaşım giderlerinde muazzam bir düşüş oldu ve bu da, görünüşe göre, 1980'li yılların ortalarında kabaca bir istikrara ulaştı. Ancak, iletişim giderlerinde çok daha büyük, hatta inanılmaz bir düşüş var ve bu devam eden düşüş, dünya üretim sistemlerindeki entegrasyon olasılıklarını tümüyle değiştiriyor. (Şekil 3)

## 1. Küreselleşmenin İtici Güçleri

### ULAŞIM VE İLETİŞİMDE MALİYETLERİN DÜŞÜŞÜ



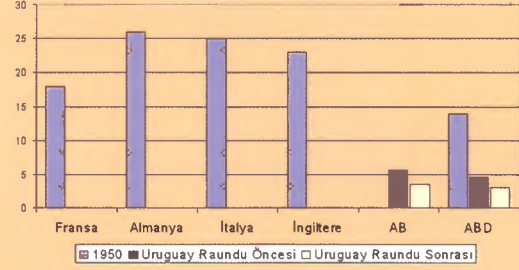
3

Şekil 3

Bunlara ek olarak, korumada çok, çok tutarlı ve hatırı sayılır bir liberalizasyon gerçekleşmiştir. Burada, yalnızca dünya çapında ticarete bakıyorum. 1950'lerin başında, gelişmiş Avrupa ülkelerinin dış ticarete uyguladığı kantitatif engellere ek olarak, ithalatta %25'i bulabilen gümrük vergileri de olduğunu hatırlamaya çalışalım. ABD'de de, ortalama %15'e yakın gümrük vergileri vardı. Bugün, Avrupa ve ABD'de ortalama gümrük vergileri %2 ile %3 arasında olup, dünya ticaretinde birer sorun unsuru olmaktan çıkmışlardır. (Şekil 4)

## 1. Küreselleşmenin İtici Güçleri

### ORTALAMA TARİFE ORANLARI



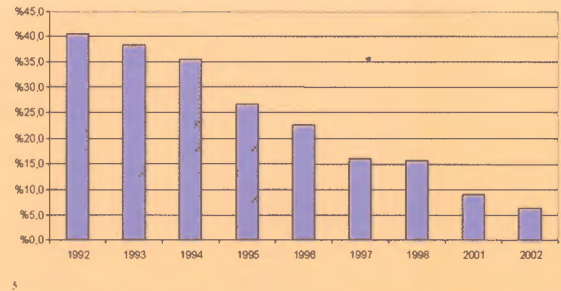
4

Şekil 4

Bu hızlı liberalizasyon, sadece gelişmiş ülkelere özgü de değildir. Bu tabloyu dünyanın hemen hemen her ülkesi için kullanabiliriz; ama, bana gelişmekte olan ülkelerin en büyüğü, dünyanın en dinamik ticaret gücü ve daha yalnızca yirmi yıl öncesine kadar ticarete tümüyle kapalı olan bir ülke için kullanmak ilginç geldi. Çin'in, Dünya Ticaret Örgütü üyeliğinin sonucunda, bugün Çin'de ticaret önündeki engeller gelişmiş ülkelerdekinden biraz daha yüksektir. Çin, aslında, pek çok bakımdan tarihin en açık, en büyük ekonomisidir. (Şekil 5)

## 1. Küreselleşmenin İtici Güçleri

### ÇİN'DE AĞIRLIKLILIKLI ORTALAMA TARİFELER (yüzde)



5

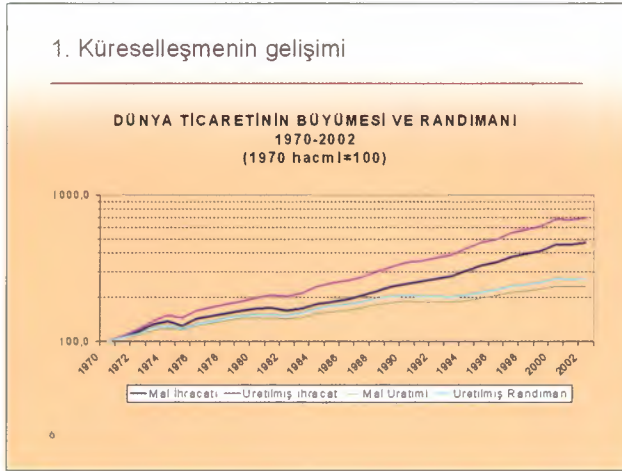
Şekil 5

Bu liberalizasyon ve azalan ulaşım ile iletişim giderlerinin sonucunda, uluslararası alışverişlerde bir patlama yaşandı. Bu tabloda, dünya ticaretinin ve çıktısının büyümesi görülmektedir; ya da, bir başka deyişle, mavi çizgi mal ihracatını, mor çizgi üretilmiş ihracatı, koyu yeşil çizgi mal üretimini, açık yeşil çizgi de üretilmiş iş randımanını göstermektedir.

1970'den bu yana, üretilmiş ihracat hacmi 7 misli arttı. Aynı dönemde, toplam dünya ticaret hacmi yaklaşık 5 kat büyüdü. Ticaret, hemen hemen her yıl, sürekli büyüdü ve yalnızca 1.5 misli artan dünya randımanı ile yaklaşık 2 misli artan üretilmiş randımanı geçti. Ticaret, dünyada büyümenin önde gelen unsuru haline geldi. (Şekil 6)



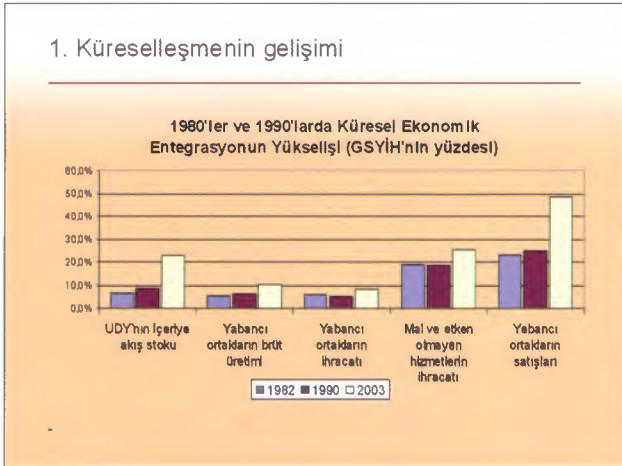
### 1. Küreselleşmenin gelişimi



Şekil 6

Bu entegrasyon süreci, hiçbir şekilde ticaretle de sınırlı değildir. Şimdi de, uluslararası doğrudan yatırımların Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya (GSYİH) oranını, yabancı ortakların dünya GSYİH'sına katkısını, yabancı ortakların dünya GSYİH'sına ihracatını ve GSYİH'ya toplam mal ve hizmet ihracatıyla, yabancı ortakların GSYİH'ya satışlarını 1982, 1990 ve 2003 yılları için inceleyelim. Bu oranların her biri artmıştır. 1990 ile 2003 arasında özellikle hızlı arttılar ve en hızlı büyüyen unsurlar da, uluslararası doğrudan yatırımlar ve yabancı ortakların satışları olmuştur. "Çokuluslu şirket" kavramının küresel ekonomik entegrasyonda merkezi bir unsur olarak yıldızının yükselmesi bu tabloda açıkça belgelenmektedir. Ortaya koyduğum şudur: Ticaret hızla arttı ve yabancı yatırımcıların faaliyetleri daha da hızlı arttı. (Şekil 7)

### 1. Küreselleşmenin gelişimi

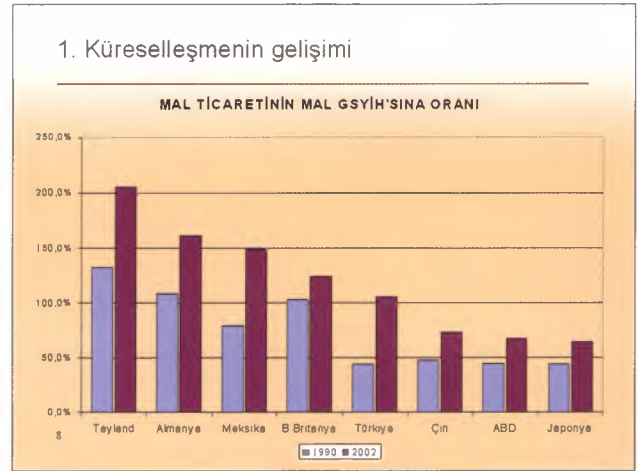


Şekil 7

Bütün bunların sonucunda, hemen hemen her hatırı sayılır ülke ekonomisi yakın geçmişte ticarete daha açık hale geldi. Türkiye, Tayland, Almanya, Meksika ile İngiltere'nin yanı sıra Çin, ABD ve Japonya'ya bakalım. Rakamlar, 1990 ve 2002'de toplam mal ticaretinin GSYİH'ya oranını gösteriyor. Her örnekte muazzam bir yükseliş olduğunu görüyorsunuz. Türkiye'nin artışı da kayda değer, ama istisnai değil; gelişmekte olan ülkeler standardına uygun ve hiçbir şekilde olağanüstü açık bir ekonomi değil. Öte yandan, yaklaşık son 12 yıl içinde, ticareti randımana oranla dramatik biçimde

artan bir dizi ülkeden biri olarak - başka pek çoğunu daha sayabilirim - Türkiye, dünya çapında küreselleşmeye doğru bu muazzam gidişin bir parçasıdır. (Şekil 8)

### 1. Küreselleşmenin gelişimi



Şekil 8

İzin verirsiniz, konuya tekrar vurgu yapayım. Küreselleşme nedir? Küreselleşme, dediğim gibi, ekonomilerin pazarlar aracılığıyla entegrasyonudur. Teknolojik değişimle, liberalizasyonun sonucudur. Dünya ekonomisinin hemen hemen evrensel ve olağanüstü bir şekilde açılmasına; dünya çapında ticareti yapılabilir mallarla, hizmet sektörlerinin entegrasyonuna yol açmış ve açmaktadır. Dünya çapında, eşi benzeri görülmemiş bir olgudur. Bugün, dünya ekonomisindeki her tartışmanın kökeninde yatmaktadır. İşte, benim küreselleşmenin ne olduğuna yönelik temel giriş açıklamam budur. (Şekil 9)

### 1. Değerlendirme: küreselleşme nedir?

- Küreselleşme, teknoloji *artı* politikanın sonucudur
- Dünya ekonomisinin olağanüstü şekilde açılmasına neden olmuştur
- Özellikle, ticareti yapılabilen mallar sektörünün dünya çapında entegrasyonunu sağlamıştır

Şekil 9

Şimdi, ele almak istediğim ikinci konuya geleyim: Asya'nın yükselişi. Burada, ikiyüz yıl önce bir Avrupalı'nın, Napolyon Bonapart'ın en ünlü sözlerinden birini tekrar etmeyi uygun buldum: "Bırakınız Çin uyusun, çünkü uyandığında dünyayı sarsacak." Bizler Çin'in uyandığı ve bunun yaratacağı değişimin daha yeni başladığı bir dönemde yaşıyoruz. Çin, şimdiden dünya ekonomisinde tek başına en dinamik unsur ve en büyük güçtür ve birazdan göstereceğim gibi, en önemli pazarları etkiliyor. Çin, yaptığımız her şeyi onunla ölçmemiz gereken bir güçtür. (Şekil 10)

## 2. Asya'nın yükselişi ne anlama geliyor?

"Birakınız Çin uyusun,  
çünkü uyandığında  
dünyayı sarsacak."

Napoleon Bonaparte

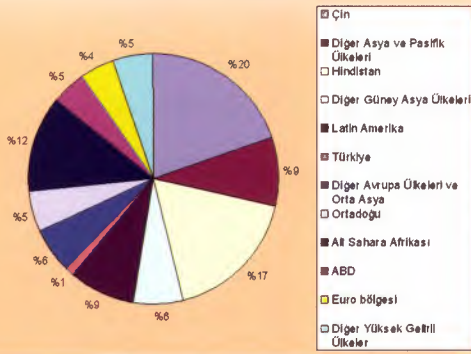
10

Şekil 10

Size bunun ne anlama geldiği konusunda bir fikir vermek için, Dünya Bankası'nın 2015'te dünya nüfusunun dağılımını gösteren bir tahminini sunuyorum. Bu tablonun en önemli işlevi, biraz sonra açıklayacağım gibi, bizlere Çin ile Hindistan'ın birer ülke, hatta birer kıta bile değil; bütün bu tanımlardan çok daha büyük olduklarını hatırlatmaktadır. Bu iki ülkede, Asya'nın kendisi hariç, başka her kıtada olduğundan daha çok insan yaşamaktadır. Dünya nüfusunun yarısından fazlası Doğu ve Güney Asya'da yaşar. Bunlardan beşte biri, pastamın mavi dilimi olarak gösterilen Çin'dedir. Bir %9'u da, Doğu Asya ve Pasifik bölgesinin geri kalanında yaşarlar. Toplamda, Doğu Asya ve Pasifik, insanlığın %30'u demektir. Hindistan %17, Güney Asya'nın geri kalanı da %6'dır. Güney Amerika %9'dur. (Şekil 11)

## 2. Asya'nın yükselişi

2015 TE DÜNYA NÜFUSU DAĞILIMI (yüzde)

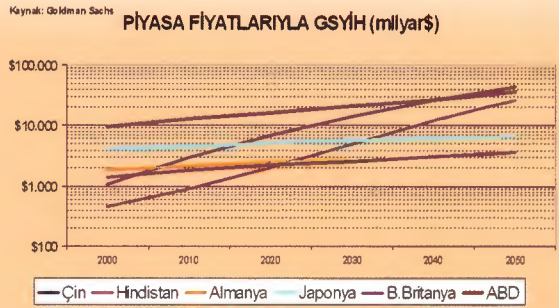


Şekil 11

Küçük bir dilim olarak gösterdiğim Türkiye, dünyanın yalnızca %1'ini oluşturmaktadır. Türkiye, çoğu standarda göre büyük bir ülke olmakla birlikte, dünya bağlamında ve özellikle de Asyalı devler bağlamında bakıldığında, oldukça küçük bir ülkedir. Elbette, benim ülkem de öyle. Önümüzdeki değişimin boyutlarını düşünürken, gelişmiş ülkelerin - ABD, Avrupa ve diğerlerinin - nüfusunun, dünya toplamının yalnızca %14'ünü oluşturduğunu hatırlamakta yarar vardır. Bugün ise, muazzam nüfuslarıyla bu yeni güçlerin yükseldiğini görüyoruz.

Bu tablo da, önümüzdeki elli yıl içinde neler olabileceğini gösteriyor. GSYİH tahminleri olarak Çin, Hindistan, Almanya, Japonya, İngiltere ve ABD için oldukça inanılır ve ılımlı varsayımlar belirtiyor. Mavi çizgiyle temsil edilen Çin, daha şimdiden İngiltere büyüklüğünde; 2-3 yıl içinde Almanya'yı geçecek ve önümüzdeki on yılın ortalarında bir yerde Japonya'yı da geçip, birkaç on yıl içinde dünyanın en büyük ekonomisi olarak ABD'ye yetişecek. (Şekil 12)

## 2. Asya'nın yükselişi



12

Şekil 12

Hindistan'da da muazzam bir potansiyel bulunmaktadır. Eğer büyümesini sürdürebilirse, önümüzdeki 25 yıl içinde dünyanın üçüncü büyük ekonomisi olacaktır. 20 ya da 30 yıl sonra, dünya geçtiğimiz iki yüzyıldır Batı'nın hükmettiği dünyadan çok farklı bir yer olacaktır. Bu değişimin öncülüğünü Japonya yapmıştı; şimdi de, Asyalı devler gelmektedir. İnanılmayacak kadar düşük işgücü maliyetleriyle, çalışkan nüfuslarıyla ve büyüklükleriyle yalnızca dünya genelinde değil; özellikle de, kabaca denk gelir düzeylerine, randımana ve know-how'a sahip diğer gelişmekte olan ülkeler için de pazar fırsatlarının gerisindeki itici güç olacaklardır. Doğu ve Güney Asya'daki olası gelişmeleri düşünmeden, içinde yaşadığımız dünyadaki potansiyelinizi ve fırsatlarınızı değerlendirmeniz mümkün değildir. (Şekil 13)

## 2. Değerlendirme: Asya'nın yükselişi ne anlama geliyor?

- Küreselleşme, Asya'nın gelişmekte olan ekonomilerinin dünya ekonomisine katılımıyla turboşarj edilmekte
- Bu da, milyarlarca insanın küresel piyasa ekonomisine girişi demek

13

Şekil 13

Şimdi, üçüncü konuya geçelim: Geçmiş yirmi, yirmibeş yıl içinde yaşanan, tarihte eşi benzeri görülmemiş bu

olağanüstü süreç devam edecek mi? Belirttiğim gibi, bu süreç, sanayi devriminden bu yana yaşanan ikinci küreselleşme dönemidir. Birincisi, 1914 ve 1915 dönemindeki jeopolitik ve ekonomik felaketler sonucu ticaret ve sermaye akışlarının içe çökmesinin ardından tümüyle yıkılmıştır. Bu, yine olabilir mi? Her zaman mümkün, ama ben ihtimal vermiyorum ve yerinizde olsam, buna güvenmezdim.

Liberal dünya ekonomisi son kez, kitabımda saydığım dört unsur yüzünden yıkılmıştı: “Güvensizlik”, “İstikrarsızlık”, “Çıkarlar” ve “Fikirler”. Bu unsurların hepsi bugün yine işbaşındadır, ama soru şu ki, ne kadar güçlüdürler? Öncelikle, küresel güvensizlik ve jeopolitik çatışmalar konusuna bakalım. Son küreselleşme döneminin çöküşü sırasında, büyük güçler arasında muazzam çatışmalar vardı ve iki Dünya Savaşı yaşandı. Günümüzde, elbette, terörizme yönelik gerçek bir korku var; ama, bütün büyük güçler bu konuda aynı tarafta yer alıyorlar ve ticaret ile yatırım sayesinde, gitgide daha derin bir biçimde entegre olmaktadır. (Şekil 14)

### 3. Küreselleşme sürecek mi?

- Sanayi devriminden bu yana, bu, küreselleşmenin ikinci evresi. İleri 1914-45 dönemindeki felaketlerle çöktü. Aynıysa tekrarlayabilir mi?
- Olabilir, ama bu konuda bahse girmek lazım
- Küreselleşme Neden İşler (*Why Globalization Works*) başlıklı kitabımda adlandırdığım gibi, dünya ekonomisindeki en son çöküşün dört nedeni var -- güvensizlik, istikrarsızlık, çıkarlar ve fikirler
- Bunların dördü bugün için de geçerli

14

Şekil 14

Önümüzde hatırı sayılır riskler var. Bana göre en büyüğü, Çin'in yükselişinin getireceği, nispi güçteki derin değişimdir. Tarihte yeni güçlerin doğuşu, istisnasız, her zaman anlaşmazlıklara yol açmıştır. Bu yükselişin getirdiği risk de apaçık ve gözardı edilemez. İkinci büyük tehdit de, benim deyişimle “mega terörizm”dir. Bir çeşit nükleer silahın büyük bir limanda patlatılması halinde neler olabileceğini ancak hayal edebiliriz. Bu açıkça, bütün dünya ticaretinin donmasına yol açabilir. Bu konuda, güvensizlik konusunda vardığım sonuç, hatırı sayılır riskler olduğu, ancak en azından önümüzdeki yıllarda bunların yönetilmesi konusunda makul bir şansın da bulunduğuudur. (Şekil 15)

Birinci küreselleşme dönemini yok eden ikinci büyük güç de ekonomik istikrarsızlıktı. Bunun en büyük ifadesi, dünya ticaretinin çökmesine ve hatta Nazi'lerin yükseliş, II. Dünya Savaşı'nın çıkmasına neden olan 1930'lardaki Büyük Buhran idi.

Bugün yine, gelişmekte olan pazar ekonomilerinde pekçok finansal kriz görüyoruz; muazzam özvarlık fiyat baloncuklarına tanık oluyoruz. Gerçekten de, Amerikan borsası 2000'de, 1929'da olduğundan bile yüksek değerlere ulaştı. Ve elbette, ABD'nin muazzam cari hesap açığıyla, dünya çapında dev dengesizlikler de görüyoruz. Önümüzde yeni riskler olduğu açık: Dolar krizi riskleri, ya da özvarlık fiyatlarının çökmesi gibi. Ancak yine, benim görüşüm bu risklerin yönetilebilir olduğu ve Büyük Buhran'a benzer bir durumdan kaçınabileceğimiz doğrultusundadır. (Şekil 16)

### 3. Küresel güvensizlik

- Güvensizlik
  - O zamanlar: büyük güçler arasında büyük çatışmalar, iki dünya savaşına neden oldu
  - Bugün: terör korkusu var, ama büyük güçler aynı tarafta, en azından şimdilik
  - Önümüzdeki riskler: Çin'in yükselişi ve mega-terör
  - Değerlendirme: risklerle başa çıkılabilir

15

Şekil 15

### 3. Ekonomik istikrarsızlık

- İstikrarsızlık
  - O zamanlar: Büyük Bunalım
  - Bugün: gelişmekte olan piyasa ekonomilerinde finansal krizler, aktif fiyatlarında çalkalanma ve küresel dengesizlikler
  - Önümüzdeki riskler: dolar krizi ve aktif fiyatlarında çarpışmalar
  - Değerlendirme: risklerle başa çıkılabilir

16

Şekil 16

Son küreselleşme dönemini mahveden üçüncü güç de, korumacı çıkarlardı. O zamanlar, belirli ülkelere odaklanmış ve oralarda çalışan ulusal şirketler vardı. Yüz yıl önce, gerçek çokulusluların sayısı pek azdı. O zamanlar, şirketlerin çıkarları çalışanlarıinkiyle aynıydı ve hep birlikte yabancı rekabeti durdurmak gerektiğine inanıyorlardı. Bir de, Dünya Ticaret Örgütü yoktu.

Ancak bugün, belirttiğim gibi, çokuluslu şirketlerin yükseldiğini gördük. Bunların uluslararası entegre operasyonları ve çıkarları, genelde ulusal işgüçlerinininkilerle çelişiyor. Bir de, Dünya Ticaret Örgütümüz var. İleride riskler olduğu belli.

Gelişmiş ülkelerde, şu anda, belki de en belirgin olanı hizmetler gitgide uluslararası ticaret niteliği kazanırken, orta sınıftan bundan duyduğu endişedir. Ancak yine, bence bu riskler yönetilebilir ve toptan korumacılığa geri dönüş pek olası değildir. (Şekil 17)

### 3. Korumacı çıkarlar

---

- Çıkarlar
  - O dönemde: çalışanlarıyla aynı çıkarları olan ulusal şirketler, Dünya Ticaret Örgütü henüz yok
  - Bugün: uluslararası çapta entegre faaliyetleri olan ve hem ulusal çalışanları hem de DTO ile ters düşen çıkarları olan çokuluslu şirketler
  - Önümüzdeki riskler: hizmetler uluslararası ticarete açıldıkça orta sınıfta endişe artışı
  - Değerlendirme: risklerle başa çıkılabilir

17

Şekil 17

Son olarak, yüz yıl önce büyük bir fikirler dalgası vardı; sosyalizmin en aşırı biçimine, planlamaya ve ithalatın ikamesine yönelik bir inanç vardı. Ancak bugün, sosyalizmin çöküşü sonrası dönemde yaşıyoruz; dünya çapında piyasaya yönelik bir hareket ve pek çok değere, uyumsuz fikirlere ve uyumsuz politika önerilerine sahip küreselleşme karşıtı bir protestocular grubu var. Önümüzde riskler olduğu apaçık. Özellikle finansal sistemdeki istikrarsızlık devam ederse, piyasaya inanç yok olabilir. Ancak, yine bence, fikirler dengesi, liberalizasyona devam etme yanlısı fikirlerin gücü çok büyük. Bu nedenle, benim vardığım sonuç, risklerin gerçek olduğu ve bunu kabul etmemiz gerektiği; ama, aynı zamanda da yönetilebilecekleri şeklindedir. (Şekil 18)

### 3. Piyasa karşıtı fikirler

---

- Fikirler
  - O zamanlar: sosyalizm, planlama ve ithal ikamesi inancı
  - Bugün: sosyalizmin çöküşü, piyasaya doğru dünya çapında hareket ve birbirleriyle çelişen küreselleşme karşıtı gruplar
  - Önümüzdeki riskler: özellikle de finansal sistem istikrarsız olmaya devam ederse, piyasaya inancın kaybolması
  - Değerlendirme: risklerle başa çıkılabilir

18

Şekil 18

Şimdi önümüzde, son aylarda daha da belirgin bir bir hal alan veya öyle gibi görünen gerçek bir sorun daha var: Kaynaklara ve özellikle de en önemli kaynağa, enerjiye getirilen sınırlamaların tehlikesi. Danıştığım uzmanların hepsi olmasa da, çoğunun görüşbirliğine

vardıkları konu, önümüzdeki yıllarda uygun yatırımlarla petrol arzının artmaya devam edebileceğidir. Ancak, elbette, uzun vadede yerine başka bir şey bulunması gerekecek ve yerine ne konacağını bilemiyoruz. Orta vadede ise, Asya'nın sanayileşmesinin gerektirdiği muazzam bir kaynak ihtiyacı söz konusudur. Daha şimdiden, Asya küresel petrol talebinde en hakim güç olarak Kuzey Amerika ile Avrupa'nın yerini almış durumdadır. (Şekil 19)

### 3. Kaynaklar: yeni bir risk

---

- Riskler gerçek, ama risklerle başa çıkılabilir
- Ancak, özellikle petrolde olmak üzere, kısıtlı kaynak tehlikesi var
- Petrol arzının önümüzdeki yıllarda artabileceği konusunda görüş birliği var
- Ama yerini neyin alacağını bilmiyoruz
- Asya'daki sanayicilerin petrol ihtiyacı muazzam
- Petrol için küresel artık talebin yarısı Asya'dan geliyor

19

Şekil 19

Paris'teki Enerji Ajansı "IEA"dan aldığım bu tablo, 2002 ile 2004 arasında günde milyon varil cinsinden petrol talebi artışını ve bu ülkelerin ya da ülke gruplarının her birinin bu artıştaki payını göstermektedir. Bu iki yıllık dönemde, Çin'in ilk kez Kuzey Amerika'nın tamamını, elbette bu arada, ABD'yi geçtiğini göreceksiniz. Petrol talebinde bulunan bir kaynak olarak artışın üçte biri Çin'den; küresel petrol talebi artışının yarısı da Asya'nın tamamından kaynaklanmaktadır. Asya'dan gelen bu muazzam talep artışı olmasaydı, petrol fiyatları kuşkusuz, bugün olduğundan daha düşük olacaktı. Eğer Asya'nın hızla büyümeye devam edeceği düşüncemde yanılmıyorsam, bu kaynak üzerinde çok güçlü bir baskı oluşacaktır. (Şekil 20)

### 3. Kaynaklar: yeni bir risk

---

	2002-2004 Arasında petrol tüketimi artışı, hacim ve paylar	
	Milyon varil / gün	pay
Kuzey Amerika	1,07	26,40%
Latin Amerika	0,03	0,70%
Eski Sovyet Ülkeleri	0,12	3,00%
Avrupa	0,39	9,60%
OECD Pasifik	0,01	0,20%
Çin	1,34	33,00%
Diğer Asya Ülkeleri	0,61	15,00%
Asya'nın Tamamı	1,95	48,00%
Ortadoğu	0,4	9,90%
Afrika	0,09	2,20%
Dünya	4,06	100,00%

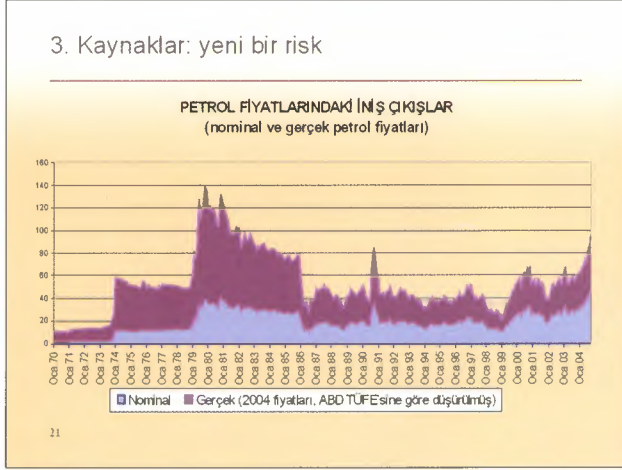
Kaynak: IEA

20

Şekil 19

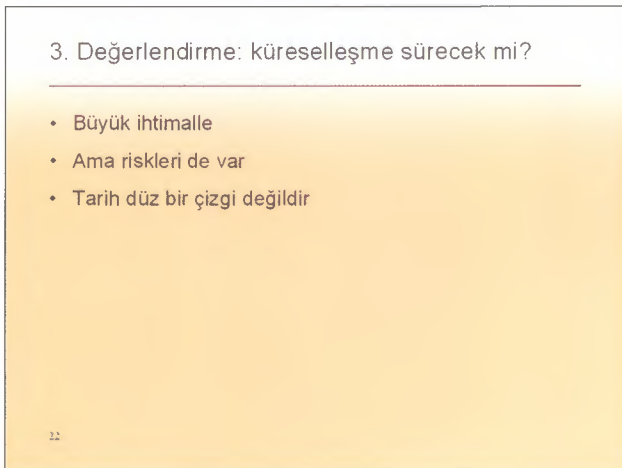
Bütün bunları bir çerçevede toplamak açısından, 1970'den bu yana varil başına nominal ve gerçek petrol

fiyatlarını derledim. Gerçek fiyatlara dikkat etmemiz gerekiyor. Gerçek anlamda fiyatların, 1986'daki fiyat çöküşünden öncesine geri gittiğini göreceksiniz. 1980'li yılların başında olduğu kadar yüksek değiller, ama gerçek anlamda fiyatların, halen son 30 yılın standartlarına göre bile yüksek olduğuna hiç kuşku yok. Kaçınılmaz olarak, en önemli sorulardan biri şudur: Küresel ekonominin geleceği konusunda iyimser olacaksak, fiyatlar bu düzeyde istikrara mı kavuşacak, yoksa düşecek veya daha da yükselecek mi? (Şekil 21)



Şekil 21

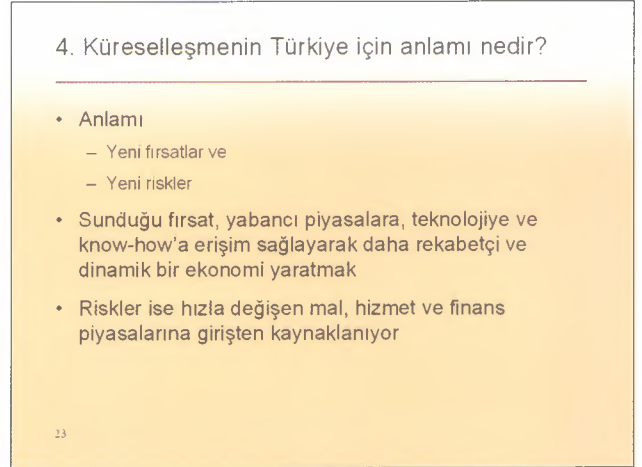
“Küreselleşme sürece ve dünya ekonomisi bu çerçevede gelişecek mi?” sorusuna yönelik değerlendirmem şöyle: “Herhalde, ama büyük riskler söz konusu.” Tarihi bilen ve anlayan herkesin söyleyeceği üzere, tarih düz bir çizgi değildir. Bugün kanıksadığımız süreçler, yarın tersine dönebilir. Ben küreselleşmenin süreceğine inanıyorum, ama önümüzdeki on yıllarda tam olarak aynı şekilde devam edeceğini kimse söyleyemez. (Şekil 22)



Şekil 22

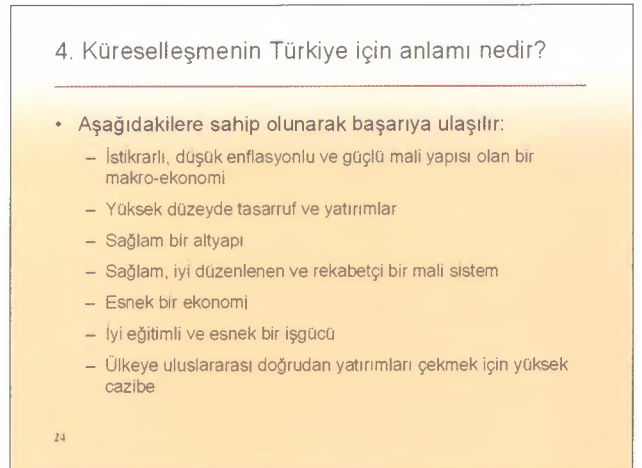
Şimdi dördüncü ve sanırım sizler için en önemli konuya gelelim: Bütün bunlar Türkiye için ne anlam taşıyor? Kısaca söylemek gerekirse, yeni fırsatlar ve yeni riskler anlamına geliyor. Fırsat, sanırım bir önceki oturumda da değinildiği gibi, yabancı pazarlara, teknolojiye ve know-how'a erişerek rekabet gücü daha yüksek, daha dinamik bir ekonomi yaratmaktadır. Risklerse mal,

hizmet ve finans piyasalarında hızla değişen pazar koşullarına hiç öngörülmedik bir biçimde maruz kalmaktan kaynaklanıyor. Böyle bir dünyada bir ekonomi nasıl gelişir? (Şekil 23)



Şekil 23

Tarihten çıkardığım derslerle, bir ekonominin şunların hepsine gereksinim duyduğunu söyleyebilirim: düşük enflasyonlu makroekonomik istikrar ve güçlü bir mali yapı; yüksek tasarruf ve yatırım oranları; iyi bir altyapı; sağlam, iyi düzenlenen ve uluslararası rekabet gücüne sahip bir mali sistem; esnek bir ekonomi; iyi eğitilmiş ve uyum sağlayabilme özelliğine sahip işgücü ve uluslararası doğrudan yatırımları ülkeye çekmek için yüksek cazibe. (Şekil 24)



Şekil 24

Peki, Türkiye bu konuda nasıl? Türkiye, bu tehlikelerden bazılarını oldukça iyi biliyor. Daha birkaç yıl önce çok büyük bir ekonomik kriz geçirdiniz ve elbette, küresel rekabet gücündeki değişikliklerden ne kadar etkilendiğinizi hepimiz biliyorsunuz. Türkiye, önümüzdeki yıllarda, daha önce de ileri sürdüğüm gibi, muhtemelen devam edecek yüksek petrol fiyatlarıyla, nispeten emek-yoğun üretimlerin fiyatlarının bence hiç kuşkusuz ucuzlamaya devam etmesiyle ve Asyalı devlerin dünyadaki etkisi artarken, oldukça yüksek emtia fiyatlarıyla başa çıkmak zorunda kalacaktır. Ekonomistlerin deyimiyle, “ticaret koşullarındaki” bu değişim, dünyadaki ortamı belirleyen faktörlerden biridir. (Şekil 25)

#### 4. Küreselleşmenin Türkiye için anlamı nedir?

- Türkiye bütün bu risklerin farkında
  - 2001'de büyük bir mali kriz atlattı ve
  - Küresel ekonomideki sallantılardan etkilenmeye karşı çok açık
- Önümüzdeki yıllarda Türkiye'nin büyük ihtimalle başa çıkması gerekenler:
  - Asya'nın devleri dünya üzerindeki etkilerini arttırdıkça...
  - Yüksek petrol fiyatları ve işgücüne dayalı üretimde düşen fiyatlar

25

Şekil 25

#### 4. Küreselleşmenin Türkiye için anlamı nedir?

- Türkiye bu standartlara göre ne durumda?

26

Şekil 26

Peki, Türkiye bu standartlara göre ne durumdadır? (Şekil 26)

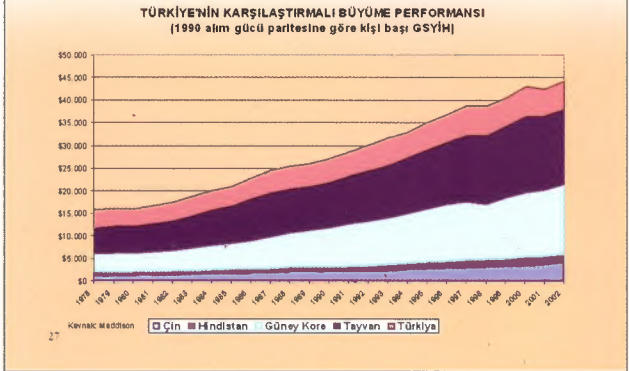
Öncelikle, bence Türkiye'nin kaçırdığı büyük fırsata ve halen karşı karşıya bulunduğu büyük risklere; yani, 25 yıl önce farklı davranıyordu olabileceklere göre şu andaki çok daha güç durumuna değinerek başlayayım. Çin, Hindistan, Güney Kore, Tayvan ve Türkiye'nin satın alma paritesine göre kişi başına GSYİH'sına bakalım.

İlk olarak şunu söyleyebilirim; 25 yıl önce Türkiye'nin kişi başına GSYİH'sı, Güney Kore ile aynıydı. Günümüzde ise, Güney Kore'nin kişi başına GSYİH'sı Türkiye'ninkinden 2.5 misli daha fazladır.

İkincisi, Türkiye'nin kişi başına GSYİH'sı, 1990'larda durgunlaştı. Bütün dönem boyunca ancak %50 arttı. Üçüncüsü, Türkiye'nin GSYİH'sı 1978'den bu yana %50 artarken, Çin'inki dört misline çıktı.

Şu anki gidişe göre, rekabet tehdidi olarak büyüyen Çin, önümüzdeki 15 yıl içinde Türkiye'nin kişi başına GSYİH'sına yetişecek. (Şekil 27)

#### 4. Karşılaştırmalı büyüme



Şekil 27

Bu eğilimlerin sonucunda, Çin ile Hindistan'ın oluşturduğu rekabet tehdidine karşı açık durumdasınız. Bu iki dev karşısında rahat edecek, rekabetlerinden kaçınmadan yarattıkları fırsatlardan yararlanacak ölçüde önlerinde değilsiniz. Bu 20 yılın ziyan edilme nedenlerini de çok iyi biliyoruz. Yüksek ve inanılmaz derecede istikrarsız enflasyon, başka sonuçların yanısıra, son derece yüksek gerçek faiz oranlarına yol açtı. Sonunda, on yıllardır ilk kez, enflasyon gerçekten %10'un altına düşürüldü. (Şekil 28)

#### 4. İniş çıkışların getirdiği sorunlar

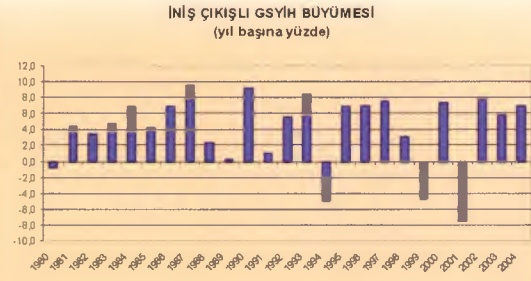


Şekil 28

Büyük ölçüde bu ekonomik istikrarsızlık sonucunda, Türkiye hatırı sayılır bir orta gelir ülkesi için olağanüstü ölçüde -hatta benzersiz ölçüde- değişken, oynak bir GSYİH büyümesi gösterdi. Bu konuda yalnızca Güney Amerika ülkeleriyle karşılaştırma yapılabilirse de, onların çoğunun durumu bile bu kadar çarpıcı olmadı. (Şekil 29)

Yine mali hatalar ve düzenleme hataları sonucu, 2001 yılına gelindiğinde, Türkiye muazzam bir borç altına girmişti. Toplam kamu borçları, net kamu borçları 2001 yılında GSYİH'nın %90'ıyla zirveye ulaştı. Yine hatırı sayılır mali çabalar sonucunda, bu rakam %60'a düştü. Ancak, bu gelişmekte olan bir ekonomi için, özellikle tasarruf oranı düşük olan gelişmekte olan bir ekonomi için, yine de çok yüksektir. (Şekil 30)

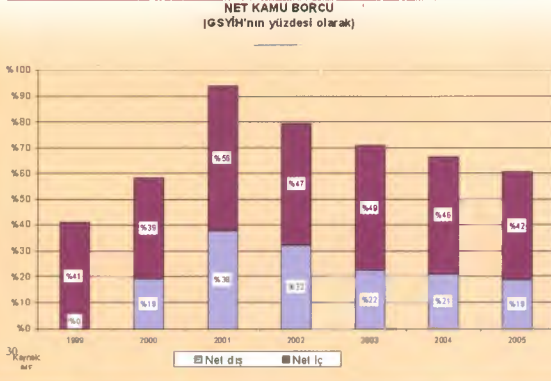
#### 4. İniş çıkışların getirdiği sorunlar



29

Şekil 29

#### 4. Borçlarla mücadele

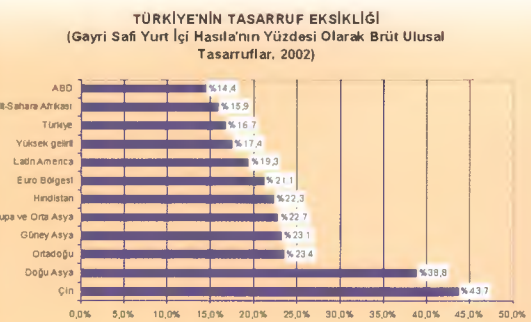


30

Şekil 30

Gerçekten de, yalnızca Türk hükümetinin değil; Türkiye'nin kendi finansmanı için de en büyük sorunlardan biri, dünyanın hatırı sayılır ülkeleri arasında en düşük tasarruf oranına sahip olmasıdır. Bunun nasıl bir dezavantaj olduğunu şöyle gösterebiliriz: Doğu Asya'da tasarruf oranı GSYİH'nin %39'uyken, 2002 yılında –gerçi çok kötü bir yıldır– Türkiye'ninki %17 olmuştur. Bu, Türkiye ne zaman büyümeye başlasa, şimdi olduğu gibi, cari hesap açığının patlamasının başlıca nedenlerinden biridir. Türkiye'nin tasarruf oranlarını büyük ölçüde artırması gerekiyor. (Şekil 31)

#### 4. Yetersiz tasarruflar

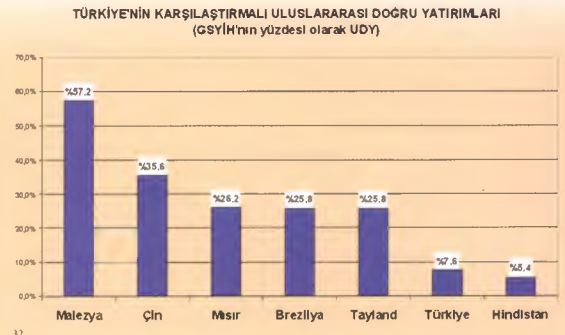


31

Şekil 31

Türkiye'nin, GSYİH'ya oranla, ülkeye çektiği uluslararası doğrudan yatırımlar stoğu çok azdır. Malezya'dan Hindistan'a, bir dizi gelişmekte olan ülkeyi ele aldığımızda, daha 15 yıl öncesine kadar ekonomisi kapalı olan dev Çin'e yapılan uluslararası yatırımlar GSYİH'nin üçte biri kadarken, Türkiye'de bu oran ancak %7.6'dır. Önde gelen gelişmekte olan ülkeler arasında bir tek Hindistan'ın uluslararası doğrudan yatırımlar oranı Türkiye'den düşüktür. (Şekil 32)

#### 4. Ancak çok düşük düzeyde uluslararası doğrudan yatırım



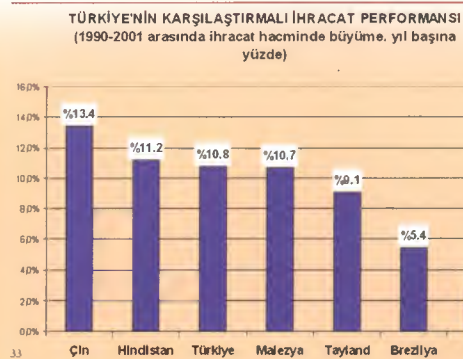
32

Şekil 32

Ancak, neyse ki, Türkiye'nin başarılı olduğu alanlar vardır ve politikalar bu şekilde gelişmeye devam ederse, sanırım ele aldığım tüm bu sorunlar önümüzdeki yıllarda yavaş yavaş çözümlenecektir. İhracat artışı gerçekten övgüye değerdir. 1980'li yıllardaki, o dönemin tek büyük başarısı olan liberalizasyon sonucunda, 1990 ile 2001 arasında Türkiye'nin ihracat artışı %11'e yakın bir oranla Çin'den ya da Hindistan'dan pek geri kalmamıştır. Malezya ile Tayland'ın ilerisinde; Brezilya'nın ve elbette Mısır'ın da çok çok üstündeydi. Demek ki, ticaret artışı gayet iyidir.

Buna ek olarak, Dünya Bankası'nın en son Dünya Kalkınma Raporu'nda yayınladığı verilere göre, Türkiye'nin yatırım ortamı, gelişmekte olan ülkeler standartlarına göre pek çok bakımdan son derece iyidir. (Şekil 33)

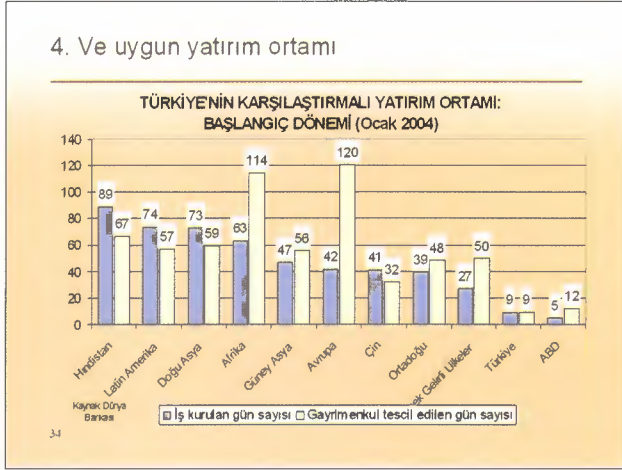
#### 4. Ancak makul ihracat performansı



33

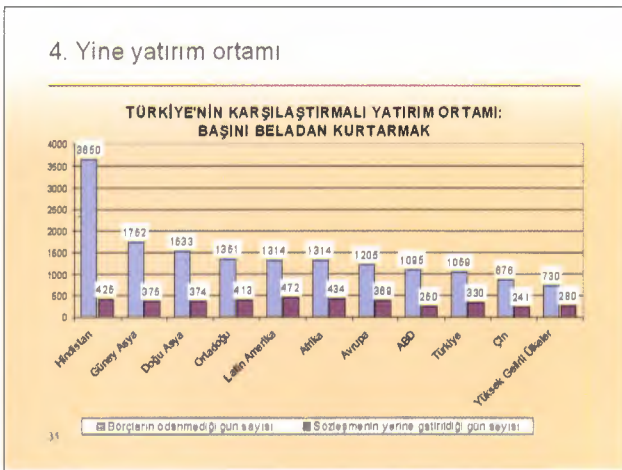
Şekil 33

Dünya Bankası'na göre, bir işletme kurmak için gereken gün sayısı ve gayrimenkul tescili için gereken gün sayısını ele alalım. Bir ülkenin ticarete açıklığını gösteren son derece önemli bu iki gösterge konusunda Hindistan, Güney Amerika, Doğu Asya, Afrika, Güney Asya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, ve benzerleri dahil Avrupa'daki gelişmekte olan ülkeler ile Çin, Ortadoğu, Türkiye ve ABD'yi inceleyelim. Türkiye, daha şimdiden çok iyi durumdadır. (Şekil 34)



Şekil 34

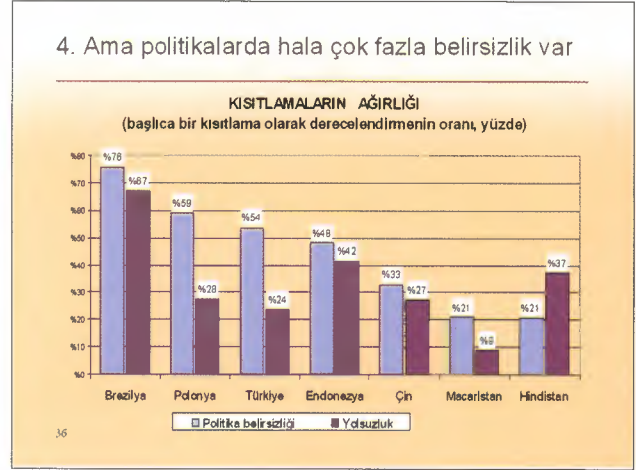
Aynı durum, işletmelerin ne ölçüde dertten kurtulabildikleri konusunda da geçerlidir. Aynı ülke grupları için, ödenmeyen borçlar sorununu çözmek için gereken gün sayısına ve bir sözleşmeyi uygulamak için gereken gün sayısına bakalım. İflaslar konusunda Hindistan son derece kötü durumdadır. İster inanın ister inanmayın, Hindistan'da bir iflâs sorununu çözmek 10 yıl almaktadır. Dünya Bankası verilerine göre, Türkiye bu iki açıdan da iyi durumdadır. (Şekil 35)



Şekil 35

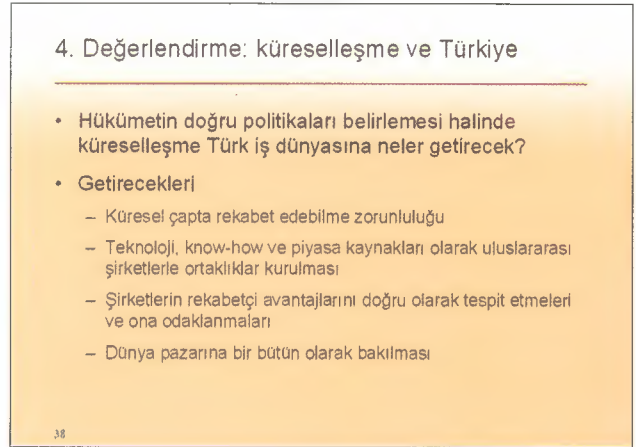
Aslında, ilginçtir ki, Dünya Bankası'nın verilerine bakacak olursanız, insanların ciddi anlamda kaygı duydukları yalnızca bir ya da iki alan vardır. Türkiye'ye özgü olmamakla birlikte, burada çok yüksek olan birinci endişe, politikaların belirsizliğidir: Politikanın istikrarı konusunda bir endişe söz konusudur ve geçmiş deneyimler bu endişeyi gerçekten de haklı

çıkarmıştır. Hükümetin bu belirsizliği ortadan kaldırmakta başarılı olmasını gerçekten umut ediyoruz; zira, bu tip güvensizliklerin uzun vadeli yatırımlar üzerindeki etkisi çok kötü olmaktadır. İkinci unsur da, yolsuzluktur. Türkiye aslında, bu çok önemli göstergede pek de fena durumda olmasa da, örneğin Macaristan gibi pek çok gelişmekte olan ülkeden daha kötü durumdadır ve gelişmiş ülkelerin kesinlikle gerisindedir. (Şekil 36)

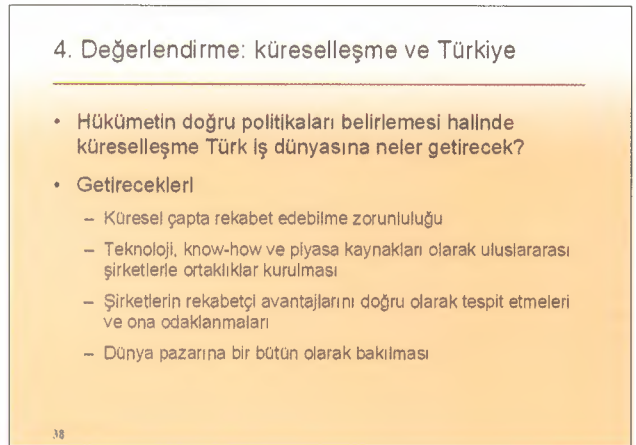


Şekil 36

Öte yandan, bu verilerde sergilenen yatırım ortamı cesaret vericidir. Makroekonomik istikrara ulaşılması, sürdürülmesi ve inanılır kılınması; tasarruf oranlarının yükselmesi ve yatırım eğitiminin de artması koşuluyla, Türkiye önümüzdeki yıllarda refaha ulaşabilir.



Şekil 37



Şekil 38



## 5. Sonuç

- Küreselleşme ve Asya'nın yükselişi çağımızın en büyük olayları
- Küreselleşme büyük ihtimalle tersine dönmeyecek
- Türkiye için muazzam fırsatlar ve zorluklar getiriyor
- 1990'lar boşa harcanmış bir dönemdi ve Türkiye'nin işlerini zorlaştırdı
- Rekabet giderek daha zorlu hale gelecek
- Dolayısıyla, Türk hükümeti ve iş dünyası performansını giderek daha fazla iyileştirmeli

39

Şekil 39

Ancak, başarmak için Türk hükümetinin ve iş dünyasının sürekli daha iyi performans göstermeleri gerekmektedir. Karşınızdaki sorun da, fırsat da işte budur. Teşekkür ederim. (Şekil 37-39)

## SORULAR ve KATKILAR

### Soru

Küreselleşmenin sizin önerdiğiniz şekilde devam etmesi durumunda, bunun uluslararası politika üzerindeki etkileri neler olabilir?

### Martin Wolf

Bunların bazılarını ele aldım ve olasılıklar hemen hemen sonsuz. Küreselleşme aynı biçimde devam ederse, sanırım iki önemli sonucu olacaktır. Birincisi, göreceli güçte büyük bir değişim yaşanacaktır. Küreselleşme şimdiki fırsatları sunmaya devam ettikçe, Asya'nın süregiden yükselişi bana göre kaçınılmaz görünmektedir. Yani, geçtiğimiz yüzyılın büyük bölümü boyunca bildiğimiz güç yapısı, o dönemde aynı ülkelerden oluşan büyük güç odakları değişecek; Çin açıkça bir güç odağı haline gelecek ve önümüzdeki on yıllarda Hindistan da çok önemli bir ülke olacaktır.

Küreselleşmenin devam etmesinin ikinci etkisi ekonomilerimiz üzerinde olacaktır ve dünyamız eskiden olduğundan çok daha birbiriyle bağlantılı bir hale gelecektir. Böyle bir dünyada tek yanlı politikalar; salt ülkelerin dar çıkarlarının dikte ettirdiği politikalar artık gitgide sürdürülemez olacaktır. Çünkü, yaptığımız her şey başka herkesi etkileyecek; onların yaptıkları da size etki edecektir. Ben bunun, önümüzdeki yirmi ya da otuz yıl içinde bir noktada, bu entegrasyonun bariz yan etkileriyle başa çıkmak için, kaçınılmaz olarak, şimdikinden çok daha güçlü uluslararası örgütlerin kurulmasına neden olacağına inanıyorum. Bu uluslararası kurumları nasıl yapılandırdığımız, yasal çerçevesini nasıl oluşturduğumuz ve nasıl çalıştırdığımız gitgide daha önemli bir soru teşkil edecektir. Ben bu nedenle, ABD'nin halihazırdaki tekyanlılığının geçici olacağına inanıyorum -öyle umuyorum- ve küreselleşme devam ederse, önümüzdeki 20-30 yıl içinde oldukça farklı bir dünya göreceğiz.

### Soru

Çin büyümeye devam edecek mi? Çin'in bir duvara toslama olasılığı var mı?

### Martin Wolf

İlginçtir; üç hafta önce Washington'daki Carnegie Uluslararası Barış Vakfı'nda bir konferansta, son derece saygın bir Çinli ekonomist/finansmancıyla birlikte bu soruyu ele alan bir paneldeydim. Soru "Çin'in büyümesi devam edecek mi?" şeklindeydi. Sunumu size göndermekten memnuniyet duyacağım. Bana bir e-mail gönderirseniz, size sunumu iletirim. Ancak buna verdiğim yanıt genel olarak şu şekildeydi: Birincisi, Çin devam etmek için gereken ekonomik potansiyele sahiptir. İkincisi, büyümenin devam etmesi Çin rejimi

için politik bir zorunluluktur; istikrarsızlık son derece ciddi bir tehdittir ve bunu bilmektedirler. Üçüncüsü, artık çok uzun bir başarı sicilleri vardır ve büyümeye devam etmek için nelere ihtiyaçları olduğunu öğrenmişlerdir. Mali sistemin ve kamu işletmelerinin reformu konusunda, politik istikrarın sürdürülmesini bile tehdit edebilecek son derece ciddi sorunlarla karşı karşıyadırlar. Kendi yerel kaynakları dahil, kaynaklar ve özellikle su onlar için büyük bir sorundur. İnanılmaz bir kirlilik sorunları vardır.

Bütün bunları bir arada değerlendirdiğinizde, benim görüşüm bunun yolundan çıkma olasılığının bulunduğudır. Elbette ki böyle; aksini varsaymak aptallık olurdu. Ancak ben, birkaç kez Çin'e gittiğim ve bu konuda çok şey okuduğum için, Çin hükümetinin neler yapılması gerektiğini bildiğini ve Çin halkının da gerçekleştirdikleri bu kalkınmayı -hatta çok daha fazlasını- gerçekten istediklerini biliyorum. Muazzam sosyal, ekonomik ve politik sorunlarının tek çözümünün süre giden büyüme ve o büyümenin meyvalarının daha eşit dağılımı olduğunu biliyorlar. Hal böyleyken, sanırım Çinlilerin organize olma ve kendilerini yönetme konusundaki olağanüstü becerileri de dikkate alırsa, bence büyümeye devam edecekler. Bu konuda sanırım genel bir görüşbirliği var; buna katılmayan birisini henüz görmedim. Ancak, bunun kesin olmadığını da kabul ediyorum.

#### Soru

Siz Türkiye'de bir politika yapıcı olsaydınız, Türkiye'yi Hindistan ve Çin gibi devler karşısında rekabet gücü daha yüksek bir konuma getirmek için düşüneceğiniz bazı politikalar neler olurdu, bazı örnekler verebilir misiniz? Aralık ayında Türkiye'ye AB ile müzakerelere başlama tarihi verilirse, Türkiye'deki Avrupa yatırımlarının artmasını bekliyorsunuz, yoksa her şey olduğu gibi devam mı eder?

#### Martin Wolf

Belirli öneriler derken, ne kadar ayrıntıya inmemi istediğinizi bilemiyorum. Söylediklerimden de çok sonuç çıkıyor. Bütün makroekonomik istikrar politikaları, gelecekte süresiz bir şekilde devam etmeli. En önemlisi bu ve bu da kendiliğinden belli. Ayrıntılara, ele almalarını isteyeceğim konulara gelince; zor ama, sanırım ulusal tasarruf oranını yükseltmek için büyük bir çaba harcanmalı. Bu olmadan, ihtiyaç duyduğunuz büyümeyi sürdürebileceğinizi sanmıyorum. Bu, ulusal tasarruf planlarının oluşturulması anlamına gelir. Bu konuda uzman değilim ama, büyük olasılıkla çok geniş ölçüde finanse edilen emeklilik planları oluşturulmalı ve pek çok Asya ülkesinde olduğu gibi, bunları büyük ölçüde desteklemek üzere zorunlu tasarruflara yönelmelidir. Beni düzeltebilirsiniz, ama bunların halen var olmadığını sanıyorum. Bence sermaye yokluğu göz önünde tutulursa, özelleştirmeyi kabul etme ve bütün altyapı sektörlerinde

içeriye doğru Uluslararası Doğrudan Yatırımlar (UDY) konusunda radikal bir isteklilik yaratılmalıdır. Bunu yapabilecek yurtiçi sermaye yoktur. Tek başına en büyük öncelik ise, eğitim sisteminin tamamının büyük ölçüde iyileştirilmesidir; ben olsam, buna odaklanırdım. Bölgeler arasındaki büyük eşitsizlikler karşısında, büyüme yalnızca çevrede gerçekleşmeyecekse, sanırım en büyük sorunlardan biri de, ülkenin nispeten yoksul bölgelerindeki altyapının ve kurumların geliştirilmesidir. Bence, Türk hükümeti bütün bunları yaparsa, işler oldukça iyi gider.

Avrupa'dan gelecek içeriye doğru yatırımlar konusunda, bence en önemlisi makroekonomik istikrarın, politik istikrarın ve UDY'ları hoş karşılayan bir tavrın algılanmasıdır. Bunlar değişiyor, ancak insanların hafızalarının güçlü olduğunu ve daha üç-dört yıl öncesine kadar Türkiye'nin bütün bu konularda bıraktığı izlenimin iyi olmadığını anlamalısınız. Hiç kuşku yok, bunların değişmesi biraz zaman alacaktır. Şimdi yaptıklarınızda devam ederseniz, Türkiye'ye yatırım yapma tavrı mutlaka düzelecektir. Şirketlerin bir ülkeye yatırım yapmalarının başlıca nedenlerinden biri, o ülkede işleri iyi giden başka şirketleri tanımaları ve böylece işlerin yürüyebileceğini bilmeleridir. Yalnızca bu bile, bir akım yaratabilir.

AB üyelik müzakerelerinin algılanması da çok ciddidir ve mutlaka yararlı olacak bir sonuç sağlamakla birlikte, ben bunu diğer unsurların yanında ikinci derecede önemli görüyorum. Eğer Türkiye'nin yaptıkları gözönünde tutulur ve bu şekilde devam edecek olursa, olağanüstü az olan ve bu büyüklükte, bu potansiyelde bir ülke için olağanüstü az seyreden UDY akışında hatırı sayılır bir büyüme olmazsa çok şaşarım. Bu konuda çok iyimserim. Sanırım maalesef burada durmam gerekiyor, çünkü zamanımı aştım. Beni böyle sabırla dinlediğiniz için çok teşekkür ederim ve sorularınızı gün içinde yanıtlamaktan memnuniyet duyacağımı belirtmek isterim.

# KONUK KONUŞMACI

---

## YARATICILIK ve TASARIM

İrfan Sayar

Porof. Zihni Sınır Tasarım Atölyesi



## İrfan Sayar

Prof. Zihni Sınır Tasarım Atölyesi

Hepinize iyi günler diliyorum. Konuşmama kısaca kendimden bahsederek başlamak istiyorum. Manisa doğumluyum ve İstanbul'a gelişim Güzel Sanatlar Akademisi'ni kazanmamla olmuştur. Güzel Sanatlar Fakültesi'nin Sahne ve Görüntü Sanatları İhtisas Atölyesi'nden mezun oldum. Üniversite eğitimim esnasında Gırgır Dergisi'nde Zihni Sınır karakterini çizmeye başlamıştım. Zihni Sınır'ı 25 sene kadar çizdikten sonra, Arnavutköy'de bir atölyede, çizimlerimi üç boyutlu nesnelere dönüştürme çalışmasına giriştim. Sunumumda, bu hayalden gerçekliğe geçişin macerasını sizlere aktarmaya çalışacağım. (Şekil 1)



Şekil 1

Yenilikçilik ve yaratıcılık, son dönemlerde Türkiye'nin gündemine iyice oturmuş durumdadır. Bu nedenle, Zihni Sınır karakteri, bize bu konuyu farklı açılardan anlatabilecek mizahi bir karakter olarak son günlerde gündeme gelmeye başladı. Ben de, bu tür toplantılarda sunum yapmaya başladım. (Şekil 2)



Şekil 2

Yaratıcı olabilmek için, bilinmeyen keşfine çıkmak gerekiyor. (Şekil 3)

Yaratıcı  
olabilmek için  
bilinmeyen  
keşfine çıkmak  
gerekiyor.



Şekil 3

Hayat o kadar boyutlu ki, yaşadığımız her şeyde binlerce farklı boyutu bir arada deneyimliyoruz. Dolayısıyla, bugün biraz da, işin mizahi ve sanatsal tarafından bakarak, Zihni Sınır karakteri aracılığıyla nesnelere, aletler ile insan arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışacağız. Bilinmeyen ve gerçekliğin keşfine çıkmaktan kastım, var olanın dışındaki yeniyi bulabilmek için, bugüne kadar bildiklerimizi ve yaşadığımız ortamdaki gerçekliği aşarak düşünmemizdir. Genelde, hep bildiklerimizi ve her gün deneyimlediğimiz gerçekliği ön plana çıkartıyoruz ve bizi yalnızca bu ilgilendiriyor. Örneğin, kasa başında duruyorsak, o sırada sadece paraların eksik ya da fazla alınmaması gibi alışageldiğimiz birtakım düşüncelere odaklanıyoruz. Fakat, gerçeklik, o sırada zaten, aynı anda ve çok farklı boyutlarıyla birlikte var olmayı sürdürüyor. Bu çok boyutlu gerçekliğin keşfine çıkabilmek için, rutin hayattan kurtulup, diğer boyutlara da odaklanmamız, bilinmeyi görmeye çalışmamız gerekiyor. Zaten, sanatçıların da esas olarak çabaları bu yöndedir. Burada bir halterci görüyoruz. (Şekil 4)

Gerçekliğe bir  
başka açıdan  
yaklaşıp onu  
daha iyi  
farkedebilmek  
mesela...



Şekil 4

Eğer bir halter salonunda olsaydık orada yaşanan gerçeği - sadece yarışma heyecanı, sporcunun pazıları, kazanacağı veya kaybedeceği gibi- bir gerçeklik duygusunu yaşamış olacaktık. Halbuki, bu ikinci karikatürde duvarlar kalkmış, sadece dünya ve halterci var. Yer çekimi halteri aşağı doğru çekiyor; halterci ise, dünyanın yer çekimine rağmen

o ağırlığı yukarıya doğru kaldırmaya çalışıyor. (Şekil 5-6)



Şekil 5



Şekil 6

Biraz daha uzaklaşalım, ama yine de, gerçekliği farklı bir açıdan tekrar yakalayalım. Bu karikatürde az önceki çizimde görünen halterci ve dünya imajını ters çevirdik: Halterci sanki Güney Kutbu'ndaymış gibi ve biz uzaydan bakıyoruz. İşte, halterci tepetaklak görünüyor. Böyle baktığımızda, bu kez şunu söylemek mümkün: Halterci, aslında halteri tutuyor ve ayaklarıyla dünyayı geriye doğru itiyor. Bu da bir gerçek. Olaylara ve durumlara bu açılardan bakabilmek insanın yaratıcılık özelliklerinin rahatlıkla ortaya çıkabilmesini sağlayabiliyor. (Şekil 7)



Şekil 7

Ben yıllarca mizah dergilerinde çizdikten sonra 4 yıl kadar önce Arnavutköy'deki atölyemde Zihni Sınır procelerini bir başka gerçeklikle, 3 boyutlu nesnelere olarak üretip aynı yerde satışa sundum. Bu, aslında, hayal dünyası ile nesne gerçekliği ve bunların satın alınabilirliğini test etme çalışmasıydı. Arnavutköy'de bu küçük atölyede, bu kez basit malzemelerle çalışmalara başladık. Bunun dışında, genel olarak, üç boyutlu çizim programlarıyla sanal ortamda hayalden gerçekliğe geçiş biraz daha yakından test etme imkanınız da olabiliyor. Konuyu mümkün olduğu kadar medyadan uzak tutmaya çalışıyordum. Fakat bir süre sonra onların gözünden kaçmadı. Bu arada TÜBİTAK'a davet edildim ve "Zihni Sınır ve Proceler" kitabı TÜBİTAK kitap yayınlarından çıktı. Böyle bir şey ilk kez oluyordu. Türkiye'nin en büyük bilim kurumu ve bir karikatür tip yan yana geliyordu. Daha sonra Türkiye'nin çeşitli yerlerinden İstanbul'a gelen eski okuyucularım benim yeni işimi merak edip Arnavutköy'e zorlukla ulaşmaya çalışıyorlardı. İşler de büyümeye başlamıştı ve 2 yıl önce Taksim'deki yeni yerimize taşındık. (Şekil 8)



Şekil 8

Yine aynı formatta; alt kat atölye, üstü showroom, onun üstünde çizimlerin ve tasarımların yapıldığı çalışma ofisim. İlk ürünü yaparken, daha doğrusu hayalden gerçekliğe gelirken, gerçekliği en şiddetli haliyle hissedebilmek için, sergi açmanın dışında perakende satış alanı da yaratmak gerektiğini düşündüm. Gerçekliğe bu pencereden baktım diyebiliriz; çünkü o zaman, işin içerisine perakendecilik, işin satın alınabilirliği de giriyor. Zira, "her güzel şey satın alınacak" diye bir kural yok. Ama, nedir bu tılsımın altında yatan şey, onu da keşfetmek istiyordum.

Atölye çalışmalarından örnekler görüyorsunuz burada. Aynen resim yapar gibi çalışıp ilk prototipleri ortaya çıkarıyoruz. Gördüğünüz gibi, boyaların yanına artık tahtalar, çiviler, teller, ince metal levhalar da dahil oluyor. (Şekil 9)



Şekil 9

Burada, bir müzik aleti çalışması görüyorsunuz. (Şekil 10)



Şekil 10

Birkaç örnek daha göstermek istiyorum. Burada, bildiğimiz bir sarkaçlı saat motorundan başka neler yapılabilir diye düşününce aklımıza gelen, viyolonsel saat prosesini görüyorsunuz. Bu alet hem duvarımızı esprili bir şekilde süslüyor hem de zamanı gösterebiliyor; fonksiyonellik, estetik ve mizah iç içe geçiyor. (Şekil 11)



Şekil 11

Burada da, çeşitli gözlük tasarımlarını görüyorsunuz. Bu gözlüğün üstünde bir de feneri var; bu fenerli gözlük prosesidir. Camlarını kulptan tutarak sağa doğru

açabiliyorsunuz. Böylece, gözünüze bir şey kaçtığına ya da gözünüzü kaşımak istediğinizde, gözlüğü çıkarmanıza gerek kalmıyor. (Şekil 12)



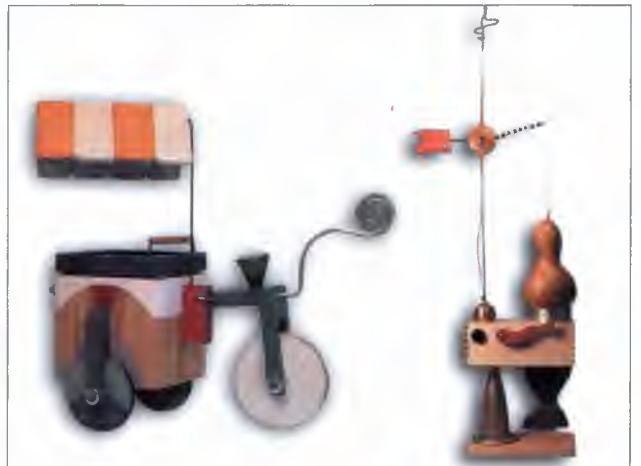
Şekil 12

Sevgililer için, göz göze gelme gözlüğü procesi. Aslında, ben burada üç unsuru göz önüne alarak bir çalışma yaptım ve bu procesde estetik, mizah ve fonksiyonellik farklı oranlarda yer alıyor. (Şekil 13)



Şekil 13

Bu gördüğümüz ise, seyyar satıcı arabası şeklinde bir kalemliktir. Diğeri de, kabak akustikli bir radyodur. (Şekil 14)



Şekil 14

Diğer birtakım procelerin içinde, çay poşeti sıkma makinesi ve zaman ile yol arasındaki ilişkiyi anlatan zaman bisikleti procesi de yer alıyor. (Şekil 15)



Şekil 15

Tarak procelerimiz de var. Kıvırcık saçlar için en üsttekini kullanabiliriz. Saçınız çok kısaysa, bu tarağı kullanabilirsiniz; uçlarının gerisine gerek görmedik. Saçları tek bir hareketle ortadan ayırmak istiyorsak da, bu kırmızı tarağı kullanabiliriz. (Şekil 16)



Şekil 16

Burada da, telefon ile not defterini birleştiren telefonlu not defteri procesini görebiliyorsunuz. (Şekil 17)



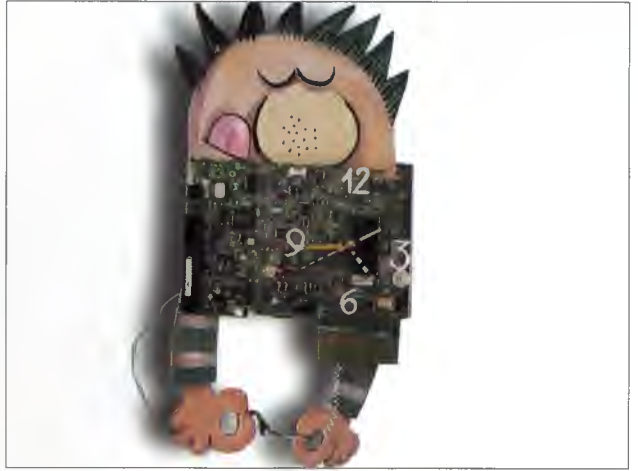
Şekil 17

Bu şekilde ise, radyolu gözlükler görülmüyor. (Şekil 18)



Şekil 18

Sarkaçlı saatten, bir elektronik tamircisi edasıyla yapılmış bir başka saat procesi görüyorsunuz. Bu kol, sallanarak, gördüğümüz küçük led lambaların yanmasını sağlıyor. (Şekil 19)



Şekil 19

Bu şekilde ise, estetiğin biraz daha ön plana çıkarıldığı, ama yine de mekanikle iç içe kullanıldığı bir pano görüyorsunuz. Yavaş hareket eden bir elektrik motoruna bağlı ve çark döndükçe kollar sağa sola açılarak, çeşitli hareketli kompozisyonlar oluşturuyor. (Şekil 20)



Şekil 20



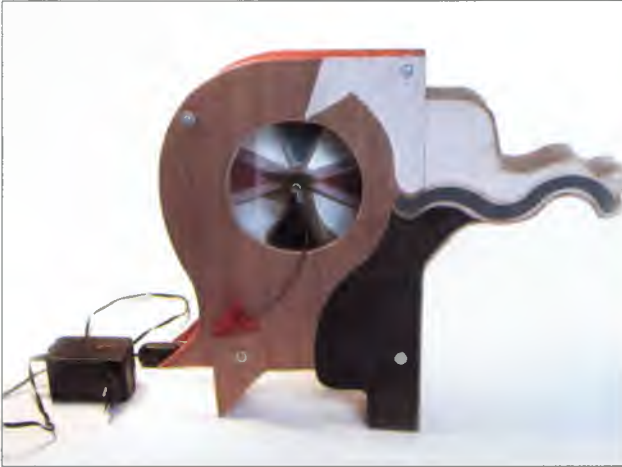
Mantarlı pano procesi ise, şarap şişesinin içerisinde tamamen mantarla kaplıymış gibi çizilmiş bir karikatürün gerçek kullanıma dönüşmüş halidir. (Şekil 20)

Ters yürüyen takunyalar procesinde ise, bunları ayağınıza geçirip, diyelim ki, ileriye doğru yürüdüğünüzde, ayak izleri ters takıldığı için, sizi takip edenler öbür yöne gittiğinizi zannediyorlar. (Şekil 21)



Şekil 21

Elektrik kesintilerinden etkilenmeyen bir elektrikli cihaz olabilir mi diye düşünerek, bir mum söndürme makinesi yaptık. Elektrikler kesildiğinde fişe takıyoruz. Önünde bir şamdan var, içindeki mumu yakıyoruz. Elektrik geldiğinde ise, bu mekanizma otomatik olarak çalışarak, şamdandaki mumu söndürüyor. Bu nedenle, bu cihaz elektrik kesintilerinden olumsuz olarak etkilenmeyen tek elektrikli cihaz şeklinde tanımlanabilir. (Şekil 22)



Şekil 22

Bu şekilde, ağlayan gözlük procesini görebiliyorsunuz. (Şekil 23)

Şu gördüğünüz ise, A4 kağıt büyüklüğünde bir ofis setidir. İçinde her şey var. Çekmecelerinde çeşitli kalem koyma yerleri, radyosu, normal telefonu, kalem kutusu, masa lambası gibi birçok özelliği var. Düğmelerini açarak istasyon ve ses ayarlarını yapıyorsunuz. Ayrıca, anteni de var. (Şekil 24)



Şekil 23



Şekil 24

Burada ise, arkadan çarpmalardan etkilenmeyen bir otomobil görüyorsunuz. Öyle bir tampon sistemi var ki, arkadan bir araba çarptığında size bir şey olmuyor; çarpma hareketi tamponla öndeki arabaya iletiliyor. Bu tasarımın çok kötü bir karakteri var, ama yine de, bize mizahi bir alan açıyor. (Şekil 25)



Şekil 25

Ayakkabı boyacı sandığı şeklindeki kahvaltı setine dikkatinizi çekmek istiyorum. Ekmek dilimlerini koyabileceğiniz yerler, reçel kavanozları için boşluklar ve hatta yumurtalık yeri bile mevcuttur. (Şekil 26)



Şekil 26

Dikine satranç olur mu? Oldu, hatta bunları showroom'da satıyoruz. Dikine, karşılıklı, rakiplerin birbirinin yüzünü görerek oynayabilecekleri bir satranç takımı yaptık. (Şekil 27)



Şekil 27

Sonraları, işin içerisine biraz daha elektronik katarak, önce statik yapıda küçük objeler yaptık. Ardından, mekaniğin payını biraz daha artırdık tasarımlarımıza ve artık gitgide, elektroniği de tasarımlarımıza entegre ediyoruz ve sensörleri olan küçük, minyatür birtakım robotlar yapıyoruz. (Şekil 28)



Şekil 28

Geçtiğimiz yaz da, "sivrisinekler geldi" sloganıyla, bu gördüğünüz minik robotu yapmıştık. Aslında, bu çerçeveli bir tasarım ve duvarınıza asıyorsunuz. Böcek koleksiyoncusu gibi bir görüntüsü veriyor. Ön camını çıkartarak, tepesindeki mavi düğmeye bastığınızda, bu minik sivrisinek robotu hareket ederek adeta cam üzerinde canlanıyor. (Şekil 29)

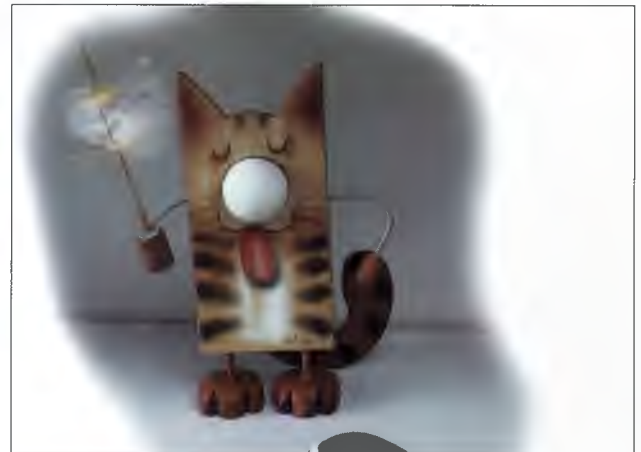


Şekil 29

Radarlı kedi procesi: bu kolundaki asaya mesajınızı yazarak tutturabiliyorsunuz. Sakin bir şekilde duran bu nesne, cep telefonundan herhangi bir sinyal aldığı anda aniden canlanıyor. Mesaj çarkı fırladık gibi dönmeye başlıyor. Cep telefonunun sesi kapalı bile olsa sistem devreye giriyor. (Şekil 30-31)



Şekil 30



Şekil 31

Dilerseniz, çizgilerden örneklere geçelim. (Şekil 32)



Şekil 32

Gördüğünüz bu proce, diskotek usulü trafik lambasıdır. Teknoloji bize, genellikle, tepeden inme bir şekilde geldiği için, bir önceki alışkanlıklarımızla yeni gelen teknoloji arasında birtakım uçurumlar olabiliyor. Zaten Zihni Sinir karakteri de, bu yüzden çoğu insan tarafından benimsenir hale gelebiliyor. Örneğin, trafik konusu da Türkiye’de, alışkanlıklarımız ve bildiklerimiz içinde, otomobilden sonra akla gelen bir konudur. Otomobilden sonra trafik gelince, böyle bir durum çıkıyor ortaya. Aşağıdaki, yaşanan bu trafik kargaşasına uygun olarak düzenlenmiş bir trafik lambası prosesidir. (Şekil 33)



Şekil 33

Hiçbir önlem alınmadan, köyün ortasından otoban geçirilebilen bir ülkemiz var. Bu tür durumlar için, Allah’tan, Zihni Sinir var da, bir proce geliştiriyor. Slaytta gördüğümüz gibi, çoban sürüsünü emniyetli bir şekilde karşıdan karşıya geçirebilmek için, sürüsüne koruma bantları takmış. (Şekil 34)

Minibüslerde gördüğümüz süsler, minibüs içi dekorasyon bazen çok abartılı olabiliyor; çünkü o minibüs, artık neredeyse şoförün evi gibi bir yer olmuştur. Bu süslerden önünü göremeyen şoförün önünü görebilmesi için cam sileceklerinin içeriden çalıştırılması prosesini sizlere takdim etmek istiyorum. (Şekil 35)



Şekil 34



Şekil 35

Zihni Sinir, yaya geçitlerindeki kırmızı ışığın kendi emniyetimiz açısından yeterli olmayabileceğini düşünerek, bu tip bir frenleme sistemi geliştirdi. El frenini çekerek makaraların boşalmasını sağlıyorsunuz ve araba istediği kadar hızlı gitmeye çalışsın, olduğu yerde kala kalıyor. Böylece, yaya da, bu kolu tekrar sıkıştırıncaya kadar, karşıdan karşıya emniyetli bir şekilde geçiyor. Ancak, şu hareketi yaparsa araba tekrar hareket edebiliyor. (Şekil 36)



Şekil 36

Biliyorsunuz, bazen belediye otobüsleri çift sıra halinde diziliyorlar ve karşıdan karşıya geçmek sorun oluyor.

Bu nedenle, geçitli otobüs procelerini geliştirdik. (şekil 37)



Yaya geçitli otobüs procesi

şekil 37

Gördüğünüz Metrobüs isimli proce, metro inşaatlarının uzun sürmesi ve yol çukurlarının açıkta kalması üzerine çizilmişti. Zihni Sinir, "Her şey böylece kalsın ve şöyle bir otobüs yapalım" diyor; böylece alt katı metro, üst katı da belediye otobüsü olarak hizmet verebilecek bir Metrobüs procesi geliştiriyor. (şekil 38)



şekil 38

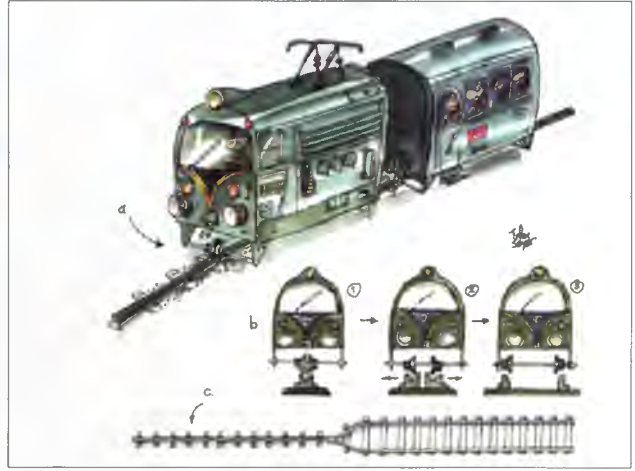
Tren kazalarını önlemek için düşünölmüş bir ray sistemini görüyoruz. Karşıdan gelen tren çarpmasın diye üzerinden geçiyor. (şekil 39)



şekil 39

tren kazaları için

Tek rayda giden tren procesine bakalım. Bisiklet gibi giden bu tren, istasyonlara geldiğinde hızı azalıyor. şeklin altındaki açıklamalarda da görebileceğiniz gibi, tekerlek sistemi yavaşça açılıyor ve tren devrilmeden durabiliyor. (şekil 40)



şekil 40

Zihni Sinir; demir yollarımız artık o kadar küçöldü, o kadar küçöldü ki, tümünü bir çember halinde birleştirelim ve karayollarından istifade edelim diye düşünüyor ve bu gördüğümüz, karayollarında giden tren procesini yapıyor. (şekil 41)



şekil 41

Beyaz eşya ile ilgili procelerden de birkaç örnek vermek istiyorum. (şekil 42)



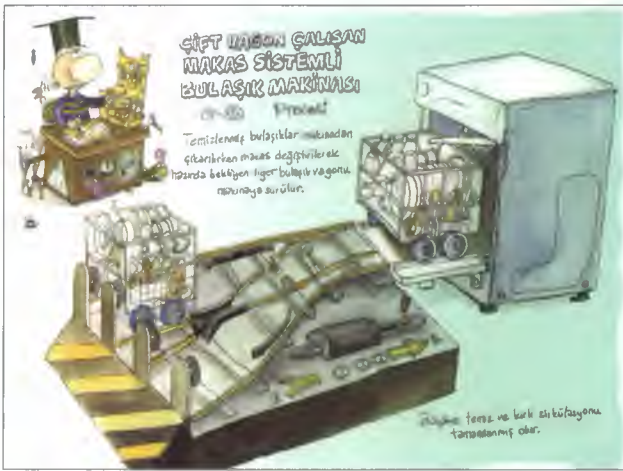
şekil 42

Aynen küçük kelebeklerin ampul etrafında uçuşması gibi, televizyon da bizi alıp götürün bir illüzyondur. Televizyonda çok kötü bir program bile olsa, en azından uyumak için, onu seyretme ihtiyacı hissediyoruz. Çünkü orada bir ışık var ve bu bizi çok etkiliyor. Elbette, bu gayet sakıncalı bir durum ve bu illüzyonu ortadan kaldırmak için, kütüphaneli bir televizyon procesi geliştirdik. (Şekil 43)



Şekil 43

Ben bulaşık ve çamaşır makinelerini çok severim. Sürekli, ne kadar yararlı birer alet olduklarını düşünürüm. Fakat, bu aletlerin de birkaç problemi var. Örneğin, bulaşıkları yerleştirme işi var; düzgün yerleştirmek gerekiyor, yoksa sığmıyor ya da üç tane kapla tüm sepet dolabiliyor. Bu yerleştirme işi bayağı vakit alıyor doğrusu, ama hanımlar bu konuda çok ustalar. Bu gördüğümüz procesinin çıkış noktası, bu düşüncedir. Bu procese, ikili bir araba sistemi yapılmış. Demiryollarındaki makas sistemiyle giriş - çıkışlar kontrol edilebiliyor. Temizler vagonu ve kirliler vagonu olarak iki ayrı vagon tasarlanmıştır. (Şekil 44)



Şekil 44

Bunu çizdiğimde, Manisa'da birilerinin, gerçek hayatta şöyle bir çözüm bulduklarını gördüm: İki tane bulaşık makinesi alıyorlar ve bir tanesi temiz dolabı olarak mutfakta kullanılıyor, diğeri ise kirliler için hazır bekletiliyor. Böylelikle, temiz tabakları tekrar dolaplara yerleştirme derdinden kurtuluyorlar.

Çok imkanlı bir buzdolabı procesi ürettik. Bekar bir kişi için ideal olan bu procese, şu kepengi kaldırarak sabah kahvaltısı, yumurtasıyla, reçeliyle önünüze geliyor. Artan peynirler ve reçeller ise, çekmeceyi geri içeri ittiğinizde kaldırılmış oluyor ve bir sonraki kullanım için hazır bekliyor. İçerisinde "L" şeklinde bir raf sistemi var. Dışarıya soğuk hava verebilmek için bir vantilatör var. Ayrıca, not alma panoları, portmantosu, aşağıda penguen yetiştirme imkanı sağlayan bir alanı da var. Doğrudan buzluga açılan şu küçük delik ise, parmağımız yandığında acilen parmağımızı buza yetiştirme imkanı sağlıyor. (Şekil 45)



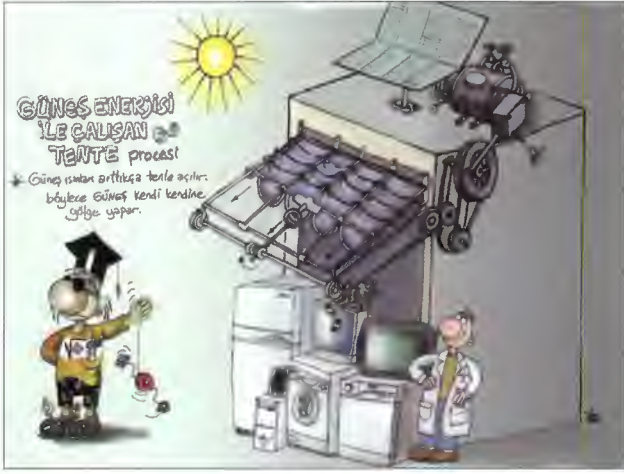
Şekil 45

Bu da, bir bebek bilgisayardır. Bilgisayara çingırak programını yüklüyorsunuz. Bir de, emzik şeklinde bir faresi var; çocuk bu emziği kullanarak çingırak programıyla oynuyor. (Şekil 46)



Şekil 46

Güneş enerjisiyle çalışan tente procesine bakalım. Güneş arttıkça, tente yavaş yavaş açılıyor. (Şekil 47)



Şekil 47

Bu procenin adı Çantamatik. Banka kartlarının ani artışı ile, birden bire hayatımızda yüzlerce kart olmaya başladı. Artık her şey için bir kart taşıyoruz. Zihni Sinir, bu kart fikrini kendi özel çantalarımızda da kullanabileceğimizi söylüyor. Kendi kartımızı koyup, şifremizi girdüğümüzde çanta açılacak ve içerisinden paramızı alacağız. Böylelikle, hem hırsızlara karşı önlem almış oluruz hem de tüketme ihtiyacımızı biraz dengelemiş oluruz. (Şekil 48)



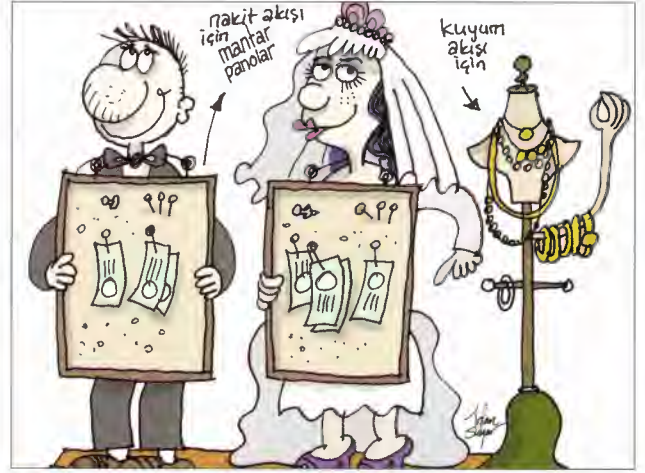
Şekil 48

Seyircili langırt procemiz, tezahürat yapma imkanı sağlıyor. Burada, karşısındakinin moralini bozmaya çalışan bir oyuncu görüyorsunuz. Seyircileri de fırıldak gibi çeviriyor. (Şekil 49)



Şekil 49

Takı merasimi procesine bakalım. Gelin ve damat mantar panoları boyunlarına asıyorlar ve insanların taktıkları paraların herkes tarafından görünmesini sağlıyorlar. Bu proce, para takma ritüeli daha farklı bir hale getirilebilir diye düşünülerek geliştirilmişti. Burada da, kuyum akışı için bir manken ve altınların nereye takılabildiğini görüyoruz. (Şekil 50)



Şekil 50

Paradan devam edersek, paranın şatafatı, bazen istenen bir durumdur. Bir para sayma makinesinden esinlenerek geliştirilmiş bu alet, törenlerde paraların uçuşmasını sağlıyor. (Şekil 51)



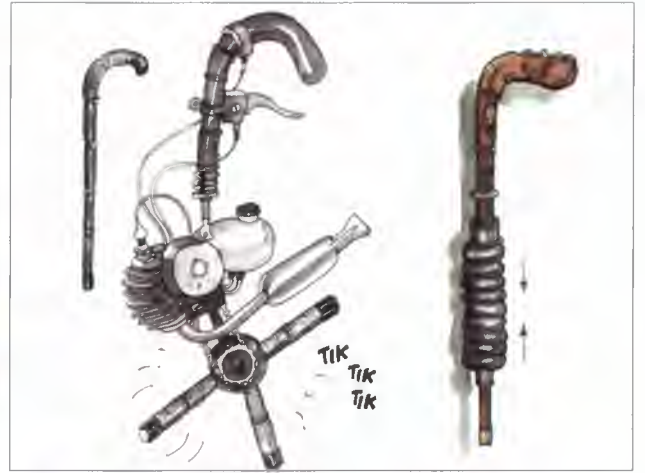
Şekil 51

Zar şeklindeki bu bozuk paranın çeşitli yüzlerinde farklı değerleri var. Alışveriş sırasında zarı atıyorsunuz ve satıcı ile aranızda şöyle bir sohbet geçiyor: "500 geldi", "2.000 lira daha alacaklıyım". Dolayısıyla, yaşadığımız ortama uygun bir para birimi icat edilmiş oluyor. (Şekil 52)

Yaşadığımız çağda artık hiçbir şeye vaktimiz kalmadı; her şeyi çok hızlı yapıyoruz. Cep telefonları ve fast food bu konudaki iki iyi örnek; artık hızlı yemek yiyor ve iletişim kuruyoruz. Bu nedenle, bu burun aletini geliştirdik. Bu alet, ellerimiz meşgulken de cep telefonuyla konuşma imkanı sağlıyor. (Şekil 53)



Şekil 52



Şekil 55



Şekil 53



Şekil 56

Dikiş makineli bisiklet procesini görüyorsunuz. (Şekil 54)



Şekil 54

Bu da, motorlu baston procesidir. (Şekil 55)

Bu ise, bir mobilya aletidir. Bununla doğrudan ormana giriyorsunuz. Çeşitli ayarları var; Louis stili, Barok stili gibi ayarlar bunlar. Siz kütükleri bir taraftan koyuyorsunuz, alet de size öbür yandan mobilyaları atıyor. Hangi ayara getirdiyseniz, ona göre üretim yapıyor. Keser kesmez onları birer koltuk haline getirip atıyor. Bir nevi orman biçer-döveri de diyebiliriz. (Şekil 56)

Bu gördüğümüz procede de, sobaya ne kadar fazla odun atarsak, vantilatör o kadar hızlı çalışıyor. Bu da, iyi bir paradoks örneği. (Şekil 57)



Şekil 57

Sobalardan sonuna kadar istifade etmek için de bir procemiz var. Gördüğümüz gibi, sobanın altında kedi ranzası, kahve demleme, çay pişirme ve yemek pişirme yerleri ile kestane pişirme alanı bulunuyor. Çıkan dumanı da bacaya vermiyoruz, bacaya giden yolu kapatıp kurumu çeşitli filtrelerden geçiriyoruz. Böylece o kurum, çocuğun kalemine yansıyor ve onun ders çalışmasına

yardımcı oluyor. Temiz sıcak havayı da ablasının fön makinesinde kullanarak, sobadan sonuna kadar istifade etmiş oluyoruz. (Şekil 58)



Şekil 58

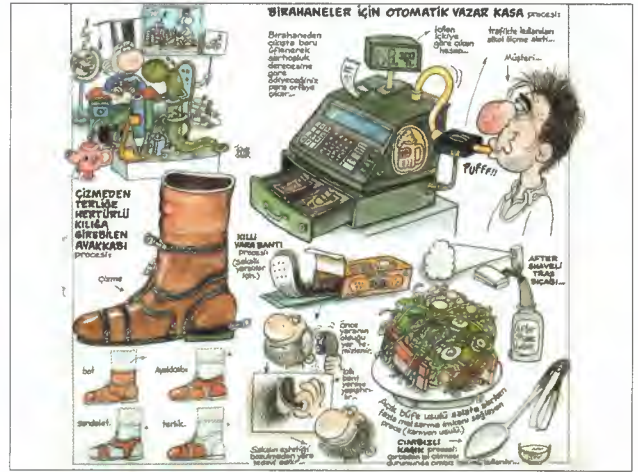
Parmaklarımızın boyutları belli, ama tuşlar giderek küçülüyor. Bu küçük cep telefonlarının tuşlarına bastığımızda, bazen iki tuşa birden basabiliyoruz. Bu tür problemler çıkıyor. Bunu engellemek için bir mikroskop çizdim, yukarıdaki büyük tuşlara dokunduğunuzda, bu tuşlar aşağıda paralel çalışan küçük iğneler vasıtasıyla küçük tuşlara dokunuyor. (Şekil 59)



Şekil 59

Bu şekilde de çeşitli prosesler var. Bu gördüğümüz, çizmeden terliğe dönüşebilen bir ayakkabı modelidir. Fermuarları açtıkça, en alta görüldüğü gibi, terlik olarak kullanabiliyoruz. O kadar fonksiyonel ki, sandalet oluyor, ayakkabı oluyor, bot oluyor ve hatta çizme olabiliyor. Sağ tarafta da, özellikle barlarda, birahanelerde kullanılacak bir yazar kasa görüyoruz. (Şekil 60)

Namlusu kilitlenebilen tabanca procesini yıllar önce Gırgır Dergisi'nde çizdim. (Şekil 61)

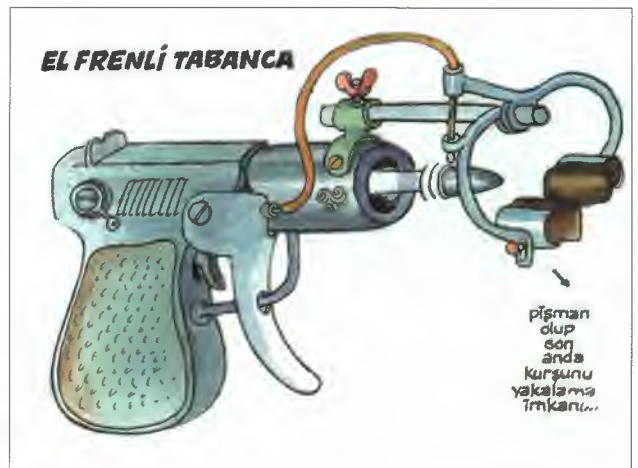


Şekil 60



Şekil 61

Daha sonra dergilerde bu ürünün reklamını görmüştüm. Bu procese de hayata geçmiş oldu. Diyelim ki, tabancayla ateş ettiniz; frenli mekanizması sayesinde son anda vazgeçme, pişman olup kurşunu yakalama imkanınız var. (Şekil 62)



Şekil 62

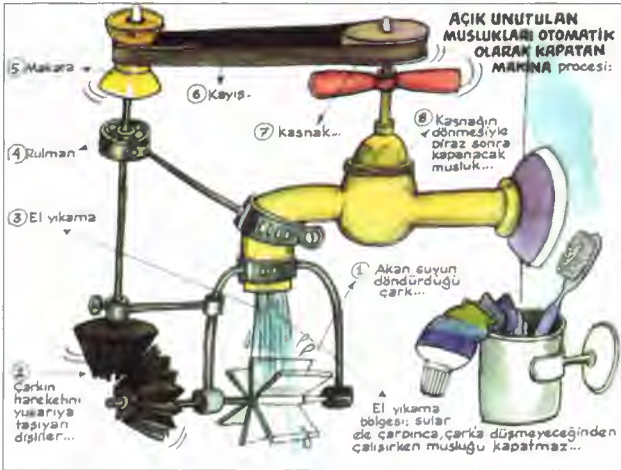
Hayatımızı kolaylaştıran otomatik makineler düşündüm. Sabah kaçta kalkacaksınız, saati o vakte kuruyorsunuz. Kalkma zamanı gelmeden 5-10 dakika önce, bu makine kibriti yakıp ocağı ateşliyor, çayı demliyor ve siz çay kaşığının tıngırtısıyla uyanıyorsunuz. (Şekil 63)





Şekil 63

Burada ise, kendi kendini kapatan bir musluk procesi görüyorsunuz. Tatile gittiğinizde, musluklar açık kaldı mı, kalmadı mı diye endişelenmenize artık gerek yok. Musluk kendi kendini kapatıyor. (Şekil 64)



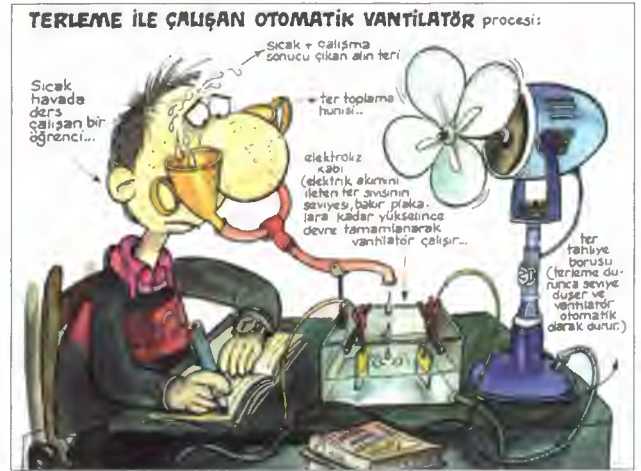
Şekil 64

Bu da, bir sivrisinek tuzağıdır. Sivrisinek konduğunda, siz de ceketinizin kolunda, sinek tam bu noktaya konsun diye bir yem deliği açılıyorsunuz. Sinek buraya konduğunda ise, iğne topu patlatıyor ve mekanizma dönüyor. Böylece, sinek zehirlenmiş oluyor. (Şekil 65)



Şekil 65

Öğrenciler kimyadan bütünlemeye kalmışlar ve yazın sıcağında ders çalışıyorlar. Elektroliz kabıyla çalışan bu vantilatör ile de serinleyebiliyorlar. Terledikçe tuzlu su miktarı artıyor ve su daha iletken hale geliyor. Böylelikle, vantilatör daha hızlı çalışıyor. (Şekil 66)



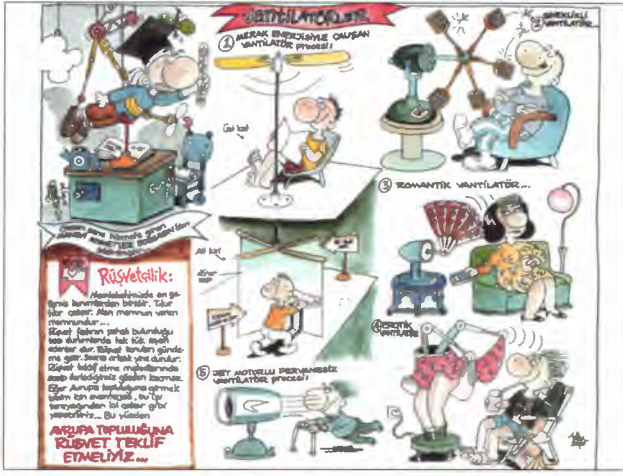
Şekil 66

Bu şekilde ise, kristal avize şeklinde bir çalışma masası procesi görüyoruz. (Şekil 67)



Şekil 67

Çeşitli vantilatör proceslerine bakalım. Sineklikli vantilatör, hem sinekleri kovalıyor hem serinletiyor. Romantik vantilatör, yelpaze şeklinde sallayarak serinletiyor. Erotik vantilatör, etekleriyle serinletiyor. Normal motorların dışında, jet motorlu, pervanesiz vantilatör sistemi de var. Bir de, farklı bir enerjiyi kullanan bir vantilatörümüz var. Merak enerjisiyle çalışan bu vantilatör procesinde, alt katta bir döner kapı ve kapıdan geçtikten sonra içeride bir yazı var. Tabelayı gören meraklılar, kapıdan içeriye doğru giriyorlar. İçeride "yok bir şey" tabelasıyla karşılaşılıp, tekrar dışarıya çıkıyorlar. Bu girip çıkışlar sayesinde de, kapiya bağlı çark yukarıdaki vantilatörü döndürüyor. Böylece, üst kattaki kişi, merak enerjisiyle çalışan vantilatörle serinlemiş oluyor. (Şekil 68)



Şekil 68

Burada da, çeşitli şemsiye procelerinden örnekler görüyoruz. Bu ise, “evet efendim, sepet efendim” şemsiyesidir. Sağ altta gördüğümüz şemsiye, artık işi inada bindirmiş. Kendisi ıslanmadığı gibi, yağın yağmuru kaynatıp, tekrar bulut olarak gökyüzüne gönderebilme imkanı sağlıyor. Böyle bir alete de ihtiyaç olabilir, çünkü insan ihtiyaçları bitip tükenmek bilmiyor. Örneğin, yağmurdan korunmak için şemsiyeler kullanıyorsak, şemsiyelerden korunmak için de şöyle bir alet kullanabiliriz. (Şekil 69)



Şekil 69

Çizgi halindeki proce örneklerini de isterseniz burada bitirelim. Devam etmeye kalkarsak 5.000 adet daha var. Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.

# OTURUM 1A

## TÜRKİYE'DEKİ YATIRIM ORTAMI

- Türkiye'deki yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar
- Türkiye'deki yatırım ortamının karşılaştırmalı değerlendirmesi
- Yatırımcı gözüyle Türkiye'deki yatırım ortamı
- Uluslararası doğrudan yatırımlarda başarı örneği: İrlanda

**Oturum Başkanı**  
Şaban Erdikler

Yabancı Sermaye Derneği (YASED)  
Yönetim Kurulu Başkanı

**Konuşmacılar**  
Berrin Bingöl

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı  
Yabancı Sermaye Genel Müdürü

Izzet Karaca

Unilever Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı

Adnan Nas

PricewaterhouseCoopers Kıdemli Ortağı,  
Türk-Amerikan İşadamları Derneği  
(TABA) Başkanı

Paul Hanratty

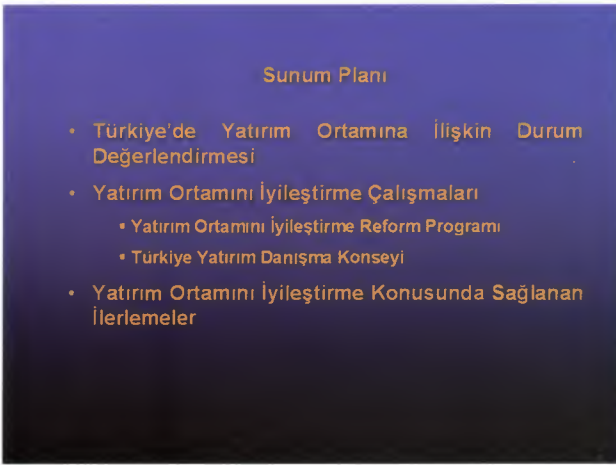
İrlanda Endüstriyel Gelişim Ajansı  
Avrupa Direktörü



## Berrin Bingöl

T.C. Başbakanlık Hazine Musteşarlığı  
Yabancı Sermaye Genel Müdürü

Türkiye’de yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik olarak yürütülmekte olan çalışmalar konusunda yapacağım sunumda, öncelikle size Türkiye’deki mevcut durum hakkında bazı değerlendirmelerimi aktarmak istiyorum. Daha sonra, yürütülen çalışmalar konusundaki çeşitli bilgileri de sizlerle paylaşacağım. Yatırım ortamına ilişkin değerlendirmeler çoğunlukla, çeşitli değişkenler açısından ülkelerarası kıyaslamalara dayandırılmaktadır. Bu yaklaşımla, bir ülkenin yatırım ortamında hangi unsurların iyileştirilmesi gerektiği veya yatırım ortamı konusunda hangi alanlarda güçlü olduğu ortaya konmaktadır. Uluslararası bir kıyaslama yapıyor olması sebebiyle, bu tür değerlendirmeler de doğrudan yabancı yatırımlar için önemli bir gösterge olarak dikkate alınmaktadır. (Şekil 1)

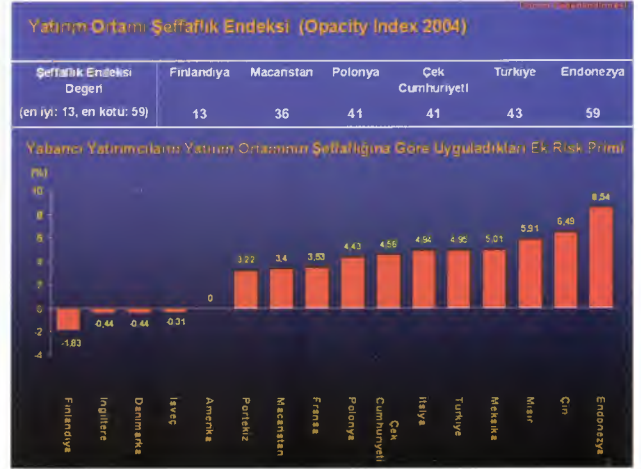


Şekil 1

Yatırım ortamının nitelikleri bakımından Türkiye’nin diğer ülkelere göre mevcut durumu konusunda yapılabilecek en önemli değerlendirmelerden birisi, belirsizlik ile ilgili olandır. Yatırımcılar için en büyük riskleri yatırım ortamındaki belirsizliklerin teşkil ettiği bilinmektedir. Yatırım yapılacak ülkedeki ekonomik ve siyasi belirsizlikler yatırımcıların önlerini görmesini engelleyerek, karar alma süreçlerini zorlaştırmaktadır. Bu çerçevede yatırımcılar, belirsizlik tespit ettikleri ülkelerde yatırım yaparken, güvenli yatırım ortamına sahip ülkelere nazaran daha bir yüksek getiri beklemektedirler. Bunun sonucunda da, yatırım ortamındaki belirsizlikler hem yerli hem de yabancı yatırımları engelleyen bir faktör olarak problem teşkil etmektedir.

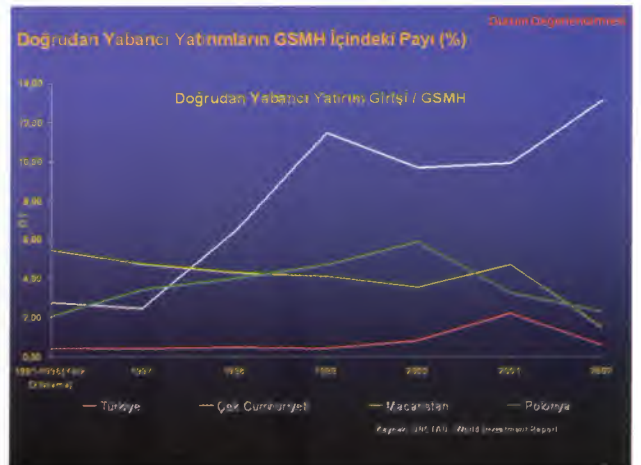
Uluslararası bir danışmanlık şirketi tarafından hazırlanan şeffaflık endeksine göre, ülkeler yatırım ortamında risk teşkil eden kriterlere göre değerlendirilmekte ve yapılan analizlerle her ülke için bir şeffaflık katsayısı belirlenmektedir. Yansıda, üst sırada gördüğünüz değerlendirmede, Türkiye’nin endeksi 43 olup, yatırım ortamı açısından diğer pek çok ülkeye göre daha riskli bir görünüm arz etmektedir. Bu tabloya göre, en risksiz yatırım ortamının Finlandiya’da, en riskli ortamın ise

Endonezya’da olduğu fark edilmektedir. Endeks kullanılarak yapılan diğer bir değerlendirme ise, yatırım ortamındaki belirsizliğin, yaratılan risk primi olarak ifade edilmesidir. Bu değerlendirmeye göre de yatırımcının, örneğin, Amerika yerine diğer bir ülkede yatırım yapması için beklediği ek getiriler hesaplanmıştır. Yatırımcının, herhangi bir yatırım için referans kabul edilen Amerika yerine, Türkiye’yi tercih edebilmesi için, Türkiye’de, Amerika’da elde edeceğinden %4.95 daha fazla getiri elde etmesi gerekmektedir. Diğer ülkeler için geçerli oranlar da yansıda yer almaktadır. (Şekil 2)



Şekil 2

Bir önceki yansıda ortaya konan belirsizlik faktörünün en önemli yansılardan biri, doğal olarak, doğrudan yabancı yatırımlarının oldukça düşük düzeyde seyretmesidir. Bu anlamda, söz konusu yatırımların mutlak büyüklüğünden çok, ülke ekonomisinin büyüklüğüne göre oransal büyüklüğü de dikkate alınarak, daha sağlıklı bir şekilde mukayese edilmesi gerekmektedir. Türkiye’nin yatırım çekme konusunda kendisine rakip olan ülkelere kıyasla, doğrudan yabancı yatırımların Gayri Safi Milli Hasıla içindeki payı açısından, özellikle geçmiş yıllarda düşük bir performans gösterdiği tespit edilmiştir. Söz konusu oran, 2001 yılı haricinde – ki, bu 2001 yılında %2.21 idi – binde 4 ile 8 arasında seyretmektedir. Oysa, yabancı yatırım çekme konusunda en ciddi rakiplerimizden biri olan Çek Cumhuriyeti ve benzeri ülkelerde bu oran %13'lere kadar çıkmaktadır. (Şekil 3)



Şekil 3

Türkiye’de yatırım ortamının diğer ülkelere, özellikle de yatırım çekme konusunda rakibi olan ülkelere kıyasla çok parlak bir durumda olmadığını gösteren benzer nitelikteki diğer kıyaslamalara dayalı değerlendirmeler, geçmiş yıllarda, artık bu konuda ciddi tedbirler alınması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu tedbirlerin etkinliği hem makroekonomik göstergelerde dikkate değer iyileşmelerin sağlanmasına hem de yatırımcılar açısından bürokratik engellerin kaldırılması ile cazip bir ortam elde edilmesine bağlıdır.

Hazine Müsteşarlığı tarafından geçen yıl, Türkiye’de yatırımı olan yabancı yatırımlar üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirildi. Türkiye’nin bir yatırım yeri olarak özelliklerinin belirlenmesine ve yabancı yatırımcıların yatırım kararlarını alırken hangi faktörlerin ön plana çıktığının tespit edilmesine çalışıldı. Anket bulgularına göre, yabancı yatırımcılar açısından problem teşkil eden konuların başında ekonomik belirsizlik, bürokratik işlemler ve siyasi belirsizlik gibi hususlar ön sıraları almaktadır. Burada “diğer” diye işaretlediğimiz husus ise, firmaların cevapları arasında daha çok teşvik tedbirlerinin rakip ülkelere göre yeterli olmayışı, enflasyon muhasebesinin olmayışı -ki artık bu var, enflasyon muhasebesi yasası çıktı- devletin yatırımcıların sorunlarına yeterli ilgiyi göstermiyor olması gibi farklı unsurları barındırmaktadır. (Şekil 4)



Şekil 4

Haziran 2001 tarihinde hazırlanan “Yatırımların Önündeki İdari Engeller” çalışmasında da, yansıda gördüğünüz bazı göstergeler bakımından Türkiye, Polonya ve Macaristan gibi ülkelerle mukayese edildi. Görüldü ki, yatırımcının yatırım yapma kararını alması ile yatırıma başlaması arasında geçen süreç uzadıkça, kaybedilen zaman yatırımcının yatırım maliyetlerini artırmaktadır ve bu da, ülkeye giren yatırım değerlerinin düşmesine neden olmaktadır. Yatırım ortamının kalitesini yükseltmeye yönelik tedbirlerin yatırımcı açısından iki temel alanda iyileşme sağlanması gerekmektedir. Öncelikli olarak makroekonomik göstergeler, yatırımın karlılığını ve ileriye dönük öngörülebilirliğini destekler nitelikte olduğunu ortaya koymalıdır. Aynı zamanda, iş ortamına ilişkin olarak

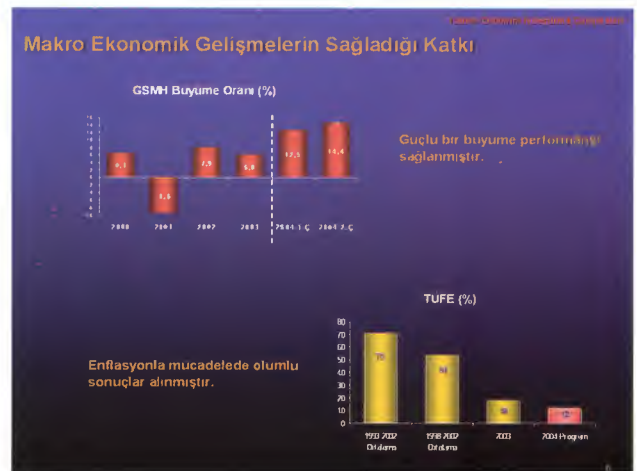
yasal çerçeve ve yerine getirilmesi gereken işlemler, rasyonel, basitleştirilmiş ve şeffaf olmalıdır. (Şekil 5)

	TÜRKİYE	POLONYA	MACARİSTAN
Yatırım Yeri Tahsisi	90-720	60-120	60-120
İmar	360-720	20-40	20-90
Telefon Bağlanması	25-90	10	20
Elektrik Bağlanması	20-30	15	20
Su Bağlanması	25-45	15	10
Sürekli İkamet İzni	10-20	30-60	10-20
Çalışma İzni	20-40	15	40-90
Şirket Kuruluşu	45-120	30-60	10-20

SÜRE, GÜN SAYISI  
KAYNAK: FIAS RAPORU

Şekil 5

Makroekonomik değişkenler konusunda uygulanmakta olan ekonomik programın, Türkiye’de yatırım ortamının iyileştirilmesi çalışmalarına sağladığı katkı gözardı edilemeyecek ölçüdedir. Özellikle, son birkaç yılda tüm dünya ekonomisi aktörlerinin dikkatini çeken ülkemizdeki güçlü büyüme performansı, ülkenin yatırımlar açısından sahip olduğu potansiyeli somut bir şekilde ortaya koyan önemli bir göstergedir. Diğer taraftan, yine ekonominin kronikleşmiş enflasyon problemi konusunda uygulanan politikalar sayesinde hızlı bir başarı sağlanmış olması, uluslararası yatırımcılara uygulanan ekonomi politikalarının kararlılığı ve istikrarlılığı konusunda önemli bir mesaj niteliğindedir. (Şekil 6)



Şekil 6

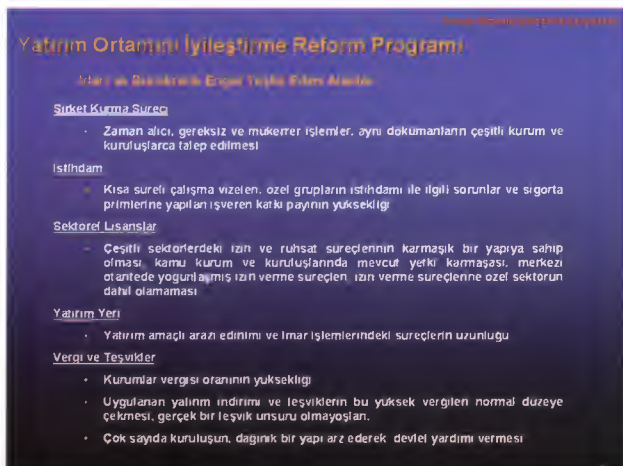
Makroekonomik politikaların yatırım ortamının iyileşmesine sağladığı katkının yanı sıra, bir taraftan da bu doğrultuda alınan tedbirlerin diğer boyutunu teşkil eden yasal çerçeve ve yerine getirilmesi gereken işlemler alanında çalışmalar sürdürülmektedir. Bildiğiniz üzere, yaklaşık iki buçuk yıldır ilgili kurumlar ve iş dünyasını temsil eden sivil toplum örgütlerinin katılımıyla, Türkiye’de yatırımların önündeki idari ve bürokratik engellerin kaldırılması konusunda bir reform çalışması yürütülmektedir. Bu reform çalışması, bu

alanda alınacak tedbirlerin kamu ve özel sektörün yakın temas halinde yürüttüğü işbirliği çerçevesinde şekillendirilen bir girişim olması bakımından da büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmalarda, Türkiye’de yatırımcılar açısından problem teşkil eden, kilit önemi bulunan alanlar tespit edilmiştir. Bunların detaylarını, şirket kurma süreci, istihdam, yatırım aşamasında ve işletme aşamasında yatırımcının yüzyüze kaldığı bazı izin ve ruhsat süreçlerinin karmaşıklığı, yatırım yeri teminindeki birtakım zorluklar, gümrük ve standartlar konusundaki problemler, fikri mülkiyet hakları ve doğrudan yabancı yatırımlar kanununun yenilenmesi gibi çeşitli alanlarda gruplayabiliriz. (Şekil 7-9)

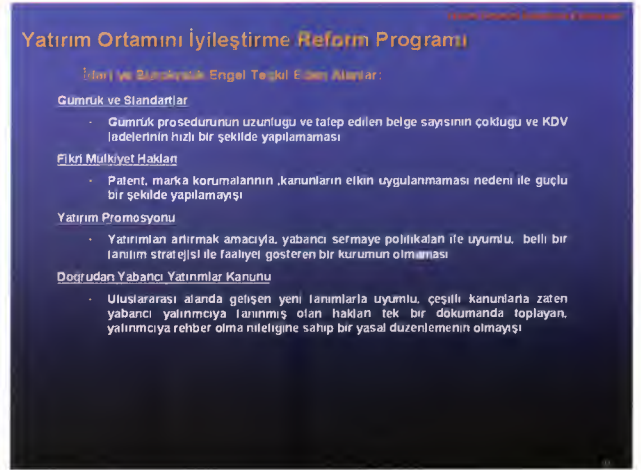


Şekil 7

Bu tespitler doğrultusunda gerekli tedbirleri tasarlamak ve karar vericilerin onayına sunmak üzere Yatırım Ortamı İyileştirme Koordinasyon Kurulu, kısaca - basından da takip ettiğiniz üzere - YOİKK diye adlandırılan bir kurul oluşturulmuştur. Bu kurul, ilgili kurumların en üst düzey bürokratları ve iş dünyasını temsil eden Odalar Birliği, TÜSIAD, YASED ve Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin başkanlarından oluşmaktadır. Ekonomiden sorumlu Devlet Bakanı'nın başkanlığında yürütülen kurula bağlı olarak, tedbir alınması gereken alanlarda, yine konunun uzmanı kamu ve özel sektör temsilcilerinin birlikte çalıştığı 10 tane teknik komite bulunmaktadır. Bu teknik komiteler, bir önceki yansıda da gördüğümüz gibi, sorunlu alanların gruplandırıldığı, İstihdam Teknik Komitesi, KOBİ Teknik Komitesi, Vergi ve Teşvikler Teknik Komitesi gibi başlıklar altında çalışmalarını sürdürmektedir. (Şekil 10)



Şekil 8

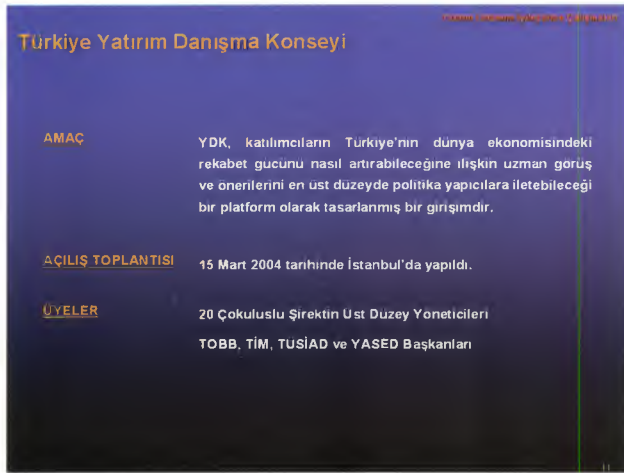


Şekil 9



Şekil 10

Biraz da, kısaca, sizlere geçtiğimiz Mart ayında gerçekleştirilen ve yine yatırım ortamını doğrudan ilgilendiren bir etkinlik olduğunu düşündüğümüz Yatırım Danışma Konseyi'nden söz etmek istiyorum. Yatırım Ortamı İyileştirme Koordinasyon Kurulu, yatırımlarla ilgili yasal çerçevenin iyileştirilmesi konusunda, özel sektörü ve kamu kurumlarını bir araya getirerek, bu alandaki çalışmalara özel sektörün perspektifinden daha etkin bir yaklaşım getirmek üzere kurgulanmış bir oluşumdur. Bunun yanı sıra, bu alanda yürütülen faaliyetlere uluslararası bir bakış açısı getirmek ve Türkiye'nin, cazip bir yatırım yeri olarak, rekabet gücünü artırmak üzere, 2004 yılında, Yatırım Danışma Konseyi adı altında yeni bir inisiyatif daha geliştirilmiştir. 20 çokuluslu şirketin yatırımların yeri konusunda belirleyiciliği olan üst düzey yetkililerinden oluşan bir Yatırım Danışma Konseyi kurulmuş ve bu konsey ilk toplantısını 15 Mart 2004 tarihinde, Başbakan Sayın Recep Tayyip Erdoğan başkanlığında gerçekleştirmiştir. (Şekil 11)



Şekil 11

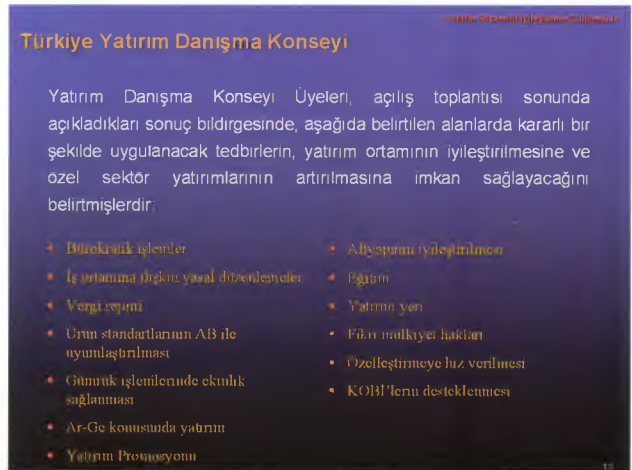
Konseyin oluşturulmasındaki amaç, Türkiye'de yatırım ortamının iyileştirilmesi amacıyla yürütülen çalışmaların konseyin üyeleri olan yabancı yatırımcılar tarafından değerlendirilmesi ve Türkiye'nin dünya ekonomisindeki rekabet gücünün artırılması için atılacak adımlar konusunda tavsiyelerde bulunmak, fikir alışverişinin sağlanacağı bir platform oluşturmaktır. Burada, Yatırım Danışma Konseyi'nin üyeleri ile ilgili bir liste görüyorsunuz. Dedğim gibi, 10 ülkeden, 10 farklı sektörde 20 kişinin katıldığı bir inisiyatiftir. Yatırım Danışma Konseyi'nin açılış toplantısı sonrasında bir sonuç bildirgesi yayınlanmış olup, yansıda gördüğünüz alanlarda alınması gereken birtakım tedbirler açıklanmıştır. Bu alanlar, yine, bürokratik işlemlerin azaltılması, gümrük işlemlerine etkinlik kazandırılması, altyapının iyileştirilmesi gibi birtakım başlıklar altında toplanmıştır. (Şekil 12-13)

Çok Uluslu Şirket Yetkilisi	Pozisyonu	Şirket	Ülke	Sektör
Mr. Michael Klein	CEO	Citigroup Inc.	A.B.D.	Finans
Mr. Pierre Lassonde	Başkan	Newmont Mining Corp.	A.B.D.	Madencilik
Mr. Lewis Booth	Başkan	Ford Motor Company	A.B.D.	Otomotiv
Mr. Johannes Feldmayer	Yönetim Kurulu Üyesi	Siemens AG	Almanya	Elektronik/Elektronik
Dr. Hans-Joachim Kotber	CEO	Metro AG	Almanya	Paslanmaz sac
Mr. Paul Matthys	Başkan Yardımcısı	Arcelor	Fransa	Çelik/Metal
Mr. Jacques de Lencquesalle	Yönetim Kurulu Bşk.Danışmanı	BNP Paribas	Fransa	Finans
Mr. Bertrand Collomb	Yönetim Kurulu Bşkve CEO	Leclercq	Fransa	İnşaat malzemeleri
Mr. Kwang-Haum Um	Başkan ve CEO	Hyundai Motor Company	G. Kore	Otomotiv
Mr. Rached Rached	Başkan	Unilever N.V.	Hollanda	Gıda
Pieter van Kasteren	Yönetim Kurulu Başkanı	Nunze B.V.	Hollanda	Taam/Gıda
Mr. Leigh Clifbrd	CEO	Rio Tinto Plc	İngiltere	Madencilik
Mr. Stiel Wertheimer	Yönetim Kurulu Başkanı	ISCAR	İsrail	Metal
Mr. Michael W.O. Garrett	Başkan Yardımcısı	Nestlé	İsviçre	Gıda
Doç. Andrea Guarre	CEO	Merloni Elettrodomestici	İtalya	Elektronik/Elektronik
Mr. Dotti M. Tronchetti Provera	Başkan	Pirelli S.p.A.	İtalya	Lastik/Kağıt
Mr. Giuseppe Marcho	CEO	Fiat S.p.A.	İtalya	Otomotiv
Mr. Norio Shoji	Başkan	Mitsui Co.Ltd.	Japonya	Multimedya
Dr. Shuhei Toyoda	Başkan ve CEO	Toyota Motor Corp.	Japonya	Otomotiv
Mr. Masood Tariq	Yönetim Kurulu Üyesi	Norcel Networks Corp.	Kanada	Telkom/İnternet
Mr. Rıfat Hırsırcıoğlu	Başkan	TOBB	Türkiye	Özelleştirme
Mr. Ömer Sabancı	Başkan	TUSİAD	Türkiye	Özelleştirme
Mr. Seban Erdikler	Başkan	YASED	Türkiye	Özelleştirme
Mr. Özgür Sateci	Başkan	TİM	Türkiye	Özelleştirme

Şekil 12

Dikkat edilirse, sözkonusu öncelikli alanlar ile YOİKK Teknik Komitelerinin faaliyet alanları arasında önemli ölçüde paralellik olduğu görülecektir. Bu durum, uygulanmakta olan reform programının doğru tespitler üzerinde başlatıldığını ve hareket ettiğini de teyid etmektedir. Bunun sonucu olarak, Konsey üyeleri, yıl içerisinde bu kapsamda alınan kararların takibinin - konular itibarıyla YOİKK konularıyla yakın bir ilgi içinde olması nedeniyle - YOİKK platformunda yapılmasını kararlaştırmıştır. Konsey üyesi olan 20

çokuluslu şirketin temsilcileri, gerek iş dünyasının görüş açısının reform programına yansıtılması, gerekse yabancı yatırımcılar nezdinde Türkiye'nin bir yatırım yeri olarak imajının oluşturulması konusunda önemli katkılar sağlamıştır. Konsey üyelerine yapılan çalışmalara ilişkin olarak ilerleme raporları sunulacak olup, Konsey kararları konusunda yapılan çalışmalar bu şekilde takip edilecektir. Bu kapsamda da, YOİKK çerçevesinde edinilen kazanımlar, etkili bir şekilde iş dünyasına en üst düzeyde duyurulurken, yatırımcılardan alınan geri bildirimler sayesinde de reform programında yapılması gereken düzenleme ve eklemeler de vakit kaybedilmeden yapılabilecektir.



Şekil 13

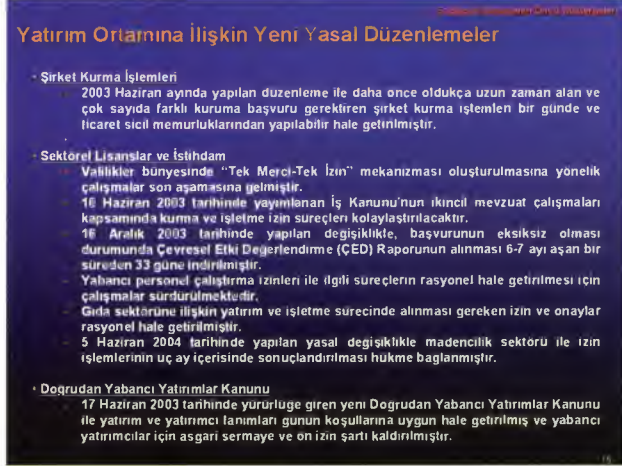
Yatırım Danışma Konseyi üyeleri de, reform programı ile belirledikleri öncelikler arasındaki benzerliğe istinaden, biraz önce de bahsettiğim gibi, konsey ve YOİKK çalışmalarının birbirleri ile bağlantılı bir şekilde yürütülmesini kararlaştırmıştır. Böylece, Konsey'de elde edilen öneriler YOİKK ortamına aktarılacak, bu kurulda Teknik Komiteler vasıtasıyla detay çalışmalar yapılacak, geri bildirimler aynı yolla konseye ulaştırılacak ve ilerleme raporlarıyla da gelişmeler takip edilecektir. Bütün bu işlemlerin sekreteryası da Hazine Müsteşarlığı bünyesinde yürütülmektedir. (Şekil 14)



Şekil 14



Bütün bu çalışmalar sonucunda şu anda hangi noktada olduğumuzdan da çok kısaca bahsetmek istiyorum. Şirket kurma işlemlerine ilişkin olarak, Teknik Komite çalışmalarını başarılı bir şekilde tamamlamış olup, daha önce 3 ay gibi uzun bir süre ve 19 aşamadan oluşan şirket kurma işlemi, bir güne ve hazırlanması gereken belge sayısı da üç adet belgeye indirilmiştir. Bu, bu kapsamda atılan en ciddi adımlardan birisidir.

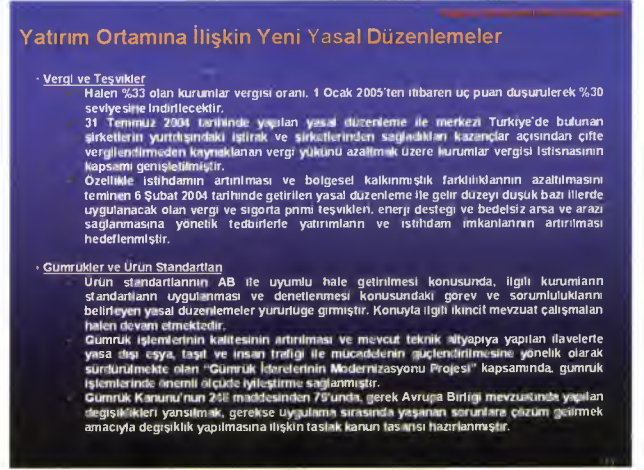


Şekil 15

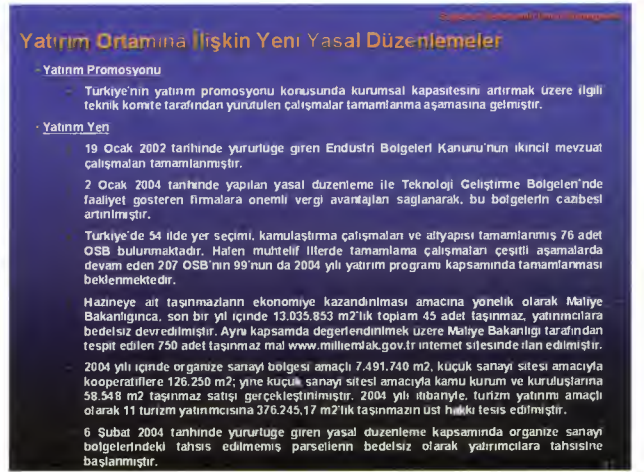
Yatırım ve işletme aşamasında alınması gereken izin ve ruhsatlara ilişkin olarak, Sektörel Lisanslar Komitesi'nde, iller bazında oluşturulacak tek merci kapsamında, Valiliğin başkanlık edeceği bir birim oluşturarak, yatırımcının tek muhatap tanımak suretiyle izin ve ruhsatları bu mekanizma vasıtasıyla almasını sağlayacak yasal düzenlemelere ilişkin çalışmalar devam etmektedir.

Hepinizin bildiği gibi, yine bu Teknik Komiteler kapsamında yapılan bir çalışmayla, 1954'ten beri yürürlükte olan 6224 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu, 2003 yılı Haziran ayında değiştirilerek yeni bir kanun ihdas edilmiştir. Bu kanunla, yatırım ve yatırımcı tanımı açısından daha uluslararası standartlar getirilmiş ve yatırımcı için yasal bir rehber niteliği taşıyan yeni bir yasa çıkarılmıştır. (Şekil 15)

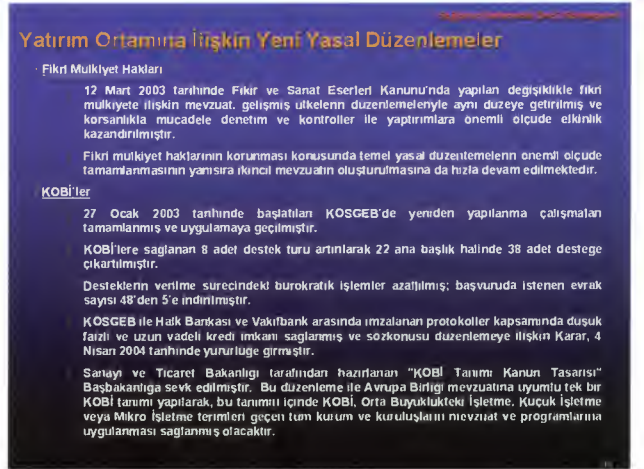
Diğer komitelerde elde edilen çalışmaların da başlıklarını belirtmek istiyorum. Vergi ve teşvikler konusunda Yatırım İndirimi Teşviği'nin otomatığa bağlanması en ciddi tedbirlerden birisidir, bu konuda çalışmalar devam etmektedir. Keza, Gümrük ve Ürün Standartları konusunda Avrupa Birliği normlarına uygun çalışmalar hızla devam etmektedir. Yatırım yeri konusunda Türkiye'de, Organize Sanayi Bölgeleri, Endüstri Bölgeleri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri gibi yatırımcıya çeşitli alternatifler sunan çözümler mevcuttur; bu konuda da iyileştirme çalışmaları hızla devam etmektedir. (Şekil 16-18)



Şekil 16



Şekil 17

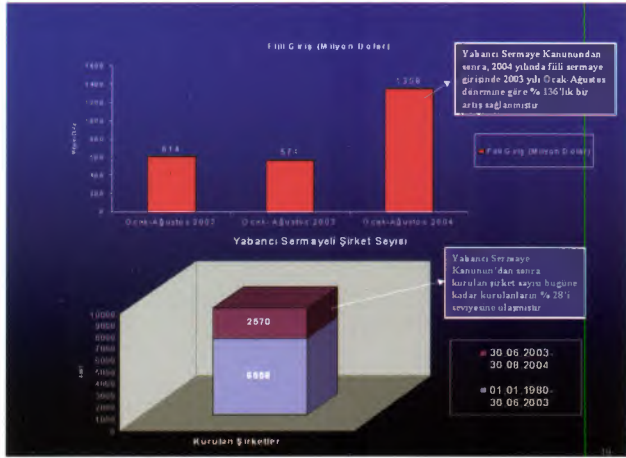


Şekil 18

Konuşmamın sonunda, çok kısaca birkaç rakam vererek sözlerimi tamamlamak istiyorum. Bütün bu çalışmalar, yatırım ortamının iyileştirilmesi konusunda alınan tedbirlerin sağladığı olumlu sonuçlara ilişkin öncü göstergelerdir. Yasal düzenlemelerdeki iyileştirmelerle de sınırlı kalmayıp, bu konuda iyi bir referans teşkil eden, doğrudan yabancı yatırım girişlerine de yansımıştır. Yasanın çıktığı 2003 yılından 2004 yılına kadar, Türkiye'de kurulan şirket sayısı, bir öncesine kıyasla bir hayli artış kaydetmiştir. Çünkü, doğrudan yabancı yatırım kanunu ile daha önce gereken minimum

sermaye şartı ve izin mekanizması kaldırılmıştır. Bu da, şirket kuruluşlarında oldukça yüksek bir artışa sebebiyet vermiştir. 2003 Haziran'a kadar Türkiye'de 6500 yabancı sermayeli şirket varken, son bir yılda 2500 yeni şirket kurulmuştur. (Şekil 19)

Bu arada, dönem olarak kıyaslırsak, 2003 Ocak – Ağustos döneminde Türkiye'ye giren yabancı sermaye 574 milyon dolar iken, bu sene Ocak – Ağustos döneminde yaklaşık 1.4 milyar dolara ulaşmıştır. Bu rakamların, ileriye dönük olarak daha olumlu beklentiler içinde olmamız gerektiğinin bir göstergesi olduğunu düşünüyoruz. Beni dinlediğiniz için hepinize teşekkür ederim.



Şekil 19

### Şaban Erdikler

Yabancı Sermaye Derneği (YASED)  
Yönetim Kurulu Başkanı

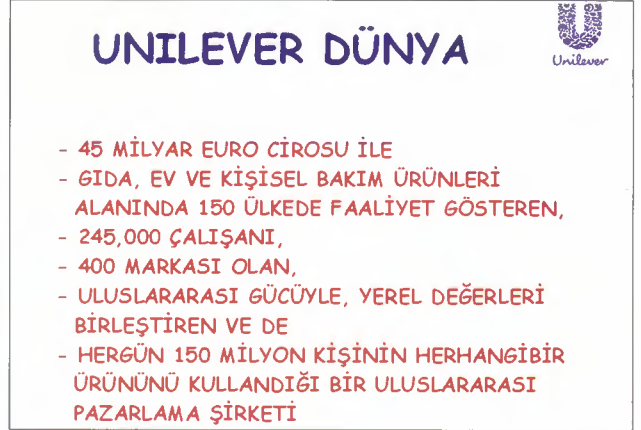
Sayın Bingöl'e çok teşekkür ediyoruz. Yatırım ortamını iyileştirmek üzere, mevzuat başlığı altında yapılanları bize anlattılar. 2002 sonundan itibaren Türkiye'de bu anlamda başlatılan çalışmalar, gerçekten ivme kazandırılarak, hız kazandırılarak sürdürülüyor. 15 Mart 2004 tarihinde yapılan toplantıda da, sadece mevzuat değişikliği ile yetinilmeyerek, aslında yatırım ortamını etkileyen bütün unsurlar ile birlikte Türkiye'nin uygun bir varış ülkesi, yerli ve yabancı tüm yatırımcılar için uygun bir yatırım yeri haline gelmesinin çalışmalarının başlatıldığı ve giderek hızlandırılacağı mesajı verilmiş oluyor. İkinci konuşmacımız, Unilever Grubu -ki, Türkiye'de en büyük yabancı sermaye yatırımlarından birini teşkil eden gruplarımızdan bir tanesi- Yönetim Kurulu Başkanı Sayın İzzet Karaca, Türkiye'yi yatırım ortamı bakımından ve tecrübeleri bakımından değerlendirecekler.

### İzzet Karaca

Unilever Türkiye  
Yönetim Kurulu Başkanı

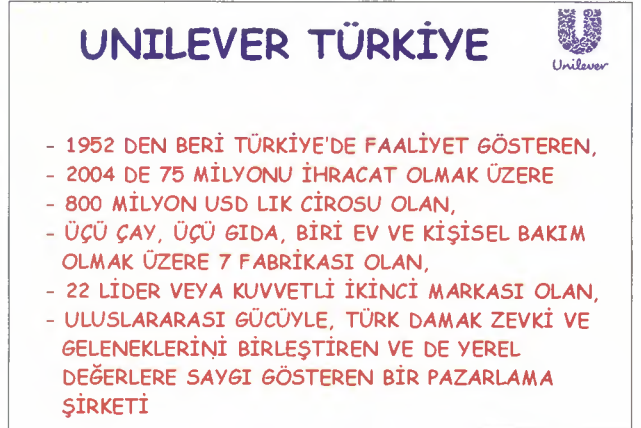
Sayın Başkan, değerli konuklar, hepiniz hoş geldiniz. Sizlere uluslararası bir şirket gözüyle Türkiye'deki yatırım ortamını anlatmaya çalışacağım. Sözlerime başlamadan

önce, Unilever ile ilgili bir iki kısa bilgi vermek istiyorum. Unilever, dünyaya baktığımız zaman, 45 milyar Euro cirosu ile gıda ve kişisel bakım ürünleri alanında 150 ülkede faaliyet gösteren, 245 bin çalışanı ve 400 markası olan, uluslararası güç ile yerel değerleri birleştiren ve her gün 150 milyon kişinin herhangi bir ürününü kullandığı bir uluslararası pazarlama şirkettir. (Şekil 1)



Şekil 1

Unilever Türkiye'ye baktığımızda ise, Unilever'in 1952'den beri Türkiye'de olduğunu görüyoruz. 2004 yılında, 75 milyon dolarlık bir ciro hedefimiz var. 7 tane fabrikamız var; 3'ü çay, 3'ü gıda, 1'i ev ve kişisel bakım fabrikası. 22 tane lider veya kuvvetli ikinci markamız var, ki bunlar içinde Signal, Lux ve Axe'i sayabiliriz. Gıdada da, Sana, Becel, Lipton, Knorr, Algida ve alt markaları, Komili, Calve ve endüstriyel alanda yaptığımız satışlarda "food service"nin kendi markaları var. (Şekil 2-3)




Şekil 2



Şekil 3

Şimdi, Türkiye'nin artılarını ve eksilerini size 4 başlık altında sunmak istiyorum. Bu başlıklar, politik ortam, özel sektörümüzün durumu, Türkiye'nin konumu ve demografik yapısı ile ekonomik değerlerdir. (Şekil 4)

## TÜRKİYE'NİN ARTILARI/ EKSİLERİ



### BAŞLIKLAR


1. POLİTİK ORTAM
2. ÖZEL SEKTÖRÜMÜZ
3. TÜRKİYE'NİN KONUMU VE DEMOGRAFİK YAPISI

- EKONOMİ

Şekil 4

Öncelikle, Türkiye'nin artılarına bakalım. Politik ortam, bir yabancı yatırımcı için son derece önemli. Bugünkü durumumuza baktığımız zaman, Türkiye'de kuvvetli bir tek parti hükümeti görüyoruz. Eski dönemlere kıyasla, yatırımlara daha sıcak bir bakış var. Birçok kişinin belki negatif gördüğü, ancak bizim Avrupa kültürü çerçevesinde pozitif baktığımız, çözüme yönelik olarak gerektiğinde geri adım atabilme ve fedakarlık yapabilme özelliği olan bir hükümetimiz var. Avrupa ile müzakerelere yaklaşma, İslam ülkeleri potansiyeli ve Türkiye'nin yurtdışındaki işçilerinin yatırım potansiyeli var. Politik ortamdaki artıları böyle özetleyebiliriz. (Şekil 5)

## TÜRKİYE'NİN ARTILARI



### POLİTİK ORTAM


- KUVVETLİ TEK PARTİ HÜKÜMETİ
- YATIRIMLARA SICAK BAKIŞ
- ÇÖZÜME YÖNELİK GEREKTİĞİNDE GERİ ADIM ATABİLME VE FEDÂKÂRLIK YAPABİLME
- AVRUPA İLE MÜZAKERELERE YAKLAŞMA
- İSLAM ÜLKELERİ POTANSİYELİ
- YURTDIŞINDAKİ İŞÇİLERİMİZİN YATIRIM POTANSİYELİ

Şekil 5

Özel sektörümüz, bence Türkiye'nin en büyük gücü. Çünkü, özellikle Doğu Avrupa ülkelerine baktığımız zaman, Türkiye'de olup, Doğu Avrupa ülkelerinde olmayan birtakım özellikler var. Türkiye, hiçbir zaman komünist rejimle yönlendirilmediği için, çok uzun senelere uzanan bir tecrübeye sahip. Özel sektörümüzdeki artıları başlıklar halinde tanımlarsak, girişimci ve risk alan, deneme ve yanılma metodu ile çabuk karar alan -zaman zaman ekşi de olabilir, ama hızlı hareket etmek

açısından son derece önemli ve pozitif görüyorum-, misafirperver ve iyi ilişkiler kurabilen, müşteriye yönelik çalışabilen, iyi derecede yüksek eğitilmiş, Türkiye'de problemimiz çok olduğu için problem çözme becerisi oldukça yüksek olan ve sonsuz bir başarıya hırsı olan bir özel sektörümüz olduğunu söyleyebiliriz. (Şekil 6)

## TÜRKİYE'NİN ARTILARI



### ÖZEL SEKTÖRÜMÜZ

- GİRİŞİMCİ VE RİSK ALAN
- DENEME & YANILMA METODU İLE ÇABUK KARAR ALAN
- MİSAFİRPERVER & İYİ İLİŞKİLER KURABİLEN
- MÜŞTERİYE YÖNELİK ÇALIŞABİLEN
- İYİ DERECEDE YÜKSEK EĞİTİMLİ
- PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ YÜKSEK
- BAŞARMA HIRSI SONSUZ

Şekil 6

Türkiye'nin konumu ve demografik yapısı da çok önemli. Genç, enerjik ve dinamik bir toplumuz. İstanbul'da 24 saat hayat var; Avrupa'nın büyük şehirlerine gittiğiniz zaman ise, hayat akşam saat 8'de biter. Artan bir nüfusumuz var. Türkiye'nin, Avrupa, Ortadoğu, Rusya ve Türki Cumhuriyetler arasında bir köprü konumu var. Kaynaklara, hammadde kaynaklarına ve pazarlara oldukça yakın bir konumdayız. Yüksek turizm potansiyelimiz var, ki bunun da altını çizmek istiyorum ve kültürel zenginliğimiz var. (Şekil 7)

## TÜRKİYE'NİN ARTILARI



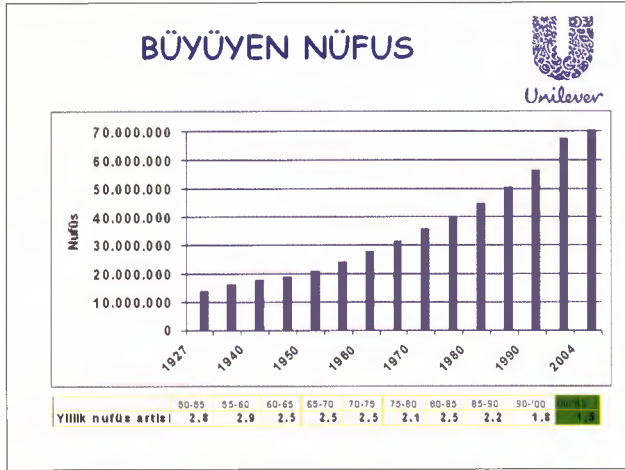
### TÜRKİYE'NİN KONUMU VE DEMOGRAFİK YAPISI

- GENÇ, ENERJİK, DİNAMİK TOPLUM
- ARTAN NÜFUS
- AVRUPA, ORTADOĞU, RUSYA, TÜRKİ CUMHURİYETLER ARASINDA KÖPRÜ
- KAYNAKLARA VE PAZARLARA YAKIN
- YÜKSEK TURİZM POTANSİYELİ VE KÜLTÜREL ZENGİNLİĞİ OLAN

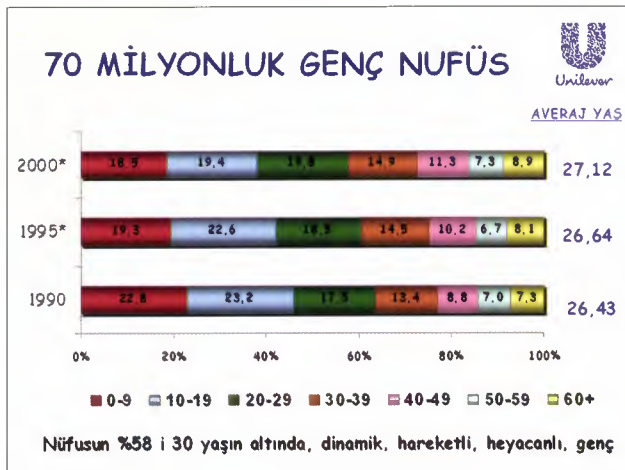
Şekil 7

Büyüyen nüfus dediğimizde, hepimiz biliyoruz ki, daha önceleri nüfusumuz %2.8 büyürken, sonra bu oran %1.8'e gerilemiş ve 2000 – 2003 yılları aralığında da %1.5'lük bir seviyeye gelmiştir. Genç bir nüfusumuz var demistik. En son 2000 sayımında ortalama yaş, 27 sene civarında çıkmıştır. Kısa vadede bu, Avrupa'ya Türk çalışanlarının göçü gibi bir problem yaratabilecek gibi algılansa da, orta ve uzun vadede böyle genç, dinamik ve Avrupa standartlarına yaklaşmış bir

Türkiye'nin ben Avrupa'da çok büyük artılar meydana getirebileceğini düşünüyorum. (Şekil 8-9)

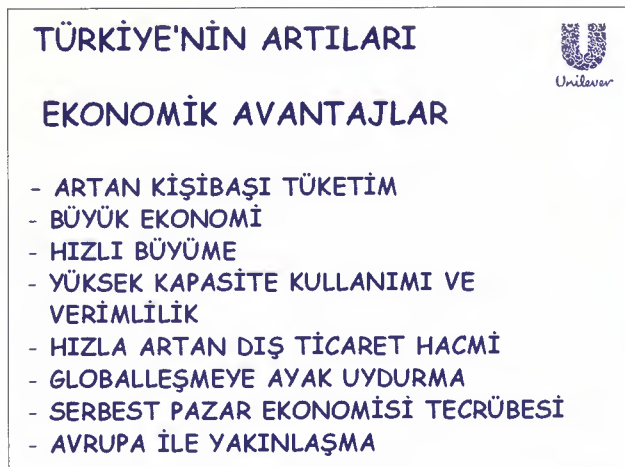


Şekil 8



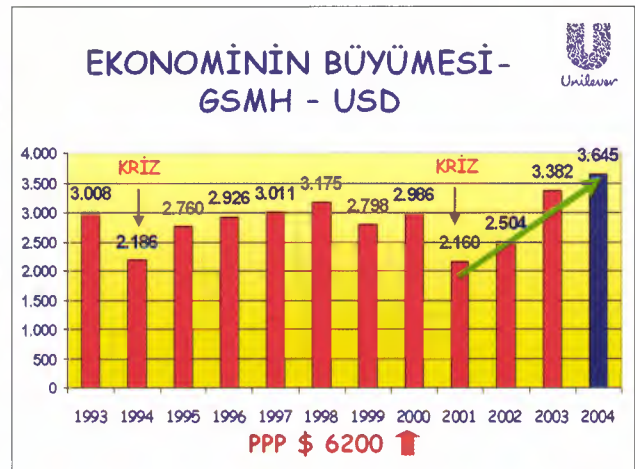
Şekil 9

Ekonomik olarak baktığımızda ise, Türkiye'deki kişi başı tüketim rakamları Avrupa'ya veya gelişmiş ülkelere göre halen son derece düşük. Örneğin, bizim içinde bulunduğumuz sektörde, Türkiye'de ortalama 4.5 kilo deterjan tüketilirken, Avrupa'da bunun 10 kilo olduğunu görüyoruz. Dondurma bizde 1-1.5 litre arası tüketilirken, Avrupa'da bunun 7 litre olduğunu görmek mümkün. Dolayısıyla, yabancı yatırımcı olarak baktığınızda, tüketimlerin artması nedeniyle Türkiye'de büyüme potansiyeli gerçekten çok olanaklı gözüküyor. (Şekil 10)



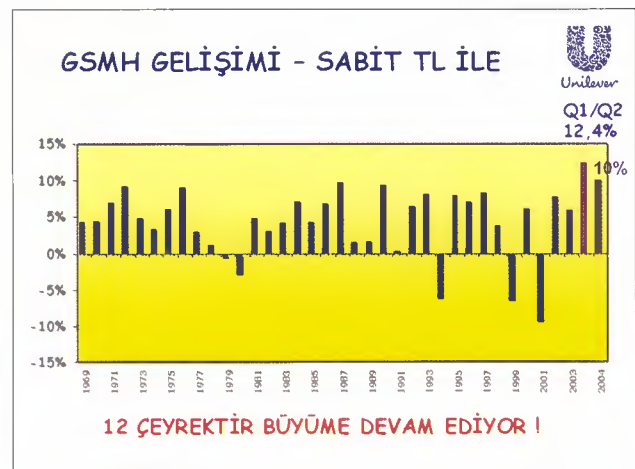
Şekil 10

Büyük bir ekonomiyiz, dünyanın 20. büyük ekonomisiyiz. Hızlı büyüyoruz, bu oran % 12 – 13 mertebelerindedir. Kapasite kullanımımızın yüksekliği ve verimlilik artışından dolayı sabit maliyetlerin düştüğünü görebiliyoruz. Hızla artan dış ticaret hacmimiz var. Globalleşmeye ayak uydurabiliyoruz. Hatta artık o kadar globalleştik ki, Amerika'daki işsizlik oranı, bizim borsamıza ve dolara da anında yansiyabiliyor. Örneğin bu, Türkiye açısından çok enteresan bir gelişme. Serbest pazar ekonomisi tecrübesi – biraz önce de bahsetmiştim bundan - ve Avrupa ile giderek yakınlaşma da ekonomik alandaki artılarımız arasında sayılabilir. (Şekil 11)



Şekil 11

Gayri Safi Milli Hasıla'nın artışına bakarsak 1994 krizi ile birlikte Gayri Safi Milli Hasılamız 2.100 dolar mertebelerine düşmüş. 1998'e kadar süren bir yükselme trendinden sonra, maalesef, 2001 krizi ile tekrar olduğu yere geri gelmiş. 2001'den sonraki duruma baktığımızda ise, 2003'te 3.380 dolar mertebelerinde bir Gayri Safi Milli Hasıla görüyoruz. Bizim bu yıl beklentimiz 3.600 – 4.000 dolar aralığında ve baktığımız zaman burada pozitif bir gelişme var. Son 12 çeyrektir büyüme kesintisiz olarak devam ediyor. Kesintisiz büyüme, bir yatırımcı açısından, uluslar arası bir yatırımcı açısından son derece önemli. (Şekil 12)




Şekil 12

Türkiye'nin eksilerine geçtiğimizde, öncelikle politik ortama bir bakalım. Maalesef, yapısal reformların yavaş ilerlediğini görüyoruz, bu da bürokrasinin azalmamasına

neden oluyor. Özelleştirme de ise, ilk başlayan ülkelerden olmamıza karşın, şu anda diğer ülkelere göre biraz geride kalmış durumdayız. Yasa ile uygulamalar arasında farklılıklar görebiliyoruz. Çabuk değişen vergi oranları, maalesef, karşımıza çoğu kez olumsuz bir sürpriz olarak çıkabiliyor. Patent ve lisans haklarına, taklit ürünlere yeterince önem vermiyoruz. Türkiye'nin Osmanlı İmparatorluğu zamanındaki geçmişi nedeniyle, tarihsel birtakım nedenlerle, Avrupalıların gözünde olumsuz bir imajımız da var. Doğu Avrupa'nın, Türkiye'den önce Avrupa Birliği'ne girmesi nedeniyle, yatırımların oraya doğru kanallize olması da söz konusu. (Şekil 13)

## TÜRKİYE'NİN EKSİLERİ




### POLİTİK ORTAM

- YAPISAL REFORMLARIN YAVAŞ İLERLEMESİ
- BÜROKRASİ
- YAVAŞ GİDEN ÖZELLEŞTİRME
- YASA / UYGULAMA FARKLILIKLARI
- ÇABUK DEĞİŞEN VERGİ ORANLARI
- PATENT VE LİSANS HAKLARI
- TARİHSEL PROBLEMLER
- DOĞU AVRUPA'NIN AVRUPA'DA ÖNCELİĞİ

Şekil 13

Özel sektörümüzün çok sayıda artışı olduğunu söylemiştim, ancak uluslararası piyasaya açılırken kalite bilinci olmadan yaptığımız işler veya kısa vadede hızlı sonuç alma arzumuz nedeniyle, mallarımızı sattığımız piyasalarda maalesef negatif imajımız da oluşabiliyor. Bunun son dönemlerde azalma trendine girdiğini görmek bizi memnun ediyor. Markalaşamamak, bir diğer problemimiz. Bu maddenin altını çizmemiz lazım, çünkü Unilever markalarıyla ortaya çıkan bir şirket ve Türk özel sektörü de eğer hızlı adım atmayı arzu ediyorsa, markalaşmayı çok ciddi bir şekilde düşünmeli ve bu konuda yatırım yapmalıdır. (Şekil 14)

## TÜRKİYE'NİN EKSİLERİ



### ÖZEL SEKTÖRÜMÜZ


- KALİTE BİLİNCİNİN TAM OLARAK OLUŞMAMASI
- SİSTEMATİK ÇALIŞMAMA
- KISA VADEDE HIZLI SONUÇ ALMA ARZUSU
- MARKALAŞMAMA

Şekil 14

Türkiye'nin konumunun getirdiği eksileri hep birlikte yaşıyoruz. Savaşa ve risk bölgelerine oldukça yakınız.

10 ülke ile sınırlımız var ve bu 10 ülke de aslında hem gelişmiş değerler hem de oldukça riskli ülkeler grubuna giriyorlar. (Şekil 15)

## TÜRKİYE'NİN EKSİLERİ

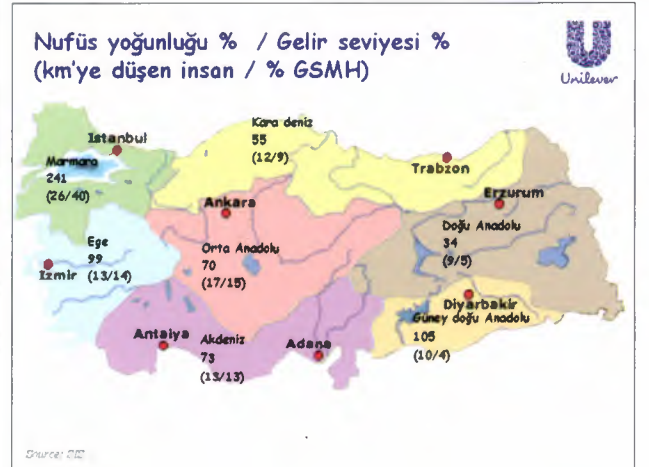


### TÜRKİYE'NİN KONUMU VE DEMOGRAFİK YAPISI

- SOSYAL GELİR FARKLILIKLARI
- SAVAŞA ve RİSKE YAKINLIK
- ABD & IRAK, İRAN, SURİYE İLİŞKİLERİ
- AZERBEYCAN-ERMENİSTAN İLİŞKİSİ
- RUSYA
- YUNANİSTAN & KIBRIS

Şekil 15

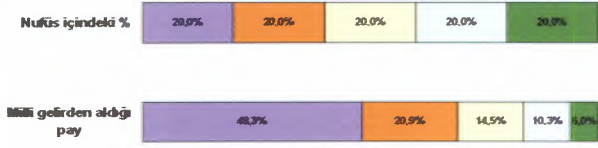
Bir de, sosyal gelir farklılıklarımız var. Bölgesel olarak bakarsak, Marmara bölgesi nüfusun %26'sını barındırıyor olmasına karşın, milli gelirden %40'ına sahipken, Güneydoğu veya Doğu Anadolu'ya baktığımızda %9-10'luk nüfus oranlarıyla milli gelirden %4-5'lik pay alabildiklerini görüyoruz. Bu, Türkiye için oldukça önemli bir sorun. (Şekil 16)



Şekil 16

Bir başka deyişle, nüfus içindeki ilk %20, en son çıkan istatistiklere göre, milli gelirden %48 pay alırken, en son %20 sadece %6 pay alabiliyor. Dolayısıyla, uluslararası bir yatırımcı olarak buraya geldiğinizde, üreteceğiniz ürün çok önemli. Türkiye'nin nüfusunu 70 milyon olarak hesaba katarsanız, o zaman bazı problemlerle karşı karşıya kalabilirsiniz. Çünkü Türkiye'nin belki o son %20'si, %40'ı sizin mallarınızı satın alma gücünün yeterli olmaması nedeniyle satın alamayabilir. Bu konuda güzel gelişmeler de var, ilk %20 ile son %20'nin oranları, daha önce %50 ve %5 idi. Katsayı, olumlu yönde değişmiş durumda. (Şekil 17)

## MİLLİ GELİRİN DAĞILIMI



Bir önceki döneme göre az da olsa iyileşme var;  
Nüfusun ilk 20'si %50, son %20'si %5 pay alıyordu.

Şekil 17

Türkiye'deki kayıtdışı ekonomiyi ve ortalıkta çok taklit ürün olmasını, ekonomik olarak en büyük dezavantajlarımızdan biri olarak görüyoruz. Yeterince vergi vermeyen ve sosyal sigortalarını ödemeyen birçok işverenin olması ve bu nedenle haksız rekabetin doğması noktası da önemli. (Şekil 18)

## TÜRKİYE'NİN EKSİLERİ



### EKONOMİK DEZAVANTAJLAR

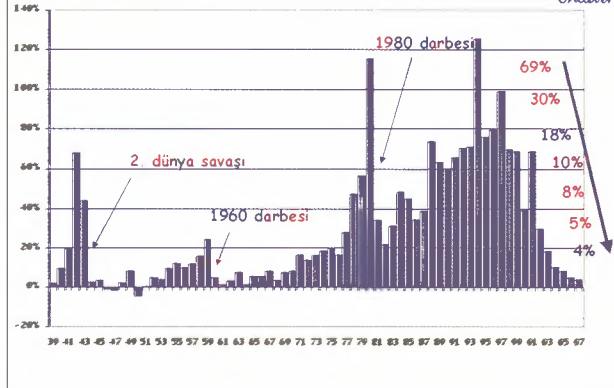
- KAYITDIŞI EKONOMİ
- TEŞVİKLERİN YETERLİ OLMAMASI
- YÜKSEK KURUMLAR VE GELİR VERGİSİ
- ÇOK YÜKSEK SOSYAL SİGORTA
- REKABET EDİLEN ÜLKELERE GÖRE YÜKSEK İŞÇİLİK MALİYETİ
- KÖTÜ KALİTE İMAJİ
- İSTİKRARSIZ ve KIRILGAN EKONOMİ

Şekil 18

Bir diğer konu da, teşviklerin, kurumlar vergisi ve gelir vergisinin, sosyal sigortalar primlerinin diğer ülkelere göre çok daha yüksek olması. Bugün bir yatırımcı Dubai'de yatırım yaptığı ya da Suudi Arabistan'da bir yerli ortakla yatırım yaptığı zaman sıfır vergi veriyor. Halbuki Türkiye'ye geldiğiniz zaman, vergi oranlarını biliyorsunuz. Biliyorsunuz, kurumlar vergisini bu sene %33 olarak ödüyoruz. Temel farklılık olarak baktığınız zaman, bu Türkiye'nin aleyhine olan çok önemli bir gerçek. Bürokrasi ve diğer unsurlar da elbette önemli, ama yatırımcı olarak geldiğiniz zaman öncelikle, ben bu kadar para yatırıyorsam karşılığında ne alıyorum diye bakıyorsunuz ve bu noktada vergi, gelir vergisi, kurumlar vergisi ve sosyal sigorta primleri karşınıza çıkıyor. Özellikle sosyal sigorta primlerinin yüksek olması, işçilik maliyelerimizin Türkiye'de daha yukarıya doğru gitmesine ve rekabetçi olma şansımızın aynı oranda aşağı gitmesine neden oluyor.

Müsaadenizle, birkaç bilgi daha vermek istiyorum. Hepimizin bildiği gibi, enflasyon 1939 yılından bugüne kadar gelmiş. İstatistiklere baktığımız zaman, enflasyonun yüksek olduğu dönemlerden sonra ekonomiye hep bir müdahale olduğunu görüyoruz; bu, 1960 ve 1980 yıllarında askeri darbe şeklinde olmuş idi. Fakat 1994 krizinde böyle bir şey olmadı. Türk ekonomisi o yıldan bugüne gelene kadar, daha esnek davranarak, ekonomiyi kendisi rayına oturtabildi. (Şekil 19)

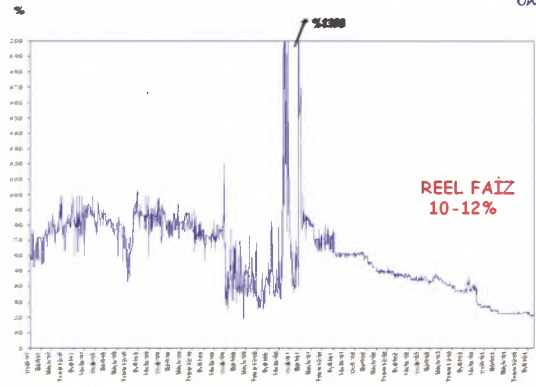
## ENFLASYON-TÜKETİCİ ENDEKSİ



Şekil 19

Ekonominin kırılganlığı ile ilgili faiz oranlarına baktığımız zaman da - 1997'den bugüne kadar gelen bir faiz oranı bu - gördüğümüz gibi, 2001 krizine kadar oldukça büyük dalgalanmalar görülürken, 2001'den bugüne kadar faizlerimizde aşağı doğru, sürdürülebilir bir azalma görüyoruz. Bu da ekonominin kırılganlığının azaldığına dair bir göstergedir. (Şekil 20)

## EKONOMİNİN KIRILGANLIĞI - FAİZ ORANLARI (1997-2004)



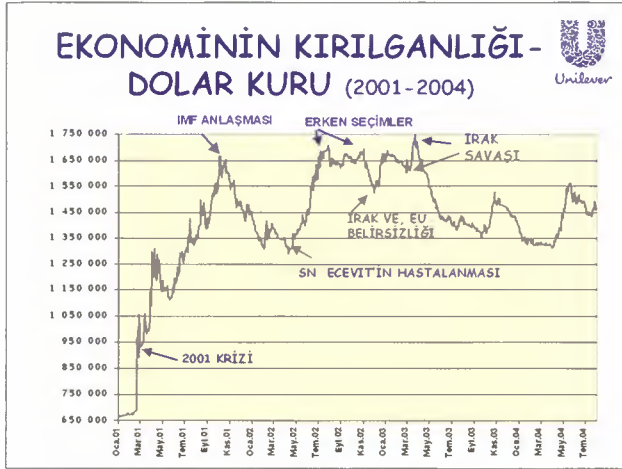
Şekil 20

Başka bir gösterge ise, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'dır. 2000 yılından 2001'e kadar baktığımızda, endekste 19.000 ile 7.000 arasında, yani 3 misli, 3.5 misli bir oynama yaşanırken, son bir yılda bu oynamalar 3.000 seviyelerine gerilemiş durumda. Bu veri, ekonominin kırılganlığında olumluya doğru bir gidişat olduğunu gösteriyor. (Şekil 21)



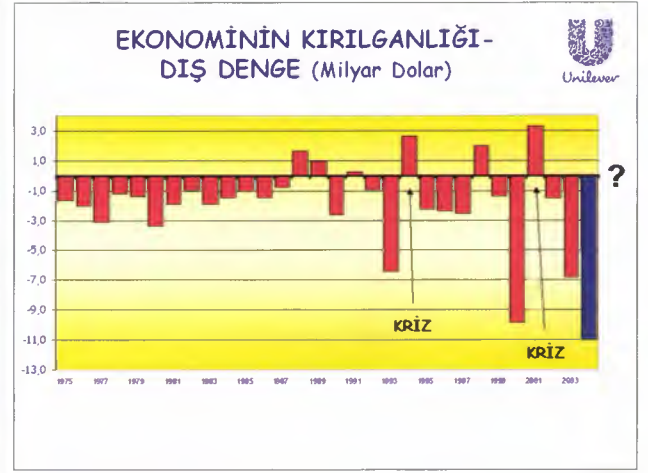
Şekil 21

Bir de dolar kuruna bakalım. Maalesef Türkiye’de, biliyorsunuz, TL’den fazla dolar kullanılıyor. Umarım, yeni yıldan sonra hep beraber YTL kullanacağız. Dolar kuruna baktığınız zaman, 2001 yılında kur 650.000’den 900.000’lere ve hatta, IMF ile anlaşma yapılanaya kadar 1.650’ye kadar çıkabilmiş. Bu dönemde dolar 3 misli kadar artmış. Daha sonra, Sayın Ecevit’in hastalanması dolar kurunu tekrar bir 300-400 bin lira artırmış; ancak, erken seçimlerden sonra kur tekrar aşağı doğru gelmiş ve Irak Savaşı’nın nispeten kısa sürmesi sonucunda artık dolar artı, eksi 100-200 bin lira oynadığı mertebelere gelmiş. Demek ki, ekonominin kırılganlığı, meydana gelen olaylara karşı kendini eskiye kıyasla çok daha iyi koruyor, çok daha az bir kırılganlık var. (Şekil 22)



Şekil 22

Dış denge de çok konuşulan bir konu. Ben, dış dengeyi Türkiye’deki krizlerin en büyük nedeni olarak görüyorum. 1993 yılında aşağı yukarı 7 milyar dolar, 2000 yılında 10 milyar dolara yakın eksi bir dış dengeden sonra bir kriz yaşadık. 2004 yılında bizim dış dengedeki beklentimiz, yaklaşık 11 milyar dolarlık bir açığın meydana gelmesi. Dış ticaret açığının 22 milyar dolar olduğunu düşünürsek, neyse ki, turizmimizin artması nedeniyle bir miktar kendini karşılıyor. (Şekil 23-24)



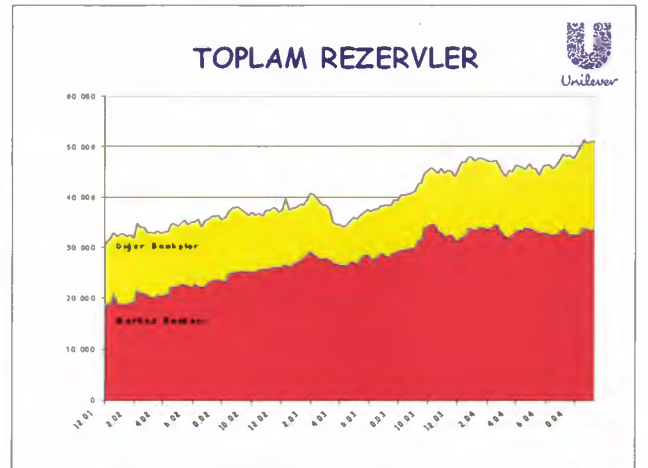
Şekil 23

### DIŞ DENGE (Milyar Dolar)

	2004
İhracat	62,0
İthalat	-84,0
<b>Dış Ticaret Açığı</b>	<b>-22,0</b>
Net Turizm geliri	12,0
Diğer	-1,0
<b>Dış Denge</b>	<b>-11,0</b>

Şekil 24

Fakat, rezervlerimize baktığınız zaman, şu anda 50 milyar doların üzerinde olduğunu görüyorsunuz. Dolayısıyla, her ne kadar dış ticaret açığı fazlaysa da ve dolayısıyla dış dengede açık olsa da, toplam rezerv miktarımız ve IMF’in 3 yıllık stand-by ile borç erteleme nedeniyle, biz ekonomide büyük bir kriz veya ciddi bir kırılganlık beklemiyoruz. Ayrıca, 11 milyar dolar da, Gayri Safi Milli Hasıla’nın %4’ü mertebesinde ve Türk ekonomisinin artık, yeni büyüklükleri ile, bunu kaldırabileceğini düşünebiliriz. (Şekil 25-26)



Şekil 25

## '04/05 DE KRİZ VAR MI?



BEKLENMİYOR (DIŞ ETKİLER HARİÇ)

- IMF BORÇ ERTELEMESİ
- YENİ 3 YILLIK STAND-BY
- YÜKSEK REZERVLER (51 MİLYAR DOLAR)



11 MİLYAR YÜKSEK DAHI OLSA BU  
GSMH'İNİN %4 Ü EDER,  
FİNANSE EDİLEBİLİR !

Şekil 26

Ekonominin kırılganlığı için belki de en iyi gösterge, Avrupa'nın ortaya koyduğu Maastricht Kriterleri'ne Türkiye'nin uyup uyamayacağı veya ne zaman uyabileceğidir. Biliyorsunuz, 3 ana başlık var: kamu borcu, bütçe açığı ve bunların Gayri Safi Milli Hasıla'ya oranı ile enflasyon. IMF'in 2004 tahmini, kamu borcunun %66.5 civarında olacağı ve 2005'te de bunun %60'lara düşeceği yönündedir. Bu açıdan, bunu nispeten rahat aşabileceğimiz bir konu olarak düşünebiliriz. Bütçe açığının %3'ün altında olması lazım. 2005 tahmini %4.2 mertebelerinde olacağı yönünde. Olumlu trend devam ettiği takdirde, 2006-2007 yıllarında bu oran sağlanabilir. Enflasyonun ise yaklaşık % 2 olması gerekiyor; en son 3 ülkenin ortalaması alınarak hesaplanıyor. Bu konunun biraz daha zaman alacağını düşünüyoruz. 2007-2008 gibi bu hedefe ulaşabiliriz. (Şekil 27)

## TÜRKİYE MAASTRICHT KRİTERLERİNE UYABİLİR Mİ?



	HEDEF	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (*)	2005 (*)
KAMU BORCU/GSMH	< 60%	41,4	53,6	59,0	92,0	85,0	79,0	66,5	60,3 2006/7
BÜTÇE AÇIĞI/GSMH	< 3%	-8,4	-13	-10,5	-15,5	-14,4	-12,2	-8,1	-4,2 2006/7
ENFLASYON	ca 2%	69,7	68,8	39,1	68,5	29,8	18,4	10,5	8 2007/8

- Euroland ortalama kamu borcu %70, Enflasyon %2 ve Bütçe açığı %2,7  
- En fazla hedeften uzak İtalya %103, Yunanistan %3,1% Fransa %4,1

- EVET, iyimser 2007, kötümser 2008-2009 da uyabilir !

(\*) KAYNAK IMF

Şekil 27

Dikkat çekmek istediğim bir diğer gerçek de şu ki; Avrupa'ya üye olmak için elbette Maastricht Kriterleri çok önemli, ancak Euroland'de kamu borcu ortalamasının %70 olduğunu da unutmamalıyız. Bu da, zaten mevcut durumda bu ülkelerde bir miktar problem olduğunu gösteriyor. Bütçe açığında problem çok. Örneğin, İtalya'nın kamu borcunun %103 mertebelerinde olduğunu görüyoruz ve bu ciddi bir problem. Fransa'nın da bütçe açığı %4.1. Dolayısıyla,

Türk ekonomisi iyimser bir şekilde 2007, kötümser bir tahminle ise 2008-2009 yıllarında, bizim hesaplarımıza göre, Maastricht Kriterleri'ne uyabilecek bir duruma geliyor. Hedefleri önümüzdeki 5 sene içinde yakalayabileceğimizi düşünüyoruz. Dolayısıyla, Türkiye'nin Avrupa'ya girmesini biz daha çok siyasi bir olay olarak göreceğiz. (Şekil 28)

## TÜRKİYE'NİN YATIRIM ORTAMI - ÖZET



ÇOK ARTILARIMIZ  
ÇOK EKSİLERİMİZ VAR,  
TEK BİR REÇETE YOK !

EKSİLER ARTIYA DÖNDÜKÇE YATIRIM  
HIZLA ARTACAKTIR

BU HEPİMİZİN GÖREVİ

Şekil 28

Kısa bir özet yaparsam, çok artılarımız ve çok eksilerimiz var, ama tek bir reçetemiz yok. Eksiler artıya döndükçe, Türkiye'de yatırımın çok hızlı bir şekilde artmasını biz de bekliyoruz ve burada hepimize görev düşüyor. Çok teşekkür ederim.

### Şaban Erdikler

Sayın Karaca'ya çok teşekkür ediyoruz. Bir değerlendirme yapmak gerekirse, Türkiye'nin artıları ile eksileri birbirini götürdüğünde, bana göre geriye bir tek şey kalıyor. O da, en azından ekonomik ve siyasi istikrar kadar önemli olan, hukuki istikrar konusudur. Maalesef, ülkemizde bütün yatırım ortamını iyileştirme çalışmalarının en zayıf halkasını bence hukuki istikrar konusu teşkil ediyor. Türkiye'de hep söylenen bir söz vardır: Yazılı kurallar uygulanmaz, uygulanan kurallar ise yazılı değildir. Reçete nedir sorusuna, belki de, cevap olarak, ülkemizi bir an önce, yazılı olan kuralların uygulandığı bir ülke haline getirmek zorunda olduğumuzu ve bunun önemli bir sorun olduğunu söyleyebiliriz. Kurallar açık ve net yazılmalı, herkese eşit olarak uygulanmalı, aynı şekilde anlaşılmalı, yoruma fazla mahal bırakmamalı, sık sık değiştirilmemeli, hele kazanılmış hakları hiçbir şekilde rahatsız etmemelidir. Adalet sistemi hızlı ve etkin çalışmalı ve öngörülebilir sonuçlar üretmelidir. Bu bakımdan, yapılması gerekenleri bir an önce tamamlarsak, eminim buradaki eksilerin birçoğu da - en azından bugünkü - kadar yatırım kararlarında olumsuz etki sahibi olmayacaklardır.

Bu değerlendirmemi de sizlerle paylaştıktan sonra, sözü Sayın Adnan Nas'a bırakmak istiyorum. Sayın Nas, Türk Amerikan İşadamları Derneği Başkanlığını yürüttüğü gibi, uluslararası bir danışmanlık firmasının da Türkiye'de kıdemli ortağıdır.



## Adnan Nas

PricewaterhouseCoopers Kıdemli Ortağı  
Türk-Amerikan İşadamları Derneği (TABA) Başkanı

Teşekkürler Sayın Başkan. Sayın konuklar, bu konu - herhalde bir 15 yıldır- benim gibi pek çok arkadaşınızın o kadar çok konuştuğu bir konu ki, eminim pek çok noktayı zaten hepimiz biliyorsunuz. Bu nedenle malumu ilan etmekten kaçınmak istiyorum.

Türkiye'ye gelen yabancı sermayedeki -tabiri caizse- komik durumumuz malum. Son yıldaki düzelmeye de büyük ölçüde gayrimenkul yatırımlarından kaynaklandığı düşünülürse, doğrudan sabit sermaye yatırımı açısından esas anlamda bir düzelmeye sayılmayabilir. Ben konuya hem Türk hem yabancı yatırımcılar açısından bakmak istiyorum; zaten pek çok sayıda bu tür şirketle yıllardır çalıştığımız için, size bu açıdan önemli birkaç bilgi aktarabilirim.

Öncelikle konuya şu açıdan bakalım. Zannediyorum 1995 yılında, Amerikan Ticaret Bakanlığı tarafından, 10 en büyük yükselen pazardan biri olarak nitelendirilmiştik, yani "top 10 emerging markets"tan biri olarak gösterilmiştik. Özelliklerimizi İzzet Bey ayrıntılı olarak anlattı; geniş iç piyasa, gelişmiş altyapı, genç nüfus, dinamik teşebbüs gücü. Bütün bunlar doğru. Ancak, bu belirlemeler ile çektiğimiz yabancı sermaye tutarı karşılaştırıldığında, bayağı açıklama bekleyen büyük soru işaretleri var. Yani, neden bu kadar düşük o zaman? Bunun nedenlerini bir iki cümle ile anlatmak zor ama, kısa vadede yapılabilecek en önemli şeyin, düzenlemelerimizi mümkün olduğu kadar "competitive", rekabet edebilir hale getirmek olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü toplumun altyapısı, kültürel yapısı ve benzeri dönüşümler çok uzun zaman alır, bunlar çok kısa sürede olmaz.

Açıkçası, bir konunun altını iyi çizmek lazım; bir iki mevzuat değişikliği yapılnca, "Niye artmadı yabancı sermaye?" demek biraz romantik bir tavır oluyor. Bazı şeyler uzun vadede gerçekleşecek. Bu açıdan bakıldığında, Avrupa Birliği için bahsedilen 15 yılı çok uzun bulanlara da, doğrusu, ben şaşıyorum. Bana göre, eğer 15 yılda Türkiye bu işleri becerirse, çok büyük bir başarı elde etmiş olur; bu alkışlanması gereken bir başarı olur.

### Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

• Yıllar itibarıyla Türkiye'ye fiilen giren yabancı sermaye miktarı – Milyon \$ cinsinden – yandaki tabloda sunulmuştur.	1954- 85	924
	1986	170
	1987	239
	1988	488
	1989	855
	1990	1005
	1991	1041
• Yandaki tabloda görülen rakamlar Türkiye potansiyeli gözönüne alındığında çok düşük kalmaktadır.	1992	1242
	1993	1016
	1994	830
	1995	1127
	1996	964
	1997	1032
	1998	976
• Doğrudan yabancı sermaye yatırımı kronik kaynak sorunumuzun karşısında en güvenilir çözümdür.	1999	817
	2000	1700
	2001	3228
	2002	1042
	2003	586
	2004	1800

Şekil 1

### Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

- Türkiye'nin yatırım çekme potansiyeli
  - ABD Sanayi Bakanlığı'nın gelişmekte olan ülkeler kategorisinin 10 büyük pazarından biri
  - Geniş iç piyasa
  - Gelişmiş altyapı
  - Genç nüfus
  - Dinamik teşebbüs gücü
- Bu açıdan, rakiplerimizde gerçekleşen sermaye girişleri ile olan uçurum da düşünüldüğünde, yabancı sermayeyi çekecek düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Şekil 2

Çünkü böyle bir dış etken, böyle bir yörünge olmadan Türkiye kendi başına bu işleri belki 100 yılda da başaramaz. (Şekil 1-2)

Uluslararası sermayeye yatırım analizleri açısından baktığımızda, öncelikle şunu söylemek istiyorum: Biz çoğu olayda Türk şirketleri ile yabancı şirketler arasında ciddi yaklaşım farkları, değerlendirme farklılıklarını görüyoruz. O yüzden, bu analizleri gerek yabancılar Türkiye'ye gelirken, gerek Türkler dışarı giderken göz önünde bulundurmaları gerekiyor. Bir Türk şirketinin Romanya'da ya da Bulgaristan'da yatırım yaparken de, bunlara bakması lazım. Bulgaristan bu açılardan nasıl diye incelemesi lazım. (Şekil 3)

### Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

- Uluslararası sermayenin yatırım analizleri
  - Yatırım stratejisinin belirlenmesi
    - Yatırım ile ilgili ülke, bölge ve şirket seçimini etkiler
    - Ülke seçiminde dikkat edilen temel unsurlar
      - Ekonomik istikrar
      - İdari istikrar
      - Hukuki güvenlik
    - Diğer önemli unsurlar
      - Ülkenin iç pazarı
      - Altyapı durumu
      - Hammadde tedarikçilerinin varlığı
      - Nitelikli işgücü
      - Rekabet ortamı

Şekil 3

Yatırım yaparken, öncelikle yatırım stratejisini belirlemek gerekiyor. Yatırımcı, hangi ülkede yatırım yapacağını belirlerken, ilk olarak ekonomik istikrara ve bu konunun ne kadar ciddiye alındığına bakıyor. Ben buna idari istikrar ve Sayın Erdikler'in dediği gibi hukuki güvenliği de çok temel koşullar olarak ilave etmek istiyorum. Berrin Hanım'ın anketinde hukuki güvenlik ağırlıklı bir nokta olarak çıkmamış ama, bence o zaman ya anket yöntemi ile ilgili bir sorun var ya da samimi olmayan cevaplar var; çünkü bütün yatırımcılar için en temel konulardan biri hukuki güvenlik. Yatırımcı, yatırım yaptığı yerde kendini emniyette, güvende hissetmek istiyor. Bu açıdan Türkiye'nin puanı düşük. Bu kadar kesin konuşmamın nedeni de, biraz fazla tecrübe sahibi olmamızdır. Bu üç koşulun altını çizmek lazım.

İdari istikrardan kastım da, aslında bürokratik istikrardır. Hükümetler değişse de, belli konularda devletin politikalarının değişmez olmasıdır. Mesela bir Meksika bile, birçok dezavantajına rağmen, belli konulardaki tutarlılığı sayesinde bizden fazla ilgi çekebilmiş. Ya da bir Brezilya, özelleştirme konusunda taahhütlerine çok sadık kalmış ve tutarlı bir uygulama yürütmüş. Biz ise bir sürü konuda gevşek davranmışız, dışarıya kararlı görünmemişiz. Bizim ne kararlı olduğumuza dair yabancılarda ciddi bir soru işareti var. Belli konularda toplumsal mutabakatın oluşup oluşmadığı yönünde soru işaretleri var. Bu üç önkoşul dışında, yabancıların dikkate aldığı diğer önemli koşullar arasında ülkenin iç pazarını, altyapı durumunu sayabiliriz; yani, sadece mevzuata bakmazlar.

Biz kendimizi körleştiriyoruz, bir konuya odaklanıyoruz, “tamam işte, mevzuatı düzelttik ya, niye gelmediler yine” deyip duruyoruz. Hayır, tek konu bu değil ki; yatırımı etkileyen bir sürü faktör var. Yatırımcı iç pazara bakacak, altyapı durumuna bakacak, hammadde tedarikçilerinin durumuna bakacak, nitelikli işgücü var mı bakacak, ki nitelikli işgücü bir ülkede en az mevzuat kadar önemli. Biz bunu kendi deneyimlerimizden biliyoruz. Bazı yatırımların Adana gibi illerde – bırakın Bitlis’i falan - yapılamamasının nedeni, vasıflı işgücü bulunamamasıdır. Belli beyaz yakalı görevleri için o ilde İngilizce ve bilgisayara hakim eleman bulunamadığından yatırım yerini değiştiren müşterilerimiz var.

Rekabet ortamı ve ortamın rekabete açık olması diğer bir çok önemli faktör. Siz kendinizi onların yerine koyun. Bulgaristan’da, Romanya’da veya Polonya’da bir yatırım yapacak olsanız, bu ülkeleri bahsettiğimiz yatırım faktörleri açısından karşılaştırırmısınız? Karşılaştırırsınız, nitekim karşılaştırıyoruz. Konu bu kadar basit aslında; yani, alınganlığa da gerek yok. Bazen de alınıyoruz, ülkemiz hakkında olumsuz konuşuyorlar diyerek. Demek ki, dışarıdan bakınca öyle görünüyor.

Yatırım stratejisine uygun hedef şirket belirlenmesi ve buna ilişkin değerlendirme yapılması konusu da çok önemli. Burada hisse oranları, hisse aktif satışı, şirket yöneticileri ile yazılı anlaşmalar, satış harici aktifler nedir, ödeme koşulları nedir, temettü nedir ve benzeri noktalar devreye giriyor. Bunların dışında, “due diligence” dediğimiz özel incelemeler var. Çoğunlukla bizim Türk şirketleri ortaklık aşamasında bu “due diligence” gibi incelemelere, “Bu da nedir, nereden çıktı şimdi?” gibi tepkiler de gösterebiliyorlar. Bunlar, olmazsa olmaz şeyler. Bizim de, bir yatırım yaptığımızda, bunları yaptırmamız gerekiyor; yoksa risklerle karşılaşıyoruz. Bu nedenle de, karşılıklı anlaşmazlıklar çıkıyor ve bu ortaklık kurma süresinin uzamasına yol açıyor. (Şekil 4)

#### Yatırımcı Gözüyle Türkiye’deki Yatırım Ortamı

- Uluslararası sermayenin yatırım analizleri
  - Yatırım stratejisine uygun hedef şirket belirlenmesi
  - Hedef şirkete ilişkin değerlendirme çalışması yapılması
  - Müzakereler
    - hisse oranı, hisse veya aktif satışı, şirket yöneticileriyle yazılı anlaşmalar, satış harici aktifler, ödeme koşulları, temettü ödemeleri ve hizmet sözleşmeleri gibi konularda
  - Hukuki, mali ve vergisel özel incelemeler (“Due Diligence”) ve beliren risklerin değerlendirilmesi
  - Yatırımın gerçekleşmesi

Şekil 4

Ekonomi, politika, bürokrasi, şeffaf devlet, yolsuzluk, rüşvet, istikrarsız büyüme, ekonomik krizler, kayıtdışı ekonomi gibi sözleri çok duymuşsunuzdur; ama bence en önemlisi, belirli ve istikrarlı stratejik politikaların eksikliği. Örneğin, şu yolsuzluk meselesi ülkemizde çok abartılır, çünkü insanlara bundan bahsetmek daha cazip gelir. İyi ama, yolsuzluk bizden çok daha fazla yabancı sermaye çeken pek çok ülkede de var; Çekoslovakya’da da var, Polonya’da da var. Demek ki, gerçekçi analizler yapmıyoruz. Peki, o zaman, oralarda niye var? Madem Rusya’da, Çin’de var, her yerde yolsuzluk var, onlar niye bizden fazla yabancı sermaye çekiyorlar o zaman? Demek ki, mesele sadece o da değil. Olayları basite indirgemeyelim, bütün parametreleri ile görmeye çalışalım. Bence hukuki güvenlik, yolsuzluktan çok daha önemlidir; çünkü yolsuzluk ayrı bir parametre ve çoğu yerde var. İnsan doğasında var. İyi bir yargı sisteminizin olması daha önemli, çünkü o iyi yargı sistemi zaten yolsuzluğun müeyyidesidir. (Şekil 5)

#### Yatırımcı Gözüyle Türkiye’deki Yatırım Ortamı

- Ekonomi - Politik
  - Politikalardaki istikrarsızlıklar
  - Bürokratik işlemlerin çokluğu
  - Şeffaf devlet ilkesine uyumsuzluk
  - Yolsuzluk – rüşvet
  - İstikrarsız büyüme
  - Canlı ve dinamik bir ekonominin bulunmaması
  - Ekonomik krizler
  - Kayıtdışı ekonomi ve haksız rekabet
  - Belirli ve istikrarlı bir stratejik politikanın eksikliği

Şekil 5

Rekabet içinde olduğumuz ülkeler istikrarlı politikalar uygulayabiliyorlar ve bizden bu anlamda ciddi farkları var. Hükümetler değişse de, değişmeyen uygulamaları var. Bizde de kurulmak üzere olan yatırım promosyon ajansı gibi ajansları var. Çekoslovakya, Polonya, İrlanda hep bu yönde verilebilecek örnekler arasındadır. (Şekil 6)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Ekonomi - Politik

- Rekabet içinde olduğumuz ülkeler yabancı yatırımı artırmak için hükümet değişikliklerine rağmen istikrarlı ve doğru stratejik politikalar uygulamaktadırlar.
- Bu ülkelerde uygun yatırım ortamı yatırımcılara promosyon ajansları tarafından duyurulmaktadır. Örneğin;
  - Çek Cumhuriyeti'nde CzechInvest
  - Polonya'da Polonya Uluslararası Sermaye Ajansı (PAIZ)
  - İrlanda'da Irish Development Agency

Şekil 6

Hukuki güvenlik önemli demiştik; homojen, adil ve tutarlı, herkese aynı derecede uygulanan standart bir hukuk uygulaması gerekli. Kanunların sadece var olmaları yeterli değil, uygulanabilirlikleri ve nasıl uygulandıkları önemli. Herkese aynı mı uyguluyor, her mahkeme aynı şeyi mi uyguluyor? Hakkaniyet ilkesinin işlerliği, kamuyu aydınlatma, şeffaflık, sık sık kanun değiştirilmemesi, geriye yürümemesi - eski deyimle makale şamil olmaması - , yargı ve icra alanında aşırı iş yükü, uzman adli personelin olmaması; tüm bunlar ciddi çok önemli konular. Kimse bunların üzerinde durmuyor. (Şekil 7)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Hukuki Güvenlik

- Yabancı yatırımcı için, homojen, adil ve tutarlı bir hukuk ortamının bulunması önemlidir.
- Türkiye'deki mevcut durum:
  - Kanunların uygulanabilirliği
  - Alınan mahkeme kararlarının zamanında yerine getirilmesi
  - Hakkaniyet ilkesinin işlerliği
  - Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
  - Uluslararası standartlara uygunluk
  - Sık kanun değişiklikleri / Geriye yürümezlik ilkesi
  - Kaynak yetersizliği
  - Yargı ve icra alanında aşırı iş yükü
  - Uzman adli personelin sayısı
  - Zihniyet

Şekil 7

Bir de, zihniyet konusu var, belki de en önemlisi zihniyet, bütün kadrolarımızın zihniyeti, çünkü şimdi tahkim meselesi var, Avrupa Birliği konusu var. Bütün bunlar çok ciddi bir bilgi ve zihniyet değişikliğini de gerektiriyor; bütün organlarımızda böyle bir değişim yaşanması gerekiyor. Korkunç bir eğitim sorunu olacak; zaten vardı, daha da artacak. Bence, bu durumda, İrlanda'nın yaptığı gibi bütçeden eğitime en az %10 pay ayrılmasını anayasa hükmü haline getirmek çok doğru bir iş olur. Hükümet kim olursa olsun, eğitime bu kadar pay ayrılmasının garanti altına alınması sağlanır.

Sorumluluk ve riskler diğer bir önemli konu. Şirketlerde pay sahiplerinin hak ve yükümlülükleri, menfaat

sahiplerinin rolü, yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları, pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması, azınlık hakları, kısaca "corporate governance", yani kurumsal yönetim denilen şeyden bahsediyoruz. Bunlar da son derece önemli. Türkiye'de hiç kimse %49 hisse ile şirket ortağı olur mu arkadaşlar? Hiçbiriniz olmazsınız. Yabancı niye olsun? %49 hisse ile ortak olunamayan bir ülkeye fazla yabancı sermaye gelir mi? Gelmez, çünkü %51 ile ortak olacak olan gelsin demiş oluyorsunuz. Halbuki çok şeffaf bir ortam olsanız, yatırımcı %10 ile de gelir, yatırım yapar. O %10'lar toplandığı zaman, muazzam bir yatırım miktarı olur. Gördüğümüz gibi, enteresan sonuçlar çıkıyor; yani, çok fazla üstünkörü bakmamalıyız. (Şekil 8)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Sorumluluk ve Riskler

- Şirketlerde pay sahiplerinin hak ve yükümlülükleri
- İşletme yönetiminde menfaat sahiplerinin rolü
- Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumlulukları
- Yabancı yatırımları çekmede "due diligence" çalışmalarının önemi
- Pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması
- Azınlık hakları
- Kurumsal Yönetim

Şekil 8

Şirket kuruluşu, hakikaten, son 3 yıldaki istikrarlı politikaların çok somut bir sonucu olarak kısaldı, tabi ticaret sicilindeki memur son anda işinizi biraz uzatmazsa. Biz yabancılara 2 ayda şirket kurulur demekten bıkmıştık, o 2 ay da biz takip edersek 2 ay, yoksa 4 aya uzayabiliyordu; şimdi 1 haftada kurulur diyebiliyoruz, eğer büyük bir sürpriz olmazsa. Bu çok önemli bir gelişme. Ancak, bunun dışında çok önemli somut bir gelişme var mı, doğrusu bunu olumlu yanıtlamakta zorlanıyorum. Ancak çok iyi niyet var, çok çalışma var. (Şekil 9)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Şirket Kuruluşu

- Şirket kuruluşlarındaki 19 adimli prosedür, son düzenlemeler ile 3 adimli hale getirilmiştir.
- Şirket kuruluş süresi oldukça azalmıştır, yaklaşık 1-1.5 haftaya düşürülmüştür.
- Türkiye gibi birçok ülkede de bazı sektörlerde yeni operasyonlar için izin zorunluluğu bulunmaktadır. Rekabet içinde olduğumuz ülkelerde bu izinlerin alınması genelde basit ve kolay prosedürlere bağlanmıştır.

Şekil 9

Türkiye'de vergi oranları yüksek; kurumlar vergisi %30 düzeyinde. Rakiplerimizin çoğunda bu oran çok daha

düşük; Macaristan'da %18, Bulgaristan'da 2002'den itibaren %15 ve bunlar bizim rakiplerimiz. Şimdi, yatırımcı %15'lik yere mi gider, %30'luk yere mi? Buralarda da gerçekçi olmamız gerekiyor. Adamın gelmesini istemiyorsak, tamam, umursamayalım bunları; ama istiyorsak, zaten kendi özel sektörümüzün de potansiyeli biraz sınırlı hale gelmişse ve tek derdimiz özel sektörümüzü vergilendirmek değilse, bunları ciddi olarak ele alalım. Ayrıca, tek derdimiz özel sektörümüzü vergilendirmek olamaz, bilakis özel sektörümüzü geliştirmek, güçlendirmek için çalışmalıyız, çünkü özel sektörümüz halen zayıf. Vergiyi şahıslardan alalım, kurumlardan ayrıca çok büyük miktarda vergi almaya gerek yok. (Şekil 10)

**Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı**

- **Vergisel Sorunlar**
  - Vergi oranlarının yüksekliği
    - Türkiye'de Kurumlar Vergisi oranı %30
    - Çek Cumhuriyeti'nin kurumlar vergisi oranı seneler içinde %39'dan %28'e indirilmiş olup, kurumlar vergisi oranı 2005 yılında %26, 2006 yılında da %24 olarak uygulanacaktır.
    - Polonya'da kurumlar vergisi oranı
      - 2000'de %30
      - 2001 ve 2002'de %28
      - 2003'te %24
      - 2004 ve sonrasında %22 olarak uygulanmaktadır.
    - Bulgaristan'da kurumlar vergisi artan oranlı olarak %30-%40 olarak uygulanmakta iken, 2002'den itibaren %15 olarak uygulanmaktadır.

Şekil 10

Kurumlar vergisinin karmaşık, değişik yapısı, vergi iade talepleri, bürokrasi, kayıtdışı ekonomi ise hep bilinen şeyler, bunları kısaca geçiyorum. Bir de, dünyada olup bizde olmayan bazı uygulamalar var. Biz bir yandan çok sert, teşviklere karşı çok acımasız davranabiliyoruz -doğru dürüst teşvikleri kastediyorum elbette, dağıtım teşvikleri değil- ama, bir diğer yandan da mevzuatımızda kendi devletimizi koruyan hükümlerimiz de yok aslında. Transfer fiyatlandırması (transfer pricing) yok mesela; örtülü sermaye (thin capitalization) hükümleri doğru dürüst yok, emsal bedel diye bir esas var, herkes kendine göre yorumluyor; dönem içi kar dağıtımı yok; e-ticaret gelirlerinin vergilendirilmesi yok; kontrol edilen yabancı şirket düzenlemesi denen çok önemli bir düzenleme, yani "controlled foreign company" denen düzenleme de yok; vergi cennetleri ile mücadele yöntemleri yok.

Bunları yapın; bunlara kimse karşı çıkmıyor, hiçbir doğru dürüst yabancı yatırımcı bunlara karşı çıkmaz zaten, bilakis bunları yapın der. Dolayısıyla, burada da bir bilinç yanlışlığı var, sanki yabancılar hep avanta istiyor gibi düşünüyoruz. Avanta isteyen varsa, zaten onlara yüz vermeyin; ama düzgün yabancı yatırımcılar o avantajları istemez, bunları da son derece hoşgörü ile karşılar. Rakiplerimiz bu konuda hızlı ilerleme kaydediyorlar. (Şekil 11)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Vergisel Sorunlar

- Kurumlar Vergisinin karmaşık ve değişken yapısı
  - Kanun metninde 42 defa değişiklik, 85 Genel Tebliğ ve 9 Sirküler vs.
  - Gelecek vergi yüklerini tahmin edememe
- Aşırı bürokrasi
- Vergi iade taleplerinin uzun süre beklemesi
- Beyana dayalı vergilerde dava yoluna gidilmesinin tahsilatı durdurulmaması
- Verginin büyük bir kısmının az sayıda mükellef tarafından ödenmesi
- Kayıtdışı ekonominin hacmi ve verginin kayıt altında olanların sırtına yüklenmesi

Şekil 11

Örneğin, vergi tatili konusunu ele alırsak, Slovakya'da 5 yıl vergi tatili verildiğini, Kore hükümetinin kendi belirlediği ileri teknoloji bölgelerinde 7 yıl vergi tatili sağladığını, Hırvatistan'da 10 seneye kadar vergi tatili olduğunu görüyoruz. Mesela, Çek Cumhuriyeti'ndeki yüksek teknoloji üretim yatırımlarına bakın; seçim yapıyorlar, "Şu alanlara yapılan yatırımlara, bunları veririm" gibi kararlar alıyorlar. Bunu Sayın Atilla Karaosmanoğlu çok iyi bilir, kendisinin çok üstünde durduğu ve işaret ettiği, Türkiye'nin önemli eksiklerinden biridir bu konu; Türkiye, bu strateji tercihlerini de yapmıyor, "Şunu yap da, teşvik vereyim" de demiyor. Böyle, genel geçer birtakım teşvikler veriyor yalnızca.

Bir zaman, vergi tatili yapalım diye önerdik, Maliye Bakanlığı da kabul etti, sonra da IMF kabul etmedi dediler. Aslında IMF'nin itirazı da bu noktaya değildi. IMF "Bölük pörçük şeyler yapmayın, tam bir vergi reformu yapın, her şey çok bölük pörçük geliyor, tutarlı bir bütün içinde ele alınmalı, bir sistem olmalı" diyordu ve haklılardı. Ben de şahsen konuştum kendileriyle, itirazları bu noktadaydı, vergi tatiline özel bir itirazları yoktu. Bence, Türkiye'nin önündeki 15 yıllık sürede bu tür dikkatli hazırlanmış düzenlemelere ihtiyacı var. (Şekil 12-13)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Vergisel Sorunlar

- Dünya ve OECD uygulamaları yönünden güncel olan kavramlara ilişkin yasal eksiklikler
  - Örtülü Sermaye (Thin Capitalization)
  - Transfer Fiyatlandırması / Örtülü Kazanç (Transfer Pricing)
  - Grup Konsolidasyonu (Tax Grouping)
  - Dönem İçi Kar Dağıtımı (Interim Dividend Distribution)
  - E-Ticaret gelirlerinin vergilendirilmesi
  - Kontrol Edilen Yabancı Şirket (Controlled Foreign Company) Düzenlemesi
  - Vergi Cennetleri İle Mücadele (Anti-Tax Avoidance) Mevzuatı
- Yatırım çekme konusunda rakibimiz olan ülkelerin bu konularda hızlı gelişme kaydettiği görülmektedir.

Şekil 12

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Teşvik Mevzuatı

- Karmaşık ve dağınık teşvik mevzuatı
- Rakip ülkelerce sağlanan daha cazip teşviklerin (örn. vergi tatili) eksikliği
  - Slovakya'da 5 yıl vergi tatili
  - Kore Hükümet'inin belirlediği yüksek teknoloji alanlarına yapılan yatırımlara 7 yıl vergi tatili
  - Hırvatistan'da belli şartlar dahilinde yatırımcılara 10 seneye kadar vergi tatili
  - Çek Cumhuriyeti'nde üretim ve yüksek teknoloji yatırımlarına 5 veya 10 yıl süreyle vergi tatili
- Verilen teşviklerin, yeni yasal düzenlemeler veya geçmişe yürütülen hükümlerle geri alınabileceği endişesi

Şekil 13

İstihdam maliyetlerimizin yüksekliği malum; herhalde, OECD ülkeleri arasındaki en yüksek istihdam maliyeti bizdedir. Bu da stratejik bir nokta örneğin, çok noktada taviz vermeyelim ama, mesela istihdam maliyetini düşürelim, çünkü istihdam maliyeti üzerindeki ücret vergileri, sosyal sigorta ödemeleri işverene konan vergidir, işçiye değil. Bu romantizmi de bırakalım, bu işverene konan vergidir; hangi işçi "Acaba benim istihdam maliyetim ne kadardır?" diye düşünür? İşçi, eline net geçene bakar. Dolayısıyla, bu şekilde işçi çalıştırmayı caydırıyor ve işverene yükleniyoruz. (Şekil 14-15)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • İstihdam Maliyetleri

- Türkiye'nin yetkin işgücü potansiyeli yüksektir.
- Yabancıların Türkiye'ye giriş hakkı elde etmesi ve uzun dönem oturma hakkı kazanması kolay kabul edilmektedir.
- Verimlilik geçmiş yıllara göre artış göstermiştir.
- Artan işçilik maliyetlerini telafi edici önlemler alınamamıştır.
- Özel gruplara (özürlü, eski yükümlü gibi) zorunlu iş sağlanmasındaki yaklaşım sorun olabilmektedir.

Şekil 14

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • İstihdam Maliyetleri

- Türkiye, 30 OECD ülkesi arasında istihdam vergi yükü açısından 1. sıradadır.

OECD Ülkelerinde İstihdam Vergilerinin Yükü (2001, %)			
Türkiye	43.7	Çek Cumhuriyeti	37.8
İtalya	41.4	Norveç	37.2
Birleşik Krallık	40.2	Portekiz	34.2
Fransa	39.4	Kanada	30.8
Meksika	30.9	Japonya	30.4
Finlandiya	30.0	A.B.D.	19.4
Polonya	30.0	İsviçre	17.9
Tayvan	26.1	İngiltere	17.8
İtalya	25.9	Y. Kuzeyi	16.8
Almanya	23.6	Ö. Kore	16.0
Hollanda	22.4	Meksika	15.6
Danimarka	21.2	Australya	13.1
İrlanda	21.0	İrlanda	12.8
Birleşik Krallık	20.1	Lüksemburg	11.5
Avustralya	20.4	İtalya	3.8

Şekil 15

Böyle 35 tane ayrı konuda teşvik de vermeyelim; 2-3 konu seçelim, bunlarda doğru düzgün teşvik verelim ve herkese aynı teşviği tanıyalım, yerli – yabancı diye hiçbir ayırım gözetmeden bu teşvikleri verelim. Gümrük ve dış ticaret konularında da birtakım sorunlarımız var; bürokratik gecikmeler dediğimiz hadiseler bunlar. (Şekil 16)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Gümrük ve Dış Ticaret Sorunları

- Belgelendirme şartları: aşırı evrak yükü nedeniyle oluşan maliyet ve gecikmeler
- Gümrüklerde yapılan uzun test işlemleri
- Düzensiz ve uzun süren diğer işlemler
- Geciken KDV iadeleri
- Fiktif depoların etkin kullanılmayışı

Şekil 16

Özelleştirmede çok ciddi sorunlarımız var ve özelleştirme bizim - diğer ülkelerden farklı olarak - bir türlü ilerleme kaydedemediğimiz bir konu. Burada çok açık bir şekilde stratejiye ihtiyacımız var. Para ve sermaye piyasalarında bile sorunlarımız var, yatırım araçlarında yatay eşitlik yok. Patent ve fikri haklar konusunda ise yasal düzenlemeleri yaptık ama, uygulamada çok ciddi sıkıntılarımız var. (Şekil 17-19)

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Özelleştirme

- Özelleştirme takviminde gecikmeler
- Hükümetlerin uzun dönem verimliliği artırıcı stratejiler yerine kısa dönem bütçe dengesini iyileştirici stratejiler izlemesi
- Türkiye'nin yatırım çekmek yönünden rekabet içinde olduğu ülkelerde, stratejik karar verilerek özelleştirme konusunda ilerleme sağlanmıştır.

Şekil 17

## Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

### • Para ve Sermaye Piyasaları

- Karmaşık ve dağınık sistem
- Yatırım araçlarının vergilendirilmesinde yatay eşitlik eksikliği
- Vergilendirme sisteminin geleceğe yönelik uzun vadeli kararlar alınmasını engellemesi

Şekil 18

### Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

- **Patent ve Fikri Haklar**
  - Türkiye patent ve fikri hakların korunması konusunda çok önemli yasal düzenlemeler yapmıştır.
  - Ancak yasal düzenlemeler korsan ve taklit eylemlerine karşı etkin bir şekilde uygulanamamıştır.
  - Ayrıca pek çok alandaki prosedürler zaman kaybına yol açıcı niteliktedir.

Şekil 19

Hangi sektörlerde ne tür sorunlar olduğunu sizler de biliyorsunuz; başta ilaç olmak üzere birçok sektörün sıkıntıları var ve bu alanlarda yapılacak halen çok iş var. Yerleşim ve altyapı konusunda, doğalgaz ve elektrik maliyetlerinin yüksekliği, imar süreci gibi alanlardaki sıkıntıları Berrin Hanım anlattı. Devletimiz de bunların farkında, ama bence sadece devlet değil, toplum olarak da bu konuda mutabakat içinde olmalıyız. (Şekil 20)

### Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

- **Yerleşim ve Altyapı**
  - Uygun bir alan planlamasının eksikliği
  - İmar izin sürecinin karışıklığı ve zayıf bir şekilde uygulanışı
  - Doğalgaz ve elektrik maliyetinin yüksekliği
  - Yüksek maliyetinden dolayı elektrik tüketiminin azlığı
  - Kişibaşına düşen sabit/mobil hat sayısının azlığı
  - Akaryakıt ve enerji fiyatlarının yüksekliği (Akaryakıt üzerindeki yüksek vergi yükleri ve enerji piyasasının rekabetçi olmaması)
  - Asfalt yolların tüm yolların %34'ünü oluşturması

Şekil 20

Bazı konularda da iyi şeyler yapıldı, konuşmamı bunlara değinerek tamamlayayım. (Şekil 21-22)

İyi şeyleri yapanların da hakkını verelim. 19 adımlı şirket kurma süreci, 3 adıma indirildi. Vergi konusunda, temettü vergilendirmesinde iyileştirme yapıldı; konsolide vergi yükü %50'ye düşürüldü. Yurtdışı şirketleri için Türkiye'de holdingleşmenin özendirildiği bir hüküm getirildi ve %5 temettüye indirildi. Bu çok önemli bir hüküm ve halen toplum farkında değil; şu an Türkiye'de ciddi radikal bir hükme sahibiz ve bu hem Türk şirketlerinin hem de yabancıların yararlanabileceği çok önemli bir hüküm. Raporlama açısından bakarsak da, bazı eksikleri olsa da, enflasyon muhasebesine geçilmiş olması çok önemli bir adım. Yani, son 3 senemiz, önceki 30 seneden çok daha iyi geçti. Çok teşekkür ederim.

### Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

- **Olumlu Gelişmeler**
  - Şirket Kuruluşları
    - 19 adımlı prosedür 3 adıma indirilmiştir.
  - Vergisel Konularda
    - Temettü vergilemesinde iyileştirme ve konsolide vergi yükünün azaltılması
    - Yurtdışı iştirak kazançları istisnasının getirilmesi
    - Yurtdışı şirketleri için Türkiye'de holdingleşmenin özendirilerek %5 temettü stopajı getirilmesi
    - Bölünme ve hisse değişimi ile ilgili hükümler getirilmesi
  - Patent ve fikri haklar yönünden yapılan düzenlemeler

Şekil 21

### Yatırımcı Gözüyle Türkiye'deki Yatırım Ortamı

- **Olumlu Gelişmeler**
  - Teşvikler Yönünden
    - AR-GE ve eğitim teşvikinin artırılması
    - Teknoparklara getirilen teşvikler
  - Raporlama Açısından
    - Enflasyon muhasebesi (eksikliklerine rağmen)

Şekil 22

### Şaban Erdikler

Sayın Nas, biz de çok teşekkür ediyoruz. Kısaca bir araştırmadan bahsetmek istiyorum. 2004 yılı Şubat ayında, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği ile Yabancı Sermaye Derneği'nin ortak çalışması şeklinde yapılmış bir araştırma var. Bu araştırmada, Türkiye dahil 16 ülkenin yatırım çekme açısından şartları karşılaştırıldı. Siyasi istikrar, ekonomik istikrar, işgücü, enerji, yatırımlar - teşvikler, altyapı, araştırma ve geliştirme olarak sıralanabilecek 7 ana başlıkta, 31 değişik kalem ele alınarak, Türkiye'nin diğer 15 ülke ile kıyaslamalı olarak yatırım bakımından cazibesi ölçülmeye çalışıldı. Bu ülkeler arasında Almanya, Estonya, İrlanda, Arjantin, Polonya, Rusya, Brezilya, Macaristan ve Hindistan da vardı ve Türkiye, maalesef, bu 16 ülke arasında 15. Sırada yer aldı. Bu araştırma, 2002 verilerine göre yapılmıştı. Türkiye, makroekonomik şartlar itibarıyla 13., politik-siyasi ortam itibarıyla 12., işgücü bakımından 13., enerji bakımından 16., enerji temin edilebilirlik ve fiyat bakımından, vergiler ve teşvikler itibarıyla 13., altyapı itibarıyla 14., araştırma ve geliştirme masrafları itibarıyla 14. ve genel sonuç olarak da 16 ülke arasında 15. oldu.

2002 verilerine göre yapılan bu araştırma, bugün 2003 rakamları esas alınarak yapılırsa, eminim Türkiye daha iyi bir skora kavuşacaktır ama, alınması gereken

mesafenin uzunluğu bakımından da bu çalışma bize önemli ipuçları vermektedir. Bunu belirttikten sonra, bu mesafeyi bizden önce ve büyük bir başarı ile almış olan bir ülke tecrübesinden faydalanmakta belki gereklilik var diyerek, İrlanda Endüstriyel Gelişim Ajansı Avrupa Direktörü Mr. Paul Hanratty'yi kürsüye davet ediyorum.

### Paul Hanratty

İrlanda Endüstriyel Gelişim Ajansı  
Avrupa Direktörü

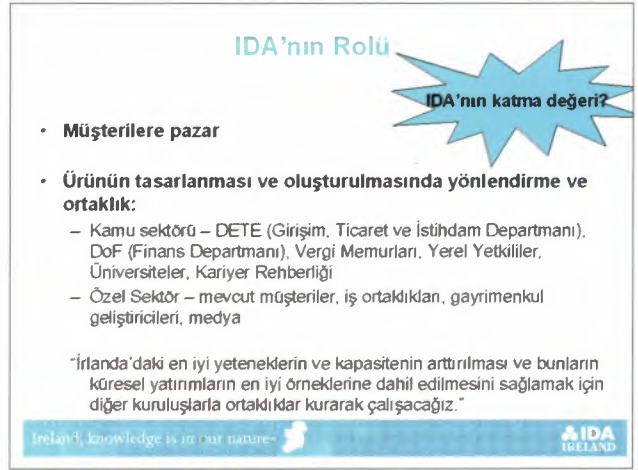
Öncelikle, bugün burada konuşmaya davet edilmiş olmaktan dolayı büyük onur duyduğumu söylemek istiyorum. Özellikle öğle yemeğinden önceki sunumu çok ilginç ve bir bakıma da oldukça ürkütücü buldum; çünkü bütün sanayi büyük bir hızla değişiyor. Hindistan ve Çin pazarlarındaki potansiyel gelişmelere ve önümüzdeki 20-25 sene boyunca bu pazarlardaki bazı beklentilere tanık olmak son derece inanılmazdı.

Kongrede yapılan konuşmaları dinlemek, Türkiye'nin bazı yönetmelikleri ve mevzuatları rahatlatmak için neler yaptığını görmek çok ilginçti. Ben bugün size İrlanda'nın ekonomisini geliştirmek, özellikle de uluslararası doğrudan yatırımı teşvik etmek için, neler yaptığı konusunda genel bir değerlendirme yapmak istiyorum. Konuyu üç farklı zaman diliminde değerlendirmek istiyorum; birinci aşamada devletimizin kuruluşuna, ikinci aşamada 1990'lardaki büyüme için 1980'lerde yapılan konumlandırmaya, eğitim ve benzeri alanlarda nasıl geliştirmeye ve son olarak, halen büyük çapta değişimler ve gelişmeler gösteren pazarlarda neler yapmaya devam etmemiz gerektiğine değineceğim.

Öncelikle, biz kimiz? IDA, İrlanda Endüstriyel Gelişim Ajansı'dır. Biz, görevi İrlanda'ya yapılacak yatırımları teşvik etmek olan özerk bir devlet dairesiyiz. Diğer kardeş daireler ile birlikte, ülkenin ekonomik gelişimiyle uğraşan bir grup devlet dairesindeki bir ekibiz. Bu diğer dairelerden biri, hükümete ekonomik gelişmeye dair politikalarla ilgili tavsiyeler veren FORFAS'tır. İkincisi, yerli işletmelerin gelişimini teşvik eden İrlanda İşletmesi'dir; üçüncüsü de dünya standartlarında araştırma becerilerini ve üçüncü seviye eğitim sistemini teşvik eden İrlanda Bilim Vakfı'dır.

İçeriye doğru yatırımı teşvik etmek konusunda çok deneyimli bir kuruluş olduğumuza inanıyoruz. IDA, şu sıralar ilgi alanını İrlanda'daki yerel gelişim ihtiyaçlarına ve uluslararası doğrudan yatırım alanında küresel bazda yaşanan değişikliklere uygun olarak değiştiriyor ve yeniden yönlendiriyor. Küresel iş dünyasının hızla değişen ihtiyaçlarına ve yapısına cevap verebilmeliyiz. Neler yaptığımızı tarif etmenin en kolay yolu, sanırım misyon tanımımızda saklı; şöyle ki: "İrlanda için, İrlanda'nın halkı ve tüm bölgeleri için, uluslararası yenilik ve yatırımların en iyisini ülkemize

çekeceğiz ve böylece, İrlanda'nın yaratıcılık, öğrenme, kişisel ve sosyal refah yönünden zengin, dünyada öncü bir toplum olmaya doğru sürekli dönüşümüne katkıda bulunacağız." (Şekil 1)



**IDA'nın Rolü**

**IDA'nın katma değeri?**

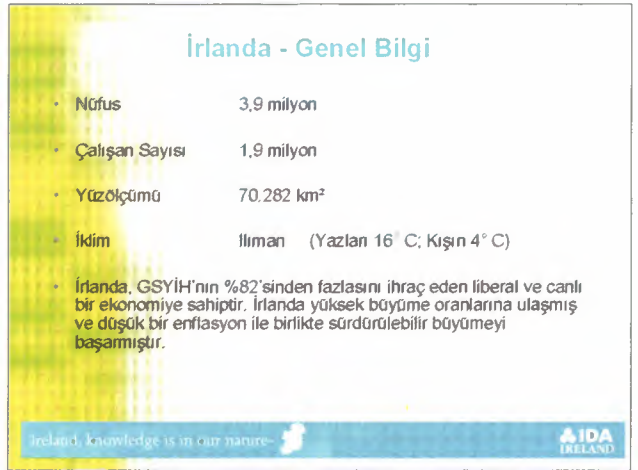
- **Müşterilere pazar**
- **Ürünün tasarlanması ve oluşturulmasında yönlendirme ve ortaklık:**
  - Kamu sektörü – DETE (Girişim, Ticaret ve İstihdam Departmanı), DoF (Finans Departmanı), Vergi Memurları, Yerel Yetkililer, Üniversiteler, Kariyer Rehberliği
  - Özel Sektör – mevcut müşteriler, iş ortaklıktan, gayrimenkul geliştiricileri, medya

"İrlanda'daki en iyi yeteneklerin ve kapasitenin artırılması ve bunların küresel yatırımların en iyi örneklerine dahil edilmesini sağlamak için diğer kuruluşlarla ortaklıklar kurarak çalışacağız."

Ireland, knowledge is in our nature. IDA IRELAND

Şekil 1

İrlanda'ya bakacak olursanız, biz Türkiye'den çok farklıyız, çünkü nüfusumuz 3,9 milyon, çalışan insan sayısı 1,9 milyon ve 1 milyon kişi tam zamanlı olarak eğitim görmektedir. İrlanda bugün Gayri Safi Yurt İçi Hasılası'nın %80'ininden fazlasını ihraç eden açık ve canlı bir ekonomidir. İrlanda, düşük enflasyon oranlarını muhafaza ederken, yüksek ekonomik büyüme oranlarına ulaşmış ve sürdürmüş bir ülkedir. (Şekil 2)



**İrlanda - Genel Bilgi**

- **Nüfus** 3,9 milyon
- **Çalışan Sayısı** 1,9 milyon
- **Yüzölçümü** 70.282 km<sup>2</sup>
- **İklim** ılıman (Yazları 16° C, Kışın 4° C)
- **İrlanda, GSYİH'nin %82'sinden fazlasını ihraç eden liberal ve canlı bir ekonomiye sahiptir. İrlanda yüksek büyüme oranlarına ulaşmış ve düşük bir enflasyon ile birlikte sürdürülebilir büyümeyi başarmıştır.**

Ireland, knowledge is in our nature. IDA IRELAND

Şekil 2

Bu, elbette, her zaman böyle olmadı; ne demek istediğimi anlatmak için sizi zaman içinde geriye doğru hızlı bir yolculuğa çıkarmak istiyorum. İrlanda devleti 1922 senesinde kuruldu ve o zamanlar ekonomisi esasen tarıma dayanan, çok az sanayisi olan bir ülkeydi; belki biraz tekstil ve biraz da Guinness viski üretimi ve buna benzer işler yapılıyordu. Kendi kendine yeterli ve korumacı bir sistem, yapı kurduk. Ana pazarımız İngiltere idi. 1973'te AB'ye katıldık ve İrlanda ekonomisinin açılması açısından bu bizim için önemli bir tarih ve olaydı. (Şekil 3)

IDA, 1966'da kuruldu ve kurulmasının başlıca nedeni, ülkeye yatırım çekmek ve İrlanda için büyüme fırsatlarını

## İrlanda'nın Ekonomi Tarihçesi

- **1922 - 1958**
  - temel tarıma dayalı ekonomi
  - kendi kendine yetebilen ve korumacı bir ekonomi
- **1958 - 1973**
  - Avrupa'ya açılma ve katılım (AET)
- **1973 - 1987**
  - belli bir oranda başarı, uyum ancak yaşanan bazı krizler
- **1987'den günümüze**
  - 'çarpıcı' kalkınma ve büyüme

Ireland, knowledge is in our nature

IDA  
IRELAND

Şekil 3

geliştirmek amacıyla radikal bir dizi tedbir alınması gerekliliği idi. Gerçek anlamda ham madde kaynaklarımız yoktu. İnsanlarımız gruplar halinde dışarıya göç ediyorlardı ve çoğu da, ülkemizde iş imkanı bulamadıkları için, daha ziyade İngiltere, ABD ve Avustralya'ya gidiyor ve bu ülkelerde çalışıyorlardı. 1966'dan 1980'lerin ortasına dek bir miktar başarı elde ettik. Başlangıçta, tam olarak ne yaptığımız ve nasıl ilerlememiz gerektiği konusunda yeterince deneyimli ve uzmanlaşmış değildik. İlk aşamada tüm isteğimiz, birkaç büyük sanayi kolunu ülkeye çekmek ve onların ihtiyaç duyacağı desteği sağlayabilecek, yan sanayi imalat faaliyetlerini yürütebilecek bir tedarik yapısını teşvik etmek ve ana sanayinin etrafında bu tarz bir küçük sanayiye geliştirmek için çeşitli programları uygulamaya koymaktı. Bu alanda bir miktar başarı kaydettik ama, yine de, 1980'lerin ortasına doğru bile, halen artan bir işsizlik ve dışarıya göç sorunuyla karşılaşıyorduk. Kamu finans açığımız ve borçlarımız Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın %120'si kadardı. İnsanlar işlerini kaybetmeye devam ediyordu ve gerçekten, ulus olarak kendimize güvenimiz epeyi sarsılmıştı. Bu sebepten dolayı, birçok insan gemilere binip İngiltere'ye ya da ABD'ye gitmeye devam ediyordu. (Şekil 4)

## Yanlış giden neydi?

- **1987 - 'ateşten gömlek'**
  - artan işsizlik (%17) ve göç
  - kamu maliyesi açıkları ve borçlar (GSMH'nin %120'si)
  - iş kayıpları ve ulusal güvenin kaybedilmesi

Ireland, knowledge is in our nature

IDA  
IRELAND

Şekil 4

Yine de, 1980'li yıllarda, "1990'ların İrlanda'sı"nın ulaştığı başarıyı hazırlayan birçok çalışma başlatıldı ve 1990'larda büyümeden gerçekten faydalanmaya başladı. Bence,

1980'lerde başlatılan yapısal değişim hareketlerinden bir kısmı, bu başarılarımızda çok önemli bir yer tutuyordu. Herkesin ekonomik ve siyasi istikrar bilincine ihtiyacı vardır. (Şekil 5)

## 1990'larda İrlanda

- Toplumsal ortaklık ve ekonomik istikrar
- Kamu politikalarında istikrar, mutabakat, düşük vergiler
- Demografik kazanımlar – genç nüfusun artışı
- Eğitim yatırımlarının yararları
- Küresel yönelim ve açıklık
- ABD'de canlılık, Bilişim Teknolojileri'nde büyüme, AB Tek Pazarı
- Uluslararası Doğrudan Yatırımlar
- Öncü olma avantajı ve tekil odaklılık
- Esneklik, atiklik, yaratıcılık, "yapabilirlik"

Ireland, knowledge is in our nature

IDA  
IRELAND

Şekil 5

Hükümetimiz içe doğru yatırım programını %100 desteklediği için şanslıydık. Hükümet, yatırımlara düşük vergi uygulanması yönünde bir karar aldı ve bu kararının arkasında tam anlamıyla durdu; bu düşük vergi uygulamasının uzun dönemli olacağına dair garanti verdi. Hükümet yıllık Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın yaklaşık %8-10'unu, gelecek için başlıca ham maddemiz olan genç insanların eğitimi için harcadı. İlk ve ikinci seviye eğitim düzeyinde parasız eğitim başlatıldı; son dönemde bu uygulama üçüncü seviye eğitime de genişletildi. Böylece, iyi desteklenen, yatırım yapılan ve yapılandırılan bir eğitim sisteminin avantajları ve geri dönüşleri lehimize önemli bir rol oynadı. (Şekil 6)

## İrlanda Ekonomisi 1990 - 2003

	1990	2003
GSYİH milyon €	36.000	137.867
İhracat milyon €	18.204	112.688
Toplam İşgücü	1,33m.	1,83m.
İşsizlik	180 bin	75 bin
Enflasyon	%3,4	%3,5

Ireland, knowledge is in our nature

IDA  
IRELAND

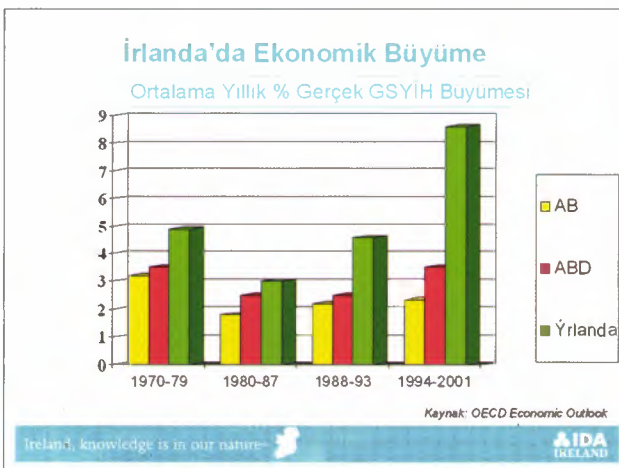
Şekil 6

Biz ülke olarak, yeni küresel dünya düzenine daha çok dahil olmamız ve ekonomimizi açıklamamız gerektiğinin farkındaydık. Öyle bir noktaya gelmek istiyorduk ki; bir piyasa canlandığında tek bir noktaya doğru ilk harekete geçme avantajı elde edebilelim. Aynı zamanda, yüksek büyüme potansiyeli ve devingenliği olduğunu belirlediğimiz birkaç alana, sektöre odaklanmaya karar verdik. Odaklanmaya karar



verdiğimiz alanlar; elektronik, ilaç sanayi, sağlık, finans hizmetiyle ilgili bütün alanlar ve uluslararası ticaretti. Eğitim sistemini yapılandırdık ve bu sanayilerin ihtiyaçlarını karşılamak için hem sanayi hem de üniversitelerle birlikte çalıştık. Böylece, gençlerimizi bu odaklandığımız sektörlerin ihtiyaçlarını karşılayacak becerileri edinecekleri şekilde eğittik. Aynı zamanda, yeni ürünlere ve büyüme alanlarına da bakmaya devam ettik. İyi iş potansiyeli sunan ve büyümeye çok açık yeni bir sektör olarak belirlediğimiz finans hizmetleri sektörünü, 1980'lerin sonunda ele almaya başladık. Ne uluslararası çağrı merkezleri gibi projeler, ne de bugün sahip olduğumuz paylaşılan hizmetin hareketliliği kavramı ve değişen iş modelleri o günlerde henüz düşünülmemişti. Başarmak, gelişmek ve ülkenin esnek, atik, yaratıcı olduğunu gösterebilmek için çabaladık ve uluslararası doğrudan yatırım kavramına tamamıyla "yapabiliriz" tavrı ile yaklaştık.

İrlanda ekonomisindeki değişime süratlice bakarsak, Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın zaman içinde iyi bir büyüme gösterdiğini ve ihracatın ise çok ciddi miktarda büyüdüğünü göreceksiniz. 1990'lı yıllarda, ekonomik büyümenin yıllık ortalaması %8 idi. Bu rakamı, Avrupa'daki diğer ülkelerin performansları ile karşılaştırmalı olarak incelemeliyiz. Peki, gerçekte ne elde ettik? Bugüne dek, 1,054 yabancı şirketi, çalışmalarının önemli bir bölümünü İrlanda'da gerçekleştirmeye ve bunu yaparken de 128,000 kişiyi istihdam etmeye teşvik ettik. Bunların çoğu ilaç, tıp ve elektronik alanında dünyadaki başlıca oyuncular olan şirketlerdir. Dünyanın en büyük yazılım ihracatçısı olduk ve bugün dünyadaki en açık ve küresel ekonomi olarak görülüyoruz. Bu iyi bir sonuç olmakla beraber, aynı zamanda bazı tehlikeler de yaratabilir; özellikle, ekonomik durgunluk zamanlarında olumsuz sonuçları görülebilir. (Şekil 7-8)



Şekil 7

## Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Çarpıcı Noktalar

- 1.054 şirkette 128.993 çalışan
- En büyük ilaç ve tıp şirketleri
- 65 milyar € ihracat ve İrlanda ekonomisinde 16 milyar € üzerinde artan harcamalar
- Dünyanın en büyük yazılım ihracatçısı
- Yeni dijital şirketler; örneğin Google, eBay
- Dünyadaki en gelişmiş teknolojilerden bazıları; örneğin Intel, Wyeth ve pek çok diğeri
- Finansal Hizmetler ve Avrupa Merkezi
- İrlanda – "en küreselleşmiş ekonomi"  
(AT Kearney / Foreign Policy dergisi)

Ireland, knowledge is in our nature

IDA  
IRELAND

Şekil 8

Birkaç büyüme alanına odaklandığımızı söylemiştim; şu anda elektronik sektöründe 56,000 kişi istihdam ediliyor, uluslararası hizmetler ve finans hizmetleri alanında 43,000 kişi istihdam ediliyor, ilaç ve sağlık sektörlerinde ise, yıllık 60 milyar Euro'yu geçen satış rakamları gözlemleniyor ve toplam 19,500 kişi istihdam ediliyor. Fakat, aynı zamanda, yatırımların nereden geldiğine bakacak olursanız, toplam 489 şirketle ABD'nin en büyük uluslararası doğrudan yatırımcımız olduğunu açıkça görürsünüz. Bu şirketlerin İrlanda'da kurulmasının başlıca nedeni, bizim yatırım için iş dostu yapılar oluşturmuş olmamızdır; iyi eğitilmiş genç insanların hazır bulunması, eğitim sistemine sürekli yatırım yapılması ve tabii ki, AB'yle mutabakata varılmış, uzun seneler için garanti altına alınmış, örneğin, 2025 senesine kadar %12,5 olarak belirlenmiş düşük oranlı kurumlar vergisi bu yapılara birer örnektir. (Şekil 9)

## Uluslararası Doğrudan Yatırımların İrlanda için Önemi

• İrlanda'daki IDA Sponsorlu Şirketler	<b>1.054</b>
ABD	489
Diğer Avrupa ülkeleri	214
Almanya	149
İngiltere	118
Uzakdoğu	44
Diğer Ülkeler	40
• Toplam Yıllık Satış	<b>69 milyar €</b>
• Toplam İstihdam	<b>128.993</b>
Elektronik ve Mühendislik	56.894
Uluslararası ve Finansal	43.394
İlaç ve Sağlık	19.463
Diğer	9.242

Ireland, knowledge is in our nature

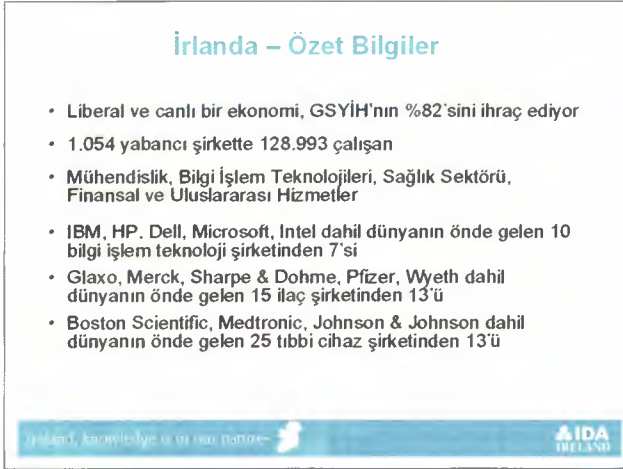
IDA  
IRELAND

Şekil 9

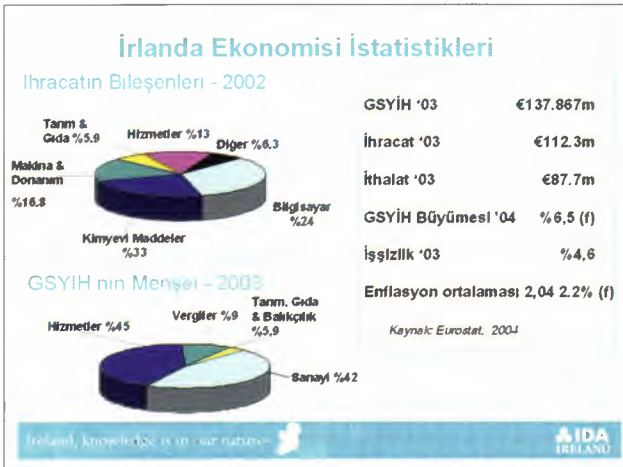
Bugün, Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın %82'sini ihraç ettiğimiz, açık ve canlı bir ekonomimiz var. Aralarında IBM, HP, Dell, Microsoft ve Intel'in de bulunduğu dünyanın en iyi 10 elektronik şirketinden 7'sini yatırım yapmaya teşvik ettik. Bütün bu şirketler İrlanda'ya yeniden yatırım yapmaya devam ediyorlar; ki, bu çok önemlidir. İçlerinde Glaxo, Merck, Sharp&Dohme, Pfizer ve Wyeth'in de bulunduğu dünyanın en iyi 13 ilaç şirketi, İrlanda'da faaliyetlerini sürdürüyor ve ayrıca

İrlanda'ya sürekli yeni yatırımlar yapmaya devam ediyor. Bence, bunun en güzel yanı, İrlanda'ya gelen şirketlerin sayısı ve devlete daha uzun vadeler için taahhütlerle bulunuyor olmalarıdır. Ekonomiye dönecek olursak, bu sene için büyüme öngörümüz %6,5'tir.

Önümüzdeki iki sene boyunca yaklaşık %5 büyüyeceğimiz öngörüldü. 1990'da %17 olan işsizlik oranı, bugün %4,6'ya indi ve enflasyonu da düşük tutmaya devam ediyoruz. Bu seneki enflasyon ortalamasının %2,2 ile %2,5 arasında olacağını umuyoruz. (Şekil 10-11)



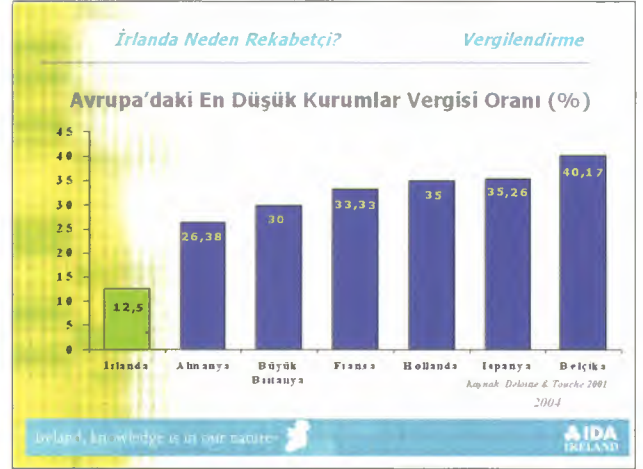
Şekil 10



Şekil 11

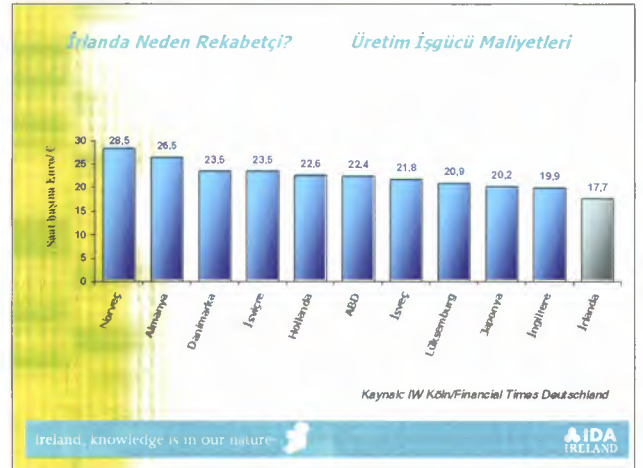
O zaman şöyle bir soru akla geliyor; İrlanda nasıl rekabetçi olabilir ve rekabetçi kalabilir miyiz? Birkaç sebepten dolayı rekabetçiyiz; vergi oranlarımız Avrupa'nın en düşüğü ve istikrarlı ve canlı bir ekonomimiz var.

Mevcut vergi oranlarımız 2025'e kadar garanti edilmiş ve AB tarafından onaylanmıştır. Bu da, İrlanda'ya gelen şirketlerin vergi yapılarını uzun vadeli olarak planlayabilecekleri anlamına gelmektedir. (Şekil 12)



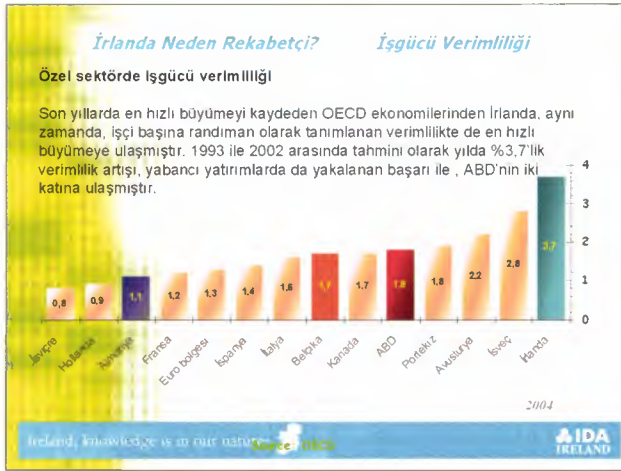
Şekil 12

İrlanda'da bugün, üretimde işgücü maliyeti yaklaşık 17 Euro/saat iken, öte yandan Norveç'te bu rakam 28,5, Almanya'da ise 26,5'tur. Geçtiğimiz 20 sene içinde bu piyasada rakamlar arasındaki farklılık pek değişkenlik göstermedi, ama düşük maliyetlere ek olarak, biz aslında İrlanda'da, mesela Almanya ya da Hollanda'ya göre daha fazla çalışma saatine sahibiz. Biz senede 1700 saat çalışıyoruz, Almanya'da 1440, Hollanda'da 1340 saat çalışıyorlar. (Şekil 13)

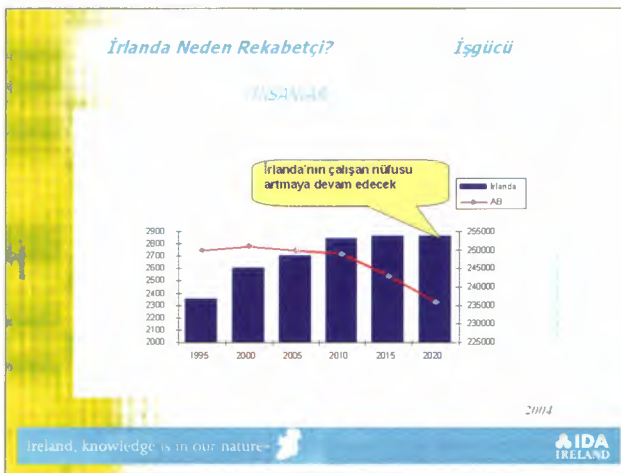


Şekil 13

Buna, bizim Avrupa'da yaklaşık son on yıldaki en hızlı büyüyen iş gücü verimliliği gelişimine sahip olduğumuzu da ekleyebiliriz. Son olarak, rekabetçiliğimizle ilgili olan her şeyin bir parçası olarak, genç bir nüfusumuz olmasını ekleyebilirim. Nüfusumuzun %40'ı, 30 yaşın altındadır. Daha önce söylediğim gibi, bir milyon insan tam zamanlı eğitime, nüfusumuzun %80,25'i ikinci seviye eğitime, %60'ı da üçüncü seviye eğitime devam ediyor. Bütün bunların bir araya gelmesi bizi rekabetçi kılmaya devam ediyor ve insanların hem bugün hem de gelecekte, bizim en kuvvetli cazibe kaynağımız olacağına inanıyoruz. (Şekil 14-15)



Şekil 14



Şekil 15

O zaman, şu soruya geçelim: gelecekte de rekabetçi kalabilir miyiz? Bildiğiniz üzere, dünya çapında piyasalar değişiyor ve bugün de dinlemiş olduğumuz gibi, bu değişim büyük bir hızla gerçekleşiyor.

Günümüzde büyük küresel değişiklikler söz konusu; sanal şirketler kuruluyor, taşeron kullanımı çok yaygın bir uygulama haline geldi ve bir de, üretim göçü ile bilgiye dayalı gelişimin göçü sorunu var. Ek olarak, genişleyen AB ve yeni girenlerin nasıl uyum sağlayacağı sorusu var. Yeni üye olan ülkeler kesinlikle pazarı ve yapıyı değiştireceklerdir.

Özellikle İrlanda açısından, yapıyı muazzam bir biçimde değiştirecekler, çünkü biz saatte 17 Euro'ya iş yaparken, bu ülkelerdeki ücretler çok daha ucuz; Slovenya'da saati 9 Euro'ya, Polonya'da 4,5 Euro'ya, Estonya'da yaklaşık 3 Euro'ya iş yapılıyor. Kurumlar vergisi meselesine bakacak olursanız, katılan ülkelerin çoğunun kurumlar vergisi oranlarını düşürmeyi planladıklarını biliyoruz. (Şekil 16)

## Değişim

- **Küresel ortam:**
  - Teknoloji, dijitalleşme, küreselleşme
  - Sanal şirketler ve dış kaynak kullanımı
  - Üretim göçü
  - Bilgiye dayalı kalkınma
- **İrlanda Örneği**
  - İstihdam seviyeleri, işletme şartları, maliyetler
  - Yeni ulusal hedefler ve beklentiler

Irland, knowledge is in our nature -

IDA IRELAND

Şekil 16

Aslında, Avrupa'daki pazar bizim için tamamen değişti. Peki, ne yapmaya karar verdik? Orta ve uzun vadede plan yapmaya karar verdik. Tıpkı herhangi bir küresel ticari faaliyeti gibi, IDA ve İrlanda da uluslararası pazarların sürekli ve değişen baskılarından etkileniyor. Biz, aynı zamanda, şirket hissedarlarının baskısına benzer bir baskıyı da hissediyoruz; bizim için bu, sürekli en yüksek standartlara uygun olarak çalışmak ve en büyük ekonomik etkiyi sağlamak yönünde üzerimizde var olan kamu baskısı ve siyasi baskıdır. İrlanda'nın iş çevresini değer zincirinin ne kadar yukarısına çıkarırsak, doğru işletme ortamının oluşması o kadar zorlaşıyor. Ancak, içe doğru yatırımı çekmek isteyen herhangi bir ekonominin ana özelliklerinin neler olması gerektiğini kesin olarak saptadığımızı inanıyoruz ve bu konuda kendimize güveniyoruz. Bu konudaki gerekli dersleri, dünyanın alanındaki lider şirketlerinden oluşturduğumuz geniş müşteri ağıımızı dikkatle dinleyerek edindik. (Şekil 17)

## Yatırımcılar Ne Bekler?

- **Doğru insanları ve becerileri**
- **Doğru altyapıyı**
  - Erişim, enerji, telekomünikasyon
  - Çevre ve atıklar
  - Gayrimenkul çözümleri
  - İş hizmetleri
  - Çekici yaşam tarzı ve sosyal olanaklar
  - Benzer ve destekleyici şirketlerin iş kümeleri oluşturması
- **Doğru tavır – düzenleme ve vergiler**

Irland, knowledge is in our nature -

IDA IRELAND

Şekil 17

Altyapı, kritik bir önem taşıyor. Dünya standartlarında erişim, telekomünikasyon, iş hizmetleri, su ve atık yönetim politikaları, mülkiyet çözümleri ve yaşam tarzı nitelikleri sunabiliyor olmak, her başarılı ekonominin sahip olması gereken sürekli ve başlıca ihtiyaçlardır.

İstenen sayıda işçinin sunulması, iş gücü denkleminin bir yanısıdır; ama, doğru zamanda, doğru nitelikte insan kaynağını sunabiliyor olmak, iş gelişiminin kritik önem taşıyan bir parçasıdır. İrlanda, bu ihtiyacı karşılayabilmek için, OECD ülkeleri içindeki ihtiyaca en iyi yanıt veren eğitim sistemlerinden birisine sahiptir. İş dünyasının ihtiyaçlarını karşılayabilmek, hedeflediğimiz sektörler için doğru zamanda, uygun nitelikli ve eğitilmiş yöneticiler ve işçiler sunabilmek için eğitim sistemimizin her düzeyinde sürekli olarak büyük yatırımlar yapmaktayız. Bu bağlamda, örneğin, mevcut Ulusal Gelişim Planı'nda, 2006'ya kadar olan beş yıllık sürede, sadece ekonomideki araştırma becerilerinin geliştirilmesi amacıyla 2,5 milyar Euro'luk bir bütçe ayrılmıştır.

Cazip bir yer olmamızı sağlayan en güçlü yanlarımızdan biri de, içe doğru yatırım programlarımızın başlamasından bu yana, İrlanda'daki her hükümetin düşük kurumlar vergisi rejimine her zaman sadık kalmış olmasıdır; bu oran şu anda %12,5'tir. AB üyesi diğer bazı ülkeler için bu yaklaşım, her zaman çok gözde bir strateji olmasa da, biz birçok defa, yüksek vergi ödeyen az sayıda başarılı şirket yerine, az miktardaki vergi yükünü paylaşan ve faaliyetlerini çok karlı olarak sürdüren birçok sayıda şirketin ülkemiz için daha verimli olduğunu ispatladık. İrlanda'daki büyük siyasi partilerin hepsi bu politikaya sadıktır ve bu politika, ekonomik gelişim politikalarımızın mihenk taşıdır.

En büyük zorluk, maliyetlerdeki rekabetçiliği korumaktır ve tabii ki, gelişmiş ekonomilerin çoğu gibi, maaş baskıları işverenler ve devlet üzerinde sürekli bir sıkıntı yaratmaktadır. Ancak, maliyetler aynı zamanda verimlilik ve kaliteyle de ilintili olmalıdır ve bilânçoya göre İrlanda'daki faaliyetler göz önüne alındığında, biz dünyanın en verimli ekonomilerinden biriyiz. Bu alanda en iyi olmaktan başka pek bir seçeneğimiz yok, çünkü biz ihracata dayanan bir ekonomiyiz ve başarılı bir geleceği temin etmek için maliyet meselelerinin sürekli olarak üstesinden gelmeliyiz.

Fakat, gelecek için iyimseriz ve önümüzde aydınlık bir dönem görüyoruz. İş gücümüz, diğerleri kadar esnek, atik ve çoğundan daha iyi. Yaratıcılık ve değişime cevap verebilme yetileri açıkça kendini belli ediyor ve geçmişten bu yana İrlandalı işçiler güçlü iş ahlaklarını da kanıtlamışlardır. Bunun başlıca örneklerinden biri, İrlanda'da 3,000 işçi istihdam ederek Avrupa bilgisayar pazarına bilgisayar tedarik eden Dell Bilgisayarları'nın üst düzey yöneticilerinin bunu destekleyen düzenli kamuoyu açıklamalarıdır. Amerika'daki tesisleri hariç, İrlanda'daki tesislerinin dünyadaki en verimli tesis olmasıyla gurur duyarlar. Doğru koşullar sağlandığında ve mücadeleye çağrıldığında, İrlandalı işçiler istenen sonuçları alırlar.

İrlanda'daki her hükümetin düşük kurumlar vergisi rejimine her zaman sadık kalmış olması bence önemlidir

ve sanırım bunu başkaları da belirttiler. Bunu yapabilmek için, ekonomik ve siyasi istikrar gösterebilmeniz gerekir. Bir program taahhüt ediyorsunuz, o programı benimsiyorsunuz, ki gelen yatırımcılar için hiçbir sürpriz olmasın ve ne bekleyeceklerini bilsinler.

Yeni İrlanda çok rekabetçi, uluslararası iş dünyasının çok değerli öğelerini taahhüt eden yüksek nitelikli bir yerdir. Yeni İrlanda, artık 1970'lerde, 1980'lerde olduğu gibi düşük üretim maliyetlerine sahip bir yer olarak rekabet etmiyor. Bugün İrlanda'ya gelen uluslararası şirketler, İrlanda'yı işlerinin değer zincirinin gerekli ve stratejik bir parçası olarak değerlendiriyorlar. Bugünkü faaliyetler, on sene önceki faaliyetlerden çok farklıdır. Yatırımcılar, İrlanda'yı iş yapmak için iyi bir yer olarak görüyorlar. Yönetmeliklerimizi rahat buluyorlar, bizi esnek ve ihtiyaçlarına cevap verebilir görüyorlar. Bizi güçlü büyüme ve gelişim olanakları sunan, belli bir odağa sahip bir yer olarak görüyorlar. Esneğiz, işlerin üstesinden gelebiliyoruz, "yapabiliriz" yaklaşımını benimsiyor ve yansıtıyoruz ve geleceğin ihtiyaçlarına yönelik olarak değişmeye çalışıyoruz. (Şekil 18)

### Yeni İrlanda Nasıldır?

Yeni İrlanda, uluslararası ticaretteki değerlerin benimsendiği, rekabetçi ve yüksek becerilere sahip bir ülkedir.

Yeni İrlanda, 1970'ler, 1980'ler ve 1990'ların başındaki düşük üretim maliyeti sağlayan ülke olmaktan çıkmıştır.

Uluslararası şirketler İrlanda'yı değer zincirlerinin ayrılmaz parçası olarak görmektedirler. Bugün İrlanda'da gerçekleştirilen faaliyetler 10 yıl öncesine göre çok farklıdır.

Ireland, knowledge is in our nature



IDA  
IRELAND

Şekil 18

Bir diğer soru da şudur: "Önerilen mevzuatlardan herhangi biri gerekli mi ve etkili olacak mı?" Eğer yanıtınız "hayır" ise, o zaman bunları hiç uygulamaya koymayın. (Şekil 19)

### Mevzuat

- Yatırımcılar İrlanda'yı iş yapmaya uygun, hafif, esnek ve çabuk yanıt veren düzenlemeleri olan, güçlü büyümeye ve kalkınmaya odaklanmış bir ülke olarak görüyorlar.
- Mevzuatın iyi olması bu görüşü pekiştiriyor. Örneğin, Merkezi İrlanda'da bulunan şirketlere yönelik destek mevzuatı ve Ar-Ge vergi kredisi
- Yardımcı olmayan mevzuat yeni "düzenlemelere" yol açar ve daha büyük uyum yükleri ve riskler yaratır.
- Önerilen mevzuat gerçekten gerekli mi ve şirketler için etkin ve kolay olacak mı?

Ireland, knowledge is in our nature



IDA  
IRELAND

Şekil 19

Ana fikir, dünya çapındaki müşterilere dikkatli bir yaklaşımla pazarlama yapmayı sürdürmektir. Ben kendi vatandaşlarıma, bugün farklı bir pazarda yaşadığımızı söylemeye devam ediyorum. Bir şirketin gereksinimlerinin ne olduğunu anlamalı ve bu ihtiyaçları karşılayacak çözümler üretmeye çalışmalısınız. Ortaklarımızı, gerekli ürünleri tasarlamaları ve üretmeleri için yönlendirmeye devam edeceğiz. Hükümetimiz ve hükümetimizin farklı bölümleriyle çalışmaya devam edeceğiz. Üniversitelerimizle odaklı bir şekilde ve net olarak belirlenmiş ilkeler çerçevesinde birlikte çalışmayı sürdüreceğiz. Dışarıdan uzmanlık temin edilmesi gerektiğinde, bunu temin edeceğiz ve sanayi, hükümet ve üniversitenin bir arada çalışmasını sağlamayı sürdüreceğiz. Aynı zamanda, İrlanda'nın en iyi olduğu kabiliyetlerini ve yeteneklerini artırmak ve bunları küresel yatırımın ihtiyaçları ile en iyi şekilde eşleştirmek için çeşitli kuruluşlarla ortak çalışmalar da yürütüyoruz.

Misyonumuzu tekrarlayarak sözlerime son vermek istiyorum. "İrlanda için, İrlanda'nın halkı ve tüm bölgeleri için, uluslararası yenilik ve yatırımların en iyisini ülkemize çekeceğiz ve böylece, İrlanda'nın yaratıcılık, öğrenme, kişisel ve sosyal refah yönünden zengin, dünyada öncü bir toplum olmaya doğru sürekli dönüşümüne katkıda bulunacağız."

İleriye doğru giden tamamını tanıtmak için şöyle diyoruz: "İrlanda, bilgi bizim doğamızda var."

### Saban Erdikler

Mr. Hanratty'e de bu doyurucu sunum için çok teşekkür ediyoruz. Bu sunuş bize şunu gösterdi. 19. yy.'da Alman devlet adamı Bismarck'a atfedilen bir laf vardır. Geçenlerde bir panelde duymuştum, izin verirseniz, sizinle paylaşayım. Bismarck demiş ki, "Eğer Hollandalılar İrlanda'da yaşamış olsalardı, İrlanda Avrupa'nın ekmek sepeti olurdu, ama İrlandalılar deniz seviyesinin altında olan Hollanda'da yaşamış olsalardı, boğulurlardı." Görülen o ki, İrlandalılar boğulmadan Hollanda'da yaşamayı da, hatta dünyanın pek çok ülkesinde yaşayanları da kendilerine çekmek konusunda eğitimle, eğitimden başlayarak yapılan doğru tespitlerle, çok önemli bir avantaj sağlamışlar. Buradan da bizim için çıkarılacak önemli sonuçlar var. Böylece sunumlarımızı tamamlamış bulunuyoruz. Geriye kalan sürede mümkün olduğu kadar sorularınızı cevaplandırmaya çalışacağız.

## SORULAR ve KATKILAR

Dr. Melsa Ararat

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü ve Öğretim Üyesiyim. Sorum Hazine'yi temsil eden konuşmacıya olacak. Bütün konuşmacıların özellikle üzerinde durduğu konu doğrudan yabancı yatırımlar oldu. Halbuki doğrudan yabancı yatırımların amacına ulaşması için önemli bir başka koşul var, o da finans sektörünün ve sermaye piyasalarının derinleşmesi. Türkiye'deki şirketlere sermaye piyasaları kanalıyla sermaye maliyetini düşürecek şekilde para akımını sağlayamadığımız takdirde, gelen doğrudan yabancı yatırımların da, yatırımlarının karşılığını alacakları bir açılımları olmayacaktır. Şirketleri halka açamayacaklardır. Dolayısıyla, sermaye maliyetleri sürekli olarak yüksek olmak zorunda kalacaktır. Neden acaba sermaye piyasalarının gelişmesi ve finans sektörünün gelişmesi konusu, yatırım ortamının iyileştirilmesi konusu çerçevesinde pek az gündeme geliyor?

Berrin Bingöl

Yatırım ortamının irdelenmesine doğrudan yabancı yatırımlar açısından genel olarak bakılıyor. Sermaye piyasalarının geliştirilmesi de, elbette genel ekonomik programın bir parçasıdır, ama bugünkü gündemimiz konusunda detaylı olarak ele almadık.

Adnan Nas

Haklısınız ama, bu konu bir ana değişken midir, tali değişken midir diye metodolojik olarak bakarsak, ben olsam yine koymam, çünkü yatırım ortamı düzelirse, o derinleşir. Yani, yumurta ve tavuk meselesi gibi. Bir de şu nokta var, Batı'ya bakarsanız - Anglosakson ülkelerden örnek veriyorlar hep, oralarda sermaye piyasaları bankalardan bile daha geniş diye - bu olay kronolojik sıraya göre gelişir; önce bankalar sistemi oturur, sonra sermaye piyasası gelişir. Biliyorsunuz, Türkiye'de henüz bankalar sistemi felaket depremler geçiriyor ve yeni yeni oturmaya başlıyor. Bu benim kanaatim.

Saban Erdikler

Ben de, izninizle, birkaç şey söylemek istiyorum. Elbette böyle bir değerlendirme yapabilirsiniz, konunun gereken ve yeterli ağırlıkta ele alınıp alınmadığına ilişkin olarak. Ancak, bu konu yatırım ortamını iyileştirme çalışmaları sırasında hep göz önünde tutulan unsurlardan bir tanesiydi. Türkiye'de para ve sermaye piyasalarının sağlığı ve bu sağlığın nasıl giderileceği konusu üzerinde hassasiyetle duruldu. Bu alanda, örneğin, aracılık maliyetleri dediğimiz maliyetlerin azaltılması konusunda alınmış ve alınması planlanan bazı tedbirler var. Halka açıklık konusunda, bunun vergi yoluyla teşviki için

alınmış, alınmakta olan, çoğu da alınacak olan tedbirler de var. 2004 yılı içerisinde, malum, ekonomik politikaların izlenmesi zorunluluğu sebebiyle buralarda fazla mesafe alınmadı belki ama, sanıyorum ki 2005, bu anlamda daha esaslı tedbirlerin alınacağı bir yıl olarak karşımıza çıkacaktır. Bu konu sürekli olarak gündemimizde yer almaktadır.

### Ateş Sungur

Yapı Merkezi Holding Stratejik Planlama Müdürüyüm. Değerli panelistlere sunumlarından dolayı teşekkür ediyorum. Türkiye'deki yatırım ortamı deyince neden sadece dış yatırımı bu toplantının gündemi olarak seçtiğinizi ve bu konuda Başkan olarak özel bir tercihte mi bulunduğunuzu öğrenmek istiyorum. Ayrıca, Sayın Bingöl de yardımcı olabilirse çok sevinirim. Türkiye'de şirket kuruluşlarının kolaylaştığından bahsetmişsiniz. Sadece yabancı dış sermayeli şirketlerin sayısını verdiniz. Türkiye'de şirket kurulması ile ilgili hız yerli yatırımcı açısından arttı mı? Yatırım teşvik otomatige bağlandı demiştiniz, dolayısıyla teşvik belgesi zorunluluğu ortadan kalktığı için yapılan yatırımların izlenmesi nasıl gerçekleşiyor ve hangi alanlarda ne gibi sektörel yatırımlar olduğunu izlemek mümkün mü?

### Berrin Bingöl

Birincisi, yatırım ortamı diye nitelendirdiğimiz husus, tabii ki hem yerli hem yabancı yatırımcıları kapsıyor. Zaten, dikkat ederseniz, doğrudan yabancı yatırım için yatırım ortamı demiyoruz hiçbir zaman. Şirket kuruluşunun basitleştirilmesi işlemi yerli yatırımcı için de aynıdır, yabancı yatırımcı için de. Yani, yatırım ortamını iyileştirme çalışmaları her iki yatırımcı için yapılagelen bir çalışmadır. Dolayısıyla, her iki yatırımcıyı da etkileyen gelişmelerdir bunlar. Yabancı yatırımcı sayısındaki artışı söyledim ama, Türk firmalarının sayısına ilişkin elimde şu anda bir istatistik yok. Teşvik belgesi alınma zorunluluğu kaldırıldı demedim. Yatırım indirimi otomatige bağlandı dedim. Böylece, teşvik belgesi alınmaksızın, yatırımcılar her yıl belli miktarın üzerinde yatırım yapmaları halinde, Maliye Bakanlığı'na başvurarak o yıl ki yatırım harcamalarını vergi matrahlarından düşmekte, sanırım bu % 40 oranında bir indirim sağlıyor. Bunun için teşvik belgesi alınma zorunluluğu yok. Bunun dışında, tüm yatırımlara uygulanabilen iki teşvik unsuru daha var. Biri, ithal ve yerli temin edilen makine teçhizatı için katma değer vergisi istisnası, diğeri de, ithal edilen makine teçhizatı için gümrük vergisi muafiyetidir. Bunlar için teşvik belgesi alınması zorunluluğu var. Bir de, elbette, ArGe yatırımları gibi, çevre yatırımları gibi belli yatırımlarda makul ölçülerde kredi desteği var ve bu destekten faydalanmak için de teşvik belgesi alınması zorunludur. Dolayısıyla teşvik belgelerinin bu şekilde izlenmesi söz konusudur.

### Şaban Erdikler

Sayın Bingöl'ün açıklamaları son derece net. Yerli ve yabancı yatırım arasında, yatırım ortamının iyileştirilmesi bakımından hiçbir farklılık yoktur ve bahsedilen tüm çalışmalar yabancı yatırımı olduğu kadar, yerli yatırımı da kapsayacak şekilde düşünülmektedir. Alınan tedbirler için de aynı şey söz konusudur. Mesele şu ki, - izninizle İngilizce tabirlerle açıklayacağım - ülkelerin bir "agresifliği", bir de "atraktifliği" vardır; saldırganlık ve çekicilik ya da başka ülkelerde yatırım yapma arzusu ve hevesi diyelim. Türkiye agresiflik konusunda, başka ülkelerde yatırım yapma konusunda kendi ekonomik ölçülerinin üzerine çıkabilmeyi başarmış bir ülkedir. Rakamlar bunu doğruluyor, özellikle 2003 rakamları bu alanda alınan mesafenin oldukça anlamlı olduğunu söylüyor. Ancak çekicilik konusunda, yatırım çekme konusunda çok başarılı olduğumuzu söyleme imkanı yok. Rakamlarımız, mutlak rakamlar olarak belki de çok kötü değil ama, Türkiye'nin potansiyeli ile kıyaslandığında kabul edilebilir de değil. Türkiye'nin yatırım ihtiyacı göz önünde bulundurulduğunda, - bu sabah gazetelerin birinde vardı, 80 milyar dolara katlanmış, benim yaptığım çalışmalarda o merkezde bir rakama işaret ediyordu - burada bir yatırımın yapılması için sizin çekiciliğinizi, atraktifliğinizi arttırmaktan başka çareniz yok. Bu noktada da, kime karşı atraktif olunmalı, neye ve kime öncelik verilmeli sorusunun cevabı da, bence yabancı yatırımcıya şeklinde yanıtlanmalıdır. Belki bu nedenle, maksadımızı aşan bir şekilde yabancı yatırımlar üzerinde biraz daha fazla duruyoruz ama, nihai analizde, bütün ülkenin yatırım ortamını, hem yerli hem yabancı sermaye için çekici hale getirmek amacını taşıyoruz.

### Berrin Bingöl

Bir küçük hususa dikkat çekmek istiyorum. Yabancı sermayeli bir firma, gerçek kişi ya da tüzel kişi, Türkiye'de faaliyet göstermek üzere şirket kurduktan sonra, artık bir Türk şirkettir. Zaten yabancı sermaye politikasının birinci unsuru da eşitlik ilkesidir. O şirket, ister %100 yabancı ortaklı olsun, ister belli oranda yabancı ortaklı olsun, ya da %100 yerli olsun, artık tüm yasalar önünde bir Türk şirketi muamelesi görür.

### İrfan Onay

Türkiye Kalite Derneği Genel Sekreteriyim. Benim sorum İrlandalı misafirimize olacak. Konuşulan birçok faktör arasında onların etkileyici eğitim programı ve diğer konuşmacıların bahsettiği insan kalitesi açısından, insan gücünün önemi açısından bir soru sormak istiyorum. Özellikle yöneticilerin kültürel yakınlığını, İrlanda'nın Kuzey Amerika'dan sağladığı yabancı yatırımı ve iki ülke arasındaki hem kültürel hem de daha eskiye dayanan yakınlıkları da dikkate alırsak, yönetim kalitesi açısından ülkenin olgunluğu yatırımları desteklemek açısından ne kadar önemli? Burada evrensel birtakım doğrular var mı?

## Paul Hanratty

Daha önce de söylediğim gibi, 1960'larda bu programa başladığımızda İrlanda'da çok az bir yatırım ve özellikle sanayi yatırımı vardı. Bunu artırmak için bir şeyler yapmamız gerekiyordu ve çok genç bir nüfusumuz vardı. Bu sebepten dolayı, insanlarımızın eğitimine çok yatırım yaptık. ABD ile muhtemelen birçok kültürel ilişkimiz var, ama tüm bunların gerçekleşmesini sağlayanın yalnızca bu olduğunu sanmıyorum. Birçok Amerikan şirketini bize çeken sebeplerin stratejik yatırım arıyor olmaları, İrlandalıların İngilizce konuşuyor olmaları ve ülkede hazır eğitilmiş insanların bulunması olduğunu düşünüyorum. Hükümetin destekleri de burada önemli bir faktördür; teşvikler sunması, şirket kurulum maliyetlerinin azaltılması ve aynı zamanda, yeniden yatırım yapabilme ve kar edebilme imkanı sağlanması, kardan sadece % 12,5 kurumlar vergisi ödüyor olmaları da önemlidir. Bu, ayrıca, şirketlerin nakit akışının artırılmasına yardımcı olacak faydaları da sağladı. Bence Amerikalıları şaşırtan bir diğer nokta, eğitim programımızın tamamıydı; insanların okulda yabancı diller öğrenebilecekleri bir program da başlattık. Böylece, üniversitede - üçüncü seviyede - eğitim gören insanların çoğu, ister mühendislikte, ister işletmede ya da başka bir bölümde okusun, bir dil daha öğrenebiliyorlar ve ders programlarının bir parçası olarak bir Avrupa ülkesinde zaman geçirebiliyorlar. Bu sayede, farkında olmadan ekstra fırsatlara sahip olmuş oluyorlar.

## Izzet Karaca

Türkiye'deki eğitimin çok ciddi bir sorun olduğunu kabul etmekle beraber, özellikle orta ve üst kademe yönetici kalitesinde Avrupa'ya göre birçok alanda çok daha iyi olduğumuzu düşünüyorum. Bugün, Unilever olarak, bizim toplam 20 orta ve üst kademe yöneticimiz yurtdışında çalışıyor. Bunlar, tamamen Türkiye'de eğitim almış, Unilever eğitiminden geçmiş yöneticilerimiz. Buna mukabil, yurtdışından Türkiye'ye gelip çalışan sadece 3 tane yöneticimiz var. Yani, 20-3 galip bir durumumuz var. Gerçekten elimizdeki yetenekleri az olarak düşünmeyelim. Farklılıklara baktığımız zaman, ben de 8 sene Avrupa'da muhtelif görevlerde çalıştım, bir Türk girişimciliği Avrupa'da yok. Çabuk karar verebilme, risk alabilme; bunlar, Avrupa'da olan şeyler değil. Elbette, birçok eksiklerimiz ve negatif yönler de var ama, elimizde olan bu insan kaynağının, özellikle hızlı yatırım açısından, son derece değerli olduğunu düşünüyorum.

## Adnan Nas

Sayın Karaca'nın sözlerine bir ilave yapmak istiyorum. Bu eğitimi Unilever yapmış. Biz Türkiye olarak yapmamışız. Biz Türkiye olarak, Türk toplumu olarak ne eğitim veriyoruz diye baktığımızda, ben biraz daha kötümserim.

## Şaban Erdikler

Efendim katılımızdan ötürü sizlere ve değerli konuşmacılarımıza çok teşekkür ediyor, izninizle oturumu kapatıyorum.





## OTURUM 1B

### ÜRÜNDE REKABET EDEBİLMENİN YOLLARI

- Tasarımın rekabet gücüne etkisi
- Markalaşma-markalaşmama
- Üründe farklılık yaratma
- Ürün geliştirme
- Müşteri beklentilerini anlama
- Pazarı tanıma
- Fasonda tercih edilir olma

#### Oturum Başkanı

Prof. Dr. Arman Kırım

#### Konuşmacılar

Nafi Güral

Cemalettin Sarar

Kuthan Erginbilgiç

Mehmet Güvey

Bağımsız Danışman

Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası

Yönetim Kurulu Başkanı

Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı

Sarar Giyim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

Yönetim Kurulu Başkanı

Ülker Holding Tüketici Grubu

Başkan Yardımcısı

Solectron Genel Müdürü



## Prof. Dr. Arman Kırım

Bağımsız Danışman

Bu oturumun yöneticisi olarak, oturuma başlamadan önce, rekabet konusundaki görüşlerimi sizlerle kısaca paylaşmak istiyorum. 1982 senesinden beri, rekabet teorisi ile uğraşıyorum ve düşüncelerimi de kitaplarımda zaten yazıyorum. Bu konuda bunca senede ne öğrendiğimi sorarsanız eğer, uzun yıllar çok bir şey öğrenmediğimi düşünmüştüm ama sonunda, sanırım, rekabetin temelindeki unsuru buldum diyebilirim. Bu kadar yılın birikimini tek bir kelimeye indirgeyebilirim. O kelime de “inovasyon”. İnovasyon kelimesiyle, açıklanamayacak pek çok şeyin açıklanabilir hale geldiğini düşünüyorum. İnovasyon, yenilik, icat, buluş, yeni bir şey geliştirme anlamına gelen bir kelime ve aslı İngilizce “innovation” denen terim.

“Innovation” kelimesinin tam Türkçe karşılığını ben bulamıyorum, siz bulduysanız ve söylerseniz, onu kullanırım. İcat diyemiyorum, tam icat olmuyor; yenilik de diyemiyorum, tam o anlama da gelmiyor. Bunu, olduğu gibi kabul etmekte fayda var diye düşünüyorum. Sizi rekabetin önüne geçirecek her yenilik, her buluş inovasyon anlamına geliyor. Bu, maliyetlerinizi indirecek süreç inovasyonları olabilir, yeni ürün inovasyonları olabilir, “business design” dediğimiz yeni bir iş modeli inovasyonu olabilir; ama, işin özü inovasyondur. İnovasyon olmadan rekabette öne geçmek mümkün olmaz.

Bu nedenle, sözü marka konusuna bağlamak istiyorum. “Marka yaratarak rekabet elde edelim” sözü son 3-5 senedir çok yaygın. Ben bunun doğruluğuna fazla inanmıyorum. İşin içinde bir inovasyon olmadığı sürece, sadece markayla, hiçbir şekilde rekabet etme ihtimaliniz yoktur. Bu, çok önemli bir konudur.

Geçen yıl yayınladığım “Mor İneğin Akıllısı” kitabımda görüşlerimi büyük ölçüde anlatmıştım. Zaten kitap, rekabetle, farklılaşmayla ilgili bir kitap. Şu anda üstünde çalıştığım ve onun devamı olan kitabın adı da “Mor İnek Nasıl Büyüsün?” Alt başlığı da “Karlı Büyümenin Yolları”. Burada, rekabette öne geçebilmenin, büyümenin ön şartlarından bir tanesi olduğunu söylüyorum. Büyüme de, sadece kendi başına, anlamsız bir hedef. Karlı olmadığı sürece, büyümenin bir anlamı yok. O zaman, karlı büyüme asıl hedeflerimizden bir tanesi olmalı ve rekabet edebilirlik de, karlı büyümeyi sağlayabilecek bir ön koşul olarak bizim için çok ama çok önemli. Yeni yazmakta olduğum bu kitapta, bugüne kadar pek üstünde durulmayan önemli bir yeni bir teoriden bahsediyorum. İzninizle, kısaca, onu da açıklayayım.

Tek taraflı düşünme eğiliminden kurtulamadığınız sürece yenilikleri, inovasyonları pek fazla geliştirme imkanınız yok. Hep beraber, “Marka geliştirelim, marka üstüne gidelim” dediğimiz sürece tek taraflı şeyler yapıyor oluruz. Herkes marka olduğu zaman da, marka

üstünlüğünü yitirir, sıradan bir özellik haline gelmeye başlar. Bunu iyi düşünmek lazım.

Bu yeni teori, bence şu anda, iş anlamında en iyisi olmasa bile, dünyadaki en geçerli, en çarpıcı, en akıllı teorilerden bir tanesidir. Bu yeni teori diyor ki: Mevcut yerleşik şirketlerin iş hayatındaki motivasyonu, piyasaya yeni giren ve girecek olan şirketlerin iş hayatındaki motivasyonu birbirinin taban tabana zıttır. Buna da asimetric motivasyon deniyor. Piyasaya yeni giren ve kendini kanıtlamaya çalışanlar ile yerleşik olanların motivasyonları asimetrictir. Piyasaya yeni giren dediğimizde, bunu global piyasada kendini yeni kanıtlamaya çalışan firmalar olarak da algılayabilirsiniz, herhangi bir sektöre yeni giren firmalar olarak da algılayabilirsiniz.

Yerleşik olanlar ne bekler? Yerleşik olan, daha üst “market”a, pazara, yani daha üst piyasa segmentine, sonra biraz daha üste, sonra biraz daha üste, A segmentine varıncaya kadar yükselen bir trendde ürün yapma motivasyonu taşır. Yerleşik olan her firma, giderek daha pahalı, daha lüks, daha üst segmente hitap eden ürünler ve servisler üretmek eğilimde oluyor. Bu, çok önemli bir tespit, yani “up-market” gitme eğilimi var. Bunun muhtelif nedenleri var, ama en önemli ve mantıklı nedenlerden bir tanesi de, büyümeye beraber maliyetler de arttığı için, o maliyetleri karşılayabilecek, daha üst fiyatları verebilecek segmentleri hedeflemektir.

Piyasaya yeni girenlerin motivasyonu ise bambaşkadır. Onlar, piyasanın en cazip yerini gözlemleyip orayı hedefliyorlar. “Down-market”ı, D kategorisini, en alt kesimi hedefliyorlar, çünkü kalabalık orada. Kalabalık neredeyse, ekmek oradadır; bunu unutmamak lazım. Tekrar söylüyorum, aşağıdan gelen firmaların motivasyonu “down-market”tır, alt piyasadır.

Bu konuda bir örnek vermek gerekirse, Amerika’da bugün en büyük iki çelik firmasının bir tanesi Nucor Çelik adlı, 1965 yılında piyasaya girmiş bir firmadır. Çelik işi, biliyorsunuz, tamamen entegre bir sistemdir ve büyük miktarda ölçek ekonomisi üstüne dayanır; ya bütün sistemi çevireceksiniz, ya da bütün sistemi durduracaksınız. Bir miktar üretmek diye bir şey söz konusu olmaz; bu durumda maliyet biner. Nucor Çelik bunu çözmek için, “mini mill” denilen ufak, silindirik haddehaneler geliştiriyor ve hurda metalden iş yapıyor. Bir tane “mini mill”in üretebileceği miktar, büyük bir entegre tesisin onda biri oranında. İş büyürse, talep artarsa, ikinci “mini mill”i açıyorlar, gerekirse de üçüncüsünü; talep azalırsa, iki tanesinin kapısını kapatıyorlar, bir tanesiyle devam ediyorlar. İlk piyasaya girdikleri yer, nervürlü demir piyasası ve üst piyasada, yassı çelik imal eden firmaların hiç sevmediği bir yer, çünkü rekabet kıran kırana, beş kuruş kar yok. Nucor Çelik piyasaya bu noktadan girdiği zaman, diğerleri “Bu beladan kurtulduk, birileri aldı bizim üstümüzden götürdü” diye seviniyorlar. Nucor Çelik bu piyasaya

%20 daha düşük maliyet avantajı ile giriyor, çünkü inovasyon yaparak giriyor. %20 maliyet avantajı ise, o piyasada kimsenin yaşamayacağını garanti eden bir oran. Nucor Çelik, daha sonra bütün çelik firmaları piyasadan çekilince, bulunduğu segmentten bir üst segmente geçiyor ve bu kez köşeli demir üretmeye başlıyor. Diğerleri o zaman da, "Burası da çok karsız bir sektör zaten, aman çok şükür, geldiler elimizden aldılar. Bırakalım, biz yukarı gidelim, yassı çeliğe doğru gidelim" diyorlar. Onlar yukarı doğru giderken, Nucor Çelik ve benzeri diğer firmalar aşağıdan geliyor ve bütün piyasayı toplamaya başlıyor. Söz konusu çelik firmalarının en büyüğü De Betlehem Çelik adlı firmaydı. Betlehem Çelik geçen sene iflas etti. Amerika'nın en büyük çelik firması geçen yıl dükkanı kapattı.

Bu örneğin bize çok şey öğretmesi lazım. Bunu vurgulamamın nedeni, memleket olarak fena halde markaya kafayı takmış vaziyette olmamızdır. Bu nedenle de, piyasalarda oluşabilen çok önemli fırsatları görmeme eğilimine giriyoruz. Bugün otomotiv sektörü üretimini dışarıya fason yaptırmak zorundadır, aksi halde para kazanmaları imkansızdır. O yüzden de, son beş yıl içerisinde otomotiv yan sanayii denilen sektör inanılmaz bir şekilde büyümektedir. Bu tür gelişim alanlarını gözlemek, incelemek ve erkenden yakalamak bize yeni iş olanakları, yeni büyüme ve kalkınma fırsatları verebilir. Bu nedenle, bütün meselenin farklı bakabilmekte olduğunu söylüyorum.

Aynı zamanda, dünya ekonomisindeki ve özellikle dünya sanayisindeki gelişmeleri yakından takip etmek çok önemli. Tek bir şeyi ezberleyip, körlemesine gitmemeliyiz. Bu arada, yanlış anlaşılmasın, "Marka kötüdür" gibi bir şey söylemiyorum. Marka çok önemlidir, ama markanın yanı sıra çok değerli başka fırsatlar da vardır. Sadece tek bir tarafa odaklanmak risklidir, tehlikelidir. Bütün yumurtalarımızı aynı sepete koyarsanız, düştüğü zaman kırılma ihtimali çok yüksektir. Başka alanlarda, özellikle D Grubu alanlarda, kitlenin büyük olduğu alanlarda inanılmaz fırsatlar vardır. Buna ilişkin son bir örnek daha vermek istiyorum; sonrasında sözü bu işi gerçekleştirmiş konuşmacılarımıza bırakacağım.

Örneğimiz, Hindistan'da jean üreten bir firma. İsmi önemli değil şu anda. Bu firma, Lee ve Lee Cooper jean'lerini Hindistan'da üretiyor. Ürettikleri pantolonları 25 dolardan satabiliyorlar. Hindistan'da 1 milyardan fazla kişi yaşıyor ve milli gelirleri çok düşük. Bu nedenle, 25 dolar verip bir jean alıp giyebilecek insan sayısı kısıtlı ve pazar büyüklüğü oldukça dar. Öyle bir noktaya geliyorlar ki, köşeye sıkışıyorlar, ne iş yaparlarsa yaparlar büyüyemiyorlar. Zaten ürünleri marka olmuş; biri Lee, diğeri Lee Cooper. Fakat önemli olan şu ki, memlekette 25 doları verecek yeterince adam yok ve asıl büyük pazar daha aşağı segmentlerde görünüyor. Bunun üzerine adamlar düşünüyorlar ve diyorlar ki: "Bu milletin parası yok, kimse 25 dolar veremiyor. Biz bu jean'i onların ödeyebileceği fiyata indirebilir miyiz?"

Ne fiyat ödeyebilirler? Maksimum 8 dolar ödeyebilirler. Ama zaten bu ürünün maliyeti 8 dolar. Nasıl olacak bu iş?" Sonra bu jean'leri "kit" haline getirme fikrini geliştiriyorlar.

Uçak maketleri gibi, kutunun içinden parçalar çıkar, siz onları birleştirirsiniz, uçağı yaparsınız. İşte, bu firma aynı mantıkla, "jean kit" yapıyor. Kutunun içinde fermuar geliyor, susta geliyor, düğme geliyor, iki tane cep geliyor, hatta turuncu renkli iplik bile geliyor, yani tüm parçalar geliyor. Hindistan'ın muhtelif bölgelerindeki 1500 terziyi de bu "kit" nasıl birleştirilir konusunda eğitiyorlar ve bu terziler 1.5 dolara bu parçaları birleştiriyor. 6 dolara "kit"i satıyorlar ve böylece 7.5 dolara jean satmış oluyorlar. Bu firma, 2-2.5 sene önce başladıkları bu sistemle, bugün pazara ürün yetiştiremiyorlar. İşte, inovasyon dediğimiz mesele bu; yaratıcılık, farklı düşünme, herkesin yapmadığını yapabilmek. Rekabet, farklı olmakla ilgili bir şeydir; gerisi hikayedir. Farklı olmadığımız sürece rekabet edebilme şansınız yoktur. O farklılığı da zaten inovasyonla yaratabilirsiniz. İnovasyon illa da yeni bir ürün bulmak değildir, yeni bir fikir bulmak da inovasyondur.

Konuyu toparlarsak, inovasyonun sınırı yoktur. Para kazanmak için mutlaka "up-market"la uğraşmak gerekmez. Para, paranın olduğu her yerde kazanılır. Tek bir tarafa bakmak yanlıştır. Ne kadar farklı ve çeşitli bakarsak, karşımıza çıkacak fırsatlar da o kadar fazla olur. Şimdi sözü, farklı ve çeşitli bakmayı başarmış arkadaşlarıma bırakıyorum. Öncelikle Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Nafi Güral'a sözü veriyorum.

### **Nafi Güral**

Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı  
Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı

Sözlerime İstanbul Sanayi Odası'na teşekkür ederek başlamak istiyorum. Artık geleneksel hale gelen ve hepimizin çok yararlandığını düşündüğüm bu kongrenin başarılı geçmesini ve hepimize beklenen faydayı getirmesini diliyorum. Bugün konuşacaklarımız aslında herkes tarafından bilinen şeyler, ama bunları beraberce bir defa daha değerlendirmenin, ileriye yönelik olarak düşüncelerimizi olgunlaştırmak açısından faydalı olacağını düşünüyorum. Oturumumuzun alt başlıklarının her biri kendi içinde bir bütün ve başarının anahtarıdır. Ben bu alt başlıklardan biri olan tasarım konusunda sizlerle görüşlerimi paylaşacağım. Aslında tasarım, yaratıcılık ve yenilik ile aynı anlama geliyor. Bu üç kelimenin de anlamı aynı ve iş hayatına baktığımızda, bu kelimeler olmaksızın hiçbir alanda başarıya ulaşılmadığını görüyoruz.

Geçmişteki alışkanlıklarımızı terk edemezsek ve bugünün vazgeçilemeyecek anlayışı olan tasarım-yenilik-yaratıcılık anlayışını hayata geçiremezsek işletmelerimizin devamı mümkün olmayabilir. Geçmişteki alışkanlıklarımıza bir

göz atacak olursak, ne isterseniz ve kaçta isterseniz satabilirsiniz mantığını yaşadık. Hatta daha da ileriye gittik, mağazalara “Satılan mal geri alınmaz, değiştirilmez” diye yazdık. Sonra o günleri terk ettik, paradan para kazanma devrine geçtik. Paradan para kazanma devri de bitti. Şimdi yine gözler sanayide, ama dededen kalma yöntemlerle çalışarak bu işi başaramayız. Günümüzde, kimsenin görmediğini görmemiz, kimsenin yapmadığını yapmamız, kimsenin cesaret edemediğini cesaret etmemiz gerekiyor.

Geçtiğimiz hafta yaptığımız bir panelde çok güzel bir denklemden bahsedildi: “Satılan malın değeri – maliyet = katma değer”. Bunu dile getiren Rüştü Hoca, “Eğer bu katma değer rakiplerinizden daha az ise, gelişmeniz mümkün değildir” diyordu, ki bu çok doğru bir tespittir. Bu katma değeri rakiplerimizin seviyesine getiremezsek geride kalırız, rakiplerimizin üzerine çıkartarsak, kendinizi geliştirmiş oluruz. Bunun da tek yolu var: Yaratıcılık. Eğer yaratıcı tarafımızı geliştirmeye gayret etmezsek, bir yere varamayız.

Yaratıcılığın ne kadar önemli ve gerekli olduğunu aslında hepimiz biliyoruz. Sadece ürünün geliştirilmesi konusunda değil; verimlilikte, finansmanda, reklamda, tanıtımda ve diğer birçok alanda yaratıcılık çok gerekli. Bütün bunları biliyoruz, ama uyguluyor muyuz? İşte, işin püf noktası burada. Hepimiz sigaranın sağlığa zararlı olduğunu biliyoruz, ama sigara içiyoruz. Hepimiz trafik kurallarına uyulması gerektiğini biliyoruz ve kabul ediyoruz. Ancak, yine de trafik kurallarını ihmal ediyoruz. Hepimiz mutlaka yabancı dil öğrenilmesi gerektiğini, bilgisayar teknolojisinin içinde olmamız gerektiğini biliyoruz, ama bunları yapıyor muyuz? Yapılması gerekenleri yaptığımız sürece başarı kendiliğinden geliyor.

Son zamanlarda Çin çok konuşuluyor. Ben Çin’i inceledim. Bugün Çin’de iki değişik anlayışta üretici tipi var. Çin’de imalat yapan Çinliler ve Çin’de imalat yapan Avrupalılar, Amerikalılar, Japonlar vb. olmak üzere iki kulvar var. Çin’de imalat yapan Çinlilerin kulvarında olduğunuz sürece yaşamanız mümkün değil, çünkü onların anlayışları çok farklı. Kalite anlayışları yok, yenilik anlayışları yok müşteri memnuniyeti anlayışları yok. Tek bir anlayışları var o da istenen ürünleri gereğinde taklit edip müşteriye vermek ve parayı almak. İşin devamında karşılaşacakları olumsuz sonuçları düşünmek yerine “ben müşteriye buldum malı sattım; beğenmezse beğenmesin tekrar benden mal almasını beklemiyorum nasıl olsa bir başkasını bulurum” anlayışına sahip üreticilerin kulvarında kalma düşüncesinde olan firmalar bugünden dükkanı kapatıp gitsinler. Bütün mesele, Çin’de imalat yapan yabancılar gibi yapıp Çinlilerin yapmadığını yapabilmekte yatıyor. Çinlilerin yapmadığını-yapamadığını yapabilirsiniz, Çin sizin için tehdit değil, bir avantaj teşkil eder. Kimlere karşı? O kulvarda kalmaya devam edenlere karşı. Bu nedenle, yaratıcılık ve tasarım faktörünü mutlak surette değerlendirmemiz lazım. Bunları değerlendirirken de, kendimizi geliştirmek zorunda olduğumuzu, geliştirmek için de tasarımın ve yaratıcılığın çok olduğunu kabul etmemiz lazım.

Kısaca firma olarak neler yaptığımızdan bahsetmek istiyorum. Ben, bana verilen brifinglerde iki soru sorarım. Derim ki; “Yeni ne yaptınız? Probleminiz var mı, önerileriniz var mı?” Bunların dışındaki hiçbir şey beni çok ilgilendirmiyor; çünkü onları takip edecek, onlarla ilgilenecek yetkililer var. Benimle birlikte çalışan profesyonellere de bunu anlattım. Çalışanlarımıza ne yenilik yaptıklarını, ne problemleri olduğunu sorup önerilerini dinleyim derim. Sürekli olarak “ne yenilik yaptın” sorusuna muhatap olan kişi ister istemez, yenilik peşinde oluyor.

10-12 yıl önce çok önemli ekonomik olaylar oldu. 1994’te ağır bir kriz ve beraberinde büyük bir devalüasyon yaşadık. 1996’da Gümrük Birliği’ne girdik. 1997’de Asya ve takiben de Rusya krizlerinin olumsuz etkilerini yaşadık. Bütün bu ekonomik olaylar içerisinde kendisini yenileyebilenler ayakta kaldılar. Yaratıcı yönünü ortaya çıkarabilenler ise kendilerini ve firmalarını geliştirdiler. Yaratıcılık tarafını ihmal edenlerin gerilemekte olduğunu hep beraber görüyoruz. Demek ki, yenilik, olmazsa olmaz kurallarımızdan bir tanesidir. Yenilik, “bizzat yarattığımız değerlerin ortaya konulması olarak da algılanmamalıdır” diye düşünüyorum. Bizzat yaratabilirseniz elbette çok iyi ama, benchmarking yapmak, başkalarının tecrübelerinden yararlanmak, gerekiyorsa marka kullanım hakkı ve know-how satın almak da, başarıya gitmek konusunda önemli kilometre taşlarımız olacaktır.

Firma olarak yaşamakta olduğumuz farklı yaratıcılık modellerinden bir örnek vereyim. Büyük makine üreticileri referans olarak, makinelerini kullanan firmaları gösteriyorlar. Biz de makinelerimizi oradan buradan toplamak yerine, firmamızı dünyadaki en ünlü ve güçlü bir firmanın makineleriyle donattık. Bu çok ünlü ve çok güçlü firma bizim fabrikalarımızı kendi referans listelerinde en çok makinelerinin bulunduğu firmalar arasında yer vererek adımızı ön plana çıkardı ve sektörümüzün dikkatlerinin üzerimize çevrilmesini sağladı. Bizim adımın ön planda olması, bizden mal alan firmaların bize güven duymalarına vesile oldu. Makine satıcısı firmaların kendi makinelerini methederken bizi referans olarak göstermiş olmaları, bu pazarlarda kalıcı olarak yer edinmemize vesile oldu. Zira yıllar geçiyor ama bizim adımın referans listelerinde yer almaya devam ediyor. Tabii bizim reklamımız da.

Biz firma olarak herkesin yaptığını yapmak yerine herkesin yapmadığını-yapamadığını yapmak modelini seçtik. Bunu yapabilmek için de tasarım, yenilik kalkınmanın korunması altına girdik. Artık herkesin yaptığı ucuz kulvarda hiç üretim yapmıyoruz, çünkü ucuz kulvarda yapılan üretimlerin altından kalkabilmek mümkün değil. Sizden daha ucuza üretim yapan bir firma her zaman bulunuyor. O nedenle, biz o kulvarlardan çıkmak suretiyle, istikbalimizi güven altına almış olduk. Eğer kendimize has tasarımlar, kendimize has yöntemler geliştiremezsek, bu pazarlarda kalıcı olmamız pek mümkün olamaz diye düşünüyorum.

Yaratıcılıkla ilgili bir başka gözlemimi aktarayım. Yakın bir tarihte Uzakdoğu'ya gittim. Yeni Zelanda, Singapur, Avustralya'ya görevli olarak gitmişim. Bu saydığım ülkeler, biliyorsunuz, yeni ülkeler ve ne tarihleri, ne de kültürleri var. Hiçbir özellikleri yok. Ancak, insanların ilgisini çekecek birtakım imkanlar yaratmışlar. Singapur'a gidiyorsunuz, öyle bir dev akvaryum yapmışlar ki, içindeki tünellerde sanki denizin altındaymış gibi dolaşıyorsunuz. Bunun için belki 100 milyon, belki 300 milyon dolar harcadılar, ama insanların oraya gelmesini sağlayacak etkiyi yaratmışlar. Bu tasarımdır, bu yaratıcılıktır. Avustralya'da dev bir kafesi gezdik. Devasa bir kafes yapmışlar ve içinde tren dahi dolaşılıyor; siz de kuşlarla beraber iç içesiniz. İşte bu da ayrı bir yaratıcılıktır. Bir değer yaratabilmek istemişler ve bunu başarmışlar. Olmayan değerleri yerine olan değerler yaratarak hem ilgi çekmeyi hem de para kazanmayı başarmışlar. Başarının yolu belli ve bu yolda çok fazla bilinmeyen yok. Bütün mesele, bunları yapma konusunda kendimizi biraz zorlamamız gerekiyor. Eğer bu zorlamayı yaparsak, başarıyı yakalamak kesindir.

Kısaca kendi firmamızdan da bahsedeyim. Biz şu anda 6.500 kişinin çalıştığı, ağırlıklı olarak seramik sektöründe faaliyet gösteren bir grubuz. Yaklaşık 250-300 milyon dolar civarında ciromuz var. Bu ciro size az görünebilir, ama seramik sektörünün özelliği budur. Ben 1961 senesinde çalışmaya başladım ve o zaman 4 çalışanımız vardı. O noktadan buralara geldik. İnanın başarmak, yeni bir şey yapmak isteği kafada var olduğu sürece, yapılamayacak, üstesinden gelinemeyecek bir şey yok. Mesela, 1990'da yaşadığımız 9 aylık grev, 1991'de yaşadığımız Körfez Savaşı, 1994'te, yaşadığımız ağır ekonomik kriz ve devalüasyon, 1996'da Gümrük Birliği'ne girdiğimiz tarihte sektörümüzü koruyan gümrük duvarlarının kaldırılması ile birlikte ciddi yaralar aldık. Ancak yaratıcı gücümüz sayesinde bu sıkıntılardan çok fazla etkilenmedik. Ancak sektörümüzde büyük bir banka ile büyük bir holdingin ortak olduğu bir büyük fabrika kapandı. Neden? Yaratıcı yönlerini geliştirmedikleri için, kendilerini büyük olarak kabul edip bu büyüklüğün kendilerini taşıyacağını düşündükleri için. Yine son 10 yılda devlete ait iki fabrika kapandı. Fabrikaları satamadılar dahi; mülk olarak satıldı. Yine bu son 5-6 yıl içerisinde özel sektöre ait iki fabrika da kapılarını kapattı.

### **Prof. Dr. Arman Kırım**

Peki, Nafi Bey, bahsettiğiniz kapanan firma ile sizin aranızdaki fark, sizin konunuza odaklı olmanız ve yalnızca kendi işinizi nasıl daha iyi yapabileceğinize kafa yormanızdan, onların ise bunu birçok farklı işlerinden bir tanesi olarak ele almasından doğuyor olabilir mi? Başarımızın asıl nedeni sizin odaklı olmanız, onların ise elli farklı işle uğraşıyor olması olabilir mi sizce?

### **Nafi Güral**

Hocam, bu hem çok kapsamlı bir konu hem de insanın kendisinden bahsetmesi bir hayli zordur. Eğer lütfederseniz, siz anlatırsınız. Ancak, özetlemek gerekirse, bizim içinde bulunduğumuz pazar, son derece zor bir pazar. Avrupa'da da rakibimiz olan yüzlerce firma, fabrika kapandı. Belki onların kendilerine ait dertleri, problemleri de vardı. Bu zor şartlar içinde ayakta kalabilmenin yolu, kimsenin yapmadığını yapmak, kimsenin görmediğini görmek, kimsenin cesaret edemediğine cesaret etmektir diyerek konuyu özetleyebiliriz. İnanın, insan bir şeyi yapmak ister ve kafasına koyarsa, asla ve asla hiç kimse onu engelleyemez. Bütün mesele beyinde bitiyor. Bu nedenle, düşüncelerimizi hayata geçirme konusunda kendimizi ödevli, görevli sayarsak üstesinden gelemeyeceğimiz hiçbir şey yoktur. Bu düşüncelerle hepinizi sevgiyle, saygıyla selamlıyorum.

### **Prof. Dr. Arman Kırım**

Teşekkürler, Nafi Bey. O zaman, bıraktığınız yerden devam edeyim. Kütahya Porselen çok odaklı çalışan bir yer. Literatür size şunu söylüyor artık: Bugünün rekabetinde, odaklı olmadığınız zaman pek fazla kazanma şansınız yok. Yaptığınız işin en ucuzunu, en farklısını yapabilmeniz için inanılmaz odaklı olmanız gerekiyor. Odak dağıldığı anda şans düşüyor; böyle bir korelasyon çok açık ve net olarak var. Artık elli firmalı bir grup olmak bayağı zorlaştı; bu şekilde başlamış olanlar, yıllar içerisinde, General Electric gibi bu beceriyi, tecrübeyi kazandılar. Ancak, bundan sonra beceri kazanmak da çok zor.

Şimdi, Sayın Cemalettin Sarar'a sözü vermek istiyorum. Kendisi bize Sarar'ın neler yaptığını, başarısını ve rekabetteki öncülüğünü neye borçlu olduğunu anlatacaklar.

### **Cemalettin Sarar**

Sarar Giyim Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

İstanbul Sanayi Odası'na bana bu fırsatı sundukları için çok teşekkür ederim. Değerli sanayici arkadaşlarım, değerli iş adamları, bugün sizlerle "fasonda tercih edilir olmak" konusundaki görüşlerimi paylaşmak istiyorum. Biz işe 1944 senesinde, rahmetli babamızın Eskişehir, Bayat Pazarı'nda, Bit Pazarı'nda kurduğu 12 metrekaarelik küçük bir dükkanla başladık. 60 senelik bir firmayız ve 15 yıl gibi uzun bir süre dünyanın önde gelen bir firmasına fason iş yaptık. Bu firma ile tanışmamız da çok maceralı oldu.

### **Prof. Dr. Arman Kırım**

Kim onlar? Hugo Boss mu?

### **Cemalettin Sarar**

Evet, Hugo Boss. Hikayesi de şöyle. Biz bir Avrupa markası yapalım, dünya markası yapalım, güzel bir

fabrika kuralım diyerek 1983 yılında Eskişehir'e fabrikamızı kurduk. Sonra, yanımda Almanca, İngilizce bilen bir arkadaşım ile Avrupa'dan makine alalım, Türkiye'ye en iyi teknolojiyi getirelim diye yola çıktık. Dünyanın en iyi, en yeni teknoloji makinelerini gittik, Avrupa'dan aldık getirdik, yerleştirdik ve şehir içindeki üretimimizi de Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'ne aldık. Peki, fabrikayı yaptık, en modern makineler geldi, insanlar çalışıyor ama, hep iç piyasaya üretim yapmakla bu iş olmayacak, kendimize dışarıdan ortak bulalım ve fason iş yapalım dedik. Velhasıl, Avrupa'daki makine aldığımız firmaların kapılarını çaldık ve "Biliyorsunuz, çok makine aldık, şimdi de birlikte iş yapmak için, bize iş öğretecek, iyi niyetli ortak arıyoruz" diyerek, ortak bulma konusunda bize yardımcı olmalarını istedik.

Onların tavsiyesi üzerine de Almanya'nın en iyi firmasına gittik ve kendimizi tanıttık, yaptığımız işleri anlattık. Adamlar bize makineleri nerelerden aldığımızı sordu. Biz de saydık; işte, Paff'tan, Union Special'den, Oldman'dan, Hess'ten dedik. Adamlar inanmadı. "Buyurun, arayın, sorun" dedik. Sordular, soruşturdu; sonra da bize dönüp dediler ki: "Biz de üretici firma arıyorduk. Eskişehir'e gelelim, bir fabrikanızı görelim. Birlikte iş yapalım." Davet ettik, geldiler. Fabrikamızı, makinelerimizi gördüler ve hayret ettiler. "Bunları nasıl yaptınız, bu işi kimden öğrendiniz?" dediler. Ben işe başlamadan evvel, İsviçre'li Gherzi danışmanlık firmasını çağırdım ve bize en az Avrupa'daki fabrikalar kadar iyi, hatta onlardan daha üstün bir fabrika kurmalarını istemiştim. Velhasıl, o danışmanlık firmasının tavsiyesiyle gidip makinaları aldık. Fabrikamızı en son teknoloji ile kurmuş olduk.

İşe fasonla başladık; adamlar bize 500 tane ceket gönderdiler, on beş günde 500 tane ceket zor diktik. "Eyyvah! Nereden girdik bu işe? Ne kadar zor bir işmiş. Hay Allah!" dedim kendi kendime ve pişman oldum. Meğer, biz dikmiş dikmesini bilmiyormuşuz. Sonra Hugo Boss firması 14 mühendisini getirdi bizim fabrikaya, onlar da bize nasıl dikileceğini öğrettiler. Makine var, teşkilat var, meğer biz dikmesini bilmiyoruz; onlar öğretti bize işi. Ardından, on beş günde 500 ceket diktik, ben de rahatladım. Boss yetkileri geldiler, baktılar, beğendiler, kaliteyi çok iyi buldular. Sonra bize, "günde 500 tane bize takım elbise dikeceksin. Kaç lira istiyorsun?" dediler. Ben de, "Tamam, dikelim; ama ben fiyat falan bilmiyorum. Siz hesaplayın işte, otobüs var, elektrik var, işçi parası var, sigorta var, ona göre bir maliyet çıkartalım" dedim. Oturduk, adamlarla hesapladık.

### **Prof. Dr. Arman Kırım**

Daha önce ticaret yapmamış mıydınız?

### **Cemalettin Sarar**

Yapmaz olur muyum? Ticareti biliyorum ama, onların nabzını ölçüyorum. "25 Mark vereceğiz sana; ceket başı 25, pantolona da 9 Mark" dediler. Şapkayı attım ben,

işimden "Oh, oh, Allah razı olsun!" dedim. Sonra başladık çalışmaya; 1000-1200-1500 adet üretim yapıyoruz. Derken, "bu fabrikayı tamamen bize kapat" dediler. "Olmaz" dedim. En iyi üretici biziz. "O zaman, bizimle ilişkileri yönetecek Alman bir muhatap al, bir müdür al" dediler. Gittim, Almanya'da gazetelere, dergilere ilan verdim ve Almanya'dan bir müdür getirdim.

Sonuç olarak, biz bunlara fason dikiyoruz ama, bu arada da işi öğreniyoruz. Kumaş piyasasını öğreniyoruz, İtalyan piyasasını öğreniyoruz, dünya piyasasını öğreniyoruz. Dünyada en iyi kumaşçılar İtalya'da var. Baktık ki, kumaşları hep, İtalya'dan, Almanya'dan, Fransa'dan, İspanya'dan geliyor. Biz de öğrendik ve İtalya'daki, Almanya'daki o kumaşçılara 500 metre, 1000 metre, 1500 metre kumaş almaya gitmeye başladık.

Yıllar içinde üretim günde 3000 takım elbiseye çıktı. Sonra bir gün adamlar bize, "Siz ne yapıyorsunuz böyle? Fiyatlarınız çok yükseldi" dediler. Elbette, biz 14 yılda, her yıl % 10 gibi bir artış koyduk, fiyatları yükselttik. Hugo Boss bu noktada bizi kendisine rakip gördü ve "Siz çok büyüdünüz" dedi. Doğrudur, bir fabrika yaptık, ardından bir fabrika daha yaptık, sonra özelleştirmeden basma fabrikasını aldık, Eskişehir'de Sümerbank'ı aldık. Adamlar cidden bizden korktular. Bana sordular. "Almanya'ya gelecek misin, dükkan açacak mısın?" "Evet, açacağım. Allah kısmet ederse, bir gün geleceğim ve Almanya'da dükkan açacağım, fabrika kuracağım" dedim ve bunu Genel Müdür'e söyledim. İnanın arkadaşlar, gittim ve fabrika yeri aradım. Birkaç fabrika ile pazarlık yaptık, neredeyse birini alıyordum. Sonradan hesabıma uygun gelmedi, almadım. İyi ki de almamışım; yani, kısa yoldan dönüş yaptık. Hugo Boss yetkilileri daha sonra bizim kendilerini taklit ettiğimizi söylediler. "Ben sizi neden taklit edeyim? Bir Alman Müdür aldım, o Alman Müdür hep sizin için çalışıyor" dedim. O Alman müdür, Hugo Boss imalat müdürüne telefonu açıyor, yarım saat, kırk beş dakika telefon burada açık, sonra adam gidiyor, imalatın içine kadar gidiyor, mala bakıyor, gene geliyor telefonun başına. Olacak gibi değil! "Kusura bakmayın, bunca yıl sizin için çalıştım, bundan sonra kendimiz için çalışacağım. Ya bana %10 fark verirsiniz, ya da ben bu işi yapmam" dedim. Sonuçta, onlar da benim iki elemanımı aldılar, gidip İzmir'e fabrika kurdular. Şimdi İzmir'de çalışıyorlar. Allah razı olsun, bize işi öğrettiler. Biz dünya piyasasını öğrendik. Fasonculukla bu kadar büyüdük. Allah'a şükürler olsun, iyiyiz şimdi. İşte, fasonculuk budur.

Tasarımın rekabet gücüne etkisi, kendi markamızı yaratmak oldu. Fasondan elde ettiğimiz bilgi, birikim ve tecrübe bunun için önemli bir kaynak oluştursa bile, yeterli değildi. Marka olabilmek için kendi yorumumuzu ve kültürümüzü ürünlerimize yansıtmak ve kendi kimliğimizi oluşturmak zorunda olduğumuzu biliyorduk. Bunun yolu da, kendi koleksiyonumuzu oluşturmak, böylelikle taklitçilikten uzaklaşmaktan

geçiyordu. Ben Hugo Boss'u taklit etmedim. Tamamen kendi markamı, kendi imajımı yaratmak için çalıştım. Böylece, tasarıma, tasarım ekibinin oluşmasına yöneldik. Tasarım ekibini dünya çapında bilgi ve iş deneyimine sahip kişilerden oluşturmaya başladık. Bunların içinde, yetenekli, genç kuşaktan kendi tekstil mühendislerimiz de vardı, yabancılar da vardı. İtalyanları, Fransızları, Amerikalıları aldım, beraberce tasarım yaptık, moda yaratmak için çalıştık. Sarar'ı bir dünya markası yapmayı amaçladık. Tek amacımız buydu. Neler yaptık? Konsepti devamlı yeniledik. Sarar mağazalarının, Sarar isminin logosunu değiştirdik. Bunları yapmak için Türk ve yabancı arkadaşlarımızla birlikte çalıştık ve markalaşmaya yöneldik.

Markalaşmaya yöneldiğimizde neler yaptık? Öncelikle, Türkiye çapında mağazalar açmaya karar verdik ve birçok güzel mağaza açtık. Sarar marka ve perakende konseptini yarattık. Ardından Avrupa'ya gittik, Hugo Boss firmasının benden aldığı iki kişi yerine ben onlardan beş-altı kişi aldım. Onun pazarlama ve mağazacılık ekibini aldım. Onlar da benimle çalıştı.

Sonra Almanya'da mağaza açtım. İlk mağazayı ve ikinci yurtdışı mağazayı Almanya'da açtık. Üçüncü mağazayı da yine Almanya'da açtık. Sonra, Belçika, Hollanda, İspanya, Avusturya, Çek Cumhuriyeti diyerek devam ettik. Bulgaristan dahil, şu an Avrupa'da 11 tane Sarar mağazası var. Ardından Amerika'ya gittik. Biz Amerika'ya İki Kuleler yıkılmadan gittik ve orada yatırım yapmayı aklımıza koyduk. Amerika'nın dev firmaları geldi, bizimle işbirliği yapmak istedi. Onlarla işbirliği yaptık, Amerika'da mağazalar açtık. Allah'a şükürler olsun. New York'taki mağazamızın açılışına Sakıp Sabancı'yi çağırılmıştım. Beraber gittik, açılış yaptık. Sakıp Bey çok heyecanlandı, oralarda bizim bir Türk markamız, mağazamız olduğu için çok gurur duydu, mutlu oldu. Şimdi Dallas'ta da mağazamız var, Las Vegas'ta da mağazamız var. Geçen akşam geceyarısı telefonum çalıyor; Las Vegas'tan bir arkadaşım arıyor. Mağazayı görmüş, tebrik ediyor. Kısacası markalaşmak için elimizden geleni yaptık.

### **Prof. Dr. Arman Kırım**

Bir şey sormak istiyorum. Sizin New York'ta bir mağazanız var. Oraya gittiğimde bazen torbalarla alışveriş etmiş Türkler görüyorum. Bu sosyolojik fenomeni nasıl açıklıyorsunuz? Türkler neden gidip oradan alışveriş ediyor?

### **Cemalettin Sarar**

Vallahi, sırf Türkler değil, herkes alışveriş yapıyor mağazamızdan. Çinliler de alışveriş ediyor.

### **Prof. Dr. Arman Kırım**

Elbette, ama ben neden Türklerin buradan değil de, gidip oradan aldıklarını merak ediyorum. Buradan daha mı ucuz? Biz de mi gidelim?

### **Cemalettin Sarar**

Buradan daha ucuza satmıyoruz. Ancak marka olmak için, orada kalitemizi tanıtmak için rakiplere göre daha uygun fiyatlarla girmek şart; biz de bunu yapıyoruz. İnanın arkadaşlar, 1.999 dolara, 2.999 dolara satılan elbiseyi, aynı kumaşı biz orada 699 dolara veriyoruz. Neden? Çünkü Sarar bir marka. İnsanlar oraya geldiklerinde "Bu, bizim bildiğimiz Sarar mı?" diyorlar ve ben bundan kıvanç duyuyorum. Koşuyoruz, Allah'a şükürler olsun, Allah utandırmasın. 4.500 kişiye iş imkanı sağlıyoruz ve Türk gücünü, Türkiye'nin iş gücünü, Türkiye'de yapılan giyim tasarımını dünyaya tanıtıyoruz.

Biz Avrupa'da da varız, Hindistan'da da varız. Hindistan'ın nüfusu 1 milyar 300 milyon. Bizim orada 20 tane mağazamız var, 20 mağazada Sarar satılıyor. Çin'de Sarar satılıyor. Sürekli Çin'den korkuyoruz deniyor. Hayır, efendim, biz Çin'den korkmuyoruz! Allah nasip ederse, Çin'de de Sarar mağazaları açacağız. Çin'de bütün büyük markalar var; Ermenegildo Zegna da var, Boss da var, Armani de var, Cerutti de var. Niçin bir Türk markası da olmasın? Levi's varken, niye Mavi Jeans de olmasın? Boyner niye olmasın? Çarşı Mağazaları niye olmasın? Demek istediğim odur ki, korkmayalım arkadaşlar. Korkmayalım, ama kaliteli ürün yapalım.

Ancak, mutlaka kaliteye önem vermemiz lazım. Biz kaliteye önem vermezsek, Amerikalı gelip bizden mal almaz. Amerikalı kurnazdır; gider malını Çin'de yaptırır. Neden Amerikalı bana geliyor, bende mal yaptırıyor? Benim kaliteme, işçiliğime, el emeğime geliyor. Ben de onlara kucak açıyorum, Sarar'ı tanıtıyorum. Böylece, onlar da beni, markamı tanıtmaya başlıyorlar. Amerika'dan Eskişehir'e profesör geliyor, bizden giyiniyor. Dünyadaki iş adamlarının çoğunu burada biz giydiriyoruz. Akmerkez'e geliyorlar, satın alıyorlar ve çok memnun kalıyorlar. Kaliteye çok önem vermemiz lazım; markalaşmanın yolu kalitedir.

Üründe güzellik ve farklılık yaratmak gerekiyor. Bunun için de, dünyadaki kumaşların koleksiyonunu görmek, takip etmek lazım. Üründe kaliteyi, farklılığı böyle yakalayabiliriz. Elbette, modacı ekibimizin de iyi çalışması lazım; dizayncılarımızın herkesten daha farklı, daha güzel şeyler yaratması lazım ki, dünya markası olalım. Ancak tasarımcı, modacı çalıştırmazsanız, buna önem vermezseniz, tasarım veya moda okulları açmazsanız, Türkiye geri gider. Bugün, bu işte, dünyada İtalyanlar bir numaralı oyuncudurlar. Modada, kumaşta, her şeyde bir numaralar. Bugün dünyada kumaşın 20 S'inden tutun, 100 S, 180 S'e kadar kumaş yapıyor. Dünyada kumaş çeşitleri değişti. Yün-ipek-keten karışımı yeni kumaşlar üretiliyor. Özetle, kaliteli ürün yaparsanız, malınızı dünyanın her yerine pazarlarsınız. Beni dinlediğiniz için hepimize çok teşekkür ederim, saygılar sunarım.



### Prof. Dr. Arman Kırım

Teşekkür ederiz. Cemalettin Bey, sizce “sen pekmezini yap, sinek Bağdat’tan gelir” sözü ne kadar doğru acaba? Bu tek başına yeterli midir, yoksa pazarlama da gerekir mi?

### Cemalettin Sarar

Gerekir.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Tekrar teşekkür ederim. Şimdi, Sayın Kuthan Erginbilgiç’i kürsüye davet ediyorum. Kendisi Ülker Tüketici Grup Başkan Yardımcısı. Pazarlama kökenlidir ve sanırım bize bu konuda bir şeyler anlatacak.

### Kuthan Erginbilgiç

Ülker Holding Tüketici Grubu Başkan Yardımcısı

Herkesi iyi günler diliyorum. Cemalettin Bey’in enerjik konuşmasından sonra işimiz zor şimdi; üstelik yakın arkadaşlarım genelde sesimin teskin edici bir tonu olduğunu söylerler. Bu sıkıntıyı aşmaya çalışacağım.

Benim yirmi yıllık tecrübem, esasen hızlı tüketim ürünlerindedir. Dolayısıyla, bugün sizlerle de daha çok pazarı tanıma ve inovasyonun yeni ürün geliştirme boyutunda nelere dikkat edilmeli konularında görüşlerimi paylaşmak istiyorum. Hızlı tüketim malları sektörü, rekabetin en sert olduğu pazarlardır. Dolayısıyla, birçok pazarda konuşacaklarımızdan yararlanılabilir diye düşünüyorum. Pazarı tanımak için pazarın boyutlandırılması çok önemlidir. Çünkü birçok konu, pazarı nasıl boyutlandığı ve ne kadar doğru boyutlandığıyla orantılı olarak gelişiyor.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Kusura bakmayın, bir şey sormak istiyorum. Benim gibi, sanırım herkes, Ülker’in bu başarısının sırrını merak ediyor. Bu konuda da bir şeyler anlatacak mısınız? Biraz da bu konuya değinebilme imkanımız olacak mı?

### Kuthan Erginbilgiç

Benim konum esasen yeni ürün geliştirme ve pazarı tanıma, ancak vaktimiz kalırsa bu konuya da değinmeye çabalarız.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Bu konuya da biraz vakit ayırabilir miyiz? Dilerseniz, ben size biraz daha vakit verebilirim.

### Kuthan Erginbilgiç

Olabilir, ama biz, Ülker’de mümkün olduğunca sırlarımızı kendimize saklamaya çalışıyoruz elbette.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Genel cümlelerle anlatın, özel sır vermeyin.

### Kuthan Erginbilgiç

Zaten burada anlatacağım da, Ülker’de uygulanan prensiplerdir. O nedenle, bugün buradaki konumum ve görevim nedeniyle anlatacağım yeterli olur sanırım. Pazarın boyutlandırılması, mevcut pazarlar için de geçerli olabilir, yeni girdiğiniz bir ülke pazarı için de geçerli olabilir. Yepyeni bir pazar konusunda çalıştığımızı ve bu pazarın da 20 milyon dolarlık bir pazar potansiyeli olduğunu tespit ettiğinizi düşünün. Rakiplere de şöyle bir baktığımızda, %10’luk bir Pazar payı alacağımızı öngörmüş olun, ki %10 ciddi bir pazar payıdır. 2 milyon dolarlık iş yaparız diyerek, gidip tesisinizi kurmuş olun. Sonra bir baktınız ki, pazar 200 milyon dolarlık bir pazarmış. Gördüğünüz gibi, pazarı doğru boyutlandırmadığınız takdirde, en olumlu taraftan bakarsak, talebe yetişemeyeceksiniz demektir. 2 milyon dolar derken, karşınıza 20 milyon dolarlık bir talep çıkabilir. Ancak, işin daha korkutucu bir başka boyutu da var. Aslında siz, o pazardaki rakipleri de tamamıyla yanlış tahmin ettiniz. %30’luk Pazar payı olan bir firmayı siz 6 milyon dolarlık bir firma olarak düşünürken, işin gerçeğinde karşınıza 60 milyon dolarlık bir firma çıkar ve sizin 2 milyon dolarlık işinizi bir anda silip süpürebilir. Pazar boyutlandırması bu nedenle önemlidir.

Ben Ülker öncesinde de, Efes Pilsen’de yurt dışı pazarlarda çalıştım. Pazar boyutlandırması özellikle yepyeni ve henüz fazla bilginin olmadığı Türkiye Cumhuriyetler, Doğu’daki yeni gelişmekte olan pazarlar gibi pazarlarda daha da önemlidir. Bu pazarlara ilişkin bilgileri, tabii Batı’daki pazarlarda olduğu kadar kolay, çabuk temin edemeyebilirsiniz; parasını verip alabileceğiniz bilgiler yoktur. Dolayısıyla, orada çok değişik mercilere başvurmak gerekiyor. Varsa, perakende panelleri, tüketici panelleri, devlet istatistikleri ve bulduğunuz kadarıyla sektörel raporlar, Odalardan temin edebileceğiniz bilgiler, ve elbette -belli hammaddeler üzerine çalışıyorsanız- hammadde ithalat girişleri, o pazarda piyasaya çıkmadan önce edinilmesi ve incelenmesi gereken çok önemli verilerdir.

Hiç bilmediğim pazarlara gittiğimde, ilk bir günümü hiç kimseyle konuşmadan, yalnızca piyasayı, çarşı pazarı dolaşarak, insanların alım davranışlarını inceleyerek geçirirdim. Dolayısıyla, pazarın boyutlandırılması kadar, o pazardaki dinamikleri de anlamak önemli. Örneğin, dağıtım kanallarının nasıl çalıştığı konusu çok ihmal edilen alanlardan biridir ve hemen önünüzü tıkayabilir. Dağıtım kanalları konusunda da oldukça sağlam bilgiye sahip olmak istiyorsanız, elbette önce müşterilere, distribütörlere gitmeniz gerekiyor. Hatta, mümkünse, tüketicilere de ulaşmanızda, imkan varsa bir tüketici araştırması yaptırmanızda da çok büyük fayda vardır. Bu arada, mümkün olduğunca, o tüketiciyle ilgili bilgi sahibi olmak açısından, gidip ev ziyaretleri yapmayı bile hararetle tavsiye ederim. Ürünleri nasıl kullanıyorlar, evleri neye benziyor, ne gibi eşyaları var?

Pazarı tanıma açısından en önemli ikinci konu bence, pazarı nasıl segmente ettiğiniz, pazarı nasıl bölümlendiğiniz, tanımladığınızdır. Çok sevdiğim bir anektod vardır; Rolex'in Yönetim Kurulu Başkanı, bir gün yemek yerken bir arkadaşına rastlıyor ve arkadaşı ona saat işi nasıl gidiyor diye soruyor. Rolex'in Yönetim Kurulu Başkanı'nın verdiği cevap şu: "Bilmiyorum, biz saat işinde değiliz." Bu nedenle, hangi pazarda olduğunuz, pazarı nasıl bölümlendiğiniz, tanımladığınız çok önemlidir.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Ne işindeymişler?

### Kuthan Erginbilgiç

Prestij işindeler, tabii onlar daha farklı bir kategorideler. Onlar ürünlerini saat olarak alınan bir şey olarak düşünmüyorlar.

Segmentasyon yaparken, segmentleri tüketici bazında ayırmak önemlidir. Ancak, aşırı segmentasyondan da kaçınmak gerekir; sözgelimi, tüketici araştırma gruplarına giderseniz, size dokuz-on tane değişik tüketici profili çıkarırlar. Bazen segmentlere baktığınızda, ürün tiplerine göre de çok fazla segmentasyon görürsünüz. Amerikalılar'ın bir lafı vardır; ağaçlara bakmaktan ormanı göremezsiniz derler. O yüzden, ormanı da görebilmek çok önemli diye düşünüyorum. Anlamlı bir diğer segmentasyon da, tüketicilerin davranışları bazında yapılabilir. Bu segmentlerin dinamik gelişmesine de çok dikkatle bakmak gerekir. Örneğin, otel sektöründe son on yıla kadar, ağırlıklı hayatın daha kolay olduğu seksenli yıllarda geçerli olan bir uygulama vardı; tatilcilerin gittiği bir ucuz oteller kategorisi vardı, bir de iş seyahatlerinin veya toplantılarının yapıldığı daha pahalı oteller vardı. Sonra, birdenbire firmalar maliyetlerini kısmak, bordrolarını hafifletmek zorunda kaldıklarında, pahalı otellerde iş toplantısı, iş seyahati yapma imkanı kalmadı. Bu noktada, yepyeni segmentler açılmaya başladı. İş seyahatleri yapanlar tatilcilerin kaldığı ucuz otellerde kalmıyorlardı ama, pahalı otellerde de kalmıyorlardı. Onların ihtiyaçlarını doğru belirlemek çok önemliydi. Bu iş yalnızca fiyat düşürmekle de olmaz, ucuz otel kurup iş adamlarını kapıda beklemekle de olmaz. Onların ne gibi ihtiyaçları var? Acaba iş seyahati yapanların, tatilcilerden daha farklı beklentileri mi vardır? Görülen trend o ki, biraz daha eğlence ve işi karıştırmayı tercih ediyor olabilirler. Bu demektir ki, belki restoranınıza veya barınıza, otelinizin geneline daha farklı bakmanız, biraz yatırım yapmanız gerekebilir. Yeni segmentlerin açılışını süzmek bu açıdan çok önemlidir.

Pazarı boyutlandırırken rakipler de çok önemlidir. Rakiplerin stratejileri nedir? Nasıl çalışmaktadırlar? Dağıtım kanallarını nasıl kullanıyorlar? Güçlü ve zayıf tarafları nedir? Bütün pazardaki trendler nerededir? Bunlar çok önemli. Bir taraftan pazarın bütününün gittiği yön size bir ipucu verebilir, diğer taraftan da pazarın gelişmişlik sürecine bağlı olarak çok enteresan pazar segmentleri açılabilir.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Piyasada, belli sektörlerde trend tahmini yapan ve bu tahminleri satan firmalar var. Önümüzdeki iki sene içinde belli bir sektörde hangi trendlerin olacağını araştıran, uzmanlık konusu bu olan firmalar var. Siz bize bu şekilde trend tahmini satan bir firma ismi önerebilir misiniz? Bunlar bilginiz ve çalışmalarınız dahilinde midir?

### Kuthan Erginbilgiç

Biz daha çok pazar araştırma firmalarıyla çalışıyoruz ve onların nüfus üstüne yaptığı araştırmalardan yararlanıyoruz. Bir örnek vereyim size; Efes Pilsen, 1990'ların sonunda Rusya'ya girerken çok enteresan bir pazar bulmuştu. Daha önce pazarın çok önemli bir bölümün ithal ürünlerden oluşurken, 1998 krizinden sonra bir anda ithal biralar tükenmiş, yerli biralar ise o kadar düşük kalitede ki, insanlar bira içmeyi neredeyse kesmiş durumdaydılar. Efes Pilsen Rusya'ya girerken, çok ucuza rekabet eden yerli bira üreticileri arasında varolabilmek için, ilk ürününü "Stary Menlik" isimli bir Rus markası altında ve o gruptaki ürünlerden %30 pahalı bir fiyatla çıkararak yepyeni bir segment açmıştı. Bu segment, pazarın yaklaşık %2'si gibi çok ufak bir bölümüne sahip olan ithal biralarla -ki, zamanında %50'lerden gelmişler- o anda pazarın %98'ini oluşturan ucuz biralar arasında çok enteresan bir segmentti. Sonraki yıllarda da bunun doğru bir strateji olduğunu gördük, çünkü bu segment pazarın en dinamik ve en hızlı gelişen segmenti haline geldi. En hızlı büyüyen segment olarak iki yıl içinde pazarın önce %15'ini, sonra %20'sini aldı ve her sene büyümeye devam etti. O segmentte lider olmak, bu liderliği koruyabildiği sürece Efes'i bir yerde pazar liderliğine doğru da götürmektedir.

Dolayısıyla, segmentasyonda ve pazarlamada bazen de ileriye görebilmek çok önemlidir. Zaten, herkes bugünü yaşarken, biz bir sene sonraki rekabet senaryolarının ne olabileceğini düşünerek kendi senaryolarımızı bunun üstüne kurmak durumundayız. Pazarlarımıza giren yeni rakiplerin bir sene sonra nereye doğru gideceklerini, şimdiye kadar izledikleri lansman, pazarlama ve yatırım stratejilerini inceleyip, mümkün olduğunca tahmin etmeye çalışmamız lazım.

Elbette, mutlaka pazar araştırması yapmalıyız. Pazar araştırması nedir, nasıl yapılır konusunu herhangi bir kitaptan okuyabilirsiniz., ama pazar araştırması yaparken dikkat edilmesi gereken önemli noktalar var. Öncelikle, pazar araştırmasını ne için istediğinizi çok iyi bilmeniz lazım. Yoksa, laf olsun diye, yaptırmış olmak için yapılacak bir pazar araştırmasından fazla bir sonuç çıkaramazsınız. Özellikle yeni ürün geliştirmeyi düşünmekte iken yapacağınız bir pazar araştırması, tamamen hipotezler üstüne kurulu olacaktır. Eğer hipoteziniz, tüketici faydanız sağlam temellere dayanıyorsa, alacağınız cevap da o kadar iyi olur. Eğer

kötü bir hipotezle giderseniz, sizi tamamen yanıltacak sonuçlar da alabilirsiniz. İsim vermeyeyim ama, Türkiye’de de, hızlı tüketim ürünleri alanında faaliyet gösteren birçok firma, pazar araştırmasını çok profesyonelce kullanırken, bence çok dar çerçevede baktığı için ya da sırf segmentte araştırma yaptığından diğer segmentleri görmediği birçok yanılıya düşebiliyor. Segmentleri, hatta örneğin gıdada pazarlar arası ilişkileri ve geçişleri göremediği için, yanlış ürün lansmanlarına çok büyük paralar harcanıp - zaten Türkiye’nin reklam konusunda ne kadar kıt bütçelere sahip olduğunu düşünürseniz - bunların önemli bir kısmı da boşa gidiyor. O yüzden, birazdan ürün geliştirme konusunda da söyleyeceğim üzere, pazar araştırmasını ne istediğinizi bilerek yapmanın ve sağlam hipotezler üstüne kurmanın çok yararlı olduğunu düşünüyorum.

Ürün geliştirmeye baktığımızda, gerçekten inovasyon çok önemli bir konudur. İnovasyonsuz yaşamak oldukça zor ve inovasyonun da, Arman Hoca’nın da dediği gibi, birçok yöntemi var. Maliyet düşürücü inovasyon olabilir; süreçte inovasyonlar yapabilirsiniz. Ben özellikle üründe inovasyon üstünde durmak ve özellikle de hızlı tüketim ürünlerinde piyasaya yeni ürün çıkarırken ne gibi süreçlerden geçilmeli ve o süreçlerde önem verilmesi gereken noktalar nelerdir konularına değinmek istiyorum.

Son istatistiklere göre, gıdada bundan yirmi sene önce, yaklaşık on lansmandan üç tanesi başarılı oluyordu. Bugün ise, rekabetin gittikçe arttığı pazarlarda, on lansmandan bir tanesi bile başarılı olmayabiliyor. Dolayısıyla, birçok pazarda bu başarı oranı birin bile altına inmektedir. Nasıl yaparız da, bu başarı oranını yüksek tutarız? Belki de Ülker’in başarısının altında bu var; Ülker’de yeni lansman başarı oranı çok yüksektir. Onda sekizin üzerindedir, ki bu da Ülker’i rakiplerinden çok daha farklı hale getiriyor. Çünkü kaynak kullanımını açısından çok doğru verimli olduğumuzu ve kaynakları doğru yerlere kullandığımızı gösteriyor. Bu başarı oranını yüksek tutabilmek, pazarda yatırımınızın karşılığını almanıza yarayan ve sizi büyümeye götüren en önemli faktördür. Konuyu böyle düşünmek lazım.

Bütün inovasyon süreci insanlara, şirket kültürüne bağlı, ama bütün bunların yanında, bu işin bir de bilimsel tarafı yok mu? Süreci nasıl yönettiğiniz, nelere dikkat etmeniz gerektiği gibi tarafları yok mu? Elbette, var. İnsan faktörü ve insanların şirket içinde nasıl bir kültürle, ne kadar yoğun bir takım çalışması içinde çalıştıkları da, bu takım çalışmasına üst yönetimin katılımı da çok önemlidir; ama, hepsi bir yana, inovasyon ve yeni ürün geliştirme, bu anlamda, öyle kendi kendine de olmuyor. Sistematik bir yapı oluşması, bir sisteminiz olması lazım. Bu süreci nasıl yöneteceksiniz? Bu süreçte kimler hangi rolleri üstlenecekler? Bir fikir, inovatif bir fikir nereden çıkar? Bu fikir hangi aşamalardan geçerek, sonuçta realiteye dönüşür? Bunların tümünü çok iyi tanımlamak lazım. Birçok fikir çıkarabilirsiniz. Şirkette

çok inovatif bir şirket kültürü oluşturmak yönünde çalışabilirsiniz. İnsanları bu yönde motive etmek çok mümkün; fabrikadaki formenden bile çok inovatif ürün fikirleri çıkabilir. Ancak, siz bunu nasıl harekete geçireceksiniz, bu tamamen sizin liderliğinizle ve şirket kültürünüzle ilgilidir. Bunu çok demokratik bir ortamda ortaya çıkarabilecek sistemi kurduğunuzda, fikirler ortaya çıkıyor. Bütün mesele şudur: Bir kısmı henüz tohum halindeki o fikirleri nasıl geliştireceksiniz, onları nasıl etkileyici ürünler haline getireceksiniz, süreç bunu nasıl götürecektir? Böyle bir sistemde sizin Ar-Ge kaynaklarınız ve pazarlama kaynaklarınız çok önemli becerilerdir. Özellikle hızlı tüketim ürünlerinde, olmazsa olmaz becerilerdir bunlar. Ürünü ne kadar hızlı geliştirirseniz geliştirin, ürün kaliteniz yanlırsa, yalnızca pazarı hazırlayıp tepsi içinde başka birine sunmuş olursunuz.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Bu noktada bir şey sormak istiyorum. Bunun demokratik olması mı daha başarı getiren bir yöntem, yoksa yaratıcı, “the brain” dediğimiz türde dahi bir adamın şirkette olması mı çok daha faydalı? Örneğin aklıma Sony firması geliyor. Akiro Morita sağ iken, sürekli “disruptive innovation” ile uğraşır. Konuşmamın başında bahsettiğim bu terim, piyasanın en altından girip sarsıcı buluşlar, inovasyonlar yapmaya deniyor. Akiro Morita bu özelliği sayesinde pazara arka arkaya çarpıcı şeyler getirdi; mesela Sony’i Sony yapan ilk buluşu olan herkesin kullanabileceği transistörlü radyodur. Bunu geniş bir kitleye yaymıştı. Sonra Walkman’i de bu adam bulmuştu. Bu adam ne zaman öldü, ya da yönetimden çekildi, ondan beri Sony bunları yapamaz oldu. Sizde de benzer bir şey var mıdır diye merak ediyorum, yoksa gerçekten demokratik olması mı sizin bu başarıya katkıda bulunuyor? Hangisi daha ağır basıyor? Çünkü ortada bir başarı var ve bunun temelini bu iki faktörden hangisinin olduğunu merak ediyorum doğrusu.

### Kuthan Erginbilgiç

Şöyle söyleyelim, bu iki faktör bir arada var. Bu tür dahi, inovatif ve pazarı kuş bakışı ile ormanı görerek, ülkenin ve pazarların gelişimini öngörebilen bir dahiniz varsa, hayat çok kolaylaşıyor tabii, ama o dahileri bulmak zor. Ben o dahilerin olmadığı ortamda neler yapılır konusunun üstüne gitmeye çalışıyorum, çünkü o dahilerin olmadığı ortamda da biz normal insanlar bir şeyler yapabiliyoruz. Bunu disiplinli ve sistematik bir yaklaşım içinde yaparsak ve fikir nasıl oluşur, o fikirler nasıl bir süzgeçten geçirilir noktalarını tanımlarsak, bu başarılarımızda çok önemli olur. Fikir oluşturmak çok kolay, yüzlerce fikri bir saat içinde bir araya getirebilirsiniz. Ancak, esasen o fikirlerin kalitesi çok önemlidir. O fikirlerin arasında hangisine kaynak ayıracağınız önemlidir. Fizibilitesini yapmak bile ciddi bir kaynak zamanıdır. Dolayısıyla o zamanı, o kaynağı nasıl kullandığımız çok önem kazanıyor, ki fikir kaliteniz yüksek olsun. Çok erken bir süreçte, sistemde boş yere

Ar-Ge zamanınızı, fabrikadaki zamanınızı, pazarlama kaynaklarınızı boş yere harcamayacağınız filtreleri kurmalısınız. Fikirden sonraki ikinci aşama, fizibilite aşamasıdır. Fikirlerden fizibiliteye geçerken sürecin nasıl işletileceği çok önemli bir konudur. Bu noktada üst yönetimin tamamıyla işin içine girmesinin doğru olduğunu düşünüyorum.

Kısaca özetlemek gerekirse, ana hatlarıyla şunu söylemek istiyorum. Yeni ürün geliştirmede öncelikle teknik becerinizin, Ar-Ge becerinizin olması çok önemlidir. İkinci önemli nokta ise, pazarlama becerinizdir. Bunun, özellikle Türkiye’de, kıt bir beceri olduğunu düşünüyorum. Pazarlama becerisi için nosyonu sağlam, iyi yetişmiş pazarlamacılar elbette önemli ama, her şey bu değildir. Pazarlama becerisinden kastettiğim, bütün şirketin pazarlamacı gibi düşünebilmesi, birlikte bu yönde çalışabilmesidir. Birlikte yeni ürün geliştirme prosesinin önceliklerinin üstünde durabilmesi ve bütün bölümler arasındaki takım çalışmasının etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Ancak bu ortak anlayış ve yeni ürünün şirketin gelişmesinin can damarı olduğuna duyulan inanç, o şirketi başarıya götürebilir ve yeni ürün geliştirmede bahsettiğim başarı oranının yüksek kalmasını, hiç olmazsa onda birden çok daha yukarıda olup, pazar ortalamasının üstünde kalmasını sağlayabilir.

Bundan sonraki aşamalar da elbette, özellikle yeni ürün çıktıktan sonra bunu nasıl markalaştırırsınız, nasıl konumlandırırsınız, nasıl anlatırsınız konuları var ki, hızlı tüketim ürünlerinde en keyifli yanlardan biri de budur diye düşünüyorum. Teşekkür ederim.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Teşekkürler, Kuthan Bey. Son olarak da Sayın Mehmet Güvey’i kürsüye davet ediyorum. Kendisi, Solectron Elektronik firmasının Genel Müdürüdür.

### Mehmet Güvey

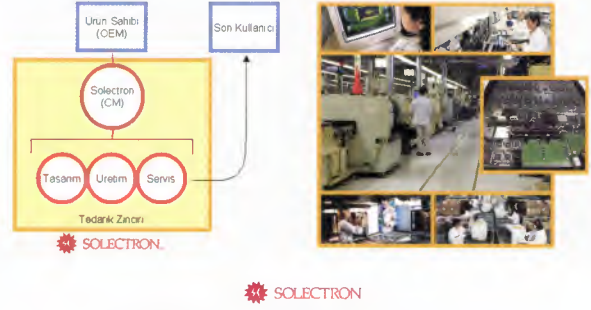
Solectron Genel Müdürü

Öncelikle, İstanbul Sanayi Odası’na tecrübelerimi siz değerli katılımcılarla paylaşma fırsat verdiği için teşekkür ediyorum. Türkiye’nin üç büyük firmasının anlattıklarını gurur duyarak dinledim. Ben de sizlerle, dünyada fason üretimde isim sahibi olmuş, dünya devi bir firmanın bunu nasıl sağladığı, nasıl başardığı konusundaki bilgilerimi paylaşmak istiyorum.

1970’li yıllarda iki mühendis tarafından, garajda üretim yapmak üzere kurulan bu firma zaman içinde, elektronik alanında, IBM’e disk üretimi sırasında destek vermek amacıyla üretim yapmaya başlıyor. Daha sonra gelişerek, bugün elektronik alanında kullandığımız birçok ürünün içindeki elektronik devreleri üretir hale geliyor. Birçok bilgisayar, telekomünikasyon cihazı bugün bu firma tarafından dünyanın çeşitli ülkelerinde üretiliyor. (Şekil 1)

### Kısaca Solectron

#### Çok Uluslu Elektronik Üretim Yardımcı Sanayi



Şekil 1

Bu firma, Amerika kökenlidir. Ürün sahipleri, üretimden daha ziyade pazarlama ve tasarım konularıyla ilgilenmek ve bunun dışındaki üretim faaliyetlerini fason üreticiye yaptırmak üzere Solectron’u kullanıyorlar. Solectron ilk zamanlar sadece üretim yaparken, zaman içinde tasarım, üretim ve servis alanının tümüne yönelik hizmetler sunmaya başlıyor. Böylece, farklılık yaratarak dünyada lider olma konumuna ulaşıyor. Dünyada şu anda 65.000 çalışanı ve 12 milyar dolar cirosu var. Bu şirket, sonuçta fason üretim yapan bir elektronik firmasıdır. (Şekil 2)

### Kısaca Solectron

65.000 çalışan, 12 Milyar USD ciro



SOLECTRON

Şekil 2

Biz müşteri olarak, ürün sahibinin öncelikle maliyete önem verdiğini biliyoruz. Dolayısıyla, başta Arman Bey’in de söylediği gibi, eğer bir şeyi ucuz üretmiyorsak, zaten onun pazarı yoktur, dolayısıyla şansımız da yoktur. Öncelikle ucuz olmak zorundayız. İkinci olarak kalite geliyor ve artık vazgeçilmez bir unsurdur. Daha önceleri, kalitesiz ucuz ürünleri kullandık. Ancak, artık öyle bir devirdeyiz ki, hem ucuz hem kaliteli olacak. Artık fark yaratmak, bunların ötesinde bir şeye sahip olmayı gerektiriyor. (Şekil 3)

Ürün sahipleri için neler artık daha fazla önem taşıyor? Fason sanayiciden beklenenler nelerdir? Bu konulara baktığımızda, kimisi diyor ki, “Tedarik zincirinin tümünü yönetsin, ben hiçbir malzemeye elimi sürmeyeyim, bitmiş ürünü istediğim kalitede, istediğim

## Kalite sistemi

İki kez Amerika Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü



1991 , 1997



Şekil 3

zamanda, istediğim maliyette alayım.” Bir başkası, “Teknolojiyi üst düzeyde kullansın, ürünlerim daha kaliteli olsun” diyor. Bir diğeri esneklik istiyor, “Taleplerimi kısa zamanda değiştirebileyim, sen buna hemen uy ve pazara buna göre çık” diyor. Kimisi pazara zamanında çıkmak istiyor; yatırım yapmadan zamanında ürünü piyasada istenilen miktarda satılabilsin istiyor. Bu nedenle, Solectron bütün bunların her birine cevap verecek şekilde kendini zaman içinde geliştirmiş durumdadır. Bu nedenle bir çok müşteriye hizmet ediyor. Bazı müşterilerde kalite ve maliyet önemliken, diğerlerinde yeni ürünün piyasaya zamanında çıkması önem kazanabiliyor. (Şekil 4)

## Fason'da tercih nedenleri

Bir müşteri için vazgeçilmez olan tercih nedeni bir diğer müşteri için önemsiz olabilir.



Şekil 4

Fason neden tercih ediliyor? Çünkü, ana ürün üreticileri, yardımcı sanayileri kullanarak müşterilere daha ucuza ürün sunmak ve bu şekilde de pazar paylarını geliştirmek istiyorlar. (Şekil 5-6)

Kalite ve maliyeti bir kenara bırakırsak ve Solectron tüm bunları yaparken kendini nasıl pozisyonlamış diye bakacak olursak, pazara rakiplerden önce girebilme özelliğini görürüz. 1970'li senelerde, elektronik alanında ürün geliştirme süreleri çok uzun; ürün iki sene gibi bir zamanda geliştirilebiliyor. Bunun bir senesi prototiplerin yapılması, ardından malzemelerin belirlenmesi, buna yönelik tedarikçilerin hazır olması ve kendisinin üretime hazır olması gibi süreçlere zaman ayrılıyor ve sonuçta

## Niçin FASON

Ana ürün üreticileri (OEM), yardımcı sanayileri (CM) kullanarak, müşterilerine daha ucuza kaliteli ürünler sunmak ve böylece pazar paylarını artırmak istemektedir.

OEM : Original Equipment Manufacturer  
CM : Contract Manufacturer



Şekil 5

## Niçin FASON

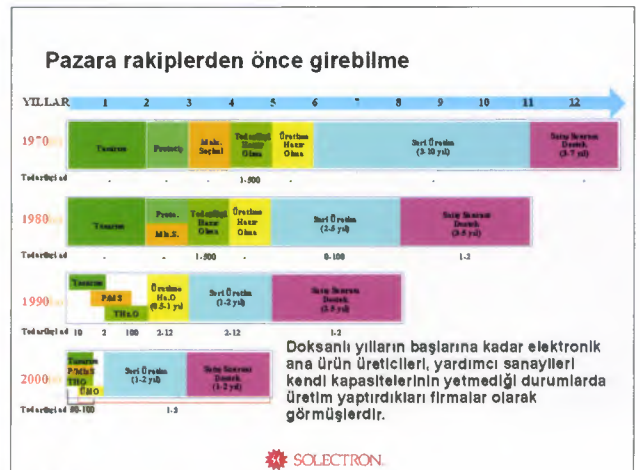
- Pazara rakiplerden önce girebilme
- Global üretim bölgelerine erişim olanağı
- Baştan sona çözüm sunabilme
- Daha yüksek kapasite kullanımının getireceği fayda
- Sermaye verimliliği ve Karlılık artışı
- Sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirmek
- Yan sanayicinin yüksek satınalma gücünden faydalanma
- Son teknolojilere ve süreçlere erişim olanağı

Şimdi bu başlıklar altında konuyu daha yakından inceleyelim



Şekil 6

yaklaşık 5-6 sene sürecek bir seri üretim dönemi başlıyor. Bunu takiben de, 3 ila 10 yıla kadar uzanan bir servis verme dönemi var. Bugün şehir tipi santralleri düşünecek olursak, örneğin elektronik santraller, hala 1970'lerde üretilen santrallerin faaliyette olduğunu biliyoruz. Diğer yandan, GSM santrallerini düşünecek olursak, bunların her gün yenilediğini ve teknolojilerinin çok kısa bir sürede eskidiğini, yerini sürekli yenilerinin aldığını görürüz. (Şekil 7)



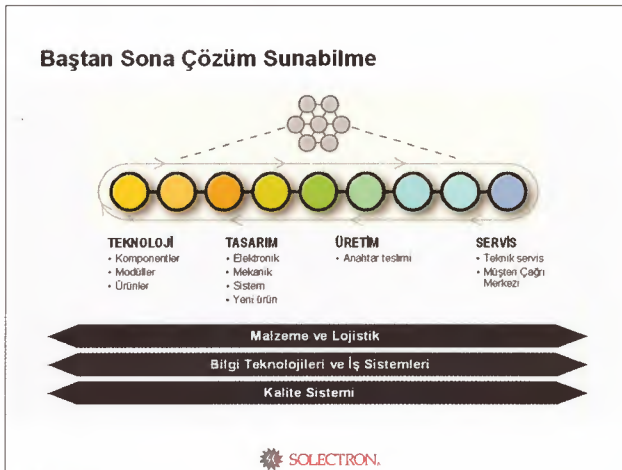
Şekil 7

1980'lere gelindiği zaman, seri üretim ve ürün geliştirme süreleri kısalıyor. Bu noktada, ana ürün sahipleri artık, kendi kapasiteleri yetmediği zaman yan sanayiden destek almaya başlıyorlar; yan sanayiler de kendilerini buna

yönelik olarak geliştirmeye ve uzman oldukları alanlarda ana ürün üreticilerine destek vermeye başlıyorlar. Bu noktada, ana sanayicinin seri üretim konusunda 0 ile 100 arasında yan sanayici veya fason üreticiyle çalıştığını görüyoruz.

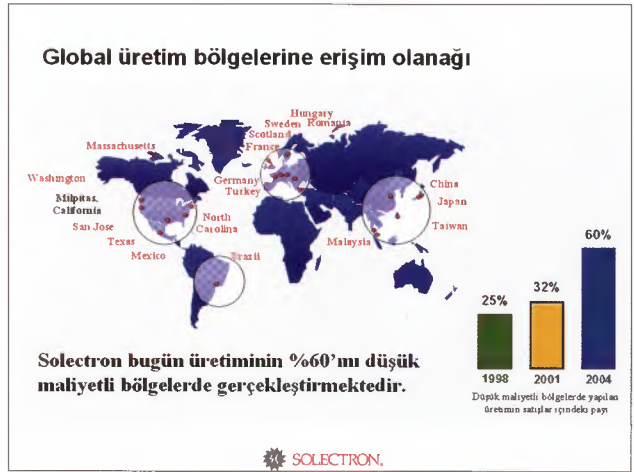
1990'lı yıllardan sonra ise, artık ürün geliştirme süreleri çok daha kısalmış ve seri üretimler 1-2 sene içinde yerini bir başka ürüne terk eder hale gelmiş durumdadır. Bu noktada da, ana ürün üreticilerinin yatırımlarını sürekli yenilemeleri, onlar için bir güçlük yaratmaktadır.

Solectron da, zaman içinde kendisini atölye üretiminden fabrika üretimine getirirken, dediğim gibi teknoloji, tasarım, üretim ve servis alanında çeşitli hizmetleri verir hale gelmiş ve bunun tamamına yönelik olmak üzere de malzeme temini ve bunun lojistiğini yerine getirebilecek bir yapılanmayı gerçekleştirmiştir. Elbette, bunu verimli bir şekilde yönetecek, ucuza maliyeti oluşturacak bilgi teknolojileri ve iş sistemlerini de beraberinde geliştirmek zorunda kalmıştır. Kalite, vazgeçilmez bir unsur olduğu için, Amerika'daki en büyük kalite ödülünü iki defa almaya hak kazanarak kalitesini de tüm dünyaya ispatlamış ve böylece fasonda tercih edilmeye bir neden olarak kalitesini de göstermiştir. (Şekil 8)



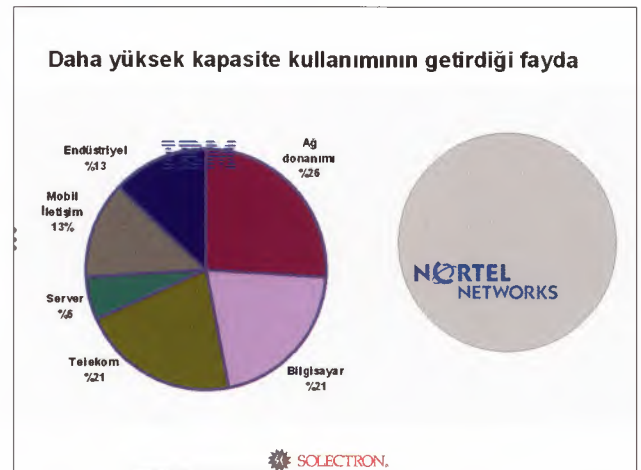
Şekil 8

Bugünlerde Uzak Doğu'da üretim konusunu çok konuşuyoruz. Neden? Ucuz olduğu için. Bugün Solectron'un 30'dan fazla fabrika ile dünya genelinde hizmet verdiğini görüyoruz. İlk zamanlar, 400 milyon dolar cirouyla, Amerika'da bir fabrika olarak faaliyete başlayan bu firma, bugün dünyanın bir çok ülkesinde faaliyet gösterir hale gelmiştir. Zaman içinde de, trende bağlı olarak, pahalıya üretim bölgelerinden yavaş yavaş ucuza üretim bölgelerine ağırlığını kaydırmış durumdadır. Elbette, pahalıya üretim bölgelerinde de hala faaliyetini sürdürmeye devam etmektedir, ancak oralarda ya daha düşük hacimli üretimlerini gerçekleştirmektedir, ya da daha sofistike tasarımları üretmek için oraları kullanmaktadır. (Şekil 9)



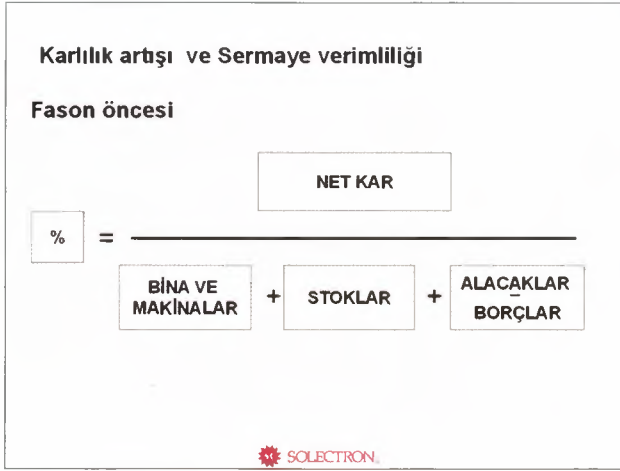
Şekil 9

Fason üretimin ana ürün sahibine getireceği bir diğer fayda da, daha yüksek kapasite kullanımının getireceği yararadır. Eğer bir üretici yatırımını yapmış ise, ancak yeterli pazara sahip değilse, yaptığı yatırımın boşa kalan kısmı kendisine ek bir külfet getirecektir. Oysa yan sanayiye, fason üreticiye bunu devrederse, birçok ana sanayiciye hizmet veren fason üretici, yatırımlarını verimli kullanmaktan dolayı sonuçta daha ucuza mal edecektir. Bugün Solectron çeşitli alanlarda ve dallarda, trendi takip ederek – örneğin, bilgisayarda yayıfladığı bir alanda bir başka trendin gelişmesiyle o alana kayarak - yatırımlarını dengeli olarak diğer müşterileri ile birlikte değerlendirip, verimli kullanabilmektedir. (Şekil 10)



Şekil 10

Hepimiz biliyoruz ki, sermaye verimliliği, net karın kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanıyor; yatırımın geri dönüşünü artırabilmek için ana üreticinin burada oynayabileceği alan sınırlıdır. Biri net kardan; daha önce de bahsettiğimiz üzere maliyetlerin gerçekten aşağı indirilmesi lazım, çünkü fiyatı belirleyen pazardır. Bu noktada kısıtlı oynama imkanına sahip olan ana üretici, belki elindeki sermayeyi daha iyi kullanarak bir şeyler yapabilir. Bu noktada da yapabileceği, belki stokları daha iyi yönetebilmektir. (Şekil 11-12)



Şekil 11



Şekil 12

### Prof. Dr. Arman Kırım

Doğru anladıysak, “fason iyi bir şey” diyorsunuz. Üretici OEM firmalar açısından avantajı fazla diyorsunuz. Sizden firmanızın rekabet gücünü artıran temel unsurların ne olduğunu da öğrenebilir miyiz acaba?

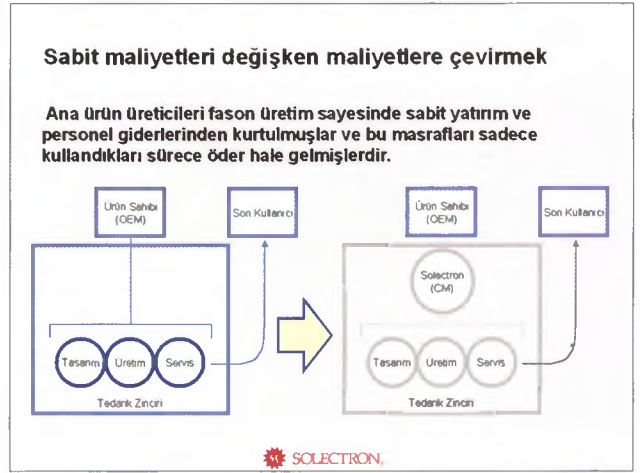
### Mehmet Güvey

O konuya da değineceğim, ama Solectron zaman içinde bütün bu unsurların her birini uygulamıştır. Örneğin, bunlardan biri kalitedir ve daha 1991’de Solectron Amerika’nın en büyük kalite ödülünü almıştır. O günlerde, hatırlayalım, kalite çok önemliydi. Ucuza üretimi belki herkes yapıyordu, ama kaliteliyi yapan fark yaratıyordu. Sonuç olarak, fasonda bu farkı iki defa ispatlayarak Solectron kendini ispatlamıştır. Her bir başlık altında tek tek Solectron’un ne yaptığını söylemiyorum, ama Solectron bunların her biri için, gerektiği zamanlarda tedbir almış. Bugün için ne yapıyor, konusuna ise, en sonda değineceğim.

Ana sanayi, yatırımı geri getirmedeki kabiliyetini artırmak için yan sanayiye kullandığında, karı artıracaktır. Bina ve yatırımlarını devrederse, bunlar düşecektir. Aynı şekilde, stoklar yan sanayi tarafından yönetileceği için bunlar da azalacaktır. Bu noktada,

Solectron bir çok fabrika devir alma işi yapmıştır. Bunun en belirgin örneklerinden biri de Nortel Networks’un dünyadaki yedi büyük fabrikasını devralması ve Nortel’e bu şekilde üretim yapmayı sürdürmesidir. Dolayısıyla, Nortel hem karlılığını artırmış hem de üzerindeki sermaye yükünden kurtulmuştur.

Bir diğer avantajı ise, sabit maliyetlerinin değişken maliyetler haline gelmesi ve böylece sadece onları kullandığı zaman bu maliyetlere katlanmak zorunda kalmasıdır. Dedğimiz gibi, ana üretici sorumluluğu yan üreticiye devrettikten sonra, sadece kullandığı veya satın aldığı mala para öder. Dolayısıyla, sabit maliyetlere katlanmak zorunda kalmaz. (Şekil 13)



Şekil 13

Yan sanayicinin diğer üreticilere de hizmet vermiş olması nedeniyle yüksek alım gücüne sahip olması diğer bir etkidir. Bu noktada Solectron’a bakacak olursak, 400 milyon dolardan 10 sene içinde 18 milyar dolara çıkan bir hacme ulaşmıştır. Bu da, bir ana sanayicinin sahip olamayacağı alım gücünü Solectron’a kazandırmış ve bu şekilde tercih edilirlilik vasfı kazandırmıştır. (Şekil 14)



Şekil 14

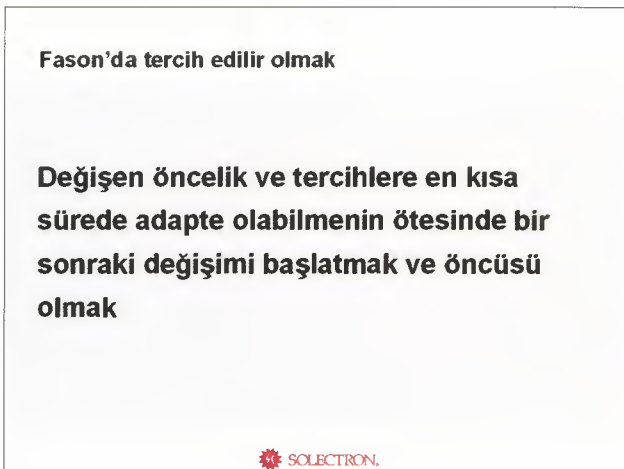
Son teknolojilere ve süreçlere erişim olanağı da önemli bir konudur. Elektronik üretimini ele alacak olursak, teknoloji burada oldukça yoğun olarak kullanılmaktadır ve dolayısıyla, bütün teknolojiye ulaşmak için

yapacağınız yatırım gerçekten çok yüksektir. Ancak, Solectron her alanda olduğu gibi bu alanda da kendisini geliştirmiştir. Örneğin, Kaliforniya’da tasarım evleri mevcuttur. Diğer yandan, Malezya’da ucuza üretim yapma imkanına sahiptir. Müşteriye yakın bir yerde mamulün montajı yapılabilen, müşteriye teknik servis de yine yakın bir yerden sağlanabilmektedir. Bütün bu süreçleri yönetebilmek için, elbette altyapı oldukça teknolojik ve güçlü olmak zorundadır. (Şekil 15)



Şekil 15

Sonuçta, fasonda tercih edilir olabilmek için bir firmanın, uzun vadede değişen öncelik ve tercihlere en kısa sürede adapte olabilmesi şarttır. Ayrıca, bundan sonraki değişikliği yaratması ve bu konudaki önderliği sürdürmesi de gerekmektedir. (Şekil 16)



Şekil 16

Kısaca, Solectron'un bu noktada, bugün için farkı nasıl gördüğünden bahsedeyim. Bugün, bir malzemenin işletmeye girişi ile mamul olarak çıkışı arasındaki süre 100 birim diyecek olursak, aslında bunun 5-10'luk bir birimi değer katan faaliyetlerde geçmektedir ve sonrasında malzemeler ürün haline gelmektedir. Diğer kısmı ise, depoda bekleme, taşıma ve buna benzer süreçlerde geçmektedir. Klasik bir fabrikada, bu 5-10'luk bölüme yoğun odaklanılmakta ve burada bir iyileştirme sağlanması için çabalanmaktadır. Oysa Solectron'un bugünkü görüşü,

malzemenin işletmeye girişi ile çıkışı arasındaki tüm sürecin aslında katma değer, yani malzemenin şekil değiştirme sürecinden ibaret olmasını sağlamak yönündedir. (Şekil 17)



Şekil 17

Bunun için de, bütün fabrikalarında aynı anda, aynı şekilde bir süreci başlatmıştır, ki buna da "Solectron Üretim Sistemi" adını vermiştir. Bunun bileşenlerinden bir tanesi yalın üretimdir. Bu, Toyota'nın geliştirmiş olduğu ve kayıpların küçük iyileştirmelerle en aza indirgenmesini sağlayan bir sistemdir. Sonuçları garantiye almak için değişikimi yönetebilmek ve dolayısıyla, neyi değiştireceğinizi ve bunun neye dönüşeceğini iyi biliyor olmamız gerekmektedir. Altı sigma ile kalitenin de garanti altına alınması gereklidir. (Şekil 18)



Şekil 18

Bunun sonucunda da müşteriler tercihlerini, Solectron'un yaptığı bu son gelişmeleri de överek, bizden yana kullanmışlardır. Bunların arasında Cisco, Delphi ve HP gibi firmalar bulunmaktadır. Çok teşekkür ederim. (Şekil 19)



### ... ve müşterilerin söyledikleri

#### Cisco

"2004 Şubat'ından beri çalıştığımız bazı diğer yan sanayilerimiz dolaştım ve sizin fabrikalarınızda gerçekleştirdiğiniz şeylere onlarda da baktım. sizler rakiplerinizden öyle öndesiniz ki diğerleri henüz ufukta bile değiller."

#### Delphi

"Solectron. "Lean Dönüşümü" gerçekleştiren güvenilir bir iş ortağı olduğunu kanıtlanmış ve dünya pazarında rekabetçi olarak yer almanın sonu gelmez bir yolculuk olduğunu göstermiştir."

#### HP

"Özellikle yeni ürünümüz için kurdunuz "Lean Üretim" hatınızdan çok etkilendim. Fabrikalarınızda ürettiğimiz diğer ürünlerimizde de benzer daha nicelemleri görmeyi umuyorum."



Şekil 19

### Prof. Dr. Arman Kırım

Teşekkür ederiz Mehmet Bey. Sorularınızı almadan önce söylenenleri kısaca bir toparlamak istiyorum. Nafi Bey'in mesajı çok netti. Odaklı bir firma olduklarını ve yeniliğin kendileri için en önemli unsur olduğunu söylediler. Bu, zaten benim başta inovasyon diye bahsettiğim konudur. İcra toplantısında iki şeye baktıklarını, birincisi bir yenilik aradıklarını, ikinci olarak da bir problem var mı diye sorduklarını belirttiler. Hayatta kalmanın yolu olarak hep yeniliği gördüklerinin altını çizdiler.

Cemalettin Bey de, bunları tamamlayan konulardan bahsetti. Esasen kendisi, fasondan başlayarak öğrenim süreçlerinin nasıl geliştiğini anlatıp, sonra da kendi kimliklerini oluşturma yönünde yaşadıklarını, zorlukları ve başarı yollarını aktardı. Ancak, kendisinin bize verdiği en önemli mesaj, bence cesaret mesajıydı. Cesur olabildiğin ölçüde açılacak yolların sınırı yoktur şeklinde bir mesaj çıkardım.

Kuthan Bey de, benzer çerçevede, şirketlerinin başarısının yeni ürün geliştirmekte, inovasyonda yattığını söyledi. İnovasyonda ne kadar başarılıysanız, iyiye gitme şansınızın o kadar yüksek olacağını ve 10 üzerinden 8 gibi bir oranla çalışabiliyorsanız, yaptığımız işte başarılı sayılabileceğinizi belirtti. Bunun nasıl yakalanabileceğini de anlatmaya çalıştı.

Son olarak, Mehmet Bey fason konusunda çok önemli noktaların altını çizdi. Maliyetleri kontrol edebilmenin, giderek daha yaratıcı çözümlere ihtiyaç yarattığı ve bu çerçevede de fason üretimin maliyet indirmede ve karlılığı yükseltmede çok önemli bir unsur olduğunu söyledi.

Konuşulanlar büyük ölçüde belli bir yerde birleşiyor. Esas itibarıyla, rekabet edebilmek demek, iki farklı şeyi aynı anda düşünebilmek ve buna bir sentez üretebilmek demektir. Birincisi şirketinizin içidir, ikincisi de şirketin dışıdır. Şirket içinde maliyetleri hiç bir et kalmayınca kadar, kemiğe gelinceye kadar aşağı indirmek elzemdir.

Bu hep böyleydi, ama fiyatların yüksek, karların da bol olduğu zamanda buna çok bakılmazdı; esas şimdi elzem. Bunu yapmanın yolu, süreçleri iyileştirmeden geçer. Verimlilik denilen şey, büyük ölçüde süreç iyileştirmektir ve hepimizin bir an önce bu süreç iyileştirme becerisine vakıf olmamız, bunu kazanmamız lazım. Böylece, evin içini daha iyi yönetebiliriz.

Evin dışı ise, müşterinin, rekabetin ve pazarın olduğu yerdir. Orada da sürekli farklılaşmanızı sağlayan, fark yaratan inovasyonlar geliştirebilmeniz çok önemlidir. Evin içini ve dışını bir arada düşünebildiğimiz ölçüde rekabette önde kalırız. Birini bıraktığımız zaman rekabette geride kalır, ya da yok oluruz. Yarın, Arie de Geus bu konuyu, nasıl rekabetten düşülür veya nasıl önde kalınır konusunu ele alacak. Bizlerin söyleyeceklerimiz ise bunlardan ibaretti. Şimdi, sorularınızı almak istiyorum.

## SORULAR ve KATKILAR

### Özlem Er

Öncelikle tüm konuşmacılara teşekkür ederim. Ben İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü'nde öğretim üyesiyim. Yeni ürün geliştirme ile inovasyonun, yenilik konusu ile yeni ürün geliştirme konusunun biraz karıştığını düşündüm. Siz daha da iyi bilirsiniz. Biliyorsunuz, farklı stratejiler var; liderlik veya izleyicilik gibi. Örneğin Ülker gibi bazı firmalar, bildiğim kadarıyla, başarılı ürünleri çok iyi izliyor. Diğer firmaların ne yaptığını çok iyi izliyor ve ardından pazarda hakimiyet kuruyor. Çok büyük bir pazar payı var ve bu firmaların başarılı ürünlerinin bir şekilde yerli versiyonlarını yaparak yeniliği yakalıyor; daha doğrusu, yeni ürünler geliştiriyor. Ancak, bunlar yenilikçi ürünler olmayabilir. Bu iki konu arasındaki farkı iyi anlamak lazım diye düşünüyorum. Yenilikçi olma anlamında yeni ürün geliştirme faaliyeti farklı bir faaliyettir ve onun için araştırma geliştirme ya da tasarım anlamında gerçekten yenilik yaratmak gerekir.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Kısaca cevaplayayım sorunuzu; maksat para kazanmaktır, atomu keşfetmek değil. O şekilde para kazanılıyorsa, bu çok iyi bir para kazanma yöntemidir ve harika bir yenilikçiliktir. Eğer bambaşka bir şekilde çıkacaksanız ve yine para kazanıyorsanız, o da iyi bir şeydir. Taklit yaparak para kazanıyorsanız ve başarılı oluyorsanız, bu da eli öpülesi bir şeydir. Önemli olan kar edebilmektir ve karlılığı sürdürebilmektir. Bunu yaptığımız sürece her türlü yenilik mubahtır. Dışarıdan baktığımız kadarıyla, fena da gitmiyorlar. Hayranız, işin iç yüzünü öğrenmeye çalışıyoruz; fakat ser verip, sır vermiyorlar. Sizin söyleyeceğiniz bir şey var mı

Kuthan Bey?

### Kuthan Erginbilgiç

Ben de aynen sizin gibi düşünüyorum. Hızlı tüketim ürünlerinde özellikle, yenilikçi anlamda, yepyeni ürünler çıkarmak için çok büyük Ar-Ge bütçelerine ihtiyacınız olabilir. Böyle bir maliyeti sırtınızda taşımak ister misiniz? Bunu ödeyebilir misiniz? Bunlar bir tarafa; diğer yandan, bir şeyi alıp taklit ederken, ona başka bir şeyler katmak mümkün olur. İlla ki, birebir aynısını yapmazsınız. Özellikle gıdada, damak tatlarının farklılıklarını ve pazarlarınızı eğer çok iyi biliyorsanız, dışarıda çok iyi satmış olan o ürün ile Türkiye’de daha iyisini bile yapabilirsiniz. Türk insanı için en azından, daha iyisini yapmak mümkün olabilir. O ürün daha sonra dış pazarlarda, taklit ettiği ürünü yenebiliyor. Bunlar önemli diye düşünüyorum, çünkü Ar-Ge’ye yalnızca yeni teknoloji yaratmak diye bakmamak lazım. Aynı zamanda, görülen şeylerden yeni sentezler çıkarabilmek de yenilikçiliktir diye düşünüyorum.

### Abdullah Yaşar

Öncelikle ben de verdiğiniz bilgiler için çok teşekkür ediyorum. Doğutaş Mobilya Kurumsal İletişim Sorumlusuyum. Arman Hocam, konuşmasının başında odaklanmadan bahsetti. Ben de Kuthan Bey’e, Ülker hakkında bence pek çok kişinin merak ettiği bir soruyu sormak istiyorum. Kendileri marka genişlemesi yapıyor. Marka danışmanlarından ve “Marka Yaratmanın 21 Kuralı” adlı kitaptan alınan örneklerle bakarsak, markanın genişlemesinin çok da faydalı olmadığı ve markanın her yere, her şeye konulmasının çok da iyi olmayacağı söyleniyor. Ülker ise bunun tam tersini yaparak çok iyi yerlere giriyor. Bu, global marka olma yolunda doğru bir strateji mi? Neden bu odaklanma stratejisiyle çelişiyor?

### Prof. Dr. Arman Kırım

Önce ben bir açıklama yapayım, sonra Kuthan Bey’e sözü vereceğim. Burada konumuz global marka olmak değil, rekabet edebilmek. Global marka olmak kendisi başlı başına bir amaç olamaz. Global marka olup çok iyi para kazanacaksam, o bir amaçtır. Global marka olup bunu sübvansedeceksiniz ve cebe bir kuruş para girmeyecek ise, o laf-ü güzafır. Bütün dünya seni bilmiş ama cebinde beş kuruş para yok, ne kıymeti var?

### Kuthan Erginbilgiç

Ülker’i tek marka gibi görmek bana yanlış geliyor. Bu L’Oreal’i de tek marka görmek gibi bir şey. Ülker’in altında da çok farklı markalar var. O markalar da gün geçtikçe daha fazla kişilik kazanıyorlar; araştırmalarımızda da hep bunu takip ediyoruz.

Amerika’dan gelenler, orada 150 dolara elbise aldıklarını söylüyorlar. Burada aynı elbise 600 milyon liraya satılıyor. Bunu yalnız Sarar için söylemiyorum, diğer Türk markaları için de bu durum geçerli. Neden önce Türkiye’de bu markayı oluşturmak ve Türklere bu daha uygun fiyatlarla satmak varken ürünleri, neden bizden bu esirgeniyor? Elbette, mutlaka dışarıda da satılsın bu mallar ama, Türkiye’de pahalı, yurtdışında ucuz satmak markacılığın gelişmesi için bir şart mıdır?

### Prof. Dr. Arman Kırım

İndirim mi istiyorsunuz? Sayın Sarar, siz niye pahalı satıyorsunuz burada?

### Cemalettin Sarar

Efendim, pahalı değil. Bizde 295 milyon liradan, 2 milyara kadar elbise var. Fiyatlar kumaşına göre, dikişine göre, içinde kullanılan malzemeye göre değişiyor. Biz Amerika’da da, 199 dolara da elbise satıyoruz, 299’a da satıyoruz, 699 dolara, 899 dolara elbise satıyoruz. Ancak, bir Cerutti, bir Ermenegildo Zegna’nın kumaşı her zaman farklıdır. Bu fiyat farkı, kumaş farkından kaynaklanıyor. Bugün, o eski karlar öldü, artık yok. Bugün sürümden kazanmak var; az kar etmek var. Biz de böyle yapıyoruz. Hedefimiz bu ve kaliteli mal yapıyoruz. Sarar Mağazası’ndan 395 milyon liraya aldığınız takımın Amerika’daki satış fiyatı da 295 dolardır, 395 dolardır, 499 dolardır. Biz Amerika’da ucuz satıyoruz, Türkiye’de pahalı satıyoruz diye bir şey yok. Amerika’da da, Türkiye’de de aynı fiyattır. Hatta, Türkiye’de daha ucuza satıyoruz, çünkü biz burada marka olduk.

### Prof. Dr. Arman Kırım

Bütün konuşmacılara ve sizlere teşekkür ederek oturumumuzu burada kapatmak istiyorum.

## OTURUM 2A

### KOBİ KLİNİK

- Kayıt dışı ekonomi ve haksız rekabet
- Dış ticaretteki tehditler
- Küreselleşmeden yararlanmanın yolları
- Küresel rekabet gücü için yeniden yapılanma

#### Oturum Başkanları

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Hakan Madencilik Yönetim Kurulu Üyesi

Ali Akurgal

Akurgal Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

#### Konuşmacılar

Vedat Mimaroglu

Çimtaş A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

Mehmet Ali İnce

Pisa Tekstil ve Boya Fabrikaları A.Ş. Genel Müdürü

Aynur Bektaş

Hey Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Genel Müdürü

Cahit Atay

Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş. Bölüm Müdürü

## Talat Çiftçi

Hakan Madencilik Yönetim Kurulu Üyesi

Hepiniz KOBİ Klinik oturumuna hoş geldiniz. Oturumumuzda yanıtınızı sizlerden alacağımız anket sorularımız olacak, konuşmacılarımız da kendi deneyimlerinden yol çıkarak bu anket sorularına yanıtlar verecekler. Daha sonra da aramızda olan bazı arkadaşlarımıza bu soruları yönelterek tartışmayı genişletmeye çalışacağız. Şimdi bu anketlerin ilkinden başlayalım.

## Ali Akurgal

Akurgal Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Anketleri nasıl yanıtlayacaklarını izleyicilerimize anımsatalım. Girişte anket cihazları var. Bunlardan almadıysanız, hala vakit var, alabilirsiniz. Üzerindeki tuşlara basarak yansıya perdeye yansıtılan seçeneklerden her soru için bir tanesini seçeceksiniz. Seçiminiz anında, bütün izleyicilerin seçimleri ortalaması alınarak perdede görünecek. Böylece deneyimli sanayicilerimiz, yaptığınız seçimlere, izlenimlerinize ağırlığına göre yanıtlarını sunacaklar. Vaktimizi iyi kullanırsak toplantının sonunda, 10 dakikalık soru-yanıt bölümümüz var. Sorularımızı lütfen yazılı olarak sizlere verilen kağıtlara yazın. Hosteslerimiz toplayacaklar. Konuşmalar sürerken, soruları kimlerin yanıtlayacağına ilişkin biz ayırım yapacağız ve konuşmalar bittiğinde de sorularınızı yanıtlamaya başlayacağız.

## Talat Çiftçi

İlk anket sorumuz şöyle: "Sektörünüzde, kurumsal rekabet gücünüzü azaltan en önemli etken nedir?" Seçeneklerden bir tanesini lütfen anket cihazınızın üzerinde işaretlerseniz, sonuçları almaya başlayacağız.

## Ali Akurgal

Cahit Bey, soru aslında herkese soruldu, ama ben size yinelemek istiyorum. KOBİ'lere en kural dışı rekabet, sanırım kayıt dışı yerli rakiplerinden geliyor. Halk arasında merdiven altı üretim olarak da dile getirilen bu tür rekabetin ülkemizdeki düzeyi nedir?

## Cahit Atay

Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş. Bölüm Müdürü

Bu problem sadece KOBİ'lerin değil, bence büyük işletmelerin de sorunu. Bir tarafta standart dışı üretim yapan, çevre ve iş emniyeti kurallarına aykırı hareket eden, çalışanlarını sosyal güvence şemsiyesi altına almayan, kayıt dışı faturasız ticarete bulunan, basit kalıp, araç-gereçlerle üretim yapanlar var; diğer tarafta ISO 9000 belgeli, hatta 14000 Çevre Kalite belgeli, araştırma-geliştirme yapan, kazancını son kuruşuna kadar vergilendiren, çalışanına yemek, servis, çağdaş çalışma ortamı sunan, iş yeri emniyetine riayet

eden, meslek içi eğitimlerle personelini her geçen gün geliştiren, makine parkını yatırımlarla her gün daha etkin hale getiren işletmeler var. Elbette, bu iki işletme türü arasında bir dengeden bahsetmek mümkün değil. Bunlar, tamamen haksız rekabetin ortaya koyduğu gerçekler. Bu konuda nasıl bir denetim mekanizması var?

Ben, kendi konum itibarıyla, elektrik sektöründen örnek vereyim. Örneğin, TSE'nin mecburi standartlar dahilinde ilan etmiş olduğu ürünler, cihazlar biraz önce saydığım olumsuz koşullarda, merdiven altında imal ediliyorlar. Bunlarla ilgili belgelendirme TSE tarafından gerçekleştiriliyor. Denetim ise Sanayi Bakanlığı'na bırakılmış durumda. Dolayısıyla, bir eşgüdüm de yok. Ülke olarak, bu konuda, sanıyorum, oldukça fazla ev ödevimiz var. Ben bunu kaliteli bir yaşamın parçası olarak görüyorum.

## Ali Akurgal

Sağolun. Aynur Hanım, sanırım kayıt dışı ekonominin en yaygın olduğu sektörlerin başında hazır giyim geliyor. Hazır giyim sektörü de, diğer sektörlerde yıkıcı olan haksız, kural dışı rekabeti bir avantaj olarak mı kullanıyor, yoksa o da bundan zarar mı görüyor? Ne dersiniz?

## Aynur Bektaş

Hey Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Genel Müdürü

Biraz önce arkadaşımın da açıkladığı gibi gayri-resmi, işçisinin koşullarını en asgari düzeyde tutan firmalar, ilk başta sanki avantajlı gibi görünüyor. Fakat ben olaya başka bir yönden bakmak istiyorum. Bakınız, hazır giyim ihracatında bugün artık firmalar, Türkiye'de insan haklarına önem veren firmalarla çalışıyor. Çalıştığı firmalardan da, kendi tedarikçilerini kontrol etmesini istiyorlar; bunu hazır giyim yapan düzgün sanayici de çok iyi biliyor. Ancak Ar-Ge'sine önem veren, insan haklarına saygılı kurumlara iş veriliyor.

Bugün, kısa vadede istisnalar olabilir, bugüne kadar belki böyle gelmiş, ama böyle gitmeyecek. Devlet kurumları, yerel yönetimler, maalesef, vergisini ödeyen, işçisini üst seviyede çalıştıran, şartlarını koruyan ve varını yoğunu işine gücüne vermiş kurumlarla, bunun tam tersi davrananları bazen aynı kefiye koyabiliyor.

Tekrarlamak istiyorum, genel olarak düzeltilemeyen şeyleri, bize işveren Avrupalılar, Amerikalılar veya diğer ülkeler düzelterek. Önümüzdeki günlerde, insan haklarına önem veren firmalar ayakta kalacak. Onun dışında kalan firmalar da kalitesiz işçi, kalitesiz ürün ve piyasada iş bulamayan işçilerle çalıştığı için üretimine devam edemeyecek diye düşünüyorum. Bunu engellemenin de birçok yolu var. Örneğin, çok önem verdiğimiz, 5084 sayılı bir yasamız var. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nin de üyesi olarak, bu

yasanın genişletilmesi lazım diye düşünüyorum. Çok az sayıda ve kalkınmada öncelik eşiği olarak alınan 1.500 dolar hesaplanmasında haksızlıklar olduğunu düşünüyoruz.

Ayrıca, asgari ücretin kesinlikle vergi dışında bırakılması lazım. Belki çok büyük bir yük olacak ama, hepimizin bildiği üzere, kurumlar ve gelir vergisinin düşürülmesi lazım. Bizim Dernek olarak çok üstünde durduğumuz bir diğer önemli konu da, bölgesel asgari ücretin mutlaka benimsenmesi ve çıkartılmasıdır. Çünkü bugün, gerçekten, çay ve simitin fiyatı her yerde aynı değil. Bugün İstanbul'da 500 milyona geçinemeyen bir işçi 150 milyona başka bir yerde geçinebiliyor.

Bu çifte standart değildir. Ben Anadolu'ya yatırım yapmış bir sanayiciyim. 15.000 nüfuslu bir yerde, ilk gün 650 kişi müracaat etti ve bunların % 70'i lise ve üniversite mezunuydu. Bu bahsettiğim, endüstri mühendisinin bulaşık yıkadığı bir yöre idi. Eğer devlet bu gibi çalışmalara ağırlık verirse, önce iş ahlakımızı düzeltebilirsek, bunların da önüne geçebilir, hatta lehimize çevirebiliriz.

### Talat Çiftçi

Çok teşekkür ederiz. Anketlerle ilgili olarak, özellikle de tahmin ettiğimden daha az oy almış olan şu "Yabancı Kaynaklı Damping Düzeyinde Rekabet" konusunu biraz açmak istiyorum. Bu en çok konuştuğumuz konular içinde olmakla birlikte, buraya çok fazla yansımada. (Şekil 1)



Şekil 1

Mehmet Ali Bey, siz yurt dışından gelen rekabet konusunda tekstil sektörünü temsilen ne söyleyeceksiniz?

### Mehmet Ali Ince

Pisa Tekstil ve Boya Fabrikaları A.Ş.  
Genel Müdürü

Evet, bu şaşırtıcı durumu Çin'deki haksız rekabet unsurlarını irdeleyerek açıklamak belki mümkün olabilir. Hepimizin bildiği gibi, Çin'den Türkiye'ye büyük

miktarda dampingli mallar geliyor. Orada sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edilmediğini, ILO kurallarına tam olarak uyulmadığını, çevre koruma kavramının gelişmediğini ve buna bağlı herhangi bir maliyet unsuru olmadığını görüyoruz. Ayrıca, devletin enerji fiyatlarında, kredilerde, yatırımlarda ve ihracat ile ithalatta çok yüksek sübvansiyonlar yaptığını da biliyoruz. İççilik maliyetleri çok ucuz.

Bütün bu faktörlere ek olarak, düşük kur politikası uygulanıyor. Şu anda, %40 daha düşük değerli bir Yuen var. Türkiye'de kamu kurumları arasındaki koordinasyon da yetersiz olduğu için, bu malların ülkemize çifte fatura ile geldiği ve vergilerinin de tam olarak ödenmediği bir durumla karşılaşıyoruz. Bütün bu faktörleri dikkate alırsak, bu 1'e 5 gibi oranları dikkate alırsak, aslında şaşırtıcı gibi gelen oranları çok rahatlıkla hesap edebiliriz.

### Talat Çiftçi

Çok teşekkür ederiz. Vedat Bey'e dönmek istiyorum. Vedat Bey, isterseniz, Mehmet Ali Bey'in başlattığı istikamette tartışmayı sürdürelim. Türkiye'nin şu anda ara malını ve hammaddesini ithal ederek ihracatçı konumunda olduğu bazı sektörlerde rekabetçi durumumuz nedir?

### Vedat Mimaroglu

Çimtaş A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

Türkiye'de bu konuda sadece ek maliyet değil, maalesef ek bürokrasi de var. Sektörümüzce ihtiyaç duyduğumuz çelik profil ve levhalar başta olmak üzere, ara malların tamamına yakını, Türkiye'de üretilmediği için, bilahare bunları işleyip de ihraç edeceğimiz gelişmiş ülkelerden ithal ediyoruz. Burada üstlenmiş olduğumuz ekstra nakliye, bize özgü bir maliyet. Dolayısıyla, gelişmiş ülkelerin pazarlarında bu bize bir rekabet dezavantajı olarak geri dönüyor. Ayrıca, ithalat ve ihracatla ilgili komisyon ve harçlardan oluşan ek maliyetler dışında, önemli bir bürokrasi ve kırtasiye yükü de var. Örneğin, her ne kadar bir Dahilde İşleme Belgesi için artık Ankara'ya gitmek gerekmiyorsa da, bunun alınması 8-10 günü buluyor. Kapatılması daha da uzun sürebiliyor. Bu süreçte devlet bürokrasisinin yanı sıra İhracatçı Birlikleri, Odalar gibi devletten daha rekabetçi çalışmasını beklediğimiz bürokrasiler de var. Özetleyecek olursak, bu konularda maalesef pek rekabetçi değiliz.

### Talat Çiftçi

Aynur Hanım'a tekrar sormak istiyorum. Gerçi, demin değindiniz ama, özellikle Türkiye'nin rekabetçi durumu açısından, buradaki tabloya ilave edeceğimiz bir şey var mı?

## Aynur Bektaş

Hazır giyim sektörü bugün, gerçekten, ihracatın lokomotifine olmaya devam ediyor. Aynı zamanda, en çok istihdam sağlayan ve Türkiye'ye en çok katma değeri yapan sektördür. Rakamsal olarak tam bir veri yok elimde ama, diğer sektörlerle göre daha çok katma değer yaratmaktadır. Bugün 900 bin ton civarında pamuk üretimimiz var. 300 bin küsurunu dışarıdan alıyoruz ve tamamını da kullanabiliyoruz.

Asıl vurgulamak istediğim nokta ise, tek fiyata ne alırsan satılan Çin malları, maalesef fabrikaların kapanmasına ve kepenklerin inmesine neden oluyor. Eskiden firmalar batıyordu, ama bir şekilde bir yerden çıkıyorlardı. Ancak, iş artık o kadar caydırıcı oldu ki, artık insanlar bıktığı için, piyasada üretim yapan bazı firmalar batmıyorlar bile; yalnızca bıkıp kepenk kapatıyorlar. Kapanıyorlar; şirket kapatıyorlar. İkinci nesil bıkmış vaziyette. Bu kişilerin iyi şeyler görmeleri lazım ki, bu sektörleri devam ettirsinler.

Ben bu konuda tüketicinin bilinçlendirilmesi, ürünlerin Avrupa Birliği normlarında, kaliteli, güvenli, tüketici haklarına ve sağlık koşullarına uygun olması gerektiğine inanıyorum. İç piyasada üretilen mallar bu seviyeye gelirse ve ihracat fiyatlarına iç piyasaya mal yapabilirsek, bence kendi kendimize de rekabet koşullarını aşağıya çekmiş oluruz. İthalatın, elbette, kontrol altına alınması gerekir, ama gerçek ithalatçıya zarar vermeden yapılmalıdır. İthalat yapanlar bunu zaten çok iyi biliyor. Örneğin, malın üzerinde kesinlikle teknik özelliklerinin, orijininin belirtilmesi lazım.

Çok kısa basit bir örnek vereceğim. Biz ürettiğimiz çocuk mallarının hepsini, tek tek iğne detektörü dediğimiz makinelerden, geçiriyoruz ve iğne raporları hazırlıyoruz. Kopan, makineden düşen iğneleri yapıştırıyoruz. Bir tüketicinin çocuğunun başını acıtabilecek bir iğne çıkmasını diye bunu yapıyoruz. Bir tane dava veya bir tane müracaat var mı? Eğer biz bir kere böyle bir hata yaparsak, tüketici yurt dışındaki firmayı kapattırabiliyor.

## Ali Akurgal

Cahit Bey, demin merdiven altına eğildik baktık ve birkaç resim de gösterdik. Peki, bir markayı, iyi yerleşmiş bir markayı taklit edenler, yani korsan piyasa, aslında o markanın ArGe'sini çalmıyor mu? Yapmış olduğu yatırımı alıyorlar. Bu konuda bizi biraz bilgilendirin istiyorum.

## Cahit Atay

Bu, önemli bir soru. Siz korsan dediniz; ben bunu, dilim varmıyor ama, başka bir kelimeyle ifade etmek istiyorum, bu ürünler karşımıza sahte ürün ismiyle de çıkıyor. Maalesef piyasamızda, özellikle merdiven altı dediğimiz veya Uzak Doğu menşeli ürünler kol geziyor.

Bunlar, orijinallerinin dörtte bir fiyatına alıcı bulabiliyor. Takdir edersiniz ki, orijinal ürünün dörtte biri fiyatına satılan bu ürünleri üretirken kullanılan malzemeleri düşündüğünüzde - elektrik sektöründen geldiğim için bu konuda biraz bilgi vermek istiyorum, biz halojensiz, alev iletmeyen, kadmiyum içermeyen, çevre dostu olan malzemeleri seçip kullanıyoruz - inanın, bu malzemeleri dörtte bir fiyatına almanız mümkün değil. Elbette, bir takım kalite unsurları, standart dışı üretimler bu dörtte birlik fiyatı oluşturuyor. Taklit denilenler, ünlü bir markayı taklit ederek kendi markalarıyla piyasaya çıkıyor. Sahte olanlar ise, ünlü bir markayı birebir kopyalayıp, tüketiciciyi de yanıltıyor.

Ben de Aynur Hanım'a katılıyorum; burada tüketiciciyi bilinçlendirmemiz lazım. Biz tüketiciciyi bilinçlendirme adına, firma olarak, geçtiğimiz yıl 300 bin Euro'luk bir bütçe kullandık. Reklam filmleri ve broşürler ile bu tür elektrik ürünlerinin doğurabileceği risklere karşı tüketiciciyi bilinçlendirmeye çalıştık. Sahte ürün alan kişiler özellikle ürünü, sizin orijinal fiyatınıza yakın bir değere aldıkları için çok iyi bir satın alma yaptıklarını düşünüyorlar. Ancak, bunları orijinallerin arasında karışık olarak aldıklarını maalesef bilmiyorlar. Dörtte bir fiyata alanlar, maalesef, ne yaptıklarını biliyorlar; taklit bir ürün satın aldıklarını biliyorlar. Bütün bu olumsuzluklar, geçtiğimiz yıllarda firmamızın özellikle mücadele ettiği bir konuydu ve bu mücadelemizi de sürdürüyoruz. Ali Bey, Ar-Ge dediniz. Bu konuda birkaç rakam vermek istiyorum. Biz Siemens olarak, Ar-Ge'den feragat etmiyoruz. Bunlar bizi yıldırıyor. Firma olarak ciromuzun %6.9'unu, geçtiğimiz yıl Ar-Ge faaliyetlerine ayırdık. 120.000 patenti olan ve 40 ülkede 40.000 Ar-Ge çalışmanı olan bir firmayız.

## Ali Akurgal

Çok teşekkür ediyorum. Büyük firma açısından böyle olabilir, ama herhalde KOBİ'ler bu kadar rahat değillerdir. KOBİ'ler herhalde daha zor şartlar altında, onlar hakikaten Ar-Ge'lerinden feragat etmek durumunda kalabiliyorlar.

Fikri haklar, fikri mülkiyet dediğimizde, Kaan Dericioğlu'nun görüşlerini almazsak olmaz. Kendisi aramızda ve hem şu ana dek konuştuklarımızı yorumlayacak, hem de kendi sunuşu var, onu yapacak.

## Kaan Dericioğlu

Konumuzun fikri haklarla ilgisini özetlemek için bazı sözcükleri tercih ettim. Taklit markalı mallar ile konuya girmek istiyorum. Bunun en çok uygulandığı alan - biliyorsunuz, yazlıklarda, Ulus Pazarı'nda, her yerde bunlara çok rastlıyoruz- özellikle giyim sanayisidir. İkinci başlığımız taklit mallar; bu, markanın dışında buluşların, tasarımların ve benzeri hakların uygulandığı mallardır. Markasız mallar var. Bunlar da düşük kaliteli, düşük fiyatlı, üretim yeri hakkında yanlış bilgi içeren

veya üretim yeri hakkında bilgi içermeyen mallardır, son kullanma tarihi geçmiş mallardır. Bu özellikleri daha da uzatabiliriz.

Saydıklarımızın içinde en çok, tescilli bir markanın izinsiz kullanımı ile karşılaşılıyor. Burada, kesinlikle marka tescilinden doğan haklara tecavüz olduğunu söyleyebiliriz. Bu konu bu yıl kanunla güncellendi. Kanuna göre, marka sahibinin şikayeti üzerine açılacak bir ceza davası, bir yargılama gerekiyor; taklitçiye dört yıla kadar hapis, kırk altı milyar liraya kadar para cezası veya ikisi birlikte uygulanıyor. Ayrıca, işyerlerinin bir yıldan az olmamak üzere kapatılması ve aynı süre ticaretten men edilmesi de söz konusu. Yargıtay Yedinci Ceza Dairesi, bu konuda gelen eksik kararların tümünü değiştirerek kabul ediyor. İşyerinin bir yıldan az olmamak üzere kapatılması ve aynı süre ticaretten men edilmelerini de mutlaka kararlara ekliyor. Bu, çok önemli bir konu; 46 milyar lira para cezası, 4 yıl hapis cezası ve işyerinizin kapatılması var sonucunda. Taklitçiler açısından düşünüldüğünde, gidip elinizi uzatıp lisans alsanız, iş size daha ucuza gelebilir.

Çok sık rastladığımız bir sorun var: Taklitçiyi nasıl bulacağız? Eğer merdiven altı üreticisiyse, onu bulmak oldukça zor. Ancak yasaya, yasal düzenlemelere baktığımızda, bu tür ürünleri satan, dağıtan, elinde bulunduran, ithal edenlerin tümünün aynı cezalara muhatap olabildiklerini görüyoruz. Bu nedenle, kaynağı bulamadığımız sürece, üreticinin dışındaki kişilere uygulanan cezalar ile taklit markalı malları etkin olarak önleyemiyoruz. Tescilli tasarımlarda markanın ötesinde ikinci bir konu var; faydalı model belgelerini içeren özgün mallar var. Bunların da izinsiz kullanımında, markada olduğu gibi, eşdeğer diyebileceğimiz uygulamalar var. Tescil bir zorunluluk olmadığına göre -gerçekten bir zorunluluk değil- ben markamı, tasarımı tescil ettirmemiş olabilirim. O zaman yasa, eğer marka ya da tasarım özgünse, taklit değilse, onu haksız rekabet hükmünden koruyor. Çok karıştırılan bir kavram olduğu için özellikle belirtmek istiyorum; bu konu Rekabet Kurumu'nun değil, Ticaret Mahkemeleri'nin konusudur.

Bu haksız rekabet nedir? Başkasının iş mahsulü, emtiası ve ticaret işletmesiyle iltibas yaratmaya çalışmaktır; ancak başka haksız rekabet konuları da var. Bunların hepsi de rekabet gücünü doğrudan etkiliyor. Rakibi kötülerseniz, kendinizi üstün gibi gösterirseniz, "benim ürünüm en iyi ürün" dersiniz haksız rekabet yapmış olabiliyorsunuz.

Ne tür önlemler alabiliriz? Öncelikle, hak sahiplerinin kendi haklarına sahip çıkması gerekiyor. Çünkü bunlar, kişisel şikayete bağlı suçlar olarak kabul ediliyor. Ekonomik kayıpları ve ciddi sorunları net bir şekilde dile getirdiğinizde, partilerimiz, üniversitelerimiz, sivil toplum örgütlerimiz bu işi biraz daha fazla önemsemeye başlayacaklardır. Geciken adalet senaryolarını da dikkate

alırsak, 1980'li yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı'nda, İhtisas Mahkemelerinin kurulmasını planlamıştık. 15 yıl sonra ancak kurulabildiler şu an 7 tane var. Sayıları yeterli değil ve sayılarının hızla artması gerekiyor. Çünkü yasada hızlı bir inceleme gerektiği söyleniyor. Bakın ne diyor: "Bu kapsamdaki suçlarla ilgili şikayet, acele işlerden sayılır."

Bütün bu saydığımız işlerle ilgili, elimizde bir de mevcut yasal düzenlemelerimiz var. Bunları da güncellememiz gerekir. Bakın, burada üretim yeri hakkında bilgi içermeyen mallar var. Bu Türk Malı ve Türk Malı'na ilişkin yasal düzenleme, yani "Yerli Mamulatin İşaretlenmesine İlişkin" düzenlemede geçtiği şekliyle söyleyelim: "Müteallik Nizamname" diyor. 1940 yılında çıkmış ve hala yürürlüktedir. "Türk Malı" sözcüğünün ya da "TM" ibaresinin elips içinde kullanılmasını zorunlu kılmış.

### Ali Akurgal

Kaan Bey, çok teşekkür ederiz. KOBİ'lerin rekabet gücünü kemiren başka zararlılar da var. Bu zararlılardan, tek tek bağışıklık sistemini harekete geçirerek kurtulmuş olan deneyimli kişilere ve genel kanı olarak sizlere soracağımız ikinci anket sorusuna geçelim.

### Talat Çiftçi

İkinci anket sorusunu, Martin Wolfun da özellikle vurguladığı, dış rekabet konusunda soracağız. "Yakın dönemde kuruluşunuzun en güçlü rekabet beklediği ülkeler hangileridir?" Sabah biraz kopya aldık ama biz de aynı fikirde miyiz? Cevaplarınızı bekliyoruz. Bu sırada, Mehmet Ali Bey'e bir soru yöneltmek istiyoruz. Özellikle tekstil sektörünün Çin konusundan çok etkilendiğini duyuyoruz. Demin de bahsi geçti, 1 milyonluk ürünler dükkanları var ve oralarda inanmadığımız ölçüde ucuz çeşitli mallar görüyoruz. Bu konu tekstil sektörünü nasıl etkilemektedir?

### Mehmet Ali Ince

Elbette, öncelikle rakibimizi çok iyi tanımalıyız ki, nasıl bir strateji geliştireceğimizi bilelim. Tekstil ve hazır giyimde, Çin'in tekstilde 1980-2002 arasındaki gelişimi ile Türkiye'yi mukayese ettiğimizde, Çin'in büyüme hızı ile Türkiye'nin büyüme hızına baktığımızda, her ne kadar Çin daha büyük bir pazar payına sahipse de, aslında Türkiye'nin daha hızlı büyüdüğünü görüyoruz. Çin'in tekstilde büyüme hızı 3.4 olmuş, Türkiye'nin 4.7; Çin hazır giyimde 5 kez, Türkiye 13 kez büyümüş. AB ile ilgili duruma baktığımızda, AB pazarında da durumun çok farklı olmadığını görüyoruz.

Türkiye ve Çin birbirinin peşi sıra gidiyorlar, büyüme hızları aşağı yukarı aynı ve aynı miktardaki pazar paylarıyla devam ediyorlar. Burada en önemli konu üretim kapasiteleridir. Kurulu kapasitelerinin kıyaslamasını da yapmamız lazım. Üretim kapasitelerine bakarsak, Çin'in üretim kapasitesinin bazı üretimlerde 7 misli daha büyük olduğunu görüyoruz. Mesela pamuk ipliği üretimi Türkiye'de 1.1 iken, Çin'de 7.9 milyon ton civarındadır. Bu bilgileri derlerken, bir konu dikkatimi çekti.

Çin'in üretim kapasitesiyle Türkiye'nin üretim kapasitesi 7 misli, kurulu kapasitelerde aşağı yukarı 6 misli daha yüksek. Türkiye'nin kapasite kullanım oranının aşağı yukarı %50 civarında olduğunu tahmin ediyoruz. Bu mukayeseye göre, demek ki, Çin'in de kapasite kullanım oranı çok yüksek değil.

Çin'in bu önlenemez büyümesini frenleyecek unsurlar var mı? Evet var; bunlardan en önemlisi Çin'deki giderek büyüyen enerji açığıdır. Su ciddi boyutlarda kirleniyor. 2005'ten sonra Dünya Ticaret Örgütü'nün kurallarına uyma mecburiyeti var. Enflasyonda artma eğilimi var. Çin zaten kendisi de büyümeyi frenlemek istiyor, ama başarılı olamıyorlar. Çin'de 2004 yılında, bütün alınan tedbirlere rağmen, ilk üç ayda 9.7 büyüme görülüyor. Bu konuda ne tedbirler almışlar? Banka kredilerini kısıyorlar. Temel hammaddelerde ithalatı azaltıyorlar. Merkez Bankası'ndaki mevduat karşılık oranlarını %7'den, %7.5'e çıkarmışlar.

Yatırım projelerini kısıtlıyorlar. Başarısız olurlarsa bu sefer işsizlik artacak ve sosyal patlama yaşama riski de artacak. Çin de, kendi sorunlarıyla boğuşuyor diyebiliriz.

Bu arada, Türkiye'nin avantajlı olduğu kaliteli ürün, moda ve hızlı teslimat konularında da altyapı yatırımları yapılıyor, kargo uçakları ile önemli adımlar atılıyor. Türkiye'nin Çin'e göre elinde bulundurduğu en büyük avantaj şu anda kaliteli ürün ve moda uygun koleksiyon hazırlaması ile pazara yakınlık konusudur. Bir tahmine göre de, 2005 sonrasında ABD pazarının %75'ini Çin'in ele geçireceği söyleniyor.

### Talat Çiftçi

Bu konuyu bir de Cahit Bey'e sormak istiyorum. Cahit Bey, elektro-mekanik dünyasında Çin korkusu ne şekilde ortaya çıkıyor?

### Cahit Atay

Öncelikle, Ankara Sanayi Odası'nın Ocak ayında gazetede gözüme çarpan bir araştırmasından bahsetmek istiyorum. "Çin İstilasası Sürüyor" diye bir başlığı vardı haberin ve o araştırmadan bazı istatistiksel rakamlar almıştım; onları sizinle paylaşmak istiyorum. Konfeksiyonda %80, elektronik cihazlarda %50, gözlük camı veya çerçevesinde %40, kimyasallarda %10.

Elektro-mekanik sormuştunuz; elektro-mekanikte de maalesef %25. Pazarımızın %25'i Çin'den gelen, Uzak Doğu kökenli ve genellikle standart dışı, kalitesi ürünlerle dolu.

Bu ürünler nelerdir? Kontaktörler, şalterler, kablolar, duylardır; sanayimizde, evimizde kullandığımız elektrik malzemeleridir. Bunlara kendimizi emanet etmiş durumdayız. Beni merak düşüren bir husus da, bunların Türkiye'ye nasıl girdiği idi. Bunu araştırmak lazım.

Bugün Çin'den bir elektrik ürününü ithal edebilmek için, TSE Belgesi'ne ihtiyacınız var. Bunun için TSE'ye müracaat ediyorsunuz; TSE, Çin'de bir saha denetlemesi yapıyor ve bu ürünle ilgili bütün testleri de yaptıktan sonra ürünle ilgili olarak bir kalite belgesi veriyor. Daha sonra ürünler Türkiye'ye gönderiliyor. Ancak bunlar genellikle, genellikle diyorum, sözüm ona ürünler. Esasen, oradaki ürünlerle Türkiye'ye gönderilen ürünler arasında farklılık olabilir.

Ürünler aynı mı değil mi? Burada bir soru işareti var. Elbette, çok olumsuz bir durum. Bu mallar Türkiye'ye gümrüklenirken İhtisas Mahkemeleri'nin olmaması, denetimin yeterli yapılmaması neticesinde kolaylıkla ülkemize girebiliyorlar.

Örneğin, şalterlerin en önemli deneylerinden bir tanesi kısa devre deneyleridir, ancak Türkiye'de bu deneyleri yapabilecek bir laboratuvar, ne yazık ki, yok. TSE veya gümrüklerimiz gelen mala bakarak, belgesi de varsa herhangi bir test yapmadan, bunları yurda sokuyorlar. Böylece, biraz önce ifade ettiğim fiyat farklılıkları doğuyor; daha da kötüsü bu ürünler evimizde, sanayimizde tehlikeleri de beraberlerinde getiriyorlar.

Biz bu tür ürünlere karşı "İhbar Et" kampanyası başlattık. Tüketiciler 444 0 747 numaralı telefonu arayarak hem ihbarda bulunabiliyor hem de aldığı üründen şüpheleniyorsa bize danışabiliyor. Biz de, orijinalleriyle, taklitler veya standart dışı ürünler birbirinden zor ayırt edilebildiğinden, Türkiye'nin neresinde olursa olsun ekspere gönderiyoruz.

"İhbar Et" kampanyası neticesinde, bugüne kadar bir çok işyeri baskını yapıldı. Elimizde ihtiyati tedbir kararları bulunduğundan, bunları yapabildik. Kaan Bey'in de ifade ettiği gibi, bu tür ürünleri satan ve bulunduranlara aynı kanun hükümleri uygulandı. Satan, bulunduran ve kullanan kişiler hakkında işlem yapıldı. Geçen yıl, 13 baskın ve el koyma operasyonu sonucunda 1.2 milyon Euro'luk mal yeddi emine gönderildi, bunlara el konuldu.

### Talat Çiftçi

Ben bu anket sonuçlarından açıkçası etkilendim. Martin Wolf'un vurguladığı Hindistan faktörü ankette oldukça düşük puan aldı. (Şekil 2)





Şekil 2

Mehmet Ali Bey, Martin Wolf'un öne çıkardığı Hindistan ve Pakistan sizce anketimizde niçin düşük kaldı, görüşlerinizi kısaca açıklar mısınız?

### Mehmet Ali Ince

Tekstil açısından bakarsak, Hindistan, Pakistan, aslında Güney Asya- ki, buna Sri Lanka ve Bangladeş de dahil- Çin kadar etkili, tehlikeli ve rekabet edebilecek ülkelerdir. Diğer sektörlerdeki durumu bilmiyorum. Birincisi, 1.4 milyar nüfusları var, %2 ile büyüyorlar; dünya ortalaması %1.4. 1990'larda %5.5'lük bir büyüme hızı yakalamışlar. 2000 yılında 26 milyar dolarlık bir ihracatları var. 2010 hedefleri ihracata 90 milyar dolara çıkarmaktır. 2010 yılında, kendi ihtiyaçlarını da giderebilmek için, elyaf tüketimlerinin de kişi başına 3 kilodan 4.5 kiloya çıkması söz konusu. Toplam elyaf tüketimleri 7 milyon tondan, 12 milyon tona çıkacak. Tekstil sanayisinin büyüklüğü de, 55 milyar dolardan 150 milyar dolara yükselecek.

Ayrıca, Güney Asya'nın bir özelliği var; dünyanın pamuk ekilebilir topraklarının %36'sına sahipler. Dünya pamuk üretiminin de %21'ini yapıyorlar. Bunun sebebi de, hektar başına aldıkları üretimin dünya ortalamasının altında olmasıdır; hektar başına 373 kilo üretim yapıyorlar, dünya ortalaması ise 636 kilodur. Eğer verimliliği dünya averajına getirirlerse, 7 milyon ton pamuk üretmeleri mümkün olur.

Bu nedenle, pamuklu sektörde Hindistan'ın, Güney Asya'nın başrolü oynaması doğaldır. Hindistan son 5 sene içinde teknoloji yenilemek için 5.9 milyar dolar yatırım yapmış. Pakistan'ın da 2005 tekstil vizyonu, 14 milyar dolarlık ihracat öngörüyor. Bu rakamlar, anketteki %8'lik sonuç ile çelişiyor.

### Ali Akurgal

Çok teşekkür ederim. Bir de gelişmiş ülkeler var, özellikle Avrupa Birliği ve ABD. Acaba bunlar bizim için hiç mi rekabet unsuru değil? Bu konuda Vedat Bey'in görüşünü alalım. Gerçi anketimizde, Hindistan

ve Pakistan'dan daha yüksek, %16'lık bir sonuç çıktı ama, sanırım sizin bu konuda oldukça deneyiminiz var.

### Vedat Mimaroglu

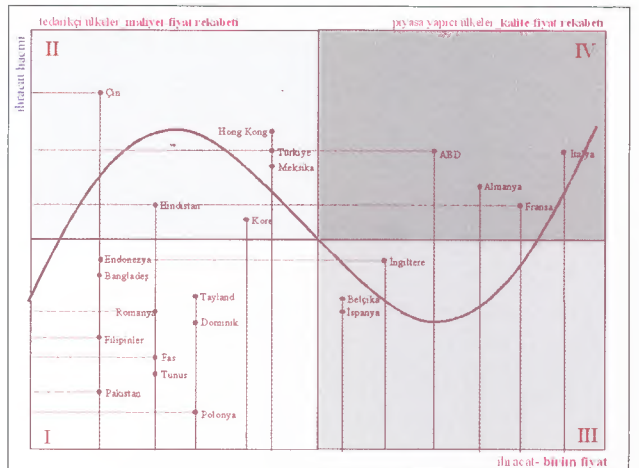
Gelişmiş ülkeler esasında, bizim rekabet beklemekten ziyade, gidip rakip olduğumuz ülkelerdir. Daha önce adı geçen ve gelişmekte olan bütün ülkeler rekabette bizi zorladıkça, biz de gidip daha yüksek katma değerli ürünlerde gelişmiş ülkelerin kuruluşlarına rakip oluyoruz. Çelik konstrüksiyon gibi daha düşük katma değerli ürünlerde artık rekabet edemiyoruz. Ancak, örneğin, büyük çaplı ve basınçlı proses ekipmanları imalatında biz de artık Kore, İngiltere, İtalya ve İspanya'nın elindeki pazarlara giriyoruz. Teknolojik boru sistemleri imalatında Amerika, Fransa ve Kanada'daki kuruluşlarla rekabet ediyoruz. Bu, küreselleşmenin getirdiği kaçınılmaz bir kısır döngü. Tasarım, kalite ve teknoloji açılarından düşük katma değerli alanları yeni gelenlere kaptırırken, biz de gidip başkalarının daha yüksek katma değerli pazarlarına girmek zorundayız. Kolay değil, ama olabiliyor.

### Ali Akurgal

Teşekkür ediyorum. Aynur Hanım, hazır giyimde durum nasıl? Hem gelişmiş ülkelerle rekabet edebiliyoruz; hem de galiba Çin büyük bir tehdit.

### Aynur Bektaş

Bugün olumlu konuşacağım, biraz moral vereceğim. Hazır giyim, Çin'e ve diğer tedarikçi ülkelere karşı en çok tehdit altındaki sektörlerden biri gibi görünüyor, ama bir S eğrisi düşünelim. Tabloda görünmüyor ama, böyle bir S eğrisi düşünürseniz, altta kalan ülkeler Endonezya, Bangladeş, Tayland, Romanya, Dominik, Filipinler, Fas, Tunus, Pakistan ve Polonya'dır. Bunun üstündeki tedarikçi ülkeler ise Çin, Hong Kong, Türkiye, Meksika, ABD, Almanya, Fransa, İtalya ile hemen onlara yakın Hindistan ve Kore var. Piyasa yapıcı ülkeler de İtalya, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Fransa'dır. İhracat fiyat dediğimiz ülkeler de İngiltere, Belçika, İspanya'dır. İhracatçı kare değiştirmek zorundadır. (Şekil 3)



Şekil 3

Biz bugün, soldaki tedarikçi karesinin üstündeyiz, ama hızla sağa geçmemiz lazım. Açıkça vurgulamam gerekirse, öncelikle orta-üst gruba üst sınıf parti üretiminin, müşteriye özel üretimin fasonculuğunu edinmemiz lazım. Şu anda Türkiye bunu yapıyor, artık üretimde bir markayız. Türk Malı dendiğinde, artık kalitesiz diye bakmıyorlar, kalitelidir diye bakıyorlar. Bu firmalara üretim yaparak, bu firmaların yerine geçebiliriz diye düşünüyorum ve zaten geçiyoruz. Ancak bu firmalar, az önce de vurguladığım gibi, mutlaka insan haklarına riayet eden, -artık insan haklarına riayet etmeyen hiçbir firmaya iş düşmeyecek, bunu kesin söyleyebilirim- kalite, maliyet ve yaratıcılık faktörlerini de içeren firmalara iş veriyorlar. Türkiye'nin en büyük avantajı, Mehmet Ali Bey'in söylediği gibi, öncelikle kalitesi ve yaratıcılığıdır. Hepinizin bildiği, yakınlık, kısa terminli mal üretmek gibi konuları tekrarlamak istemiyorum. Hepimiz bunları yaşıyoruz, hepimiz canla başla çalışıyoruz.

Belirtmek istediğim birkaç konu var; hazır giyim sektörünün şu andaki niteliği sanayici ve organizatör sanayicilik. Yaratıcı ve yönlendirici sanayici konumuna geçmemiz lazım. Acente kanalıyla iş yapmak veya Türkiye'ye gelen müşterinin siparişini almak diye tanımlayabileceğimiz şekilde pasif pazarlama yapıyoruz. Artık kendi acentelerimizi, kendi bürolarımızı kurmamız, müşterinin ayağına gidip anında hizmet götürmemiz lazım. Bu konuya ileride daha geniş değinebiliriz. Üretimde sipariş üretimi, orta sınıf parti üretimi yerine, orta-üst gruba üst grup parti üretimine geçip, müşteriye özel ürünler üretmeliyiz. Üretim yeri, şu anda ağırlıklı olarak İstanbul ve çevresidir.

Anadolu'da yatırım ve üretim yapmak, hazır giyim sanayi havzaları açmak istihdam açısından da, Türkiye'nin gelişmesi bakımından da, Amerika ve Avrupa Birliği normlarına uygunluk açısından da çok önemlidir. Bugün devlet, çok beğenmesek de, bazı illeri küçük bir yatırım teşvik kapsamına aldı. Lütfen oralara gidin. Biz Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği olarak çok gezdik. Gerçekten, Anadolu'da çok iyi yatırım yapabileceğiniz yerler ve çok işsiz var. Ben hepinize bunları bir kez daha hatırlatmak istiyorum. Kesinlikle Anadolu'ya yatırım yapmak zorundayız.

Şu anda maliyet ve fiyata dayalı rekabet yapıyoruz. Maliyet ve fiyata dayalı rekabetin sonu yok. Kalite ve fiyata dayalı rekabet yapmamız lazım. Sınırlı toplam kalitedeyiz şu anda ve yeterli toplam kaliteye geçmemiz gerekir. Moda-markada sınırlı ve yetersiz. İstanbul Moda Günleri adı altında bir etkinlik var ve İstanbul'un bir moda şehri olarak algılanmasına katkıda bulunuyor, ama bunların sayısını artırıp, bunları geliştirip İstanbul'u muhakkak bir turizm ve moda şehri yapmalıyız. Ben buna çok önem veriyorum. Çırağan'da bir IAP kongresi yaptık, duyurularda İstanbul'un güzelliklerini vurguladık ve daha çok katılımcı sağladık. Ben turizmle tekstilin birlikte gitmesi gerektiğine ve

böylece hem hazır giyimde hem de her konuda ihracatın artacağına inanıyorum. Şu anda yerel olsun, dışarıda olsun, etkin bir işbirliğimiz yok. Sınırlı, küçük veya orta ölçekli var. Yeni konumuzda stratejik işbirlikleri kurmamız, yurt içi ve yurt dışı ortaklıklar yapmamız lazım. Son olarak, ArGe ve ÜrGe'miz şu anda sınırlı, bunların azami olması lazım.

### Ali Akurgal

Sağ olun. Çin, ankette de, en büyük korkulu rüyamız olarak çıktı. Fakat, Türk-Çin İş Konseyi'nin Başkanı Yavuz Onay aramızda. Çin'i acaba doğru mu anlıyoruz, yoksa göz ardı ettiğimiz, ya da yanlış anladığımız bir takım şeyler var mı? Bizi bu konuda aydınlatacak.

### Yavuz Onay

Değerli konuşmacılarımızın verdiği gerçekten çok açıklayıcı ve detaylı bilgilere teşekkür ederiz. Fakat Çin'i değerlendirirken, şu C şikkında bir eksiklik var sanırım, oraya Vietnam'ı da eklemeleri lazım. 1988'den beri Vietnam'a gidip geliyorum. Mal satmak amacıyla değil, sırf araştırmak için gidiyorum. 1988'de Vietnam'da işçi ücreti 2.5 dolarken, Başbakan maaşı 35 dolardı. Bugün işçi ücreti 35 dolar, Başbakan maaşı ise 150 dolar. Vietnam, sanayileşmeye yüz tutmuş, Asya Kaplanları denilen yatırımlarda öncelikli olmuş bir ülkedir. Vietnam'ı, elektronik, metalürji ve tekstil açısından da dikkate almak gerekir diye düşünüyorum.

Çin Türkiye'yi tehdit ediyor mu? Çin'in Türkiye'yi tehdit etmesine gerek var mı? Verginin %71'e çıktığı, dünyanın en pahalı enerjisinin kullanıldığı, bürokratik olmayan ama bürokrasinin en yoğun olduğu bir ülkede, Çin bizi niye tehdit etsin ki? Buna niye ihtiyaç duysun? Çünkü biz zaten, kendi içimizde, kendi kendimize bir tehdit unsuru oluşturuyoruz. Konuyu bu şekilde değerlendirmek lazım.

Çin, uluslararası ticarete ve ulusal ticarete üstüne düşen görevi yapıyor; Çin ticaretini yapıyor. Amacı 1.5 milyar insanı doyurabilmek için, ihracatını ithalatının üzerinde tutup, döviz rezervini artırıp, dış borcunu ödeyebilmek ve bunun için çalışıyor. Türkiye, zenginleşmekte olan bir ülke değil. Zenginleşmek için çalışan bir ülke de değil. Türkiye, borç batağından kurtulmak için çalışan bir ülke. Bu nedenle her şeyimiz, bütün endekslerimiz, Türkiye'de çalışanların, üretenlerin ve kullananların üzerinden vergi toplamaya kalıyor. Kendimizi çok iyi toparlamamız lazım. Ne zaman ki Türkiye zengin olmaya çalışan bir ülke olur, kalkınmakta olan bir ülke olur, üçüncü ülke grubundan çıkar ve asıl o zaman Çin bize tehdit mi diye düşünmemiz gerekir. Şu anda bunu düşünmenin hiç bir anlamı yok.

Televizyona, basına baktığımızda sürekli bu malların ucuz ve kalitesiz olduğu söyleniyor. Ucuz olan bir malda kalite aramaya gerek yok. Türkiye'yi sadece

batıdan ibaret olarak düşünmenin de alemi yok, Türkiye'nin bir de doğusu var. Doğudaki insanlarımıza marka giydiremezsiniz. Doğudaki insanlarımızın temel sorunu barınmak, giyinmek ve yemektir. Bunları çözebiliyorsak ve onların gelir düzeyini artırabiliyorsak, o zaman markadan bahsedebiliriz.

O zaman, ithalatımızın Çin mallarının ucuzluğunu engelleyici, haksız rekabeti engelleyici önlemler alabiliriz. Batıdaki insanlarımızın durumu iyi, doğudakilerin kötü olursa, o zaman Türkiye'yi ekonomik açıdan doğu ve batı olarak ikiye ayırmamız gerekir; iki ayrı cumhuriyet gibi düşünmemiz gerekir. Bu konuda da Çinlileri suçlamamanın bir anlamı yok, çünkü bir ülkenin bir mala ihtiyacı varsa, o mal öyle ya da böyle bu ülkeye girecektir. Haksız ithalattan, haksız rekabetten bahseden firmalarımıza baktığımızda, bunların çoğunun ithalatçı firmalar olduğunu görüyoruz.

Niye bir üretici kadar, hatta üreticiden daha fazla ithalata ses çıkarıyorlar? İthalatlarındaki kar marjı düştüğünden ses çıkarıyorlar. Çünkü Çin malı bir gözlük İtalya üzerinden geldiğinde tanesi 15 dolara satılıyorsa, aynı gözlük Çin'den doğrudan geldiğinde tanesi 1.5 dolara satılıyor. Nüfusumuzun onda altısı hala yeterli geçim düzeyini yakalamış değil ve onlar için kalitesiz mal, kaliteli mal o kadar da önemli değil; çünkü onlar bunları günlük ihtiyaçlarını karşılamak için almak zorundalar. Onun için Çin'e yüklenmenin ve belki önümüzdeki 10 yıl içinde Hindistan'a, Pakistan'a, Vietnam'a yüklenmenin bu aşamada hiç bir anlamı yok.

Çin sanayicileri, Çin ticaret adamları Türkiye'de yoğunlaşırken, bizim de Çin'de yoğunlaşan ticaret adamlarımız var. Sayıları da her geçen gün artıyor. Vedat Bey de bilirler, tahminen, şu an 200 veya 300'e yakın Çin'de yerleşik sanayici ve ticaret yapan iş adamımız var. Bunların çoğu Çince bilmiyor. Belki bir veya iki tanesi biliyor. Fakat Çin'de iş yapabilmek için Çince bilmeye gerek yok. Hatta İngilizce bilmeye bile gerek yok, çünkü frekanslar uyuyorsa, o işi yapıyorsunuz demektir.

Çin, ülkemizde haksız rekabet yaratıyor mu? Çin, kendi ülkesinde de haksız rekabeti yaratıyor. Çin, dolayısıyla kendi markasını bile taklit eden bir ülke. Onun için Türkiye'ye gelen bazı mallar taklitmiş, markasızmış, bunları şu an tartışmanın bir anlamı yok. Türkiye'ye taklit bir mal giriyorsa, gerekli araştırma yapılmadan Türkiye sınırları içine giriyorsa, bunun sorumluluğu tamamen gümrüktedir. Eğer kalitesiz mal giriyorsa, bunun sorumluluğu da tamamen Türk Standartları Enstitüsü'ndedir. Eğer bu iki kurum görevini yapmıyorsa, bizim Türkiye'deki sanayicilerin yapacak bir şeyi kalmıyor demektir.

### Ali Akurgal

Size bir sorum olacak. Geçen sene, büyük marketlerden bir tanesinde 12.5 milyon liraya Çin malı döküm mangal

satıyorlardı. Bunlardan 20-30 tane alsam, götürsem hurdacıya satsam, hurda fiyatına, para kazanır mıyım diye düşündüm. Demiri o kadar eder. Bütün bu olumsuzluklar karşısında bu mal nasıl bu kadar ucuz olabiliyor?

### Yavuz Onay

Verileri, biraz önce arkadaşımız da dile getirdi. Çin, bundan bir de %50 veya %60 para kazanıyordur diye düşünüyorum. Yakın zaman önce, Çin'de çuval üzerine üretim yapan bir firmayı ziyaret ettik. Bana Türkiye'de geri dönüşümlü maldan çuval yapan bir firma gösterin. Gösteremezsiniz. Fakat Çin, şu anda geri dönüşümlü maldan çuval yapıyor ve dünyanın ihtiyacını karşılıyor. Çöpe atmıyor. Çöpünü ayrıştırıyor.

Çin bize sattığı %70 daha düşük fiyatlı mal üstünde ihracatta bir de %50-%60 kar yapıyor; Çin'in kendine özgü bir maliyet hesabı vardır. Tasarrufa yönelik ithalat vardır. Derler ki, ihracattan değil, ithalattan para kazanacaksınız. İthalat olmadan ihracat olmaz. Ucuz ithalat yapacaksınız ki, ihracatta rekabeti sağlayasın.

### Ali Akurgal

Demek ki, Çin'den öğreneceklerimiz de var.

### Yavuz Onay

Ben öyle düşünüyorum. Aslında anlatılacak veya yaşanacak çok şey var. Biz Çin'i 1978'den beri izliyoruz. Çin'in geçen hafta almış olduğu bir karar var. Çin ile Türkiye arasında bir ticari dengesizlik var. Sizce bu ticari bir dengesizlik midir? Hayır, değildir. Bizim Çin'e bir ihracat fazlamız var.

Nasıl oluyor diyeceksiniz. Herhangi bir elektronik malzeme üreticisi, Türkiye'de 1 milyar dolar ihracat yapıyor, ama Çin'den 850 milyon dolar ithalat yapıyor. Bizim 3 milyar dolarlık bir ithalatımızın zaten 2 veya 2.5 milyar dolarını, ihracat yapan firmalarımız yapıyor; geriye de 100 veya 200 milyon dolarlık bir kısım kalıyor. Bizim ihracatımızla dengelediğimiz zaman, ihracat fazlamız ortaya çıkıyor. Türkiye, Çin'den ithalat yapmasa, ihracatını yapması, rekabetini yakalaması mümkün değil. Olayları biraz da bu şekilde düşünmekte fayda var. Bunun karşılığında, siyasi ve diğer kanallardan bastırmamız sonucunda, Çin'e bir sürü alım heyetleri, yatırım heyetleri geliyor. Bir Allah'ın kulu da sormuyor ki, Çin'in Türkiye'ye yatırım heyetleri geliyor ama, Çin mevzuatı, Çin'in Türkiye'de yatırım yapmasına müsait mi? Müsait değil.

O zaman niçin biz Çin'den neden yatırımcı çekemiyoruz diye soruyoruz? Yaptığımız baskılar sonucunda, Çin iki hafta önce, Türkiye'yi yatırımda öncelikli bölge ilan etti. Yani şunu dedi: "Siz Çin firmaları olarak Türkiye'de yatırım yaparsanız, biz siyasi ve maddi olarak sizin Türkiye'ye sermaye çıkarmanıza izin veririz. Böylece,

Türkiye ve Çin arasındaki, yatırım mevzuatı ile ilgili sorunlar da bir nebze çözüldü. Örneğin, 18 Ekim’de Türkiye’ye Çin’den bir haksız rekabet heyeti gelecek ve bir basın toplantısı yapacaklar. Bu basın toplantısını, Türkiye Çin’i yanlış anlamasın diye yapacaklar. Türkiye’de öyle bir intiba uyandırıldı ki, sanki Türkiye Çin’e, Çin de Türkiye’ye düşman, Çin Türkiye’nin sanayisini batırıyor, acilen Türkiye’de Çin mallarını engelleyici tedbirler alalım. Fakat, Türkiye Çin mallarını engelleyici tedbirler almıyor. Türkiye, Çin’den kalitesiz malların ithalatını önleyici tedbirler alıyor. Basında da bunu bu şekilde açıklamak gerekir. Televizyona çıkıp makas kırmanın bir anlamı yok.

### Ali Akurgal

Teşekkür ediyorum. Hemen bir sonraki anket sorusuna geçiyoruz.

### Talat Çiftçi

Üçüncü anketimizde size şöyle bir soru yönlendirmek istiyoruz. “Sektörünüzün küreselleşmeden nasıl etkilendiğini lütfen bizimle paylaşın.” Burada bir takım alternatifler var, arasından seçiniz.

### Ali Akurgal

Mehmet Ali Bey, bu soru paralelinde ben de size şu soruyu yönlendireyim. Karımızdan vazgeçip, boğaz tokluğuna çalışarak, düşük katma değere razı gelmek midir tek yapabileceğimiz, yoksa başka seçeneklerimiz var mı?

### Mehmet Ali Ince

Bu suale ancak içinde bulunduğum sektörden, tekstil terbiye sanayisinden, bir inceleme yaparak doğru bir cevap verebilirim. Türkiye’de tekstil terbiye sanayisi, aşağı yukarı 4-4.5 milyar dolarlık bir ciroya sahiptir. 3 milyon tonluk üretim kapasitesinin % 50-60’ını kullanabiliyor ve 500 kayıtlı firmanın çalıştığı, 60 bin kişinin istihdam edildiği bir sektördür. Bir tedarik zinciri içinde bir bölümdür.

Kapasite kullanım oranı % 50-60 civarında olunca, yani atıl kapasite olunca ve Türkiye’deki enerji ile işçilik maliyetleri yüksek olunca, bir de buna Türkiye’deki ihracat sisteminin hazır giyimde dayalı bir konumda olduğunu eklersek, elbette tekstil terbiye sektörünün, bir yerde, düşük katma değere razı olmaktan başka şansı kalmıyor. Zira hazır giyimdeki rekabet, gördüğüm kadarıyla, tekstildeki rekabetten daha acımasız ve daha şiddetli. Bugün tekstil sektörü olarak, Avrupa Birliği’ne kumaş, mamul kumaş satmaya kalktığımızda verdiğimiz fiyatlarda, hazır giyimin aynı bölgeye yapmış olduğu ihracattaki fiyatlar kadar zorlanmadığımızı görüyoruz. Ancak, aynı fiyatlarla Türkiye pazarında ihracat yapacak bir hazır giyimciye o malı satamıyoruz. Bu demektir

ki, tekstil sektöründe mamul kumaş satarak, söylediğiniz düşük katma değeri artırabilme olanağımız var. Sektörün ihracata dönük bir yapısının olmaması dolayısıyla, hazır giyim siparişleri düştüğünde, tekstil terbiye sanayisinin de olumsuz etkilendiğini göz önüne almalıyız. Dediğimiz gibi, mamul kumaş ihracatı yaparak, üretimi çevresel etkiler ve insan sağlığını dikkate alarak gerçekleştirerek, bunu da belge ve sertifikalarla tescil edilmiş güvenilir ürünlere dayandırarak, düşük katma değer problemini bir ölçüde hafifletmiş oluruz.

### Talat Çiftçi

Teşekkür ederiz. Vedat Bey, anketlere bakacak olursanız en düşük puan alan konu, üretimin yurt dışına kayması. Sizin ise, bu istikamette bir gayretiniz var. Bunu izah eder misiniz?

### Vedat Mimaroglu

Düşük bedelli iş gücünden bahsetmiştiniz ve bunun bir neden olup olmayacağını irdelemek istemiştiniz. Yurt dışına gitmekte düşük bedelli işçilik tek neden değil. Bizim örneğimizde de tek neden bu değil. Üretimi yurt dışında bir yere kaydırmanın, pazara yakınlık, çevrim süresini kısaltma, maliyet avantajları gibi farklı nedenleri olabilir. Eğer bir markanız, ürününüz ve onu destekleyecek bir teknolojiniz varsa ve Çin’de veya herhangi bir yerde hammadeden dolayı bir avantaj buluyorsanız, bunu herkesten önce değerlendirmek gereklidir. Bizim Çin girişimimiz, işçilik avantajından ziyade pazara yakınlık ve yerel tedarik zincirindeki bir boşluğun doldurulmasından kaynaklanıyor. Biz Çin’e gidince, bir Çinli şirkete brüt maliyeti ayda 50 dolar olabilecek yerel iş gücüne, biz orada ayda 500 dolar veriyor olmamıza rağmen çalışabiliyoruz. Elbette, bunu zaman içinde düşürerek maliyet avantajı haline getirmemiz de gerekecek. Yurt dışına kayarken, tek sebep oradaki maliyet avantajı değildir; farklı katma değer imkanları da gözetilebilir.

### Talat Çiftçi

Aynı soruyu Cahit Bey’e yönlendireceğim. Yurt dışı yatırımları ile ilgili sizin görüşlerinizi alalım. Türkiye’deki bir şirketin yurt dışına gidiş nedenleri sizce nedir?

### Cahit Atay

Maalesef, bizim böyle bir örneğimiz yok. Biz aksine, Almanya’dan Türkiye’ye imalatlar çekmeye çalışıyoruz. Türkiye bugün, özellikle teknolojik ürünlerde, Çek Cumhuriyeti, Romanya, Hindistan ve Çin gibi ülkelere göre rekabetçi durumunu koruyor. Teknolojik ürünlerden bahsediyorum, emek yoğun işlerden bahsetmiyorum. Bizim sektörümüzde de, elektrik sektöründe bunun bir çok örneği var. Bugün Romanya’da bir işçinin saat ücreti 3-4 Euro civarında, Türkiye’de ise 6-7 Euro civarındadır. Biz bu farkı kalitemizle, lojistik performansımızla, verimliliğimizle

çok kolaylıkla dengeleyebiliyoruz. Bu nedenle de, Siemens'in belli ürünleri için Türkiye'de üretim merkezi halindeyiz ve bir çok ürün Türkiye'de imal edip dünya pazarlarına sunuyoruz. Örneğin kontaktörler ve orta gerilim ekipmanları bu ürünlerdendir. Elbette bu kolay olmadı; Biz uzun yıllardan beri, özellikle imalat teknolojileri konusunda, kalıpcılık, pres, plastik-metal parça imalatı, montaj ve mühendislik konularında kendimizi sürekli geliştirdik. Bu nedenle, bu üretimleri Türkiye'de yapıyoruz. Siemens her sene, Türkiye'ye yeni ürünler veya sistemler kaydırıyor. Sorumlu olduğum iş kolu olan alçak gerilim şalt teknolojisindeki ihracatımız da, şu anda özellikle, Almanya'ya satışlarımızla, yerli piyasada yaptığımız ciroyu yakalamıştır. Esasen bizde tam tersine bir durum var; biz üretimi Türkiye'ye getirmeye çalışıyoruz.

### Ali Akurgal

Teşekkür ediyoruz. Sabah Sayın Hüsamettin Kavi de, Sayın Devlet Bakanımız da söz ettiler ama maliyetleri düşürmek hala vazgeçebildiğimiz bir unsur değil. Ankette de öyle çıktı; %52 gibi bir çoğunlukla düşük katma değere razı gelerek idare ettiğimiz görülüyor. (Şekil 4)



Şekil 4

Aynur Hanım'a bir soru yöneltmek istiyorum. Fason üretim, yani bir yabancı markanın buradaki alt yüklenicisi olmak, günümüz maliyetleriyle bize bir şey bırakıyor mu?

### Aynur Bektaş

Türkiye zaten şu anda üretimde bir marka olmuştur dedik ve çoğunlukla bu tür firmaların fasonculuğunu yapıyor. Elbette, şu anda hem konfeksiyon ihracatçıları hem de bütün ihracatçılar zor şartlarda çalışıyorlar. Bunu hepimiz biliyoruz. Artık lokmalar çok küçüldü. Fakat, şunu da belirtmem lazım ki, ben pamuğumu 2 Euro'nun altındaki mallara harcamak istemiyorum. Ucuz mal yapmak istemiyorum. Tamam, çocuk büyüyor, ama biz de genç kalalım. Sadece Çin değil, arkasından büyük bir hızla başka ülkeler geliyor. Çin bugün, kendi

ülkesi ne olur ne olmaz diyerek, Moğolistan'da yatırım yapmaya başladı. Biz duralım mı? Tekrarlayayım, bugün olumlu konuşacağım ve olumlu bakıyorum. Çin'i tehdit olarak görmüyorum. Bugüne kadar yaptığım uygulamalarda da, firmamla ilgili doğru yolda olduğuma inanıyorum. Çin elbette bir tehlike, ama her ülke kadar bir tehlike. Belki uzun vadede daha büyük bir tehlike olabilir, ama Türkiye'nin - biraz önceki örnekte de görüldüğü üzere - S eğrisini değiştirmesi lazım. Kesinlikle, fiyat rekabetinden çıkarak, kalite rekabetine geçmesi lazım. Biz 1 Euro'ya, 1 Dolara t-shirt yapamayız, mümkün değil. Ancak, şunu da görmek lazım, bugün Çin ile aramızda %30 civarında fiyat farkı var. Bizde verim daha yüksek, Çin'de çok düşük, yaşam koşulları çok kötü, o yüzden de ucuz işçi var. Eğer Çin'de standartlar artacak olursa, o işçilerin de kazançları gelişecek. Hatta Çin, ileride benim için bir pazar. Belki ben de oraya mağaza açacağım.

Son gittiğimde bütün büyük markaların mağazaları dolaştım, mağaza kataloglarını aldım. Valentino'su, Yves Saint Lauren'i, Gucci'si, Chanel'i, aklınıza ne gelirse, hepsini dolaştım. En çok mağazanın Uzak Doğu'da olduğunu gördüm; neredeyse Avrupa'dan bile daha fazla diyebilirim. Pazara yakınlık söz konusu. Eğer ben Çin'e mal satacaksam, belki Çin'de de mal üretirim. Örneğin, bir uygulama yaptım. İtalya'ya, Yunanistan'a, daha yakın bir yere atölye kurdum. Böylece tüketicinin ayağına, daha yakına giderek daha avantajlı duruma geliyorum. Şunu da unutmamak lazım ki, artık hepimiz az çok modayı takip ediyoruz. Alışveriş ettiğim mağazalar eskiden beni senede iki kere arar yeni ürün geldiğini haber verirlerdi; artık her ay arıyorlar. Artık orta sınıf tüketicide de, üst sınıfta da moda anlayışı çok gelişti. Her ay piyasaya yeni ürün sürülüyor. Küçük, küçük ama, daha modayı takip eden, müşterinin daha çok beğeneceği mallar yapıyor.

Bu yüzden, Türkiye'yi bu konuda çok şanslı görüyorum. Avrupa'nın dibindeyiz, çok kısa terminli mal üretiyoruz, kaliteli mal yapıyoruz. Yineliyorum, ucuz işçi var; Anadolu'da var. İnanın, Anadolu'da - doğu demiyorum bakın, Anadolu'da İstanbul'a çok da yakın yerler bunlar - 200 bin lira verip çay içemeyen, kahveye giremeyen gençler var. Bunların hepsi lise mezunu, üniversite mezunu. Çok ucuz işçi var. Çok ucuz derken, İstanbul'a göre çok ucuz işçi var. Bu insanları biz geliştirip, eğitmeliyiz; çünkü insan haklarında yasak, yasak. "Yabancı gelip benim kapı girişime, elemanıma ne karşıyor?" diyemeyiz. Artık global bir dünyadayız ve alıcı firmalar her şeyimizi denetliyorlar. Üstelik, bunu satış politikası yaptılar. Yakında 2006 olimpiyatlarında izleyeceğiz, çocuk işçi çalıştırmayan spor malzeme üreticileri yarışmalarda slogan yapacaklar. Onun için tekrar edeceğim, bizler insan haklarına gereken önemi verirsek, Anadolu'ya gidersek, ArGe'mizi kuvvetlendirirsek, inanın Çin bizim için asla tehlike olamaz. Yüksek ihracat yapan bir firmanın temsilcisi olarak ben şahsen korkmuyorum ve iki yıldır konfeksiyon alanında yatırım yapmaya devam ediyorum.

## Ali Akurgal

Teşekkür ederim. İkinci en önemli konu olarak ortaya çıkıyor ki yabancı markaya alt yüklenici olmak anladığım kadarıyla bizim için hala kar marjı, katma değer yaratma alanıdır. Tüm bunlar, bol miktarda ithalat gerektiriyor. Aramızda Dış Ticaret Müsteşarlığı, İthalat Genel Müdür Yardımcısı Sayın Murat Yapıcı var. Kendisinden konuyu toparlamasını ve yorumlarını rica ediyorum.

## Murat Yapıcı

Anket sonuçlarına kısaca baktığımızda, ilk konuda kayıt dışı yerli rakipler %41, yabancı kaynaklı damping %10 çıkmış. Aslında, bu ikisi zaman zaman üst üste geçiyor; kayıt dışı diye bir yere koyduğumuzda, bu ikisi ithalat boyutuyla oldukça önemli bir yekun tutuyor. İkinci konumuzda ise, Asya Kaplanları ve Çin %57 ile en önemli rakipler olarak ortaya çıkmaktalar. Şu anda konuştuğumuz, rekabet sebebiyle düşük katma değere razı olmak da %52 gibi bir oranla sanayicilerimiz arasında öne çıktı. Küreselleşmenin etkisini işletmelerimiz nasıl yaşamaktalar? Konumuz itibarıyla, küreselleşmeyi dar anlamıyla kullanırsak, mal ve sermaye hareketlerinin tamamıyla serbest bırakılması şeklinde tanımlayabiliriz. Ticaret önündeki engeller azaltıldığı veya önemli ölçüde kaldırıldığında, çetin bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Türkiye de, malumunuz, 1980'lerden bu yana liberalleşme süreci içinde ve gerek Uruguay Round'u sonucunda imzalanan Dünya Ticaret Örgütü anlaşmaları, gerek 1996'da Gümrük Birliği ile liberalleşmede en üst düzeylere erişmiş durumdayız. Bugün işletmelerimiz rekabeti sadece dış pazarlarda değil, iç pazarda da hissedebilmekte ve eskiden uluslararası rekabet daha çok sadece ihracatçıların kaygısı iken, bugün rekabet artık Türkiye'deki tüm işletmelerin kaygısı olmuştur. Mal hareketinin önünde herhangi bir tedbir bulunmamakta ya da asgari ölçüde, gerekli olduğu ölçüde tedbir bulunmaktadır.

Rekabeti ne şekilde yaşıyoruz? Elbette, işletmelerimizin temel olgusu kar etmek ve kar da satıştan elde edeceği hasılatla ve fiyata bağlıysa, rekabet fiyat olarak ortaya çıkmaktadır. Fiyata dayalı bir mekanizmada yaşadığı bir rekabet rahatsızlık yaratabilmektedir. Ancak, rekabeti ikiye ayırmak lazım; haklı rekabet ve haksız rekabet. Haklı rekabet açısından baktığımızda, faktör avantajları karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü olarak ortaya çıkmaktadır. Buna yönelik tedbirleri, işletmelerimizin tek başına alması beklenemez, çünkü bu süreç genel ekonomik ortamdan etkilenir.

Rekabetin ikinci boyutu ise, haksız rekabet diye adlandırdığımız alandır. Bununla ilgili tanımlarda, çeşitli kavramlar iç içe girmektedir. Örneğin, Kaan Bey daha önce bahsetti, taklit markacılık da haksız rekabet olarak adlandırılabilir ve işletmelerimizi rahatsız edebilmektedir. Bu tür haksız rekabet de, çoğu kez fiyata yansıyan unsurlar ve düşük fiyat olarak ortaya

çıkılmaktadır. Marka taklitçiliği ya da fikri sınai mülkiyet haklarına riayet edilmemesi buna bir örnektir. Daha geniş anlamda, teknik düzenlemelere aykırılık, standart dışı ürün ve kalitesiz ürün de bu alandaki örneklerdir. Kalitesiz ürünü de, kendi içerisinde ikiye ayırmak lazım. Kamu, hiçbir zaman için, bir bireyin yerine geçerek, kullanacağı ürünün rengini belirleyemez. Örneğin, "Bu kravat ipek olmadığı için kalitesizdir, kullanmayın" diyemez. Tüketicinin kendisi tercihini yapar. Ancak, konu insan güvenliği, kamu güvenliği hususlarına geldiği zaman, kamunun görevi devreye girer. Bu alanda da zorunlu standartlar, veya teknik düzenlemelere uygunluk, etkin uygulandığı takdirde işlevini görür. Bunu aslında, tamamıyla kapı denetimi olarak düşünmemek lazım; bu noktada etkin piyasa denetimi de çok önemlidir. Konuyu sadece ithalat boyutuyla ele aldığımızda, sadece kapıdan geçerken yapılacak denetim değil, piyasada her yönüyle yapılacak denetim - kamu güvenliğini, insan sağlığını tehdit edecek ithal ya da yerli her türlü ürüne uygulanacak denetimler - bu tür haksız rekabeti gidermede etkili olacaktır.

İşletmelerimizin sıklıkla karşılaştığı rekabet durumlarından biri de, gerçek dışı beyan yoluyla yapılan ithalattan kaynaklanan haksız rekabettir. Bu da, aslında, adli bir vaka olup, tamamıyla ekonomik tedbirlerle çözülmeye çalışılmaktadır. Burada, yerine göre kıymet, yerine göre miktar, yerine göre menşei yanıtması suretiyle yapılan ithalatın önünde tedbir alınması gerekli olmaktadır. Buna ilişkin tedbirleri de, gerek Müsteşarlığımız İthalat Genel Müdürlüğü, gerek Gümrük Müsteşarlığı etkin bir şekilde uygulamaktadır. Örneğin, gümrüklerde referans kıymet uygulaması bulunmaktadır. Bizim her gün yayınladığımız gözetim tedbirleri var. Belki dün kadar 1 cent'e, yani 13 bin, 15 bin liraya dış fırçası geliyordu, ama artık bunların hepsinin önünde tek tek tedbir alınıyor.

Elbette, piyasaya herhangi bir reaksiyon gelmeden, devletin tek başına müdahale etmesi uygun olmayabilir. Bu nedenle, üreticinin de kendi durumunu en iyi şekilde ortaya koyması büyük önem taşımaktadır. Özellikle kayıt dışı ithalat konusunda gerek Gümrük Müsteşarlığı, gerekse Dış Ticaret Müsteşarlığı son dönemde çok yoğun tedbir aldı. Bunların sonuçlarını da bugün görüyoruz. Bu yıl şikayetlerin azaldığının bizzat şahidiyiz.

Bunun dışında ortaya çıkan haksız rekabet türlerinden dördü ise - ki bunlar, bir anlamda yasal sayabileceğimiz, gri alanda olan hususlardır - şöyledir: Birincisi, ihraç eden ülkelerin düşük kur politikası; ikincisi, ihraç eden ülkedeki sosyal damping; üçüncüsü, ihraç eden ülkenin sübvansiyon vermesi; dördüncüsü, ihracatçı firmanın damping yapmasıdır.

Bu konularda alınabilecek tedbirlerin çerçevesini ise uluslararası alanda Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Anti-Damping Anlaşması, Anti-Sübvansiyon Anlaşması ve

Koruma Önlemleri Anlaşması oluşturmaktadır. Türkiye de, bunları iç mevzuatına kazandırmıştır ve çok etkin ve hızlı bir şekilde uygulamaktadır. Örnek vermek gerekirse, Türkiye anti-damping uygulamalarında ilk sekiz ülke arasında yer almaktadır. Avrupa Birliği, Amerika gibi ülkelerle aynı kulvarda yer almakta ve çok deneyimli bir kadrosu bulunmaktadır.

Özetle, mevcut çetin rekabet ortamında, işletmelerimizin yaşamlarını devam ettirebilmesine imkan tanıyacak emniyet valfleri bulunmaktadır. Ticaret önlemleri de dahil olmak üzere, kayıt dışı ithalatla mücadele konusunda Müsteşarlık olarak sanayicimize her türlü desteği vermekteyiz. Geçtiğimiz dönem boyunca alınan tedbirler bugün sonucunu vermiştir.

Bir soru geldi. Genel olarak sorulmuş ama, İthalat Genel Müdürlüğü'nden gelmem sebebiyle buna cevap verebilirim diye düşünüyorum. Soru şu: "Sadece işlenmek veya ihraç edilmek üzere ithalat yapıp, bir yıl boyunca hiçbir tüketim malını ithal etmez isek, Türkiye sanayisi ve ekonomisi ne duruma gelir? Bu beş yıl devam ederse ne olur? Kanunlarla bunu engelleyemeyiz ama, tüketici satın almazsa pekala olur." Elbette, cevabı da kendi içinde ifade etmiş. Kanunlarla engellenmesi mümkün değil. İthalat yapmayacağız diyelim, ama yapmadığımız şey nedir? Tüketim malı, çok geniş bir ifade; içine neler giriyor, buna bakmak lazım. Bir de, elbette, makro ekonomik yansımalarını da hep beraber değerlendirmemiz lazım. Müsaadenizle, ithalat kompozisyonumuzla ilgili birkaç rakam vermek istiyorum. Genel olarak tüketim malları ithalatı, ülkemizde yıllar içinde %10-15 arasında değişir. Reel kurun değerli olduğu ve ekonominin canlı olduğu dönemlerde %14-15'i zorlar. Bu dönem de aynı şeyi yaşıyoruz; tüketim malları ithalatının genel ithalatımız içindeki payı şu anda %14 civarındadır.

Ne ithal ediyoruz? Geçmiş dönemlerden de bildiğiniz gibi, otomobil, bilgisayar, cep telefonu gibi ürünler göze çarpıyor. Fakat, daha mikro ölçekte incelenirse, ilk yedi aylık rakamlara baktığımızda, tüketim malları ithalatı 7 milyar 654 milyon tutuyor. Bu, yedi ayda yaklaşık 7.5 milyar tasarruf edebileceğimizi gösteriyor. Ancak, bunun 1 milyar 300 milyon doları ilaçlara gidiyor. Tüketim malı olarak tarif ediliyor, ama ilaç insan sağlığı söz konusu olduğundan, ülkenizde imalatı yoksa, ithal etmek ve ihtiyaç sahibine sunmak zorunda olduğunuz bir ürün kalemidir. Tüketicinin satın almama tercihi yapabileceği bir ürün değildir. İlaç dışında dikkati çeken bir diğer ürün de, benzindir.

Türkiye'de belirli özelliğe sahip benzin ya üretilememekte, ya da yeterli miktarda yok ise, bu da bir ihtiyaçtır ve alınması icap ediyor. Bu şekilde baktığımızda, 7.5 milyar doların, 1.5 milyar doları ilaç veya benzin gibi zorunlu tüketim ürünlerinin ithalatına gidiyor. Bunlar dışında, otomobil ithalatı çok dikkat çekiyor. Bu da, ürün çeşitliliğinin sağlanması açısından önemlidir.

Diğer ürünlere baktığımız zaman, en büyük kalemler 100-150 milyon dolar civarındadır ve tek başına bir anlam ifade etmeyen bu kalemleri tasarruf etmeniz de olur, etmeseniz de olur.

Bir noktanın altını çizmek lazım. Ürün çeşitliliği, bugün için piyasada, gerek üreticilerimizin kendilerini dış rekabete hazırlamasına, gerekse tüketicinin ihtiyaç duyduğu ürünlere en iyi şekilde erişmesine imkan tanımaktadır. İthalatın alternatifi üretim ise, zaten üretici kendini o noktada konumlandırmakta ve rekabete göre kendini ayarlayıp, tüketiciye uygun malları sunmaya gayret etmektedir. İthalat yapmayalım diyerek tasarruf edilebilecek büyük bir miktar söz konusu değildir.

### Talat Çiftçi

Teşekkür ederiz. Bir anket sorusu için vaktimiz kaldığını görüyorum. Bu anket sorumuz da, küreselleşmeye karşı kuruluşların stratejilerinin ne olması gerektiği konusunda. Katılımcılarımızın görüşlerini alalım.

### Ali Akurgal

Mehmet Ali Bey, tek başına, korumasız olarak yeni pazarlara açılmak konusunda tekstil sektöründe kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

### Mehmet Ali İnce

Yeni pazarlara, dış pazarlara açılırken, rekabet konusunu değerlendirmek lazım. Biz firmamızda şöyle bir strateji geliştirdik: Herkes Çin ile nasıl rekabet ederiz diye düşünüyor; bizim stratejimiz "Çin ile nasıl rekabet etmeyiz?" Çin ile rekabet etmeyince, elbette, başka biriyle rekabet etmek zorundasınız. Biz de İtalya'yla rekabet etmeye karar verdik. Ama İtalya'yla rekabet etmek, hiç de sanıldığı kadar kolay bir şey değil. Çünkü göreceli tek avantajımız işçilik iken, o konuda da İtalya verimlilikte bizden iyi. Enerjide daha pahalıyız. Onların çok büyük bir avantajı var, o da yaratıcılık. Yenilikçi ürünleri çok kolay geliştirerek ve çok hızlı bir şekilde pazara sunuyorlar. O zaman, biz de bu stratejide başarılı olmak için, şirkette çok kuvvetli bir ArGe bölümü kurduk. ArGe bölümü, zaman içerisinde nano-teknolojilere yatırım yaparak, pazarda ürün gamımızı genişletmemize yardımcı oluyor. Nano-teknolojilerin tekstil sektöründe giderek daha çok önem kazanacağını düşünüyoruz. Nano-teknoloji uygulamalarının bugün en popüler olanları, anti mikrobiyal apre uygulamaları, aloe vera gibi mikro kapsülle ürünlere ilaveler yapılması, yağ ve su iticilik, rutubet transferi, ultraviyole ışınlarından koruma gibi çok önemli konulardadır. Uygulamalar bunlarla sınırlı değil ve giderek artan bir şekilde nano-teknolojiler tekstile, özellikle de akıllı tekstiller bölümüne dahil olmaya başladı. Biz bu konuya ArGe bölümümüzle ciddi bir yatırım yaptık ve şu anda popüler olan uygulamaları yapabiliyoruz.

Ardından, katma değeri yüksek ürünler satmayı amaçladık ve pazarda giderek artan, ince ipliklerden üretilen kumaşların terbiyesi ve boyasına ihtiyaç olduğunu gördük. Bu konuda da teknolojiye yatırım yaparak, çok ince ipliklerden üretilmiş kumaşların terbiye ve boyası konusundaki becerimizi geliştirdik. Ayrıca, bugüne kadar İtalya'nın tekelinde olan merserize kumaş üretiminde de, hem kalite hem fiyat açısından rahat rekabet edebilecek bir düzeye eriştik. Kendi başımıza pazarlara açılabilme için ve bu kurt kapanında kendimize bir pazar payı açabilmek için bu gibi stratejiler geliştirerek rekabet etmeye çalışıyoruz.

### Talat Çiftçi

Çok güzel, teşekkür ederiz. Ben Vedat Bey'e dönmek istiyorum. Vedat Bey, iki numaralı seçenek ile yedi numaralı seçeneği birleştirirsek, yaklaşık %50 cevap yeni iş alanlarına, yeni sektörler, yeni havzalara, yeni fırsatlara yoğunlaşmış oluyor. Bu konuda siz ne söyleyeceksiniz? (Şekil 5)



Şekil 5

### Vedat Mimaroglu

Küreselleşmeyle rekabetin her geçen gün daha da arttığı bu pazar ortamında işi bilmenin ve bildiğiniz işte uzmanlaşmanın önemi de aynı şekilde artıyor. Yeni, fakat çok farklı nitelikteki iş alanları ve sektörler girmek, mümkün olmakla birlikte, çok kolay değil. Bizce, doğru da olmayabilir. Dolayısıyla, biz bunu sinerjiyi kaybetmeden, aynı sektör içinde kalmak suretiyle, bildiğimiz iş alanları ve konularında yapmayı tercih ediyoruz. Örneğin, iş alanlarımızdan bir tanesini seçtik ve şirketleştirerek, konusunda dünyanın en iyileri arasına soktuk. Sonra da, bunu Çin'de ve bilahare Kazakistan'da tekrarladık. Şu anda, üçü de farklı ölçeklerde olmak üzere, başarılı bir şekilde çalışıyor.

### Ali Akurgal

Sağolun. Anketimizde en büyük oyu "yeni fırsatları değerlendirip, rekabet üstünlüğü yakalamak" alıyor, ama ikinci en büyük seçenek, "yeni iş alanlarına, yeni

sektörlere ya da yeni havzalara geçmek." Cahit Bey'e sormak istiyorum. Türkiye'de üretilmiş ürünler konusunda tüketiciyi bilinçlendirmek açısından, küreselleşmeye karşı yerli malı kullanmayı özendirmek nasıl bir yaklaşım olabilir?

### Cahit Atay

Burada, ithalatçıyla üreticiyi birbirinden ayırmamız gerekiyor. Üretici firmalar, aileleri ve tedarikçileri ile birlikte yarattıkları katma değer bakımından farklı bir boyutta değerlendirilmek durumundalar. İthalatçı firmayla üretici firmanın farkını en iyi 2001 krizinde gördük. Bir masa, bir kasa anlayışı içindeki ithalatçı firmalar, o günlerde faaliyetlerini durdurdular; fiyatlarını dövizde endekslediler, hatta taahhütlerini yerine getiremez oldular. Üretenler ise, biraz önce bahsettiğim sorumluluk bilinci içerisinde bir takım çareler bulmaya çalıştılar. Bundan dolayıdır ki, o günlerde bu arayış içerisinde bir takım çözümler bulan firmaların ihracata yönelmeleriyle, bugün yıllık ihracatımız 60 milyar dolar seviyesine gelmiştir. Türkiye'deki ilk 500 firmayı, yarattıkları katma değerler bakımından tekrar bir sınıflandırmaya, değerlendirmeye sokarsak, inaniyorum ki, üretim yapanlar ön sıralarda yer alacaklardır. Dolayısıyla, ithalatçı firmalarla üretim yapan firmaları, bu anlamda birbirinden ayırmamız gerekiyor. Yerli malı iş ve refah demek; üretmemiz gerekiyor, gelişmemizin tek çaresi üretmek. Biz, Türkiye'de üretim yapan bir firma olarak, bugün Türkiye'de 900 milyon dolarlık bir toplam yatırımı yönetiyoruz. 7.300 çalışmamız var ve bunların ailelerini, tedarikçilerimizi de düşünecek olursanız, firmamızın böyle bir sınıflandırmada nerede yer alabileceğini tahmin edebilirsiniz. Üretici, sadece ürettiği malla anılmamalı; çalıştırdığı personeliyle, tedarikçisiyle ve yarattığı katma değer ile incelenmeli, o boyutta değerlendirilmelidir.

### Ali Akurgal

Teşekkür ediyorum. Uran Bey, stratejilerimiz ne olmalı? Bizi aydınlatır mısınız?

### Uran Tiryakioğlu

Stratejilerin bir kısmı gündeme geldi, ben onları topluca aktarmak istiyorum. Global ortamdan bahsettiğimize göre, öncelikle düşünce yapımızı Türkiye içiyle değil, global ortamla özdeşleştirmemiz ve dünya çapında düşünmemiz gerekiyor. (Şekil 6)

Elbette, buna paralel olarak boyutumuzu büyütmenin de yolunu bulmalıyız. Global ortamda satış için, öncelikle uluslararası platformda büyük müşteri ve büyük dağıtım kanallarıyla işbirliklerine giderek firmamızı, ürünlerimizi tanıtmamız ve bunun yanı sıra global rakiplerin ürünlerini de inceleyerek, doğru ürünleri uluslararası pazara sunabilmemiz gerekiyor.





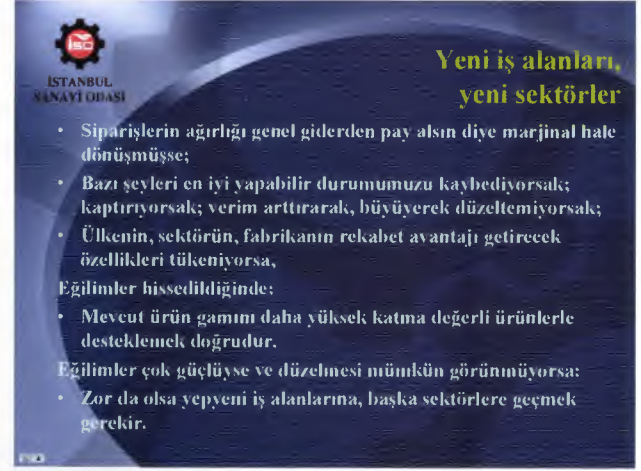
Şekil 6

Diğer taraftan Ar-Ge faaliyetlerini artırıp, istenen teknolojik özelliklerde, daha yüksek katma değerli ürünleri birbiri ardına ve sürekli olarak, durmaksızın piyasaya sunabilmek becerisini artırmamız lazım. Sonuçta rekabet avantajının teşekkül edeceği noktalara bakarsak, siparişe özgü, küçük partilerde üretim ve çabuk teslimatlar yaparak, bilhassa Avrupa Birliği yakınında olduğumuzu düşünerek, bir rekabet üstünlüğü yakalayacağımız açık. Buna paralel olarak, ürünleri ve üretimi dünya ölçeğinde düşündüğümüz zaman, sürekli verimi de artırmamız gerekiyor. Verim artışını da fiyatlara yansıyacak, düşürecek şekilde kullanmalıyız.

Bunlar nasıl olacak? Firma içine de bakmak gerekli. Daha dengeli, lisan bilir, yetenekleri daha yüksek işgücüne ve değişik kültür ortamlarında ihracatı destekleyebilecek organizasyonlara sahip olmamız lazım. Firmamızın organizasyonu da daha iyi yapılandırılmalı. Rekabet, doğal olarak, satış fiyatlarını sürekli aşağı çekiyor. Dünyadaki fiyatlar hiçbir zaman yukarı çıkmıyor, hep aşağı iniyor. Bu nedenle, biz de maliyetlerimizi, planlı ve hedefli bir şekilde, sürekli olarak indirebilmeliyiz. Böyle bir rekabet ortamında, kaba parametrelerle maliyet yerine, müşteri bazında ve ürün bazında maliyeti hassaslaştırmamız lazım; çünkü kar marjları düşmüş ve global rekabet artmıştır. Maliyetlerimizi iyi bilmek ve rekabete göre nerede olduğumuzu iyi tespit etmek durumundayız. Sonuçta, boyutu büyütme doğru ve boyut bir aşamaya kadar büyüdüğünde, artık markalaşmak gündemimizin en önemli faktörü olacaktır.

Yeni iş alanları ve sektörler göz atacak olursak, bazen tehlike çanlarının çaldığını duyabiliriz. Bu tehlike çanları hem sektörlerde hem firmalarda çalıyor. Nedir bu tehlike çanları? Siparişlerin ağırlığı, genel giderden pay alsın diye marjinal hale dönüşmüşse ve sadece işi döndürmek için sipariş alabiliyor duruma gelmişsek, tehlike çanları çalıyor demektir. Bazı şeyleri en iyi yapabiliyor durumumuzu kaybediyorsak, başkaları bir şeyleri bizden daha iyi yapabiliyorsa -her şeyde en iyi olmak mümkün değil ama, birçok şeyi rakiplerimiz bizden daha iyi

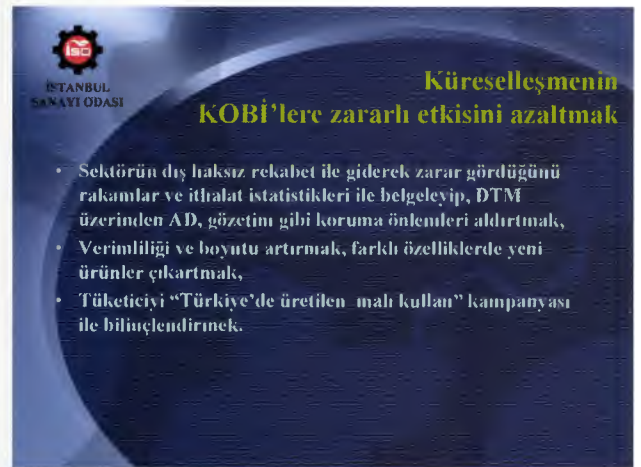
yapabiliyorsa- tehlike çanları çalıyor. Ülkenin, sektörün, fabrikamızın rekabet avantajı sağlayacak özellikleri tüketiyorsa -maalesef bu ülkede bazı endikatörlerin sanayiye ve üretimi tam destekleyemedikleri de oluyor- tehlike çanları çalıyor. (Şekil 7)



Şekil 7

Bu eğilimler, tehlikeler hissedildiğinde demin bahsettiğim konularda fazla beklemeden, tereddüt etmeden harekete geçmek gerekiyor. Örneğin, mevcut ürün gamını daha yüksek katma değerli ürünlerle desteklemek gereklidir. Bunların rekabet gücünü ve katma değerini de fabrikaya getirmek şart oluyor. Ancak, eğilimler çok güçlüyse ve düzelmesi mümkün görünmüyorsa, zor da olsa, yepyeni iş alanlarına, başka sektörlerle geçmek gerekebilecek, hatta belki de kaçınılmaz olacaktır.

Küreselleşmenin, doğal olarak, keskinleşen rekabet nedeniyle KOBİ'lere zararı var. Dışarıdan haksız rekabet söz konusuysa, Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan Sayın Murat Yapıcı'nın da söylediği gibi, sektörde anti-damping, gözetim, koruma önlemleri gibi önlemleri aldirtmak için, zedelenmeyi gösteren bilgilerle Dış Ticaret Müsteşarlığı'na müracaat etmek gerekli. (Şekil 8)



Şekil 8

Ancak, esasen, kendimize dönüp baktığımızda, en önemli konu verimliliği ve boyutu arttırmak, farklı

özelliklerde yeni ürünler tasarlamaktır. Sık sık gündeme geldiği üzere, Türkiye’de üretilen malı kullanmak, Türkiye’de üretim yapan firmalara önemli bir destek teşkil edecektir. Buna biz yerli malı demiyoruz; Türkiye’de üretilen -kim üretirse üretsin- ve Türkiye’deki iş gücünü kullanan ürünlerin tercih edilmesi ve bu bilincin Türkiye’de yaygınlaşması, doğal olarak üreticilerin büyümesine olanak sağlayacak ve istihdama da önemli katkı getirecektir.

### Ali Akurgal

“Merdiven altında üretilen hidrolik hortumlar yüzünden fren patlaması oluyor ve kamyonlar, otobüsler kaza yapıyor. Sanayi Odası buna müdahil olamaz mı?” diye bir soru geldi. Bu soruyu İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi olarak size yönlendirmek istiyorum.

### Uran Tiryakioğlu

İstanbul Sanayi Odası, bu konulara müdahil olacak bir organizasyona sahip değildir. Burada esas olan, Sayın Murat Yapıcı’nın da belirttiği üzere, piyasa denetimleridir. Gerek Avrupa Birliği Uyum Yasaları’nda, gerekse Türkiye’deki yapılanmada piyasa denetimleri Sanayi Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Ancak Sanayi Bakanlığı, bu yasa ve yükümlülük olmasına rağmen, bu konuda organize olma aşamasındadır. Kendi iç eğitimlerini ve organizasyon oluşumlarını yürütüyorlar. Dolayısıyla, bu tür kritik konularda bile, henüz piyasa denetimlerimiz tam olarak yürümüyor. Avrupa’da bunun çok iyi olduğunu biliyoruz. Bizim de bu konuda yol almamız ve Sanayi Bakanlığı’nın daha yaygın bir teşkilatta çalışması gerektiği kanısındayım.

### Ali Akurgal

Teşekkür ediyorum. Bu arada, bir soru değil ama, birisi bir görüşünü yansıtmış. Sayın Uran Tiryakioğlu’nun sunumunun en son maddesi ile ilişkili olduğu için okumak istiyorum. Arkadaşımız bir senaryo yazmış ve diyor ki: “Çok ucuza bir mont aldı oğluna ithal malı ve bu sayede ısındı. Ama o montu imal eden işyeri rekabet karşısında kapandığı için kendisi işsiz kaldı.” Doğal olarak, Türkiye’de üretilen malları kullanmadığımız ve kendimiz pazar yaratmadığımız vakit, kendi ayağımıza da ateş ediyoruz. Bunda çok haklısınız.

### Talat Çiftçi

Konuyu toparlayalım derseniz. Hem yerel kuruluşlarla işbirlikleri yaparak rekabet gücünün artırılması konusunda neler yapabileceğimiz hem de uluslararası kuruluşlarla ne tür işbirlikleri yaparak ayakta kalabileceğimiz konusunda Aynur Hanım’ın görüşlerini alalım.

### Aynur Bektaş

Önce kısa bir soru var, onu yanıtlamak istiyorum. Deniyor ki: “Kalite, fiyat ve maliyet bir şekilde ikinci plana düşebilir, tedarik hızı ise modada trendler sürekli değiştiği için çok daha önemli ve büyük bir avantaj. Tedarik hızı sizin firmada da ölçülüyor mu? Neden Uzak Doğu ile hız açısından değerlendirme, mukayeseler yapılmıyor?”

Daha önce arkadaşlarım bahsettiği için, ben üstünde durmadım. Benim firmamda da tedarik hızı çok yüksek, başka bazı firmalarda tedarik çok hızlı yapılabiliyor. Ben bunun için ne yaptım? En kuvvetli olduğum bölgeye gittim ve orada çok büyük bir ofis açtım. O ülkeye yönelik tasarım yapacak tasarımcılar aldım ve oradaki ofise yerleştirdim. Oradaki müşteriyi devamlı ziyaret ediyoruz. Onun projesini hemen kağıda döküyoruz, tasarımcılar çalışmalarını hemen Türkiye’ye internet kanalıyla geçiyor ve müşteri iki gün sonra numuneyi evinde teslim alıyor. Böylece müşterinin hayalini gerçekleştiriyoruz. Üç haftada da yükleme yapıyorum. İnanın, böylece ürünüm de üç katı fiyatına satılıyor. Benim etiketim değil, ama benim dizaynım.

İleride, inşallah, kendi etiketimi de koyup bu malları piyasaya süreceğim diye düşünüyorum. Hız, Türkiye için çok büyük bir avantaj ve bu avantajımızı en iyi şekilde kullanmamız lazım. Müşteriler için stok kumas tutuyorum. Eski bir bankacı olarak, paranın bir tek yerden kazanılacağına inanıyorum; sanayiciyse, sanayiciden kazanalım. Parayla para kazanmayalım, kendi sektörümüzden para kazanalım. Bu nedenle, peşin ödemelerle fiyatları düşürme yoluna gidiyorum. Stok mal tutuyorum. Müşterime elimden gelen, onların dahi düşünmediği hizmetleri sunmaya çalışıyorum; çünkü bir adım önden gitmem gerektiğine inanıyorum. Bu yüzden de, tekrarlıyorum, Çin’den korkmuyorum.

Sizin sorunuzun yanıtını ise, ben bir sacayağı olarak görüyorum. Buna global yeniden konumlanma diyebiliriz. Uygulama planımızı mutlaka sektör kurumları, dernekler ve birliklerle işbirliği yapmamız lazım. Herkes sektörüne sahip çıksın. “Ben bu aidatı niye veriyorum?” diye sormasın. Birlikten güç doğuyor. O aidatlarla bu dernekler yaşıyor ve gerçekten güzel şeyler yapıyorlar. Bunlarla işbirliği yapmak lazım.

Kamu otoritesi ve kurumlar çok önemli. Bu dernekler vasıtasıyla sesimizi duyurabiliriz. Asgari ücretin vergi dışı bırakılması, teşvikler, kurumlar vergisi ve gelir vergisinin düşürülmesi gibi konuları toplu olarak dile getirirsek sesimizi duyurabileceğiz. Tek, tek söyleyerek bir şey yapamıyoruz. Dernekler, bu nedenle de çok önemlidir.

Artık işletmelerle yazılı anlaşma yapmıyorum; iş konsorsiyumu yapıyorum. Bir sipariş geldiği zaman baskıcımı, örmecimi, boyahanemi çağırıp, artık fiyatı beraber veriyoruz. Mutlaka iş konsorsiyumları yapılması lazım.

Hatta konuyu daha da genişletiyim; Keşke birlik olsaydık da, 2006 olimpiyatlarının mal ihtiyacını hep beraber karşılasaydık. Ben t-shirt'ünü yapsaydım, birisi ayakkabısını yapsaydı, diğeri şapkasını yapsaydı. Yanılmıyorsam, o işte 800 milyon dolarlık bir alım vardı; keşke Türkiye, bu kadar önde ve Avrupa'ya bu kadar yakinken, buraya mal satabilseydi. Fakat, hiçbir kurum bunun önderliğini yapmıyor. Bu önderlikleri belki de devletin yapması lazım.

Bir de, sektörün ortakları ve paydaşları var. Bunlar da lojistik, gümrük ve diğer konulardır. Lojistik çok önemli ve artık bu sektörle de işbirliği yapmamız lazım. Maliyetlerimizi düşürmemiz için bu çok önemli bir alandır. Global yeniden konumlanma olarak gördüğüm bu işbirliğinin sektörel kurumlar, işletmeler, kamu otoritesi ve paydaşlarımız arasında gerçekleşmesi gerekir diyerek konuyu özetleyeyim.

### Talat Çiftçi

Vedat Bey, son bir toparlayıcı soruyu da size sormak istiyorum. Bütün bu konuşmaların ışığında, kendi uluslararası yatırım deneyimimizden de yararlanarak, rekabet gücünü artırmak için küreselleşmeye karşı bir strateji olarak görüşlerinizi alabilir miyiz?

### Vedat Mimaroglu

Biraz önce örneğini verdiğim yeni iş alanı, gaz türbini gibi büyük makinelerin yüksek kaliteli, teknolojik boru sistemlerinin imalatıydı. Hızla artan enerji yatırımları içinde, Çin'de bu konuda bir açık olduğunu gördüğümüzde, mevcut talebi karşılamak üzere, 2002 senesinde kendi know-how ve teknolojimizle, orada %100 Türk sermayeli bir şirket ve fabrika kurup çok kısa zamanda üretime başladık. Bazı faaliyet alanlarımızda Çin rekabetini hissetmeye başlarken, bu alanda Çin'e gidip, biz onlara rakip olduk.

### Talat Çiftçi

Bu stratejiyi yaygınlaştırılabilecek bir strateji olarak mı düşünüyorsunuz? Bunu Türkiye'deki şirketlere önerir misiniz?

### Vedat Mimaroglu

Daha önce de belirttiğim gibi, eğer bir ürün, bir marka varsa ve onu destekleyecek bir teknoloji, know-how varsa ve bunu hangi ortamda en iyi kullanmak mümkün oluyorsa, o ortamda gidip kullanmak gerekir.

### Ali Akurgal

Türkiye'deki KOBİ'lerin bir üst şirkete hizmet vermeleri çok yaygın bir uygulamadır. Bunu en yaygın, en etkin şekilde yapan da otomotiv sanayisidir. Otomotiv sanayisi de bunu uluslararası işbirlikleri sayesinde bunu yapabiliyor. Otomotiv Sanayicileri Derneği Genel

Sekreteri Prof. Dr. Ercan Tezer aramızdalar ve kendilerinden bizi KOBİ'lerin yurt dışı bağlantılardan, şirket evliliklerinden nasıl faydalanabilecekleri konusunda aydınlatmasını rica ediyoruz.

### Prof. Dr. Ercan Tezer

Bu kapsamlı konuyu özetle açıklamak gerekirse, öncelikle, küreselleşmenin bir olgu olduğunu kabul edip, gerekli tedbirleri almak mecburiyetimiz var. Küreselleşmeyi yok kabul edemeyiz. Küreselleşmenin iki boyutu vardır. Birinci boyutu, kendi pazarımıza rekabet açısından getirdiği olumsuz etkilerdir, ama ikinci boyutu küreselleşmenin fırsat yaratan yönüdür. Eğer siz yerel olanaklarınızla, küresel rüzgarların içinde rekabetçi bir noktayı kalitenizle, teslimat garantinizle ve verimliliğe dayalı uygun maliyetinizle yakalayabiliyorsanız, küreselleşme içinde yerel olanaklardan yararlanmak suretiyle büyük fırsatlar da yakalayabilirsiniz.

Bizim sektör için verilen örnek doğrudur. Biz "ana sanayi" olarak motorlu taşıt aracı üretiriz. Biz yaklaşık %60 oranında, bize mal üreterek, tedarikte bulunan, aksam-parça üreticilerine -yan sanayi- bağımlıyız. Dolayısıyla, bizim aramızdaki işbirliği çok uzun vadeli, şeffaf ve karşılıklı güvene dayanan bir işbirliği olmalıdır. Aksam-parça üreticilerinin büyük bir çoğunluğu da KOBİ niteliğinde olan şirketlerdir. Onlarla aramızdaki alışveriş, sadece basit bir ticari işlem değildir; aynı zamanda bilgi ve teknoloji alışverişini, projelendirmeyi, planlama safhasındaki alışverişini, uzun vadeli baktığımızda da artık tasarıma kadar giden bir işbirliğini gösterir. Ortak tasarımın gelecekle ilgili en önemli kısmı, güvenilir ikmalci olmaktan geçer.

Dolayısıyla, küreselleşme ile ilgili, Türkiye bağlamında otomotiv sanayisi olarak baktığımızda, küresel şirketlerin yaratmış olduğu yeni araç projelerinde yer alabilmek için, mutlak surette dikey entegrasyona dayalı, uzun vadeli, KOBİ'lerle iş ortaklıkları yaratacak bir kavramı geliştirmek mecburiyetimiz vardır. Neden küreselleşmenin önemi var? 2003 rakamlarıyla ifade etmek istersek, dünyada 60 milyon civarında motorlu taşıt aracı üretildi. Ancak, bunun %80'ini, 5 ülkeye mensup 10 tane şirket yaptı. 20-25 tane üretim şirketi var, ama ilk 10 neredeyse işin %80'ini bitiriyor ve bu şirketlerin yaptığı en büyük iş de değer zinciri içindeki az kar getiren işlemleri başka ülkelere transfer etmektir. Bu transferi yaparken, küreselleşmenin bütün kurallarını uyguluyorlar. Bize düşen, bu transfer sırasında az kara razı gelip bir fasoncu olmak değil, bilakis kendi gücümüzü artırmak suretiyle - bunun içinde tasarım ve ArGe yeteneği var- değer zincirinin daha yüksek kar getiren, daha yüksek katma değer sağlayan bölümlerinde söz sahibi olmaktır. Güvenilir bir iş ortaklığıyla, şeffaf, karşılıklı güvene dayanan, uzun vadeli iş ortaklığı ile bunu başarmak mümkündür.

## Ali Akurgal

Çok teşekkür ederim. Bize başarılı olmuş bir örneği gösterdiniz. Hakikaten, birden bire, ihracatta ön sıraları tekstilcilerin, hazır giyimcilerin elinden aldınız.

## Prof. Dr. Ercan Tezer

Böyle bir niyetimiz yok. Herkesin kendi parkurunda koşması lazım. Ben “başarılı olmuş” kelimesini biraz erken bir yorum olarak görüyorum. Başarı yolunda demek daha doğru olur, çünkü başarı henüz kesin değil.

## Ali Akurgal

Tevazuunuz için teşekkür ederim. Ben Sayın Rüştü Bozkurt’a söz vermek istiyorum. Kendisi hem Şişecam’da görevli hem de Dünya Gazetesi’nde yazar. KOBİ’lerin kendilerini ne şekilde koruyabilecekleri konusunda genel bir değerlendirmesini almak istiyorum.

## Rüştü Bozkurt

Konuşmacıları dikkatle dinledim. Anadolu’nun her yerindeki hareketlenmeyi de biliyorum. O nedenle, ana başlıklarla bir iki noktaya değinmek istiyorum.

Hem burada, hem Anadolu’da gittiğimiz her yerde, insanlar artık hukuk istiyorlar. “Piyasa sistemi dediğimiz sistemi 1950’den bu yana başıboşluk olarak anladık, vur vuranın, kır kıranın diye anladık, hiçbir şekilde kalite standartlarını kontrol altına almadık, onun için bize hukuk sistemi lazım. Kamu yönetiminin haksız rekabeti önlemesi lazım” diyorlar. Nedir haksız rekabet? Merdiven altı diye söz edilen yerlerde yapılan üretimdir; kalitesiz ve fiyat kırarak hem içerideki pazarı yok eden hem de dışarıda ülkenin imajını yok eden üretimdir. Bunları önlemek için, Türk Standartları Enstitüsü bir standart veriyorsa, bu standart sonuna kadar izlemelidir. Türkiye’de herkesin talebi bu yöndedir ve hepimizin talebi de bu olmalıdır.

Bugünlerde Türkiye’de, KOBİ’lerle ilgili çok ciddi bir yatırım furiası var. Bu yatırım furiasının altında, çok ciddi yatırım yönetimi hataları var. Yer seçiminden, konu seçimine kadar fevkalade önemli bir konuda, ne yaptığını bilmeyen, “Hele bir arsayı alalım, gerisi kolaydır” diyen bir mantık var. Eğer bugün KOBİ’leri gerçekten dünya rekabetinde bir araç olarak kullanacaksak, -ki araçtır, amaç değildir- o zaman mutlaka yatırımları ciddi bir şekilde analiz etmek lazım. Bu konuda hepimize görev düşüyor.

KOBİ’lerimizin %60’ı cüce işletmelerdir ve teknoloji hurdasına dayalıdır. Bunlar rekabet edebilir, ekonomik değer üretmiyor. Bunlar mutlaka tasfiye olacaktır. Bunlar tasfiye oluyor diye kimse korkmasın, çünkü ekonominin sağlığı bu tip işletmelerin batmasına bağlıdır. Yeni şartlar içinde, gerçekten bünyesi sağlam -insan sayısı o kadar önemli değil- işletmelere ihtiyaç vardır.

Türkiye, işlerini analizlerle değil, alışkanlıklarla yönetiyor. KOBİ’ler bunun şahikasını yapıyor. İşlerimizi analizle değil de, alışkanlıkla yönetirsek, ne Çin ile, ne de bir başkasıyla rekabet edebiliriz; ne de üretim hiyerarşisinde katma değeri bir üste çıkarabiliriz. Türkiye’de KOBİ’lerin büyük hastalıklarından biri de analizle değil, alışkanlıkla yönetim anlayışıdır.

Türkiye’de bir slogan kültürü ve kasaba kültürü var. Kasaba kültürü kiskançlığa dayanıyor. Komşusu iyi bir şey yaptığı zaman hemen onu taklit ediyor. Bir örnek vererek sözlerimi tamamlamak istiyorum. Topçular’da OSB İş Hanı diye bir yer var, gidin, 30 tane CNC tezgah var, hiçbirisi %30 kapasite ile çalışmıyor. Böyle bir ülke kalkınamaz ve rekabet edemez.

## Ali Akurgal

Çok teşekkür ederiz. Sayın Kaan Dericioğlu’nun yanıtlamasını rica edeceğimiz son iki sorumuz var.

## Kaan Dericioğlu

İlk soruyu okuyorum: “Tescilli markamızı ve logomuzu kullanan rakibimizle ilgili dosyayı inceleyen iki marka avukatı da, eğer malınız ve markanız çok büyük bir buluş değilse, davalı küçük farkları bahane ederek davayı bertaraf edebilir. Taklit çok açık olduğu halde, Kanun’da açıklar mevcut dedi ve bizi davadan vazgeçirdi. Sizce de bu doğru mu?”

Tescilli bir marka ve logonuz var ve birisi bunu kullanmış. Bu konuda, taklit çok açık olduğu halde, davadan vazgeçmişsiniz. İlgili Kararname çok net olarak şöyle diyor: Tescilli bir markanın tescilli olduğu mal ve hizmetlerle aynı olan veya benzer olan mal ve hizmetler için, eğer aynı veya benzeri mal veya hizmeti kullanan kişi kullanıyorsa, markadan doğan haklara tecavüz etmiş sayılır. Dolayısıyla, taklit çok açık olduğu halde, yasada hiçbir açık mevcut değil. Yasa çok net olarak aynısını ve benzerini, aynı veya benzeri mal için bile kullanırsa, karıştırılma ihtimali nedeniyle onu yasaklıyor. Bu görüşe katılmıyorum, ama somut markaya ilişkin örnekler verilirse, bunu ayrıca tekrar yanıtlarım.

İkinci soru sahibi, hakim olunan durumun kötüye kullanılması sonucu, Rekabet Kurumu’na başvurularının sonucunu alma süreçleri konusunda bilgilendirilmek istemiş. Ankara Üniversitesi’nde bir öğrencime ödev vermiştim yüksek lisansta; bu tür, şikayete bağlı bir olay nedeniyle yapılan başvuruların Avrupa’daki çeşitli ülkelerde ele alınma süreçlerini inceleyen bir ödev hazırlamıştı. Burada da işleyiş aynı; bir şikayet ve o şikayetin kanıtları var. O kanıtlar toplandıktan sonra karşı tarafa sunulur, karşı tarafın yanıtları alınır, sonra da bağımsız bir Kurum kararını verir. Ben de bunu Resmi Gazete’den biliyordum ama soru sahibi adını yazmamış. Adını verirse hukuk servisimizden de yanıt alıp, ayrıntılı olarak cevabını verebilirim.

## Ali Akurgal

Çok teşekkür ederek oturumumuzu burada bitiriyoruz.

## Talat Çiftçi

Başta konuşmacılarımıza ve görüşlerini bildirerek katkıda bulunarak uzman arkadaşlarımıza teşekkür ediyoruz. Sabırla bizi dinlediğiniz için sizlere de ayrıca teşekkür ederiz.

## OTURUM 2B

### REKABET GÜCÜ İÇİN İŞBİRLİKLERİ

#### Alt Başlıklar

- Özel sektör işbirliği modeli : Sanayi kümelerinde İtalya deneyimi
- Özel sektör - yerel yönetimler işbirliği
- Üniversite - sanayi işbirliği
- Özel sektör - kamu işbirliği

#### Oturum Başkanı

Prof. Dr. Barış Tan

Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Direktörü

#### Konuşmacılar

Dr. Mimar Kadir Topbaş

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı

Roberto Calugi

Promos Bölgesel Pazarlama Yöneticisi

Artemis Saitakis

Crete Teknoparkı Başkan Vekili

Elena Sterling

Uluslararası Finans Kurumu (IFC)  
Kıdemli Yatırım Uzmanı



## Dr. Mimar Kadir Topbaş

Istanbul Büyükşehir Belediye Başkanı

Sayın Başkan, İstanbul Sanayi Odası'nın kıymetli üyeleri, saygıdeğer katılımcılar; bu yıl üçüncüsü düzenlenerek gelenekselleşme yoluna giren, tüm paydaş ve ilgilileri bir araya getirerek ortak akla ışık tutan bu geniş katılımlı kongrenin, Türk sanayisinin uluslararası arenada daha kalıcı ve etkin bir rol üstlenebilmesi için sorunlara ve imkanlara ışık tutacak bir platforma dönüşeceğine inanıyor, tüm katılımcılara saygı ve sevgilerimi sunarak sözlerime başlamak istiyorum.

Binlerce yıllık geçmişi ve 10 milyonu aşkın nüfusu ile Türkiye'nin en büyük şehri olan İstanbul, Türk sanayisinin de kalbi. Sanayileşme hareketine oldukça geç katılmış bir ülke olmamıza rağmen, özellikle 1980'lerden sonra sürdürülen dışa açık, ihracata dayalı, proaktif bir ekonomik modeli benimseyen Türkiye, azımsanamayacak bir mesafe kat etmiştir. İstanbul ve İstanbul'un sanayicileri de imalat sanayisinde yarattıkları katma değerle bu sürecin itici gücü olmuşlardır.

Bugün öğünerek, gurur duyarak sahip çıktığımız Türk sanayisi ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, hızlı bir değişim süreci içinde bulunuyor. Sanayi sektörü, son yıllarda geleneksel özelliklerden sıyrılarak büyük ölçekli işletmelerin oluşturulduğu bir sektöre dönüştü. Yatırım ve ihracat olanakları arttı. Bu özelliğinin daha da gelişmesi nedeniyle, son yıllarda geniş üretim kapasiteli ve ileri teknoloji donanımlı fabrikaların boy gösterdiği bir sektör ortaya çıktı.

Uluslararası ticaretin büyük önem kazandığı günümüzde, ülkelere düşen sorumluluklar da artmaktadır. Ülkemizin bu konuda etkili olabilmesi ve dünya ticaretinde hak ettiği yeri alabilmesi, Dünya Ticaret Örgütü Anlaşması'nın yükümlülüklerini yerine getirmesine, Avrupa Birliği'ne uyum açısından sanayi ve teknolojisini geliştirmesine ve uygulanan mevzuat birliğinin sağlanmasına bağlı bulunmaktadır.

Sanayi ve ticaret hacmiyle birlikte büyüyen rakamlar, sadece kişisel servetlere yansıyan bir değer olmakla kalmıyor, yaratılan katma değer, oluşturulan istihdamla sosyal refahın vazgeçilmez unsuru olarak öne çıkıyor.

Son yılların içte ve dıştaki siyasi gelişmeleri ışığında, Türkiye adına sağlam ve üretken bir ekonomik yapının kurulması zarureti, bireysel refahların temin edilmesinin ötesine geçerek, artık Türk milletinin ve devletin varlık şartlarından biri haline gelmiş bulunuyor.

Omurgası sağlam bir ekonomik yapının, rekabete açık, teknolojik gelişimi, kalite ve verimliliği esas almış güçlü bir sanayi programından bağımsız düşünülmemeyeceği gerçeği de, kuşkusuz gözler önündedir.

Ülkeler arasında siyasi sınırların aşıldığı, amansız bir ekonomik yarış dönemine tanıklık ederken, hatırdı

tutulması gereken şey, ihtiyaçların sonsuz kaynaklarınsa sınırlı olduğu gerçeğidir. Sürdürülebilir rekabet, bu anlamda kaynakların çevreyle uyumlu bir şekilde kullanılması ve rekabet içindeki diğer ülkelerin de ayakta kalması halinde mümkündür. Bu itibarla, çevreyle uyumlu, kalkınmacı rekabeti destekleyen ekonomi politikaları hedefimiz olmalıdır.

Rekabetin sürdürülebilir kılınması, istihdamın miktarı yanında istihdamın kalitesinin de göz önünde tutulması, küresel ekonomideki rollerin tam olarak tanımlanarak bu yönde politikaların geliştirilmesi, uluslararası yatırımcı hareketlerinin izlenerek bu hareketlere bağlı olanakların sunulabilmesi, nitelikli işgücünün yetiştirilmesi için politikalar üretilmesi, yenilikçiliğin teşviki için gerekli her türlü altyapının oluşturulması, endüstri ve teknoloji bölgelerinin oluşturulması ve desteklenmesi, yaşam kalitesinin yükseltilmesinin sağlanması ve bölgesel farklılıkların giderilmesi için gerekli politikaların belirlenerek uygulamaya konulması gibi bir yandan birbirinden bağımsız, diğer yandan birbirini tamamlayan bir dizi faktöre bağlı olmaktadır.

Rekabet üstünlüğünde kilit noktayı ise, bilişim teknolojilerinde sınırları zorlamak oluşturmaktadır. Kişi başına gelirin yükseltilmesi, yeni iş olanaklarının oluşturulması, daha güçlü bir toplumsal birliktelik gibi hedeflerin oluşturulmasında e-ekonomi çok önemli bir rol oynayacaktır. Bilişim teknolojileri, kamu hizmetleri de dahil olmak üzere, işlerin sadece hızlı ve iyi yapılmasını ya da maliyet tasarrufunu değil, kullanımı ve üretimi ile sağlanan ekonomik değişim sayesinde, toplumsal gelir düzeyinin yükselmesini de beraberinde getiren etmenlerin başında gelmektedir. Özetle artık, başarının sırrı, ülke sınırları kadar zihin sınırlarımızı da aşmaktan geçmektedir.

Güçlü bir ekonomi, yüksek üretim kapasitesine sahip olan ve hayat standardını yükseltecek yeni iş imkanları yaratabilen ekonomidir. Ekonomik göstergeler arasında ilk akla gelen kişi başına GSMH gibi veriler hayat standardını tam olarak yansıtmaktan uzaktır. Bunun yanında, çevre koruma anlayışının gelişmişliği ve düşük suç oranları gibi farklı pek çok faktör de yüksek hayat standardı kapsamında değerlendirilmektedir. Bir ekonominin, enerji ve hammaddelerini hizmete ve ürüne dönüştürmedeki verimliliğinin iyileştirilmesi, sürdürülebilir kalkınma ve rekabetin artırılması yolundaki en önemli anahtarlardandır.

Yüksek üretim ve verimlilik, yüksek hayat standardını da beraberinde getirmektedir. Ancak, işgücündeki verimliliğin artış maliyeti, yeni iş yaratma maliyetinden daha az olmalıdır. Verimlilik ve istihdam artışını aynı anda yaratabilen bir ekonomi, kısa sürede güçlü bir gelişmeyi de yakalayacaktır.

Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerin ekonomisi, altyapı problemleri ile gelişmiş ülkelere kıyasla daha



sık karşılaşmakta ve bu göreceli altyapı yetersizliği rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa, kamu yatırımları altyapıyı güçlendirdiği, teknoloji ve kaliteyi yükselttiği ve geri kalmış yöreleri desteklediği ölçüde rekabet gücünü artırmaktadır. Kamu yöneticileri olarak bizim sorumluluğumuz tam bu noktada kendini göstermektedir.

İstanbul, sanayi alanında da global bir kent olma hedefini elde etmek için gerekli rekabet gücüne ve dinamiklere önemli derecede sahip bir kenttir. Biz, Büyükşehir Belediyesi olarak sanayicilerimizi dünyadaki rakipleriyle girecekleri yarışta sonuna kadar destekleme kararlılığı içindeyiz. Bu yolda elimizden gelen katkı ne olursa, düşünmeksizin vereceğiz, veriyoruz.

Bu duygularla hepinize sevgi ve saygılarımı sunuyorum, çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

### Prof. Dr. Barış Tan

Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Direktörü

Sayın Topbaşa çok teşekkür ediyoruz. Yerel yönetimlerin rekabet gücünün oluşmasındaki, istihdamın oluşturulmasındaki ve altyapı hizmetlerinin dağıtılmasındaki rolüne değindi. Yerel yönetimler ile özel sektörün arasındaki işbirliği açısından çerçeve getiren bir konuşma oldu. Şimdiki konuşmacımız, Mr. Roberto Calugi. Kendisi, İtalya'da hükümetler ve yaklaşımları, sanayi kümelerinin uygulanması konusundaki deneyimlerini, İtalyan Ticaret Odası'nın bu girişimi ve örneklerini bizimle paylaşacak.

### Roberto Calugi

Promos Bölgesel Pazarlama Yöneticisi

İtalya'da özel sektör büyük ölçüde küçük ve orta boy işletmelere -KOBİ'lere-, daha doğrusu, küçük ve mikro işletmelere dayanmaktadır. Bu durumu, rakamlarla daha iyi açıklayabiliriz. Milano kentinin de içinde bulunduğu Lombardiya bölgesinde ortalama 700,000 şirket vardır. Milano yöresinde Milano Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı 400,000 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin çoğu çok küçük ölçeklidir. Aslında, bu özelliklerinden dolayı, geçtiğimiz yüzyılda bu şirketleri piyasada tutmak için İtalya'da kamu ve özel sektör arasındaki işbirliğini geliştirmek zorunda kaldık.

Bugün benden, özel bir tür sanayi yapılanması olan endüstriyel kümelerden söz etmem istendi. Endüstriyel kümelerin tanımı hakkında bir miktar belirsizlik olduğunu ifade edeyim. Her şeyden önce, endüstriyel küme nedir? Dilerseniz, ne olmadığını söyleyerek başlayalım. Bir yerde birlikte çalışan küçük bir şirketler grubu değildir; bundan çok daha ötedir. Endüstriyel kümelerle ilgili iki ilginç tanımlama var. Birincisi Mr. Beccatini'ye, ikincisi de Mr. Porter'a aittir ve her ikisi de endüstriyel kümeleri dikkatle incelemişlerdir. Mr.

Beccatini endüstriyel kümeyi, "bir grup kişi ve sanayi şirketinin bölgesel, doğal ve tarihi açılarından sınırları belirli ve iyice iç içe geçmiş bir alanda ortak yaşamasıyla belirlenen, küme içinde toplum ve şirketlerin varlıklarını iç içe sürdürdükleri bir sosyal ve bölgesel oluşumdur," şeklinde tanımlamaktadır. Mr Porter ise, endüstriyel kümenin "ilişkilerini ve bağlantılarını geliştirmek suretiyle rekabet avantajları artan bir grup işadami ve şirketten" oluştuğunu söyler. (Şekil 1)

### Endüstriyel küme tanımı

"Bir grup kişi ve sanayi şirketinin bölgesel, doğal ve tarihi açılarından sınırları belirli ve iyice iç içe geçmiş bir alanda ortak yaşamasıyla belirlenen, küme içinde toplum ve şirketlerin varlıklarını iç içe sürdürdükleri bir sosyal ve bölgesel oluşumdur."

(G. Beccatini)

"İlişkilerini ve bağlantılarını geliştirmek suretiyle rekabet avantajları artan bir grup işadami ve şirket"

(M. E. Porter)



Kaynak: Club dei distretti

Şekil 1

Bunu ifade ettikten sonra, rekabet avantajının; yani, pazarda kalmak için rekabetin yanı sıra işbirliğinin ve bu şirketlerin her biri arasındaki bütünleşmenin ve çeşitlenmenin, endüstriyel kümelerin çok önemli iki yönü olduğuna işaret etmek gerekir.

Ancak, endüstriyel kümelerin İtalya'da özel sektördeki ağırlığı nedir? Bu sorunun cevabını bazı rakamlara bakarak daha doğru olarak verebiliriz. İtalya'da yaklaşık 157 küme bulunmaktadır. Ancak, bu sayı hakkında hâlâ bir takım belirsizlikler vardır; örneğin, bir endüstriyel kümeler birliği olan Club dei Distretti (Kümeler Kulübü) belirlenen kriterler çerçevesinde, 121 gruptan söz ediyor olmamız gerektiğini düşünmektedir. Yine de, toplamda 2.200.000 işçi ve 90,000'i aşkın şirket, 35 milyar dolarlık ihracat ve 80 milyar dolarlık satış rakamlarından bahsettiğimizi belirtmeliyim. (Şekil 2)

### İtalya'daki endüstriyel kümelerle ilişkin rakamlar

İtalya'da 157 küme (cluster)

121'i belirli kriterlere göre seçilmiş

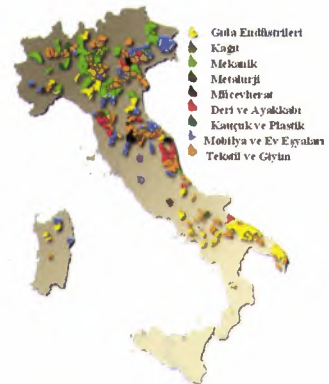
2.200.000 çalışan

90.000 şirket

80 milyar USD'lik satış (geli)

35 milyar USD'lik ihracat

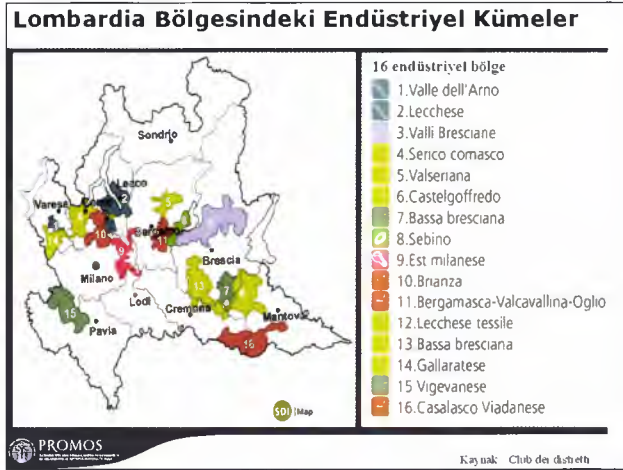
İhracatın > %70'i İtalya'da üretilen ürünlerden oluşuyor



Kaynak: Club dei distretti

Şekil 2

Endüstriyel kümelerin aslında tarihten gelen bağları bulunmaktadır. Bu kümeler, büyük ölçüde İtalya'nın kuzey ve orta kesimlerinde bulunurlar. Bunun nedenlerini burada tam olarak açıklamak mümkün olmamakla birlikte, İtalya'nın oldukça genç bir ülke olduğunu belirtelim. İtalya 1861'de kurulmuştur ve Sanayi Devrimi ülkemizi başka ülkelere oranla çok daha geç etkilemiştir. İlk endüstriyel küme, İtalya'nın kuzeyinde, yüksek kaliteli ipek üretimiyle tanınan ve Milano'ya kıyasla küçük bir kent olan Como'da kurulmuştur. Araştırmamızın sınırlarını biraz daha daraltır ve Lombardiya bölgesine bakarsak, 16 farklı endüstriyel küme görürüz. (Şekil 3)



Şekil 3

Burada vurgulamamız gereken bir başka önemli husus da, başlıca tüm sektörlerde; bütün üretim sektörlerinde, gıda endüstrisinde, kâğıt, metalürji, mekanik, kuyumculuk, deri ayakkabı, kauçuk, plastik ve tabii mobilya ile tekstil sektörlerinde oluşmuş endüstriyel kümeler bulunmasıdır. Lombardiya'da, Como'daki gibi, özellikle mobilya sektöründe uzmanlaşmış, mobilya üretiminde çalışan yaklaşık 16,500 şirketten oluşan önemli bir endüstriyel küme örneği vardır. Bu örneğe odaklanırsak, Como çevresindeki ve Como ile Milano arasındaki bütün kentleri düşünecek olursak, mobilya, metal eşya, ev aksesuarları, ve benzeri ahşapla bağlantılı alanlarda çalışan yaklaşık 40,000 şirket olduğunu görürüz. Buradaki en şaşırtıcı hususlardan biri, o yerel ekonomide rekabet gücünü artırmaya kararlı olan özel sektör şirketleriyle kamu kuruluşları arasındaki güçlü işbirliğidir. (Şekil 4-7)

Bir endüstriyel kümenin çeşitli belirleyici özellikleri vardır: Örneğin, yasayla kurulmamıştır; büyüklükler pek önemli değildir; ama, her şeyden öte, kuruluşunda merkezi rol oynayan bir aile bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, İtalya sanayileşme açısından oldukça genç bir ülkedir ve ailenin önemi kırsal toplumdan miras kalmıştır. FIAT, Benetton gibi büyük şirketleri düşünecek olursanız, yönetimleri yıllardır bir aile tarafından yürütülmektedir.

### Lumazzane Bölgesindeki Endüstriyel Kümeler



**Küme: Lumezzane**  
**İl: Brescia**  
**Bölge: Lombardia**  
**Şirket: 2.000**  
**Çalışan sayısı: 20.000**  
**Satış cirosu: 2.000 milyon Euro**  
**İhracat/üretim: %60**

PROMOS

Kaynak: Club de distretti

Şekil 4

### Lumazzane Bölgesindeki Endüstriyel Kümeler

Lumezzane grubu Brescia'nın kuzeyindeki İseo Gölü'nün kıyısında bulunmaktadır.

**Nüfus: 24,000**

**Endüstriyel grubun istihdam ettiği eleman sayısı: 10,000**

**Bu kişilerin %80'i metal üretiminde çalışmakta (valf ve ev eşyaları)**

**Şirket sayısı: 13 kişi başına 1 adet**

**Ortalama endüstriyel şirket büyüklüğü: 10 eleman**

**Endüstriyel ciro: 800/900 milyon Euro (%40/45'i ihraç ediliyor)**

PROMOS

Kaynak: Club de distretti

Şekil 5

### Ahşap Mobilya Sektöründe Endüstriyel Kümeler



**Endüstriyel küme: Brianza-Cantu-Como**  
**İl: Como**  
**Bölge: Lombardia**  
**Şirket: 6.500**  
**Çalışan sayısı: 30.600**  
**İhracat/üretim: %25**

PROMOS

Kaynak: Club de distretti

Şekil 6

### Ahşap Mobilya Sektöründe Endüstriyel Kümeler

Brianza endüstriyel kümesi **300 km<sup>2</sup> üzerinde 45 kenti kapsamaktadır**: 19'u Como bölgesinde ve 26'sı Milano bölgesinde.

**Brianza endüstriyel grubu yerli mobilya üretiminin %18.5'ine sahip olup bunun %5.2'si Avrupa düzeyindedir.**

Endüstriyel küme işi mobilya ve ahşap obje, metal mobilya ve ev aksesuarlarından oluşmaktadır.

**Alanın tamamında 38.750 şirket ve üç farklı üretim sisteminde çalışan 160.000 eleman mevcuttur (mobilya, mekanik, tekstil): Bunların %48,2'i 6.500 birime eşit olup 30.600 eleman ahşap mobilya sektöründe çalışmaktadır.**

PROMOS

Kaynak: Club de distretti

Şekil 7

Bu büyük bir şirkette oluyorsa, ortak değerlerin, ortak bir sosyal geçmişin ve muazzam bir girişimci tavrın oluşumunda önderlik eden yönetimde ailenin ağırlığının ve kontrolünün derinden hissedildiği 9 ya da 10 kişilik küçük bir şirkette daha da belirgin olur. Çocuklar işlerden söz ederek, babalarının işlerden konuşmasını dinleyerek, anne babalarının aile işinin içinde olmasını izleyerek büyürler ve bu da tabii, önemli bir girişimci tavrın, yaklaşımın oluşmasına yol açar. (Şekil 8)

### **Endüstriyel kümelerin özellikleri - 1**

- ▶ **Aile üyeleri arasında kırsal toplumdaki edinilen aile ve iş paylaşımının merkezi rolü**
- ▶ **Ortak değerler ve toplumsal geçmiş**
- ▶ **Yüksek toplumsal mobilite ve girişimci tutumu**

Kaynak: Club dei distretti

Şekil 8

Öte yandan, küçük şirketler, bu bağlamda üretim döngülerini dikeylemesine entegre etmek zorundadırlar. Üretim döngüsü çok küçük evrelere bölünür ve bu şirketlerin her biri bir şekilde bir başkasının parçalarını kullanıp, bir diğerine parça satarken, her biri diğerine bağlıdır. Bu, birlikte çalışan ve randımanlarını artırmanın sürekli yeni yollarını bulma arayışında olan bir grup girişimcinin toplanmasına; bir başka deyişle, teknik açıdan sürekli yenilikler geliştirmelerine yol açar. (Şekil 9)

### **Endüstriyel kümelerin özellikleri - 2**

- ▶ **Maliyetleri minimuma indiren ve yeni işleri teşvik eden entegre ve dikey bir döngüye sahip fabrikalar**
- ▶ **Sınır bölgelerinde bulunan ve yerleşik ilişkilere sahip olan ve işlem masraflarının azaltılmasını ve daha büyük bir esasi değerli tercih eden şirketler**
- ▶ **Harici ölçek ekonomisi:** her oluşum hem bir tedarikçi olarak çalışır hem de farklı mallar kullanır
- ▶ **Sürekli teknik yenilikçilik**
- ▶ **Üretim aşamaları ve komponentlerde uzmanlık**
- ▶ **Şirketler arasında yüksek rekabet**

Kaynak: Club dei distretti

Şekil 9

Dahası, endüstriyel küme, kamu kuruluşlarıyla özel sektör arasındaki güçlü bir ilişkiye dayanmak zorundadır. Kamu kuruluşları, kümeye girişin karşısındaki engelleri zayıf tutmalıdırlar. Eğer bir eyalette, bir bölgede, bürokrasi nedeniyle yeni işletmeler kurmak çok zorsa, endüstriyel

kümeyi pazarda kalmaya yeterli olacak asgari ölçekte tutmak da çok zor olacaktır. Öte yandan, bir endüstriyel küme, normalde yüksek çıkış engelleri içerir. Çok yüksek düzeyde uzmanlaştığınız zaman, işinizi değiştirmek de çok zordur. (Şekil 10)

### **Endüstriyel kümelerin özellikleri - 3**

- ▶ **Şirketler ve kamu kurumları arasında harici ekonomiler olarak işbirliği**
- ▶ **Girişteki zayıf engeller:** aşırı bürokrasi nedeniyle artışta
- ▶ **Yüksek çıkış engelleri:** zanaatkar sadece tek bir spesifik iş yapabilir ve işini değiştirmekte zorlanmakta
- ▶ **Profesyonel ve vasıflı işgücü**
- ▶ **Toplu öğrenim** (lokalleştirme aracılığıyla öğrenim, uzmanlaşma aracılığıyla öğrenim, etkileşim aracılığıyla öğrenim)

Kaynak: Club dei distretti

Şekil 10

Toparlamak gerekirse, endüstriyel kümenin güçlü yanları nelerdir? Esneklik, profesyonellik, şirketler arasında yüksek rekabet, ancak, aynı zamanda, para kazanabilmelerini sağlayacak randıman düzeyini tutturmaları için de işbirliğidir. (Şekil 11)

### **Güçlü Yönler**

- \* **Esneklik**
- \* **Profesyonellik**
- \* **Şirketler arasında yüksek rekabet**
- \* **Durmamayan yatırımlar**
- \* **Lokal finans kuruluşlarının önemli rolü**
- \* **Kamu ajansları ile işbirliği**

Kaynak: Club dei distretti

Şekil 11

## Artemis Saitakis

Crete Teknoparkı Başkan Vekili

SAIL Ağı ile ilgili çalışmalarımızı anlatma fırsatı verdikleri için, bu konferansı düzenleyenlere teşekkür etmek istiyorum.

SAIL, geçen üç yıl süresince, Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen 14 tematik ağdan biridir. Şekilde de göreceğiniz gibi, sunumumda SAIL'in tarihçesinden, ağın amaçlarından, ağa katılan üyelere ilişkin bilgilerden, faaliyet mekanizmalarından, çalıştığımız alanlardan ve son olarak da alınan derslerden bahsedeceğim. (Şekil 1)



Şekil 1

Hepimizin bildiği gibi, yenilikçilik ekonominin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Avrupa Birliği ve üye ülkeler yenilikçilik kavramıyla erken tanıştı. Bu konuya büyük önem veren üye ülkeler bununla yetinmedi ve yenilikçilikle ilgili çeşitli program ve projelere yatırım yaptılar ve yapmaya devam ediyorlar. 1990'ların ortalarında başlayan Bölgesel Yenilikçilik Stratejileri (RIS) ve yine aynı tarihlerde başlayan Bölgesel Yenilikçilik ve Teknoloji Transferi Stratejileri (RITTS) gibi yenilikçiliğe yönelik programlara yatırım yapıldı. Yüzy aşkın Avrupa bölgesi bu çalışmalara iştirak etti.

Son dönemde, Avrupa Birliği'nin yatırım yaptığı bir diğer proje de Yenilikçi Eylem Programları projesidir. Son yıllarda, yüksek öğrenimde ve akademik ortamda kültürel bir değişim yaşandığını gözlemliyoruz. Üniversiteler ile endüstri arasındaki işbirliğinin ulusal ve bölgesel düzeyde güçlendirilmesi ve ayrıca yenilikçilik adına, yeni şirketlerin kurulması ve genel anlamda teknolojinin transferi ve yayılması adına daha etkili çalışmalar yapılması gerekiyor. Bu nedenle, akademik kurumlar ve üniversiteler, eğitim ve araştırma gibi var olan geleneksel rollerinin yanı sıra, üçüncü bir rol daha üstleniyorlar. Ürünlerin stratejik ortağı, kurumsal paydaşı ve tedarikçisi olmayı gerektiren bu rol, söz konusu eğitim kurumlarını bilgi ekonomisinin motoru haline getiriyor.

Üçüncü önemli husus, da bölgesel kalkınma kurumlarının ve dengi kuruluşların – aracı organizasyonlar veya bilimsel ve teknolojik parklar ile iş geliştirme merkezleri vb. gibi – Avrupa'daki bölgelerde üstlendikleri roldür. Bu organizasyonlar gündemin tamamını görecektir şekilde konumlandırılmıştır. Gündemin içinde yer alan konular ise, iş desteğinin entegrasyonu, bölgenin yeniden kalkındırılması, bölgedeki imajın iyileştirilmesi ve bölge insanların alt yapı ve becerilerinin geliştirilmesidir. (Şekil 2)



Şekil 2

SAIL ağının temel amaçları nelerdir? Ağın 6 temel amacı bulunmaktadır.

Bunlardan ilki, Avrupa bölgeleri arasındaki akademik ve endüstriyel işbirliğine ilişkin bilgi birikimi ve deneyimin milletlerüstü paylaşımını kolaylaştırmaktır. İkincisi, bilgi paylaşımı yoluyla bölgesel bazda daha yenilikçi kalkınmayı teşvik etmek ve daha fazla ekonomik büyüme için fırsatlar sunmaktır. Üçüncüsü, SAIL ağına üye bölgeler dahilindeki akademik ve endüstriyel işbirliği konusunda farkındalığı artırmaktır.

Dördüncüsü, gelecekteki sınır ötesi Avrupalı girişimler için sağlam temeller kurarak milletlerüstü ortaklıkları artırmaktır.

Beşincisi, başarıya ulaşmış program ve projelerin sonuçlarının üye bölgelerce paylaşılması gibi pratik ve proaktif yollardan en iyi uygulamalara ulaşmaktır. Son olarak altıncısı, konuyla ilgili önem taşıyan bilgileri yayarak ve ağdan yararlanma fırsatları sunarak bölgesel rekabeti, bağı ve yenilikçiliği tetiklemektir. (Şekil 3)

SAIL ağına üye olan 14 bölge hangisidir? Bu bölgeler kırsal veya kentsel, büyük veya küçük olmalarına göre, eşit şekilde bölünmüştür. 7 tanesi Avrupa Birliği'nden, kalan 7 tanesi de Avrupa Topluluğu üyelerinden - ki, bunlardan bir kısmı şu an AB'ye tam olarak üyedir- olmak üzere toplam 14 üye bölge bulunur. Üyeler arasında, İzlanda ve Kıbrıs gibi ülkeler, Almanya'nın 10 milyonu aşkın nüfuslu Baden Württemberg bölgesi gibi büyük yerler ve Kuzeybatı

İrlanda gibi küçük yerler yer almaktadır. Tüm üye bölgeler bölgesel kalkınma kurumları, üniversiteler, yenilikçilik aktarım merkezleri ve teknoloji transferi kuruluşları, bilim ve teknoloji parkları ve çeşitli kurumsal paydaşlar gibi organizasyonlarca temsil edilmektedir.



**SAIL – Temel Amaçlar**

- 1. AMAÇ**
  - “Avrupa bölgeleri arasındaki akademik ve endüstriyel işbirliğine ilişkin bilgi birikimi ve deneyiminin milletlerüstü paylaşımını kolaylaştırmak”
- 2. AMAÇ**
  - “Bilgi paylaşımı yoluyla bölgesel bazda daha yenilikçi kalkınmayı teşvik etmek ve daha fazla ekonomik büyüme için fırsatlar sunmak”
- 3. AMAÇ**
  - “SAIL ağına üye bölgeler dahilindeki akademik ve endüstriyel işbirliği konusunda farkındalığı arttırmak”
- 4. AMAÇ**
  - “Gelecekteki sınırlararası Avrupa girişimleri için sağlam temeller kurarak milletlerüstü ortaklıkları arttırmak”

Şekil 3

Ağın faaliyetleri 1 Aralık 2001 tarihinden 30 Kasım 2003 tarihine kadar iki yıl süreyle devam etmiştir. Projeye Avrupa Birliği Yenilikçilik programından kaynak aktarılmıştır. (Şekil 4)



**SAIL - Üyeler**

- Avrupa'dan (7) ve Ortak Devletlerden (7) olmak üzere toplam 14 üye
- West Midlands, B.Britanya (C) Madrid, İspanya
- Kuzeybatı İrlanda Güneydoğu İrlanda
- Bükreş, Romanya Kuzeydoğu Romanya
- Malopolska, Polonya Aşağı Silesya, Polonya
- Girit, Yunanistan Baden-Württemberg, Almanya
- Yukarı Galilee, İsrail Kıbrıs
- Vastra Gotaland, İsveç İzlanda
- Temsil Edilen Kuruluşlar**  
Bölgesel Kalkınma Ajansları, Üniversiteler, Yenilikçilik Aktarım Merkezleri ve Teknoloji Transferi kuruluşları
- 1 Aralık 2001-Kasım 2003 sonuna kadar faaliyet**
- AB Yenilikçilik Programı'ndan kaynak aktarımı**

Şekil 4

SAIL'in yürüttüğü faaliyetler nelerdir? Bu faaliyetlerden ilki, etüt turlardır. Seçtiğimiz üç bölgeye üç etüt turu düzenledik. Bunlar, Almanya'nın Baden Württemberg bölgesi, Kuzeybatı İrlanda ve Polonya'nın Aşağı Silesya ve Malopolska bölgeleridir. Etüt turu sayesinde üye bölgelerin tümü, ev sahibi bölgeyi gezerek işbirliği yapılabilecek potansiyel alanlarda değerlendirme yapma fırsatı buldular. Bunun dışında, ikili atamalar gerçekleştirildi. Bu atamalarda, 14 bölge profillerine göre birbirleriyle eşleştirildi. Bölgelere ait profiller koordinatöre gönderildi ve yapılan eşleştirmede bölgelerin ortak çıkarları ve benzer kalkınma aşamaları dikkate alındı. Bunun yanı sıra, biri İngiltere'nin Coventry şehrinde, diğeri ise İspanya'nın Madrid şehrinde olmak üzere iki konferans düzenledik. Ayrıca beş ağ toplantısı gerçekleştirdik.

Kendimizi tanıtmak adına bir web sitesi hazırladık ve bir de bilgi havuzu oluşturduk. Ağ tarafından yürütülen çalışmalarını yakından takip etmek için [www.sail-eu.net](http://www.sail-eu.net) adresini ziyaret edebilirsiniz. Tüm bunların yanı sıra sekiz elektronik haber bülteni hazırlandı ve konuyla ilgilenen çok sayıda kişi ve kuruluşa dağıtıldı. (Şekil 5)



**SAIL – Faaliyetler**

- Etüt Turları (3)**
  - Baden Württemberg, Almanya
  - Kuzeybatı İrlanda
  - Aşağı Silesya ve Malopolska, Polonya
- İkili Atamalar (7)**
  - Profillerine göre (ortak çıkarlar ve benzer kalkınma aşamaları) 14 bölgenin eşleştirilmesi
- Yıllık Konferans (2)**
  - Coventry, Büyük Britanya
  - Madrid, İspanya
- Ağ Toplantıları (5)**
  - Coventry, Büyük Britanya (x2)
  - İzlanda
  - Stratford, Büyük Britanya (IRE Konferansı)
  - Madrid
- Web Sitesi & Bilgi Havuzu ([www.sail-eu.net](http://www.sail-eu.net))**
- Elektronik Haber Bültenleri**

Şekil 5

Faaliyetlerimizi yürütmek için seçmiş olduğumuz tematik alanlar şunlardır:

- Bu alanlardan en önemlisi bilgi transferidir. Bu sayede beceri ihtiyaçları karşılanmıştır. Bilgi transferinde temel amaç, milletlerüstü bilgi paylaşımının kolaylaştırılmasıdır.
- Teknoloji transferinde amaç, farklı lisans anlaşmaları, teknoloji transferi ve yenilikçilik denetimi yolları bulmaktır.
- Teknolojik kuluçka programlarının amacı, üniversite temelli şirketlerin oluşumunda mevcut olan bütün kuruluş programlarını görmektir.
- Araştırma ve geliştirmenin amacı, araştırma programları çerçevesinde üniversite ve endüstri ortak işbirliğinin ne yönde olduğunu görmektir.
- Son olarak da, kırsal ve kentsel bölgelerde sürdürülen çalışmaların amacı, kurumsal farklılıkların ve bölgesel kapasitelerin tanınmasıdır. (Şekil 6)



**SAIL-Tematik Alanlar (Com.Inter.Networks)**

- Bilgi Transferi**
  - Beceri İhtiyaçlarının Karşlanması
  - Milletlerüstü bilgi paylaşımının kolaylaştırılması
- Teknoloji Transferi**
  - Lisans Anlaşmaları vs. / Teknolojinin Geliştirilmesi
  - Teknoloji / Yenilikçilik denetimleri
- Teknolojik Kuluçka Programları**
  - Kuruluş Programları / Üniversite Dönüşümleri
- Araştırma & Geliştirme**
  - Ticari Ar-Ge / Üniversite-Endüstri Ortak Araştırma Programları
- Kırsal ve Kentsel Bölgeler**
  - Kurumsal Farklılıkların ve Bölgesel Kapasitelerin Tanınması

Şekil 6

SAIL ağının temel amacı, akademik ve endüstriyel işbirliği girişimlerinin yönetilmesinde uygulamaya yönelik deneyimin paylaşımını azamiye çıkartmaktır. Çünkü anladık ki, bilgi transferini gerçekleştirmenin en iyi yolu insan etkileşimidir. Bu nedenle, sürdürülen faaliyetlerde transfer mekanizması, başarılı bir transfer için araç olarak kullanılan ikili üst düzey atamalar ve etüt ziyaretleri olmuştur. Etüt turu metodolojisi şu şekildeydi:

SAIL üyelerine ziyaret edilecek bölgeyle ilgili olarak politika, strateji ve endüstri-akademi işbirliği konularında bilgiler verildi. Bunun yanı sıra, ağ oluşturma toplantılarında ön etüt ziyareti ve etüt sonrası sunumlar yoluyla atamaların ve etüt ziyaretlerinin önemini altı çizildi. Ziyaret edilen bölgede daha önce yürütülen ve başarıya ulaşmış program ve projeler belirlenerek bunların önemine değinildi. Ayrıca, ağ sunduğu fırsatlar gözler önüne serildi ve gelecek projelerde potansiyel işbirlikleri için ortak çıkarlar tespit edildi. (Şekil 7)

## SAIL - Gerçekleştirilen İşler

Bilgi Transferi

**SAIL Ağının Temel Amacı :**  
Akademik/endüstriyel işbirliği girişimlerinin yönetilmesinde uygulamaya yönelik deneyimin paylaşımını azamiye çıkartmak

**Transfer mekanizması:** İkili üst düzey atamalar ve etüt turlar başarılı bir transfer için araç olarak kullanılır

**Metodoloji :**

- o Ziyaret edilecek bölgeye ilişkin tanıtım (politikalar, stratejiler, akademik-endüstriyel işbirliği vs. dahil olmak üzere)
- o Ağ oluşturma toplantılarında ön etüt ziyareti ve atama sonrası/etüt sonrası sunumlar yoluyla atamaların ve etüt ziyaretlerinin önemini altının çizilmesi
- o Başarılı programlar ve projeler
- o Ağ oluşturma fırsatları
- o Potansiyel işbirlikleri için ortak çıkarların tespit edilmesi

Şekil 7

Bu şekilde, atamaların amaçları anlatılmaktadır. Bu amaçlardan ilki, üye bölgelerde yeni girişimler başlatmak ve bu sayede bilgi alışverişini sağlamak adına akademik ve endüstriyel işbirliği girişimlerinin teşvik edilmesi ve yönetilmesinde uygulamaya yönelik deneyimleri aktarmaktır. Geçen sene gerçekleştirilen Madrid Konferansı'nda bölgesel boyut kavramının akademik ortam ile endüstri arasındaki bağları güçlendirdiği ortaya çıkmıştı. Konferanstan elde ettiğimiz diğer bir sonuca göre, kentsel bölgelerde odak noktasını oluşturan girişim ve projeler, gelir harcamaları konusunda en yüksek katma değeri sunanlardı. Bununla birlikte, kırsal bölgelere bakıldığında, eğilimlerin yönü çeşitli girişim ve programlar sayesinde potansiyel işbirliklerine açık endüstriyel müşteri tabanı oluşturmaya yöneliktiydi. Bu bölgelerde yürütülen çalışmalarda ana konu kalkınma gruplarının geliştirilmesi ve kırsal kesimlerdeki tarım turizmidir. (Şekil 8)

## SAIL – Faaliyetler

- o **Etüt Turları (3)**
  - Baden Württemberg, Almanya
  - Kuzeybatı İrlanda
  - Aşağı Silesya ve Malopolska, Polonya
- o **İkili Atamalar (7)**  
Profillerine göre (ortak çıkarlar ve benzer kalkınma aşamaları) 14 bölgenin eşleştirilmesi
- o **Yıllık Konferans (2)**
  - Coventry, Büyük Britanya
  - Madrid, İspanya
- o **Ağ Toplantıları (5)**
  - Coventry, Büyük Britanya (x2)
  - İzlanda
  - Stratford, Büyük Britanya (IRE Konferansı)
  - Madrid
- o **Web Sitesi & Bilgi Havuzu (www.sail-eu.net)**
- o **Elektronik Haber Bültenleri**

Şekil 8

Düzenlenen etüt ziyaretlerinin amaçları ise şunlardır:

- Bölgeler arasında rekabet avantajı ve başarılı metodolojilerin paylaşılmasını sağlamak
- Ev sahibi bölgeler dahilinde kilit projelere ilişkin tam bilgi aktarımını sağlamak
- Kilit bölgesel oyuncular arasındaki iletişimi artırmak
- Bölgelerin başarılı projelerini tanıtmalarını ve akademik ve sanayi işbirliğinin önemi konusundaki farkındalığı arttırmalarını sağlamak (Şekil 9)

## Etüt Turlarının Amaçları

- o **Bölgeler arasında rekabet avantajı ve başarılı metodolojilerin paylaşılmasını sağlamak**
- o **Ev sahibi bölgeler dahilinde kilit projeler ilişkin tam bilgi aktarımını sağlamak**
- o **Kilit bölgesel oyuncular arasındaki iletişimi arttırmak**
- o **Bölgelerin başarılı projelerini tanıtmaları ve akademik/sanayi işbirliğinin önemi konusundaki farkındalığı arttırmalarını sağlamak**

Şekil 9

SAIL ağının gerçekleştirdiği işler şunlardır: 7 atama ve 35 Yenilikçilik oyuncusu ile 700'den fazla kişinin katıldığı üç etüt turu gerçekleştirildi. Bölge başına yedi girişime ilişkin bilgi transferi gerçekleştirildi ve bölge başına transfer için ortalama bir proje tespit edildi.

Girit, Kıbrıs ve İsrail arasında bir alt ağ (CICRET) oluşturuldu. Bu alt ağ önderliğinde Kıbrıs'ın Lefkoşe şehrinde tarım turizmi ve yiyecek endüstrisi konulu bir konferans ve Girit'te de bir toplantı düzenlendi. (Şekil 10)

## SAIL – Gerçekleştirilen İşler



### Atamalar ve Etüd Turları

#### İkili Atamaların Sayısı

- o 7 tamamlanmış atama, 14 bireysel ziyaret hedefine karşılık 24 ziyaret gerçekleştirildi
- o Bölge başına 7 girişime ilişkin Bilgi Transferi
- o Bölge başına transfer için 1 ile 2 yeni proje veya girişimin tespit edilmesiyle sonuçlandı

- o Bölgesel etüd turlarına katılan Yenilikçilik Oyuncuları
  - o 3 turun sonunda 35 katılımcı (28 katılımcı hedefine karşılık)
  - o Transfer için bölge başına ortalama 1 proje / girişim tespit edildi

#### Alt Ağ Oluşumu (CICRET)

Lefkoşe'de (Kıbrıs) ve Heraklion, Girit'te (Yunanistan) agroturizm, yerel ürünler, ağlar ve agro-biyoteknoloji konulu çalıştayların düzenlenmesi



Şekil 10

İletişim konusunda elde ettiğimiz verilere göre, SAIL Ağı için hazırlanan web sitesi aylık 200 ziyaretçi hedefini geride bırakarak her ay ortalama 4.000–6.000 kişi tarafından ziyaret edilmiştir. Hazırlanan haber bülteni ve En İyi Uygulamalar Raporu 7.000'i aşkın kişiye dağıtıldı. Bunun yanı sıra, biri İngiltere'nin Coventry şehrinde diğeri ise Madrid'de olmak üzere iki milletlerüstü konferans düzenlendi. (Şekil 11)

## SAIL - Gerçekleştirilen İşler



### İletişim

- o Web sitesi: [www.sail-eu.net](http://www.sail-eu.net)
  - o Aylık 200 ziyaretçi hedefine karşılık her ay ortalama 4000- 6000 ziyaretçi
  - o Avrupa çapındaki 100'ü aşkın girişim web sitesinde yer almakta
- o Haber Bülteni ve En İyi Uygulamalar Raporu
  - o 8 adet gazete yayınlandı 1.500 kişi hedefine karşılık 7.000'i aşkın kişiye dağıtıldı
  - o 1 adet En İyi Uygulamalar Raporu yayınlandı
- o Bölge başına harekete geçirilen kişi sayısı (atamalar, etüd turları ve toplantılarda yer alanlar)
  - o Yaklaşık 700 kişi (bölge başına ortalama 48 kişi)
- o 2 Milletlerüstü Konferans
  - o Coventry – Katılımcı Sayısı: 113
  - o Madrid – Katılımcı Sayısı : 88



Şekil 11

SAIL Ağı, düzenlediği ilk uluslararası konferansı 2002 Kasım ayında İngiltere'nin Coventry şehrinde gerçekleştirdi. Konferansın amacı, SAIL'in çalışmalarını Avrupa çapında daha geniş bir kitleye duyurmaktır. İngiltere, konferansta katılımcılara LINK Programı, Cambridge Girişimcilik Programı ve Öğretim Grubu Programı'nı tanıttı. Bunun yanı sıra İsrail, yürüttüğü Teknolojik Kuluçka Programı hakkında, Girit ise Akademik Araştırmalardan Yararlanılması konulu çalışmaları hakkında sunum yaptı. İspanya, Madrid Yenilikçilik Sistemleri ve Romanya, Ortak Devletlerde Akademik ve Endüstriyel İlişkilerin Güçlendirilmesi konularında konuştu. İki Tematik Ağ, SCONE ve BIGEAR yeni girişimlerin oluşturulması yoluyla bilgiden yararlanılması konulu çalışmalarını tanıtmak amacıyla konferansa davet edildi. (Şekil 12)

## SAIL - Gerçekleştirilen İşler



### Coventry Milletlerüstü Konferansı, Kasım 2002 Konferansın amacı SAIL'in çalışmalarını Avrupa çapında daha geniş bir kitleye duyurmaktır

- o LINK Programı, Cambridge Girişimcilik Programı ve Öğretim Grubu Programı'nın (TCS) tanıtılması (Büyük Britanya)
- o Akademik araştırmalardan yararlanılması: Girit Bilim ve Teknoloji Parkı (Yunanistan) örneği
- o Madrid Yenilikçilik Sistemleri, İspanya
- o Teknolojik Kuluçka Programı, İsrail
- o Ortak Devletlerde Akademik ve Endüstriyel İlişkilerin Güçlendirilmesi, Romanya
- o SCONE ve BIGEAR Tematik Ağlarının tanıtılması (Üye bölgelerde yeni girişimlerin oluşturulması yoluyla bilgiden yararlanılmasını sağlamak ve desteklemek)



Şekil 12

SAIL Ağı tarafından düzenlenen ikinci uluslararası konferans 2003 Kasım ayında Madrid'de gerçekleştirildi. Konferansta akademik ve endüstriyel ilişkilerin güçlendirilmesinde bölgesel boyutun önemi vurgulandı. Konferanstan elde edilen sonuçlara göre, kentsel bölgeler gelirin harcanmasında en fazla katma değeri sağlayan girişimlere ve programlara yöneliyor.

Kırsal bölgeler, ise daha çok girişim programlarının oluşturulmasıyla ve gelecekteki işbirlikleri için müşteri tabanı geliştirilmesiyle ilgileniyor. Konferansta altı çizilen ana konu, kalkınma gruplarının geliştirilmesi ve kırsal bölgelerdeki tarım turizmi faaliyetleri oldu. (Şekil 13)

## SAIL - Gerçekleştirilen İşler



### Madrid Milletlerüstü Konferansı, Kasım 2003

#### Akademik-endüstriyel ilişkilerin güçlendirilmesinde bölgesel boyutun önemi vurgulandı.

**Kentsel bölgeler:** Gelirin harcanmasında en fazla katma değeri sağlayan girişimler ve programlara odaklı

**Kırsal bölgeler:** Girişim ve programların oluşturulmasına ve gelecekteki işbirlikleri için müşteri tabanı geliştirilmesine odaklı

(Kalkınma grupları, kırsal kesimlerde agroturizm)



Şekil 13

Üye bölgelerin SAIL'in sağladığı katma değeri kabul ettiğini söyleyebiliriz. Aşağıdaki şekillerde bu bölgelerden birkaçının SAIL'in amaçlarıyla ilgili düşüncelerine yer veriliyor. (Şekil 14-17)

**SAIL - Gerçekleştirilen İşler**

**SAIL hakkında üyelerin görüşleri:**

**1. Amaç: "Bilgi ve deneyim alışverişi"**

"Katılan bölgelerdeki mevcut akademik-endüstriyel işbirliğine ilişkin görüşler hakkında güzel bir özet tanıtım."

"SAIL ağına ve çeşitli faaliyetlerine katılmış olmak birçok ilginç, zorlu ve potansiyel olarak değerli görüşler ve deneyimler kazandırdı."

"SAIL ağı, kendi bölgemizin diğer bölge devletlerinde uygulanan projeler hakkındaki anlayışına katkıda bulunmuştur. Yenilikçi projelerin derinlemesine tartışılmasını sağlayan forumu oluşturmuş. Üyelerin özel projeye ve programları tam olarak kavramaları olanağını sunmuştur."



Şekil 14


**SAIL - Gerçekleştirilen İşler**

**SAIL hakkında üyelerin görüşleri:**

**2. Amaç: "Ekonomik büyümenin artırılması"**

"SAIL ağı Avrupa'dan örnekler sunarak bölgemizin kalkınmasına ve Avrupa bağlamında zayıf ve güçlü yönlerimizi daha iyi anlamamızı sağlayarak sürdürülebilir bölgesel yenilikçilik stratejisi oluşturmamıza olanak sağlamıştır."

"SAIL programı sonucunda bölgemizdeki yenilikçilik ve girişimciliği daha fazla teşvik etmeye karar verdik."



Şekil 15

**SAIL - Gerçekleştirilen İşler**

**SAIL hakkında üyelerin görüşleri:**

**3. Amaç: "Farkındalığın Arttırılması"**

"Bölgemizde bir Etüd Turu'na ev sahipliği yapmak toplantılara katılan üyelere bakıldığında bizim için çok değerli bir deneyim oldu. Bu sayede SAIL Ağı'nın çalışmaları bölgede daha geniş bir kitleye duyurulmuş oldu."

"Bölgemizde gerçekleştirilen etüd turu akademik-endüstriyel işbirliğindeki etkin deneyimleri sunma olanağı sağlayarak bölgemizin girişimcilik ve teknoloji transferi bakımından iyi uygulamalara örnek olarak pazarlamamızı sağladı."



Şekil 16

**SAIL - Gerçekleştirilen İşler**

**SAIL hakkında üyelerin görüşleri:**

**4. Amaç: "Milletlerüstü Ortaklıkların Arttırılması"**

"Bölgemizden katılan herkes bu deneyimden yararlandı ve gelecek için potansiyel işbirliği fırsatları doğdu."

"SAIL Ağındaki üyelerle tanışmak başlı başına çok değerli bir deneyim oldu. Etüd turlarının yanı sıra toplantılar ve konferanslar sayesinde artık ortaklar biliniyor ve gelecekte küçük ya da büyük projeler için temasa geçmek artık çok kolay."



Şekil 17

Aşağıdaki şekilde, SAIL ağına üye ülkeler dahilinde bilgi transferiyle ilgili olarak başanya ulaşılmış projelerden bazılarını görebilirsiniz. Örneğin, Almanya'nın Ulm şehrinde yürütülen MBA Girişimcilik Programı büyük başarı kaydetti ve programın Romanya Bükreş'e akredite olması için temaslarda bulunuldu. İngiltere ve İrlanda'nın ortak yürüttüğü "Füzyon" projesi Kuzey İrlanda, İngiltere ve İrlanda arasında gerçekleşen sınır ötesi bir projedir. Oldukça ilginç sayılabilecek bu proje sayesinde, öğrencilerin İrlanda ve Kuzey İrlanda arası gidiş gelişleri finanse edilmiştir. Yine Polonya'daki Wrocław Teknoloji Transferi Merkezi, doktora öğrencilerinin şirket kurmasını desteklemektedir. Romanya Bükreş'teki Politeknik Enstitüsü de kalite ile ilgili alanlarda, Avrupa projelerinde ve imalat konusunda ve gerektiğinde ilgilenen şirketlere doğrudan destek sağlama amacıyla ileri teknolojiler merkezi oluşturmuştur. (Şekil 18)

**Başarılı Projelere İlişkin Bilgi Transferi (1)**

**Secilen Örnekler**

- 1. Chalmers Girişimcilik Okulu, VG, İsveç**
  - Girişim konularında öğrencilerin farkındalığı
  - Finansmanın erken aşamaları
- 2. Teknolojik Kuluçka Politikaları, Madrid, İspanya**
  - Madrid Topluluğu'nda Sanal Kuluçka
- 3. Tipperary Enstitüsü, İrlanda**
  - 3. seviye eğitimin kırsal ve kurumsal faaliyetlerle entegrasyonu
- 4. MBA Girişimcilik Programı, Ulm, Almanya**
  - Programın Bükreş, Romanya'ya akredite olması için temastar
- 5. Füzyon Projesi, Büyük Britanya-İrlanda**
  - Kuzey İrlanda, Büyük Britanya ve İrlanda arasında sınırlararası proje
- 6. Wrocław Teknoloji Transferi Merkezi, Polonya**
  - Doktora öğrencileri tarafından şirketlerin kurulması
- 7. Politeknik Bükreş, Romanya**
  - İleri Teknolojiler Merkezi



Şekil 18

Girit Diyetinin Korunması Projesi, Girit'te yürüttüğümüz projelerden biridir. Bu projenin amacı, Akdeniz diyetinin önemli bir parçası olan Girit diyetini tanıtmak ve bu tür yemekler sunan restoranlar için bir çeşit kalite markası veya belgesi geliştirmektir. Akdeniz diyeti, sağlıklı bir beslenme şekli olarak bilinir. Beslenme şekilleri ise, bölgeden bölgeye farklılık gösterir. Örneğin, Girit halkı diğer bölgelerde yaşayan halkla karşılaştırıldığında daha uzun yaşamaktadır. Bunun arkasında yatan sebep, beslenme şekli ve günlük zeytinyağı tüketimidir. Söz konusu projenin bir diğer amacı da, Girit diyetini teşvik etmek ve turistlerin ilgisini bu yöne çekmek amacıyla bir kampanya yürütmektir. Bu, aynı zamanda, bir tür sağlık turizmi çalışmasıdır. Konuyla ilgili olarak İrlanda'daki bir gıda merkeziyle ortak bir çalışma başlatılmıştır. Amaç, besinler üzerinde hassasiyet analizleri yaparak Girit diyetinin neden bu kadar sağlıklı olduğu konusunda daha fazla bilgi elde etmektir.

Diğer bir örnek proje de, İngiltere'nin Coventry şehrinde yürütülen teknolojik kuluçka programlarıdır. Bu programlar sayesinde, Kuzeybatı Romanya'nın Bacau bölgesinde bir endüstri parkı inşa edilmesine yönelik danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. Kıbrıs'ta yürütülen şirket etütleri programı, Polonya'nın Aşağı Silesya



bölgesiyle işbirliği içinde başladı. Amaç, genel olarak tanınan bir yetki sertifikasıyla sonuçlanacak bir girişimcilik programı oluşturmaktır. İrlanda'da yürütülen "YES" programında amaç, ikinci seviye öğrencileri arasında girişimcilik ve iş faaliyetlerinin harekete geçirilmesidir. Bu, diğer bölgeler içinde oldukça ilginç bir proje oldu. Almanya'nın Württemberg bölgesinde yürütülen EXIT & TOP programlarının amacı ise, yenilikçi girişimlere yardımcı olmak ve öğrencileri son teknolojiye dayalı şirketler kurmaları konusunda desteklemektir. Polonya'daki Krakova Teknoloji Parkı da, bölgedeki sanayi yapısının değiştirilmesi konusunda destek vermektedir. Verdiğim tüm bu örnek projeler, üye ülkeler dahilinde bilgi transferi konusunda başarıya ulaşmıştır. (Şekil 19)

### Başarılı Projelere İlişkin Bilgi Transferi (2)

- 8. Girit Beslenme Şeklinin Korunması, Girit, Yunanistan**
  - Girit Diyetinin tanıtılması ve tanıtım aracı bir marka/ürünün yaratılması ("sağlık turizmi")
  - Gıda Merkezi, St. Angela's College (İrlanda) ile işbirliği içinde
- 9. Teknolojik Kuluçka Programları, Coventry, Büyük Britanya**
  - Kuzeybatı Romanya'nın Bacau bölgesinde BT sektörü için bir Endüstri Parkı inşa edilmesine yönelik danışmanlık hizmeti sağlanması
- 10. Şirket Etüvleri Programı, Kıbrıs**
  - Aşağı Silesya ile işbirliği içinde genel olarak tanınan bir yetki sertifikasıyla sonuçlanan bir girişimcilik programı oluşturulması
- 11. YES Programı, İrlanda**
  - İkinci seviye öğrencileri arasında girişimcilik ve iş faaliyetlerinin harekete geçirilmesi
- 12. EXIT & TOP Programı, Baden Burttemberg, Almanya**
  - Yenilikçi başlangıçlara yardımcı olunması
- 13. Krakova Teknoloji Parkı, Polonya**
  - Bölgedeki sanayi yapısının değiştirilmesi

Şekil 19

Tüm bu çalışmalardan çıkarılan dersler nelerdir? Akademik kurumlar ile bölgesel kalkınma ajansları, endüstri federasyonları, teknoloji parkları ve diğer teknoloji transferi kuruluşları arasında geliştirilen ortak işbirliği sayesinde, teknoloji ve bilgi transferi girişimleri ve özel grup bazlı programlar gerçekleştirilmelidir. SAIL ağı faaliyetleri başlamadan önce, üye bölgeler akademik-endüstriyel girişimlerinin işlevlerine göre gruplanabileceğini ve "uzman çözümü" görüşünün, yani tanımlanan ihtiyaca göre bir çözüm bulmanın, en uygun çözüm olacağını söylüyorlardı.

SAIL faaliyetleri başladıktan sonra ise "Süreç Danışmanlığı" görüşü en başarılı model olarak tanımlanmaya başladı. Bu modele ilişkin temel öğeler şunlardır:

Akademik ve endüstriyel işbirliğini güçlendirmek amacıyla akademik kadro tarafından daha uzun vadeli bir destek felsefesi benimsenmesi gerekir. Sanayi kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere en uygun yüksek öğrenim kurumunu tespit edip seçmeleri için kapı vazifesi görececek bir mekanizma kurulmalıdır. Kırsal veya kentsel bütün bölgeler eşit ve dengeli bir faaliyet portföyüne sahip olmalıdır. (Şekil 20)

SAIL'den çıkarılabilecek ana fikir nedir?

### Alınan Dersler

- SAİL faaliyetlerinden önce ağ üyelerinin görüşleri**
  - Akademik-Endüstriyel girişimlerinin işlevlerine göre gruplandırılması (SAİL tematik alanların seçimini yansıtır)
  - "Uzman çözümü" görüşü en uygun çözümdür (tanımlanan ihtiyaca göre bir çözüm sunulur)
- SAİL faaliyetlerinden sonra "süreç danışmanlığı" görüşü**
  - Akademik-endüstriyel işbirliğini güçlendirmek amacıyla akademik kadro tarafından daha uzun vadeli bir destek felsefesi benimsenmesi gerekli
  - Sanayi kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere en uygun yüksek öğrenim kurumunu seçmeleri için kapı vazifesi görececek bir bölgesel mekanizmanın kurulması çok önemli
  - Kırsal veya kentsel, bütün bölgeler eşit, dengeli bir faaliyet portföyüne sahip olmalıdır

Şekil 20

Akademisyenlerle sanayiciler arasındaki ilişkiyi güçlendirmek amacıyla, kuruluş yapılanmaları, teknoloji ve bilgi transferi girişimleri ve özel grup bazlı programlarla donatılmış uzun vadeli bir destek sürecinin Bölgesel Kalkınma Ajansları, Sanayi Federasyonları, Teknoloji Parkları ve diğer Teknoloji Transferi kuruluşlarıyla işbirliği içinde hareket ederek, belirli akademik kuruluşlara oluşturulması gerekir. (Şekil 21)

### Alınan Dersler

Ana Fikir

Akademisyenlerle sanayiciler arasındaki ilişkiyi güçlendirmek amacıyla, kuruluş yapılanmaları, teknoloji ve bilgi transferi girişimleri ve özel grup bazlı programlarla donatılmış bir uzun vadeli destek sürecinin Bölgesel Kalkınma Ajansları, Sanayi Federasyonları, Teknoloji Parkları ve diğer Teknoloji transferi kuruluşlarıyla işbirliği içinde hareket ederek belirli akademik kuruluşlara oluşturulması gereklidir

Şekil 21

Ayrıntılı bilgi için, proje koordinatörüne, Coventry University Enterprise'a başvurabilir veya web sitemizi ziyaret edebilirsiniz. (Şekil 22) Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.

### İletişim Bilgileri

**Dr. Clive Winters**

**Coventry University Enterprises**  
The TechnoCentre  
Coventry University Technology Park  
Puma Way  
Coventry, CV12TT  
İNGİLTERE

Telefon : +44 24 7623 6812  
Faks : +44 24 7623 6024  
E-posta : c.winters@coventry.ac.uk

[www.sail-eu.net](http://www.sail-eu.net)

Şekil 22

## Prof. Dr. Barış Tan

Bu konuşmada da, dünyadaki sanayi kümelerinin, endüstri ve üniversiteleri içine alan bir uygulamasını duyma fırsatı bulduk. Avrupa Birliği'nin desteklediği ve değişik ülkeleri içine alan, ana amacı bilgi ve teknolojinin paylaşımı olan bu kümelerde, üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasındaki iletişimin artması amaçlanmış. Pratik sonuçlar da elde edilmiş. Hedeflenen, gerçek değer yaratılması ve şirketlerin rekabet gücünün artması olmuş; iletişimin artması da istenen bir şey, ama tek başına bir sonuç değil. Son konuşmacımız, Uluslararası Finans Kurumu Kıdemli Yatırım Uzmanı Elena Sterling. Kendisi bize kamu ve özel sektör işbirliği konusunda açıklamalarda bulunacak.

## Elena Sterling

Uluslararası Finans Kurumu (IFC)  
Kıdemli Yatırım Uzmanı

Öncelikle bana IFC'yi sizlere tanıtmaya ve özel sektör ve kamu ortaklığı konusunda konuşma fırsatı verdiğiniz için sizlere çok teşekkür ederim. Konuşmam oldukça kısa sürecek, fakat konuşmamın sonunda sorularınızı yanıtlamaktan ve görüşlerinizi paylaşmaktan mutluluk duyarım. Sunumuma çalışmakta olduğum organizasyon ile ilgili birkaç açıklama yaparak başlamak istiyorum. Şu an Dünya Bankasında çalışmaktayım ve beraber çalıştığımız dört kardeş organizasyon bulunuyor.

Söz konusu kardeş organizasyonlardan IBRD, orta gelirli ülkelere, hükümetlere kredi sağlıyor. IDA, düşük gelirli ülkelerin hükümetlerine imtiyazlı mali yardımda bulunuyor. MGA, her türlü siyasi ve yasal taahhütleri veriyor. Son olarak, benim de görev aldığım IFC, özel kurumlara her türlü mali yardım ve ayrıcalıklı borç sağlıyor. Bunun yanı sıra, ticari bankalardan gelen sermayeleri aktarıyor ve danışmanlık hizmeti de sunuyoruz. (Şekil 1)

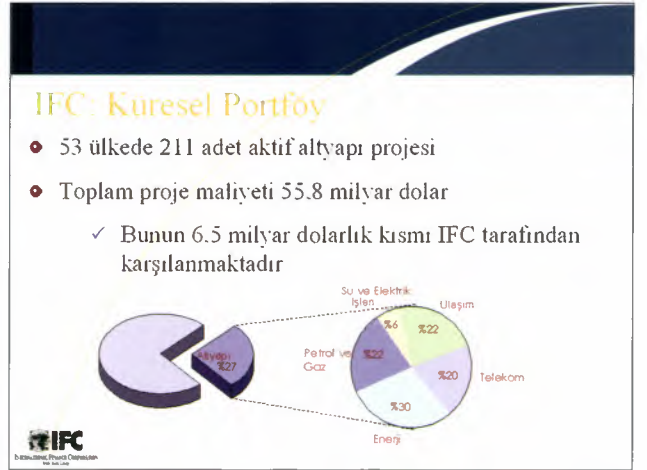


Şekil 1

Özel sektör ve kamu ortaklıklarının en çok görüldüğü sektör, altyapı sektörüdür. Bu nedenle, sizlere konuyla ilgili genel bir bilgi sunmak istiyorum. IFC olarak, şu an 53 ülkede yürüttüğümüz 211 aktif alt yapı projesi bulunuyor ve toplam proje maliyetinin 6,5 milyar dolarlık kısmını yine IFC karşılıyor.

Dünya üzerindeki özelleştirmelere bakacak olursak, öz kaynakların özelleştirilmesinde hükümetlerin göz önünde bulundurduğu asıl noktanın alım gücü olduğunu görürüz. Akıllardaki soru hep şu olmuştur: "Hizmetler özelleştirildiğinde, son kullanıcının alım gücü bu hizmetleri satın almaya yetecek mi?"

Özkaynaklarına her zaman belirli ölçüde kazanç eklemek için yatırım yapan özel kurum ve kuruluşlar, yenilik, genişleme, teknoloji ve diğer alanlarda sürekli bir arayış halinde olmaya devam edecektir. Dolayısıyla, tüm bu arayışlar tüketiciye yansıtılabilir mi? (Şekil 2)



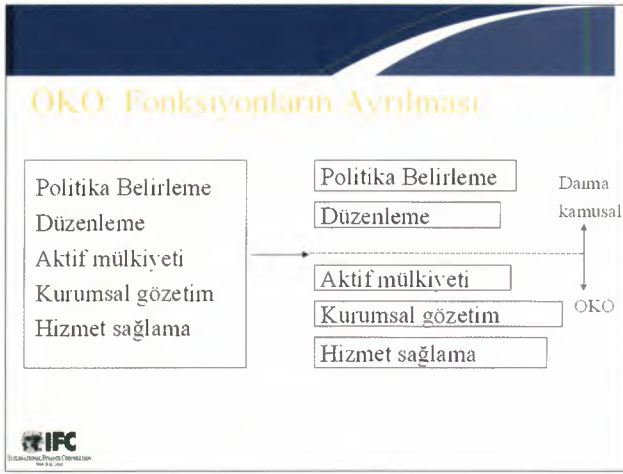
Şekil 2

Genellikle, konuya beş farklı açıdan yaklaşıyoruz: Politika belirleme, düzenleme, mal varlığı, kurumsal gözetim ve hizmet sağlama. Bunlardan ilk ikisi hükümet tarafından yürütülmesi ve gözetilmesi gereken işlerdir; doğal olarak, hiçbir şekilde özelleştirilemez.

Diğer üçü ise, gerek devlet, gerekse özel sektör ve kamu ortaklıkları tarafından paylaşılabilir. Mal varlığı söz konusu olduğunda, mülkiyeti devlete, işletmesi ise özel sektör ve kamu ortaklığına ait bir yapı düşünebiliriz. Örneğin, hükümet desteği önderliğinde, su dağıtım hizmetinin bir şirkete, atık su hizmetinin ise başka bir şirkete ait olduğu işletme türü böyle bir yapının varlığını ortaya koyar. (Şekil 3)

Düzenleme ve politika belirleme konusuna gelince, hükümetin en temel görevi – bizim açımızdan – özel sektör yatırımlarını rahatlatmaya yönelik mevzuat, lisans ve tahkim prosedürleri hazırlamaktır.

Hükümetin diğer bir görevi, bağımsızlık ve şeffaflık ilkelerini temel alan kurumları ve düzenleyici kurumları oluşturmaktır. Tüm bunlar için hükümetin yeterli miktarda kaynağı bulması gerekir.



Şekil 3

Hükümetler bazen, söz konusu yasal kurumlar içerisinde teknik uzmanlık birimleri oluşturabilmek için, danışmanlık hizmeti alma gereği de duyabilir. (Şekil 4)



Şekil 4

Bu tablodan özelleştirme düzeylerine ve ÖKO yapılarına ilişkin bilgi edinebilirsiniz. En baştan başlayacak olursak, hizmet sözleşmesi yaptığınızı varsayarak, ilk sütunda yalnızca yönetim uzmanlığı konusunda yardım aldığınızı görebiliriz. Dikkat edecek olursanız, yönetim uzmanlığı alanında yazan “evet” sözcüğü, sadece basit bir “evet” ten ibarettir. Bu da, sizin sözleşmede kararlaştırıldığı şekilde bir yönetim uzmanlığı aldığınızı, tarife disiplininden ve yatırım konusunda özel sermaye erişiminden yararlanmadığınızı gösteriyor.

Giderek artan sayıdaki özel sektör yönetim sözleşmelerinde ise, kapsamlı bir yönetim uzmanlığının yanı sıra, operasyon ve destek konularında tarife disiplininden belirli ölçülerde yararlanabiliyorsunuz. Bununla birlikte, yatırım konusundaki bütün sorumluluklar yine devlete ait oluyor.

Bunun dışında, imtiyazlar sütununda gördüğümüz gibi, yönetim uzmanlığından tarife disiplinine, sermaye erişimi ve diğer konulara kadar bütün sorumluluklar özel servis sağlayıcılarına ait oluyor. (Şekil 5)

### OKO: Yararlar

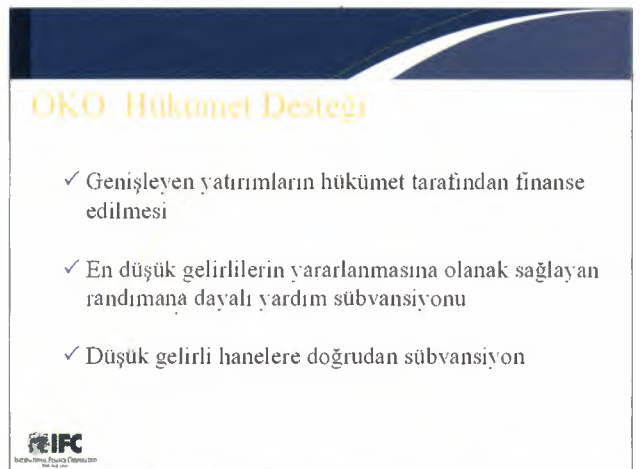
	Hizmet Sözleşmeleri	Yönetim Sözleşmeleri	Kiralama	İmtiyazlar
Yönetim uzmanlığı	Evet	Evet	Evet	Evet
Tarife disiplini	Hayır	İ&Y	İ&Y	Evet
Özel sermaye erişimi	Hayır	Hayır	İS	Evet

IFC  
International Finance Corporation  
1000 Avenue of the Americas  
New York, NY 10020-7070

Şekil 5

Anlattığım tüm bu yapılar içinde hükümet desteğinin çeşitli türlerini görmek mümkün. Örneğin, hükümet özel kaynak aktarımı yoluyla ağın yenilenmesi ve genişlemesi için mali destek verebilir. Söz konusu destek sistem verimine göre ayarlanabilir veya bahsedilen hizmetleri alabilmeleri için doğrudan son kullanıcıya sunulabilir. İşte, bu nedenle – “her şey ayrıntıda gizlidir” sözüyle de altını çizebileceğimiz gibi – hükümetin amacına uygun bir biçimde hareket etmesi için vereceği desteğin tam olarak nereye gideceği bilmesi gerekir. Örneğin, özel sektör belirli yatırımları gerçekleştirdiği halde, bu yatırımlar düşük gelirli kesimlere ulaşmıyorsa, o zaman hükümet kaynak akıtmak için fakir olan bu kesimlere yönelmelidir.

Bunun yanı sıra, eğer hükümet şirkete belirli konularda sübvansiyon uygulamaya karar verirse, o zaman bu sübvansiyonların beraberinde getirdiği teşviklerin haklı teşvikler olduğundan emin olmalıdır. Örneğin, en fakir bölgelere su sağlamayı teşvik etmelidir, sadece ekonomiye toplam katkısı üzerinden teşvik uygulanmamalıdır. (Şekil 6)



Şekil 6

Hükümet, çeşitli taahhüt yollarıyla ihtiyacı olan kesimlere destek sağlayabilir. Örneğin, özellikle altyapı sektöründe kaynak bulmak çok zordur. Çünkü gelirlerin büyük bir kısmı yerli sermaye şeklindedir ve kaynak aktarımı için gerekli olan toplam süre 10-15 yıl arasında

değişmektedir. Bu nedenle, hükümet kaynak aktarımı için gerekli olan süre zarfını uzatmak için bazı taahhütlerde bulunabilmelidir. Hükümet hukuki çevrelerin taahhütleri doğrultusunda hareket edebilir. Aynı zamanda, Dünya Bankası ve MIGA da hükümet taahhüdü ile hukuki çevrelere her türlü sigorta güvencesi vermektedir. Ayrıca, hükümet döviz riski garantisi de verebilmektedir. (Şekil 7)

**ÖKO: Hükümet Desteği**

- ✓ Kredi finansmanının vadesini uzatma teminatı
- ✓ Siyasi risk teminatları sayesinde sözleşme çerçevesine bağlı kalınması
- ✓ Döviz risklerine karşı vergi mükelleflerinin korunması

**IFC**  
International Finance Corporation

Şekil 7

Şimdi kısaca, Tacikistan'da yürüttüğümüz projeye ilgili olarak bilgiler vermek istiyorum. Proje Tacikistan'ın GBAO adlı küçük bir eyaletinde yürütülen imtiyazlı bir projeydi. Bu eyalet oldukça yüksek, dağlık bir alanda kuruluydu.

Sovyetler Birliği zamanında bu bölgeye toptan akaryakıt tedarik edilir ve akaryakıt bölgeye yalnızca helikopterlerle getirilirdi. Bölgedeki güç santrali de bu akaryakıt ile çalışmaktaydı. Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra ise, bölgeye akaryakıt verilmemeye başlandı ve yerel halk kışın -30 dereceye kadar düşen soğuklarda odun yakarak ısınmak zorunda kaldı.

Bu nedenle, hükümet konuyla ilgili olarak bir imtiyaz sözleşmesi yapmaya karar verdi. Sonuçta, Pamir Energy adlı şirket hidroelektrik enerji santralının kapasitesini 14 megawatt'tan 28 megawatt'a çıkarmak ve dağıtım şebekesini onarmak üzere bu imtiyaz hakkını kabul etti. Fakat, küçük bir sorun vardı. Bu bölgede yaşayan bir ailenin aylık ödeyebileceği maksimum elektrik faturası miktarı 2,7 dolardı. Bu nedenle, söz konusu projeyi ticari bir yatırım olarak görmek yanlış olacaktı.

Bu noktada hükümet desteğine ihtiyaç vardı. Biz de IDA ve İsviçre hükümeti ile birlikte çalışarak tüm projenin tröst fonlarıyla geliştirilmesine yardımcı olduk. Tröst fonları, karmaşık projelerin yürütülmesi için IFC'ye verilen özel amaçlı fonlardır. (Şekil 8)

**ÖKO: Pamir Projesi (Tacikistan)**

- ◆ Enerji arzı karşılığında 25 yıllığına imtiyaz hakkı
- ◆ İmtiyaz Sahibi: Pamir Energy (PE)
- ◆ Sponsor: AKFED
- ◆ Proje:
  - ◆ PE bütün varlıkları işletecek, yönetecek ve kontrol edecek
  - ◆ PE dağıtım şebekesini onaracak
  - ◆ PE Pamir Hidroelektrik Enerji Santralini genişletecek

**IFC**  
International Finance Corporation

Şekil 8

Daha sonra, projenin ana sponsorlarından IFC ve AKFED, ödenecek vergilerden ve diğer giderlerden sonra, her iki tarafın öz kaynakları üzerine %10 oranında sabit kazanç kalması şeklinde anlaşmaya vardılar. Bu anlaşma doğrultusunda IDA, Tacikistan hükümetine imtiyazlı mali yardımda bulundu. Bu yardım sayesinde hayata geçirilen projeye göre, hane başına aylık 2,7 dolar seviyesinde bir tarife uygulama konusunda anlaşma sağlandı. Projeye katkı sağlayan son ortak, İsviçre hükümetiydi. İsviçre hükümetinin finanse ettiği tarifeye göre, bölgede yaşayan ailelerin kış boyunca sadece ısınmaları için gerekli temel ihtiyaçları karşılanabilecekti. Böylece, İsviçre özel amaçlı ve imtiyazlı bir mali destek sağlamış oldu. (Şekil 9)

**ÖKO: Pamir Projesi**

- ◆ Satın Alma Gücü – Hane başına \$2.70 / ay
- ◆ Proje Gelişimi: Tröst Fonları
- ◆ GOT (Gas Oil Tank)'a IDA finansmanı
- ◆ Projeye İsviçre'den hibe

**IFC**  
International Finance Corporation

Şekil 9

Konuyla ilgili olarak sizlere aktaracaklarım bunlardı. Konuşmama başlarken söylediğim gibi, sorularınız varsa cevaplamaya hazırım. Çok teşekkür ederim.



# KONUK KONUŞMACI

---

## REKABET GÜCÜNÜN DÜNÜ VE BUGÜNÜ

Arie de Geus

London Business School  
Misafir Öğretim Görevlisi

## Arie de Geus

London Business School  
Misafir Öğretim Görevlisi

Dün siz Türk girişimcilerin 2004 yılında nelerle mücadele etmekte olduğunuzu ilgiyle dinledim. Benden mikro bakış açısını sunmam istendi: Kongrenin temasına, bir şirketin bakış açısından yaklaşmam istendi.

Kongrenin temasında iki anahtar sözcük var: Birisi rekabet gücü, diğeri de küreselleşme. Dün oturumları dinlerken, bu sözcüklerin zihinlerinizdeki kaygılara tercüman olduğu izlenimini edindim. Türkiye'nin dışına çıktığımızda bütün dünyada nasıl rekabet edebilirsiniz? Dışarı çıkmazsanız bile, dünya buraya gelip sizin sahnenizde cirit atacaktır. O halde, bu oyun geliştikçe karşılaşacağınız bütün bu kişiler ve şirketler kimlerdir?

İzin verirseniz, şu iki anahtar sözcüğü ele alarak başlamak istiyorum: Rekabet gücü ve küreselleşme. Rekabet gücü ile aslında ne demek istiyoruz? Bazılarınızın şimdi bana bakıp içinizden "Ben yanlış oturuma mı girdim, gidip bir kahve mi içsem, rekabetin ne olduğu belli," dediğinizden eminim. Rekabet gücü, sizin rakibinizden daha iyi olduğunuz; rakibinizden daha çok sattığınız; ondan daha hızlı büyüdüğünüz anlamına gelir. Rekabet gücünüzün olması, rakibinizden daha çok kâr ettiğinizi ve belki de hisselerinizin fiyatının arttığını; şirketinizin değerinin yükseldiğini gösterir. Eğer bana yirmi yıl önce sormuş olsaydınız, cevabım bu olurdu. Şimdi bu salonda pek çoğunuzun "Benim cevabım da bu," dediğinizden eminim. Başarı, büyümenin anlamına gelir; başarı, kâr etmenizdir ve başarı hisselerinizin fiyatının, şirketinizin değerinin artmasıdır.

Söylediğim gibi, yirmi yıl öncesine kadar ben de bu cevabı verirdim. Sonra birşey oldu: Yirmi yıl kadar önce, 1980'li yılların ortasında, Shell'in Londra ofisinde, günün birinde kendimize şu soruyu sorduk: "Eğer biz, Shell olarak, kendimize birilerini örnek almak isteseydik, hangi şirkete bakardık? Bizim esin kaynağımız olacak, bize yol gösterecek şirket hangisi olurdu?" Bu iç tartışmanın sonucunda bir araştırma yapmaya karar verdik.

Araştırmaya hazırlık olarak şöyle dedik: "Eğer Shell için olası bir örneğe bakmak istiyorsak, o zaman bizden eski şirketlere bakarak başlayalım. Yalnızca 5, 6, ya da 12 yaşındaki bir şirkete bakmanın ne anlamı var? Başarılı olsalar bile, başarıları zamanın sınavından geçmemiştir." Bu ilk koşul, 100 yaşından büyük; yani, 19. yüzyılın ikinci yarısında var olmuş bir şirketi arayacağımız anlamına geliyordu.

İkinci koşul, bu şirketlerin kendi sektörlerinde nispeten önemli olmalarıydı; zira, büyüklük önemlidir. Bir şirketin büyüklüğü, onu yönetmeyi, işletmesini de zorlaştırır. Eğer dünyanın dörtbir yanında çalışıyorsanız,

eğer küreselleşmişseniz, bu yalnızca – örneğin, benim geldiğim Hollanda gibi – küçük bir ülkede çalışıyor olmaktan daha karmaşık bir iştir.

Üçüncü koşul da, örnek almak istediğimiz şirketlerin, çalışmayı yaptığımız dönemde hâlâ varlıklarını sürdürüyor olmalarıydı. Esasen, bizden eski, bizim kendi sektörümüzde olduğumuz gibi kendi sektörlerinde nispeten önemli ve o dönemde, 1980'lerde, şirket kimliğinin bütünlüğünü koruyarak varlığını sürdüren şirketler arıyorduk.

Bir çalışma ekibi kurduk, onlara 6 ay süre verdik ve "Gidin, bu şirketleri arayın," dedik. Bu ekip, 27 şirket buldu. Bu 27 şirket arasında, örneğin ABD'den 200 yaşındaki DuPont; Fransa'dan 200 yaşına yakın Societe General; Almanya'dan ise, yaklaşık 150 yaşındaki Siemens vardı. Japonya'da çok eski bir avuç şirket bulundu: Mitsui 300, Sumitomo 400 yaşındaydı. Çalışmanın sonunda, İsveç'te, Stora adında, 700 yıllık olağanüstü bir şirket bulduk. Kendinden söz eden ilk belgenin tarihi olan 1272'den bu yana kamuya ait bir şirketti. Bu belgeye dayanarak 700 yaşında olduklarını söylüyorlardı. Daha bile eski olabilirlerdi.

Şimdi, bu listeye bir bakalım: ABD'li, Avrupalı, Japon şirketler var. Çalışmada, ilk başta, insanlar şöyle diyordu: "Elbette Japon şirketleri olur, Japonlar böyle çalışırlar biliyorsunuz: Şirketi bir tür cemaat gibi kabul ederler ve..." Ama hayır, listede her yerden; Kuzey Avrupa'dan, Güney Avrupa'dan, Uzakdoğu'dan, Kuzey ve Güney Amerika'dan şirketler vardı. Demek ki, kültürel açıdan bakmak bir fark yaratmıyordu. Öncelikle bunu gördük.

Dikkate değer ikinci gerçeği de, çalışma ekibinin şu sözleriyle fark ettik: "Aslında, bu şirketlerden bazılarını bulmakta oldukça zorluk çektik." Nasıl olur? 19. yüzyılın sonunda var olan şirketler arıyorduk. O günlerde bütün dünyada zaten onbinlerce şirket vardı: Uzakdoğu'da, güney yarımkürede, kuzey yarımkürede birçok şirket vardı. Bütün bu şirketler neredeydi? Araştırma ekibinin yanıtı şu oldu: "Öldüler, artık yoklar." Demek ki, tıpkı insanlar gibi, şirketler de doğuyor, bir süre yaşıyor ve sonra ölüyorlar. Bazıları yüzlerce yıl; ama, pek çoğu kısa bir süre yaşıyor. Nasıl olur?

Bu sorunun yanıtı da, tüm bu ülkelerdeki ticaret odalarının kayıtlarından geldi. Çoğu ülkede ticaret odası, ülkedeki bütün şirketlerin resmi kaydını tutar. Yeni bir şirket kurulduğunda, oraya gidilip kaydedilir, şirket öldüğünde kaydı sildirilir; tıpkı nüfus kütükleri gibidir. O bilgileri – her yıl doğanların, ölenlerin ve yaşayanların nüfus bilgilerini – edindiğinizde, doğum anındaki ortalama ömür beklentisini de hesaplayabilirsiniz. Biz de öyle yaptık.

Bulgularımız çok şaşırtıcıydı. Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya'da yeni doğan şirketlerin ortalama ömür beklentisi 20 yıldan azdı. "Ne ilginç, değil mi?" dedik.

“Burada, aslında yüzlerce yıl yaşama potansiyeli olan bir tür var.” Şu isimlere bir bakın: DuPont, Mitsui, Societe General, Siemens. Onlar yüzlerce yıl yaşayabiliyorlar; ancak, diğerlerinin çoğu henüz gençken ölüyorlar. Bu, tıpkı Neanderthal’ler devrindeki insan ırkı gibi, değil mi? İnsanoğlunun azami ömrü, bildiğimiz gibi, 100 yıl civarındayken, biyologlar Neanderthal insanının ömrünün 30-32 yıl olduğunu söylüyorlar. Demek ki, şirket denen canlı türünün hâlâ Neanderthal çağında olduğunu kabul edersek, şirketlerimiz çok genç yaşta öldüğü için muazzam bir potansiyeli zıyan etmiş olmuyor muyuz?

Bilirsiniz, iş hayatında araştırmalar, yalnızca araştırmış olmak ya da bir araştırma yayınlamak için yapılmaz. Cevap bulmak istediğimiz için araştırma yaparız. Unutmayın, biz de Shell’de bir örnek arıyorduk. Bu yüzden şöyle dedik: “Eğer bunlar açıkça çok başarılı şirketlerse, bunların özellikleri nelerdir? Bu şirketlerin bu kadar başarılı olmasının bir açıklaması var mı?” Araştırma ekibi bu sorumuza şu şekilde yanıt verdi: “Evet, gerçekten çok ilginç, bu şirketlere baktığımızda – bütün belgelerini gözden geçirdiğimizde ve kendileriyle yaptığımız görüşmeler sonucunda – hepsinde de ortak olan dört özellik var.”

İlk özellik, bütün bu şirketlerin finansman konusunda muhafazakâr olmalarıdır. Hem de çok eski kafalı bir biçimde muhafazakarlar. Bu şirketler, cepte para tutmaktan hoşlanıyorlar. İşlerini büyük ölçüde kendi paralarıyla yürütüyorlar, ki bu da çok mantıklı. Esasen, eğer kendi paranızla iş yapıyorsanız, her şeyden önce, kendi zamanlamanızı ve fırsatlarınızı kullanabilirsiniz. Ne yapmak istediğiniz ve bunu ne zaman yapacağınıza karar verebilirsiniz. Londra’ya ya da Wall Street’e gidip, işiniz hakkında hiçbir bilgisi olmayan, işinize kuşkuyla yaklaşan bir bankerin size sermaye vermesi için, onu bu işin aslında ne büyük bir fırsat olduğu konusunda ikna etmeniz gerekmez. Kendi paranızı koyar ve biraz da borç alırsanız, kendi zamanlamınıza ve fırsatlarınıza hükmedersiniz. Wall Street’te ya da Londra’da belki pek popüler olmazsınız, ama uzun vadede daha iyi iş yapmanın koşulu budur.

Çalışma ekibinin bu 27 şirkette bulunduğu ikinci özellik ise, içinde buldukları dünyaya karşı duyarlı olmaları idi. Özellikle bu şirketlerin liderleri ve yöneticileri, dış dünyanın birer parçası idiler. Amerika’daki Dupont ailesi buna çok güzel bir örnektir. Şirket 200 yaşındadır ve kaç nesil bunu başardı bilmiyorum ama, Dupont’lar birkaç nesil boyunca Washington’a, Amerikan Senatosu’na senatör göndermişlerdir. 20. yüzyılın başında, Dupont ailesinin kızlarından biri, daha sonra ABD Başkanı olacak Theodore Roosevelt ile evlenmiş. Dupont’lar, hep dış dünyanın bir parçası olmuşlar. Bu da, çok mantıklıdır. Eğer bir girişimci olarak, aktif rol oynadığınız geniş bir dünyanız varsa, o dünyada olup bitenin farkındasınız demektir. Bir şeyler görür ve “Bir dakika, bu benim şirketim için ne anlama geliyor?”

dersiniz. Bu, sürekli kendi şirketine bakan, en ufak masrafları bile kısmaya çalışan yöneticinin stilinden çok farklıdır. Burnunun dibinin ötesini görmeyen yönetici tipinden bahsediyorum. Hiç dikkat ettiniz mi, sadece burnunuzun dibine bakarsanız, dış dünyayı ne kadar fark edersiniz? Büyük resmi gözden kaçırsınız; olup bitenin farkına varmazsınız ve sürekli olarak gelişmelere hazırlıksız yakalanır, gafil avlanırsınız. İçinde yaşadığınız dünyanın bir parçası olmak, ona duyarlı olmak, iş açısından çok mantıklıdır.

Çalışma ekibinin bulduğu üçüncü özellik, bu şirketlerde bir “tutarlılık ve şirket kimliği” görülmesiydi. Bunlar, rapordan alınma sözcüklerdir. Bunun ne anlama geldiği konusunda benim yorumum, bu şirketlerde liderlerin, yönetimin ve bütün çalışanların, şirketin hepsi için neyi temsil ettiğini bilmeleri ve onunla özdeşleşmekten mutlu olmalarıdır. Bütün bu şirketlerin, kâr etmek gibi ivedi bir amacın ötesine giden idealleri ve değerleri vardır.

Çalışma ekibi, dördüncü özelliği anlatmak için koca bir paragraf yazmış. Bunu okuyarak sizi sıkmayacağım ama, içinde “merkeziyetçilikten uzak yönetim”, “...kontrol etmemek”, “şirketi çeşitlendirme girişimleri,” gibi sözcükler geçiyor; 21. yüzyılın modern yönetim sözcükleriyle dolu bir paragraf. Buna bakınca şöyle düşündüm: “Bu şirketlerin var olduğu 17. yüzyılda, hatta 18. yüzyılda böyle sözcükler yoktu. Bu yöneticiler ‘merkeziyetçilikten uzak yönetim,’ ‘yetki devri,’ ‘personale yetki verilmesi’ gibi kavramları nasıl düşünmüş olabilirler? Bunu açıklamak için aklıma gelen tek sözcük, o dönemde bu şirketlerin liderlerinin yönetim stili açısından “hoşgörülü” olmalarıdır. “Hoşgörülü” sözcüğünü, insanlara bir şeyler yapmaları ve hareket etmeleri için yer ve zaman verdiklerini, biraz da olsa özgürlük tanıdıklarını, inisiyatif alanı bıraktıklarını anlatmak için kullanıyorum. Birazcık çizgi dışına çıkan her inisiyatifin tepesine yıldırım gibi inmemişler, sert bir şekilde cezalandırmamışlar; hoşgörülümüşler.

Şimdi, bu dört özelliği bir araya toplayın. İşte, o zaman, burada çok başarılı, uzun ömürlü şirketlerden söz ediyoruz ve bunlar şu şekilde tanımlanabiliyor: Bu çok başarılı şirketler “finansal açıdan muhafazakârlar”, ve “şirketle özdeşleşen çalışanları” ve “içinde yaşadıkları dünyaya karşı duyarlı, hoşgörülü yöneticileri” var. Bu, çok kayda değer bir tarif, değil mi? Ben, iktisat mezunuyum. Bu salonda ekonomistler, işletme master’ı yapmış olanlar var mı? Varsa, ekonomi okumuş olan sizler, bu tanımlamada birkaç sözcüğün eksik olduğunu düşünmüyor musunuz? Bu tarifte, en az maliyetle ürem yapıp, azami fiyata satarak olabilecek en yüksek kâr elde etmek hakkında hiçbir şey söylenmiyor; buna benzer hiçbir şey yok. Bu tanım, insani değerler hakkında; şirketin “finansal açıdan muhafazakâr” olması, “şirketle ve değerler sistemiyle özdeşleşen personelinin” olması ve şirketin “hoşgörülü, dış dünya ile bütünleşmiş



bir yönetiminin” olmasıyla ilgilidir. Bu tarifte, Financial Times ile Wall Street Journal’i anasayfadan altmış ikinci sayfaya dek dolduran, hisse değerlerinin maksimizasyonu konusunda hiçbir şey yok.

Biz, Shell’de, bu noktaya geldiğimizde, elimizde olmadan, bu sabah sözlerime başlarken dile getirdiğim soruyu sorduk: Rekabet gücü nedir? İş hayatında başarı nedir? Bu başarının ölçüsü nedir? Başarıyı, kârın ya da hisse değerlerinin azamileştirilmesiyle veya süreklilik ve uzun dönemde ayakta kalmakla mı ölçeriz? “Ben halefime devredeceğimi bilerek, selefimden devraldım. Umudum, onu, en az aldığım günkü kadar ve umarım biraz daha iyi durumda devretmektir”. Bu çok, çok farklı bir yaklaşım. Ve elbette, esas soru şudur: Bu, bir “biri ya da ötekini tercih” meselesi midir?

1990’ların başında Stanford’lu iki profesör olan Jim Collins ile Jerry I. Porras, Shell’inkine çok benzer bir araştırma yaptılar. Onlar araştırmalarında 19 şirket buldular, ama işin bizim bakmadığımız bir yönüne baktılar: Bu uzun ömürlü ve başarılı şirketlerin kâr kayıtlarını gözden geçirdiler ve 60 yıllık bir dönemde, bu uzun ömürlü şirketlerin aynı dönemde ABD’deki ortalama bir borsa şirketinden 15 misli daha kârlı olduğunu buldular. Burada, açıkça bir bilmece var. Bu uzun ömürlü şirketler, asla kâra öncelik vermediler. Elbette ki, kâr etmek öncelikleri arasında idi, ama asla en başta değildi. Esas bilmece şu: Kâra öncelik vermeyen şirketler, veren şirketlerden 15 misli daha kârlı oluyor. Kârı her şeyden önde tutan şirketlerin ise, hikâyelerini anlatmaya ömürleri vefa etmiyor; daha 20 yaşına gelmeden ölüyorlar. Bence, yöneticiler olarak bizlerin, bu örneğin yöneticilik önceliklerimiz açısından bize neler anlattığı konusunu ciddi ciddi düşünmemiz gerek!

Biraz daha geriye gideyim. Bu şirketler temelde, Türkiye’de sizlerin ve dünyanın geri kalan büyük bir kısmının hâlâ içinde yaşadığına benzer bir dünyada yaşıyorlardı. Bu dünyada, bir işletme kurmak şu şekilde olur: İnsanlar ya bireysel olarak, ya da bankalar veya bir sermaye sahibi size girişimci olarak biraz para verirler. Bu parayla özvarlıklarınızı, makinelerinizi, fabrikalarınızı, otomobillerinizi, hammaddenizi alırsınız. Sonra da, şirketinizi olabildiğince verimli bir şekilde işletirsiniz.

Şu ünlü “verimlilik” sözcüğünü bilirsiniz. Bu ne anlama gelir? Verimlilik, çıktınızı birim başına asgari kaynakla üretmeye çalıştığınız anlamına gelir. Özellikle sermaye kullanımında çok verimli olmaya çalışırsınız. Neden? Çünkü eğer sermayeniz tükenirse, o bankerlere gidip biraz daha istemeniz gerekir. Şirketinizi verimli işletmenizin bir başka nedeni de, sermayeyi sağlayana bir bedel ödemenizin gerekmesidir. Yeni sermaye alabilmek için, sermaye sağlayana ödeyeceğiniz bedeli azamiye çıkartmanız gerekir, çünkü bunu yapmazsanız ve eğer rakibiniz, sermaye kaynağını sizden daha iyi ödüllendirirse, rekabet gücünüzü kaybedersiniz.

İşte bu dünyada – ki, bu pek çok şirketin hâlâ içinde yaşadığı dünyadır – yöneticilik öncelikleriniz, parayı insanlardan önde tutmanızı gerektirir. Başınız derde girerse, pek az seçeneğiniz vardır. Maliyetlerinizi düşürmek, kârınızı artırmak ve sermaye kaynağınıza ödeyeceğiniz bedeli artırmak ya da, en azından, aynı düzeyde tutmak için insanları kurban etmeniz, kovmanız gerekir. İşinizi yürütmenin yolunun bu olduğunu unutmuyasınız diye de, çoğu ülkede – sanırım Türkiye’de de – size bunu hatırlatacak yasalar vardır. Bu yasalara, benim yaşadığım İngiltere gibi bazı ülkelerde, “Şirketler Yasası” denir. İngiltere’de, Şirketler Yasası, şirketinizin sahibinin sermaye kaynağı, sermayedar olduğu varsayımından yola çıkar.

Yasalar, kıta Avrupası’nda olduğu gibi, bunu açıkça belirtmese de, yine de hissedarınıza azami ödül vermeniz ve özel muamele etmeniz gerektiğini bildirirler; çünkü hissedarın sizi kovmaya, yerinize başkasını getirmeye ya da, hoşunuza gitse de, gitmese de, şirketinize istediğini yapmaya gücü vardır. Yine de, yasal oluşumun sizi sürekli bu verimlilik ve kâr azamileştirmesi formülüne ittiği o dünyada bile, kendilerini farklı tanımlayan şirketler diğerlerine göre 15 misli daha kârlı olmayı başarmışlardır. Elbette, onların o dünyada yaşamalarına ve ayakta kalmalarına yardımcı olan da bu özellikleri olmuştur.

Bu geçmişteydi, eskiden böyleydi. Artık 21. yüzyılda yaşıyoruz ve kendimizi Türkiye daha fazla dışa açılır oldukça ve karşımıza gün geçtikçe daha çok yabancı rakip çıkarken, ülkede oluşacak yeni rekabet oyununa, yeni dünyaya hazırlamak istiyoruz.

Bu yeni dünya, nasıl bir yerdir peki? Eskisinden çok farklı mıdır?

Çoğu kimse “Elbette ki, hem de çok farklı,” diyecektir. Sizler de, benim gibi, yeni ekonomi konusundaki makaleleri okumuş olmalısınız. Çip devrimi ile, bilişim devrimi ile, eskiye karşı yeniyile, iletişim ile tanımlanan; kısacası yepyeni ve farklı olan ekonomiyi biliyorsunuzdur.

Ancak, her şeyden önce, bir ekonomiyi teknolojiyle niteleyip niteleyemeyeceğimiz sorusu gelmeli aklımıza. O yüzyıllardır yaşayan şirketleri bir düşünün. Onlar, 19. yüzyılı geçirdiler. 19. yüzyıl, birbiri ardına gelen teknoloji dalgalarıyla doluydu. İnsan gücünün yerini buhar, buharın yerini elektrik aldı ve 19. yüzyılın sonunda kimya sanayisi gibi tümüyle yeni sanayiler icat edildi. Yine de, ekonomi açısından 19. yüzyıl aynı kaldı. Hiçbir ekonomi, teknolojiyle tanımlanmaz.

Ekonomiler, dayandıkları üretim faktörüyle tanımlanırlar. Üretim faktörleri de, bildiğiniz gibi toprak, sermaye ve işgücüdür. İçinde bulunduğunuz bu bölgede, etrafınıza baktığınızda, ekonomileri toprağa dayalı ülkeler göreceksiniz. Bazılarında da, zaman içinde en

önemli üretim unsurunun sermaye – yani, imalat – olmaya başladığını ya da bir süredir böyle olduğunu göreceksiniz.

Bizim uzun ömürlü şirketlerin dünyasında en önemli üretim unsuru sermayeydi. Daha önce de dediğim gibi, bunun anlamı, eğer o dünyada yaşıyorsanız, seçeneğiniz olmamasıydı: Şirketinizi, sermaye kaynağının kazancını azamileştirmek için sermayeyi ve özvarlıkları en iyi şekilde kullanacak bir şekilde işletmek zorundaydınız. Ben Rotterdam'da üniversiteye giderken, hâlâ varlığını sürdüren dünya da buydu ve bana sermayeye dayalı ekonominin özelliklerini öğrettiler. Benim kuşağım bütün bu öğretileri, bir şeylerin artık değişmeye başladığını fark etmeden özümsemi. 1950'lerden sonra toplumda temel bir akım başladı. Ben bunun başlangıcını, II.Dünya Savaşı'ndan sonra, ABD tarafından Avrupa'ya akıtılan ve 50 yıllık sürekli bir ekonomik çıktı büyümesini başlatan muazzam yardım programı Marshall Planına dayandırıyorum.

Çalışmaya başladık, yeniden inşa etmeye başladık, şirketlerimizi kurup büyüttük, servet üretmeye başladık. Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) 1950'li yıllarda artmaya başladı. Önce yılda %5, %6, %7 gibi oranlarda arttı; sonra 1980'li ve 1990'lı yıllarda büyüme artışı yavaşladı, ama çoğu ülkede elli yıl boyunca kesintisiz bir GSMH artışı görüldü. Öyle ki, yüzyılın sonunda, Avrupa'da nüfus pek artmamış olmasına karşın, GSMH 1950'dekinin %600'üne ulaşmıştı. Bu süre giden inanılmaz hızla, yalnızca ekonomik büyüme, ekonomik kârlar, ekonomik çıktı sağlamakla kalmadık; ayrıca, birbiri ardına her yıl, o GSMH'nin %20-30'unu tasarruf ettik. Bunların çoğu kurumsal tasarruflardı ve halen GSMH'sının %10-12'sini tasarruf eden ABD bile, yüzyılın ikinci yarısının ilk 25-30 yılında, yılda %20'ye yakın GSMH tasarrufu gerçekleştirdi. Japonya gibi ülkeler, her yıl sürekli artan GSMH'lerinin %30-40'ını tasarruf ettiler.

Bu tasarrufların çoğu, dediğimiz gibi, kurumsal tasarruflardı. Emeklilik fonları, ortak fonlar, sigorta poliçeleri aracılığıyla tasarruf ettik. Sonuçta, para bankalarda ve sigorta şirketlerinde birikmeye başladı. 20. yüzyılın sonundaki rakamlar inanılmazdır. Trilyonlarca doları bulan tasarrufumuz birikmişti. Dikkatinizi çekerim, bir trilyon, on üstü oniki'dir.

Bazı rakamlar vereyim. Shell için ekonomist olarak çalışan ve sonradan Bank of England'ın Para Kurulu üyesi olan DeAnne Julius, 20. yüzyılın sonunda, ABD bankacılık sisteminin 5 trilyon dolarlık özvarlık biriktirmiş olduğunu tahmin ediyordu. Bildiğiniz gibi, bu rakamı, bankalar açısından anlamak için, kredi verme gücüne çevirmek gerekir. Bankalar kredi verme güçlerini belirlemek için özvarlıklarını kabaca 20 ile çarparlar. Demek ki, Amerikan bankalarının yaklaşık 100 trilyon dolarlık kredi verme kapasitesi vardır. Ancak, buna ek olarak, yalnızca ABD'de – the

Economist'e göre, 2003'te – ortak fonlarda ve emeklilik fonlarında 7 trilyon dolar daha birikmişti ve bunun için yatırım olanakları bulmaları gerekiyordu.

Tasarruflar yalnızca kurumsal olarak değil, bireylerin ellerinde de birikti. Merrill Lynch ile Gemini her yıl ilginç bir istatistik yayınlarlar. Bir dahaki sefer, bir yerde gördüğünüzde okumanızı öneririm. Bu istatistikte, varlıklı bireylerin elindeki toplam tasarruf miktarını tahmin ederler. Varlıklı bireyleri de, 1 milyon dolarlık likit özvarlığı olan kişiler olarak tanımlarlar. 2004 için son tahminleri, dünya çapındaki varlıklı bireylerin, 28.8 trilyon doların üstünde oturmakta olduğudur.

Yalnızca dünyanın tasarruf stoku değil, tasarrufun sirkülasyon hızı da arttı. Ben 1960'larda, Türkiye'de çalışırken, bu tasarrufların salyangoz hızıyla sirküle ettiği bir dünyada yaşıyorduk. Bu salondaki bazı kişiler o günleri hatırlayacaklardır. Diyelim ki, Rotterdam'dan Londra'ya 10.000 dolar göndermek üç hafta alıyordu. En az iki ulusal bankanın, artı başka birkaç yetkilinin daha imzaları gerekiyordu. Paranız sonunda, üç haftada Londra'daki alıcının hesabına yatıyordu. Dün birisi, bugünlerde dünya çevresinde parayı – hemen hesapladım – 3 saniyede sirküle ettiğimizi belirten bir rakam söyledi. Üç haftadan, üç saniyeye...

Ekonomide bize öğrettikleri tanıma göre, bir ürünün arzı, stoku çarpı sirkülasyon hızına eşittir. Demek ki, artık onlarca trilyon doları bulan dünyanın tasarruf stoku, bankacılık sisteminde 20 faktörüyle çarpılıp, 3 saniye hızında, doğudan batıya sirküle edilebiliyor.

Bakın, benim hipotezim şu: Dünya sermaye arzındaki bu inanılmaz artışın sonucunda, 1980'lerin başında bir zamanda, dünya sermaye piyasaları, satıcı piyasasından alıcı piyasasına dönüştüler. Bankacınızdan biraz para almaya ihtiyacınız olduğunda şoförünüze arabayı iyice parlatmasını, çünkü bankanıza gideceğinizi söylediğiniz günler artık geride kaldı. Sonra, görüşme sabahı kente iner ve banka denen o mermer tapınağa varırdınız. Ofise girer, kabul görür ve derdinizi anlatırdınız: “Ben şunu yapmak istiyorum ve istediğim para da şu kadar.” Bankacı size şefkatle gülümser ve şöyle derdi: “Pek güzel, çok hoş, bravo, aferin, size bir hafta içine yazılı olarak cevap veririz.” İşte, bu satıcı piyasasıdır.

Alıcı piyasası ise, benimki gibi büyük şirketlerin birkaç yüz dolara ihtiyacı olduğunda, 1980'lerin başına gelindiğinde, bankacıların artık dörder dörder kapımızda sıraya girdikleri piyasadır. Bugün, minimum kredibilitesi olan insanlar için bile durum budur. Ekonomik açıdan, bu hipotez kapitalist dönemin bittiği anlamına gelir. Elbette, “kapitalist” sözcüğünü politik bağlamda ele almıyorum; ekon omik açıdan tanımlıyorum. Sermayenin baskın üretim unsuru olduğu dünya artık yok. Bu, geriye dönüp toprağa dayalı ekonomimiz olacağı anlamına gelmiyor. Elbette, böyle olmayacak. Şimdi sizlerin, bu ülkenin ekonomik servetini yaratan yeni kuşağın sorması

gereken soru şudur: “Kritik üretim unsuru, rekabet gücünüzün olup olmadığını belirleyen o unsur, değişti mi yani?”

Bu sorunun cevabı, hemen hemen kesin bir “evet!” Üretimde kritik unsur, artık insanlardır. Bunu çevrenizde her yerde görebilirsiniz. “Sermaye fakiri, ama beyin zengini” dediğim şirketlerin yükselişine bir bakın. Her yıl dünyanın en büyük sermayeli şirketlerinin sıralandığı Fortune 500 listesine bakın. Son 20 yılda bu listeye kimlerin girdiğine bakın; danışmanlık firmaları, finansal hizmet şirketleri, mali denetimciler, avukatlık şirketleri, reklâmcılık ve medya şirketleri, yazılım & bilişim firmaları, hatta insan emeğine dayalı hizmet şirketlerini bile görürsünüz. Chicago’da Service Masters diye bir şirketi hiç duydunuz mu? Hastane temizlik personelinde oluşur. Büyüyenler, pek az ya da hiç özvarlığı olmayan; piyasa değerleriyle bilançolarındaki toplam özvarlık değerleri arasında uçurumlar bulunan şirketlerdir. Bu uçurum da, onların hiçbir defterde görülmeyen, gerçek özvarlığıdır. Bu gerçek özvarlık, insanlardır.

Günümüzde iş hayatında başarı, yetenekli insanları bulup, elinizdeki yeteneklerden azami yararlanmaya dayanıyor. Bu da, yöneticilik önceliklerinizde temel bir değişim gerektiriyor. Benim tavsiyem, olabildiğince çok yetenekli insana ulaşmayı bir öncelik olarak kabul etmeniz ve elinizdeki yeteneklerden azami yararlanmayı başarmanızdır. Bir danışmanlık şirketini yönetiyorsanız ya da medya işindeyseniz, dergi yayınlıyorsanız, film çekiyorsanız veya bir futbol kulübünüz varsa, bu zaten böyledir. Ancak bu, hâlâ sermayeye dayanan ve halen büyük olan şirketler için de geçerlidir. Benim sektörüm olan petrol sanayisi için de doğrudur. Çoğunuzun az çok bildiği bir sektördür; otomotiv endüstrisini ele alalım. Bu, çeliğe dayalı bir iştir, öyle değil mi? Çelik alınır ve dev makinelerle dolu fabrikalarda işlenir. Her yerde sermayeye dayalı özvarlıkları vardır. Bir düşünün. Bugünlerde otomobil endüstrisinde alt edilmesi gereken ana rakip, Toyota’dır. Toyota, tek başına, üç büyük Amerikan otomobil şirketinin; General Motors, Ford ve Chrysler’in kârlarının toplamından daha fazla kâr etmektedir. Neden? Çünkü Toyota tasarımı çok iyi olan bir şirkettir; üretim tesislerinin, montaj bantlarının, modellerinin, motorlarının, arz ve talep akışlarının, pazarlama çabalarının tasarımı, tüm bu alanlardaki tasarımı çok iyidir. Beyin: Otomobil endüstrisinde alt edilmesi gereken rekabet gücü artık Toyota’cıların beyinleridir.

Bu gelişmenin, iş dünyası açısından, çok temel sonuçları ve etkileri olmuştur. Sizler, yeni kuşak olarak, şimdi artık, Karl Marx’ın çağında yaşıyorsunuz. Gerçek özvarlıklarınızın bilançolarınızda yer almadığı bir çağda yaşıyorsunuz. Gerçek özvarlıklarınız, her akşam yedide çıkıp gidiyorlar. Bazen nasıl huzur içinde uyuyabildiğinizi merak ediyorum. Yarın sabah geri geleceklerinden hiçbir şekilde emin olamazsınız ki; eğer gelmezlerse, başınız dertte demektir.

Bu konferansın konusu “rekabet gücü” ve küreselleşme”dir. Peki, o zaman, dünya sahnesinde karşılaşacağınız rakipleriniz kimlerdir? Dünyaya açıldığımızda, kendileri de son derece rahatsız edici bir durumla mücadele eden şirketlerle karşılaşacaksınız. Borsaya kote olmuş şirketlerin iç gerçekleriyle dış gerçeklerinin nasıl da çeliştiğini onlar da görmekteyiz. Kuzey Amerika ile Avrupa’daki çoğu şirketin iç gerçeği, başarılarının sırrının “insan” olmasıdır; şirketlerini ellerindeki yeteneklerden azami ölçüde yararlanacak şekilde organize etmeleri gerekmektedir. Bu ise, o şirketlerin yöneticilerinin zaman anlamında ufuklarını genişletmelerini gerektirir; çünkü yönetim gelecek üç ya da altı ayın konusu değildir, kısa süre ile sınırlanamaz. Eğer insanlardan bahsediyorsak, insanları işe almaktan, eğitmekten, sonra onları doğru konumlara getirmekten, ekipler oluşturmaktan söz ediyorsak, üçer aylık dönemler değil, yıllar çerçevesinde düşünmelisiniz. Zaman ufukunuz daha uzun, daha geniş olmalı. Üstelik, iş insanlara geldiğinde, maliyet kısma stratejisi de ters teper; çünkü, bütün bu “beyin zengini, sermaye fakiri” şirketlerde maliyetlerin %90’ı insanlardır. Eğer bu şirketlerde maliyetleri düşürmek istiyorsanız, yapabileceğiniz tek şey, başarınızın dayanağı olan unsura zarar verecektir. Beyin zengini bir şirkette, verimlilik politikası maliyetleri düşürebilir ve dolayısıyla kısa vadede kârı biraz artırabilir; ama, bir-iki yıl sonra, bu politika sadakati de azaltmış olacaktır. İnsanları kovarak sadakati azaltır, güven düzeylerini düşürür, yetenekleri yitirir ve kaybedersiniz.

Öte yandan, eğer bu şirketlerin iç gerçeği bu ise, dış gerçek de, bu ülkelerde yasalar gereği sermaye sahibinin, hissedarın, şirketin sahibi olduğu ve işe alma, çıkarma, kendi kendini ücretlendirme güçlerinin kendine ait olduğu ve kendisinin de bugünlerde bu güçlerini olabildiğince kullandığıdır. Wall Street Journal’i, Financial Times’ı okuyun. Bu gazetelerde her hafta, hissedarların şirketlere nasıl müdahale ettikleri ve ne şekilde güç gösterisinde bulduklarına ilişkin haberler yayımlanıyor. Ancak, peki, bu günlerde hissedar kim?

Bugünlerde hissedar, bir kurumdur. Trilyonlarca dolar tasarrufu biriktiren kurumdur o. Bugünlerde hissedar, bir emeklilik fonunun yöneticisidir ve kendi amaçları, hedefleri vardır. Bunlar da, en kısa zamanda yatırımının getirisini sağlamaktır, çünkü o da bu konuda baskı altındadır. Hissedar artık, İskoçya dağlarından kalkıp, aslında bir kadeh şeri içip orada oturup sizinle hoş sohbet etmek ve başkentte birkaç eğlenceli gün geçirmek amacıyla Londra’daki yıllık genel kurulumuza gelen sevimli ihtiyar hanımefendi değildir. Onun soracağı tek zor soru, büyük olasılıkla, şu olurdu: “Oturduğu köyün yakınındaki benzin istasyonunu neden kapatmışız?”

Bugünlerde hissedar, sizinkilerden çok farklı amaçları olan bir kurumun yöneticisidir. Bu amaçları hedeflere dönüştürme gücü de vardır; bunlar da, kısa dönemli kârlılık hedefleridir. Eğer şirketiniz bu hedefleri

tutturamazsa, yine bu insanların şirketinize “satılık” tabelasını asma güçleri de vardır: “Şirketin hisselerini satın, iyi getiri sağlamıyor.” Ve eğer satış ilânınız çıkarsa, hisse fiyatlarınız er geç düşecektir. Hisse fiyatlarınız düşerse, şirketinizin toplam piyasa değerinin düşmesi ve sonunda bir başka şirket tarafından devir alınma girişimi için güzel bir hedef haline gelmeniz pek mümkündür. Bugünlerde piyasa değeriniz 100 milyar doların altında olursa, satın alınmak için, böyle bir “büyük balık küçük balığı yutar” girişimi için, olası avsınız demektir.

O halde, rakipleriniz bu durum karşısında ne yapıyor? Cevapları şöyle: Öncelikle, orada da, şu anda, son derece belirgin bir savaş sürüyor. McKinsey, bunu bir raporunda “Yetenek Savaşı” olarak niteledi. Bugünlerde, yeteneklere ulaşmak büyük işletmelerin başlıca uğraşı oldu. Dünyanın dört bir yanında; Güney Amerika’da, Brezilya’da, Güney Afrika’da, Hindistan’da, her yerde yetenek avcıları var. Ayrıca, son on yıl içinde, şirketlerin bu oyunu oynadığı her yerde, işe almak için aranan nitelikler arttı. İnsanlar artık, sokaktan bazı “becerileri” toplamıyorlar. İkincisi, bu şirketler elemanlarını “elde tutma” konusuna ciddi biçimde eğiliyorlar. Konferanslarda duyduğunuz sözler genelde şunlar oluyor: “Çalışanlarımı nasıl elde tutabilirim?” Buna verdikleri cevap da, bir bakıma, çok basit oluyor. Cevap şu: “Daha fazla para ödeyelim.” Yeteneğe dayanan tipik şirketlere ve sektörler bir bakın; film endüstrisinde en iyilerin tek bir film için aldıkları ücretler yirmi milyon dolarlar seviyesine çıktı. Devlete ait bir kurum olan BBC’de, yılda milyonlarca sterlini bulan maaşlar ödeniyor. Yine de, daha fazla para vermek, yetenekleri elde tutmak konusunda hiçbir zaman başarılı bir strateji olmadığı gibi, hâlâ da değil.

Daha iyi bir cevap, potansiyeli olan insanları bulmak ve onları şirketinize alıp, geliştirmeye başlamak olabilir. Bir başka deyişle, şirketinizin içinde ya da dışında eğitim ve geliştirme programları hazırlamalısınız. 10 yıl önce, “Eğitim ve geliştirme mi? Ben bunlara para harcamam. Yeni becerilere ihtiyacım olursa piyasaya çıkarım, ilân veririm, istediğim adamı işe alırım ve artık ihtiyacım olmadığı da işten atarım,” diyen şirketler vardı. Bugünlerde, artık bu şirketlerin bile eğitim ve kişisel gelişim bölümleri var.

Yine de, ABD’deki 50 büyük şirketin yöneticilerinin yalnızca %5’i eğitim ve kişisel gelişim konusunda kendi şirketlerini başarılı buluyorlar. Yöneticilerin %95’i kendilerini bu alanda başarılı bulmuyor. Rakamlar kimin haklı olduğunu gösteriyor. Bugün işe alınan üniversite mezunlarının, üçte ikisi 5 yıl içinde o şirketten gitmiş olacaklar. Rakamlar, bunu söylüyor.

O halde, bu Türkiye için ne anlama geliyor? Dünkü konuşmaları dinlerken büyülendim. Sanırım, iki alternatifi tartıştığınızı duydum: Üretim endüstrisine girebilir, başkalarının sermayesini kullanarak, verimlilik

arayışındaki sermaye tabanlı bir endüstri olabilirsiniz; başkalarının sermayesini kullanmak durumundasınız, zira bu ülkedeki tasarruf oranı çok düşük. Ancak, Martin Wolf size, eğer o oyuna girerseniz, Hindistan ve Çin ile karşı karşıya kalacağınızı söyledi. O halde, sizce şansınız nedir? Onun da, size sorduğu soru buydu.

Daha sonra, öğleden sonraki oturumlardan birinde, bir kısmınız İrlanda’nın hikâyesini dinlediniz. Hatırlıyor musunuz? İrlanda’nın stratejisi, “yetenek aramak ve o yeteneği geliştirmek” şeklindeydi. Ülkelerinde ciddi bir kriz yaşadıkdan sonra, hükümetleri ile anlaştılar ve hükümeti eğitim sistemine milyarlarca dolar yatırmaya ikna ettiler. Bir yandan da, kendi şirketlerinin içinde personellerini ve insan geliştirme politikalarını güçlendirip, bu “beyin zengini, sermaye fakiri” işine girdiler. Diğer seçenек de budur. “Beyin zengini, sermaye fakiri” konusunda ilginç olan, fazla sermaye kullanmadığınızdan, öncelikle bir bankacıyı ikna etmeniz gerekmemesidir.

Olası iki yol var. Sizlere bu konuda iyi dileklerimi iletiyor ve günün birinde birilerinin beni tekrar Türkiye’ye davet edeceğini, bir başka konferansa katılıp, başarılı Türk çözümünü bulduğunuzu dinleyeceğimi umut ediyorum. Sizlere en iyi dileklerimi sunuyorum.

## SORULAR ve KATKILAR

### Soru

Mr. de Geus, mutlu bir kimlikten bahsetti. Kimliğini bilme, kimliğini tanımanın, şirket ile özdeşleşmenin, başarıya olan temel etkisini biraz daha açıklayabilirler mi? Bu karı paylaşmanın mutluluğu mu, parasal bir mutluluk mu? Kimlik, ilk önce nereden başlıyor? İnsana yatırım, bunun en temel etkeni mi?

### Arie de Geus

Ben bu şirket kimliği konusunu, "şirketin neyi temsil ettiğini bilmesi ve şirketteki herkesin de bunu paylaşması" şeklinde tanımlıyorum. Size Küçük ve Orta Boy İşletmelerin, KOBİ'lerin, dünyasından bir örnek vereyim. Hollanda'da 300 yıllık, yedinci kuşak patron/yöneticilerin yönetiminde olan küçük bir şirket var. Temel değer sistemi, şirketin doğduğu ve hâlâ varlığını sürdürdüğü küçük köye zenginlik ve istihdam sağlamasıdır. Bu şirket, tuğla üreticisi olarak işe başlamış. Özellikle 17. yüzyılda Amsterdam'ın inşasında kullanılan tuğlaları üretmiş. Yüzyıllar içinde değişmek zorunda kalmışlar, çünkü Amsterdam'daki inşaatlar yavaşlayıp tuğla talebi kesilince, şirket ev seramiklerine, tencere ve kase üretimine geçmiş. Yüz yıl kadar bunu yapıp, sonra yine değişmişler: Son elli yıldır bu şirket, yüksek teknolojiye dayalı seramik üretiyor. Bugünlerde, seramik en çok gelecek vaat eden yeni teknolojiler arasındadır. Bu küçük şirket varlığını sürdürüyor, çünkü değer sistemi olarak o köydeki gençlere istihdam sağlamayı benimsiyor. Birinci öncelikleri budur. Elbette, ikinci veya üçüncü öncelikleri olarak da, kâr etmek istiyorlar. Kâr ihtiyaçtır; ancak, kârı hayattaki amacınız olarak görmek ile faaliyetlerinizin sonucu olarak görmek arasında da büyük bir fark vardır.

Diğer bir örnek de Mitsui'dir. Bu örnek ile, küçük bir şirketten çok büyük bir şirkete geçiyorum. Mitsui, 300 yıl önce, bir perdeciler olarak, tekstil dükkânı olarak işe başladı. Sonra büyüdü ve türlü türlü evrelerden geçti; bankacılık, madencilik ve üretim faaliyetlerinde bulundu. Ancak şirket, Mitsui'nin kurucusunun ne tür işler yapılacağı, bunların nasıl ve kiminle yapılacağı; işletmelerin nasıl organize edilip, halefinizin nasıl bulunacağı konusunda geride bıraktığı kurallara uydu. Aslında, Mitsui'nin kurallarından birinin devletle iş yapmamak olduğunu öğrenmek hoşunuza gidecektir; zira, devlete güvenilmez ve devlet iyi para vermez. Mitsui'deki bu ayrıntılı kurallar listesi hâlâ geçerlidir. Mitsui'de işleri bu kurallara göre yürütürler ve bu temel değerleri paylaşırlar. İş portföyleri ve kârlar ve benzeri konuların hepsi, bu değerler sisteminin bir sonucudur.



## OTURUM 3A

### GİRİŞİMCİLİKTEN KURUMSALLAŞMAYA

- Girişimin sürdürülebilir bir iş modeline dönüşmesi
- Girişimcilik kurumsallaşma ilişkileri, kurumsallaşmanın ölçüsü
- Kurumsallaşma ve profesyonel yönetim
- Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın getirdiği sorunlar ve bunun şirket karlılığına etkisi
- Nesiller arası geçişte yaşanan sorunlar ve önleme yöntemleri
- Aile şirketlerinde profesyonellerle uyumlu çalışma
- Aile şirketlerinin büyüme alternatifleri

#### Oturum Başkanı

Dr. Melsa Ararat

Sabancı Üniversitesi Kurumsal  
Yönetim Forumu Direktörü

#### Konuşmacılar

Sami Kariyo

Öğretmen Çorap (Penti)  
Yönetim Kurulu Başkanı

Osman Boyner

Boyner Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Tuğrul Tekbulut

Logo Yazılım San. Tic. A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. Murat Akdoğan

Baymak Makina San. Tic. A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

## Dr. Melsa Ararat

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü

Değerli katılımcılar, bu oturumda konuşmacılarımızla birlikte, bir girişimin sürekliliğinin, yaşamını uzun yıllar sürdürebilmesinin nelere bağlı olduğunu inceleyeceğiz. Bu süreçte karşılaşılan tipik sorunları ve bu sorunların ele alınmasında ne gibi yaklaşımların kullanılabileceğini tartışacağız.

Girişimin süreklilik kazanma sürecini kurumsallaşma kavramı çerçevesinde inceleyeceğiz. Bunun yanı sıra, özellikle Türkiye’de girişimlerin büyük ölçüde bir aile şirketi olarak tasarlandığını ve kurulduğunu da dikkate alarak, girişimci aileler ve aile şirketlerinde süreklilik ve kurumsallaşma konusuna da özellikle değinmeye çalışacağız. Konuşmacılarımızı tanıtmadan önce, sizlere kısaca kullanacağımız kavramlarla ilgili tanımımızı vermek istiyorum ki, aynı dille konuşmalarımızı devam ettirebilelim.

Kurumsallaşma, sözlükte “bir karaktere sahip olma ve bu karakteri ifade edecek resmi (formal) bir yapının varlığı şeklinde açıklanıyor. Bir kişi özelinde aldığımızda, karakter sahibi olmak hepimizin kolay anladığı bir . Kimdir karakter sahibi insan? Değerleri, ilkeleri olan, davranışları ve kararları bu değer ve ilkelerle ve kendi koyduğu kurullarla tutarlı olan kişilere karakter sahibi kişiler diyoruz. Bu kavramı bir şirkete uyguladığımızda, şirketin karakter sahibi olması, yani kurumsallaşması davranışlarında, kararlarında tutarlılık gösterme yeteneğini geliştirmesi olarak açıklanabilir. İlke ve kurulların varlığı, doğal olarak esneklikten uzaklaşmayı gerektirir. İlkeleriniz, kurullarınız ve değerleriniz yoksa, her durumda gerektiği gibi davranabilirsiniz. Kendinize kurullar, ilkeler koymaya başladığınız anda esnekliğinizi azaltmaktasınız. Acaba, kurumsallaşmanın zamanı, içeriği ve derecesi önemli midir? Kurumsallaşmada aşırıya kaçılabilir mi? Özellikle belirsizlik dönemlerinde kurumsallaşma ne gibi sorunları da beraberinde getirebilir? Bunları da incelemeye çalışacağız.

Kurumsallaşma, profesyonelleşmeyi içeren, ama onunla sınırlı olmayan bir kavram. Her kurumsallaşan şirketin profesyonelleştiğini de görüyoruz. Profesyonelleşme belirli bir bilgiye, öğrenime dayanan kurullarla bir mesleği icra etmek olarak tanımlanmaktadır. Ancak, kurumsallaşma profesyonellelikle ve profesyonelleşmeyle sınırlı değil.

Aile şirketlerinin en önemli özelliği, karşılıklı güvene dayanan bir esnekliğe sahip olmalarıdır. O halde, aile şirketi olmakla, kurumsallaşmak çatışır mı? Bu çatışmayı ortaya çıkarmadan aile şirketinin kurumsallaşmasını nasıl sağlayabiliriz?

Bu noktada, dilerse aile şirketine de bir tanım getirmeye çalışalım. Aile şirketi, kurucuya kan bağı ile bağlı olan gelecek nesillere bırakılmak üzere kurulan

ve bu amaçla yönetilen bir şirkettir. Yoksa, her kurucunun bir ailesi var; bu, şirketi aile şirketi yapmaya yetmiyor. Kurulan şirketin gelecek nesillere bırakılmasının düşünülmesi ve ailenin karakterinin, değerlerinin bu şirketle özdeşleşmesiyle ilgili bir niyetin olması, o şirketi aile şirketi yapıyor. Öncelikle niyet ve ardından da, ailenin yönetimde etkin olması önemlidir. Bu etkinlik, illa şirketin %80 hissesine sahip olmakla ve yönetim kurulunda yer almakla sağlanmayabilir; bu etki dolaylı olarak da sağlanabilir.

Konuşmacılarımızdan, hangi şirketleri hangi çerçeve içerisinde, bir deney olarak anlamaya ve incelemeye çalışacağımızı anlayabilmemiz için öncelikle, çok kısaca şirketlerini tanıtmalarını isteyeceğim.

Bugün bizimle beraber olan iki girişimci var. İlki, Tuğrul Tekbulut. Kendisi, Logo Şirketi’nin kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı; dolayısıyla ilk girişimcidir. Murat Akdoğan Bey’e de esasında bir ilk girişimci demek mümkün; hikayesini anlattığında, birinci değil de, bir buçukuncu girişimci diye adlandıracağım Murat Bey’in deneyimlerini de dinleyeceğiz. Sami Kariyo, Penti Şirketi’nin Yönetim Kurulu Başkanı. Osman Boyner ise, Boyner Sanayi Şirketi’nin Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü. Sami Bey ve Osman Bey, kurulu bir şirkete sonradan dahil olan, girişimci nitelikleri bu süreç içerisinde ortaya çıkmış olan kişiler. Dolayısıyla, burada oldukça zengin bir laboratuvar var; ancak her deney bir genellemeye gitmez. Onun için bu deneyleri, aynı zamanda bilimsel bilgilerle destekleyerek, bu deneyimlerin bize bir öğrenme sağlamasını amaçlıyoruz.

İsterseniz, kısaca girişimci sözcüğüyle ne kastediyoruz ve neden girişimcilik çok önemli ve bu konunun üzerinde duruyoruz, bunları da açıklayalım. Girişimcilik ve girişim ekonominin temelidir. Girişimin, girişimcilerin olmadığı ülkelerde şirketlerin yenilenmesi, buluşçu olması, yeni alanlara yatırımların yapılması mümkün değildir. Bu ise, ekonomiler için düşünebileceğiniz en kötü konumdur. Bugün Avrupa Topluluğu, Avrupa halklarının girişimcilik niteliğinin nasıl arttırabileceği konusunda düşünüyor, projeler yapıyor ve Amerika ile rekabet sürecinde girişimciliğin öne çıkartılmasının, desteklenmesinin ve yaratılmasının önemi üzerinde duruyor. Böylece, Avrupa Topluluğu’nun geleceğini garanti etmeye çalışıyor.

Girişimciliği üç ana faktör ile özetleyebiliyoruz. Birinci olarak Girişimci, liderlik yeteneği olan kişidir. Liderlik yeteneğini araştırmacılar literatürde, başkalarını etkileme, bağımsız karar verme, başkalarını motive etme, iletişim kurabilme ve uzlaşmazlıkları çözümlenebilir olarak özetliyorlar. Liderlik yeteneği yetmiyor; bir girişimcinin aynı zamanda yöneticilik yeteneğine ve becerilerine de sahip olması gerekiyor. Yöneticilik yeteneği ve becerilerini ise, öncelikle bir vizyon oluşturabilme, stratejik düşünebilme, pazar konumlandırılması, finansal yönetim ve endüstri



bilgilerini içeren beceriler toplamı olarak açıklayabiliriz. Bunlar da yetmiyor. İyi bir liderlik yeteneğine sahip olan, iyi bir yöneticilik bilgi ve becerisine sahip olan kişi, ille de aile işini devralmak ya da bir girişimci olmak istemeyebilir. Burada da istekli ve niyetli olmak söz konusudur.

Birbirinden değerli ve ilginç bir laboratuvar oluşturmuş konuklarımızdan öncelikle kısaca şirketlerini tanıtmalarını isteyeceğiz. Daha sonra da, ikinci ve üçüncü turda, deneyimlerini aktarmalarını rica edeceğiz.

Sizlere önce Tuğrul Tekbulut'u tanıtmak istiyorum. Tuğrul Tekbulut, Logo Şirketi'nin kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı. Boğaziçi Üniversitesi'nden elektrik mühendisi olarak mezun olmuş. Ama henüz master çalışmalarını sürdürürken, daha sonra bir ortaklık kuracağı arkadaşlarıyla tanışmış ve daha mezun olmadan kendi işlerini kurma planları yapmaya başlamışlar. 1984 yılında bir şirket kurmuşlar. Bu şirket ne iş yapıyormuş diye sorarsanız, elektronik tamir-bakım, kereste fabrikaları için yüksek frekanslı kurutma fırınları, Apple bilgisayarlar için muhasebe yazılımları gibi son derece geniş bir yelpaze içeren servisleri ve ürünleri varmış. Ne olmuş bu şirkete? Bir sene sonra kapanmış. Dolayısıyla, başarısız bir deneyim yaşamış Tuğrul Bey. Daha sonra bir araya geldikleri ortaklardan üçüyle Logo Yazılım Şirketi'ni kurmuş. Logo Yazılım Şirketi bugün gerçekten Türkiye'nin kendi sektöründe lider olan ve pek çok başarıya imza atmış bir kuruluş. Logo Şirketi'nin hikayesini Tuğrul Bey'den dinleyelim.

### Tuğrul Tekbulut

Logo Yazılım San. Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Gerçekten çok güzel anlattınız. Kurumsallaşma konusuna bende bir alerji var, çünkü Türkiye'de iş hayatına yönelik bir ürün ürettiğim için Türkiye'nin her yerinden, her sektörden binlerce iş adamıyla tanışıyorum. Herkesin dünyayı nasıl gördüğünü iyi biliyorum. Onların kafasındaki kurumsallaşmaya itirazım vardı, ama bugün Melsa Hanım'ın tarif ettiği kurumsallaşmaya bakınca, doğrusu hoşuma gitti. Kurumsallaşmayı ilkeli olmak, karakteri olmak ve tutarlı olmak diye tarif edebilirsek, bunu her büyüme ortamında da sürdürebilmek der isek, ben böyle bir kurumsallaşmaya zaten inanıyorum. O zaman, biz birinci günden beri zaten kurumsalmışız.

Girişimci tanımına sanırım biraz itirazım olacak. Ben girişimciyi İngilizce ya da Fransızca'dan alınmış "entrepreneur" kelimesi ile tarif etmek istiyorum. Girişimciyle, iş sahibi arasında bir ayırım yapmak gerektiği düşüncesindeyim. Bence girişimci, İngilizce'deki entrepreneur kelimesi ile bir işi başlatan, çok yüksek risk alan ve illa da başarılı olacağını düşünerek o işe giren insan değildir. Genelde, bir hayali gerçekleştirme için giren insandır. Bununla ilgili kısa bir sunum da hazırladım ve beni veya hayatımın çeşitli dönemlerindeki beni çok güzel anlattığımı düşündüğüm bu sunumu oturumun ilerleyen bölümlerinde aktarabilmeyi umuyorum.

Biz çok küçük, mütevazı şartlarda bir şirket kurduk. Dünyada bu tür şirketlerin kurulduğu bir dönemde başladık. Fakat bizim gibi, bizimle aynı zamanlarda başlayan ve işlerinde başarılı olmuş şirketler dünyanın her yerinde o ülkenin en zengin şirketi, sahipleri o ülkenin en zengin adamı olurken, biz Türkiye'de ancak orta çaplı bir KOBİ boyutuna gelebildik. Çok başarılı bir şirket olarak tarif ederken, ben de aslında başarımızın oldukça mütevazı olduğunu düşünüyorum. Bir yandan da, Türkiye'de teknoloji üreterek başarılı olmanın aşırı riskli olduğunu söylemek istiyorum. Bugün dünyanın her yerinde, her ülkesinde, yani Batı'da, Hindistan'da, Japonya'da, Yunanistan'da, Macaristan'da ve hatta Bulgaristan'da ülkenin en zenginlerinden bir tanesinin veya en az bir sermaye grubunun yazılım kökenli olduğunu görürsünüz. Dün Forbes Dergisi'ne baktım; dünyanın ilk on zengininin dördü yazılım kökenlidir. Bundan on sene önce bunların çoğu yoklarmış; hatta, on sene önceki Forbes'da yayınlanan listeye de baktım. On sene önce miras kökenli bayağı zengin varmış. Bugün öyle değil. Bu da, yüksek çağımızın aslında yüksek risk alan entrepreneur'lerinin çok şeyi değiştirdiğini ve bunun son 15 sene de meydana geldiğini gösteriyor.

Biz de bu süreci yaşadık. Gerçekten biz de hayalperest şekilde başladık. Bu garaj hikayelerini bilirsiniz; biz de Türkiye çapında bir garaj hikayesiyiz. Üniversiteden 7-8 arkadaş toplanarak bu işe başladık. Amacımız büyük iş adamı olmak değildi. Hiç bir fizibilitemiz yoktu. Paranın ne olduğunu da bilmiyorduk. İş hayatı ile ilgili her şeyi, hani labirente konan beyaz farenin yolunu bulduğu, peyniri bulduğu gibi, yol boyu ilerlerken öğrendik. Bizim muadillerimiz de böyle öğrendiler. Bunun başka ülkelerde de böyle öğrenildiğini gördük. Bakıyorum, bize çok benzer krizleri yaşamışlar.

Sizin de belirttiğiniz üzere, girişimcilikte ve özellikle bizim sektörümüzde bir hayal ve istek ile yola çıkmak gerçekten bir risk; bizim işimizin batmasının temel nedenlerinden birisi de, temel bir iş fikriyle ortaya çıkılmamış, belli bir iş hedefinin netleştirilmemiş olmasıydı. Buna rağmen, başarısının nedenlerinden biri olarak da bunu görüyorum. O günlerde Türkiye'de bizden çok daha becerikli binlerce iş adamı vardı. Neden herhangi biri bizim sektörümüzde bu noktaya gelemediler, başaramadılar? Çünkü, bu aslında, bir hayalin peşinden koşma sektörüdür. Bunu başaranların hepsi de bu şekilde yapmışlardır. Yirmi atılımlarından bir tanesini başarmışlardır. Fakat, bu işlerin başarılı olduğu ülkelerde, bununla ilgili ortamlar çok güzel kurulmuştur. Risk sermayesi ile profesyonel yönetimin ve girişimci kültürün birlikte olduğu, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin batı kıyısı, Silikon Vadisi bu işin merkezi olmuştur. Örneğin, Bill Gates böyle olmuştur. Steve Jobs işini böyle kurmuştur. Bugün dünyanın en büyük şirketleri bu şekilde kurulmuştur. Bu insanların bizden çok fazla farkları yoktur. Ancak, onların belli bir boyuta geldiği görüldüğünde, onlara para yatırabilecek risk sermayesi, girişim sermayesi vardı. Ayrıca, girişim sermayesi onları,

işlerine ve hayallerine belli düzeyde karışacak, ama tüm işe karışmayacak, işin iş tarafını götürecek yöneticiyle de buluşturabiliyordu. Bizim ülkemizde bu olmadı. Ben özellikle, girişimcilik yaşamımın en büyük sıkıntısını bir mühendisten bir iş adamı olmaya, bir girişimciden de bir yönetici olmaya geçtiğim anlarda yaşadım. Şirketimiz de, bir girişim şirketinden kurumsallaşmaya geçişin sıkıntılarını yaşadı. Konuşmanın ilerleyen bölümlerinde bunları anlatacağım.

### Dr. Melsa Ararat

Tuğrul Bey, önümde bir girişimci tanımını var. Onu okuyacağım ve siz bunu çok beğeneceksiniz. Diyor ki: "Girişimci, bir fırsatı değerlendiren ve bu fırsatı değerlendirirken kişisel risk alan kişidir dersek eksik kalır. Çünkü girişimci, bu fırsatı değerlendirirken kullanılabilir, elindeki mevcut kaynakların sınırlarını katıyen dikkate almaz ve yüreğinde bu fırsatı değerlendirmek için kendisini tüketen bir tutku duyar. İşte bu kişi girişimcidir." Eğer biz bu nitelikte kişileri üretebiliyorsak, o zaman ekonomimizin geleceği konusunda umutlu olabiliriz. Hayalleri, tutkuları olan ve bunun için sınırları olmayan kişileri üretmiyorsak, ki bunların yirmi tanesinden bir tanesi başarılı olacak, o zaman gerçekten, şu anda Avrupa Topluluğu'nun düşündüğü gibi, kara kara düşünmemiz gerekecek.

İkinci konuşmacımız, Sami Kariyo. Sami Bey'i size kısaca tanıtmaya çalışacağım. Sami Bey, sanırım başlangıçta girişimci olmayı pek düşünmemiş. İngiliz Lisesi, Robet Kolej, Colombia Üniversitesi'nde okuduktan sonra, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi'ne girmiş. Ancak, doktor olmaktan vazgeçmiş ama, sağlık sorunlarıyla ilgili yazılar yazmaya başlamış. Fransa'da yaşamış. Bu şekilde epeyce bir dolaştıktan sonra, 1984 yılında aile firması olan Öğretmen Çorap-Penti'ye katılmış. "Hangi pozisyonda başladınız?" sorusuna Sami Bey, "Patronun oğlu olarak başladım" diye cevap veriyor. Sonrasını Sami Bey'den dinleyelim.

### Sami Kariyo

Öğretmen Çorap (Penti) Yönetim Kurulu Başkanı

Aslında bir şey çok belli oluyor. Başta sunduğunuz bu insan tipolojisi içerisinde, çok ciddi karakter farklılıkları var. Bir yanda girişimciler var, diğer yanda da devralanlar var. Ben devralanları temsil ediyorum. Devralanların özelliği, belki de girişimci olmanın ötesinde, birtakım şeyleri sürdürülebilmeye çalışmaktır. Bunları sürdürmeye çalışırken de, birtakım teknikler geliştirebilmektir. İkinci nesil devralanlar, belki de bu teknikleri konusunda kendilerini biraz daha eleştirmeye çalışıyorlar. Çünkü birinci tipteki insanlar, eşim de birinci tipteki insanlardan biridir, önceden kendilerine yol gösteren insanların olmayışından çok şikayetçilerdir. Biz ise, bu tip insanlardan, girişimcilerden farklı olarak, bize yol gösteren insanların her zaman belli bir kontrolü ve deneyiminin etkisi altındayız. Ben bunu bir nevi çıraklık

olarak nitelendiriyorum. Böyle bir çıraklık eğitiminden geçtiğim için kendimi çok şanslı hissediyorum. Etrafımda sürekli olarak, piyasanın ve firmanın temel güdülerini, temel motiflerini bana anlatan birtakım insanlar vardı.

Fakat, bir noktanın altını çizmek istiyorum; işteki birinci gününden itibaren, bu firmayı alıp bir yerlere götürmek zorunluluğunda olduğumu çok somut olarak hissediyordum. Bunu bir misyon olarak hissediyordum. Girişimcilik benim misyonum değildi, ama sürdürülebilmek, benden sonraya teslim aldığımdan daha değerli, daha kıymetli bir şeyi teslim etmek gibi bir misyonla karşı karşıyaydım.

Bu konuda, birkaç örnek vererek konuyu somutlaştırayım. 1980'ler sonrasında işi devraldığım, 1985'lerde, firmamız, Öğretmen Çorapları - o zaman Penti yoktu, Penti benimle birlikte geldi - kırsal kesime üretim yapan bir konumdaydı. Birinci hedefim, biraz önce Melsa Hanım'ın anlattığı gibi biraz sağa sola gitmiş ve yurt dışında kalmış olmaktan dolayı, bu firmayı küresel bir firma yapmaktı. Hemen bu yönde girişimlere başladık. Önce kırsal kesime üretim yapmaktan, şehirlere üretim yapmaya geçtik. Daha sonra ihracata başladık. Şu an, Marks&Spencer'in dünyadaki 3-4 tane tedarikçisinden biriyiz. Artık global bir şirket olduğumuz kanaatindeyim. Aynı zamanda, İngiltere'nin en büyük çorap firmalarından bir tanesiyle ortak girişim yapma yönünde görüşmelerimizi sürdürüyoruz. İnşallah, bu sene sonuna kadar da neticelenir. Başta koyduğum hedefe, şirketimizi global bir firma yapma hedefine ulaşmakta olduğumu düşünüyorum. Fakat, buradaki temel fark, bir macerayı da içeren girişimcilikten ziyade, ben sanırım kendime sürdürmeyi ve geliştirmeyi hedef almışım.

### Dr. Melsa Ararat

Literatüre bakarsak şunu görüyoruz; devralmaların başarılı olması, ancak devralan kişinin girişimci niteliğini de kullanarak o şirketi yeni bir aşamaya, yeni bir yapılanmaya, bir stratejik adım atmaya taşımasıyla mümkün olabiliyor. Başarılı yeni nesil şirketi olduğu gibi sürdüren değil, ona bir büyük adım attıran, onu stratejik bir değişimle büyüten girişimcilerdir. Genelde yeni nesil girişimciler bunu yapabiliyorsa başarılı olabiliyorlar.

Üçüncü konuşmacımız Murat Akdoğan. Murat Akdoğan, ciddi bir eğitim döneminden geçmiş; Haydarpaşa Teknik Lisesi'nde teknik eğitimden sonra, Marmara Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümünü bitirmiş ve ardından yüksek lisans, doktora yapmış. Daha sonra, bir profesyonel olarak çalışma hayatına başlamış. Başlangıçta, bir girişimci değilmiş. 26 yaşındayken, çalıştığı şirketin fabrika müdürlüğüne getirilmiş. Ancak, kısa bir süre sonra şirket sorunlarla karşılaşmaya başlamış. O zaman henüz 26 yaşında

olduğu için herhalde, Murat Bey'in düşünceleri ve önerileri çok fazla dikkate alınmamış. Şirket iflas noktasına geldiğinde, bakın Murat Bey bu şirketi nasıl kurtarmış?

### **Murat Akdoğan**

Baymak Makina San. Tic. A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

Murat Akdoğan'ın fazla şansı yoktu, çünkü o bir ilkokul öğretmenin çocuğuydu. Başarılı olmak için fırsatları iyi değerlendirmesi gerekiyordu. Baymak da, onun için bir fırsat oldu. 24 yaşında mühendis kadrosuyla başladığı bu girişimci aile şirketinde - aynı zamanda, yönetim organizasyonu konusunda yüksek lisans doktora çalışmasını da yapıyordu - yönetimin ikinci kuşak aile üyelerinde olduğunu gördü. Bir yandan onları izliyordu, bir yandan da yönetim ilkelerine göre onların çalışmalarını kıyaslayarak sapmaları görmeye çalışıyordu. Üretimin başına getirildiğinde 26 yaşındaydı ve yönetim biliminin planlama, organizasyon, koordinasyon, yönlendirme, denetleme gibi faaliyetlerini yerine getirmeye çalışıyordu. Bu noktada gördü ki, şirket faaliyetlerini yürütemez noktaya gelmiş. Finansal yönetim ve pazarlama yönetimi başarısızdı. Girişimciliğin yönetimle bütünleşemediği noktaya gelindiğinde de, artık şirket konkordato ilan eder hale gelmişti.

Elbette, bunu bir fırsat olarak gördüm. Ortam, artık girişimcilik ruhumu da ortaya çıkarabileceğim bir şekil almıştı. Bu fırsatı iyi değerlendirmenin çok önemli olduğunu gördüm ve şirket çalışmalarına ara vermek zorunda kaldığında, yeni bir şirket kurarak Baymak'ın borçlarını marka kiralamak karşılığında üstlendim. üstlendim. 1992 senesinde başlayan bu süreçte, 1996 yılına gelindiğinde, konkordato şartları daha tamamlanmadan, o süre bitmeden, Baymak 20 milyon dolara tüm borcunu ödemiş ve artık bankalara para satar hale gelmişti. 1998 senesinde Alman Grup, Baymak'ın hisselerinin %80'ini aldı; % 20 de bu borç ödemesi sonunda bana verilmişti ve aileye ortak olarak girmiştim. Ardından, ailenin bütün hisselerini alma kararı verildi. Aile de buna razı olunca, sistemin dışına çıktı. 2002 senesinde İngiliz grupla ortaklık oluştu.

Bu dönemden önce, Alman grup yapı grubundaki bütün hisselerini satma kararı vermişti ve ben de bunu iyi bir fırsat olarak görerek şirketin %100'ünü almıştım. Ödeme planları buna uygundu, çok rahatlıkla geri ödeme yapılabilecek durumdaydı. Şirketin %100'üne sahip olma noktasına geldiğimde de, dönüp dünyanın üçüncü büyük ısıtma firmasına hisselerin %50'sini satarak, Baymak'ı bir aile şirketi olmaktan çıkarma kararı verdim. Böylece, 2001 senesinden bugüne çalışmalarımız, ortaklığımız başarılı bir şekilde gidiyor.

İkinci kuşak bir aile şirketinde mühendis olarak göreve başladım. Şirketin %100'üne çok kısa bir süre içerisinde

sahip oldum. Tekrar bir aile şirketi haline getirme noktasından vazgeçerek, kurumsallaşma yaklaşımı içerisinde, yaşamayı sürekli hale getirme düşüncesinin sonucunda, bir başka yabancı grupla evliliğe girerek şirketin hisselerini %50 - %50 hale getirdim. Dilerseniz, sonrasını birazdan anlatayım.

### **Dr. Melsa Ararat**

Aile şirketlerinin %2'si veya %3'ü kalıcı olabiliyor. %25-30'u ikinci nesle, ancak %10-12'si üçüncü nesle geçebiliyor. %2-3'ü de, ailenin şirketten çıkması ve hisselerini satması yoluyla devam ediyor. Ailenin neden şirketten çıktığıyla ilgili araştırmalara baktığımızda, üç sebep görüyoruz. Bu üç sebepten bir tanesi olan yeni nesle devir sorunları, ailenin işi terkinin %30 ağırlıklı nedeni oluyor.

Bir sonraki konuşmacımız, hepimizin yakından tanıdığı Boyner Grubu'nun dördüncü nesil aile temsilcisidir. Osman Bey, çok ciddi bir eğitim almış. 1996'da, mühendislik eğitiminde oldukça önemli bir eğitim kurumu olan Imperial College'da, elektronik mühendisliğinde lisans ve yüksek lisans derecesi almış. Ardından hemen eğitime devam etmek yerine, Boyner Grubu'nun alakası olmayan bir iş alanında, risk yönetimi alanında New York'ta bir bankada üç yıl kadar çalışmış. Daha sonra, M.I.T. Sloan School of Management'ta yüksek lisansını tamamlamış. Bununla da yetinmemiş, Harvard Üniversitesi'nde John F. Kennedy School of Government'ta kamu yönetimi konusunda tekrar yüksek lisans yapmış. Bütün bu seneler zarfında da, bankacılık ve risk sermayesi alanındaki çalışmalarını, kendi tabiriyle "ihtisas" olarak değerlendirmiş ve daha sonra da 2001 yılında Türkiye'ye dönmüş.

Osman Bey, aile şirketlerinde tipik resimlerle ilgili örnekler gördük. Boyner, pek bu resme uymuyor. Sizin deneyiminizi daha sonra alacağız ama, önce şirketinizi ve sizin Boyner Grubu içindeki yerinizi kısaca anlatarsanız seviniriz.

### **Osman Boyner**

Boyner Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Sami Bey çok güzel bir şey söyledi, "Patronun oğlu olarak başladım" dedi. Benim öyle bir şansım yoktu; patronun torunu olarak başladım. 11 yaşında Alman Lisesi'ne girdiğimde, ilk yaz dedem "Ne yapıyorsun?" dedi. "Yazlığa gideceğiz" dedim. "Yok, gel gör, işler nasıl yürüyor, neler yapılıyor" dedi. Tiftik keçilerinin üzerinden, tulup deriz, onlar temizlenir. Çok affedersiniz, hayvanın yanda, tahmin edebileceğiniz sarı yerleri vardır, işte, oturdum iki ay bunu yaptım. Sami Bey çok güzel bir şey daha söyledi; bu masada kendisiyle aynı ligdeyiz galiba, o yüzden tekrarlamak istemiyorum ama, çıraklık gerçekten çok önemli. Benim bugün size sunabileceğim, getirebileceğim esas katkı, çıraqlığın ne kadar önemli olduğu, o çıraklık içerisinde

karakter yapısının ve eğitimin ne kadar önemli olduğu konusunda olacaktır. Eğer bir aile şirketi, sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma istiyorsa, bir sonraki jenerasyonunu çok iyi şekilde eğitmelidir; bahsettiğim sadece formal eğitim değil, aynı zamanda çıraklık eğitimidir, informal eğitim de dediğimiz kişinin karakterinin oluşumuna yönelik eğitimidir ve bu çok gereklidir.

Benim 11 yaşında çalışmaya başladığım firma, Boyner Sanayii idi. 19 sene geçti; yerde oturup çuvallardan tiftik temizlemekten, Genel Müdür'lüğe kadar geldim. Halen aynı şeyleri yönetmeye çalışıyorum. İşçiler işi ne kadar iyi bildiğini biliyorlar ve o yüzden pek kaçamıyorlar. Örneğin, tualete ne sıklıkla gittiklerine kadar işi iyi biliyorum. Bu da, bazen problem yaratıyor, ama çıraklığın iyi yanlarından biri.

Boyner Sanayii, aile grubu içinde hukuki olarak ayrı bir şirkettir. Bu noktaya dördüncü jenerasyonun bazı lüksleriyle geldiysek de, bizden önceki jenerasyonlar bazı temizlemeler yapmak zorunda kalmışlar. En azından, bu konuda bir problemimiz yok. İkinci ve üçüncü jenerasyonda yapılan bazı temizlemeleri, şimdi bizim yapmamız gerekmiyor. Sınırlar çizilmiş, bu nedenle, bu konuda bir çaba ve zaman sarf etmenize gerek kalmıyor. Böylece, vaktinizin büyük bir bölümünü alabilecek sorunlar giderilmiş oluyor.

Boyner Sanayii, tekstilin ağır sanayisi diyebileceğimiz, iplik üzerine ihtisaslaşmış bir şirkettir. 1952 yılında, aile tarafından, iki tane ana şirketten diğeri olan Alunyıldız'la beraber kurulmuştur. Dedelerimizin babası olan Osman Boyner tarafından kurulmuştur. Şu anda yaşayan Osman Boyner değil, onun da dedesi olan Osman Boyner tarafından kurulmuştur. 1952'den beri aynı işi yapıyoruz. Türkiye'ye ve civardaki ülkelere yün – yün karışımı ipliği üretiyoruz. Bu ürün, esasen, tekstilin içinde çok 'niche' bir alan. Melsa Hanım'ın sorduğu sorulardan biri de sürdürülebilirlik üzerineydi. Nasıl yapıyoruz, nasıl sürdürüyoruz? 50 senedir çok iyi bir bilgi birikimi olmuş. Onun üzerinde devam etmeye çalışıyoruz. Yeni iplikleri adapte edip, bu sektörde daha iyi olmaya çalışıyoruz. Bizim için sürdürülebilirlik sanırım budur. Daha sonra konunun eğitim boyutuna tekrar döneceğim.

### Dr. Melsa Ararat

Şimdi, tekrar Sami Bey'den, yönetimi devraldığı noktaya, 5 sene önceye kadar, Penti Şirketi'nin kalıcı bir şirket haline gelmesi sürecindeki deneyimlerini ve buradan çıkarttığı dersleri dinleyelim.

### Sami Kariyo

Önce yöntemimi kısaca açıklamaya çalışayım. Kendi deneyimimden yola çıkarak, yaklaşık 20 senelik iş hayatımda tespit ettiğim birtakım konular var; onları ele almak istiyorum. Çok değerli bir konuşmacı olan Arie de Geus, bu konuları esas olarak 4-5 taneye indirgemiş.

Ben bunları 20 taneye indirgedim. Aslında, belki de, hepsi hemen hemen aynı noktaya çıkıyorlar. Bu yüzden hepsine değinmemiz gerekemeyebilir. Kısaca bunları ele almak istiyorum.

Kongremizin ana teması, küreselleşme ve rekabet olduğundan, ben de buradan başlamak istiyorum. Yaklaşık yirmi senedir çorap üretiminin içerisindeyim. Bundan yaklaşık 4 sene öncesine kadar, 16 yıllık iş yaşamım boyunca, rakiplerimin kim olduğunu çok iyi biliyordum. Bunlar, bizim köşe başındaki insanlardı. Hatta, bir kaç tanesiyle de aynı okula gitmiştik. Ne yemek yediklerini, ne su içtiklerini çok iyi biliyordum. Elbette, ne tür önlemler ya da taktikler geliştireceklerini de çok iyi biliyordum. Penti, Türkiye pazarındaki önder markalardan bir tanesi ve üretimimizin %50'si yerli piyasaya gidiyor. %50 üretimimizi de markalı ve 'private label' olarak ihraç ediyoruz. Ancak, son 4 senedir, özellikle ihracat pazarlarımızda, artık rakiplerimizi tanımamın mümkün olmadığını görmeye başladım. Hatta, rakiplerimizin hangi ülkelere geldiklerini de bilememeye başladık. Örneğin, büyük alışveriş merkezlerinin mal alımı artık internet üzerinden yapılabiliyor ve bu yüzden bu alışveriş merkezlerinin satın alma yetkilileriyle temasa geçmeniz söz konusu değil.

Buna benzer bir manzara, rakiplerin kim olduğunun bilinmediği bir durum, 17 Aralık'ta olumlu bir cevap aldığımız takdirde, bence Türkiye'deki yerli pazarımız için de geçerli olmaya başlayacaktır. Türkiye pazarına da hiç tanımadığımız, bilmediğimiz, oyunu hangi kurallarla oynadıklarını bilmediğimiz birtakım insanlar gelmeye başlayacak. O yüzden bence, bundan sonrasına baktığımız zaman, daha evvelki tecrübelerimizin bize çok kolay cevap vermeyeceği bir oyun ortamıyla karşı karşıya olduğumuzu çok iyi bilmeliyiz diye düşünüyorum.

Buna nasıl yaklaşabiliriz? Bütün bu konu başlıklarım, Arie de Geus'un konu başlıkları gibi buna yöneliktir. Nasıl hazırlıklı olabiliriz? Hazırlıklı olmayı, tedbir almak anlamında kullanıyorum. Bu noktada, tedbir almayı bir parça değiştirmek gerekiyor. Herkesin anlattığı bir hikaye vardır. Bir tekne sahibi kaptan arıyormuş. Bir tane bulmuş. "Sen ne iş yaparsın?" demiş. Kaptan demiş ki, "Ben fırtınada uyurum." Demek istiyor ki, "Ben bütün tedbirlerimi alırım, fırtına çıktığı vakit tedbir almaya gerek kalmaz." Keşke hayat bu kadar kolay olabilseydi.

Ben hazırlıklı ve tedbirli olmayı, bir sonraki aşamaya geçirmek durumunda olduğumuzu düşünüyorum. Bu bir sonraki aşamada, artık firmalarımızı doğaçlama yöntemlerle, anında karar verebilmemizi sağlayacak birtakım yöntemlerle yönetmeyi öğrenmemiz gerekiyor. Bunun için de, elbette, çok gelişmiş insan gücüne ihtiyacımız var. Sadece kendimizin vasıflarını artırmak yetmez; etrafımızdaki vasıflı insan gücünü de çok ciddi olarak artırmamız gerekiyor.

Aynı zamanda, teknolojiyi, teknolojik altyapıyı çok iyi kullanmamız gerekiyor; çünkü artık, teknoloji olmadan firmalarımızda çok fazla sayıda sürece hakim olabilmek mümkün değil.

Bir örnek vereyim: 1985'ler ya da 1990'larda, firmamızda yaklaşık 7-8 cins çorap üretilmekteydi. Bu 7-8 cins çorabın üretimini yönetmek, idare etmek çok kolay bir işti. Fakat, geçen ay üretimimize baktığımda, 120 ayrı çeşit çorap ürettiğimizi ve her bir çeşidin dört farklı boyu, sekiz farklı rengi olduğunu gördüm. Böyle baktığımızda, sadece geçen ay 4000 SKU ile hareket etmişiz. Bu da, gelişmiş insan gücünü ve gelişmiş teknolojiyi kullanmamızı zorunlu hale getiriyor.

Bir sonraki konu başlığımı anlatırken, biraz eskiye dönmemiz gerekecek. Belki, kendisiyle karşılıklı paslaşıyoruz, Osman Bey de bana bu konuda çok hak verecektir. İşe başladığım zaman, beni en çok şaşırtan şeylerden bir tanesi, karşılaştığım sorunların büyüklüğü değildi. Beni en fazla şaşırtan şey, karşılaştığım ve çözülmesi gereken sorunların sayısının fazlalığıydı. Buradan da, kafamda şöyle bir benzetmeye gittim. Galiba, iş hayatı ve iş hayatında başarılı olmak, Himalaya'ya tırmanmaya benzemiyor; uğraşıp, uğraşıp zirveye çıkıp, tepesine bir bayrak dikmeye benzemiyor. Daha çok, bu engelli bir maraton koşusuna benziyor; bazen çok ufak engeller var, bazen kısa engeller var, bazen de yüksek engeller var. Ancak siz, sürekli engelleri atlamak üzere bir kişilik, karakter geliştirmek zorunda olduğunuzu hatırlamak durumundasınız. Intel'in patronu bir kitap yazıyor, kitabın ismi "Sadece Paranoyaklar Ayakta Kalabilir" Sanırım, içinde bulunduğumuz ortam buna çok müsait.

Bir sonraki konu başlığına geçelim. Arie de Geus'un de söylediği gibi, ben de hep, kendi içimize, firmanın içine yönelik birtakım konuları ele almaya çalıştım. Halbuki, firma kurulduğu andan itibaren, birden bire kendisini sarmalayan dış koşullarla, çevre koşullarıyla karşı karşıya kalıyor. Bu çevre koşulları bazen o firmanın gelişmesi için pozitif etki yapıyor, bazen de firmanın gelişimine inanılmaz derecede negatif etki yapıyor. Burada, esas olarak talepten bahsediyorum. Firmayı kurduğunuzda öngördüğünüz senaryo, ürettiğiniz mallar ve hizmetler, acaba çevreden talep görüyor mu? Bu artık bir etki mi yapıyor, eksi bir etki mi yapıyor? Bir benzetme yapmak gerekirse, siz firmanızı dalganın neresinde buluyorsunuz? Dalganın tepesinde mi buluyorsunuz, ki onun üzerinde son sürat sörf yapacaksınız; ya da dalganın dibinde mi buluyorsunuz firmanızı, ki dalgayı tırmanmak üzere inanılmaz derecede enerji sarf edeceksiniz.

Bütün öznel faktörlere ve insanın kendisinin, firmasının geliştirebileceği birtakım tedbirlere rağmen, sanırım şans da burada çok önemli bir faktör olarak duruyor. Hep verilen örneği ele alayım. Bill Gates vidaları sıkıştırırken, herhalde, ne büyük bir dalganın üzerinde

oturduğunun farkında değildi. Bir başka örnek ise, 15 milyar dolarlık Iridium firmasıdır. Uydu iletişim sistemi ve uydu telefonları konusunda çalışan bu firma, piyasaya inanılmaz fizibiliteyle çıktığı zaman, sanırım, iki sene sonra batacağının farkında değildi. O yüzden, öznel faktörler kadar, dış koşulların da inanılmaz önemli olduğuna inanıyorum. Bir örnek daha verelim. 5 yıl önce Çin'de bir üretim tesisi kurmuş iseniz, şu an ellerinizi ovuşturabilirsiniz. Fakat, babanızdan Almanya'da ya da İngiltere'de ya da Fransa'da bir çorap fabrikası size miras kaldıysa, Allah size kolaylık versin.

İnsana özgü bir konuya gelmek istiyorum. O da, basitlik ve net olmak. Hayat bize çok karmaşık görünüyor. Etrafta çok fazla bilgi var. Fakat, bu bilgilerin bazen faydadan ziyade zarar getirebileceğini bilmemiz gerekiyor. Bu bir bataklık. Bütün bu eğitim sürecimizin sonunda, etrafımızdaki bilgilerden basit doğrular çıkarabilme yeteneğini oluşturmamız gerekiyor. Bütün bu kargaşanın içerisinde kendimize, kendi iç güdülerimize dayanan ve kendi doğrularımızdan hareket eden, basit, net bir yol çizmemiz gerektiğini düşünüyorum. Uzak Doğu kültüründen bir deyiş ile bunu özetlemek istiyorum: "Bir kimsede berraklık varsa, o kişi mutludur. Kafa karışıklığı, sefaletin kökündeki nedendir. Mutluluğun temelleri ise berraklıktır." Fakat, sadece basitlik ve net olmakla iş bitmiyor. Bir işverenin, bir girişimcinin ya da herhangi bir yöneticinin bir diğer özelliği ise kararlılıktır. Birtakım konularda eğer önümüz açıksa, anında, bu saniyede, şimdi harekete geçmek gerekiyor. Yarın çok geç; yarın alınan ya da yarın alınacak olan kararlar bizi hiç bir yere götürmeyecek. Şu saniyelerimiz çok ama çok kıymetliler ve bu saniyelerimiz bir daha hiç geri gelmeyecekler.

### Dr. Melsa Ararat

Tuğrul Bey, sonunda Logo nasıl bir şirket olarak ortaya çıktı? Logo'nun karakteri nedir? Bu karakteri ortaya çıkartırken neler yapmanız gerekti ve ne gibi sorunlarla karşılaştınız?

### Tuğrul Tekbulut


Sunum üzerinden olabildiğince hızlı anlatmaya çalışacağım. Bizim sektöre yön veren insanların hepsi, benim gibi, risk almaya sever; bardağın yarısı doluyorsa, sadece dolu olan tarafını görür. Yaratıcıdır, vizyonerdir ve megalomandır. (Şekil 1)

Girişimci kişilik ve davranış, Melsa Hanım'ın da söylediği üzere, iyimserdir, işin negatif yanlarını hiç bir zaman görmez ve hemen üstüne atlar. Her şeyi yapabileceğine inanır. Hızlı karar verir, çabuk yola çıkar. Zamanımızın bütün başarılı şirketleri için bu özellikler geçerlidir. Son 15 sene, dünyada çok şey değişti. Katma değerler, çok önemli yerlerden başka yerlere geldi. Dünyadaki ve iş hayatındaki başarı artık, yeterliliklerden çok fırsatları takip etmek üzerine kurulu hale geldi; buna "opportunity driven" deniyor. Fırsatları çok yakından

takip etmek başarıyı yakalamanızda çok önemli oluyor. Zaten, artık olanaklara değil, fırsatlara yöneliyorsunuz. Esasen, bu da sabırsız bir kişiliği tarif ediyor. (Şekil 2)

## Girişimci kimdir?


- Hayalperest, girişken, atılgandır.
- Risk almayı sever.
- Başarıya odaklıdır.
- Yaratıcıdır, vizyonerdir.
- Yüksek bir ego sahibidir.



Şekil 1

## Girişimci kişilik ve davranış

- İyimserdir, işin negatif yanlarını görmez.
- Herşeyi yapabileceğine inanır.
- Hızlı karar verir, çabuk yola çıkar.
- Olanaklara değil fırsatlara odaklanır.
- Sabırsızdır.



Şekil 2

Hem kurumsallaşma sürecinde çok önemli olduğunu düşündüğüm hem de örneklerini başka şirketlerde de gördüğüm için, bunun bizim şirketimizdeki olumlu ve olumsuz yönlerini anlatmak istiyorum.

Evrimsel psikologlar, evrim teorisiyle davranış ve karakterleri açıkladıkları zaman, insan karakterinin aslında temkinli ve risk sevmez olduğunu buluyorlar. Bunu da, temkinli insanların soyunun daha fazla artması, risk sevenlerin ise daha erken yaşlarda ölmesine bağlamaktadırlar. Temkinliler görür, analiz eder, risk kontrolü yapar, ders çıkarır, inşa eder. Girişimciler, zehirli mantarlara ilk atılanlardır. Tehlikeli yolculuklara ilk çıkanlardır. Kristof Kolomb'u gözünün önüne getirin. Karşıda bir kıta var diyerek, Kraliçe'den para toplayıp yola çıkıyor. Aslında, herkes girişimci olsaydı, insan nesli tükenirdi demeye getiriyorlar. Ancak, girişimciler olmasaydı, Amerika keşfedilemezdi gibi bir benzetme de var.

Girişimci liderlerde - kendimi de biraz benzettiğim - Steve Jobs örneğine bakıyorum. Apple şirketini, bizimkinden 7-8 sene evvel kurdu. Bu adam, bu şirketi belli bir noktaya kadar getirdi. Sonra, o şirket için en zararlı adam oldu. Ardından, o şirketi yeniden kendisi kurtardı. (Şekil 3)

## Girişimci Lider-Yönetici

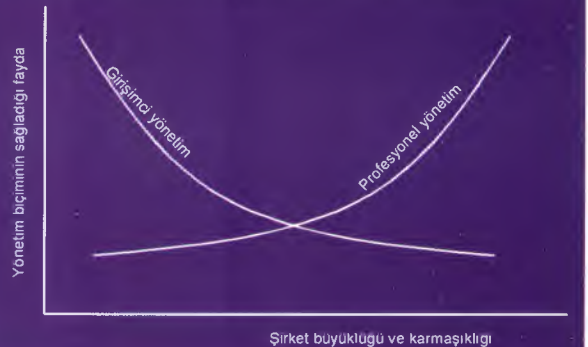
- Yeni bir işe başlamak için en doğru karakter tipidir.
- Kurumsallaşma yolunda olan bir işi yönetmek için son derece zararlı bir karakter haline dönüşebilir.
- Gerileme sürecine giren bir şirkete de en çok gerekli olan yönetici karakteridir.



Şekil 3

Bu nasıl oldu? Bir şirket kurdular. Biliyorsunuz, kişisel bilgisayar sektörünü Steve Jobs ve Wozniak isimli bu iki arkadaş kurdular. Machintosh diye bir bilgisayar çıkardılar ve müthiş bir devrim yarattılar; ama megalomanlıkları nedeniyle IBM'e kafa tutmaya başladıklarında, iş ters tepti. Yönetim Kurulu -ki, o tarihte halka açılmış bir şirket olmuştu- Steve Jobs'u "chief innovator", "Yaratıcı Başkan" diyebileceğimiz bir sıfatla, hiçbir iş yapamayacağı, kızak bir göreve koydu ve çok kısa zamanda da işten attı. Sonra Pepsi'nin Başkanı, CEO'su John Sculley'i göreve getirdiler ve Apple dünyanın en büyük şirketlerinden biri haline geldi. O şirkete kurumsal yapı girdi. O şirket, dünyanın en önemli şirketlerinden biri oldu. Ardından, Bill Gates ortaya çıktı ve Apple'ı tümüyle ezdi. Windows'un çıkmasıyla, Machintosh'un fazla bir pazar payı kalmadı. Apple, sürekli olarak, kurumsal kültürü çok yüksek yöneticileri göreve getirdi. Yıllarca bu böyle sürdü. Bu arada Steve Jobs, Next Bilgisayar isimli küçük bir şirket kurmuştu. Ayrıca, birçok çizgi filmde ismini gördüğümüz, Pixar Studios'u kurdu. Steve Jobs sürekli olarak, sonu olmayan, ama hepsi de bugün belli başarılarla ulaşılmış girişimlere girerken, öbür tarafta Apple bir türlü yerinden kalkamıyor, her gün birbirinden eğitilmiş ve iyi yöneticilerle çalışmasına rağmen, bir yere gelemiyordu. Steve Jobs da sürekli olarak, "Ben o şirketten nefret ediyorum, çünkü oradan kovuldum" diyordu. (Şekil 4)

## Yönetici karakteri ve etkileri



Şekil 4

Sonunda, Apple'ın başına Steve Jobs'u yeniden getirdiler. Kendisi, 5-6 senedir bu şirketin başında ve şirketi batmaktan kurtardı. Apple artık, biliyorsunuz, bilgisayardan çok müzik endüstrisine yön veriyor. I-Pod diye bir makine çıkardılar. Adamın yaratıcı karakteriyle, Apple yepyeni ürünlere giriyor.

Klasik sanayi sektörleri ile günümüzde çok büyük katma değer yaratan teknoloji sektörleri için, artık farklı ve bambaşka geçerlilikler var. Ben bu şirketlerin çok iyi bir şekilde kurumsallaşamayacağını da öngörüyorum. Kendi şirketimde de aynı şeyi görüyorum ve bizim şirketimizin hiçbir zaman bir aile şirketi olamayacağını düşünüyorum. Şirket büyüklüğü arttıkça, profesyonel yönetim getirmek gerekiyor. Girişimci karakter, Apple'ın büyüme çağında kendisine çok zarar verdi. Bizim şirkette de aynıysa oldu. (Şekil 5)

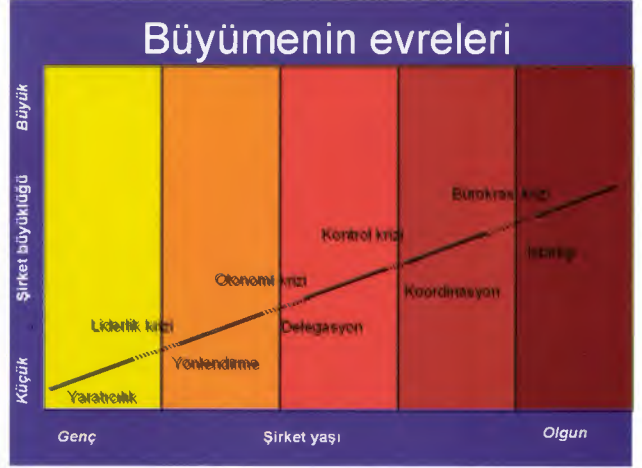


Şekil 5

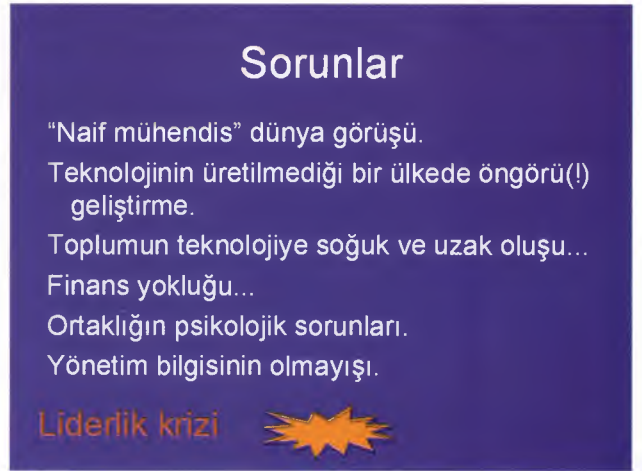
Bir şirket hangi büyüme süreçlerinden geçer? Bir şirket kuruluş anında – sıfırdan kurulan şirket çok azdır, ama bizim şirketimiz öyle - ilk başta, şirkete yön verecek bir liderlik krizi yaşıyor. Ortaklar arasında veya ortağın yetersizliği sonrasında bu kriz yaşanıyor. Sonra bir şekilde yolunu buluyor. Bu sefer de, yöneticilerle patron arasında bir iktidar savaşı başlıyor. Bu savaşı eğer yöneticiler kazanırsa, şirket bir miktar daha büyümeye başlıyor, ama bu kez de patronlar geri çekilmenin ardından kontrolü kaybedebiliyorlar. Sonunda, şirket bir gün, gerçekten kontrol nedeniyle bir bunalıma giriyor. Zaten söylenir; şirket bu aşamada bir bürokrasi dönemine girerse eğer, bu o şirketin sonu olur. Bizim şirketimizde bunların hepsi yaşandı. (Şekil 6)

Birbirleriyle kavga eden, ama çok ortak hayalleri olan bahsettiğimiz sekiz ortakla, sıfırdan bir şirketi kurmaya karar verdik. Bir sürü pembe hayallerle yola çıktık. Hiçbiri gerçek bir iş planı olmadığı için, gerçek fırsatı göremedik ama, bir sene sonra birçok şeyi değiştirebildik. Açıkçası, bir liderlik krizi yaşadık ve ortaklığın psikolojik sorunlarını aştık. Bunların hepsi bizim şirketin içinde yaşandı. Bahsettiğimiz evrelerin hepsinin yaşandığını görüyorum. Yönetim bilgisinin olmaması, paranın olmaması bunların sebeplerindendi.

Teknolojinin üretilmediği bir ülkede çok fazla yabancı dergi okuyup, onlardan ilham almaya kalkarsan, hele bir de bunu 1980'lerde yapmaya kalkışırsan, çok büyük sıkıntıları oluyor. (Şekil 7)



Şekil 6



Şekil 7

Şirketin kuruluşu 1984 yılında 8 mühendis tarafından 30 metrekaarelik bir odada gerçekleşti. Ancak daha sonra başarısızlık geldi ve 1985'te dağıldık. (Şekil 8-9)



Şekil 8

1985

Başarısızlık, dağılma...  
Logo Yazılım'ın üç kişiyle  
kuruluşu...  
Amaç : Yazılım  
Platform: IBM PC

Şekil 9

Yeni bir şirket kurarak, Proplan adlı bir ürün ürettik. Çağının en iyi paketiymi, ama Türkiye'de toplam satış adeti 10'dur. Bizim şirketi sonradan çok muhafazakarlıkla eleştirdiler, biz işe böyle başladık. Bu ürünü Amerika'da üretseydik, bambaşka bir yerde olurduk. Microsoft'un da o zamanlar böyle bir ürünü yoktu. Çünkü teknolojileri bile zayıf ve Microsoft'un da, o zaman, bizden çok daha büyük olmadığını biliyoruz. (Şekil 10)

1985, İlk Yazılım Ürünü

**Proplan**

"Çağının en iyi paketi"  
Toplam satış : 10.

Şekil 10

Sonra, ticari yazılımlar işine girdik. 1988'de ilk ticari başarımızı elde ettik. Gerçekten, şirkette bir iş mantığı, kafası oturmaya başladı. Bu da, benim girişimciden bir iş adamına dönüşüm krizimdir ki, hayatımdaki en önemli kurumsallaşma krizidir. Ben bu stresi çok ağır bir şekilde yaşadım. (Şekil 11-12)

1986, Logo Muhasebe

- Pencereler
- Pop-up menüler
- Makro Dil
- Kaliteli Dokümantasyon
- Türkiye'nin ilk yazılım ilanı

Şekil 11

1988, LMS

- İlk ticari başarı
- 1996 yılına kadar 40,000'i aşan paket satışı.

Şekil 12

1996 yılında 40.000'i aşan müşterimiz olmuştu. Artık çok ciddi sorumluluk sahibi olmamız gerekiyordu ve şirketimizde hiçbir sistem yoktu; hiçbir şey devralmamışız ki. Yönetim sistemlerini kurmaya başladık. İlk defa bir organizasyon şeması yapıldı. Her alanda belli yapılar oluşturuldu, ki bunları yapmak zorundasınız. İlk defa, müşteri sorunlarını nasıl takip edileceğine yönelik bir sistem kurduk. Onun adı da SİF'tir. Bizim şirkette hala esas adını bilmezler; "SİFlemek" diye o günlerden kalan bir fiil vardır, onu kullanırlar. Müşteri istekleri bir veri tabanına toplanmaya başladı ve şirkette bir muhasebe sistemi kuruldu. Bunların her birini sıfırdan kuruyorsunuz. (Şekil 13)

Yönetim sistemlerinin  
kurulması

- Organizasyon şeması.
- Her alanda belli yapılar oluşturma.
- İlk sistem : S I F (Sorun İzleme Fişi)
- Müşteri istekleri veri tabanı.
- Mali kayıt sisteminin kurulması.



Şekil 13

İşler bu şekilde gelişirken bir danışman aldık. Böylece şirketimize yöneticiler, pazarlamacılar ve işletmeciler girmeye başladı. Şirket üç yılda üst üste %100 büyümeye ve gerçek bir şirket halini almaya başladı. Şirkette birtakım şeyler belli prosedürlere bağlanmaya başladı. Kanal geliştirme faaliyetleri yapıldı. Bu arada, yönetimle şirketin patronları arasında çok ciddi krizler oldu. Bazı patronlarımız şirketten ayrıldılar. Bütün bunların sonunda, patron sayısında ciddi bir azalma yaşadık. Karakterler, sistemin çeşitli evrelerine uymadıkça elendi. (Şekil 14)



## 1989-1991

- Pazarlamanın keşfi...
- İşletmecilerin girişi.
- Üç yıl üstüste %100 büyüme.
- İlk pazar araştırması
- Kanal geliştirme faaliyetleri

Otonomi krizi

Şekil 14

1992 yılında yılın ürünü olan bir ürün geliştirdik. (Şekil 15)

## 1992, Logo Gold

- İlk çok dilli, çok dövizli ticari program
- Yılın ürünü ödülü
- Microsoft'la tanışma, Logosoft'un kuruluşu.

Şekil 15

1993 yılında, 5.5. milyon dolar ciroyla, Türkiye'nin piyasa lideri olduk. Açıkçası utanıyorum ama, bütün dergiler "Türkiye'nin en büyük şirketi budur" diyorlardı ve bu doğrudu. Biz bu şekilde Türkiye'nin en büyük şirketiydik. Çok büyük adetlerde satış yapmamıza rağmen, Türkiye'de fiyatların düşük olması bizi dünya liginde belirli bir noktaya getiremedi. Ancak, adet bazında dünya liginde çok önemli firmalardan biriyiz. (Şekil 16)

## 1993, Logo Yazılım Pazar lideri

- 5.5 milyon \$ satışla piyasa liderliği.
- Microsoft'la işbirliği : Logosoft'un kuruluşu.
- **Logo Alinteri**
  - Türkiye'de ilk "commodity" yazılım ürünü.
  - Yılın ürünü ödülü.
  - IBM'le bundle kampanyası.
  - 3 ayda 30,000 adet satış.

Şekil 16

Bir çok illere imza attık. Derken, 1994 ekonomik krizine rastladığımız zaman, bir baktık ki, biz bir başka

hata yapmışız. Şirketimize aldığımız danışmanlar ve yöneticilerle ve onlarla yaratılan uzayla, şirket daha da çok borçlanmış. Şirket büyüyor ama, borçlanarak büyüyor. Şirket çok daha büyük riskler alıyor. Bazı konularda karar alması son derece yavaşlamış. Elemanlarda huzursuzluk başlamış. Yöneticilerden ayrılmalar başlamış. Gemiyi terk etmeler olduğu gibi, ayrılmalar da başlamış. Anladık ki, biz burada kontrolü elden kaçırmışız. Allah'tan, bu krizler oluyor. Bu ekonomik kriz, bir açıdan, bizi hızlı bir şekilde tekrar yaşam alanına çıkarttı ve patronların yeniden şirketin her tarafını eline geçirmesiyle sonuçlandı. (Şekil 17)

## 1994 Ekonomik Kriz

- Büyümeye ani fren
- Nakit darboğazı
- Elemanlarda huzursuzluk
- Yönetici ayrılmaları
- Can havliyle yönetimi ele alma
- Bir çok ürün çıkarış.
  - Logo Mağaza, Dr. Ekonomi, Logo Tangram vs..
- İhracat faaliyetlerinin başlaması.
  - Oyun programlarımızın Almanya'da pazarlanması
  - Multimedia ve eğitim yayıncılığı

Kontrol Krizi

Şekil 17

Bu sefer, 1995-1997 dönemini çok iyi biliyorsunuz, yeni kurallar geliştirdik, yöneticilerimizi kendi içimizden yetiştirme kararı aldık. Kendi karakterimizi vereceğimiz insanlarla şirketi kurumsallaştırma yönüne gittik. Böylece şirket, hemen hemen, bu söylediğimiz büyümelere geldi. (Şekil 18)

## 1995-1997, Yeniden büyüme

- Yöneticilerin kontrollü bir şekilde içeriden yetiştirilmesi
- Logomotifin kuruluşu.
- Büyüme planları
  - ERP Projesi
  - Almanya'da şirket kurulması.
  - Rusya'da şirket kurulma çalışmaları
  - Gebze Tesislerinin inşaatı.
  - Sermaye arayışının başlaması
    - İMKB, Private Equity, Venture Capital
- Logo Grup 42 milyon dolar ciroya ulaşıyor...



Şekil 18

Sonunda, biliyorsunuz, 2000 yılında halka açıldık. Türkiye'de tek varlığı intellectual property'si, yani fikri mülkiyeti olan, tamamen fikri haklardan ibaret bir şirketi ilk defa biz halka açtık. Bundan bir gün önce, kimse inanmıyordu. Ertesi gün, bütün bankalar rakiplerimize üşüştü. Bu da bence, hiçbir şey yapamadıysak bile, Türkiye'de yapmış olduğumuz en büyük eserdir diye düşünüyorum. Türk insanına malınızı mülkünüzü değil, şahsınızı ve yapmış olduğunuz işi göstererek onların güvenini kazanmaktır.

Bu nedenle, açıkçası, bahsettiğiniz gibi kurumsallaşmayı, neredeyse labirentteki fare gibi, çeşitli deneyler sonucunda öğrendiğimizi düşünüyorum. Şirketimiz, o sene birçok başka şirketi de grubuna katarak, 42 milyon dolarlık ticari cirolara ulaştı. Çok ciddi noktalara geldik. (Şekil 19)

## Mayıs 2000

- İMKB’de Halka Açılış
- 2000’in en başarılı, halka açılışı oldu.
- Türkiye “bilgi”yi tanıdı...
- İMKB Teknoloji İndeksi Yayınlandı.



Şekil 19

Artık yirminci yılımıza girdik. Bu kez de, kurumsallaşmış bir şirketin, hele bizim gibi her sene rakibin, ürünlerin ve hatta iş kolunun değiştiği bir sektörde, kurumsal girişimciliği nasıl geliştiririz ve bundan sonraki kuşaklar ile yöneticiler nasıl olacak sorusunu sorarak günlerimizi geçiriyoruz. (Şekil 20)

## 20. Yılda Sorular?

- Büyüme baskısı, karlılık, “shareholder value”,
- Kurumsal Yönetim Kuralları,
- Sahipliğin kurumsallaşması,
- Global devlerin rekabeti,
- Teknolojinin daha hızlı değişmesi,
- Pazar-müşteri eğilimli olmanın sınırları (Kurumsal Girişimcilik)

Şekil 20

### Dr. Melsa Ararat

Tekrar Murat Bey’e dönüyorum. Ailenin şirketten çıkması ve hisselerini satmasının üç ana sebebi olduğundan bahsetmiştik. Bunlardan birincisi ve ailelerin şirketi terkinin %30 nedeni olarak karşımıza çıkan durum, yeni nesillere devir konusunda yaşanan problemlerdir. Ya yeni nesil yoktur ya da yeni nesil yeterli değildir. Bunun dışında iki sebep var. Bunlardan bir tanesi ve en önemlisi, rekabetle başa çıkamamaktır. Rekabet karşısında, artık tutunamayacak durumda olmaktır. Bu demektir ki, şirketin yönetiminde sorunlar var. Şirket yeteneklerini, pazardaki konumunu, yeni değişime ve rekabet koşullarına uyduramamış. Bir üçüncü sebep de, çok iyi bir teklif gelmesidir.

Hisselerinize çok iyi bir alıcı çıkar. Örneğin, İngiltere’de aile şirketlerinin, aile şirketi niteliğini bir beş yıl içerisinde tamamen ortadan kaldıran bu nedendir, bu süreçtir. Bütün Avrupa şirketleri, İngiltere’deki şirketleri satın almaya yöneliyor. Bu hareket, İngiltere’de vergi kanununda yapılan çok ciddi bir değişiklikle aynı zamana denk geliyor. Veraset vergileri önemli oranda arttırılıyor. Bu da, aileleri hisselerini satarak emekli olmaya itiyor. Bu, mutlu ve istenen sonlardan birisi olabilir ama, rekabetle başa çıkamamak, şirketi profesyonelce yönetememek, aile şirketlerinin aile niteliğini kaybetmesi ya da batmasına yol açan önemli bir nedendir. Murat Bey, burada sizin deneyiminizden biraz dersler çıkartmaya çalışalım.

### Murat Akdoğan

Chrysler’i kurtaran Iacocca, “Milyarder Olma Sanatı” kitabında diyor ki: “Nihai tüketiciye mal satıp da, konkordato ilan ettikten sonra ayağa kalkmış başarılı şirket yoktur, ben bu yolu denemedim.” Baymak, konkordato ilan eden bir şirket. Baymak, konkordato koşullarından lider olma konumuna kadar gelmiş, bunu başarmış bir şirket. Fakat başlangıcında, şirketin temelinde aile varsa, zaten ailenin temelinde de duygusal ve sosyal bir yapı olduğunu düşünürsek, aile şirketlerinde şirket yapılarına duygusallık girdiğini görürüz. Bu, aynı zamanda bir motor ve bir güçtür. Hızlı karar alabilmek için, girişimciliği üst noktaya çıkarabilmek için bir güçtür. Ancak, modern işletme yönetiminde önemli olan şey akılcılık, mantık ve rasyonelliktir. Aynen insan yapısında olduğu gibi, şirketler de canlı olduğuna göre, duygusallıkla mantık çatışmaya başladığı zaman, dengesizlikler ve sıkıntı oluşmaya başlıyor. Şirketler zora gitmeye başlıyor.

Bir düşünün: Türkiye’de, son altı yılın beş yılında kriz dönemi yaşanıyor. 1998 Rusya krizi, 1999 deprem krizi, 2001 senesi ekonomik kriz, 2002 senesi ekonomik kriz, 2003 senesinde ekonomik kriz artı savaş. Üniversite öğreniminde ve ben yönetim doktorası yaparken, bize hep olağan dönem yöneticiliğinin nasıl olabileceği öğretildi. Fakat, hiç olağanüstü dönemde nasıl yöneticilik yapılabileceği konusunda bilgi verilmedi. Altı yılın beş yılı ekonomik kriz içerisinde bulunan bir ülkede yaşadık. Bundan sonra, her yıl dünyada kriz dönemi olacak şirketler için. Neden? Çünkü, anlık bir ekonomi çağındayız. Bütün koşullar o kadar hızlı değişiyor ki, artık sizin kontrolünüz altındaki etkenler çok önemli degiller. Sizi kontrol eden etkenler çok önemli ve sizi kontrol eden etkenlere karşı sürekli hazır olmak durumundasınız. Ekonomi çok hızlı değişiyor. Dünya siyaseti çok hızlı değişiyor. Teknoloji çok hızlı değişiyor. Tüketicilerin sosyo-kültürel sapmaları çok hızlı geliyor. Rekabet inanılmaz boyutlarda. Siz, bütün buralardan gelen sinyalleri çok iyi değerlendireceksiniz ve kendi kontrolünüz altındaki etkenlere müdahale edeceksiniz. Bütün bu müdahaleleri yaparken, bir yandan da kurumsallık oluşacak.

Kurumsallık neden önemlidir? Kurumsallık, verimlilik ve süreklilik için çok önemlidir. Şirketin iki tane amacı yok mu? Hem para kazanacaksınız hem de yaşamayı devam ettireceksiniz. Yaşamayı nasıl devam ettireceksiniz? Pazar payınızı koruyacaksınız ve artıracaksınız. Demek ki, kar elde edeceksiniz ve pazar payınızı koruyacak, artıracaksınız. İkisini dengede götüreceksiniz. Bazen kar maksimizasyonu pazar payından daha mühim tutulacak, bazen pazar payı maksimizasyonu ile karı belli bir dengede tutacaksınız. Dünyada bu kadar hızlı gelişen ve dünyayı şekillendiren rekabet ortamında, şirketinizi bütün bu değişen koşullara anlık olarak uyduracaksınız ve aynı zamanda kurumsal yapıyı oluşturacaksınız. Böylece, verimlilik ve yaşamayı güvence altına almış olacaksınız. Dolayısıyla, bundan sonra hep kriz koşullarında yöneticilik yapılacak. Lider yöneticiliğe daha fazla ihtiyaç duyulacak.

Dünyayı şekillendiren şey, artık rekabettir. Artık, dünyayı şekillendiren tek bir kelime var; o da rekabet. Ya gereğini yaparsınız, ya da yok olur gidersiniz. “Benim olsun, ailemin olsun” dediğiniz zaman, rekabetin gereklerini yerine getiremiyorsanız, yok olmanın önünü açıyorsunuz demektir. Yok olmamak için, sürdürülebilir bir büyüme ve yaşantıyı devam ettirebilmek için neden İngilizlerle ortak oldum? Çünkü İngilizlere baktığım zaman, daha önce Almanlarda olmayan bir yapı gördüm. Sadece kendi sektörlerine yönelmişlerdi ve başka sektörlerle iç içe değillerdi. Almanlar bir gün gelip, dediler ki: “Biz artık yapı sektöründen çıkıyoruz. Bankacılık ve finansa kalacağız.” Çok değil, iki sene önce bambaşka düşüncelerle birlikte olmuşsunuz; iki sene sonra ben bu sektörden çıkıyorum ve satacağım diyor. İngilizlerle ortak olmamın sebebi ise, bu sektörden başka şanslarının olmamasıydı.

#### Dr. Melsa Ararat

Osman Bey'e dönelim. Tuğrul Bey, “Bir baktık ki kontrolü elden kaçırmışız, kurumsallaşmaya çalışırken tekrar kontrolü oluşturamaya çabaladık” dedi. Murat Bey de, bir şirketi yönetmenin ne kadar değişik alanlarda bilgi ve uzmanlık istediğini ve rekabet karşısında ayakta durmak, kar elde etmek ve büyümek için çok değişik alanlarda bilginin, deneyimin bir araya gelmesi gerektiğini vurguladı. Bir şirketin yönetiminde ihtiyaç duyduğunuz yetenekler, beceriler, bilgiler o kadar çeşitli ki, burada en iyi kompozisyonu oluşturabilmeniz için sadece ailenin içine baktığınızda, acaba seçiminizi sınırlıyor musunuz? En uygun yöneticiyi seçmek için, bir tarafta dünyanın bütün genetik havuzu var; diğer tarafta da sizin ailenizin genetik havuzu var. Osman Bey'in, Boyner geleneği içerisinde, bu genetik havuzu en iyi kullanmak için ne tür yöntemler izlediğini anlatmasını rica edeceğim.

#### Osman Boyner

Murat Bey'e biraz muhalefet yaratacağım. Aile şirketlerini bir miktar kötüledi. Söylediklerinin hepsine katılıyorum, elbette, bir şirketin rasyonel bir şekilde yönetilmesi lazım. Aileden birisinin bunu yapamamasını ben kabul etmiyorum. Buna karşı olacağım. Baymak örneğine baktığımız vakit, aileden ikinci jenerasyon birisi de, Murat Bey'in karakterine, özelliklerine sahip olabilirdi. Bu, aile şirketlerinin kötü olduğunu değil, belki o ailenin birinci jenerasyonunun ikinci jenerasyonu doğru yetiştirmediğini, yeteri kadar motive etmediğini gösterir. Belki de çocukları yoktu; bilmiyorum ikinci jenerasyon var mıydı? Belki de ikinci jenerasyon gitti, opera okudu. Belki de şirket yönetmek istemiyorlardı, başka alanlara yöneldiler, bu da olabilir. Sırf aile şirketi olduğu için kötülemek lazım. Sanırım, benim neyi savunacağım da böylece ortaya çıkmış oldu.

Aile şirketlerinde illa duygusallık olacak diye bir kural yok. Önemli olan, şirketi bundan arındırabilmektir. Melsa Hanım, sizin söylediklerinize ek olarak dünya çapında, konservatif birkaç rakam vereceğim: Dünya çapında %65-80 arası işlerin sahibi ailelerdir. Amerika'dan örnek vereyim; Amerika'da bu tip numaraları daha fazla tutuyorlar, Amerikan Gayri Safi Yurt İçi Hasılası'nın yarısı aile şirketlerinden geliyor. Çalışan nüfusun yarısı, aile şirketleri tarafından istihdam ediliyor. Bunlar sırf küçük işler de değil; insanın aklına aile şirketi deyince hemen KOBİ'ler geliyor. Fortune 500'deki şirketlerin yaklaşık %40'ı aile şirkettir. Bu oran, yıllar bazında değişiklik gösterebilir, ancak bu şirketlerde ya aileden birisi hala yönetimdedir, ya da şirket aile tarafından kontrol ediliyor. Fortune 500'e baktığımız zaman, buradaki şirketler dünyanın en büyük şirketleri ve %40 büyük bir rakam. Bu şirketler ayakta kalıyorlarsa, duygusallıkla kalmıyorlardır. Demek ki, bu şirketler bir şeyi doğru yapmışlar, kendilerini duygusallıktan arındırabilmişler.

Aile şirketlerini savunmak açısından bir tezim var. Aile şirketleri, genellikle, olaylara daha uzun dönemli bakabiliyorlar. Dünyadaki örneklerine baktığımızda da gördüğümüz üzere, önümüzdeki iki senelik, beş senelik kara bakmıyorlar. Dünya bugün öyle bir hal aldı ki, artık “rekabet” dediğinizde, halka açılacak şirketlerdeki çeyrek dönem karları bile, o şirketin hemen takdir kazanmasına veya kötülenmesine yol açıyor. “Burada niye böyle bir hareket yaptın?” diye eleştiriliyorlar. Genel müdür değiştiriliyor. “Ben burada iki senelik bir plan yapacağım, yatırım yapacağım” diyebilen çok Genel Müdür veya yönetici yok artık, çoğu bunu yapamıyor. Çünkü arkalarında bunu destekleyen bir yönetim yok. 2001'deki dünya krizinden sonra, birçok şirkette halka açılma trendinin tam tersini gördük. Birçok şirket ve aile, geri kalan hisseleri piyasadan toplama yoluna gitti, çünkü artık bu tür kararlar alabilmek istiyorlardı.

Bu yaklaşım özellikle bazı sektörlerde daha da yoğunlaşıyor. Tekstil de bu sektörlerden biridir. Tekstilde, marka önemli bir husustur. Markalaşmak, çok önemli ve uzun dönemli yatırımları gerektiriyor; bir markayı yerleştirmek için yaptıklarımızın karşılığını, sonucunu belki 5 sene sonra alıyorsunuz.

Bu tez doğrultusunda aile şirketleri iyidir. Fakat, bu şirketleri nasıl duygulardan arındırabiliriz? Nasıl süreklilik getirebiliriz? Sami Bey'in söylediğinin üzerine gideyim. Kendisi bazı kurallar koydu. Ben daha yumuşak ifade ediyorum ve çocuklarınızı yetiştirin diyorum. Bir taraftan çocuklarınızı yetiştirin diyorum, çünkü hala ben çocuk durumundayım; bir taraftan da, belki benim de çocuklarımı yetiştirmeyi şimdiden düşünmem lazım. Çocuğum da yok ama, düşünmeye başlanam lazım. Annem babam bunu benim yaşlarımdayken düşünmeye başlamışlar. Çocuk doğduğu gün, siz de, şirketin doğduğu gün gibi onu işlemeye başlayacaksınız. Çünkü, bir girişimci olarak baktığımızda, şirket de bir çocuğunuz. Eğer istiyorsanız tabi, illa böyle yapacaksınız diye bir şart yok. Tuğrul Bey de, Murat Bey de başka seçeneklerden bahsettiler. Şirketi satabilirsiniz; illa oğlunuza ya da kızıma devredeceksiniz diye bir kural yok. Fakat, bunu istiyorsanız ve böyle süreklilik getireceğinize inanıyorsanız, çocuğunuzu ilk günden eğitmeye başlamanız lazım. İlk kural budur. Akşam yemeği masasında eğitmeye başlamanız lazım. Benim bu konuda, tecrübemden gelen birtakım bilgilerim var. Çocuk doğduğu gün, şirketle beraber düşünmeye başlayın. Akşam yemeklerinde - akşam yemeği bir sembol tabi - beraber olduğunuzda, iş konuşurken olumlu noktalar üstünde durun. Çocuğunuzun işinizi devam ettirmesini düşünüyor ve istiyorsanız, onu olumsuz yönde etkileyebilecek sıkıntılardan ve problemlerden bahsetmeyin. İşin olumlu yönlerini anlatın.

İkincisi, konuşurken paradan bahsedin. Beş yaşında da olsa, yedi yaşında da olsa, on yaşında da olsa, para hakkında konuşun. Paranın ne kadar zor kazanıldığını öğretin. Çocuğunuza para verirken, bunu aile işiyle birleştirin. Mümkün oluyorsa, böyle bir imkan varsa, aile işinde çalıştırmaya başlayın. Demin bahsettiğim gibi, ben 11 yaşında ilk çalışmaya başladığımda, para için çalışmıyordum. Ancak, hatırlıyorum, iki ay çalıştıktan sonra amcam bana 36 ekran Sanyo televizyon hediye etti. "Al, bu ödülün" dedi. O televizyon, sanırım benim için, şu ana kadar kazandığım en değerli şeydir. Çocuğun kafasında bu bağlantıyı kurun. "Çalışırsam para kazanabilirim ve para kazanacağım. Çalışmazsam, para kazanmayacağım" mantığını yerleştirin. Tuğrul Bey'in de söylediği gibi, çocuğunuzu mirasçılığa itmeyin.

Üçüncü olarak, çocuğunuza şirketin parçası olduğunu hissettirin. Ne yazık ki, bu bizim toplumumuzda pek sık yapılmıyor. Baba kararını verir. Beş yaşındaki çocuk ne anlayacak? Sekiz, on beş, hatta otuz yaşındaki çocuk ne anlayacak? Aramızda belki, elli yaşındaki çocuk ne anlayacak diyenler de vardır. Bunlar yaşanan şeyler; elli yaşına gelmiş adam, otuz yıldır aile şirketi için çalışıyor, hala babam karar verir diyor. Bu çok yazık bir durum. Babasının hatası, çocuğun hatası değil bence. Babasının, daha on yaşından itibaren, onun fikrini alması lazım. Elbette, sonuçta on yaşındaki çocuğun akli ile hareket

etmeyecek belki ama, fikirlerinin önemli olduğunu ve işi sahiplenme duygusunu ona hissettirmesi lazım. Çocuk, "Bu iş benim, benim bu işe süreklilik kazandırmam lazım" duygusunu küçüklükten edinmelidir.

Bu konuştuklarımız, çocuğun karakterinin yapılandırılması ile ilgilidir. İnfomal diyebileceğimiz, aile içi bir eğitimidir. Bunun üzerinde formal eğitiminizi, okul eğitimini, demin söylediğiniz o rekabet şartlarına karşı yetişmesi için gereken iyi eğitimi sağlayın. Anne babalarımızın, bilirsiniz, "Biz buraya kadar okuduk, senin bizden daha iyi okuman lazım" diye sürekli tekrarladığı bir cümle vardır. Benim babam, Kastamonu, Tosya'lıydı. Babam ilkokulu Tosya'da okumuş, ondan sonra İstanbul'da Saint Michel'de okumuş, ardından İngiltere'ye gidip 1950'lerde tekstil eğitimi görmüş. Bu, o zamanlar ender görülen bir şey; amcamlar da böyle okumuş. Bugün baktığımda, arkadaşlarımda da hala böyle yaptığını görüyorum. Bizim artık, 1960'larda yapılanları aşmamız lazım; o dönemin en iyisini tekrarlamayıp, bu dönemde en yeni, en iyi eğitimi ne şekilde yapabileceğimizi düşünmeliyiz. Onların bana verdiği vizyon buydu. "Senin bunlardan da iyi olman lazım" diyerek bana kendi dönemlerinin en iyilerini örnek gösterilerdi. Örneğin, annemin dayısı 1940'ların sonunda Wharton'a gitmiş, MBA yapmış. Ailem bana, "Sen neden Wharton'da MBA yapacaksın ki? Bak, onu dayın o zaman yapmış, senin bir adım daha ileri gitmen lazım" diyordu. Bu yaklaşım, elbette, hayatta size çok az bir seçenek bırakıyor, elinizde 2-3 tane okul kalıyor. 1982'de MIT'nin önünden geçiyorduk, annem "İnşallah, bu okula gelirsin" dedi. Bunlar, çocuk olarak sizi çok olumlu anlamda teşvik ediyor.

Bunları başaran bir çocuğunuz varsa, onu hemen işe almayın. Gitsin, biraz çalışsın. Değişik sektörlerde, değişik ülkelerde çalışsın. Dünyayı görsün. Çünkü, Murat Bey'in de söylediği gibi, artık global bir dünyayız. Türkiye'de çalışmış, aynı sektörde çalışmış olması artık yeterli değil. Bir yerden sonra, üçüncü, dördüncü jenerasyona gelindiğinde, artık bir tek o işi yönetmiyorsunuz. Bir de, ailenin biriktirdiği belli bir aktifi yönetiyorsunuz. Bu yüzden, sırf işi bilmesi yeterli değil; finans öğrensin, değişik dalları öğrensin. Buna da kendisi yüzerek, sizin arkadaşan desteklemeniz olmadan yapсын. Sizin girmesine yardımcı olduğunuz bir işte çalışmasın; kendisi en iyi işi bulsun, sıfırdan başvursun. Benim bankadaki ilk altı ayım, yanımdaki arkadaşlara her öğle yemeğinde McDonald's burgerleri getirmekle geçti Her öğle yemeğinde McDonald's taşıdım, çünkü onlardan işi öğrenmek istiyordum, bilgi edinmek istiyordum. Altı ay sonra o adamın saygısını kazanmıştım. Demek istediğim odur ki, çocuğunuzu iş hayatına korumalı, kollamalı bir şekilde sokmayın.

Son olarak şunu söylemek istiyorum. Tüm bunları yaparken, ailenin en büyüğü, ana girişimci bu işi ailesinde devam ettirmek istediğini söylüyorsa, o zaman bu konuda kendisini eğitmesi lazım. Bu konu hakkında çok literatür var. İnternete girdiğiniz zaman, okuyabileceğiniz birçok kaynak bilgi var. Bunları okuyun, dünyada benzer firmalar neler yapmış, neler yaşamış, bunları öğrenin. Onların deneyimlerini, karşılaştıkları sorunları ve buldukları

çözümleri araştırın. Aile anayasalarını inceleyin; büyük şirketlerde, küçük şirketlerde neler, nasıl yapılmış, okuyun. Aslında, iş anne ve babadan, aileden başlıyor. Ben bugün başarılıysam, sonuçta babamın ve annemin, ya da amcamın, ya da dedemin çizdiği vizyondan dolayı başarılıyım.

### Dr. Melsa Ararat

Konuşmacılarımıza son bir kez söz verip, konuyla ilgili görüşlerini almadan önce, bir açıklama yapmak istiyorum. Firmaların önünde çok fazla seçenek var. Firmanın rekabet karşısında zorlanması durumunda seçenekler var. Yeni neslin şirketle ilgilenmemesi durumunda seçenekler var. Şirketler ne zaman böyle bir çıkış arayışına giriyor diye literatüre baktığımızda, şunları görüyoruz: Birincisi, tutku bitiyor; yapılan işe duyduğunuz aşk bitiyor. Bu bittiği anda, girişimci ruhunuz bittiği anda, artık sizin işe katacağımız çok fazla bir şey kalmıyor. Dediğimiz gibi, veliahtlar yetkin ya da ilgili olmuyor. Aile içinde çatışmalar ortaya çıkabiliyor. Kimisi daha uzun süreli bir karlılık düşünürken, kimisi daha kısa sürede kar amaçlıyor. Fakat, sonuçta, firmaların ve firmalarda hisse sahibi olan ailelerin önünde pek çok çıkış olanakları da var. Bunlar, hisselerin bir kısmını satmak, tamamını satmak, satmak ama yönetimde kalmak olarak sıralanabilir. Örneğin, hepimizin bildiği Adrian Cadbury'nin, zannedersiniz ki, Cadbury şirketinde çok önemli bir hissesi var; hayır, aile hissesini sattıktan sonra da diğer hissedarların oyuyla, o şirkette yönetici olarak çalışmaya devam etmiştir. Sürekliliği sağlamak için geçici bir süreliğine şirkette yönetici olarak kalıp, daha sonra çıkabilirsiniz; ki, satın alanlar genelde sizden belirli bir süre kalmanızı isterler. Azınlık olarak kalırsınız; şirketle, yönetimle de hiç alakanız olmaz, bir hissedar olarak o şirketi kontrol etme hakkına zaten sahipsinizdir. Ya da ne yönetimde, ne de hissedar olarak kalmazsınız ve hayatınızda, belki Sami Bey'in ileride yapacağı gibi, uzak denizlere yelken açarsınız. Son olarak, konuşmacılarımızdan konuyu toparlamalarını rica edeceğim.

### Sami Kariyo

Kurallarımı saymaya devam etmek istiyordum ama, çok kısaca geçeyim, sadece en özlülerine değineyim. Kurallarımızdan biri, işini sevmek. Shakespeaere, "İlk bakışta aşk yoksa, orada aşk yoktur" diyor. Hangimiz işimize ilk bakışta aşık olduk bilemiyorum ama, eğer işimize aşık isek, ona sonsuz bir şekilde emek, sermaye, enerji vermeye başlıyoruz. Benim inancıma ve düşünceme göre, eğer siz firmanıza bütün bunları vermeye başlamış iseniz, çok büyük bir hata da yapmıyorsanız, o verdikleriniz bir şekilde, firmanın bir yerlerinde kalıyor. Genlerinin bir taraflarında, tozlu dolaplarda, bir yerlerde kalıyor. Bu kalan şeyler de, bir zaman sonra mutlaka ortaya çıkıyor ve firmanın kendini dönüştürmesine yardımcı oluyor. Aslında, verdiğiniz şeyler kaybolmuyor. O yüzden de, mümkün olduğu kadar vermeye devam edin.

Bir örnek vermek istiyorum. Bence bütün bu konuşmanın özü de burada. Geçenlerde, yaz sıcaklarında bir dondurmacı çıktı televizyona; dondurmacı Yaşar Usta. Ben yemedim ama, çok iyi dondurma yapıyormuş. Neden çok iyi dondurma yaptığını sorduklarında, "Ben meyvelerle halvet oluyorum, onlarla iç içe geçiyorum" dedi. Sonra da, bence en vurucu olan cümleyi söyledi. "İyi dondurma yapabilmek için dondurma olmak lazım." Bence, iyi bir çorapçı olmak için, çorap olmak lazım. Bence işin özü bu.

### Murat Akdoğan

Aile şirketleri dünyada çok fazla ve hatta hakim durumdadır. Fakat, şirketlerin ömrü de dünyada 100-200 yıl arasındadır; 500 yıllık, 1000 yıllık şirketler yok. Dolayısıyla, birkaç yüz yıllık ömrü olan bir özel sektörü konuşuyoruz. Bundan sonra dünyada çok daha hızlı bir değişim yaşanacak. Çevremizde gördüğümüz şirketlerin bir çoğunu görmediğimiz yeni bir dünya olacak. Şu anda bile, Türkiye'deki sanayi şirketlerinin ömrü 9 yıl 6 ay civarındadır. Geçmişte dünyaya baktığımızda, çok değil, 25-30 yıl önce, çok fazla sayıda otomobil şirketi vardı. Şu anda marka çok, ama bağımsız otomobil şirketi sayısı çok az. Hemen hemen her sektörde bunu görüyorsunuz. Çünkü, yaşamak için pazar payını korumak ve artırmak gerekiyorsa, artık %1'lik pazar payı için o kadar çok yatırıma ihtiyaç var ki, bu yatırımı yapmak yerine, artık birleşmeler ve satın almalar oluşuyor. Dev şirketler ortaya çıkıyor. Dev şirket olmanın getirdiği avantajlar karşısında, küçük şirketlerin yaşama şansı kısıtlanıyor. Dolayısıyla, asıl dikkate alınması gereken nokta, bundan sonra yaşayabilmek için, rekabetin gereklerini mutlaka yerine getirmek zorunluluğumuzdur. Bunun için, "Benim çocuğum gelsin, bu işi götürsün" düşüncesi o kadar da doğru değildir. Şanslıysam benim oğlum, kızım, benim şirketimde, benim ortaklığımı yönetebilir durumda olacaklardır. Fakat, ben işimi şansa bırakmak istemiyorum. Eğer onlar, bu rekabet dünyasında şirketi var olma noktasında tutabiliyorlarsa, buyursunlar tutsunlar. Tutamıyorlarsa, yok olma noktasına götürmesinler, çünkü bundan sonra böyle bir dünya yok artık.

### Osman Boyner

Az önce söylediklerim yapıldıktan sonra, iyi bir eğitim ve öğretimden sonra, çocuğumun gelip de başarılı olması zorunlu bir şey değildir. Tamamen, bütün ailenin servetini de kaybedebilir. Nasıl yirmi girişimden bir tanesi başarılı oluyorsa, tüm bu şartların sağlandığı gelecek kuşaklarda da, kesin başarı olacak diye bir genelleme yapamayız. Fakat, başarı şansını, o yüzdeyi artırmak amaçlanmalıdır. Kesinlikle katılıyorum, rekabet yoğun bir dünyadayız, burada illa benim çocuğum yönetici olacak diyemeyiz, ama bu sizin vereceğiniz bir karardır. Şirketi satıp, çocuğunuza yüklü bir banka hesabı mı bırakmak istiyorsunuz, yoksa yaşayan bir

bünye mi bırakmak istiyorsunuz? O yaşayan bünyeyi bırakmak ve onun nasıl yönetileceğini ona öğretmek bence çok daha güzel bir armağandır. Bu şahsi bir görüş. Murat Bey, konsolidasyon içinde, şirketin %50'sini satayım, çocuğuma daha ziyade maddi bir imkan bırakayım diye düşünüyor. Bu da, saygı duyulması gereken bir yön.

### **Murat Akdoğan**

Aslında, tam onu söylemiyorum. Onun payı %50 olursa, o zaman ortakların kararı da doğru olacaktır diye düşünüyorum. Eğer benim çocuğum gerçekten yeterli ve yetenekliyse, "Karar verici tek ben olmayacağım, ortaklarım da olacak" diyebilir. "Yaşamayı devam ettirecek başka insanlar da olacak, sırf ben olmayacağım. Çünkü, ben olursam çok objektif olamam. Yanlış bir karar vermiş olabilirim" diye düşünebilir.

### **Dr. Melsa Ararat**

Tuğrul Bey, siz şirketinizi aile şirketi olarak kurmadınız ve öyle de görmüyorsunuz. Ancak, emeklerinizin karşılığını almak beklentisi içerisindeyiz. Bu noktada, belki de olayı biraz da kamu politikaları ve yatırım ortamıyla ilişkilendirecek şekilde konunun sizin tarafınızdan sonlandırılmasını rica edeceğim. Türkiye'de, girişimcinin girişime kattığı değeri geri almasının yolları nelerdir? Sıkıntılar nelerdir? Sınırlamalar nelerdir?

### **Tuğrul Tekbulut**

Bence, Türkiye'de gerçekten çok büyük bir problem var. İşinizi çocuklarınıza devredebilecek durumda değilseniz, çok ciddi sıkıntıdamanız. Çünkü, enstrüman yok. Finans piyasaları çok az gelişmiş. Kurumsallaşmanın ya da sermayeyi tabana yaymanın tek yolu, halka açılmak ya da yabancı ortak bulmak gibi gözükebiliyor. Fakat, öyle şeyler var ki, bir girişimci, ki girişimcinin karakterinden bahsettim, girişimcilik süreci içinde zaten işi yönetemeyeceğini fark edip, işten çıkmak zorunda da kalabilir. Böyle bir durumda zaten yapmalıdır. Girişimcilerimiz tarafından iyi kurulmuş şirketler, kötü yönetilerek batırılıyor. Mesela, Türkiye'de, Türkçe'sini bile bilmiyorum, "leveraged buy-out" şirketi var mıdır? Bunlar, sadece şirketleri satın alıp, şirketler portföyü tutan ve bir şirketinizden çıkmak istediğinizde onu sizden satın alan şirketlerdir. Allah muhafaza, hasta olmuşunuz, bir tedaviye gitmeniz gerekiyor ve bütün varlığınızı devredeceğiniz, satıp gidebileceğiniz hiç kimse yok. Böyle şeyler yok. Bu mekanizmalar kurulmadığı müddetçe, biz Türkiye'de bu aile şirketlerini daha çok uzun süreler konuşur dururuz. Bunun haricinde, Türkiye'de finansal sektör çok zayıf; az gelişmiş ve farklı alanlarda gelişmemiş, çeşitlenmemiş. Çok fazla enstrümanları yok. Yabancı ortak, sektörünüzde stratejik ortak bulabilirsiniz şanslısınız. Fakat, maazallah, kanser teşhisi konan bir iş adamı iseniz, bunu kaç dakikada yapabilirsiniz, bilinmez. Hele, bir de işiniz ufaksa, işiniz çok ama çok zor. Amerika'daki örneklere baktığınızda, bu tür sorunlar için bol miktarda çözümlerin de geliştirilmiş olduğunu

görebiliyorsunuz. Bunların hepsi bana bir bütün gibi gözüküyor.

### **Dr. Melsa Ararat**

Küçük bir laboratuarda değişik şirketleri, değişik sektörlerde deneyimlerini incelemeye çalıştık. Konuşmacılarımıza ve bizleri dinlediğiniz için sizlere çok teşekkür ediyorum ve hepinizin şirketlerine uzun ömürler diliyorum.



## OTURUM 3B

### KÜRESELLEŞMENİN MAKRO BOYUTTA DEĞERLENDİRİLMESİ

- Küreselleşmenin getirdiği fırsatlar ve tehditler
- Avrupa Birliği'nin küreselleşmeye bakışı
- Genişlemiş Avrupa Birliği ve Türkiye'ye etkileri
- Küresel düzenin yeni ve gelecekteki ticaret kuralları
- Rekabetin yükselen yıldızları Uzakdoğu ve Çin'in Türkiye'ye etkileri

#### Oturum Başkanı

Osman Ulagay

Gazeteci Yazar, Milliyet Gazetesi

#### Konuşmacılar

Ulrike Hauer

Avrupa Komisyonu  
Türkiye Temsilciliği Birinci Sekreteri  
(B Bölümü Başkanı-Ticaret, Ekonomi, Tarım)

Dr. Bahadır Kaleağası

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)  
AB ve UNICE Temsilcisi - Brüksel

Staffan Jerneck

Avrupa Politikaları Araştırma Merkezi  
(Centre for European Policy Studies-CEPS)  
Kurumsal İlişkiler Direktörü

Dr. Attila Sönmez

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve  
Dünya Bankası Eski İktisatçısı





## Osman Ulagay

Gazeteci Yazar, Milliyet Gazetesi

Dün açılış oturumunda Martin Wolf'un sunuşunu dinledik ve küreselleşmenin nasıl bir olgu olduğunu, nelere yol açtığını, nelere yol açabileceğini bir miktar tartışma imkanı bulduk. Onun değindiği noktaları tekrarlamadan ve Aries de Geus'un sunumunda dile getirdiği bir rakamdan yola çıkarak, ne kadar farklı ve asimetrielerin, dengesizliklerin, orantısızlıkların büyüdüğü bir dünyada yaşamakta olduğumuzu gösteren birkaç rakam vereceğim.

Arie de Geus'un söz ettiği çalışma gerçekten ilginç; bir fırsatını bulursanız mutlaka bakmanızı öneririm. Dünyadaki en zengin kişilerin varlıkları üzerine Merill Lynch ile Gemini adlı kuruluşun yaptıkları araştırmaya göre, 28.8 trilyon dolarlık bir servet var bu kişilerin elinde. Fakat, belki de, en az bu rakam kadar ilginç olan ikinci rakam, bu kişilerin sayısı. Arie de Geus bu rakamdan bahsetmedi. Bu kişilerin sayısı 7 milyon civarında. Yani, dünya yüzeyinde, 7.2 milyon civarında kişinin elinde birikmiş - ve bunlar da sadece mali servetler, gayrimenkul ve benzeri bunun içinde değil - 28.2 trilyon dolar var. 7 milyon küsur kişinin elinde 28.8 trilyon dolar var.

Dünya nüfusu, bildiğiniz gibi, 6 milyar kişinin üzerinde ve 6 milyar kişinin bir yılda yarattığı toplam gelir ise 40 milyar doların altında; 36, 38 milyar dolar gibi değişik rakamlar da var gerçi. Biri stok rakamı, diğeri bir yıllık üretim ya da gelir rakamı, ama yine de, bence bu karşılaştırma çok çarpıcı. Bütün dünyanın Gayri Safi Hasılası 40 trilyon bile değil iken, öbür tarafta 7 milyon kişinin kontrol ettiği 29 trilyonluk bir servet yığılması var.

Diğer bir çarpıcı rakam da, Amerika ile Çin arasındaki çok ilginç ilişkiyi gösteriyor ve bu ilişki şu anda, dünya ekonomisindeki hakim ilişkilerden bir tanesidir. Amerika, bildiğiniz gibi, 600 milyar dolar mertebesinde devasa dış açıklar veriyor. Bu açıkları nasıl finanse ediyor? Bu açıkları, büyük oranda, son yıllarda Japonya, Çin ve diğer Asya merkez bankalarının Amerikan kamu kağıtlarını almasıyla finanse ediyor. Ancak, bunun karşılığında Amerika, Çin'in açık farkla en büyük müşterisi ve Amerika ile Çin arasındaki dış ticarete, Amerika aşağı yukarı 140 milyar doları aşan bir açık veriyor. Buna karşılık, Amerika ile ticaretinde 140 milyar dolar yahut onun da üzerinde bir fazla veren Çin'in toplam dış ticaretinde çok az bir fazlası var. Yani, dünyanın geri kalan kısmı ile yaptığı ticarete de Çin çok büyük bir açık veriyor. Dolayısıyla, Amerika ile Çin arasında ve diğer Asya ülkeleri arasında dünya ekonomisini ayakta tutan çok ilginç bir ilişki türü oluşmuş durumda.

Dünyadaki döviz rezervleri hepimizi, özellikle kurlarla çok yakından ilişkili olduğu için de, hep ilgilendirir.

Şu anda, dünyadaki döviz rezervleri 3 trilyon dolar mertebesinde ve son yıllarda, özellikle Asya merkez bankalarının rezerv biriktirmesi ile birlikte, bu 3 trilyon doların %70'i şu anda Asya merkez bankalarının elinde bulunuyor. Bir yerde, doların kaderi ile Asya merkez bankalarının kararı arasında çok ilginç bir ilişki oluşmuş durumda.

Dünya imalat sanayisine bakalım. Pek çok alanında Çin bir numaralı oyuncu haline gelmiş durumda ve bütün dünyada korkulan bir rakip halinde. Bunlar birbirinden ayrı konular ama, aslında tümü de bugünkü tabloyu anlamamıza yardımcı olacak rakamlar. Küreselleşmenin çok yönlü etkileri dün de konuşuldu. Bu süreç, üretimden, finanstan, ticaretten başlıyor ve devamında hayatın her alanını etkiliyor. Fakat, buna tekabül eden bir küresel yönetim modeli oluşmuş değil. Bambaşka bir dünyada yaşıyoruz, ama küresel yönetim modelimiz hala eski dünyanın modeli ve bunun yarattığı büyük uyumsuzluğu bugün tüm dünyada yaşamaktayız. Bunun yanı sıra, soğuk savaş sonrasında tek süper gücün hakim olma eğiliminde veya isteğinde olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Ancak, buna mukabil, her alanda, yine finans ve ekonomiden başlarsak, çok daha fazla oyunculu bir dünyada yaşıyoruz. Çok daha fazla sayıda insanın kararlarının etkili olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Ancak, bu dünyayı yönetme iddiasında olan tek bir ülke, tek bir güç var. Müthiş bir asimetri de burada var. Bütün bunlar bana, aslında yeni gelişmelere gebe, çok boyutlu bir dünyada yaşamaya devam edeceğimiz fikrini veriyor.

Bu oturumda, böyle bir dünyada, küreselleşme sürecinde Avrupa ne gibi bir rol oynayabilir, Avrupa'nın bir parçası olma iddiasındaki Türkiye küreselleşmenin geçerli olduğu bir dünyada acaba geçerli bir tercih mi yapıyor, nasıl bir rol alacak, bunları tartışacağız. Ayrıca, Attila Sönmez de, özellikle Çin deneyimi ve Çin deneyiminin küreselleşmeye getirdiği yeni boyut üzerinde konuşacak. Girişi fazla uzatmadan, önce Ulrike Hauer'e söz vereceğim. Ulrike Hauer, Avrupa Komisyonu'nun Türkiye temsilciliğinde Ticaret, Ekonomi ve Tarım Bölümü Başkanı olarak görev yapmakta. Görevine bu yıl başladı. Ankara'ya gelmeden önce Avrupa Komisyonu'nun Brüksel merkezinde çalıştı; Dış İlişkilerden Sorumlu bölümde Uluslararası Ekonomik İlişkiler ve AB'nin Asya, Latin Amerika ve Akdeniz ülkeleri ile ekonomik ilişkilerindeki gelişmelerin analizi ile ilgilendi. Sözü kendisine bırakıyorum.

### Ulrike Hauer

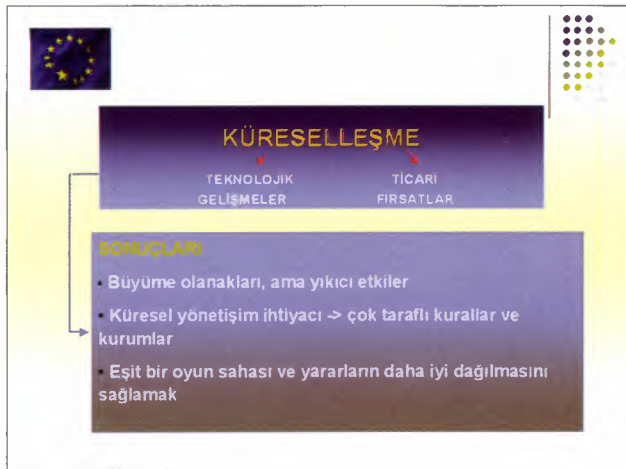
Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği Birinci Sekreteri  
(B Bölümü Başkanı-Ticaret, Ekonomi, Tarım)

Çok teşekkür ederim. Öncelikle, böyle değerli konuşmacı ve katılımcılarla kürsüyü paylaşmak üzere beni bu kongreye davet ettikleri için İstanbul Sanayi Odasına teşekkür etmek istiyorum. Çok genel bir konuda konuşmam istendi; programda da görebileceğiniz gibi, konuyu 15 dakikaya sığdırmam

gerekiyor. Küresel bir güç, ama çoğunlukla ekonomik bir güç ve - umuyorum ki - gelişmekte olan bir siyasi güç olarak konuya Avrupa Birliği perspektifinden kısaca değinmeye karar verdim. Burada, Avrupa Birliği'nin Türkiye temsilcisi olarak, Türkiye ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne süregelen ve gitgide ivme kazanan entegrasyonu hakkında da birkaç şey söylemek istiyorum.

Konuyla da çok yakından ilgisi olduğunu bilerek öncelikle şunu sormak istiyorum: Küreselleşmeyle tam olarak kastettiğimiz nedir? Açıkça görülüyor ki, konuya birçok farklı açıdan yaklaşılabılır. Öncelikle, benim görüşüme göre, küreselleşmeyi mümkün kılan, hiç şüphesiz ki, teknolojik gelişmeler oldu. Ben ise, ekonomik yönü üzerinde durmak istiyorum. Ekonomik küreselleşmenin en belirgin örneği ticaretin açılmasıdır ve Avrupa Birliği de buna çok güzel bir örnektir. Bu, Avrupa Birliği için, herşeyden önce, bizi entegre bir küresel ekonomik ve politik varlık yapan iç entegrasyon anlamına gelmektedir. Ancak, aynı zamanda, küresel ekonomiye entegre olan bir Avrupa Birliği anlamına gelen bir dış gelişmedir. Bu konu üzerinde daha sonra tekrar duracağım.

Açıkça görülüyor ki, bunun bizim açımızdan etkileri, küreselleşmenin ekonomik büyüme ve kalkınma için beraberinde birçok fırsat getirdiği şeklindedir. Fakat, küresel bir yönetimin gerekliliğini ortaya çıkaran yıkıcı etkileri de olabilir; ki, olduğu da görülmüştür. Sanırım, açılış konuşmalarında da bundan bahsedildi. Dünya Ticaret Örgütü ve aynı zamanda Birleşmiş Milletler gibi çok taraflı mevzuat ve kurumların gerekliliği hissedilmiştir. Küreselleşmeye karşı verilen bu tepkinin amacı, hiç kuşkusuz, düz bir oyun sahası sağlamak ve küreselleşmenin avantajlarının mümkün olduğunca adil ve eşit şekilde dağıtıldığından emin olmaktır. (Şekil 1)

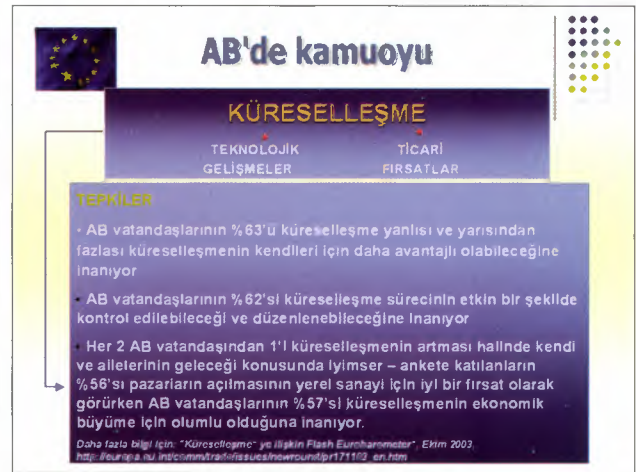


Şekil 1

Küreselleşme süreci Avrupa'da ve elbette, dünyanın diğer yerlerinde eleştiriyle karşılandı. Özellikle ticaretin açılması ve liberalleşme gibi bazı politikaları, çoğunluğu küreselleşme karşıtı hareketten gelmek üzere, çokça eleştiri aldı. Avrupa Komisyonu geçen yıl Avrupa

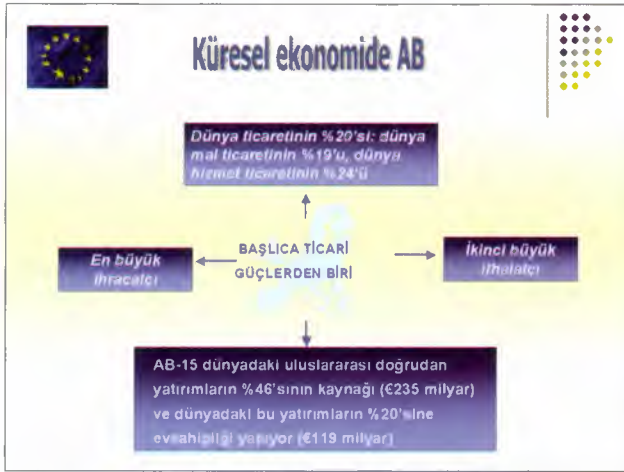
Birliği'nde bir anket düzenledi ve insanlara küreselleşme hakkında gerçekte ne düşündüklerini sordu. Olumlu mu, olumsuz mu, yoksa tehlikeli mi buluyorlardı? Gelen cevaplar çok şaşırtıcıydı, çünkü Avrupa Birliği vatandaşlarının büyük bir çoğunluğu aslında küreselleşmeyi destekliyor ve yarıdan fazlası da, küreselleşmenin kendileri için fayda getireceğini düşünüyor. Yine aynı sayıda insan, küreselleşmenin kontrol edilebileceğine ve düzenlenebileceğine inanıyor; ki bu, politikalarımızın başarılı olduğunun bir işaretidir.

Bu niçin Avrupa Komisyonu'nun bir başarısıdır diyoruz? Çünkü, Avrupa entegrasyon politikalarında, küreselleşmeye bir cevap bulmak için uğraştık ve insanlar bunu başarılı bir deneme olarak görmekteler. Yine %50'den fazlası çalışmalarımıza devam etmemiz gerektiğine, küreselleşmiş bir Avrupa'da ve dünyada pozitif bir gelecekle olacağına inanıyor. Aynı şey, elbette, ekonomik alan için de geçerli, pazarların endüstri vb. için iyi fırsatlar sağladığına inanılıyor. Küreselleşmenin olumsuz etkileriyle ilgili zaman zaman yapılan medya çığırkanlığıyla çeliştiği düşünülecek olursa, bence Avrupa Birliği vatandaşlarının küreselleşmeye böyle bakması oldukça ilginç. (Şekil 2)



Şekil 2

Burada, Avrupa Birliği ve küresel ekonomi ile ilgili olarak, AB'nin ne kadar entegre olmuş olduğunu veya küresel ekonominin ne kadarını oluşturduğunu çok iyi yansıttığını düşündüğüm birkaç rakam vermek istiyorum. Öncelikle, AB, dünya ticaretinin %20'sini oluşturmaktadır. Bu mal ve imalat ürünleri kadar, ticaret ve hizmet alanlarını da kapsamaktadır. Hizmet sektörü, finansal hizmetler, telekomünikasyon hizmetleri, turizm hizmetleri ve benzeri konular gitgide önem kazanmaktadır. Avrupa Birliği dünyadaki en büyük ihracatçı ve ikinci büyük ithalatçıdır. Dünya ekonomisine entegre olmanın aynı derecede önemli bir başka ölçüsü de, AB 15'in - rakamlar, AB'nin geçen yılki son genişleme dalgasından öncesine aittir; bu nedenle bu rakamlar şimdi daha da artmaktadır - tüm dünyadaki doğrudan yabancı yatırımlarının neredeyse yarısını oluşturması ve doğrudan yabancı yatırım akışının beşte birine ev sahipliği yapmasıdır. (Şekil 3)



Şekil 3

Elbette, "küresel ekonomik güç" olmak, beraberinde hem çıkarları hem de, aynı zamanda, sorumlulukları getirir. Çıkarlar derken, Avrupa Birliği'nin küreselleşmeden kayda değer şekilde faydalanmış olan ekonomik bir güç olarak dünya çapında pazarlar açmakta bir çıkarı olduğunu kastediyorum. Bu, DTÖ'de sürmekte olan ticaretin serbestleşmesine verdiğimiz güçlü destekte kendisini göstermektedir. Başta da söylediğim gibi, çok taraflı bir düzlemde hukuki çerçeveler oluşturmakta önemli bir çıkarımız var. AB bazen kendisini çok taraflılığın şampiyonu olarak görüyor ve bizler küresel seviyede mevzuat ve yönetmelikler oluşturmanın pek çok ülke ve ekonomiye fayda sağlayacağına ve "küreselleşmeyi dizginlemek" olarak adlandırdığımız kavrama katkıda bulunacağına inanıyoruz.

Küresel bir güç olmak beraberinde sorumlulukları da getiriyor; çoğunlukla da, AB'nin politika yanıtlarında göz önüne alınması gereken Avrupa Birliği vatandaşlarına karşı sorumlulukları kapsıyor. Örnek olarak, ekonomik gelişmelerden kaynaklanan belirli çarpıklıklara karşı sosyal alandaki politikaları ve çevre konusundaki politikaları gösterebiliriz. Bu sonucusu, bize göre çok büyük önem taşımaktadır; zira, bugün çevre sorunları artık çoğunlukla küresel sorunlar olmaktadır. Ulusal sınırlar içinde etkili olan çok az sayıda çevre problemi vardır. Genel olarak kalkınma politikası alanında ise, dünyanın geri kalan kısmına karşı sorumluluklarımız vardır. (Şekil 4)



Şekil 4

O halde, AB'nin oluşturmaya çalıştığı politika kavramları nelerdir? Buna büyük bir söylemle yanıt verebiliriz: "Sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak". AB, Avrupa çıkarlarını gözetmeye ve "Avrupa değerleri" olarak adlandırdığımız unsurları korumaya çalışmaktadır. Bu değerler; demokrasi, hukukun üstünlüğü, çevre, sosyal haklar ve genel olarak sosyal konular, kamu hizmetleri, kültürel çeşitlilik. Daha önce de söylediğim gibi, dünyada daha fazla pazar açmakta hem ticaret hem de yatırım, sermaye akışı alanlarında çıkarımız bulunmaktadır. Uluslararası ticaretin önündeki engelleri kaldırmaya çalışıyoruz. Bahsettiğim gibi, "küreselleşmeyi dizginlemek" olarak adlandırılan olguya katkıda bulunmaya çalışıyoruz. Bu, küresel pazarları düzenleyecek ve ticaretin açılmasının bir başka önemli alanla, toplumsal değerlerle beraber yürümesini sağlayacak bir dizi yasa üzerinde anlaşmak suretiyle küreselleşme güçlerinin idaresi anlamına gelmektedir. Böylelikle, ekonomik serbestleşme, toplumsal ve kültürel politikalar alanında gerçekleştirilmeyi başardıklarımızın önüne geçmeyecektir. (Şekil 5-6)



Şekil 5



Şekil 6

Şimdi de, Avrupa Birliği'ndeki belli politikalara değinmek istiyorum. Avrupa'nın entegrasyonu bana göre, hem son elli yıldaki küreselleşmenin bir yansıması hem de küreselleşmeye bir yanıtıdır. Ekonomik gelişmelere karşı, bilerek verilen bir politika yanıtıdır. Avrupa Birliği'nin

üye devletleri, egemenliğin paylaşılmasını ve Avrupa topluluğuna devrini seçmişlerdir. Şu ana kadar 25 üye devletin ekonomisinin entegre olmasıyla mal, hizmet, sermaye ve işgücü için tek bir pazar yaratılmıştır ve bu kendi içinde inanılmaz bir başarıdır. Ancak, kimi zaman söz edildiği gibi, bir "Avrupa Kalesi" de değildir. Küresel ticaret ve yatırıma açık, ekonomik bir güçtür. AB'nin çok açık ticaret ve yatırım politikaları mevcuttur. Ekonomik ve parasal birliği tekrar düşünecek olursak, Avrupa Birliği'nin 12 üye devleti arasında ortak bir para birimi benimsendi. Elbette, bu liste gitgide uzamaktadır. Bu sistem, aynı zamanda, küresel sermaye akışlarına ve pazarlara entegre edilmektedir. Sonuç olarak, 50 yıllık entegrasyonun sonucu, AB'nin ekonomik ve bir dereceye kadar da politik olarak yapılarını entegre ettiği ve bunun da AB'nin küresel bir güç olmaya başlamasına yol açtığı söylenebilir. (Şekil 7)

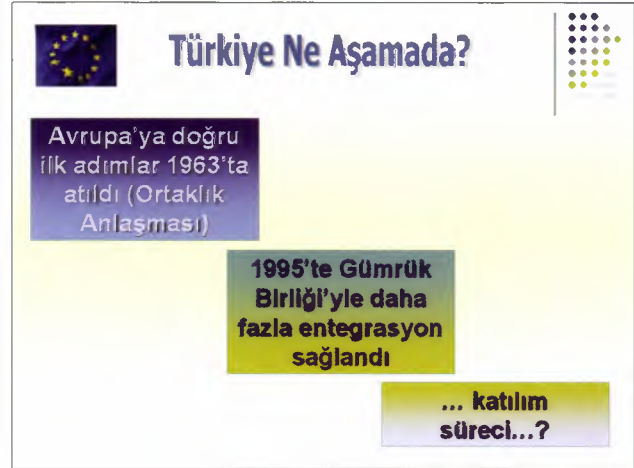


Şekil 7

Peki, Türkiye bunun neresinde? Dediğim gibi, şu anda sürmekte olan süreç hakkında bir şeyler söyleme fırsatını kaçırmak niyetinde değilim. Her şeyden önce, Türkiye uluslararası yapılar itibarıyla ve ekonomik açıdan bakılırsa, Avrupa Birliği ile daha en baştan entegre olma yolunu seçti. İlk anlaşma 1963'de yapıldı; Ankara Anlaşması denilen anlaşma, zamanın Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Türkiye arasındaki ortaklık anlaşmasıdır. Türkiye, 1995'deki Gümrük Birliği ile de ticaret alanında entegrasyonunu sürdürdü. Türkiye, San Marino ve Andora dışında, AB ile Gümrük Birliği'ne giren tek ülkedir. Elbette, burada bir soru işareti koyuyorum ama, bu süreç katılım süreciyle birlikte devam edecektir. Soru işareti dedim, çünkü bildiğimiz gibi, Avrupa seviyesinde hala kararların alınması gereken bir süreçten bahsediyoruz ve Türkiye'nin fiilen AB'ye katılması için uzun bir sürecin geçmesi gerekiyor. Ancak, bu süreç, neredeyse yarım yüzyıl önce başlamış olan ve devam etmekte olan bir süreçtir.

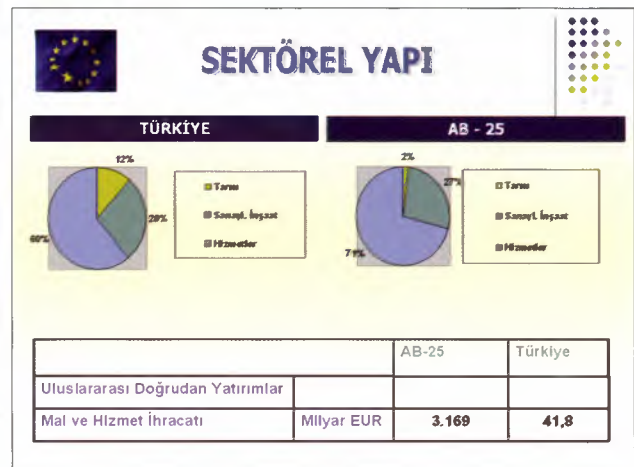
Türkiye güçlü bir kararlılığa sahiptir ve entegrasyon hedefini çok önceden koymuştur. Türkiye, özellikle son yıllarda, tüm alanlarda etkileyici reformlara girişti. Avrupa Komisyonu da, Türkiye'nin, Komisyon'un görüşüyle katılım müzakerelerine başlayabileceği

noktaya geldiğinin belirtildiği geçen haftaki kararı ile bu gerçeğin altını çizmiştir. Fakat, açıkça görülüyor ki, hala ele alınması gereken birçok reform bulunmaktadır. (Şekil 8)



Şekil 8

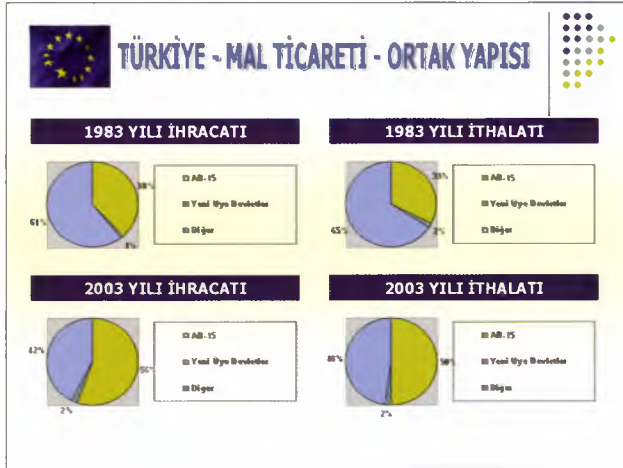
Çok basit bir seviyede, ekonomik yapıları bakımından Avrupa Birliği ile Türkiye arasındaki farkı göstermek istiyorum. Ekonominin yapısına baktığımız zaman Türkiye'de, tarım sektörünün hala çok önemli bir yeri olduğunu görüyoruz. Halbuki, Avrupa Birliği'nde tarım sektörü Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla'nın(GSYİH) sadece %2'sini oluşturmaktadır. Hizmet sektörünün payı açısından da hala bir fark var. Hizmet sektörünün payı, normalde, ekonominin kalkınması için bir göstergedir. Avrupa Birliği'nde, hizmet sektörü Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla'nın %70'inden fazlasını karşılamaktadır. Ancak, aradaki fark artık bu kadar fazla değildir. İhracat açısından, Türkiye Avrupa Birliği'nin oldukça gerisindedir; ancak, bu rakamlar Avrupa Birliği'nin 25 üye devletine ait olduğu için, çok da fazla üzerinde durmamak gerekir. (Şekil 9)



Şekil 9

Bu, Türkiye'nin, ticaret akışı bakımından, Avrupa Birliği'ne ne kadar fazla entegre olduğunun güzel bir göstergesidir ve 1995'de Gümrük Birliği'nin imzalanmasından bu yana bu süreç daha da hızlanmıştır. Türkiye, ticaretinin daha da büyük bir kısmını, Orta Doğu'daki ve bölgesel ortaklarından Avrupa Birliği'ne kaydırmıştır. 1983 ve 2003 yılları arasındaki 20 yıl

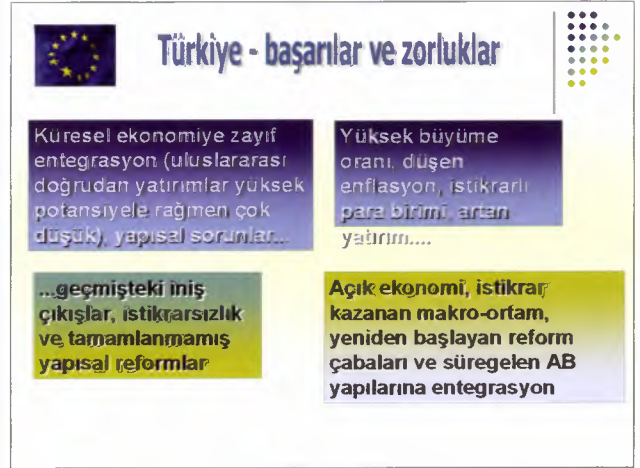
içerisinde, gerek ihracat gerekse ithalat açısından, Türkiye'den Avrupa Birliği'ne olan ticaretin payı artmaktadır ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'nden gerçekleştirdiği ithalat da yarıdan fazla artmıştır. Türkiye'nin ticareti göstermektedir ki, ekonomisi AB ekonomisiyle gitgide daha fazla entegre olmaktadır. (Şekil 10)



Şekil 10

Şimdi de, madalyonun iki yüzünden, başarılar ve karşılaşılan zorluklardan bahsetmek istiyorum. Bildiğiniz gibi ve benim de daha önceden bahsettiğim üzere, Avrupa Komisyonu, 6 Ekim tarihinde, Türkiye ile katılım müzakerelerinin başlatılmasının tavsiye edilmesine karar verdi. Bu karar, Türkiye'nin ne kadar hazır olduğuna dair çok dikkatli ve uzun süreli bir değerlendirmenin sonucunda alındı. Siyasi kriterler konusunu biliyorsunuz ve bunlar hakkında konuşmayacağım ama, iş ortamı, faaliyet sürdürecektir işletmeler için yasal ortam ve ekonominin yapısı ile ilgili olarak ekonomik alanda da bir değerlendirme yapıldı. Eğer ilgilenirseniz, Türkiye'nin karar alma süreçlerinin her alanının değerlendirildiği "İlerleme Raporu"nu Avrupa Komisyonu'nun web sitesinde bulabilirsiniz.

Raporun Türk ekonomisine bakışı hakkında birkaç noktaya değinmek istiyorum: Öncelikle, 2001'deki son ekonomik krizden bu yana, Türkiye çok olumlu gelişmelere sahne oldu. İyileşmeler çoğunlukla makroekonomik alanda gerçekleşti; birçok göstergede istikrar sağlandı, enflasyon çok uzun zamandır tanık olmadığımız seviyelere geriledi ve muhtemelen gerilemeye de devam edecek. Bu nedenle, Avrupa Komisyonu, bu istikrar ve ekonomik büyüme sürecinin yakın zamanda geriye gideceğine dair bir risk görmemektedir. Türkiye, "işleyen pazar ekonomisi" olarak adlandırdığımız kavrama doğru büyük ilerleme kaydetti. Yapısal reformlar alanında bir dizi ilerleme kaydedildi; ki, bu önemli bir noktadır ve AB ile bütünleşmekte olan bir ekonomi için gerekli gördüğümüz hukuki ve kurumsal yapının yaratılması ve güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. (Şekil 11)



Şekil 11

Telekomünikasyon ve elektrik gibi belli piyasalarda liberalleşme yolunda ilerleme kaydedilmiştir; ancak, bu oldukça sınırlı kalmıştır. Daha fazla reforma ihtiyaç olduğuna inandığımız ekonomik ve sosyal alanda hala problemler vardır. İşsizlik problemi hala büyük bir sorundur. Türkiye'de, risk yaratan çok büyük bir kayıt dışı sektör vardır ve biz bunu, küresel - özellikle de Avrupalı - yapılara entegre olmakta olan bir ekonomi için bir risk olarak görmekteyiz.

Sayın De Geus'un da önemle vurguladığı bir başka nokta var. Eğitime yapılan yatırım alanında büyük eksiklikler var. Bu, Avrupa Komisyonu tarafından tekrar tekrar dile getirildi. Türk Hükümeti, karşılaşılabilecek zorluk ve risklere yanıt verebilmek ve aynı zamanda, Avrupa Birliği'ne entegrasyondan ya da daha geniş anlamda küresel ekonomiye entegrasyondan doğacak fırsatlara daha iyi yanıt vermek için, eğitime her seviyede yatırım yapmalıdır. Yapısal reformlar konusu ciddi olarak ele alınmalıdır; kamu finansmanı, vergi reformu, mali reform ve özellikle de bankacılık sistemindeki reformdan bahsediyorum. Uluslararası ekonomi ve özellikle de AB'de çok önemli addettiğimiz fikri mülkiyet haklarının korunması sorunu var. Rekabet politikası konusu var. Bunlar, reform ve entegrasyon sürecine devam etmesi için AB'nin Türkiye'yi üzerinde daha fazla çalışmaya teşvik edeceği belli başlı ekonomik konulardır. Konuşmamı burada noktalıyorum. İlginize teşekkür ederim.

### Osman Ulugay

Ulrike Hauer'e çok teşekkür ediyoruz. İkinci konuşmacımız Dr. Bahadır Kaleağası. Kendisi yıllardan beri Brüksel'de Türkiye'yi temsil etmekte. Halen TÜSİAD'ın Brüksel'deki temsilcisi ve aynı zamanda da özel sektörün UNICE nezdindeki temsilciliğini yürütüyor. Kendisi Türkiye - Avrupa Birliği ilişkilerini yıllardan beri en yakın izleyen kişilerden biri. Umuyorum, şu an geldiğimiz nokta hakkında hepimizin kafasında beliren sorulara da konuşmasında ipuçları verecektir. Ayrıca, Sayın Hauer'in konuşmasında değindiği ve dikkatimi çeken birkaç nokta ile Türkiye

arasındaki bağı kurmak açısından da kısa bir hatırlatma yapmak istiyorum. İlki, Avrupa'nın kurallara çok bağlı bir topluluk olması; her şeyi bir kurallar manzumesi içinde çözme eğiliminde olması. İkincisi, Avrupa Birliği'ne tam üyeliğin aslında ciddi bir egemenlik devrini gündeme getirmesi. Birçok alanda ortak olduğunuz bir yönetim tarzının içine giriyorsunuz ve dolayısıyla birçok kararda oraya bağlanmak zorundasınız. Bunu Türkiye nasıl bağdaştıracak? Üçüncüsü de, Avrupa'nın bir global oyuncu olma isteği ve bu isteğin içerisinde Türkiye nasıl bir yer alabilir, nereye oturur? Bu üç hatırlatma ile birlikte sözü Dr. Bahadır Kaleağası'na veriyorum.

### Dr. Bahadır Kaleağası

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)  
AB ve UNICE Temsilcisi - Brüksel

Teşekkür ederim Sayın Ulagay. Değerli başkanlar, değerli konuklar, Türk sanayisinin kalbini oluşturan İstanbul Sanayi Odası'nın bu kongresinde bulunmaktan onur duyuyorum. Ele alacağım konular, hem küreselleşmeye Avrupa Birliği'nin ve Avrupa özel sektörünün bakışı, hem genişlemenin buna etkileri olacak. Dünyaya dışarıdan bakmak her zaman kolay değil. Yaşadığımız çevre ve günlük hayatımız sürekli buna engel olan etkenlerle dolu ama, her şeye rağmen, konuları, analiz çerçevelerini, yerel ile küresel arasındaki bağlantıları göz ardı etmeden, daha gezegensel bir boyutta değerlendirmeye çalışmak geleceğe şekil vermek açısından doğru bir yöntem. Avrupa Birliği bunu ne derecede yapabiliyor? Bu soruya da değineceğim.

Türkiye, Avrupa Birliği ile bir müzakere sürecine girdi. Bu müzakere süreci esas itibarıyla bir uyum sürecidir, olağan bir al-ver müzakeresi değildir. Değişik boyutlar gerektiren bir yaklaşım söz konusu:

Müzakerelerin en önemli boyutu, Avrupa'yı çok iyi anlamaktır. AB mevzuatını çok iyi bilmek ve bunu hem ulusal mevzuatımıza geçirmek, hem de uygulamada bunu başarılı kılmak, ki Türkiye Cumhuriyeti yurttaşları, şirketleri, medyası, akademik dünyası, sivil toplum kuruluşları ve bürokrasisi değişmekte ve dönüşüm sürecinde olan ülkenin gerçekten dönüştüğüne, gerçekten iyi yolda gittiğine emin olsunlar. Bu nedenle, Avrupa Birliği Komisyonu'nun bunu daha yakından izleyeceğini ilan ettiği raporu hepimiz için önümüzdeki yıllarda olumlu etki verebilir. Umuyoruz, bu konuda devlet bürokratik kültür ve siyasetin demokrasi anlayışı, toplumla ilişkiler, saydamlık ve özel sektörle işbirliği açısından müzakere sürecinde olumlu yönde tetiklenir.

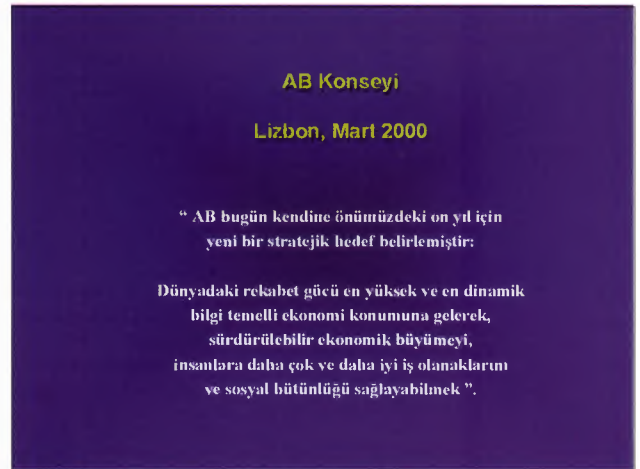
Müzakere sürecinin ikinci önemli boyutunda "küresel düzende Avrupa Birliği nereye gidiyor?" sorusu var. Dünyanın nereye gittiğine göre Avrupa'nın durduğu yeri iyi saptamak, Avrupa Birliği'nin değişen dünyada nereye gidemediğini görmek ve Avrupa Birliği'nin kendi içindeki gelişmeleri iyi gözlemlemek durumundayız.

AB'nin gündemine artık daha aşına olmak, daha iyi hakim olmak gerekiyor. Türkiye-AB ilişkilerini artık münhasıran ikili ilişkiler çerçevesinden çıkartıp, Avrupa'nın geleceğinde Türkiye'nin yerine odaklı bir yaklaşım benimsemeliyiz.

Üçüncü bir boyut ise, küresel gelişmelerdir. ABD-AB ilişkileri, Asya-Pasifik kaynaklı ekonomik dinamikler, Dünya Ticaret Örgütü nezdindeki görüşme turları, güvenlik sorunları gibi bir çok alandaki gelişmeler, Türkiye'nin AB ile müzakere sürecinde de bir analiz süzgeci oluşturmaktadır.

Elbette dünyanın birtakım ideal olmayan gerçekleri var. Bir yerden sonra ekonomik kalkınma konuşuyor, para konuşuyor. Dünyadaki gelişmelere baktığımızda, belli bir stratejik üçgenin olduğunu hepimiz biliyoruz. Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik eksenini. Avrupa içinde de çeşitlilikler var, Avrupa da homojen bir yapıda değil. Dünyanın gece çekilmiş fotoğraflarında çeşitli bölgelerdeki kalkınma odaklarını, ışıkların daha fazla olduğu yerleri görebiliyorsunuz. Bazen kent nüfusunun çok olduğu yerler de olabilir buralar, ama genelde belli bir kalkınma haritasını gösterir bize. .

Bu noktada konuyu Avrupa Birliği Konseyi'nin Mart 2000'de Lizbon zirvesinde aldığı karara odaklamakta fayda var: Lizbon Stratejisi. Bu strateji ile Avrupa Birliği'nin küresel ekonomik rekabet gücünün 10 yıl içinde bilgi temelli bir yaklaşımla dünyadaki en yüksek düzeye getirilmesi amaçlanmıştır. Bu, tabii o zamanlar heyecan vericiydi. Şimdi Brüksel'de tebessümle anlatılan bir konu olmaya başladı, çünkü Avrupa Birliği bu yönde geri kaldı, amacına yeterince ulaşamıyor. (Şekil 1)



Şekil 1

Ancak bunun arkasına bakmak, sorunlar nedir, alt başlıklar nedir, bunları irdelemek lazım. Çünkü bunların hepsi Türkiye'nin müzakere sürecinde de önemli olacaktır. Bizim uymaya çalıştığımız Avrupa Birliği, bugünün değil, yarın olması gereken, yarın Avrupa Birliği'nin olmaya çalıştığı Avrupa Birliği olmalıdır. Böylece hem Türkiye daha doğru bir şey yapmış ve zaman kaybetmemiş olur. Kendi toplumuna, özel

sektörüne zarar verecek işleri yapmamış olabilir; rekabet gücünü düşürecek yanlışları, hataları yapmamış olur. Hem de diğer taraftan, Avrupa'nın geleceği açısından olan artı değerimiz çok daha iyi vurgulanmış olur. Böylece kamuoyu etkeninin devreye gireceği Türkiye'nin AB'ye tam üyelik sürecinde daha rahat bir çerçeveye oturur.

Dolayısıyla, Lizbon Stratejisi önemli. Bunun arkasında Avrupa özel sektörü vardı. Avrupa özel sektörünün temsilci kuruluşu UNICE'nin, Eurochambers'ın ve diğer tüm kuruluşların yıllardan beri çaldığı alarm zilleri vardı. Belki Avrupa, dünya toplam gelirinde en yüksek payı alan, dünya ticaretinde en yüksek payı alan, sermaye hareketlerinde en yüksek payı alan, hatta teknoloji üretiminde hala en yüksek payı alan bir konumdadır ama, eğilimlere bakıldığında, büyüyemediği görülmektedir. 2000'de de büyüyemiyordu, şimdi de büyüyemiyor, 1995'te de büyüyemiyordu.

Diğer taraftan, büyüme sorununun yarattığı istihdam sorunu, işsizlik, bunun siyasi sisteme getirdiği gerginlik ve bunun sosyal maliyeti, siyasi maliyeti, aşırı sağ partilerin yükselmesi, onlara oy kaptırmak istemeyen merkez partilerin kendi manevraları, bunun başka dosyalara yansımaları, Türkiye'ye yansımaları, bunların hepsi sistemi zorlayan, sistemi çok dar kalıplara sokan, bazen geren, sistemin demokratik niteliğini zaman zaman zedeleyen gelişmelerdir ve toplumsal olarak çok önemli etkileri vardır. Ekonomik ve toplumsal etkileri olan, çok yüksek siyasi bedeli olan konular bunlar. Kaynağında da, Avrupa Birliği'nin Kuzey Amerika, Asya-Pasifik gibi rekabet ettiği diğer taraflara göre küresel ekonomik rekabet gücünde inişte olduğunu belirten göstergeler yer almaktadır.

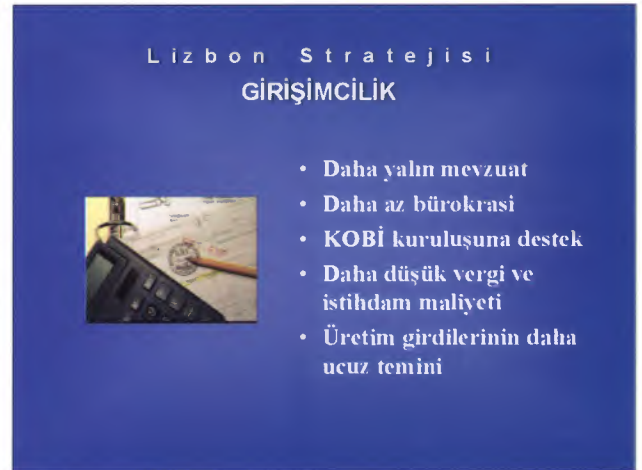
Lizbon Stratejisinin 5 önemli ayağı var: girişimcilik, bilgi toplumu, tek pazar, insan kaynakları ve sürdürülebilir kalkınma. (Şekil 2)



Şekil 2

**1. Girişimcilik**, en azından daha yalın bir mevzuat içeriyor. Uymaya çalışacağımız o 100.000 sayfalık AB mevzuatının yalınlaştırılması yıllardan beri Avrupa özel

sektörünün istediği ve siyasi bakımdan daha doğru olduğu kabul edilen bir konuydu. Nihayet AB'nin de resmen kabul ettiği bir hedef durumuna geldi. Aslında istenen mevzuatın azalması, daha az bürokrasinin olması, bunun da akabinde, KOBİ'lere daha çok destek verilmesi ve vergi ile istihdam maliyetinin düşürülmesidir. Bu saydığım unsurlar, bugün Avrupa Birliği'nde iş piyasasını ve çalışmaları korumak yerine, çalışanların sayısını sürekli daha aşağıya doğru çeken ve iş piyasasını sürekli gerginleştiren, arz ve talep dengesinde çalışanların aleyhine olan bir durum yaratmıştır. Dolayısıyla, daha önceden sosyal devlet, sosyal refah adına, gerçekten toplumsal açıdan atılan birçok adım, bugün artık Avrupa'da değirmenin suyunun bitmeye başladığı, dünya koşullarının değiştiği, eski sömürgelerin yeni rakipler olduğu bir dönemde Avrupa'yı zora sokuyor. Bu, tabii, Avrupa'nın Amerikan modeli bir sosyal anlayışa geçeceği anlamına gelmiyor, ama bugünkü sistemin de çalışmadığına, işlemediğine hiçbir şüphe yok ve bu rakamlara baktığımızda da zaten ortaya çıkıyor. Üretimle ilgili diğer tüm konularda, örneğin girdilerin maliyetinde, Avrupalı şirketlerin karşılaştırmalı üstünlük kaybı çok bariz olarak görülebiliyor. (Şekil 3)



Şekil 3


**2. Bilgi toplumu**, gerçekten Avrupa Birliği'nde 21. yüzyılın temel konusu olarak görülmektedir. AB, konuyu herhangi bir teknolojik sorun olarak ele almıyor. Söz konusu olan yalnızca "bilimsel olarak da iyi olalım, üstünlüğümüzü koruyalım" şeklinde ulvi bir söylem değil. Bu, "olmak ya da olmamak" şeklinde tartışılan bir konu artık ve bu alanda Avrupa Birliği 2000'den beri en önemli aşamaları belki de kat etti. ArGe'nin artışı olsun, e-devlete geçiş olsun, geniş bantla Avrupa'nın dört bir baştan örülmesi olsun, bütün bu alanlarda AB ile Amerika Birleşik Devletleri arasındaki açık kapanmak üzere. Hatta bazı eğilimler, Avrupa'nın Amerika'yı geçeceğine de işaret ediyor. Avrupa içinde de çok büyük farklılıklar var elbette. Kuzey ülkeleri çok daha ilerideler; dünyada en ilerideler.

Genelde rekabet konusunda da çok büyük farklılıklar var. Avrupa Birliği'nin rekabet gücü azalıyor şeklindeki



bir tespit, bazı ülkeleri bazı dönemlerde hiç ilgilendirmeyen bir tespit oluyor. Bir bakıyorsunuz, İrlanda bir dönem, Finlandiya bir başka dönem dünya çapında en üst sıralarda yer alabiliyor. Ancak ortalamalara baktığımızda, bir sorun olduğuna hiç şüphe yok. (Şekil 4)

**Lizbon Stratejisi**  
**BİLGİ TOPLUMU**



- Ar-ge
- e-devlet, e-ticaret, e-egitim, ...
- Geniş bant
- Avrupa Araştırma ve Yenilik Alanı
- İş dünyası ve akademik dünya işbirliği
- Yeni teknolojiler

Şekil 4

3. Tek pazar konusundan genişlemeyle ilgili ikinci bir alt başlığa geçiş yapacağım birazdan. Avrupa Birliği bir Ortak Pazar hedefi ile kuruldu ve 1968'te de bu hedefe ulaşıldığı ilan edildi. Sonra yıllar geçti. '70'li yıllar, petrol krizleri, Avrupa'da herkesin kendi iç meselelerine döndüğü, İngiltere'nin tam üyeliğinin o zamanki Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu sarstığı yıllar yaşandı. Ardından, 1980'li yıllarda tekrar toparlanılmaya çalışıldığı zaman, ortaya çıktı ki, Ortak Pazar diye bir şey tam olarak, tam anlamıyla ortada yok. Bu kez 1992'de Tek Pazar hedefi ortaya çıktı ve bu sefer başarıya ulaşıldı. Hizmetlerin, kişilerin, sermayenin ve malların serbest dolaşımında daha mükemmeliyete doğru gidildi.

Bugün hala Lizbon Stratejisi ile, belki 10, belki 15 yıl içinde, Tek Pazar'ın mükemmelleşmesi, Tek Pazar'ın gerçekten oluşması hedefi resmi bir hedef, ancak eksikleri var. Özellikle kamu sektörü ağırlıklı hizmetler başta olmak üzere piyasalarda liberalizasyon sorunu yaşanmaktadır. Mali piyasaların bütünleşmesi bugün hala tam olarak söz konusu değildir. Euro'ya dahil ülkelerin Avrupa Birliği içinde ayrı bir boyut oluşturması bunu biraz karışık hale getiriyor. AB patenti konusu, şirketler açısından çok önemli bir rekabet gücü sorunudur.

Tek bir dilde, İngilizce ve tüm Avrupa Birliği'ni kapsayacak bir patent prosedürünün olmasının Avrupalı şirketlere getireceği yararların, üretim maliyetini azaltıcı etkisinin ve yenilikçiliğe, yeni pazarlara ulaşmaya etkisinin hesapları, bilançoları çıktığı zaman -sektöre ve zaman dilimlerine göre değişiyor ama- yadsınamaz ciddi bir konu gündemimize gelmiş oluyor. Kamu ihaleleri reformu, ulaştırma hizmetlerinin bütünleşmesi ve teknolojik hukuki altyapı tüm bunlar benzer nitelikte önemli konular. (Şekil 5)

**Lizbon Stratejisi**  
**TEK PAZAR**



- Daha liberal piyasalar
- Mali piyasaların bütünleşmesi
- AB patenti
- Kamu ihaleleri reformu
- Ulaştırma hizmetlerinin bütünleşmesi
- Teknolojik ve hukuki altyapı

Şekil 5

Tek pazarın hedeflerine doğru gidiliyorken genişlemenin de önemi ve etkisi ortaya çıkıyor. Tek pazar ile ilgili birçok araştırma var, sonuçlarına bakıldığında zaman gerçekten çok yönlü somut getiriler vurgulanıyor. Bunu hem yeni genişlemenin Avrupa tek pazarına getirileri hem de Türkiye gibi Gümrük Birliği'nde olan bir ülkeye, Avrupa ile müzakere sürecinde daha fazla entegre olmaya başlamasının zaman içerisinde getireceği katkıların bir listesi olarak görebiliriz. (Şekil 6)

**TEK PAZARIN HEDEFLERİ**

- AB'nin hem ekonomik hem de siyasi bütünleşmesi sürecinin hızlanması
- AB'nin küresel rekabet gücüne katkı
- Üretim etkenlerinin daha verimli kılınması
- Yatırım, tüketim ve yenilikçiliğin cesaretlendirilmesi
- Uzmanlaşmanın sağlayacağı ölçek ekonomileri

Şekil 6

Türkiye'nin somut kazançları, ürün çeşitliliği ve kalitesinin artmasından, iş olanaklarının çoğalmasından kadar uzanan geniş bir listeye yayılıyor. (Şekil 7)

**Avrupa Tek Pazarı**  
**Bireylere 10 Yılda Ne Getirdi?**



- Ürün Çeşitliliği
- Ürün Kalitesi
- Fiyatlara Olumlu Etki
- Seyahatin kolaylaşması
- İş olanaklarının artması
- Refah ve zenginlik

Şekil 7

Konunun bireyler ya da şirketler tarafından nasıl algılandığına baktığımız zaman, ortaya son derece olumlu bir tablo çıkmaktadır. (Şekil 8)

### Avrupa Tek Pazarı Özel Sektöre Ne Getirdi?



- Kobilere sınırötesi faaliyet imkanı
- Evrak bürokrasisinin azalması
- Nakliyede zaman kaybının azalması
- Rekabetin artması
- Tek para birimi ile işlem giderlerinde azalma
- Serbest mesleklerin diğer üye ülkelerde de icra edilebilmesi

Şekil 8

“Avrupa Tek Pazarı özel sektöre neler getirdi?” araştırması Avrupa Birliği için yapılmış olmakla beraber, bunu Türkiye'nin önümüzdeki yıllarına uygulamak da mümkün. Özel sektöre ne getirdiğine, şirketlerin kar artışına etkisine baktığımızda - ihracat yapan ve yapmayan şirketlere göre değişen bir sonuç görülmektedir. (Şekil 9)

### Avrupa Tek Pazarı Özel Sektöre Ne Getirdi?

	Ihracat Yapmayan Şirketler	Ihracat Yapan Şirketler (1-5 AB Ülkesine)	Ihracat Yapan Şirketler (> 5 Ülkeye)
Diğer üye ülkelere satışlarda artış	%6	%40	%61
Kar artışı	%16	%26	%37
Tek Pazarın bütün olarak olumlu etkisi	%32	%57	%76

Faynak: EC DG Internal Market - Market Scoreboard

Şekil 9

Tek pazarın her türlü şirket için olumlu olduğunu görüyoruz. Yine özel sektöre bu kez büyüklüğe göre baktığımızda; ister büyük, ister orta ya da küçük ölçekli şirketler söz konusu olsun çok olumlu sonuçlar ortaya çıkıyor. Bütün bunlar, gerçekten, Avrupa Birliği'nin tek pazar projesinin doğru bir proje olduğunun göstergeleridir. (Şekil 10)

Genişleme, bu kazançları ölçek ekonomisi ve rekabet açısından, pazara giriş maliyetini azaltma açısından daha da ileriye doğru götürmektedir. (Şekil 11)

### Avrupa Tek Pazarı Özel Sektöre Ne Getirdi?


#### Avrupa Tek Pazarı'nın işlerine etkisi hakkında şirketlerin görüşü

Şirket Büyüklüğü	10-49 çalışan	50-259 çalışan	> 250 çalışan
Olumlu	% 44	%55	%67
Olumsuz	% 11	%11	%6

Faynak: EC DG Internal Market - Market Scoreboard

Şekil 10

### Mayıs 2004: Avrupa Tek Pazarı Genişledi



- 15 üye tek pazar
- 150 milyon kişi için pazarın genişliği
- Pazar giriş maliyetinde azalma
- Rekabet ortamı
- Ölçek ekonomisi
- Aday ülkeler

Şekil 11

İşçi maliyeti, hammadde maliyeti, karlılık, satış fiyatlarına etkisi gibi tüm alt başlıklarda da etkilerin esas itibarıyla her zaman olumlu olduğunu görüyoruz. Zaman zaman bazı alanlarda yukarıya çıkan olumsuzluklar var. Bu olumsuzlukların bir kısmı gelir seviyesi farklı olan ülkelerde, satış fiyatlarının birbirine yakınlaşmasından kaynaklanıyor. (Şekil 12)

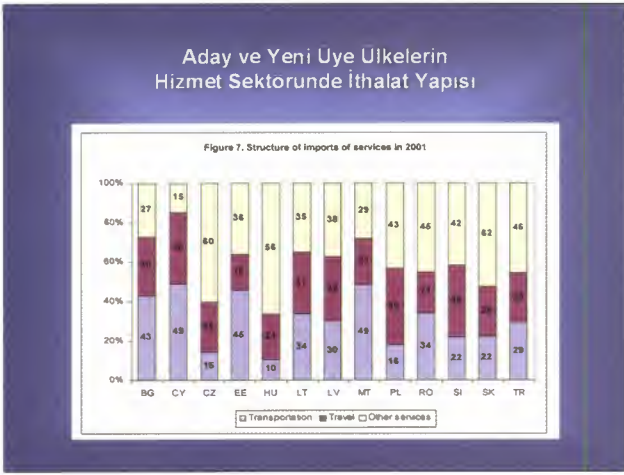
### Genişlemenin Avrupa Tek Pazarına Etkileri Özel Sektörün Görüşleri

	Olumlu Etki	Etkisi Olmadı	Olumsuz Etki	Bilmiyor
Pazar Fırsatları	% 56	% 20	% 20	% 4
İşçi Maliyeti	% 45	% 23	% 26	% 6
Üretkenlik/Verimlilik	% 44	% 25	% 24	% 7
Ham Madde Maliyeti	% 44	% 25	% 21	% 10
Karlılık	% 38	% 23	% 34	% 6
İstihdam Büyümesi	% 37	% 23	% 34	% 6
Satış Fiyatları	% 33	% 25	% 35	% 7

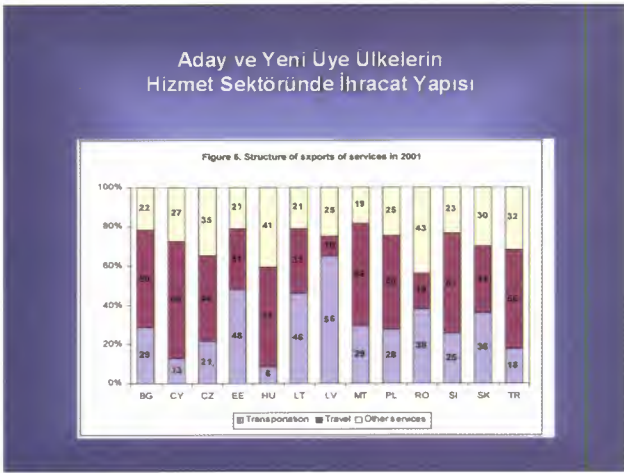
Faynak: EC DG Internal Market - Market Scoreboard

Şekil 12

Aday ve yeni ülkelerin hizmet sektörünün ithalat ve ihracat yapısıyla ilgili belirtmek istediğim birkaç noktayı hızla geçeceğim. (Şekil 13-14)

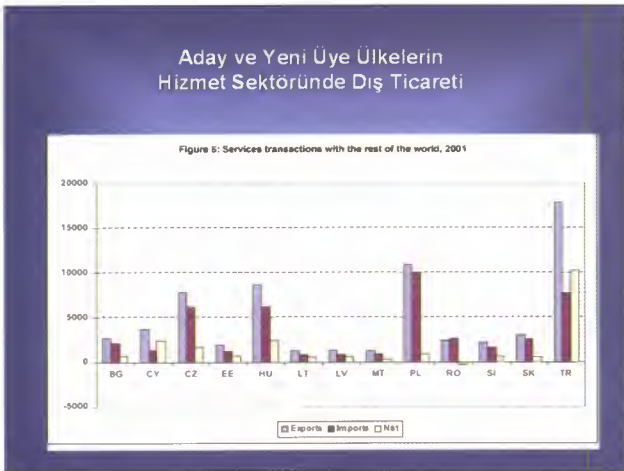


Şekil 13



Şekil 14

Esas itibarıyla, ana fikir şudur: Gümrük Birliği sayesinde sanayi ürünlerinde bu konuyu artık yavaş yavaş aşmaya başladık. Fakat hizmet sektöründe serbest dolaşım önümüzdeki yılların önemli bir konusu olacak. Bu alanda da, Türkiye'nin gerçekten, hem çekirdek Avrupa pazarında hem de genişleyen Avrupa pazarında önemli bir üstünlük sağlayabileceğini görüyoruz. (Şekil 15)



Şekil 15

4. İnsan kaynakları da çok önemli ve hepimizin bildiği üzere, Türkiye insan kaynakları konusunda gerekli yatırımları yapamaz, gerekli eğitim reformunu

başaramazsa, önümüzdeki dönemde, bırakın Avrupa Birliği'nin Lizbon Stratejisi ile uyum sağlamayı, kendi ekonomik kalkınmasını ve de Avrupa Birliği ile yakalamaya çalıştığı 10 yıllık müzakere süreci sonundaki uyum noktasını da tam olarak sağlayamayacaktır. (Şekil 16)

Lizbon Stratejisi  
İNSAN KAYNAKLARI



- Eğitim ve mesleki eğitim reformu
- Kadınlar için fırsat eşitliği
- İş piyasalarının esnekleştirilmesi
- Emeklilik sisteminde reform

Şekil 16

Demografik eğilimlere baktığımız zaman, Türkiye'nin, Avrupa Birliği'ndeki bozulan demografik dengeleri, nicelik olarak belki kısmen tamamlayabileceği bir 15 yıllık perspektif var. Ancak, bunu nitelik olarak tutturmak da insan kaynaklarına, eğitime yapılacak yatırımlarla mümkün olabilecektir. (Şekil 17)



Şekil 17

5. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, sosyal kalkınma ve çevreyi koruma arasında denge konusudur. Burada da, Avrupa özel sektörünün özellikle çok yakındığı bir mesele var: Avrupa'da çevre standartları yükseliyor, üçüncü dünya ülkelerinin buna ayak uyduramaması. Bunun da hem dünya çevre koşulları ve ekolojik dengeler açısından zararlı bir durum oluşturması, hem de Avrupalı şirketlerin karşılaştırmalı üstünlüğünü azaltıcı etkisi söz konusudur. (Şekil 18)

## Lizbon Stratejisi SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA



- Çevrenin korunması yönelik yenilikler
- Sosyal bütünlük
- Kyoto Anlaşması'nın uygulanması
- Devlet-özel sektör işbirliği

Şekil 18

Dünyadaki başka bir eğilime daha dikkat etmemiz gerekiyor: Amerika Birleşik Devletleri ile Avrupa Birliği arasındaki ilişkiler. Bunlar zor ilişkiler. Amerika Birleşik Devletleri siyasal yapılanmasını tamamlamış durumda. Avrupa ise henüz inşa halinde bir sistem. Diğer yönden, iki tarafa da baktığımızda, transatlantik ilişkilerin dünyadaki ekonomik sistemin ana eksenini olduğunu görmekteyiz. Her iki taraf arasında günde 1 milyar Euro'dan fazla bir ticaret hareketi var. Küresel düzende birbirlerinin en önemli ticaret ve yatırım ortakları olan ABD ve AB arasında, her türlü gerginliğe rağmen alttan alta bir ekonomik işbirliği var. Bu durum, birbirleriyle ilişkilerine bakış açısından çok dikkatli olmamız gereken ve sürekli akılda tutmamız gereken bir eğilimdir. (Şekil 19)

## TRANSATLANTİK İLİŞKİLER

- AB'nin nüfusu 376 milyon, kişi başına ortalama geliri 21 bin euro. Kişi başına gelirin 32 bin euro olduğu ABD'de 273 milyon kişi yaşıyor.
- AB ile ABD aralarında dünya ticaretinin yüzde kırkını gerçekleştiriyorlar. AB'nin ihracatında yüzde 24, ithalatında yüzde 21 pay oranlarıyla ABD ile birinci konumda.
- AB'nin ABD'deki doğrudan yatırım birikimi 650 milyar euro, ABD'nin AB sınırları içindeki yatırımları ise 450 milyar euroya yaklaşıyor.
- Her iki tarafın birbirlerine olan yatırımları, üçer milyondan fazla insana doğrudan iş imkanı sağlamakta. Şirketler arası birleşmeler artıyor.
- AB ile ABD arasında günde 1 milyar euro tutarında ticaret ve sermaye hareketi gerçekleşiyor.

Şekil 19

Avrupa Birliği'nin kurumsal yapısına da dikkat etmemiz gerekecek. AB'nin küresel düzendeki yerini ve tüm bu ekonomik yapılanmayı belirleyecek olan, kurumsal yapılanmasıdır. Bugünden 10 yıl sonrasının Avrupa'sının nasıl olacağını bilemiyoruz. Bugünden 15 yıl sonrasının Türkiye'sinin nasıl olacağını, küresel düzeninin nasıl olacağını da bilemiyoruz.

Çok bilinmeyenli bir denkleme karşı karşıyayız. Dolayısıyla, eğilimlere gerçekten eş zamanlı olarak dikkat etmemiz gereken bir dönemdeyiz. Ancak, AB'nin

kurumsal yapısı ile küreselleşmeye vereceği yanıt ve küresel düzende oynayacağı rol arasında da çok büyük bir bağ olduğuna hiç şüphe yok. (Şekil 20)

## AVRUPA'NIN GELECEĞİ SENARYOLARI

FEDERASYON ?

KONFEDERASYON ?

ÇOK YİTESLİ ?

"A LA CARTE" ?

FAKILLAŞTIRILMIŞ BÜTÜNLEŞME ?

ESNEK BÜTÜNLEŞME ?

GÜÇLENDİRİLMİŞ İŞBİRLİĞİ ?

Şekil 20

Türkiye'ye geri dönersek, konuşmamı şu sözlerle bitirmek istiyorum. Çok önemli bir toplumsal dönüşüme doğru gidiyoruz AB Komisyonu, Türkiye'nin müzakerelere başlayabileceğini açıkladı. Komisyonun, Türkiye'nin Kopenhag siyasal kistaslarına uyduğunu ilan etmesi çok önemli bir gelişmedir. Türkiye'nin ait olmaya çalıştığı Batı dünyası içinde, demokratik açıdan özürle bir ülke konumunda olması yıllar içinde bize çok pahalıya mal olmuştur. Bu durum dış politika dosyalarımızı çok olumsuz etkilemiştir. İnsan hakları ve demokrasi sorunları Türkiye'nin ticaretten, yatırımdan, turizme kadar tüm ekonomik potansiyellerini iyi değerlendirme çabalarına zarar vermiş; Türklerin, Türk kurumlarının sosyal ilişkilerini de etkilemiştir. Ancak, bunları geride bırakıyoruz artık.

Avrupa Birliği liderlerinin müzakereleri başlatmak için belli bir tarih kararı alıp alamayacaklarını göreceğiz. Bu Avrupa Birliği'nin bir demokratik olgunluk testi olacak. Ancak, Türkiye- AB ilişkileri, zaten Katılım Ortaklığı Belgesi temelinde tam üyelik hedefine doğru giden bir çerçevededir ve bizim buna çok iyi sahip çıkmamız gerektiğini düşünüyorum. Avrupa Birliği'nin gidişatını çok iyi inceleyerek, hiçbir şeyi gözden kaçırmamamız ve artık Avrupa gündemi içinde bir Türkiye yaratma zamanımız gelmiştir. Teşekkür ediyorum.

## Osman Ulagay

Teşekkürler, Sayın Kaleağası. Üçüncü konuşmacımız, Staffan Jerneck. Kendisi Brüksel'de bulunan Center for European Policy Studies'in Başkan Yardımcısı ve Kurumsal İlişkiler Direktörü. Biliyorsunuz, Center for European Policy Studies, geçtiğimiz haftalarda Türkiye'den Ekonomi ve Demokrasi Forumu'nun ile ortaklaşa, Türkiye - Avrupa Birliği bütünlüşmesiyle ilgili ilginç bir çalışmaya imza atan kuruluştur. Bu konularla ilgilenen herkese o çalışmaya da bakmalarını

öneririm. Staffan Jerneck daha önce Uluslararası Ticaret Odası İşveç Ulusal Komitesi'nin Genel Sekreterliği görevini de sürdürmüştü. Kendisi Center for European Studies hakkında da bize kısa bir bilgi verecek ve diğer konudaki görüşlerini aktaracak.

### Staffan Jerneck

Avrupa Politikaları Araştırma Merkezi  
(Centre for European Policy Studies-CEPS)  
Kurumsal İlişkiler Direktörü

Çok teşekkür ederim. İstanbul Sanayi Odası tarafından organize edilen 3. Sanayi Kongresi'nde bulunmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Bugün burada pek çok şirketi bir araya getirmiş olmanız çok büyük önem teşkil ediyor, çünkü şirketler politikacıların kararlarının sorumluluğunu üstlenen birimlerdir.

Şimdi organizasyonumun ne olduğunu ve buna nasıl katılım sağlayabileceğinizi birkaç dakika içinde özetlemeye çalışacağım. Biz yirmi yıllık bir beyin takımımız. Avrupa entegrasyonunu teşvik etmeyi hedefliyoruz ve aynı zamanda yeni fikirlerin denendiği bir platformuz. Gelişimi tahmin etmeye çalışıyoruz ve bu bağlamda bir etkimiz var. İzninizle, size bununla ilgili bir örnek vereyim. 1986 yılında Avrupa Komisyonu'na Avrupa para birliğinin olası durumuna ilişkin bir teklif sunduk. İki yıl sonra, Komisyon Başkanı Avrupa Komisyonu programını açıkladı ve görüldü ki, programda önerilerimiz yer alıyor. (Şekil 1)



Centre for European Policy Studies  
Thinking ahead for Europe

### Avrupa Politika Çalışmaları Merkezi (CEPS)

- CEPS merkezi Belçika Brüksel'de bulunan bağımsız ve etkili bir Avrupa araştırma kuruluşudur.
- CEPS 1983'de kurulmuştur
- Hedefi: Avrupa entegrasyonunu teşvik etmek
- Yeni fikirlerin denenebileceği platformlar oluşturmak
- Gelişimi öngörmek
- Etkilemektir

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 1

Şu alanlarda çalışıyoruz; makroekonomik politika, finans piyasaları, enerji, iklim değişikliği ve ticaret. Aynı zamanda, Avrupa Birliği dışındaki Avrupa komşularıyla da çalışıyoruz; adalet ve içişleri alanlarında da çalışmalarımız var ve mükemmel bir ağıımız mevcut. (Şekil 2)

Bu ağ Avrupa Parlamentosu'nun, Avrupa Komisyonu'nun, Avrupa Konseyi'nin, diplomatik heyetlerin, uluslararası iş çevrelerinin, eski ve yeni üye devletlerin temsilcilerinden; uluslararası politikacılardan, farklı uluslararası organizasyonlardan, STK'lardan ve akademisyenlerden meydana geliyor. (Şekil 3)



Centre for European Policy Studies  
Thinking ahead for Europe

### Alanları

- Makroekonomik Politika
- Finans Piyasaları
- Enerji, Çevre, İklim Değişimi
- Ticaret, Ulaşım, Tarım
- Daha büyük Avrupa Komşuluğu
- Adalet ve İçişleri

Mükemmel Ağ

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 2



Centre for European Policy Studies  
Thinking ahead for Europe


### CEPS Seçkin Ağ Temsilcileri

- Avrupa Parlamentosu
- Avrupa Komisyonu
- Avrupa Konseyi
- Diplomatik Kurullar
- Uluslararası İş Dünyası
- Yeni ve Eski Üye Ülkeler – hükümetler, yönetimler
- Aday Ülkeler
- Uluslararası Politikacılar
- Uluslararası Kuruluşlar- BM, DTÖ, OECD, NATO
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Akademiler

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 3

Burada, Brüksel'in önemine de değinmeden geçmemek gerekiyor. Her geçen gün, daha fazla şirket Brüksel'de alınan kararların bir şekilde kendilerini de etkileyeceğinin farkına varıyor. Bu durumda, Brüksel'e eskisinden daha fazla dikkat etmeniz yarar var ve kanımca Brüksel, Washington DC'den sonra en önemli lobi merkezidir. (Şekil 4)



Centre for European Policy Studies  
Thinking ahead for Europe

### Brüksel'in Önemi

- Giderek daha fazla sayıda şirket Brüksel'de alınan kararların etkisini Avrupa'da günlük iş faaliyetleri üzerinde hissediyor.
- Brüksel; Washington ile beraber en önemli lobi faaliyeti merkezi.
- CEPS araştırma kuruluşuna kurumsal olarak dahil olabiliye.

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 4

Beyin takımımızda, ciddi ölçüde şirketlerden ve kurumlardan katılım söz konusudur. Yaklaşık 100 uluslararası üyemiz var. Bunlar AB üye ülkelerini,

Amerika'yı, Kanada'yı, Japonya'yı, İsveç ve Norveç'i temsil ediyorlar. Elbette Türk şirketlerini de aramızda görmek istiyoruz. (Şekil 5)



**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe

### CEPS'in Kurumsal Üyeleri

- CEPS'in AB üye ülkelerinden, ABD, Kanada ve Japonya'dan 100'ün üzerinde uluslararası kurumsal üyesi var.
- Kurumlar; CEPS'in program, konferans ve çalışma gruplarına önemli, somut, yapıcı girdi sağlıyorlar.

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3011, www.ceps.be

Şekil 5

Kurumlar, bizim programımız için çok önemli bir bilgi kaynağını teşkil ediyorlar; çünkü gerçeği yansıtıyorlar. Şirketleri konferanslara, öğle yemeklerine ve yıllık olağan toplantılarımıza davet ediyoruz. Çeşitli çalışma birimleri oluşturarak farklı alanları ve fikirleri açıklamaya çalışıyoruz ve genelde çok yararlı ve AB enstitülerince kabul edilen teklifler sunuyoruz. (Şekil 6-7)




**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe

### Kurumsal Bağlılık

- Konferanslar ve Seminerler
- Kurumlarla ortak konferanslar
- Kurumsal kahvaltılar
- Öğlen yemeği toplantıları
- Özel olarak hazırlanan kişisel, kurumsal brifingler
- Çalışma grupları, çalıştaylar
- CEPS Yıllık Uluslararası Danışma Konseyi

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3011, www.ceps.be

Şekil 6



**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe


### Çalışma Yöntemleri

- CEPS Çalışma Grupları Avrupa entegrasyonuna ait özel çıkar alanlarını araştırırlar. CEPS'in bir çalışma grubunu başlatması için genellikle nihai ürün ve tekliflere yönelik bir talep vardır. Çalışma Grupları faydalı teklifler planlamaya uygun ortamı oluştururlar.
- Tavsiyeler ve bulgular raporlarda yayımlanır.
- CEPS çalışma tabloları, yorumlar
- CEPS Haberleri – Aylık Haber Bülteni
- CEPS Websitesi www.ceps.be

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3011, www.ceps.be

Şekil 7

Bugünün konusuna gelirse: Küreselleşme nedir? Aslında, küreselleşmeyi tam olarak tanımlamadan sadece üstünkörü bahsediyoruz. Konu küreselleşme olduğunda, pek çok ekonomistin de yaptığı gibi, küreselleşmenin Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya düşen uluslararası ticaret payı olduğunu düşünüyoruz. (Şekil 8)



**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe

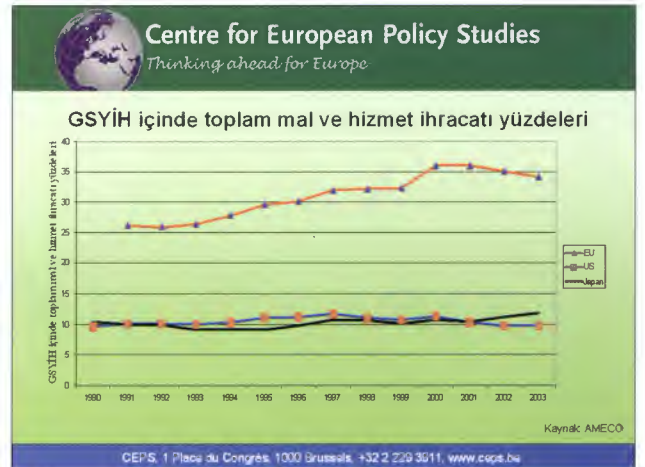
### Küreselleşme ne boyutta?

- Ekonomistlerin kullandığı geleneksel ölçüt dış ticaretin GSYİH'daki payıdır.
- Bu pay AB'de aratarak daha önce elde edilmemiş seviyelere erişmiştir.

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3011, www.ceps.be

Şekil 8

Burada, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla yüzdesi olarak ihracat malları toplamı var ve üstte yer alan çizgide AB'yi görüyorsunuz; alttaki iki çizgide de, Amerika'ya ve Japonya'ya ait rakamları görüyorsunuz. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla payı olarak, Amerika ve Japonya sabit ve çok daha düşük oranlarda kalırken, AB'nin ticaretinin bu dönemde çok arttığını görebilirsiniz. AB, %30'lardayken onlar %10'larda seyrediyorlar. İşte, bu küreselleşmedir. (Şekil 9)



Şekil 9

Elimizdeki sorulardan bir diğeri de, bölgesel ile küresel kavramlarının karşılaştırılmasıdır. AB içi ticaretle -ki, bu üye ülkeler arasındaki ticarettir- AB'nin Amerika'ya ya da Asya ülkeleriyle yaptığı dış ticareti birbirinden ayırmak gerekir. Veriler, küresel ticaretin üç G3 ülkesi -Amerika, AB, ve Japonya- için son on yılda çok fazla artış göstermediğini ortaya koyuyor. Bu üç ülkenin, zaman zaman inişler çıkışlar olsa da, hep aynı seviyede seyrettiğini görebilirsiniz. (Şekil 10-11)

**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe

### Bölgesele karşı Küresel

- AB ülkeleri için AB-İçi (bölgesel) ticaretle AB-dışı (küresel) ticaretin ayırımına varmak gerekir.
- Fakat "küresel" ticaret son on yılda çok artmamıştır (G-3 ülkelerinin ihracatına bakılırsa).

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 10

**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe

### Küreselleşme?

AB dışı ticaretin GSYİB içindeki payı (%)

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 11

O halde sorun şu: Küreselleşme var mı, yok mu? Küreselleşmenin karşısında, Avrupalılaştırma ve bölgeselleştirme kavramlarını görüyoruz. Çok açıktır ki, Avrupa ülkelerinin ekonomisi her geçen gün biraz daha açık hale gelmektedir. Almanya, buna iyi bir örnektir; İtalya da başka bir uç örnek teşkil etmektedir. (Şekil 12)

**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe

### Küreselleşmeye karşı Avrupalılaştırma (bölgeselleştirme)

- Avrupa ekonomileri giderek daha açık hale geliyorlar (Almanya ve İtalya bu konudaki çarpıcı iki örnek ülkedir).
- Fakat bu bölgesel ölçekte gerçekleşiyor.
- AB 'eşit fırsat hakkı tanıyan koşullar'ı garanti eder, böylece olumsuz etkilerin yaratacağı korkuları ortadan kaldırır.

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 12

AB iç ticareti ile ilgili olarak Almanya, İtalya ve AB ortalamasına baktığımızda; Almanya'nın AB ortalamasına çok yakın olduğunu görüyoruz. Bu da, Almanya'nın

AB ülkeleriyle, İtalya'nın yaptığından daha fazla ticaret yaptığını gösteriyor. Bu bağlamda, İtalya, Almanya'ya kıyasla daha kapalıdır. Burada önemli olan şudur; AB ülkeleri arasında artan bir ticaret var, ama AB'ye ve dünyanın geri kalanına bakarsanız, son yıllarda hep aynı rakamlarla karşılaşılıyorsunuz. Bu durumda küreselleşme nerede? Önemli olan soru budur. (Şekil 13)

**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe

### AB-İçi ticaret

GSYİB içinde AB-İçi ticaretin payı (%)

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 13

Küreselleşmenin bir diğer yönü de, uluslararası doğrudan yatırımlardır. Yatırım tutarlarını incelediğimizde ilginç rakamlara ulaşıyoruz. İçeri ve dışarı doğru yatırımların olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde örneğin, 2000 yılındaki hareketi saymazsak, çok aşırı bir değişiklik olmamış. Aynı sonuç, Almanya için de geçerli. (Şekil 14)

**Centre for European Policy Studies**  
Thinking ahead for Europe

### Sermaye Piyasaları: küreselleşme için yeni bir yer?

- Nasıl ölçülmeli?
- Gayrisafi sabit sermaye oluşumunda uluslararası doğrudan yatırımların payı.
- Bu ölçümde değişkenlik daha fazla
- En yüksek seviye yakalandıktan sonra, gayrisafi sabit sermayenin %10'unundan azı uluslararası doğrudan yatırımların ile yurtdışından finanse ediliyor (iki örnek : Almanya ve ABD).

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3911, www.ceps.be

Şekil 14

O halde, uluslararası doğrudan yatırımlar göreceli olarak düşük. Uluslararası doğrudan yatırımlar söz konusu olduğunda, bölgesel hareket üstünlüğü büyük önem kazanmaktadır. (Şekil 15)

Bir diğer ilginç konu da, üretim ve bunun karşısında tüm ekonomidir. Ticaret, toplam ekonominin, Gayri Safi Milli Hasıla'nın küçük bir parçasıdır. Ancak burada önemli olan; ticaretin üretimin en önemli ayağı olması ve üretimin her geçen gün biraz daha küreselleşmesidir.

Küreselleşmeden ve dış kaynak kullanımından (outsourcing) bunu kastediyoruz. AB için üretim çok önemli bir konuma geçmiştir ve AB'de üretimin %50'sinin ihraç edildiğini görüyoruz. Üretim katma değer yüzdesi olarak ihraç mallarına ait rakamlar, diğer ülkelerden daha yüksektir. (Şekil 16-17)

**Centre for European Policy Studies**  
*Thinking ahead for Europe*

**Uluslararası Doğrudan Yatırımlar: küresel veya bölgeye doğru ilerleme?**

- UDY alanında aynı zamanda bölgesel hareket üstünlüğü görülüyor.
- En yüksek seviyeden sonra AB-dışı ('küresel') UDY ile finanse edilen yatırımın payı başlıca AB ekonomileri için önemsiz bir miktardır.

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3611, www.ceps.be

Şekil 15

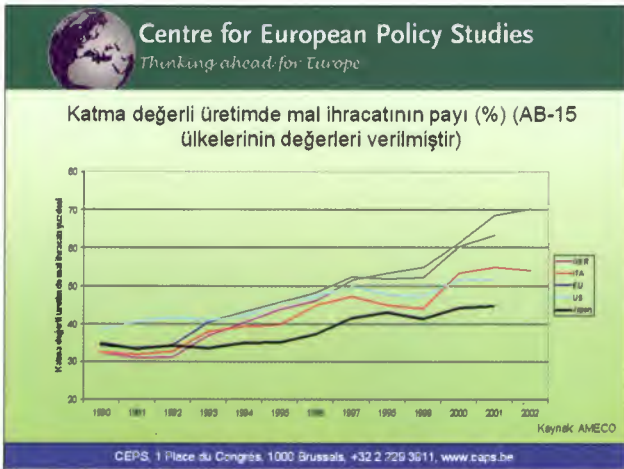
**Centre for European Policy Studies**  
*Thinking ahead for Europe*

**Üretime karşı bütün ekonomi**

- Ticaret, ekonomi bütününün sadece küçük bir parçasıdır.
- Ama ticaret mal üreten ekonominin (üretim) en önemli ayağıdır.
- Üretim sektörü AB ekonomileri için küreselleşmiştir (ihraçat üretimin yarısına ulaşmıştır).

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3611, www.ceps.be

Şekil 16



Şekil 17

Ancak, yine de, üretim her şey demek değildir. Üretim, ekonominin daralan kısmıdır. Biz hizmette gelecek görüyoruz. Avrupa'nın gelişimini inceledik. Üreticiliğin ve hizmet sektörünün Avrupa'da, Amerika'ya kıyasla

çok daha düşük seviyede olduğunu gördük. O halde dikkat ediniz; hizmet sektörü daha uluslararası bir hale gelmek zorundadır. Ancak, bu sektör henüz toplam ihracatın %5 gibi çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır. (Şekil 18)

**Centre for European Policy Studies**  
*Thinking ahead for Europe*

**Üretim herşey değildir!**

- Üretim ekonominin küçülen bir parçasıdır. Gelecek hizmet sektöründedir.
- Hizmetler kesinlikle küreselleşmeye doğru gitmiyor:
- Hizmet sektörünün ihracat içindeki payı %5'den azdır.

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3611, www.ceps.be

Şekil 18

AB ve ABD'de, hizmet sektörüyle katma değer üretim arasındaki bağlantı incelendiğinde, hizmet sektörünün oldukça düşük seviyede olduğu görülmektedir. Grafikte, üretimin ihracat içindeki payı üstteki iki çizgi ile ifade edilmektedir. Alttaki seri ise, hizmet sektöründe ihracatın payını göstermektedir. (Şekil 19)

**Centre for European Policy Studies**  
*Thinking ahead for Europe*

**Ve Türkiye?**

- Türk ekonomisi hızla dışa açılıyor.
- Ticaret entegrasyonunun seviyesi şimdiden AB üyesi İspanya ile karşılaştırılabilir. (coğrafyasıyla ve turizme dayanan bir ülke olması nedeniyle İspanya iyi bir mukayese örneğidir)

CEPS, 1 Place du Congrès, 1000 Brussels, +32 2 229 3611, www.ceps.be

Şekil 19

Şimdi, Oturum Başkanımızın bahsettiği ve Ekonomik ve Dış Siyaset Forumu ile birlikte gerçekleştirdiğimiz çalışmaya değinmek istiyorum. Çok ilgi gören bu çalışmaya ilişkin bazı çıkarımlarımızdan bahsetmek istiyorum.

Bizim Türkiye'ye dair bulgularımız şunlardır: Türk ekonomisi büyük bir hızla büyümektedir ve entegrasyonu büyük bir hızla gerçekleştirmiştir. 1980'lerin ortasında üye olmuş İspanya'yla neredeyse aynı seviyedesiniz. İspanya'nın, kıyaslama açısından iyi bir örnek teşkil ettiğini düşünüyoruz; çünkü her iki ülke de coğrafi konum bakımından çevresel ve turizme dayalı ülkelerdir. (Şekil 20)



Burada, Türkiye ve İspanya için Gayri Safi Milli Hasıla yüzdeleri olarak ihracat rakamlarını görüyoruz. Bu tablonun başlarında -1960'larda, Franco döneminde, İspanya'nın çok kapalı bir ülke olduğu dönemlerde-siz daha düşük seviyede-ydiniz. %5lerde başladınız ve arayış çok çabuk kapattınız; hatta, Gayri Safi Milli Hasıla içinde hizmet ve üretim yüzdelerinde neredeyse İspanya'yı geçmek üzeresiniz. (Şekil 21)



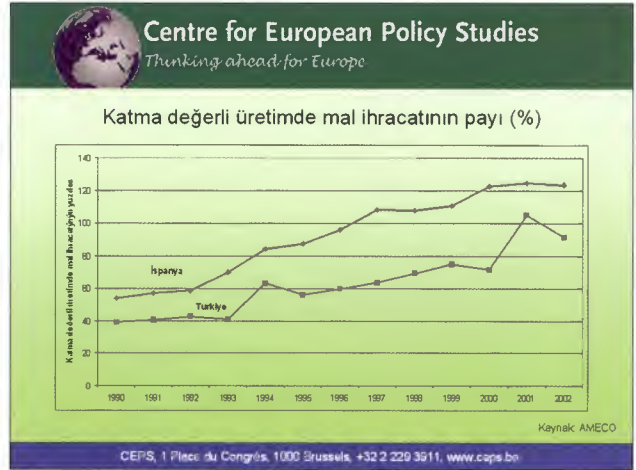
Şekil 21

Üretim sektöründe çok açıksınız; ancak, üretim sektörü genel bir gerileme içindedir. Yanlış hatırlamıyorsam, bu yüzdeler üretim için %30, hizmetler için %60 ve tarım için %10 ve bu rakamlar AB ülkelerinkilere çok yakın. Önemli olan bir diğer husus da; hizmet sektörü söz konusu olduğunda, Türkiye AB'den daha ileri durumdadır. Çünkü, hizmet sektöründe ihracat yüzdeniz %20 ve bu rakam, AB ortalamasından daha yüksek, ama İspanya'nınkine çok yakın. (Şekil 22)

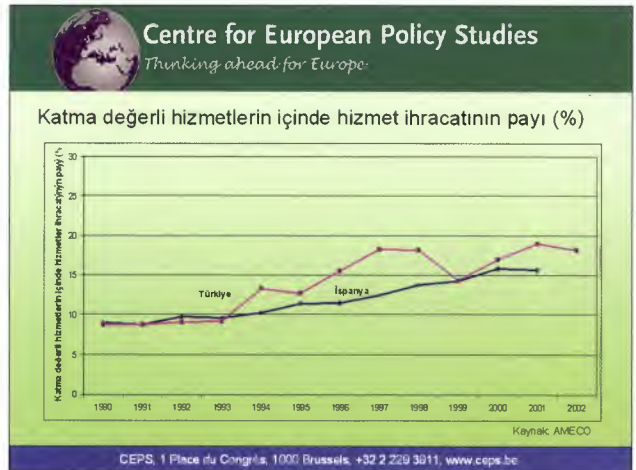


Şekil 22

İhracat mallarını ve üretim katma değerini gösteren bir grafiğimiz daha var. Burada, hizmet katma değer ihracatını görüyorsunuz ve yine İspanya ile Türkiye karşılaştırılmış. Bunun Türkiye için son derece cesaret verici olduğunu söyleyerek sözlerimi noktalıyorum. (Şekil 23-24)



Şekil 23



Şekil 24

## Osman Ulagay

Sayın Jerneck'e çok teşekkür ediyoruz. Son konuşmacımız Dr. Attila Sönmez. Kendisi, kimi hafızalarda halen yaşamakta olan, Türkiye'nin ilk planlama ekibinden. 1960'lı yıllarda kurulan Devlet Planlama Teşkilatı'nda görev aldı. Daha sonra Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde öğretim üyeliği ve rektör yardımcılığı yaptı. Fakat kariyerinin önemli bir bölümünü, 1972-1995 yılları arasında, Dünya Bankası'nda geçirdi ve Dünya Bankası görevi sırasında özellikle Uzak Doğu'daki gelişimi ve dönüşümü yakından izleme olanağını buldu. Bize bu deneyimin izlenimlerini de aktaracağını umuyorum ve sözü kendisine veriyorum.

## Dr. Attila Sönmez

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)  
ve Dünya Bankası Eski İktisatçısı

Teşekkür ederim. Sayın Başkan, sayın kongre katılımcıları, aranızda bulunmaktan büyük bir zevk duyuyorum. Umarım verilen kısa zamanda özellikle Çin konusunda bazı noktaları aydınlığa kavuşturmayı başaracağım. Niyetim, birkaç Doğu Asya ülkesi ile başlayıp, konuyu Çin'e yoğunlaştırmaktı, ama vaktin öngörülenden daha kısıtlı olması nedeniyle Çin ile başlayacağım, gerekirse soru-cevap bölümünde Japonya

ve Kore ile ilgili sorulara da cevap vermeye çalışacağım. Çin konusunda o kadar çok şey duyuyorsunuz ki, bilinen birçok şeyi tekrarlayıp vaktinizi almak istemiyorum. Fakat, hatırlatmak için birkaç noktaya kısaca dikkatinizi çekmem gerek.

Biliyorsunuz, 20. yüzyıl için Amerikan yüzyılı dendi. Çok kuvvetli bir ihtimalle, 21. yüzyıl Çin yüzyılı olacak. Daha şimdiden Çin dünyanın en büyük birkaç ekonomisinden biri, en büyük çelik üreticisi, en büyük petrol tüketicisi, vs. Türkiye'ye Çin ihracat atılımının, yahut dış ticaret atılımının etkileri nelerdir konusu, biliyorum, hepinizin zihnini kurcalayan bir konu. Haklısınız, çünkü birçok bakımdan Çin ve Türkiye ekonomileri benzerlikler taşıyor. Mesela, ihracat kompozisyonunda bazı benzerlikler var. Hem iç piyasamızda hem de 3. ülke piyasalarında Çin ile rekabet etmemiz hem bir gerçek, hem de bir gereklilik. Bu konu ilk önce emek yoğun ihracat maddelerinde beliriyor, bunlar da en başta tekstil ve giyim eşyaları. Bu konuda, Çin'in rekabet avantajının abartılmış olduğunu belirtmek gerekiyor. Şüphesiz, Çin çok daha ucuza birçok şeyi satabiliyor, fakat Çin'in devlet stratejisi, emek yoğun üretimlerde ve ihracatta değil; daha çok teknoloji yoğun üretim ve ihracatta yoğunlaşmak şeklindedir. Dolayısıyla, zaman içinde göreceksiniz ki, Çin'in tekstil, giyim eşyası, oyuncak, spor eşyası gibi dallara tahsis ettiği kaynaklar nispeten azalacaktır.

Daha da önemlisi, bir önceki oturumda belirtildiği üzere, Çin, bizim ülkemiz gibi, insan hünerlerinin en kıt olduğu bir ülke, yahut hünerlerin ortaya çıkarılmasının güç olduğu bir ülke. Bu hünerlerini tahsis ettiği dallar daha çok yüksek teknoloji dalları olacak. Dolayısıyla, daha şimdiden, son birkaç yılda Çin'in tekstil, giyim eşyası gibi dallarda dünya piyasasında yer kaybettiği gözlemleniyor. Bizim açımızdan dikkat edilmesi gereken nokta, daha şimdiden Çin'in ihracatında ileri teknoloji ürünlerinin payının, Türkiye'nin yüksek teknoloji içeren ihracatının toplam içindeki payının aşağı yukarı iki katı olduğu gerçeğidir. Gayet iyi biliyoruz ki, önümüzdeki yıllarda Çin'in bu konudaki üretimi ve ihracatı büyük bir hızla artış gösterecek.

Çin ihracat hamlesinin teşkil ettiği tehdidin abartıldığı bir diğer nokta da şu: Hiçbir ülke ila nihaye ihracatını artırıp yabancı paraları biriktirmekle yetinmez. Sonunda ithalatında da büyük bir artış, ister istemez, gözlemlenecektir. Bizim gibi ülkeler için önemli olan bu ülkeye yapılacak olan ihracatta yer kazanmak, pay kazanmak ve bir varlık göstermektir. Yapılan bütün araştırmalar gösteriyor ki, Çin'in bu hızlı ihracat gelişmesi, mesela Doğu Asya ülkelerinde bazı ülkelerin çok işine yarıyor, yani ihracatlarının artmasına neden oluyor. Bunlara örnek olarak Japonya, Kore, Singapur, ve Tayvan'ı sayabiliriz. Endonezya gibi, Tayland gibi ülkeler ise bir ölçüde zararlı çıkıyorlar, çünkü ihracatları doğrudan doğruya Çin üretimi ve ihracatı ile rekabet halinde.

Hemen akla gelen bir mukayese noktası, maliyetlerin yapısı. Deniyor ki, Çin'de ücretler o kadar düşük ki, bizim onlarla rekabet etmemiz aşağı yukarı imkansız. Birçoğunuz günlük hayatınızdan biliyorsunuz ve araştırmalar da gösteriyor ki, Türkiye'de imalat sanayisindeki ücretler Çin'deki imalat sanayisi ücretlerinin aşağı yukarı 7 katı. Yalnız, birim başına üretimin işçi maliyetini hesaba katarsanız, yani verimlilik farklılığını hesaba katarsanız, Türkiye'de işgücünün maliyeti Çin'den %15 daha düşük. Bu bütün imalat sanayisi için geçerli, maalesef tekstil ve giyim sanayisinde durum böyle değil. Orada ücretler Türkiye'de 4 kat daha fazla ve galiba üretim başına ücret maliyetimiz, işçilik maliyetimiz de yine Çin'deki maliyetlerin bir hayli üstünde. Bir miktar ücret yüksekliği söz konusu, fakat verimliliğin yüksek olduğu dallarda, örneğin bütün imalat sanayisinde, pekala rekabet edebilecek maliyet yapısına sahibiz.

Elbette maliyet, biraz önceki konuşmalarda da belirtildiği gibi, rekabetin sadece bir unsuru. Bunun yanında, yenilikçi olmak, iyi tanıtım yapmak, iyi pazarlama yapmak, iyi elemanlar kullanmak başarılı olmak için çok önemli. Geçen hafta gazetelerde yer alıyordu; bugün, 13 Ekim günü, İstanbul'dan Guangzhou'ya doğrudan bir uçak kalkıyor. 1.400 dolara- ve 10 taksitle ödeme olanağı var - Türk ithalatçıları bir hafta için Çin'e götürülüyor ve Guangzhou'daki Çin İhraç Malları Fuarının hemen kapısındaki 5 yıldızlı bir otelde bir hafta misafir ediliyor; isteyenlere Türk yemekleri de ikram ediliyor! Bu, tanıtımdır! Diğer yandan Çin ile ticaret yapan birçok kişi vesilesiyle biliyorum ki, Çin'e ihracat yapma niyeti ile giden birçok arkadaşımız, Çin'den çanta dolusu ithalat anlaşmalarıyla geri geliyorlar. Demek ki, tek mesele maliyet değil; bir miktar girişimcilik, bir miktar tanıtım, yenilik getirmek çok önemli.

Çin çok büyük bir piyasa ve özellikle ithalata aç bir piyasa. Çin, her konuda ithalata ihtiyacı olan bir ülke. Öncelikle bu yatırım malları için doğru. Biliyorsunuz, Çin Gayri Safi Milli Hasılası'nın %40'ına yakını tasarruf ediyor ve bunun tamamını yatırıma çeviriyor. Çin 32 yeni nükleer reaktör inşa etme planları yapmakta, her ay Çin'de 5 milyon cep telefonu satılıyor, binlerce kilometre otoyol yapılıyor ve yapılacak, demiryolları yapılıyor veya yenilecek. Bütün bu dallarda acaba Türk sanayicisinin rekabet etme olanağı yok mu? Ben, çok uzun değil fakat, 2 yıl kadar Dünya Bankası Heyetinin Başkanı olarak Çin'de yaşadım ve çok yakından biliyorum ki, Çin'de rekabet etmek mümkün. Bir kere, Türkiye için, çok büyük benzerlikler bakımından mümkün. Biliyorum, Türk ticaret erbabının, sanayicisinin dikkati çok büyük ölçüde Avrupa ve çok dar bir ölçüde Amerika ile ilgili; fakat zannediyorum ki, bu çok aşırı bir dengesizlik. Çünkü, bugünlerde televizyonlarda, gazetelerde de görüyorsunuz, Çin'e, Çin piyasasına girebilmek için Fransız devletinin ne kadar büyük gayret gösterdiğini ve Fransa tüm bu

gayreti, ihracatını Almanya'ninkine yaklaştırmak için gösteriyor. Dolayısıyla Çin piyasası, daha genel olarak Doğu Asya piyasası, ihmal edilmemesi gereken bir piyasa ve büyük şansımız olan bir piyasa.

Kısaca, Çin'in bu büyük başarısının arkasında ne var, onlara değinmek istiyorum. Çünkü, geleceği anlamak için bu çok önemli. Çin'in bugünkü hamlesinin arkasında son 50 yıl var aslında. Hatta, belki de 200-220 yıl var. Çin'in reform hareketi, bizimkine benzer bir şekilde, 1800'lerin başında başladı. Fakat Çin, 9 yıllık mecburi ilköğretim konusuna 1960 yılında başladı; bizim gibi son birkaç yılda değil. Bugün 17 milyon üniversite öğrencisi var, bunun 6 milyondan fazlası mühendislik veya diğer fizik bilimleri dallarında okuyor. Bu yıl 325 bin mühendis mezun olacak ve şahsen size temin edebilirim ki, bunlar çok yüksek kaliteli mühendisler. Dünya çapında rekabet edebilen mühendisler ve nitekim Amerika'da özellikle son zamanlarda yayınlanan araştırma buluşlarına bakarsanız, çok sayıda Çin isimleri görmeye başlıyorsunuz. Bu, tıptan diğer bilim ve mühendislik dallarına kadar her dalda kendini gösteriyor ve göreceksiniz, önümüzdeki birkaç yıl içinde bu katlanarak artacak. Yakında Amerikan piyasasında bunu göreceğiz. Çin'in 2003 yılındaki ArGe harcamaları 60 milyar dolar ve Amerika Birleşik Devletleri ile Japonya'dan sonra dünyada 3. sırada. Çin halkı çabuk öğreniyor, çünkü eğitim düzeyi çok yüksek ve çok yüksek derecede bir yaratıcı taklit yeteneğine sahipler. Sanırım birçoklarınıza bütün bu özellikler aşına gelecektir, çünkü bizim gençlerimizde de çok büyük ölçüde bunu görmek mümkün.

Bana sık sorulan sorulardan birisi de şu: "Bu Çin'in dünya piyasalarındaki baskın durumu ne kadar sürer?" Buna verilen klasik cevap, "Efendim, Çin'in insan gücü pazarı o kadar geniş ki, tarımda çalışan insan sayısı o kadar çok ve bunların sanayiye nakli o kadar uzun süre alacak ki, bunu tahmin etmek bile mümkün değil, bunu tasavvur etmek bile yanlış, belki 20, belki 30, belki 40 sene." Bu bence çok yanlış bir yaklaşım, çünkü rekabette tek sorun kaba işgücü değil, yahut kaba ücret seviyesi, saat başı ücret seviyesi değil. Çok daha önemli unsurları daha önceki oturumlarda tartıştık, dinlediniz. Fakat bu dallarda da, Çin gittikçe önemli hamleler yapıyor.

Ancak, ben Çin'in ihracat hamlesinin çok uzun olmayan bir vadede gittikçe kısılacığını, Çin'in gittikçe artan bir oranda önemli bir ithalat pazan haline geleceğini tahmin ediyorum. Bu kesinlikle böyle, çünkü Çin halkı hakikaten ithalata aç, her türlü ithal ürünlerine ve, zannediyorum, özellikle Türkiye'den gidebilecek ürünlere büyük bir açlık söz konusu. Şimdilik Çin piyasasına girmek kolay değil, ama zaman içinde Çin piyasası çok akışkan ve çok dışa açık bir piyasa olacaktır. Dolayısıyla, gayet tabi ki, Ortak Pazar'a ve diğer pazarlara ilgimizi kaybetmeden, yavaşlatmadan Çin pazarı ile yakından ilgilenmemiz ve oradaki hiçbir fırsatı kaçırmamız gerektiği kanısındayım. Sorularınız olur

tahmin ederim, ümit ederim. Onlara cevap vermeye çalışacağım. Teşekkür ederim.

## SORULAR ve KATKILAR

**Mehmet Akif Koca**

DPT'den katılıyorum. AB'nin geleceğini küreselleşme mi şekillendirecek, yoksa küreselleşmeyi AB mi yönlendirecek? Değerli konuşmacılarımızın bu konuya ilişkin görüşlerini siyasi, sosyal ve ekonomik boyutları da göz önüne alarak öğrenmek isterim.

**Staffan Jerneck**

Sorunuzun yanıtı, ikinci seçeneğinizdir. Bunu rahatlıkla söyleyebilirim, çünkü gösterdiğim tabloları anımsarsanız, Avrupa kendi içinde küreselleşiyor ya da bölgeselleşmenin fazlasıyla arttığını da söyleyebilirsiniz. Aynı zamanda, Avrupa'nın Gayri Safi Milli Hâsıla'da dış ticaret yüzdesinde artış olmamıştır. Diğer taraftan, Avrupa ve Amerika arasındaki çok önemli ilişkileri de biliyoruz. Bazılarına göre son 50 yılın en kötü politik ilişkilerini yaşıyoruz, ama ekonomik ilişkilere bakarsanız, son bir kaç yıl içinde olağanüstü bir gelişme olduğunu görürsünüz. Amerikan şirketlerinin 2003 yılında İrlanda'ya, Çin'e yaptıklarından daha fazla; Danimarka'ya, Hindistan'a yaptıkları kadar yatırım yaptıklarını çok az kişi biliyor. Fransa ve Almanya'ya, 2003'te daha önce yaptıklarından çok daha fazla yatırım yaptılar ve bu iki ülkeyle ilgili Amerika'da son zamanlarda dile getirilen eleştirileri hatırlayınız eleştirileri hatırlayınız.

O halde Sayın Kaleğasi'nin da değindiği üzere ekonomik transatlantik ilişkiler büyük bir olasılıkla gelecekte daha da büyüyecek ve derinleşecektir. Bu da tabi ki küreselleşmenin bir parçasıdır ve Avrupa da her geçen gün engellerin ortadan kalkmasıyla kendi içinde eskisine oranla daha fazla ticaret yapacaktır. Ticarete çok küçük payı olan hizmet sektörüyle ticaret yapmanın zamanı gelmiştir.

AB, kendisine katılan 10 ülkeyle biraz daha genişlemiştir. İki ülke de, 2007 için sıradadır. Hırvatistan sırada gözükmemektedir; Türkiye'nin üyeliği biraz daha uzaktır. Bu da, AB'nin genişlemesiyle birlikte, ticarete bölgeselliğinin de genişleyeceği anlamına gelmektedir. Buna küreselleşme dersiniz veya demezsiniz, bu bir tanımlama meselesidir, ama, bence AB, ABD'yle ve dış dünyayla daha çok ticaret yapacak, hatta kendi içinde bile daha çok ticaret yapacaktır.

Son olarak şunu belirtmek istiyorum. Oturum Başkanımızın değinmiş olduğu ve benim de biraz bahsettiğim çalışmamız, Gümrük Birliği'nin Türkiye için çok olumlu sonuçları olduğunu göstermiştir.

Türkiye'nin, 8 yıl içinde müzakereleri bitirip, 2015 yılında AB üyesi olacağını düşünüyoruz. Yıllık maliyetlerin de, diğer bazı tahminlere göre daha az olacağı kanısındayız. Bizim tahminimize göre, yıllık maliyetler yaklaşık 18 milyar Euro olacak; ki, bu rakam da Komisyonun hesapladığı rakamdan daha düşüktür.

#### Ulrike Hauer

Çok teşekkür ederim. Bence bahsettiğiniz her iki olasılık da doğrudur. Öncelikle, AB kendi içinde, küreselleşmeyi önceden şekillendirmektedir. Küresel bir güç olmak suretiyle, daha güçlü hale gelmek suretiyle, bizler aslında olup biteni, kuralları etkiliyoruz. Fakat aynı zamanda, AB ve AB içerisindeki süreçler de, olup biten şeylere karşı bir yanittir.

Çin hakkındaki son sunum, Çin'in hepimizi, AB ve ABD'yi, ticaret yatırım stratejilerini bir kez daha gözden geçirmeye zorlayan bir güç haline nasıl geldiğini gösterdi. Aslında, her iki olgu da gözlemlenebilir. Sanırım, son bahsettiğim noktada göstermeye çalıştığım, Sayın Jerneck'in genişlemenin bedelinden bahsederken söylediği ile aynıdır. Bu konuda yorum yapmayacağım elbette, çünkü Komisyon'un görüşü biraz farklı, ama bunu raporumuzda okuyabilirsiniz.

Ancak Jerneck'in söylediği gibi, dış ticaretimizin Avrupa Birliği içerisindeki ticaret artışı kadar artmamış olduğu doğrudur. Fakat bu, AB'nin küreselleşmeden uzaklaştığı anlamına gelmez ve buna işaret etmez. Buradan çıkarmamız gereken sonucun bu olduğunu sanmıyorum.

#### Staffan Jerneck

Ticaret ile ilgili bir yorum daha yapabilir miyim? Unutulmamalıdır ki, AB, Dünya Ticaret Örgütü'yle tek tek ülkeler olarak değil, bir birlik olarak görüşmeler yapmaktadır. Bu nedenle, bir yanda AB, diğer yanda da ABD, küresel ticarete iki büyük oyuncu olarak karşımıza çıkmaktadır. AB'nin küreselleşmesinin son 20 yıl içinde artmadığını söylemekle hatalı olmayız, ancak AB içindeki küreselleşmenin ya da bölgeselleşmenin fazlasıyla arttığı da bir gerçektir.

#### Soru

Tuğrul Görgün, Dış Ticaret Müsteşarlığı. Sayın Osman Ulagay, konuşmanızın başında birtakım rakamlar vermiştiniz. 28.8 trilyon dolar, 7 milyon kişinin ürettiği Gayri Safi Milli Hasıla gibi bir rakam mı? Yani toplam 40 trilyon dolar üretiliyor, bunun 28.8'i 7 milyon kişiye mi ait? Ben orada bir karmaşıklık sezdim.

Bir de, Sayın Attila Sönmez'e bir soru soracağım, bir değerlendirmeye birlikte. 5-6 ay önce National Geographic dergisinde Çin ile ilgili bir makale yayınlanmıştı. Orada Çin'in zenginleşen 100 milyonluk bir kitlesi olduğundan ve tüketim kültüründe de bir

değişimden bahsediyordu. Bu 100 milyonluk kitle Çin malı kullanmak istemeyen bir hale geliyor, Çin malını uyduruk olarak nitelendiriyorlar. Avrupa mallarını, İtalyan mallarını kullanmak yönlerinde bir tercihi var. Türkiye'nin de herhalde en büyük rekabetinin Çin ile değil, o pazara girebilecek Avrupalı ülkelerle olacağını düşünüyorum. Siz de orada yaşamışsınız, kültürel değişim ile ilgili bir şeyler söyleyebilir misiniz?

#### Osman Ulagay

Benim sözünü ettiğim çalışma, Merrill Lynch ile Gemini'nin yaptığı bir çalışma ve net mali varlığı 1 milyon doların üzerinde olan kişileri kapsıyor. Onların sahip olduğu servetin toplamı 28.8 trilyon dolar, her biri en az 1 milyon dolarlık mali varlığa sahip olan 7.2 milyon kişinin toplam varlığı. Tabi, bunları kendi içinde ayırdığınız zaman, örneğin 100 milyon doların üstündekileri alırsanız, çok daha küçük bir grup çıkıyor karşınıza. Ancak, burada bir servet söz konusu, yıllar içinde birikmiş mali net servet.

#### Dr. Attila Sönmez

Bana yöneltilen soru çok ilginç ve hakikaten konunun tam kalbine giden bir soru. Doğru, tahminlere göre, fert başına geliri 10-15 bin dolar civarında olan 100 ya da 120 milyon kişilik bir grup insan var Çin'de. Bu büyük bir piyasa elbette. Hatırlarsınız, Japonya şöyle bir evrim geçirdi. Belli bir döneme kadar, diyelim 1970'lerin başına kadar, Japon halkı Japon malı tüketti. Japonya'da, Japon arabasından başka araba, Japon elbisesinden başka elbise göremezdiniz. Bugün Japon hanımları Gucci çantaları, İngiliz pardösüleri vs. kullanmak istiyor. Zannediyorum, Çin'de de buna benzer bir eğilim olacaktır. Bu kaçınılmaz bir şey. Çünkü, sonsuza kadar yabancı parayı biriktirmenin rasyonel bir şey olmadığını anlayacak kadar iyi bir yönetimi olan bir ülke. Bu birinci nokta.

İkinci nokta da şu: Çok az biliniyor, fakat Çin'de sayıları 20 -30 milyon arasında olan bir grup insan kendini Türkiye ile akraba görüyor. Bazı kentlerde, hattâ, Beijing'in pazar yerlerinde sokaklarda dolaştığınız zaman, insanlarla Türkçe konuşup anlaşmanız, biraz zorlanarak da olsa, aşağı yukarı mümkün. Bu kişiler, Türkiye'deki gelişmelerle çok ilgili, Türkiye'yi ziyaret etmekle çok ilgililer. Türk malları almakla da muhtemelen çok ilgili olacaklar. Yalnız, biz bu piyasalara henüz girmiş değiliz, görebildiğim kadarıyla. Ben Çin'e gitmeyeli de bir 10 yıl kadar oldu, fakat son 10 yılda çok büyük bir değişiklik olduğunu sanmıyorum. Tek fark şu ki, Çin bizim piyasalarımıza çok büyük bir hızla ve büyük bir güçle girmeye başladı. Eminim ki, Çin'de, birçok ülke için olduğu gibi, Türkiye için potansiyel olarak çok büyük bir piyasa payı var. Bunu değerlendirmek ve kullanmak lazım.

## Soru

Benim sorum Sayın Ulrike Hauer ve Attila Sönmez Bey'e. Avrupa Birliği'nin kendini özellikle makine imalat sanayisinde çok güçlü buluyor. Aşağı yukarı yıllık üretimleri 300 milyar dolar civarında, bu sektörün dış ticaret fazlası da 75 milyar dolar. Ancak, sektörde gittikçe bir düşüş eğilimi yaşanıyor, dış ticaret dengeleri aleyhte geliyor. Bunun en büyük sebebi de, Avrupa Birliği ülkelerinin Çin'de bu sektörle ilgili yaptığı yatırımlardır. Yani, Avrupa Birliği Çin'in bu konudaki rekabetinden, Çin ile olan rekabetten şikayet ediyor, ama o ürün yine Birliğin kendi yatırımlarından geri geliyor. Avrupa Birliği'nin işsizlik ve istihdam sorunu varken, Çin'e böyle ileri teknoloji, teknoloji yoğun bir sektörde yatırım yapma politikası, Birliğin bir politikası mı, onu öğrenmek istiyorum.

Attila Bey'e aslında ben de katılıyorum, Çin'de, gözlediğim kadarıyla, Türkiye'den giden girişimciler tekstil gibi sektörlerde yatırım yapıyorlar. Ama ileri teknoloji, teknoloji yoğun sektörlerde Türkiye oralara gitmiyor henüz. Türkiye'nin de hedefleri teknoloji yoğun sektörlerde yatırım yaparak serviste ilerlemek, dolayısıyla şu andaki meseleler geçici gibi gözüküyor. Avrupa Birliği'nin makine imalat sanayisinde yaptığını Türkiye yapmıyor. Türkiye, emek yoğun sektörlerde Çin'de yatırıma gidiyor. Türkiye de bunu yapmalı mı; makine imalat sanayisi, otomobil gibi konularda Türkiye bunu, Avrupa Birliği'ne de girmek isteyen bir ülke olarak, yapmalı mı?

## Ulrike Hauer

Çok teşekkürler. Bu çok ilginç bir soruydu. Sanırım, gerçekten sorun teşkil eden bir konunun oldukça önemli bir yorumuydu; Avrupalı şirketler Çin'e yatırım yapıyor ve böylelikle iş imkanlarını kısmen yurt dışına transfer ediyorlar. Sanırım, bahsettiğiniz nokta buydu ve elbette, bu malların Avrupa'ya yeniden ithali de söz konusu. Bize göre, bu soruna verilecek yanıt, yurtdışına yatırımı engellemek değil; fakat, eşit rekabet gücüyle AB'ye yatırım yapılmasıdır. AB, sunumumda da gösterdiğim gibi, diğer ülkelerdeki en büyük yatırımcılardan biridir. Sanırım TÜSİAD'daki meslektaşım da söyledi: bu Lizbon Stratejisi'dir, küreselleşmeye bir cevaptır. Sizin de dediğiniz gibi, rekabet edebilmek için eğitime, araştırmaya, yüksek teknoloji endüstrilerine yatırım yapabilmek adına, o alandaki zorluklara bir tepkidir. Öte yandan, bizler, dünya etrafında bir sanayi gemisi olacağız her zaman. ABD'de çok tartışılan ve AB'de de tartışılmaya başlanan hizmet sektöründe de bu olgu görülmeye başlandı. Belli hizmet sektörleri de düşük maliyetli bölgelere kaymaya başladılar. Evet, bu AB'de eleştiri aldı, ancak bizim tepkimiz pazarları kapatmak değildir. Çin'de pazar kapatmak zorunda değildir. Bizim yanıtımız, Lizbon Stratejisi, eğitim, araştırma ve bilgi transferi gibi alanlara odaklanmak olacaktır.

## Dr. Attila Sönmez

Çok ilginç bir soru hakikaten. Teşekkür ederiz, dokunmak isterdim konuşmamda fakat olanak yoktu. Zaten Avrupa Birliği'nin Çin benzeri ülkelerde yatırım yapması doğal, küreselleşen dünya pazarında bundan daha doğal bir şey tasavvur edilemez. Onlar ihraç etmese başkaları ihraç edecektir. Ancak, Türkiye'nin yatırım sermayesi ihraç etmesi daha az normal bir gelişme ve bu sadece son 30 yıldaki Türk ekonomisinin çarpıtılmış yapısından ileri gelen bir şey. İzah edeyim. Bir ülkede reel faizler Türkiye'deki kadar yüksek olursa, aşağı yukarı, doğal olarak kısa bir süre sonra, diyelim 3-5 yıl sonra, o ülkedeki tasarruf oranının o ülkedeki yatırım olanaklarının üstüne çıktığı görülür.

Bu yüzden Türkiye gibi sermaye-fakir bir ülkenin, dünyanın çeşitli yerlerine sermaye ihraç ettiğini görüyoruz. Çünkü Türkiye'deki yatırım olanakları, tasarruf olanaklarının çok altında. Dolayısıyla bu tasarrufu bir şekilde ihraç etmek lazım, dolayısıyla gidip yatırım yapılıyor. Umarım son birkaç yıldan beri Türkiye'deki iç iktisadi koşullar daha bir normalleşmeye başlıyor, enflasyon oranlarının düşmesi ile beraber reel faizler de düşme eğiliminde, hala aşırı derecede yüksek ama düşme eğiliminde.

Dolayısıyla Türkiye'nin Çin'de büyük ölçüde yatırımlara girişmek yerine, Çin'in büyük bir ihracat pazarı olarak görülmesi bence Çin sanayisi açısından önemli. Çok marjinal durumlarda ufak yatırımlar söz konusu olabilir. Fakat normal yaşamına dönmüş bir Türkiye'nin, yani son 30 yıllık enflasyon fırtınasından çıkmış bir Türkiye'nin büyük bir sermaye ithalatçısı olması lazım, ihracatçısı değil.

Öte yandan bir çok alanda ilk üç kişiyi say dersiniz, Çinli isimler çıkıyor karşınıza. Maalesef bizde üniversite sayısı belki oldukça yükseldi son yıllarda fakat kalite için aynı şeyi söyleyemezsiniz. Katiyen söyleyemezsiniz. Birkaç sınırlı üniversite dışında, eğitimin kalitesinde büyük düşme var. Çocuklar ne doğru düzgün Türkçe ne de doğru dürüst İngilizce konuşabiliyorlar. Ne doğru dürüst matematik biliyorlar ne de doğru dürüst mühendislik. En iyileri gidip başka ülkelerde iş bulup çalışıyorlar. Türkiye'nin gerçek bakması gereken sorun bu ve o bakımdan maalesef Çin ile karşılaştırmanız aşağı yukarı mümkün değil.

## Osman Ulagay

Bütün konuşmacılara çok teşekkür ederim. Oturumu burada kapatıyorum. En önemli nokta ile kapattık. Eğitimin kalitesi niteliği Türkiye'nin gündeminde de küreselleşme ile uyum ve Avrupa ile uyum anlamında aslında birinci sırada yer almak durumunda.

## OTURUM 4A

### TÜRKİYE'NİN SANAYİ STRATEJİSİNİ OLUŞTURMAK

- Türkiye'nin Sanayi Stratejisi eksikliği ve sonuçları
- AB Sanayi Stratejisi, Genişlemiş Avrupa Birliği'nin bu stratejiye etkisi ve Türkiye değerlendirmesi
- Lizbon Stratejisi perspektifi ile bir Sanayi Stratejisi arayışı - Türkiye İktisat Kongresi Çalışma Grubu Raporu
- Bilim ve teknoloji politikalarının sanayi stratejilerine etkileri ve bir gelecek vizyonu

#### Oturum Başkanı

Dr. Attila Karaosmanoğlu

Dünya Bankası Eski Başkan Vekili

#### Konuşmacılar

C. Bülent Demircioğlu

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi,  
Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Philippe Jean

Avrupa Komisyonu İşletmeler Genel  
Müdürlüğü İşletme Politikaları Bölüm Başkanı

Dr. Ümit İzmen

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)  
Genel Sekreter Yardımcısı

Prof. Dr. Erol Taymaz

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü  
Öğretim Üyesi

## Dr. Attila Karaosmanoğlu

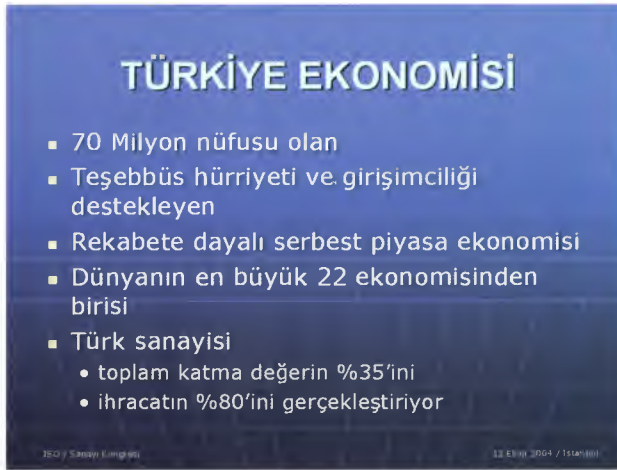
Dünya Bankası Eski Başkan Vekili

Değerli konuklar, bu oturumda Türkiye'nin sanayi stratejisini oluşturma konusunu ele alacağız. Arkadaşlarımızın sunumlarından sonra, ben de hem bir özet yapmak hem de benim strateji oluşturma konusundaki bazı tutkularımdan bahsetmek istiyorum. Konuşmalara Sayın Bülent Demircioğlu ile başlıyoruz. Bülent Bey, Borusan A.Ş.'nin Başkan Yardımcısı ve Borusan Mannesmann'ın Murahhas Üyesidir.

## Bülent Demircioğlu

Istanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi, Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Sayın Başkan, değerli konuklar, Türkiye'nin sanayi stratejisini oluşturmak konusunda strateji oluşturmaya yönelik görüşlerimi ve bu konuda bir pratik yaklaşım içeren önerimi sizlerle paylaşacağım. Türkiye, 70 milyon nüfusu ile çok büyük bir ülkedir. Ülkemiz, teşebbüs hürriyeti ve girişimciliği destekleyen, rekabete dayalı serbest piyasa ekonomisini benimsemiştir. Dünyanın en büyük 20 ekonomisinden birisidir ve bu ekonominin sanayisi, toplam katma değer in ortalama üçte birini, ihracatın da %80'ini gerçekleştirmektedir. (Şekil 1)

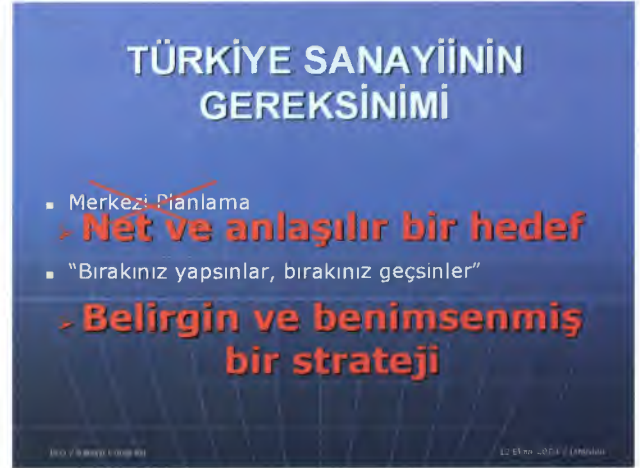


Şekil 1

Böyle bir ülkenin sanayi stratejisini merkezi planlama ile yönetmek mümkün değildir. Bu tür yaklaşımlar eski Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nde ve Doğu Avrupa ülkelerinde denenmiş, hem son derece başarısız olmuş hem de girişimciliği, yaratıcılığı öldürmüştür. Bu nedenle, Türkiye'deki sanayi stratejisini çok kalıpcı bir yaklaşımla yönetmeye çalışılmamalıdır.

Bildiğiniz gibi, serbest piyasa ekonomilerinde tüm ekonomik oyuncuların tek bir plan çerçevesinde hareket etmeleri de olası değildir. Bu nedenle, Türkiye'de her şey üretilecektir. Bu büyüklükte bir ekonomide hem şekerleme hem otomobil hem çivi hem bilgi teknolojisi üretilecektir; her şey üretilecektir ama, ne kadar, ne miktarda üretileceği sorularına, sanayi stratejisinin cevap vermesi gerekmektedir. Ancak, bugünkü mevcut durumumuzda, benim "bırakın yapsınlar, bırakın

geçsinler" şeklinde tarif etmeye çalıştığım stratejimizi devam ettirmek de mümkün değildir. Herhangi bir meselede neticeye ulaşmak için, herhangi bir problemin çözümünü bulmak için mutlaka elimizde net ve anlaşılabilir bir hedefin, belirgin ve benimsenmiş bir planın olması gereklidir. Bu olmadan ne Türkiye'de, ne de dünyada hiçbir iş başarılı olamamaktadır. (Şekil 2)

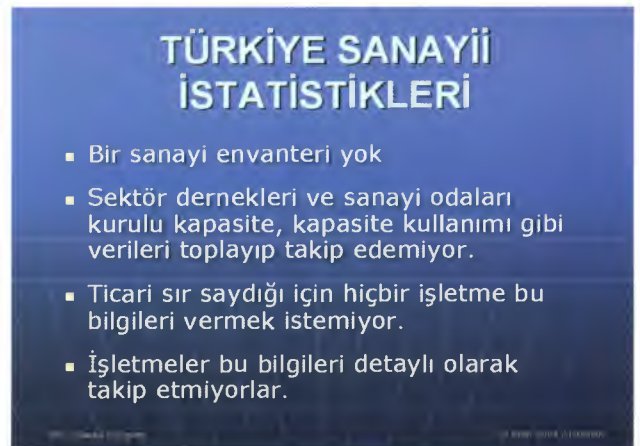


Şekil 2

Bugün Türkiye geneline baktığımız zaman, hem kamuda hem de özel sektörde çok sayıda atıl yatırımın olduğunu görüyoruz. Ben mevcut durumun bir fotoğrafını çekmek istedim ve bu fotoğrafı çekmek için de iki ay süresince çok uğraştım. Ulaşabildiğim bazı verileri de bugün sizlerle paylaşmak istiyorum.

Ancak, öncelikle, bu iki aylık çabam içerisinde yaptığım birtakım üzücü tespitlerden bahsetmek istiyorum. Türkiye'de hiçbir sanayi envanteri yok. Ne sektör dernekleri, ne de sanayi odaları sanayinin kurulu kapasitesi, kapasite kullanımı gibi verileri toplayıp takip edemiyor; belki böyle bir misyon da edinmiş değiller. Şirketlerin neredeyse hepsi, bu tür bilgileri ticari sır saydığı için vermek istemiyorlar.

Ayrıca, şirketler kültürel olarak, bu tür istatistiki bilgilerin önemine de pek inanmıyor ve o yüzden yakından takip etmiyorlar. Bazen Türkiye fotoğraflarının içinde ilginç enstantanelere rastlırsınız, ben de bu noktada, konuyu böyle ilginç bir enstantane ile bağlayıp, konunun önemine dikkat çekmek istedim. (Şekil 3)



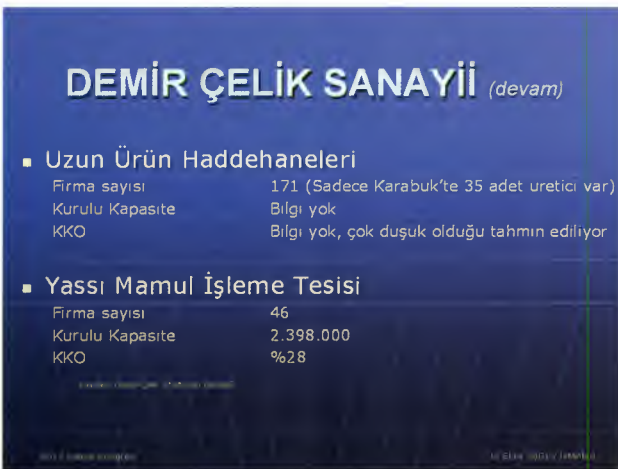
Şekil 3



Şekil 4

Demir çelik sanayisinden başlayalım. Demir çelik sanayisinde kapasite kullanımı iyi, %70 ve %2 görünüyor. Ancak, hemen bir alttaki tabloya bakarsanız, Türkiye 4 milyon tonun üstünde yassı mamul ithal ediyor. Buna mukabil, kapasite kullanımını artırmak için, çok düşük karlılıkla uzun mamul ihraç ediyor. Yassı mamul ile uzun mamul arasında son derece ciddi bir kapasite dengesizliği var. Müthiş teşvikler vermişiz, uzun mamul üretimini teşvik etmişiz. Şimdi ise, nereye satacağımız noktasında zorlanıyoruz. Bu misali de onun için seçtim. Aynı konudan devam edersek, Türkiye’de 171 tane uzun hadde hane var ve bunların da, zannediyorum çoğu, 160-162 tanesi faal vaziyettedir. Sadece Karabük’te 35 uzun hadde üreticisi var. Kurulu kapasite hakkında hiçbir bilgi yok, ulaşılamıyor.

Kapasite kullanımı bilinmiyor, ama çok düşük olduğu sektör yetkililerince ifade ediliyor. Aynı şekilde, sadece Türkiye’nin batısında - Türkiye’nin doğusuna ilişkin hiçbir rakama erişemedik - Ankara’nın batısında 46 tane yassı mamul işleme tesisi var. 2 milyon 400 bin ton kurulu kapasitenin sadece %28’i kullanılıyor. (Şekil 4-5)



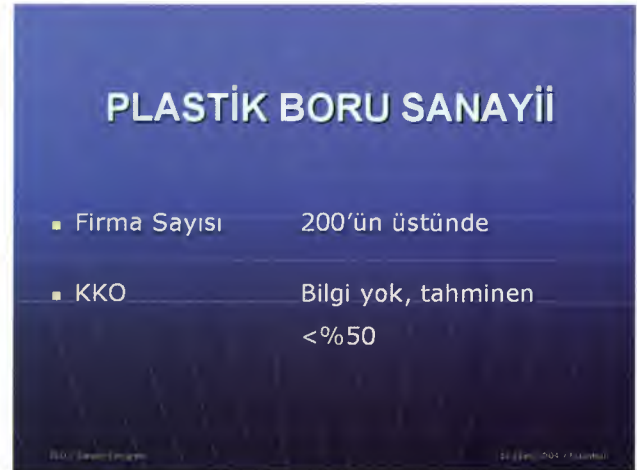
Şekil 5

Kendi sektörümden bir örnek vereyim. Türkiye’de 40 tane çelik boru üreticisi var. Kurulu kapasitesi 3.5 milyon ton ve kapasite kullanımı %50 civarındadır. Bu oran da, iyi bir senedeki, 2003 senesindeki rakamdır. Bu rakama

plastik boru, pis su borusu, tesisat borusu ve sulama borusu gibi her türlü boru dahil değil. Plastik boru sektöründeki üretici firma sayısı bilinmiyor. Ben sanayi odaları ve ticaret sicilden ancak 200 tanesini tespit ettirebildim. Kapasite kullanımı hakkında hiçbir bilgi yok, ama sektör yetkililerince %50’nin çok altında olduğu ifade ediliyor. (Şekil 6-7)



Şekil 6



Şekil 7

Çimento sanayisinin kapasite kullanımı %60’lar dolayındadır. Hazır beton sanayisine bakacak olursak, her mahalleye bir santral kurmuşuz. %33-35 civarında bir kapasite kullanımı var. (Şekil 8-9)



Şekil 8



## HAZIR BETON SANAYİİ

### □ Kapasite

Y. / Milyon m <sup>3</sup>	Kurulu Kapasite	Üretim	KKO %
1999	63	22.5	35
2000	64.4	27	42
2001	70.2	22.5	32
2002	77	25	33
2003	79	26.8	35

Şekil 9

Boya sanayisi, 1 milyar dolar pazar büyüklüğü olan çok önemli bir sektör ve sektörün kapasite kullanımı %55 dolaylarındadır. Ayakkabı sanayisinde ise 500 milyon çift ayakkabı üretme kapasitemiz var ve bu kapasitenin %40-50'sini kullanıyoruz. Burada dikkat çeken önemli bir husus var; 500 milyon çift ayakkabı üretmek için 400.000 insan kullanıyoruz ve 2 milyar dolarlık üretim yapılıyor. Bu rakamlar dernekten alınmıştır. Bu verilerle hesap ederseniz, yılda adam başına 5 bin dolarlık üretim yaptığımızı görüyoruz. Bu rakam, ayakkabının derisi mi, işçinin ücreti mi, yoksa sanayi odasının aidatı mı; ben çözemedim. Plastik sanayisi de aynı durumdadır. 2 milyon 800 bin ton üretim var ve kapasite kullanımı %63 civarındadır. (Şekil 10-12)

## BOYA SANAYİİ

- Pazar Büyüklüğü 1 milyar dolar
- Kurulu Kapasite 650.000 ton
- Üretim 360.000 ton
- KKO %55
- 2003 Yılı ihracatı 145 milyon dolar

Şekil 10

## AYAKKABI SANAYİİ

- 2002 Kurulu Kapasite 500 milyon çift
- KKO ~ % 40-50
- 2003 Yılı
  - Üretim 1.920 milyon \$
  - İthalat 181,6 milyon \$
  - İhracat 172,7 milyon \$
- 2002 istihdam ~ 400.000 kişi

Şekil 11

## PLASTİK SANAYİİ

- 2002 Üretimi 2.8 milyon ton
- Kişi Başına Tüketim 40 kg
- 1999 Yılı
  - Kurulu Kapasite 2.793.291
  - Üretim 1.781.129
  - KKO % 63.7

Şekil 12

Nişasta sanayisinde durum çok kötü, çünkü kapasite kullanımı %28-30 dolaylarında seyrediyor. Burada, tabii, Türkiye Şeker Fabrikaları'nın özelleştirilmesi nedeniyle, bu işletmenin değerini artırmak için devletin getirdiği bazı kısıtlamaların olduğundan bahsediliyor ki, bu da elbette, ayrı bir ölçüdür. Makarna sanayisinde 950 bin ton üretim kapasitesi varmış; her türlü ihracat gayretine rağmen bunun ancak %46'sını kullanabiliyoruz. (Şekil 13-14)

## NİŞASTA SANAYİİ

- Üretici Firma Sayısı 7
- Kapasite & Tüketim

Bin Ton	Kurulu Kapasite	Üretim	KKO %	İthalat	İhracat	Tüketim
2002	400	125	31	19	1	143
2003	500	140	28	25	3	163

Şekil 13

## MAKARNA SANAYİİ

- 2003 Yılı
  - Kurulu Kapasite ~ 950.000 ton
  - KKO %46
  - Üretim 438.000 ton
  - İhracat 68.450 ton

Şekil 14

İstanbul Sanayi Odası'nın sektör araştırması çalışması nedeniyle, kimya sanayisinde daha belirgin rakamlara ulaşmak mümkün oldu. Alt sektörlerde, örneğin tarım ilaçları sektöründe kapasite kullanımının %50 olduğu tahmin ediliyor ama üretici sayısı bilinmiyor. Tekstil kimyasallarında kapasite kullanımı %60'ın altındaymış. 1990 sonrası verilen teşviklerle, üretici sayısı 30'dan 100'e çıkmış. Sabun, deterjan ve kozmetik alt sektörlerinde üretici sayısı bilinmiyor; tahmini kapasite kullanımı ise %50 ve altı olarak tahmin ediliyor. İlginç bir örnek, sadece Konya'da 72 tane kolonya üreticisi varmış. (Şekil 15)

Alt Sektörler	KKO %	Üretici Sayısı
• Tarım İlaçları	Tahmini %50	Bilgi yok
• Tekstil Kimyasalları	? %60	'90 sonrası teşviklerle sayı 30'dan 100'e çıktı
• Sabun, Deterjan, Kozmetik	Tahmini %50	Sadece Konya'da 72 kolonya üreticisi mevcut

Şekil 15

Otomobil sanayisinde de ilginç rakamlar var ve bu rakamlar Otomotiv Sanayii Derneği'nin resmi rakamlarıdır. İyi bir yıl diye bildiğimiz 2003'te dahi kapasite kullanımının % 52 olarak gerçekleştiğini görüyoruz. Bu rakamı gördükten ve gazetelerde yer alan "Peugeot, Hyundai, Mazda Türkiye'de yeni yatırımlar yapacak" şeklindeki haberleri okuduktan sonra, insanın aklına ütöpik bir düşünce geliyor. Acaba otomobil sanayisinde fason bir üretici ortaya çıkmaz mı? Çok ütöpik bir düşünce gibi görünse de, dünyada bunun uygulamaları var. Dünyada fason araba üreten fabrikalar var ve bunların en önemlisi de Avusturya'da hem BMW'ye, hem Mercedes'e hem Chrysler'e fason araba üretiyor. (Şekil 16)

Yıl/Adet	Kurulu Kapasite	Üretim	KKO %
1999	Na	325.297	50
2000	Na	468.381	36
2001	Na	285.737	29
2002	Na	357.217	35
2003	1.080.156	562.466	52

Şekil 16

Diğer sektörlerde de birkaç enteresan rakama ulaştım. Örneğin, ulaştırma sektörüne baktığımızda, Tekirdağ ile Bandırma arasında 31 adet liman olduğunu görüyoruz. 3 tane de yeni müracaat var.

Demek ki, her 10 kilometrede bir, fırın yapar gibi, liman yapmışız. Neden? Çünkü devlet, 1954'ten bu yana, Büyük İstanbul Limanı'nın nerede olması gerektiğine karar verememiş. Gaziantep'te 37 adet çikolata ve şekerleme üreticisi varmış. Kayseri'de mobilya ve çekyat üretici sayısı 210 imiş. Kamunun 1000'in üzerinde yarım kalmış sanayi yatırımı var. (Şekil 17)

Yıl/Adet	Kurulu Kapasite	Üretim	KKO %
1999	Na	325.297	50
2000	Na	468.381	36
2001	Na	285.737	29
2002	Na	357.217	35
2003	1.080.156	562.466	52

Şekil 17

Tüm bu verilerin ışığında görüyoruz ki, belirli bir hedefi olmayan, teşvik ve yoğun bilgilendirme sureti ile belli bir hedefe yönlendirilmemiş sanayi yapısında, ölçek ekonomisinden uzak, küçük yatırımlar ve alt sektörlerde de aşırı kapasite yığılmaları ortaya çıkmaktadır. Benim tespitim bu yöndedir. Bilhassa, yatırım tutarı nispeten az ve ürünlerdeki bilgi girdisi düşük olan bütün alt sektörlerde bu durum müşahade edilmektedir; kapasite fazlası özellikle bu noktalarda görülmektedir.

Başarılı gibi gözükken bir yatırımı taklit ederek fazla kapasite yaratmak; aynı pazarda, farklılaşma, ihtisaslaşma ve kaliteyle değil, sadece fiyat düşürerek rekabet etmeye çalışmak, sınıai gelişmenin değil, bir yanlış göstergesi olmaktadır. Bu şekilde ekonomik değer yaratılmadığı gibi, aksine değer kaybına neden olunmaktadır. Aşırı kapasite yığılmaları ve ölçek dışı yatırımlar, önce iç piyasada fiyat savaşına neden olmakta, sonra bu fiyat savaşını Türkiye'nin ihracat pazarlarına da yansımaktadır. (Şekil 18)

Bunun neticesinde de, karsızlık ortaya çıkmaktadır. Kar, şirketlerin damarındaki kan gibidir. Kar etmeyen, nakit yaratmayan bir şirketin hayatını devam ettirmesi mümkün değildir. Yeni ürün, kalite, ArGe ve yeni yatırım için kaynak tahsis edemeyecek ve zaman içinde yok olup gidecektir. Bu tür şirketler, yok olup giderken de, ekonomide önemli tahribat bırakmaktadırlar. Karsızlık dayanılmaz olunca haksız rekabet başlamaktadır ve işletmeler, kayıt dışına çıkmak suretiyle, KDV, Sosyal Sigorta primleri ve Kurumlar Vergisi'nden haksız kazanç elde etmeye çalışmaktadırlar.

## DİĞER SEKTÖRLER

- Bandırma Limanı'ndan Tekirdağ'daki Akport (dâhil)'a kadar Doğu Marmara'da toplam **31 adet** iskele/liman.  
3 yeni müracaat müsaade safhasında. (Kaynak: Borusan Lojistik).
- Gaziantep'te kurulu Çikolata-Şekerleme üreticilerinin sayısı **37** (Kaynak: GSO)
- Kayseri'de kurulu mobilya ve çekyat üreticilerinin sayısı **210**
- Yarım kalmış kamu yatırımları 1000'in üzerinde

100 / Sanayi Enerjisi

12 Ekim 2009 / İstanbul

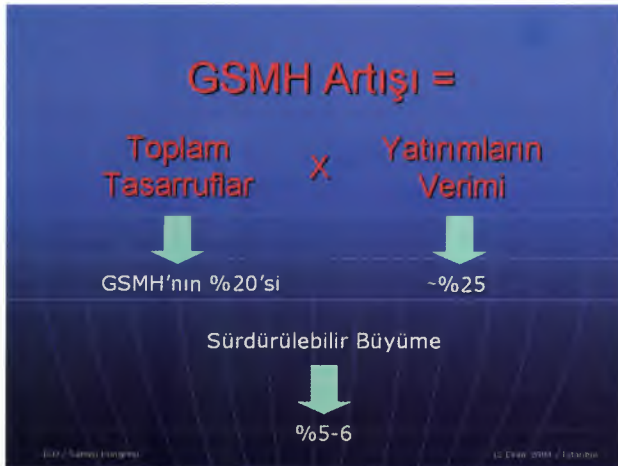
Şekil 18

Kayıt dışı ekonominin en önemli nedenlerinden biri de, verimsizlik ve iş ahlakı çöküntüsü ile beraber, bazı sektörlerde aşırı kapasite yığılmaları meydana gelmesi ve arz talep dengesinin arz aleyhine aşırı bozulmasıdır.

Özel sektörün yatırım kararlarının sağlığı açısından, ulusal bir sanayi stratejisinin varlığı temel koşuldur. Geleceğe ilişkin kararlar alınırken yol gösterici bir strateji ve temel politikaların bulunması, öngörülerin daha sağlıklı yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Makro ekonomide ampirik olarak, Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) artışı, toplam tasarrufların yatırımların verimi ile çarpılması sonucunda elde edilmektedir. Türkiye'deki toplam tasarruflar, GSMH'nin %20'si dolayındadır. Yatırımların verimi ise %25 dolayındadır ve düşüktür. Yatırımların verimi derken, tüm özel sektör, kamu, alt yapı, eğitim yatırımları ve bunların tüm birincil ve ikincil getirilerini kastediyoruz.

Bu durumda, sürdürülebilir büyüme %5-6 çıkmaktadır. Bunun üstündeki büyümeler sürdürülememektedir. Bu formüle göre, büyümeyi artırmak, ya tasarrufları ya da verimliliği artırmakla sağlanabilir. Bunun, genel anlamda sürdürülebilir sınırlı büyümedeki karşılığı da, öncelikli olarak, etmenlerin bir plan dâhilinde aynı yönde hareket etmeleri ve ekonomik kaynakların doğru tahsisidir. (Şekil 19)



Şekil 19

Böyle bir yol haritası, modern yönetim biliminde olmazsa olmaz bir unsurdur. Cumhuriyet hükümetleri, genelde problem çözmekle uğraşmakta ve orta ve uzun vadede geleceği yönlendirecek bir çalışma ve planlamaya girmemekte veya girememektedir. Sanayi tarihimizde sadece 1960'lardaki ithalat ikamesi ve sonra 1980'lerde Turgut Özal'ın getirdiği ihracata dönük sanayi stratejisinden bahsedilebilir. Fakat, bu iki stratejinin de altı bir iş planı ile doldurulmamıştır.

Yönetimlerin birincil amacı, günü kurtarmak için çıkan yangınları söndürmek olmaktadır.

Bu metotla da, ne problemler tükenmekte, ne de yangınlar bitmektedir. Stratejisizliğin en göze batan örneği de, herhalde, şehirlerin kontrolsüz büyümeleri ve bunun neticesinde ortaya çıkan sosyal ve şehircilik sorunlarıdır.

Batıda ise, çok belirgin strateji tespitleri ve uygulamaları gözlenmektedir. Son yıllarda bunların en önemlisi, Lizbon stratejisi denen ve 2010 yılında AB'nin verimlilikte ABD'yi yakalamasını hedefleyen stratejidir. Bu makro strateji çerçevesinde, her ülke kendi alt planlarını yapmış ve yapmaktadır. Bu çerçevede akla gelen misaller şunlardır:

- Almanya, MIT ve Harvard'a rakip 10 özel üniversite kurmak üzere hareket geçmiştir.
- Tüm Avrupa ülkeleri haftalık çalışma saatlerini 36 ve 39 saatten, 40 ve 42 saate çıkarmak için planlı bir bilgilendirme ve kamuoyu çalışması başlatmışlardır.
- Almanya ekonomisinin kısa vadeli ihtiyacını karşılamak için 25.000 bilgisayar ve yazılım uzmanına çalışma müsaadesi vermiştir. (Şekil 20)

## STRATEJİ ÖRNEKLERİ

- Türkiye'de
  - İthalat İkamesi 1960
  - Turgut Özal'ın ihracata dönük sanayi stratejisi  
(Bu iki stratejinin de altı tutarlı bir iş planıyla doldurulmadı)
- Dünya'da
  - Lizbon stratejisi
    - Almanya/ MIT ve Harvard'a rakip 10 özel üniversite
    - AB Ülkeleri/ Haftalık çalışma saatlerinin artırılması
    - Almanya/ 25.000 bilgisayar ve yazılım uzmanı ithalatı

100 / Sanayi Enerjisi

12 Ekim 2009 / İstanbul

Şekil 20

Misaller bu şekilde uzayıp gitmektedir. Tezimize geri dönecek olursak, Türkiye gibi büyük bir ekonomiyi yönetenlerin, sanayi süreci başta olmak üzere, ülkenin bütün süreçleri için birer yol haritaları olması gerekir. Hükümetlerin günlük dertlerden sıyrılıp, geleceği yönetme planı yapmaları şarttır.

"Sanayi süreci için hazırlanacak bir stratejik planın esasları ne olmalıdır?" diye düşündüğümüzde, bu esasları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Türkiye'nin makro hedefleri doğrultusunda, ülkenin gerçekleri ve kuvvetli yönleri ile desteklenmiş, dünyadaki makro trendleri göz önüne alan, Türkiye'nin nerede ve nasıl rekabet edeceği sorusuna cevap veren ve mükemmeli hedeflemeyen, genel bir çerçeve çizen,

- Kısıtlamalar ile değil, sektörel ve bölgesel selektif teşvikler ve yoğun bilgilendirme ile yönlendirilen, sektörel ve bölgesel selektif bir teşvik sistemi içeren, girişim ruhunu teşvik eden, şirket birleşmelerini teşvik eden,
- Kuvvetli politik sahiplenmesi olan, hızla yapılacak ve hızlı bir dönüşüme uygun, kamuoyu tarafından benimsenmiş ve periyodik olarak revize edilen bir çerçeve strateji hazırlanmalıdır. (Şekil 21-23)

### Sanayi Süreci İçin NASIL BİR STRATEJİ?

- Türkiye'nin makro hedefleri doğrultusunda, ülkenin gerçekleri ve kuvvetli yönleri ile desteklenmiş
- Dünyadaki makro trendleri göz önüne alacak
- Türkiye'nin nerede ve nasıl rekabet edeceği sorusuna cevap veren
- Mükemmeli hedeflemeyen, genel bir çerçeve çizen

BBG / Sanayi / Bilgi / 12 Eylül 2004 / İstanbul

Şekil 21

### NASIL BİR STRATEJİ? (2)

- Kısıtlamalar ile değil, sektörel ve bölgesel selektif teşvikler ve yoğun bilgilendirme ile yönlendirilen
- Sektörel ve bölgesel selektif bir teşvik sistemi içeren
- Girişim ruhunu teşvik eden
- Şirket birleşmelerini teşvik eden

BBG / Sanayi / Bilgi / 12 Eylül 2004 / İstanbul

Şekil 22

### NASIL BİR STRATEJİ? (3)

- Kuvvetli politik sahiplenmesi olan
- Hızla yapılacak ve hızlı bir dönüşüme uygun
- Kamuoyu tarafından benimsenmiş
- Periyodik olarak revize edilen

BBG / Sanayi / Bilgi / 12 Eylül 2004 / İstanbul

Şekil 23

Kamu kurumları ve özel sektör bir araya gelerek, ortak öngörülerde bulunarak, bu şekilde yol gösterici mahiyette bir sanayi stratejisi üretebilirler. Bunun için, öncelikle, gerçekçi bir sanayi envanteri çıkartılmalıdır. Envanter çalışması, tespit edilecek bir metodoloji çerçevesinde, sanayi odaları, sanayi ve ticaret odaları uzmanları, Bakanlık uzmanları ve özel sektörün tahsis edeceği uzmanlar tarafından, bir nüfus sayımı anlayışıyla süratle yapılabilir. Strateji çalışmasına öncelikle 5-6 ana sektörde başlanmalı, yavaş yavaş diğer sektörler de çalışmaya dâhil edilmelidir. Süratle bir strateji çalışma bürosu oluşturulmalı ve kamu kurumları ile özel sektör, en iyi yöneticilerini -burada kritik nokta "en iyi yöneticilerini" kelimelerinde yatmaktadır- bir yıl süre ile tam zamanlı olarak burada çalışmak üzere görevlendirmelidir.

Bu yaklaşım dünyada örneği çok olan bir çalışmadır; gerek Doğu Almanya'da yapılan özelleştirme ile ilgili çalışmalarda, gerekse Japonya ve Kore'de elektronik ile ilgili çalışmalarda bu yaklaşım çok kez uygulanmıştır. (Şekil 24)

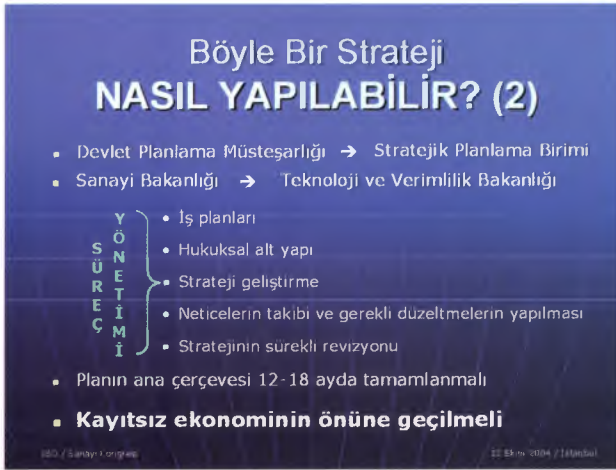
### Böyle Bir Strateji NASIL YAPILABİLİR?

- Kamu kurumları ve özel sektör ortak çalışmalı
- Gerçekçi bir sanayi envanteri oluşturulmalı
- 5-6 sektöre öncelik verilmeli, diğer sektörler süreç içinde çalışmaya dâhil edilmeli
- Strateji çalışma bürosu oluşturulmalı
- Proje yönetim komitesi seçilmeli (10-12 kişi)

BBG / Sanayi / Bilgi / 12 Eylül 2004 / İstanbul

Şekil 24

Bir proje yönetim komitesi seçilmelidir. Devlet Planlama Müsteşarlığı, Stratejik Planlama Birimine dönüştürülmeli ve bu yeni anlayışa göre organize olmalıdır. DPT'nin, en azından, sanayi bölümü proje süresince sanayi stratejisi bürosunun emrine girmeli ve hızlı bilgi toplayarak gerekli araştırmaları hazırlamalıdır. Sanayi Bakanlığı, mevcut görevlerinin en az yarısını yerel yönetimlere devretmeli, adını Teknoloji ve Verimlilik Bakanlığı olarak değiştirmeli, bu projenin süreç sahibi olarak görev almalı ve proje bittikten sonra bu sürecin yönetimini üstlenmelidir. Bu stratejinin alt planlarını hazırlamalıdır; gerekli hukuksal alt yapının sağlanması, stratejinin geliştirilmesi için çalışmalıdır; neticeleri takip edecek bir ölçüm sistemi kurmalı ve periyodik revizyonlar yapılması, değişen çevre şartlarında stratejinin gözden geçirilmesi görevlerine devam etmelidir. (Şekil 25)



Şekil 25

Böyle bir planın 12–18 ayda hazırlanabileceğine inanıyorum ve bahsettiğim üzere çok gerekli görüyorum. Hiç kimsenin de, böyle bir şey nasıl yapılır diye korkmaması gerektiğini düşünüyorum. Ben yapılabileceğine inanıyorum. Ancak, en önemli şartı en sona sakladım. Kayıtsız ekonominin önüne geçmeden böyle bir strateji hazırlanamaz ve uygulanamaz.

### Dr. Attila Karaosmanoğlu

Teşekkür ederiz. Şimdiki konuşmacımız Monsieur Philippe Jean. Kendisi Avrupa Komisyonu İşletmeler Genel Müdürlüğü'nde Uluslararası Ticaretten Sorumlu Bölümün yöneticisidir.

### Philippe Jean

Avrupa Komisyonu İşletmeler Genel Müdürlüğü İşletme Politikaları Bölüm Başkanı

Hepinize iyi günler diliyorum. Sunumumu üç ana bölüm halinde gerçekleştireceğim. Öncelikle, sizlere Avrupa Komisyonu'nun Birleştirilmiş Rekabet Gücü Stratejisi'nden bahsetmek istiyorum. Ardından, AB'deki sanayi politikalarından söz edeceğim ve "daha iyi düzenleme" konusuna değinerek konuşmamı tamamlayacağım.

Avrupa Konseyi 2000 yılının Mart ayında Lizbon'da önümüzdeki on yıl için yeni bir stratejik hedef belirledi. Buna göre; "daha fazla ve daha iyi işler başarmak, daha büyük bir sosyal uyum ve sürdürülebilir ekonomik büyümeye sahip, dünyadaki en rekabetçi, dinamik ve bilgiye-dayalı ekonomi haline gelmek" hedeflendi. Lizbon stratejisi, daha güçlü bir ekonomi, sürdürülebilir gelişim ve sosyal uyumu sağlayarak sosyal ve çevresel politikaların yanı sıra yeni iş yaratılmasına da imkan tanıyacaktır.

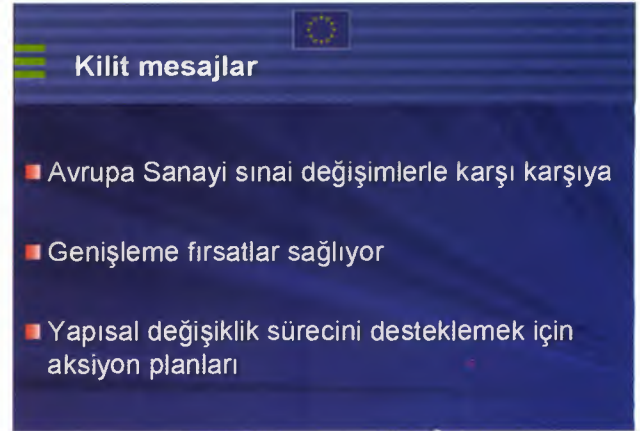
Bu temelde Komisyon, Kasım 2003'de sanayi çerçevesini geliştirmeyi amaçlayan bir bildiri sunmuş ve bu bildiride, rekabet gücü ile ilgili başlıca sorunları ve bu sorunlara cevap verebilme yollarını belirlemeyi amaçlamıştır.

Ancak Lizbon hedeflerine doğru ilerleme umulduğu kadar hızlı gerçekleşmedi. Eğer mevcut eğilimler devam ederse, Birlik 2010 yılına kadar dünyanın en rekabetçi

ve dinamik ekonomisi haline gelme hedefine ulaşamayacaktır.

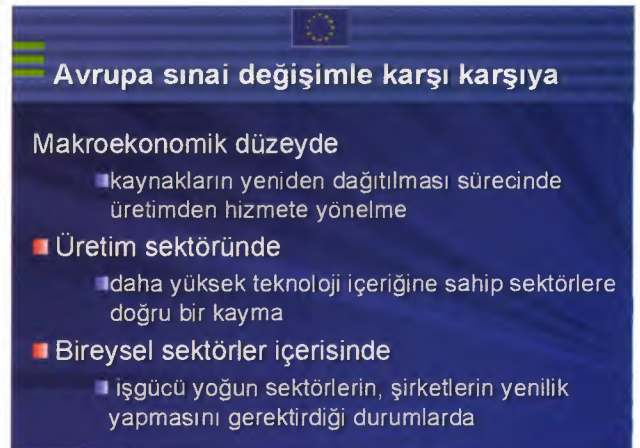
ABD gibi rakiplerle yapılan karşılaştırmalar, rekabet gücü ve yaşam standartlarında bir geride kalmışlık düzeyini ortaya koymaktadır. AB-25'deki ortalama üretkenlik ABD'den yaklaşık %25 daha düşük. Bu farktan dolayı yeni üye devletlerin suçlanamayacağını da belirtmek de yarar var çünkü AB-15 rakamlarına bakıldığında performans sadece çok az daha iyi. ABD'nin aksine AB'deki üretkenlik büyümesi 1990'ların sonundan itibaren yavaşladı. Bu performansla -eğer bir iyileşme sağlanamazsa- AB'nin Lizbon'da belirlediği hedeflere ulaşması mümkün olmayacaktır.

Başkan Barroso bu nedenle, rekabet gücü ve Lizbon stratejisinin başarısının Avrupa Komisyon gündeminin merkezinde olacağını açıkça belirtti. Bu çerçevede yeni Komisyon'un, işletmelerin her zamankinden daha hızlı şekilde yapısal değişim sürecine ayak uydurmaları gereken bir zamanda ekonomik dönüşüm meselesine odaklanması beklenmektedir. (Şekil 1)



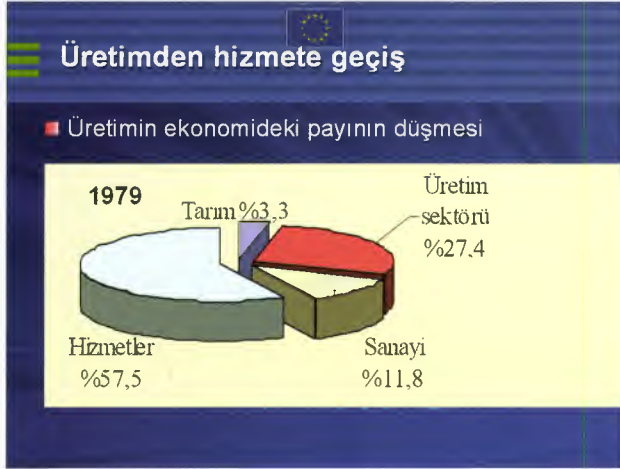
Şekil 1

Bu bağlamda, Avrupa'nın refahını sağlamak için sanayinin kilit faktör olduğuna inanıyoruz. Sanayinin rekabet gücünü geliştirmek Avrupa ekonomisinin büyümesini ve Lizbon stratejilerine ulaşmayı sağlaması açısından önemli bir unsurdur. Sanayi aynı zamanda; küreselleşme, teknolojik değişim ve çevre koruması, sağlık ve sosyal gelişim alanlarında toplumsal taleplerin artması gibi bir dizi yeni zorlukla karşı karşıyadır. AB sanayi politikası bunları yansıtmalıdır. (Şekil 2)

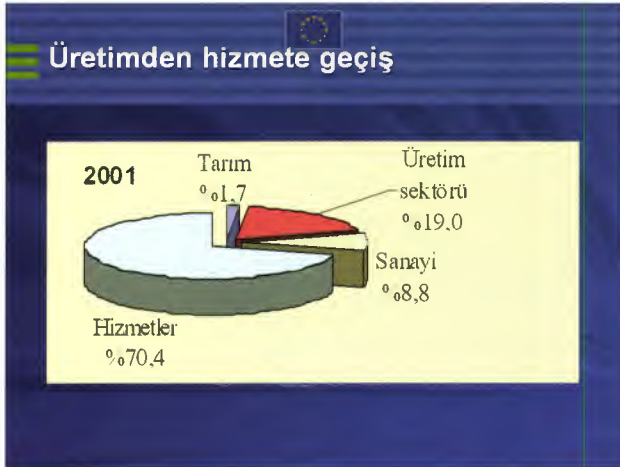


Şekil 2

Şimdi Avrupa Komisyonu'nun geliştirdiği yeni sanayi politikasını özetleyeceğim. "Sanayi sonrası toplum" ya da "hizmet ekonomisi"nden konuşulduğunu duyuyoruz; ama bu tür konuşmalar Avrupa ekonomisinin sanayinin dinamizmine dayanmaya devam ettiğini anlayamıyor. Sanayi ve hizmetler gittikçe daha çok birbirlerine bağlı hale geliyor ve sanayi Avrupa'nın kilit ögesi olmaya devam ediyor. Üretim sektörümüzdeki verimliliğin sürekli büyümesi Avrupa'nın zenginliğinin sürekli büyümesinin merkezinde yatar. (Şekil 3-4)



Şekil 3



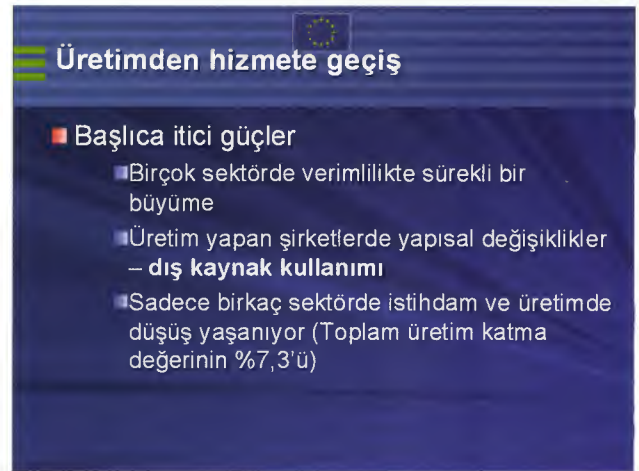
Şekil 4

Ama Avrupa sanayi büyük zorluklarla karşı karşıya. Bunlar iç zorluklar (hızlanan teknolojik değişim ya da talebi karşılamayan beceri arzı), dışsal faktörler (tüketici koruma, çevre veya kamu sağlığı konularında artan sosyal beklentiler) ve uluslararası zorluklardır (yeni rakiplerin ortaya çıkışı).

Aslında birçok kişi, politikacılarımız da dahil olmak üzere, Avrupa'da sanayisizleşme riskine karşı uyarılarda bulunuyor. Avrupa sanayinin rekabet nedeni ile daha düşük maliyetli, düzenlemelerin daha esnek olduğu ülkelere doğru yer değiştirdiğini görüyoruz. Bu soruya bir de şu ekleniyor; Avrupa sanayinin rekabet gücündeki düşüşün sebebi belli bir düzenleme yükü olması mı? AB'nin bu sıkıntılara kulak vermesi, temelleri olup olmadığını incelemesi ve cevaplar sunması gerekiyor. Avrupa

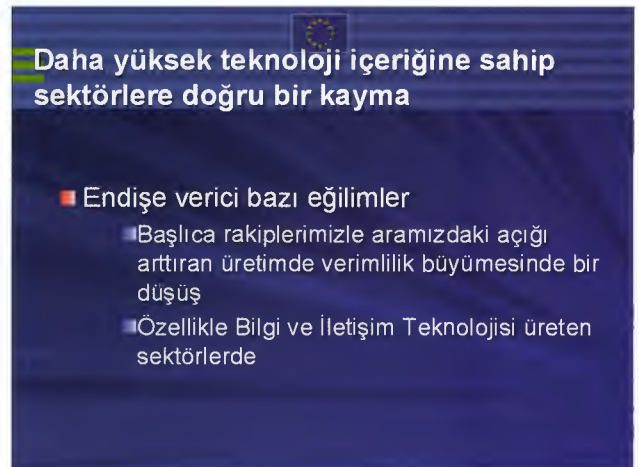
gerçekten bir sanayisizleşme riskiyle karşı karşıya mı? Avrupa bu riski azaltmak için ne yapabilir?

Bizim sanayisizleşme tanımımız sanayi istihdam ve üretiminde mutlak bir düşüştür. Geçtiğimiz 30 sene içinde sanayi istihdamı sürekli bir düşüş yaşadı. Fakat sanayi sektörlerinin çoğu -sınai katma değeri ve istihdamının % 90'ından fazlası- üretim ve üretkenlikte bir artış kaydedildi. Bu artışın 1995'den bu yana %15 olduğunu tahmin ediyoruz. Sanayisizleşmeyi yaşayan bazı sektörler olduğu açıkça belli. Bu sektörler imalat sanayinin %8'ini oluşturuyor. Bu sektörler emek yoğun ve güçlü uluslararası rekabetle karşı karşıya olan sektörler; örneğin tekstil, hazır giyim, deri, ayakkabı, madencilik sanayi ve gemi inşaatı. (Şekil 5)



Şekil 5

Avrupa'nın karşı karşıya kaldığı zorluk sanayisizleşmeden ziyade yapısal değişim sürecidir. Bu sürecin özellikleri Avrupa ekonomisinde hizmetlerin öneminin artması, hizmetler ve sanayinin birbirine bağlı durumda olması ve yoğun teknolojik içeriği olan faaliyetlere doğru bir gelişimdir. Bu süreç, eğer doğru öngörülür ve yürütülürse, bazı bölgeler veya sektörlerde olumsuz sonuçlar doğursa bile, bütününde faydalı bir süreçtir. (Şekil 6)



Şekil 6

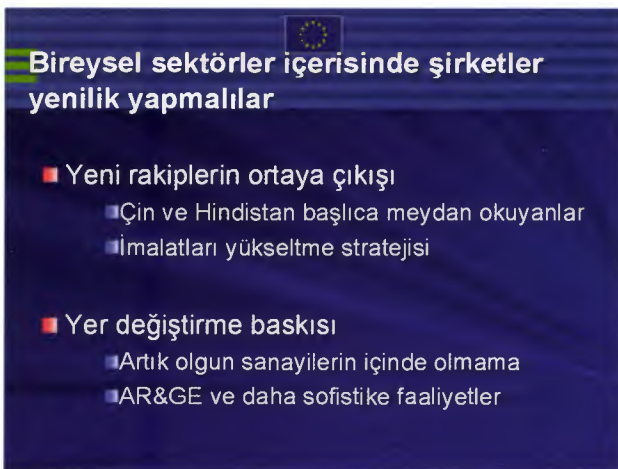
Ancak, bu değerlendirmeyi alt üst eden bazı faktörler var.

- Avrupa gittikçe daha güçlü bir dış rekabetle karşı karşıya,

- ABD ile üretkenlik farkımız gittikçe büyüyor,
- Bazı kilit alanlarda sektörel uzmanlaşma zayıf,
- Bilgi ve İletişim Teknolojilerini olması gerektiği kadar yaygın kullanmıyoruz,
- Gittikçe artan bir nitelik eksikliği var,
- Avrupa'da, ABD ve Japonya'ya kıyasla, araştırma ve yenilik alanlarına yapılan yatırımlarda eksik kalıyoruz,
- Bununla ötesinde, hukuki çerçevemizin iş dünyasına dost olmadığı ile ilgili yaygın bir kanı hakim. Aynı zamanda Hindistan ve Çin gibi ülkelerden gelen rekabetçi baskıya dair belirtiler eskiden emek yoğun sektörlerle sınırlıyken artık daha karmaşık sanayilere de yayılıyor. (Şekil 7-8)



Şekil 7

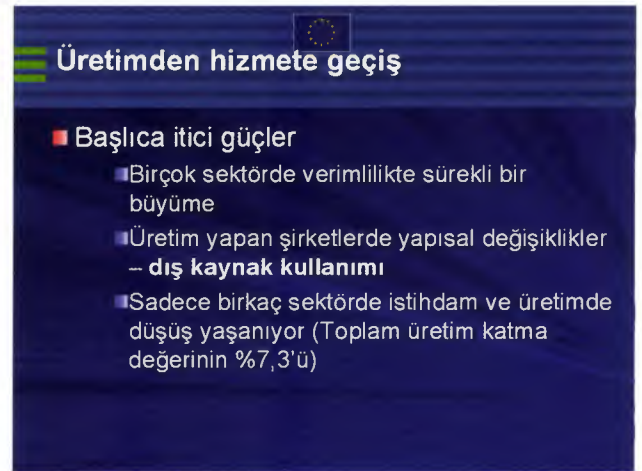


Şekil 8

Toparlamak gerekirse, biz Avrupa'da olan bitenleri yapısal değişim süreci olarak tanımlamayı tercih ediyoruz. Değerlendirmelerimize göre, genel bir sanayisizleşme sürecine dair pek bir kanıt yok. Ancak, Avrupa'nın rekabet gücünü hesaba katmazsak, bahsettiğimiz endişe verici unsurlar gelecekte sanayisizleşme gibi bir zorlukla karşılaşabileceğimizi gösteriyor.

Avrupa'nın genişlemesi Avrupa'daki iş dünyasına önemli fırsatlar sunuyor; yeni üye devletlerde birim işgücü maliyetleri düşük, işgücünün nitelikleri yüksek ve işgücü piyasası esnek. Ancak, birim işgücü maliyetlerinin düşük olmasından kaynaklanan avantaj geçici bir avantaj. Bu ülkelerin bilgi ve yeniliğe dayanan ekonomilere geçmesi son derece önemli ve bazı sektörler hala çok zorlu bir yeniden yapılanma süreci içindeler.

Genişleme, 15 'eski' üye devletin sanayisine rekabet avantajlarından ve yeni üye devletlerdeki tamamlayıcı unsurlardan en iyi şekilde faydalanarak bütün kıtada değer yaratma zincirlerini yeniden düzenleme fırsatı sunuyor. Bunun örneklerini araba ve cep telefonu sanayilerinde gördük. Ancak, bunun, sınır bölgelerinde ya da güçlü bir uzmanlaşmaya dayanan alanlardaki muhtemel sonuçlarını göz ardı etmemeliyiz. Coğrafi ve kültürel yakınlığın yanı sıra, müktesebatın benimsenmesi Avrupa sanayi ve uluslararasıına açılmak için mühim faydalar sağlamaktadır. (Şekil 9)

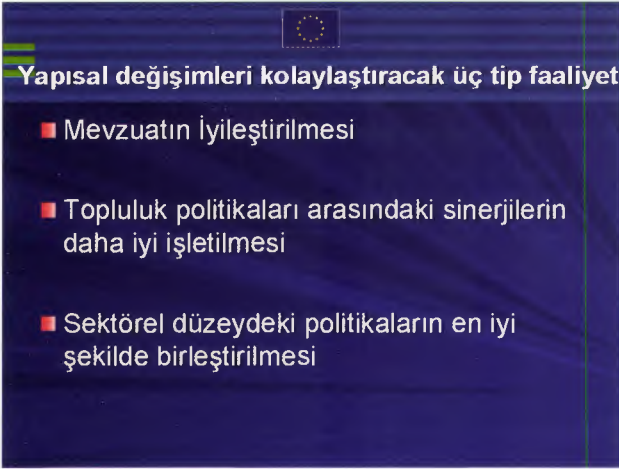


Şekil 9

Bu olguyu inceledikten sonra Komisyon bu yapısal değişimleri daha iyi cevap verebilmek amacıyla somut çalışmalar için bazı tüzükler hazırlamaya çalıştı. Bu çalışmalar üç yönde gerçekleşti:

- Sanayi için en iyi hukuki çerçeve ve ortamı sağlamak
- AB politikaları arasındaki sinerjileri daha iyi kullanmak
- AB faaliyetlerinin sektörel boyutunu geliştirmek (Şekil 10)

AB, öncelikle, sanayi için uygun daha iyi yönetmelikler ve hukuki bir çerçeve yaratma alanındaki çabalarını sürdürmeli. Bu sebeple, sürdürülebilir gelişiminin üç ana unsurunu kapsayan Komisyon teklif ve girişimlerinin entegre etki değerlendirmesini yaparken rekabet gücü değerlendirilmesinin daha derinleştirilmesi gerekiyor. Yönetmeliğin örneğin bazı sektörlerdeki toplam etkisini değerlendirmek için çaba harcanmalıdır. Bu çabalar sadece Komisyon'la da sınırlı kalmamalı; diğer Topluluk kurumları ve üye devletler de bu çabalara dahil olmalıdır.



Şekil 10

İkinci olarak, sanayinin rekabet gücü üzerindeki etkisi olan farklı Topluluk politikaları arasındaki sinerjilerden daha iyi yararlanılmalıdır. Komisyon bu sinerjileri, özellikle de Avrupa sanayinin yapısal değişim sorunlarıyla başa çıkabilme kapasitesini geliştirebilecek 5 farklı alanda bir dizi çok özel girişim belirledi. Benzer olarak, piyasaların işleyişi hala iyileştirilebilir; iç pazarın eksiklikleri giderilebilir ya da işletmeler tarafından tamamen kullanılması amacıyla bazı vergi engelleri ortadan kaldırılabilir.

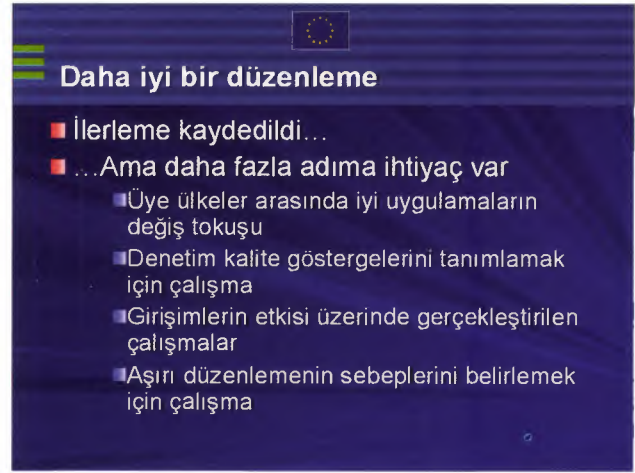
Uyum politikası ve bilhassa bölgesel politika ile istihdam politikası yapısal değişim sürecine, özellikle gelişim ve bilginin yayılmasını teşvik ederek aktif katkı sağlayabilir. Sürdürülebilir gelişime gelince; özellikle sürdürülebilir üretim politikasının geliştirilmesinin de sınai rekabet gücüne olumlu katkısı olacaktır. Ayrıca, bilhassa Topluluk şirketlerinin üçüncü dünya ülkelerinin pazarlarına erişimini geliştirmek ve Birlik tarafından tek pazarda başarıyla uygulanan yönetmeliği ihraç etmek amacıyla sanayi politikasının uluslararası boyutu daha da geliştirilmelidir.

Üçüncü olarak, Avrupa Birliği sanayi politikasının sektörel boyutunu geliştirmeye devam etmelidir. Bu da belirli politika enstrümanlarının sektörel düzeydeki etkinliklerini ve uygunluklarını değerlendirerek gerekiyorsa bunlarla ilgili doğru düzenlemeleri önermek anlamına geliyor.

Politika yapıcılarının birçok alanda (çevre, sağlık, meslek dalları vs.) geniş bir eylem yelpazesi ile toplumun beklentilerine cevap vermeleri gittikçe daha fazla bekleniyor. AB belirli alanlarda kanun koyma ihtiyacı duyuyor; fakat bu yüksek düzeydeki yönetmeliklerin rekabet gücü üzerinde doğrudan etkisi olduğunu fark etmiş bulunuyoruz. Komisyon, ekonomik büyüme ve rekabet gücünün kilit belirleyiciler olmasından yola çıkarak AB'nin hukuki ortamının yüksek kalitede olmasını garantilemeyi amaçlıyor.

Bu bağlamda, Komisyon 2002 senesinde, yeni mevzuatın hazırlanmasında ve mevcut mevzuatın yalınlaştırılmasında

daha titiz bir yaklaşım benimseyerek AB hukuki çerçevesinin iyileştirmeyi ve yalınlaştırmayı hedefleyen bir strateji geliştirmiştir. Buna "daha iyi düzenleme" diyoruz. (Şekil 11)



Şekil 11

Mevcut yönetmelikle ilgili olarak, Komisyon, özellikle AB yönetmeliğinin açık, anlaşılır, çağdaş ve pratik olmasını sağlamayı hedefleyen güçlü bir basitleştirme programı başlattı. Söz konusu program yönetmeliğimizin içeriğini basitleştirmek ve güncelleştirmek, dahası hacmini azaltmak amacıyla oluşturulmuş birtakım yapısal planlara dayanır.

Bu yeni mevzuatın geliştirilmesiyle ilgili olarak Komisyon, kamu hedeflerine ulaşmanın ve yasal kesinlik sağlamanın en etkili ve en az külfetli yolunu bulmaya yardım etmek üzere, yasa tasarılarının etkisini değerlendirmek amacıyla yeni bir entegre metod oluşturdu. Bu metod yasa tasarılarının ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin kapsamlı şekilde değerlendirilmesine dayanıyor. Etki değerlendirmelerimizin kalitesini garantilemek için; tehlike teşkil eden sorunları, alternatif politika paydaşlara ve uzmanlara (özellikle sanayi alanında) danışıyoruz.

Bu bağlamda AB'nin kimyasallarla ilgili yeni mevzuatı (REACH) üzerine yapılan kamu istişaresi ve bunun etki değerlendirilmesine değinilebilir. Bunlar Yönetmelik tasarısının önemli ölçüde yeniden yazılmasına sebep olmuş ver sanayi sektörleri üzerindeki yükün yaklaşık %80 oranında azaltılmasıyla sonuçlanmıştır.

Sonuç olarak şunları söyleyeceğim; Avrupa'nın rekabet gücü büyük ölçüde sanayisine bağlıdır. Bu da şirketlerin uzmanlaşmaları ve pazar konumlandırmalarının yanı sıra Ar-Ge ve yenilik, bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili yatırımlar ya da çalışanlarının niteliklerini geliştirme konularında gerekli kararları vermelerine bağlıdır. Ancak, Avrupa ya da ulusal düzey bu kararlara işletmelerin teknoloji, eğitim ve yenilik alanlarında yatırım yapmaya cesaretlendirildiği iş dünyasına dost bir çevre yaratarak yardımcı olabilir.



Topluluk kurumları ve üye devletler iş dünyasına dost bir ortam yaratmaya yardımcı olmalı. Avrupa Birliği'nin de yaptığı şu: Sanayi politikası eski, modası geçmiş, müdahaleci politikalara geri dönüş olamaz.

Birlik, sanayisizleşme riskini en aza indirmek amacıyla yapısal değişim olgusuna dengeli bir şekilde karşılık vermeli. Bu süreçte kazananlar ve kaybedenler olsa bile -ki, bunu unutmamalıyız- karar mercilerimiz bu değişimlerin ivmesini artırmalıdır. Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

### Dr. Attila Karaosmanoğlu

Monsieur Jean'a teşekkür ediyoruz. Şimdi Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği Genel Sekreter Yardımcısı Sayın Ümit İzmen'e sözü vermek istiyorum.

### Dr. Ümit İzmen

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği  
(TÜSİAD) Genel Sekreter Yardımcısı

Teşekkür ederim Sayın Başkan. Bu konu, geçen sene de gündemimize gelmişti. Geçen sene, hemen hemen bu tarihlerde, sivil toplum kuruluşları ile diğer hükümet dışı kuruluşlara, Devlet Planlama Teşkilatı'ndan bir talep gelmişti. DPT bu sefer çalışma tarzını değiştirmişti ve Türkiye İktisat Kongresi için 22 tane konu başlığı altında çalışma grupları oluşturduğunu bildiriyordu. Bu çalışma gruplarının teşekkülü, çalışması, sorumluluğu konularının yürütülmesi işini ise hükümet dışı kurumlara bırakıyordu. Bu konu başlıklarından biri de, rekabet gücünün artırılması ve sanayinin gelişme stratejileriydi. DPT'den bu talep geldiğinde, bizlere yaklaşık 2-3 aylık bir zaman dilimi verilmişti ve bu süre içerisinde rekabet gücünün artırılması için neler yapılması gerektiğini, Türkiye'nin sanayi stratejisinin ne olması gerektiğini tespit edecek bir çalışma grubu oluşturulması bekleniyordu; çalışma sonuçlarının da, kapsamlı bir rapor halinde, sene başından önce DPT'ye iletilmesi isteniyordu. Böylece, bu raporlar Türkiye İktisat Kongresi'ne girdi olacak ve Türkiye'nin gelecek dönem ekonomik politikalarını şekillendirecekti. (Şekil 1)



Şekil 1

Sayın Demircioğlu'nun sunumunda bahsettiği gibi, bu kadar kapsamlı bir işin 2 ayda yapılmasını düşünemedik, tahayyül edemedik. Bu çalışma en azından birkaç yılda yapılabilecek bir işti. Dolayısıyla, bizler de nasıl bir strateji oluşturulması ve bunun temel dayanaklarının neler olması gerektiğine dair bir çalışma yaptık. Genel hatlarıyla nasıl bir strateji olmalı ki, hayata geçebilsin, gerçekten Türkiye'de sanayinin gelişmesine katkıda bulunabilsin diye düşünerek, bu konuda bir egzersiz yaptık. Bu yöndeki çalışmalarımızın önemli bir bölümü Bülent Bey tarafından anlatıldı. Zamanınızın değerli olduğunu bildiğim için, bunların üzerinden hızla geçeceğim, ama birkaç nokta üzerinde durmak istiyorum.

Türkiye rapor üretmekte, hedef koymakta gayet başarılı bir ülke; hedefler konuluyor, raporlar yazılıyor, bir sürü plan hazırlanıyor, stratejiler tanımlanıyor, ama sanırım, problem bunların hayata geçirilmesinde başlıyor. Bunların politikacılar tarafından sahiplenilmesi noktasında, inanılabilirliğin temininde bir problem olduğunu düşünüyorum. Kaldı ki, özel sektördeki karar alıcılarda, belirlenmiş bu hedeflere herhangi bir inanılabilirlik şimdiye kadar pek sağlanamadı. Bunun bir istinası, belki bu sene oldu; Türkiye, gerek enflasyon hedefinde, gerek bütçe hedeflerinde koyduğu hedeflere ulaştı ve bu anlamda bir başarı sağlandı. Ancak, şimdiye kadar ki tecrübemiz, Türkiye'nin koyduğu hedeflere ulaşmakta bir problem yaşadığı yönünde olmuştur. Dolayısıyla, yapılması gereken, tekrar yeni bir rapor yazmak, tekrar yeni birtakım hedefler koymak değil; yazılmış raporun, konulmuş hedeflerin nasıl hayata geçirileceği üzerinde mutlaka düşünülmesi ve tartışılmasıdır.

Bu konuda, bence, Lizbon Stratejisi bize yararlanabileceğimiz iyi bir yöntem sunmaktadır. Bu konuda, Avrupa Birliği'nin de Lizbon Stratejisi'ni uygulamada çok başarılı olmadığı ve sonuçlarını pek de alamadığı söylenerek bir eleştiri getirilebilir. Cevabını hemen vereyim; tüm bunlara rağmen, Avrupa Birliği bu alanda çok sağlam bir metodolojiyle ilerlemektedir.

Nihai hedeflerini, bu hedeflerin alt kademelerini, bu amaçla konmuş olan ara hedefleri ve bu hedeflere ulaşma kriterlerini gayet net bir şekilde tanımlamıştır; bunların nasıl yerine getirildiğini de gayet şeffaf bir şekilde tüm toplumla paylaşmaktadır. Bunun çok önemli bir özellik olduğunu düşünüyorum. Türkiye'nin de artık, koyduğu hedefleri yerine getirmede kimin sorumlu olduğunu iyi tanımlaması, uygulanan programların şeffaflığını, hesap verebilirliğini sağlaması gereklidir ve herhalde, toplumsal sahiplenme konusunda ancak bu şekilde ciddi bir başarı sağlayabiliriz. (Şekil 2)

Konuşmamın devamında, öncelikle neden bir stratejiye ihtiyacımız olduğunu sorgulamak ve eğer bir stratejiye ihtiyacımız varsa, bunun genel çerçevesinin nasıl çizilmesi gerektiği ele almak istiyorum.

### Stratejinin Temelleri

- Kapsamlı bir analize dayalı, kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, çok net bir strateji tanımı
- Kuvvetli politik sahiplenme
- Bütüncül yaklaşım, politika ve hedeflerin karşılıklı etkileşimi ve al-verin net saptanması
- Uygulamanın izlenebilirliği ve yönlendirilebilirliği: şeffaflık ve hesapverebilirlik, toplumsal sahiplenme
- Uygulama sorumluluklarının net tanımı, spesifik zaman planları, sonuçların izleme göstergelerinin tanımlanması, en iyi uygulamalarla karşılaştırma

Şekil 2

Rekabet gücümüze bakarsak, maalesef, pek parlak bir performansımız yok. Türkiye'nin dünya rekabet gücü sıralamasındaki performansı, özellikle geçmiş dönemin ekonomi politikaları, makroekonomik istikrarsızlık ve büyük ölçüde kamu maliyesinden kaynaklanan problemler nedeniyle, bu seneye kadar hep gerideydi: Bu sene, makro ekonomideki iyileşme göstergelere olumlu bir şekilde yansdı. Sanayi performansında da aynı şey söz konusudur. Peki, bunu düzeltmek için ne yapılması gerekiyor? (Şekil 3)

### Sanayinin Rekabet Gücü

- Türkiye, IMD bulgularına göre dünya rekabet gücü sıralamasında son beş sene içerisinde 44. Sıradan 56. sıraya geriledikten sonra 2004 yılında bir basamak yükselmiştir.
  - Türkiye, UNIDO Rekabetçi Sanayi Performansı Endeksinde 1985 yılında 36. sırada iken 1998'te 38.liğe gerilemiştir.
- Başlıca Nedenleri:**
- Makroekonomik istikrarsızlık
  - Kamu sektörünün yetersiz performansı
- Yapılması gerekenler:**
- Makroekonomik istikrarın devamı
  - Yapısal reformlar
  - Yatırım ortamı

Şekil 3

İlk etapta, makro ekonomik istikrar vazgeçilmez birinci koşuldur, sıfıncı koşuldur ve bunu mutlaka sürdürmek gerekiyor. İkincisi konu ise, yapısal reformlardır. Türkiye, başladığı yapısal reform hareketini hızlı bir şekilde sürdürmelidir. Buralardaki düzelmelerin etkisinin, kısa dönemde rekabet gücüne yansımaları bekleyebiliriz. Enflasyon oranımız %70'den %10'lara düşünce, bunun etkisini hemen o yılın rekabet gücü sıralamalarında görebiliyoruz. Bir anlamda Türkiye, 2003'te, 2004'te ve 2005'te, işin nispeten kolay olan kısmını tamamlamak, makro ekonomik istikrarın sağlanması ile birlikte gelecek olan rekabet gücü artışını sağlamak durumundadır. Ancak, rekabet gücünün diğer bileşenlerine baktığımızda; işgücü politikaları, eğitim politikaları, piyasaların rekabetçi yapısı, finans piyasalarının durumu gibi konularda çok daha yapısal bir değişim ihtiyacının var olduğunu

görüyoruz. Buralardaki iyileştirmeler veya düzenlemeler bir senede olabilecek işler değildir. Dolayısıyla, bu alanlarda hemen bugünden işe koyulmamız gerekiyor, ki uzun vadede alınacak sonuçların, uzun vadede rekabet gücüne olumlu yansımaları garanti edelim. Bugün bir sanayi politikası çerçevesinde, diyelim nanoteknolojide eğitime önem vermemiz gerektiğini buluyorsak, bunun sonucunu ancak 20 sene sonra alabileceğimizi unutmamamız gerekiyor. (Şekil 4-5)

### Faaliyetlerin Belirlenmesi

#### İdari ve Kurumsal Yapılanma

Sanayinin geliştirilmesinde idari, yasal ve kurumsal düzenlemeler uygulanabilir olmalıdır.

- Orta ve uzun vadede projeler üreten bir kamu veya yarı-kamu kuruluşu niteliğinde bir araştırma kuruluşu
- Daha uzun vadede meseleyi ele alacak bir düşünce kuruluşu
- Politika üretimine doğrudan bilgi aktaracak bir kuruluş

Şekil 4

### Faaliyetlerin Belirlenmesi

- Kamu Yönetim Reformunun Gereği
- Girişimciliğin Özendirilmesi
- Teşvik Politikaları
- Bilim ve Teknoloji Politikaları
- İşgücü Politikaları

Şekil 5

Türkiye'nin geçmiş dönem performansına baktığımızda %10'lar civarında bir katma değer artışı görebiliyoruz. Fakat bunun bileşenlerine, muhasebesine baktığımızda, Türkiye'nin farklı dönemlerde, farklı faktör birikimlerine dayalı bir büyüme gerçekleştirdiğini görüyoruz. Bazı dönemlerde istihdamın, bazı dönemlerde sermaye birikiminin, bazı dönemlerde ise toplam faktör verimliliğindeki artışın ağırlığı daha fazla olmuş. Bunun bilinçli bir tercih sonucu olduğunu pek düşünemeyiz. Bu sonuçlar, dönemler itibarıyla Türkiye'de büyümenin, bilinçli bir stratejiden daha ziyade, o günün daha genel, makro ekonomik koşullarının bir sonucu, bir türevi olduğunu gösteriyor. Bu nedenle, Türkiye'nin geçmişte detaylı bir strateji izlememiş olduğu ve hangi politikaları izlemişse de, bunların sonuçlarının rekabet gücü açısından çok başarılı olmadığı sonucunu çıkartabiliriz. Demek ki, bir şeyler yapmak gerekiyor. (Şekil 6-7)

Dönemsel Büyüme Oranları				
	1981-1999	1981-1988	1989-1995	1996-1999
<b>Katma Değer</b>	10,03	9,69	10,32	10,20
<b>İstihdam</b>	3,45	4,91	1,80	3,43
<b>Sermaye Stoğu</b>	10,51	2,86	6,9	10,75
<b>Emek Verimliliği</b>	6,57	4,77	8,52	6,78
<b>Sermaye-Emek Oranı</b>	2,56	-2,05	5,10	7,32
<b>Toplam Faktör Verimliliği</b>	4,44	6,18	4,49	0,88

Şekil 6

Dönemler İtibarıyla Büyüme Muhasebesi				
	1981-1999	1981-1988	1989-1995	1996-1999
<b>Katma Değer Büyüme Oranı (%)</b>	10.03	9.69	10.32	10.20
<b>İstihdamın Katkısı (%)</b>	6.85	11.93	2.30	5.23
<b>Sermayenin Katkısı (%)</b>	48.86	24.22	54.27	86.08
<b>Verimliliğin Katkısı (%)</b>	44.28	63.82	43.48	8.58

Şekil 7

Türkiye'nin benimseyeceği politikada mutlaka gözetmesi gereken bir nokta da küresel dinamiklerdir. Sanıyorum, Sayın Taymaz konuşmasında, işin teknoloji kısmına değinecek; onun için, ben bu konuda detaylı konuşmak istemiyorum, ama şunu söylemekle yetinmeliyim. Bugünkü dünyada, artık eski faktör bileşenlerine dayalı rekabet anlayışı çok fazla geçerli değildir.

Bugün, teknolojiye dayalı avantaj üstünlükleri gitgide daha fazla rekabeti şekillendirmektedir. Öyle ki, bu koşullar altında, teknoloji ve iletişim sektöründeki bu değişim dolayısıyla, dünya çok büyük bir küresel üretim merkezine dönüşmüştür; artık tek bir üretim merkezi var, tek bir pazar var, talep dünyanın her yerinden her ülkeye, her şirkete gelebiliyor.

Bu yüzden, buna cevap verecek çok daha esnek bir yapıya ihtiyacımız var. Teknoloji alanındaki bu değişimler, bir dizi eski sektörün artık rekabet gücünü yitirmesi ile sonuçlanmıştır. Buna karşılık, doğmakta olan bir dizi yeni sektör var ve mevcut eski sektörlerde de çok ciddi bir yeniden yapılanma meydana geliyor. Türkiye bunları mutlaka dikkat almak durumundadır. (Şekil 8)

## Küresel Dinamikler

- ❖ Teknolojik değişimin hızlanması ve paradigma değişikliği
- ❖ Teknolojiye dayalı avantaj üstünlüklerinin şekillendirdiği rekabet
- ❖ Yeni sektörler
- ❖ Mevcut sektörlerin yenilenmesi
- ❖ Esnek organizasyon yapıları
- ❖ Üretimin küreselleşmesi
- ❖ Ekonomik politikaların serbetleşmesi

**Sonuç: Yoğunlaşan Küresel Rekabet**

Şekil 8

Dolayısıyla, Türkiye'nin küresel rekabette ayakta kalabilmesi için, artık esnekliğe, hızlı yanıt verebilme yeteneğine ve yeni teknolojileri kullanabilme kapasitesine, becerisine önem vermesi gerekiyor. Bu koşullar altında da, sanayiye baktığımızda, artık işi sadece niceliksel temelde değerlendirmemiz doğru değildir; niteliği de çok önemli bir faktör olarak önümüze koymamız gerekiyor. Böylece Türkiye, sadece bugününe ya da sadece kendi içine bakarak değil, dünyadaki gelişmelere, trendlere de bakarak ve kendi içindeki sosyal dinamikleri de hesaba katarak bir strateji tasarlamak durumundadır. (Şekil 9)

## Yeni Sanayileşme Paradigması

- ❖ Küresel rekabette ayakta kalabilmek esnekliği, hızlı yanıt verebilme yeteneğini ve yeni teknolojileri kullanabilme becerisini gerektirmektedir.
- ❖ Değişen koşullar altında, sanayileşmede vurgu nicelikten niteliğe kaymakta; beceri geliştirme, kapasite oluşturmaktan önemli hale gelmektedir.
- ❖ Faktör bileşenleri üzerine kurulmuş bulunan karşılaştırmalı üstünlükler önemini yitirirken, teknoloji temelli üstünlükler ve bilgi üstünlüğü temeline kurulan rekabet kalıbı önem kazanmaktadır.

Şekil 9

Türkiye'nin, böyle bir strateji hazırlarken, dikkat etmesi gereken faktörler neler olacak? Türkiye'nin, artık çok daha somutlaşmış olan, Avrupa Birliği üyeliği ve Avrupa Birliği'nin benimsemekte olduğu Lizbon Stratejisi bu faktörlerden biridir. Türkiye, Lizbon Stratejisi'ne nasıl eklenebilir? Bu konuda ne yapması gerekiyor? Bu soruların cevabını vermeliyiz. İkinci konu ise, Türkiye'nin demografik yapısıdır. Türkiye'nin demografik yapısının Avrupa Birliği'ndeki yapıyla, hatta kuzey komşularımızdaki yapıyla olan farklılığını mutlaka değerlendirmek ve bu farklılıktan nasıl pozitif bir sonuç çıkartabileceğimizi düşünmek gerekiyor. Türkiye'nin, bölgesindeki ticaret yolları üzerindeki önemini dikkate almalıyız. Türkiye'nin kendi içindeki ikili yapıyı dikkate

almalıyız. İkili yapı derken, Türkiye’de kayıt dışının kayıt içi ile birlikte olduğu, küçük ve büyükün birlikte olduğu, çok modern işletmelerin çok geri teknolojiye işletmelerle birlikte olduğu, çok geleneksel üretim yöntemlerinin çok modern üretim yöntemleri ile bir arada olduğu ikili yapıyı kastediyorum. Dünyada yaşanan teknolojik değişimle birlikte sanayi üretiminin değişen niteliği, içeriği ve bunun gerektirdiği işgücünün niteliği de mutlaka dikkate alınması gereken faktörlerdir. (Şekil 10)



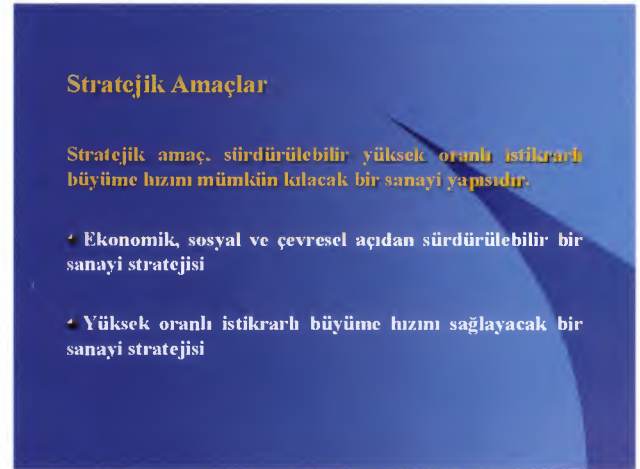
Şekil 10

Bu faktörleri dikkate aldığımızda ve Türkiye için bir sanayi stratejisi oluşturmayı hedeflediğimizde, temel amaç ne olmalıdır? Temel amaç, öncelikli olarak, gelecek dönemde Türkiye’de yüksek oranda ama istikrarlı bir büyüme hızını sağlayacak bir sanayi yapısının olması gerektiğidir; ancak böylece, üye olma yolunda ilerlediğimiz Avrupa Birliği ile aramızdaki farkı zaman içinde giderek kapatabiliriz. Fakat, bu stratejinin, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan da sürdürülebilir olması gerekiyor ki geçmişte olduğu gibi bir sene iyi bir sene kötü bir performans yaşamayalım. Ayrıca, Türkiye’nin önümüzdeki dönemde, 5 ya da 10 sene içinde, en az %5 büyüme hızı sağlaması gerekiyor. Asgari %5 büyüme hızı, hem Türkiye’nin AB ekonomilerine yakınsaması açısından hem de şu anda hızlı büyümesine rağmen yeterli iş gücü yaratamadığı vatandaşlarına yeni iş imkanları sağlayabilmesi açısından önemli bir noktadır. (Şekil 11)

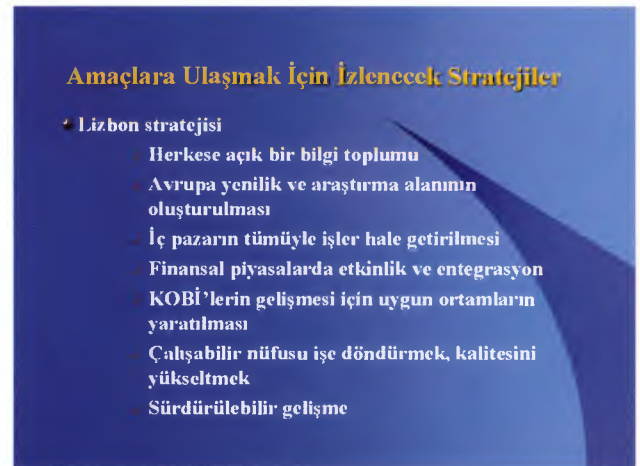
Dönemler İtibariyle Büyüme Muhasebesi	1981-1999 1981-1988 1989-1995 1996-1999			
	<b>Katma Değer Büyüme Oranı (%)</b>	10.03	9.69	10.32
<b>İstihdamın Katkısı (%)</b>	6.85	11.93	2.30	5.23
<b>Sermayenin Katkısı (%)</b>	48.86	24.22	54.27	86.08
<b>Verimliliğin Katkısı (%)</b>	44.28	63.82	43.48	8.58

Şekil 11

Uzun dönemde, mutlaka, üyelik yolunda ilerlediğimiz Avrupa Birliği’nin Lizbon Stratejisi’ni ve bu strateji temelinde, bilgi ekonomisine doğru gitmeyi hedef almalıyız. Bu uzun dönemli hedefin alt bileşenlerine baktığımızda ise, daha kısa vadede, mutlaka, rekabetçi sektörlerde yenilikçi üretim süreçlerine yönelmemiz gerekiyor; diğer sektörlerimizi rekabete hazırlamamız gerekiyor; geleneksel yapının hakim olduğu sektörleri daha modern üretim tarzlarına, kitlesel standart üretime yönlendirmemiz gerekiyor. Bu saydıklarım, Türkiye’nin Avrupa Birliği ekonomisi ile bütünleşmesinde çok temel bir faktör olacak, çünkü Avrupa Birliği bugün, bir sürü alanda kitlesel üretimden giderek uzaklaşıyor. Türkiye’deki belli sektörleri, oradaki pazarı karşılayacak bir üretim merkezi haline getirmek mümkündür; ama, bunun için mutlaka, modern kitlesel standart üretime geçilmesi gerekiyor. Buna karşılık, halihazırda, Türkiye’de gayet ileri teknolojilerin kullanılabildiği sektörler ve gayet yenilikçi, inovatif olabilen şirketler var. Bu tür gayretlerin daha da artması gerekiyor. Avrupa Birliği üyeliği hedef alındığında, iç pazardaki lojistik sektörü, ulaştırma sektörü çok önem kazanıyor; demografik yapıyı dikkate aldığımızda ise, sağlık sektörü, pediatri sektörü çok önemli olmaya başlıyor. Bu konularda düşünmemiz lazım. (Şekil 12-14)



Şekil 12



Şekil 13

## Amaçlara Ulaşmak İçin İzlenecek Stratejiler

- Dünyada ve bölgesinde rekabet edebilen bir sanayi
- Sektörlerin rekabet gücünün artırılması
- Bölgesel gelişme dinamiklerinin hayata geçirilmesi
- Türkiye'nin bilgi toplumuna dönüşümü
- Toplumsal uzlaşmaya dayalı, dinamik bir strateji ve yönetim
- Piyasaların etkin işleyişi ve rekabet politikaları

Şekil 14

Bunları yaparken de mutlaka, Türkiye'de bazı sektörlerde hala geçerli olan, tam rekabetin sağlanamaması sorununu da ele almak gerekiyor. Sayın Demircioğlu konuşmasında, sanayi stratejisi oluşturmak için elimizdeki verilerin yetersizliğinden ve bir envanter çalışmasının olmadığından söz etti. Aslında, sanayi stratejisi oluşturmak için daha çok şey bilmemiz gerekiyor. Bugün dünyada, herhangi bir sanayi ürününün katma değerinin yaklaşık üçte ikilik kısmı, diğer sektörlerden geliyor; lojistik, tasarım, iletişim, pazarlama gibi sektörlerin katkısını içeriyor. Demek ki, sanayi stratejisi hazırlarken, sadece sanayi çerçevesinde işe bakmamız yeterli ya da mümkün olmayacak; çok daha geniş bir vizyonda bakmamız gerekecek. Üstüne üstlük, şu anda hangi sektörlerde rekabet koşullarını ne ölçüde sağladığımıza, imalat sanayisi dışındaki sektörlerimizdeki durumun ne olduğuna, kaynakların sektörler arasındaki dağılımında yaşanan verimlilik problemlerinin neler olduğuna, aynı sektör içinde kaynakların şirketler arasındaki dağılımında şirketler arası verimlilik karşılaştırmalarında durumumuzun ne olduğuna dair de elimizde herhangi bir veri yok. Acaba yeni şirket kuruluşları mı bu verimliliği en çok etkiliyor, yoksa verimsiz şirketlerin piyasadan çıkmasına izin mi vermek gerekiyor? Verimli şirketler pazar paylarını nasıl artırabilirler? Bunlara ilişkin olarak da elimizde veri yok; hele bir de, imalat sanayisi dışına çıktığımızda, veri sıkıntısı çok daha vahim noktalara ulaşıyor. Veri problemini aşmadan çok sağlıklı bir strateji çıkarmanın mümkün olduğunu düşünmüyorum. (Şekil 15)

## Stratejinin Hedefleri

- Türkiye 2005-2010 döneminde en az %5 büyüme hızı sağlamalı
- Uzun dönemde sanayi yapısı Lizbon stratejisi temelinde bilgiye dayalı olmalı
- Rekabetçi sektörlerde yenilikçi üretim süreçlerine yönelinmeli, diğer sektörlerde rekabete hazırlayıcı özgün stratejiler uygulanmalı
- Geleneksel yapının egemen olduğu sektörlerde kitlesel standart üretime yönelik yapılanmaya gidilmeli
- Ar-ge, verimlilik, istihdam göstergelerinde iyileşme sağlanmalı
- İleri teknolojinin kullanıldığı sektörlerde bilgiye dayalı üretim hedeflenmeli
- Niş sektörlerde özgün politikalar geliştirilmeli
- AB'ye yönelik üretim nedeniyle lojistik sektörü geliştirilmeli
- Tekelci yapının hakim olduğu sektörler serbestleştirilmeli, tüm sektörlerde rekabetçi ortam sağlanmalı

Şekil 15

Konuşmamın sonunda, bir noktaya dikkatinizi çekmek istiyorum. Strateji dediğimizde, belki hepimizin kafasında bir soru işareti oluyor. Sayın Demircioğlu da konuşmasına planlama ile başlamıştı, ben de bu noktayı vurgulayarak sunumumu tamamlayacağım. Piyasa ekonomisinin geçerli olduğu koşullarda, aslında, piyasanın yol gösterici olmasını bekleyebiliriz. Ancak, Stiglitz'in de dediği gibi, piyasaların tam çalışmadığı bir ortamda, hangi sektörlerin gelecek vaat ettiğini belirleyip, bu sektörlerin gelişmesi için uygun koşulları yaratmak ve bu sektörlerin önünü açmak, teorik ya da hipotetik olarak tam rekabetin geçerli olduğunu varsaydığımız bir ortamda, kendiliğinden başarılı olacak sektörlerin ortaya çıkmasını beklemekten çok daha anlamlı olabiliyor. (Şekil 16)

## Sonuç ve Değerlendirme

- Makro ekonomik istikrar ile anahtar kavram "sürdürülebilir büyüme"dir.
- Bu yolda ciddi strateji ve politika hazırlığı yapılmalıdır
- Ülkenin özel koşullarına uygun tasarlanmış bir strateji

*Stiglitz'in de dediği gibi, piyasaların tam çalışmadığı bir ortamda, gelecek vaat eden sektörleri belirleyip bu sektörlerin gelişmesi için uygun koşulları yaratmak; yatırımların önünü açmak, teorik olarak tam rekabetin geçerli olduğu varsayılan bir ortamda başarılı olacak sektörlerin ortaya çıkmasını beklemekten çok daha anlamlı.*

Şekil 16

Strateji çalışmalarında özellikle bu nokta üzerinde dikkatle durmamız gerektiğini düşünüyorum. Birtakım sıfırıncı koşulların, ilk koşulların sağlanmasının ise, en önemli konu olarak altını çizmek istiyorum. Etkin işleyen bir hukuk sistemi, piyasaların rekabetçi yapısının korunması, sağlıklı makro ekonomik politikaların uygulanması, uygun para ve maliye politikaları da bu nedenle birinci koşullar olarak ortaya çıkıyor. (Şekil 17-18)

## Ortak paydalar

- Mülkiyet haklarının korunması
- Mukavelelerin bağlayıcılığı
- Piyasaya dayalı rekabet
- Uygun teşvik mekanizmaları
- Sağlıklı para ve maliye politikaları
- Kamu borçlarının sürdürülebilirliği

Şekil 17

## Sonuç

- Bu temel ilkeler özgün koşullarımıza uygun olarak adapte edilmeli ve gerekli kurumsal yapı oluşturulmalıdır.
- Strateji belirlenirken bunun küresel bir dünyada uygulanacağı unutulmamalıdır.

Şekil 18

## Dr. Attila Karaosmanoğlu

Teşekkürler, Sayın İzmen. Şimdi konuşma sırası Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü'nden Prof. Erol Taymaz'da.

## Prof. Dr. Erol Taymaz

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi

Bilim, teknoloji ve yenilik politikaları konusunda kısa bir sunuş yapacağım. Üç bölümden oluşan sunuşumun birinci bölümünde bilim, teknoloji ve yenilik politikalarının neden gerekli olduğunu kısa bir örnek ile açıklamaya çalışacağım. Daha sonra, 1993-2003 yılları arasında Türkiye'de izlenen bilim ve teknoloji politikalarından ne gibi kazanımlar elde edildiği ve ne gibi sorunlar gözlemlendiğine de değineceğim. Son olarak da, 2003-2013 ya da 2003-2023 seneleri için ne gibi politikalar izlenebileceği hususunda bir iki gözleme değineceğim. Bilim, teknoloji ve yenilik politikaları dediğimizde, buradaki yenilik (inovasyon) kavramını vurgulamak gerekiyor, çünkü yenilik, bildiğiniz gibi, teknolojinin ticari olarak kullanılması demektir ve bu nedenle, konunun bu yönüne ağırlık vermekte fayda vardır.

Politikadan bahsederken, öncelikle amaçları tanımlamak gerekir. Politikanın amaçları ne olacak, politika ile neleri gerçekleştirmek istiyoruz? Bilim, teknoloji ve yenilik politikaları için de aynı yaklaşım geçerlidir. Bildiğiniz gibi, yaklaşık iki sene önce, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun kararıyla, TÜBİTAK'ın sekreterliğinde bir çalışma başlatılmıştı. Kısaca "Vizyon 2023" denilen bu çalışmada, Türkiye'nin önümüzdeki 20 yıl izlemesi gereken teknoloji politikaları saptanacaktı. Çalışmaya başlarken, doğal olarak, bir vizyon saptandı; 2023 yılı için saptanan Türkiye vizyonunun tanımı bu slaytta görülüyor. Bu vizyon, hepimizin üzerinde mutabık kalabileceği, kabul edebileceği bir tanım içeriyor. Esasen, 2023 yılında zengin, kültürel olarak gelişmiş, insanların rahat yaşadığı, refah içinde bir ülke kurmak istiyoruz deniyor.

Fakat, sadece vizyonu tanımlamakla iş bitmiyor. O vizyona nasıl ulaşacağımızı, vizyonun gerçekleştirilmesi gereken hedefleri de saptamak lazım. Bu hedefleri saptayamazsanız, vizyon hoş bir temenni olarak kalır ve belki de hiçbir zaman gerçekleşmez. Vizyon 2023 çalışmasında 4 ana sosyoekonomik hedef saptandı. Bunlar kısaca, rekabetçi bir ekonominin oluşturulması, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, sürdürülebilir bir kalkınmanın sağlanması ve bilgi iletişim altyapısının kurulması idi. Benden önceki konuşmacılar da, sanayi stratejisinin oluşturulmasından bahsederken, hatırlayacağımız gibi, benzer hedefleri söylediler. Bu hedefler de aslında, bu ülkede yaşayan herkesin mutabık olabileceği hedeflerdir. (Şekil 1)

## Neden BTY Politikası

### 2003 VİZYONU

- Bölgesinde ve dünyada adil ve kalıcı bir barışın tesisi için çaba gösteren;
- Demokratik ve adil bir hukuk sistemine sahip;
- Yurttaşları ülkelerinin geleceğinde söz ve karar sahibi;
- Sağlık, eğitim ve kültür gereksinimlerinin karşılanması devlet tarafından güvence altına alınmış;
- Sürdürülebilir gelişmeyi gözetken; gelir dağılımı dengeli;
- Bilim, teknoloji ve yenilikte yetkinleşmiş; üreten; net katma değerini kendi beyin gücüne dayanarak arttırabilen bir TÜRKİYE.

3

Şekil 1

Ancak, doğal olarak, bu hedeflerin konması da yeterli değildir; bu hedeflere ulaşıp ulaşamadığımızı nasıl göreceğiz? Bunun ölçütleri nelerdir? Ölçütlerin saptanması ve politika araçlarının da belirlenmesi gerekiyor. Bu vizyon ve hedefler açısından temel ölçütlerden biri kişi başına milli gelir olabilir. Kişi başına ne kadar üretim yaptığımız ya da ne kadar gelir elde ettiğiniz çok önemlidir. Bu ölçütün pek çok zaafı olmakla birlikte, uluslararası karşılaştırmaya izin vermesi açısından bazı avantajları da var. Bu nedenle, neden bilim, teknoloji ve yenilik politikasına ihtiyaç duyduğumuzu açıklamak için bu tek ölçütü esas almak istiyorum. (Şekil 2)

## Neden BTY Politikası

### Vizyonu Destekleyecek Sosyo-ekonomik Hedefler

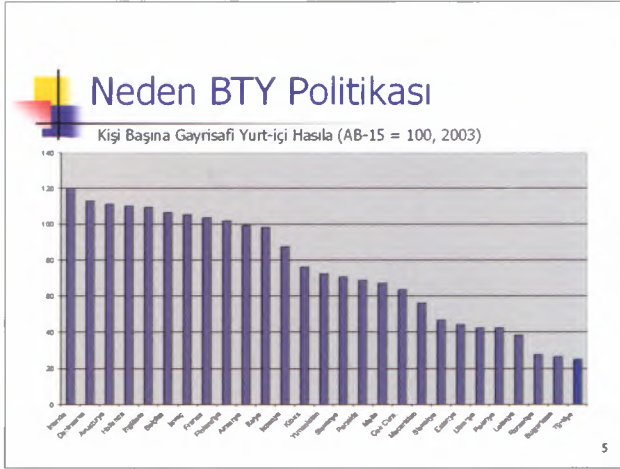
- Belirlenecek sınıai üretim alanlarında, Türkiye'nin **rekabet üstünlüğü** kazanarak uluslararası ticaretten ciddi bir pay alır hale gelmesi;
- İnsanımızın **yaşam kalitesinin** yükseltilmesi;
- **Sürdürülebilirliği** sağlayarak kalkınma;
- Toplamların bilgiyi üretebilme, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilme yeteneğinin ulusal ekonomileri ve toplum yaşamını yeniden şekillendirdiği bir dünyada, bizim de bu dönüşüme ayak uydurabilmemiz için **bilgi ve iletişim teknolojileri altyapımızın** güçlendirilmesi.

4

Şekil 2

Bu tabloda, Avrupa Birliği üyelerinin ve Türkiye'nin kişi başına Gayri Safi Yurtiçi Hasılası, 2003 yılı için satınalma gücü paritesine göre hesaplanmış olarak, görülüyor. (Şekil 3)

Lüksburg geliri çok yüksek olduğu için şekilde yer almıyor. Veriler Avrupa Birliği'nin eski 15 üyesinin ortalaması 100 olacak şekilde ayarlanmıştır. Görüldüğü gibi, İrlanda'nın geliri oldukça yüksek, Avrupa Birliği ortalamasının %20 daha üzerindedir.



Şekil 3

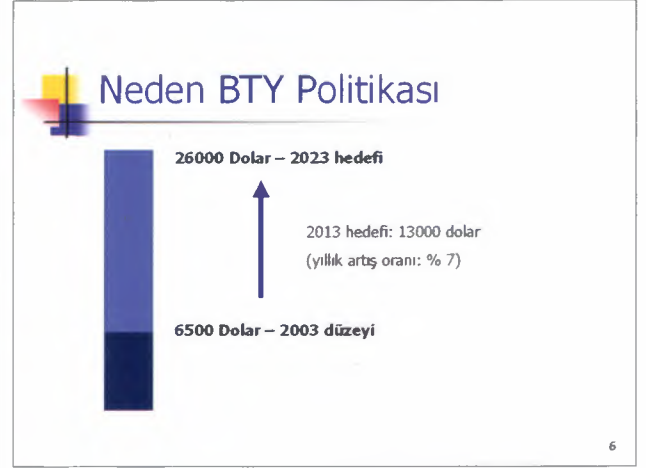
Maalesef, en sağda görülen ülke Türkiye ve 2003 yılında Türkiye'deki kişi başına milli gelir, Avrupa Birliği ortalamasının sadece %25'i düzeyindedir. Burada, aslında, üç ülke grubu görmemiz mümkün; sol taraftaki yaklaşık 15 ülke eski üyelerdir, ondan sonraki ülkeler Doğu Avrupa ülkeleri ve biraz daha sağa gittiğiniz zaman Baltık ülkeleri ve Karadeniz ülkelerini, yani Romanya ve Bulgaristan'ı görüyoruz. Romanya ve Bulgaristan'ın kişi başına milli gelirleri, Türkiye'den birkaç yüz dolar daha fazladır.

Şimdi elimizde bu veri varken amacımız kişi başına milli geliri artırmak olsa -zaten Türkiye'de amaçlarımızdan bir tanesi herhalde budur- Türkiye'nin neler yapması gerekir, neler yapılabilir? Bu konuda bir iki basit egzersiz yapmak istiyorum. Diyelim ki, 2003 yılında kişi başına milli gelirimiz 6.500 dolar ve biz bunu artırmak istiyoruz. Biz bunu ne kadar artırmak istiyoruz? Kendimize belli bir dönem için bir hedef koymamız lazım. Diyelim ki, 2023 yılı için bir hedef koyuyoruz. 2023 yılı için bir hedef koyarken, bu hedefin gerçekleşebilir bir hedef olmasına da dikkat etmeliyiz; olanaksız hedef koyduğunuz zaman kimse onu ciddiye almayacaktır, ama gerçekleşmesinin de zor olması, yani sizin için de zorlayıcı olması gerekir.

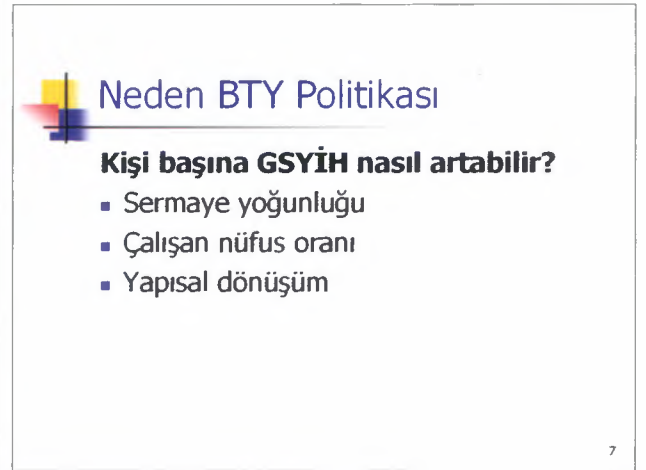
2023 yılını da, Cumhuriyetimizin 100. kuruluş yıldönümü olduğu için, esas alıyorum. Diyelim ki, 2023 yılında 26.000 dolar kişi başı milli gelir seviyesine ulaşmak istiyoruz. 26.000 dolar, Avrupa Birliği'nin bugünkü kişi başına milli gelir düzeyidir. Avrupa Birliği'nin bugünkü düzeyine 20 yıl sonra gelmek istediğimizi varsayan bu hedef, aslında çok kolay ulaşılabilecek bir hedef değildir; çünkü kişi başına milli gelirden yılda %7'lik bir artış öngörülmektedir. (Şekil 4)

Az önce Sn. İzmen'in sunuşunda toplam milli gelir için yılda %5'lik bir büyüme hedefi vardı; buradaki hedef ise kişi başına milli gelir ve %7 gibi bir oran. Bu oran oldukça yüksek olmakla beraber imkansız bir hedef de değildir. Örneğin, Çin son 10-20 yıldır bu hedefi tutturabilmiş bir ülkedir. Hatta, daha da büyük bir büyüme performansı göstermiştir. Kore de, daha önceleri benzer bir performans göstermişti. O zaman, elimizde gerçekleşmesi zor, ama

ulaşılabilecek bir hedef oldu. Ara hedef olarak da, 2013 yılında 13.000 doları yakalamayı hedefleyelim. Bu demektir ki, 10 yılda milli gelirimizi ikiye katlayacağız, ondan sonraki on yılda da tekrar ikiye katlayacağız. Peki, bunu nasıl yapabiliriz? Milli gelirimizi nasıl 10 yılda 6.500 dolardan 13.000 dolara çıkarabiliriz? Bunun için, iktisatta üç temel yol vardır. Bir tanesi, sermaye yoğunluğunu, çalışan başına sermayeyi artırmaktır; böylece işçiler daha üretken olurlar ve üretim artar. İkinci olarak, çalışan nüfusu artırabilirsiniz. Üçüncü olarak, yapısal dönüşümü sağlayabilirsiniz. Bu üç temel yolu kısaca ele alalım. (Şekil 5)



Şekil 4



Şekil 5

İlk olarak sermaye yoğunluğunu inceleyelim. 1984-2003 döneminde, son 20 yılda, Türkiye'nin sermaye stoğu yılda ortalama %4.1 arttı, aynı dönemde çalışan sayısı %1.3 artış gösterdi. Demek ki, kişi başına, çalışan başına sermaye miktarı %3 gibi bir büyüme hızı gösterdi.

Bu büyüme hızını önümüzdeki 10 yılda sürdürürsek, bunun kişi başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya katkısı yaklaşık 1.000 dolar olacaktır. (Şekil 6)

Çalışan nüfusa bakarsak, çalışan nüfus oranı dediğimiz, 15-64 yaş arasında olan nüfusun çalışabilecek durumda olanlarının ne kadarının çalıştığıdır. Türkiye'de bu oran, geçtiğimiz yıllarda %48 düzeyinde idi.

Avrupa Birliği'nde, AB 15'te ise, %63 düzeyindedir. Avrupa Birliği'nde 15-64 yaş arasındaki insanların %63'ü fiilen çalışıyor iken, Türkiye'de sadece %48'i çalışıyor. Türkiye'de bu oranın düşük kalmasının temel sebebi, kentsel kesimdeki kadınların işgücüne katılım oranının son derece düşük olmasıdır. Kentsel kesimde kadınların işgücüne katılım oranı, Türkiye'de yaklaşık %20 civarındadır ve bu nedenle ortalama çalışma oranı da düşük çıkmaktadır. Çalışan nüfus oranını artırabilirsek, aynı teknoloji düzeyinde, aynı yapıda kalsak bile, kişi başına milli gelirimiz artabilir. Örneğin, 2003 yılında Türkiye'deki çalışan oranı Avrupa Birliği'nin düzeyinde olsaydı, kişi başına Gayri Safi Yurtiçi Hasılamız %10 daha fazla olacaktı. Çalışan nüfus oranını artıracağımızı varsayarsak ve 2013 yılında bu oranı %55'e çıkartabilirsek, bu artışın kişi başı milli gelire katkısı yaklaşık 400 dolar olacaktır. (Şekil 7)

## Neden BTY Politikası

Kişi başına GSYİH nasıl artabilir?

- **Sermaye yoğunluğu**
  - 1984-2003 döneminde yıllık ortalama artış:
    - Sermaye stoğu: % 4.1
    - Çalışan sayısı: % 1.3
    - Sermaye yoğunluğu: % 2.8
      - 2004-2013 döneminde sermaye yoğunluğundaki artışın kişi başına GSYİH'ya katkısı: **1000** dolar
  - Çalışan nüfus oranı
  - Yapısal dönüşüm

Şekil 6

## Neden BTY Politikası

Kişi başına GSYİH nasıl artabilir?

- Sermaye yoğunluğu
- **Çalışan nüfus oranı (15-64 yaş)**
  - Türkiye % 48
  - AB-15: % 63
    - Türkiye'deki çalışma oranı AB-15 düzeyinde olsaydı, 2003 yılında 6 milyon kişi daha istihdam edilecek ve kişi başına GSYİH %10 daha fazla olacaktı
    - 2012 yılında çalışan nüfus oranı % 55 olursa kişi başına GSYİH'ya katkısı: **400** dolar
- Yapısal dönüşüm

Şekil 7

Üçüncü faktör ise, yapısal dönüşümdür. Yapısal dönüşüm derken, özellikle istihdamın sektörel yapısından bahsediyoruz; ama Türkiye için önemli olan bir başka unsur da enformel sektörün varlığıdır. Çalışanların birçoğu enformel sektörde çalışıyor ve enformel sektörün de üretkenliği çok düşüktür. Bu yüzden, enformel sektörden formel sektöre geçiş sağlayabilirsek, üretkenliğin artmasını bekleyebiliriz. (Şekil 8)

## Neden BTY Politikası

Kişi başına GSYİH nasıl artabilir?

- Sermaye yoğunluğu
- Çalışan nüfus oranı
- **Yapısal dönüşüm**
  - İstihdamın sektörel yapısı
  - Enformel sektör

Şekil 8

Türkiye'de istihdamın sektörel yapısını Avrupa Birliği ile karşılaştırdığımızda, ilginç bir tablo çıkıyor. Türkiye'de çalışanların %47'si hizmet sektöründe yer almakta iken, Avrupa Birliği'nde bu oran %69'dur. Sanayide çalışanların oranı bizde %18, Avrupa Birliği'nde ise %27'dir. Esas büyük fark ise, Türkiye'de tarımda çalışanların oranı %35 iken, Avrupa Birliği'nde bu oran sadece %4'dür. Tarım kesimi, diğer iki kesimden daha düşük üretkenliğe sahip olduğu için kişi başına milli gelirin düşük olmasının da önemli sebeplerinden birini teşkil etmektedir. Türkiye'deki istihdamın yapısı Avrupa Birliği'nin istihdam yapısında olsaydı, hizmetlerin payı %69, sanayinin payı %27 olsaydı, 2003 yılında kişi başına milli gelirimiz yaklaşık %30 daha fazla olacaktı. Bu artışı, aynı üretkenlik düzeyinde kalsak bile sağlayabilirdik. Kendimize, tarımın payını 10 yıl içinde %35'ten %20'ye düşüreceğiz diye bir hedef koyalım. Bu şekilde bir yapısal dönüşüm gerçekleştirebilirsek, kişi başına milli gelirimiz 1.000 dolar artacaktır. (Şekil 9)

## Neden BTY Politikası

■ **İstihdamın sektörel yapısı**

	Türkiye	AB-15
Hizmetler	47.3	69.0
Sanayi	18.2	26.7
Tarım	34.5	4.3

- Türkiye'de istihdamın yapısı AB-15 gibi olsaydı, 2003'de kişi başına GSYİH % 28 daha fazla olacaktı
- Tarımın payı 2013'de % 20'ye düşerse kişi başına GSYİH'ya katkı: **1000** dolar

Şekil 9

Çalışan nüfusun, kent ve kır ayrımında sosyal güvenlik kurumuna kayıtlılık durumuna göre istihdamın dağılımına baktığımızda, kentsel kesimde çalışanların %40'ının SSK'ya, %14'ünün Emekli Sandığı'na, %12'sinin de Bağ-Kur'a kayıtlı olduğunu görüyoruz. Kayıtlı olmayanların oranı ise %33'tür. Bu %33'lük oranı, enformel sektörün büyüklüğünün bir göstergesi olarak kabul edebiliriz.



Bu verilere göre, kentsel kesimde çalışanların yaklaşık üçte biri enformel kesimde çalışıyor. Enformel kesimin üretkenliği hakkında elimizde fazla veri olmadığı için, enformel kesimden formel kesime geçişin etkisini göz ardı ediyoruz. (Şekil 10)



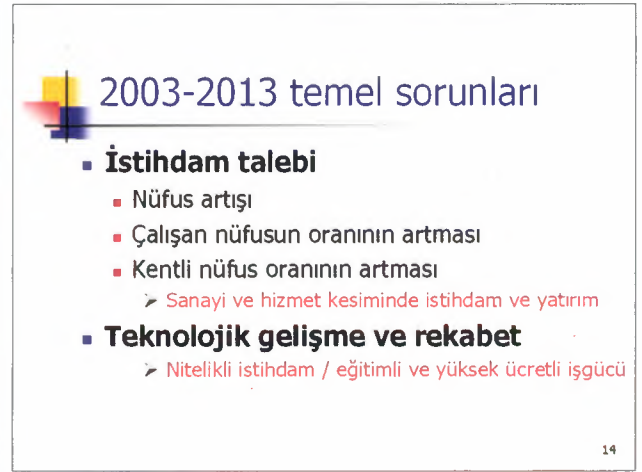
Şekil 10

Sonuç olarak, sermaye yoğunluğunu artırarak, 2013'e kadar kişi başına geliri yaklaşık 1.000 dolar artırabiliriz. Çalışan nüfusun oranını artırmanın katkısı yaklaşık 400 dolardır. Yapısal dönüşümü sağlayarak, tarım kesiminden sanayi ve hizmetlere geçişi sağlayan yatırımın katkısı da yaklaşık 1.000 dolardır. Geriye 4.000 dolarlık bir açığımız kalıyor. Peki, bu 4.000 doları nasıl sağlayabiliriz? Bunun da tek yolu, teknolojik gelişimdir. Teknolojiyi geliştirebilirsek, üretkenliğimizi artırabilirsek, mevcut girdilerden daha fazla çıktı üretebilirsek bu hedefi yakalayabiliriz. Demek ki, eldeki verilere göre, kişi başına 6.500 dolardan 13.000 dolara çıkmamızı sağlayacak en önemli etken, aslında teknoloji geliştirmektir. Bunu nasıl yapabiliriz? Yapısal dönüşüm, çalışan nüfusun artması, sermayenin artması için, elbette temel noktamız mevcut teknoloji düzeyinde sabit sermaye yatırımlarının da artırılmasıdır. Burada detayına girmeyeceğim fakat, bu üç şeyi yapmanın bedeli de çok düşük değildir. Bunu sağlayabilmek için olağanüstü bir yatırım yapmanız gerekiyor. Tarım kesimindeki çalışan nüfusu %35'ten %20'ye düşürmek demek, yaklaşık 2-3 milyon insanın tarım kesiminden kentsel kesime açılması demektir. Bu da, 10 yıl içinde 3 milyon insana iş bulabilecek yatırımı yapmanızı gerektirir. (Şekil 11)



Şekil 11

Teknoloji geliştirmenin temel yöntemi araştırma geliştirme (ArGe) faaliyetlerine yatırım yapmaktır ama, geliştirdiğimiz teknolojileri uygulamak için tekrar sabit sermaye yatırımı yapmamız gerekecektir. Konuyu bu şekilde değerlendirdiğimizde, yatırım ihtiyacı net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. 2003-2013 verilerine bakarsak, bu basit analizden iki temel sorun tespit etmek mümkün oluyor. Bu sorunlardan bir tanesi, istihdam talebidir. Nüfus artışı ile çalışan nüfusun oranının ve kentsel nüfusun artması beklendiğinden, kentsel kesimde, olağanüstü bir istihdam yaratmamız gerekecektir. İkinci sorun ise, teknolojik geliştirmeyi sağlayabilmektir, ki bu konu Kongre boyunca vurgulandığı gibi, rekabet gücünü kazanmanın temel yoludur. (Şekil 12)



Şekil 12

Çin ve Hindistan ile düşük ücret temelinde rekabet etmeniz mümkün değildir; daha nitelikli ürünlerde rekabet etmek gerekmektedir. Bunun da tek yolu teknoloji geliştirmek; ama teknoloji geliştirmek için de istihdamın niteliğinin değişmesi gerekli. Bu açıdan, söz konusu olan bir diğer konu nitelikli istihdamdır. Yeni eğitilmiş ve yüksek ücretli iş gücü istihdam etmemiz gerekmektedir. Milli gelir 6.500 dolardan 13.000 dolara çıkıyorsa, ücretlerin de aynı dönemde mevcut durumdan iki katına çıkması lazımdır. O nitelikte, o ücreti kazanabilen iş gücü yetiştirmemiz gereklidir. Bu noktada, doğal olarak, teknoloji politikası ile eğitim politikasının birbirinden ayrılamayacağını söylemek de doğrudur.

Mevcut bilim, teknoloji ve yenilik politikalarına bakarsak, bunların temellerinin 1960'lı yıllarda atıldığını görüyoruz. Çok kısa özetlersek, 1960'larda Türkiye'de bilim politikası öncelikliydi, 1970'lerde teknoloji politikası kavramı gündeme geldi, 1990'larda da yenilik politikası kavramı geliştirildi. (Şekil 13)

1990'ların bence en önemli başarısı, Ulusal Yenilik Sistemi'ni oluşturan pek çok kurumun kurulmuş olmasıdır. Mesela, TÜBİTAK-TİDEB'in araştırma geliştirme destekleri ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın araştırma geliştirme destek programları 1990'ların ortasında kuruldu. KOSGEB'in yeniden yapılanması, Türk Patent Enstitüsü'nün kurulması, Rekabet Kurumu'nun oluşumu,

Ulusal Metroloji Enstitüsü'nün kurulması, TÜRKAK'ın kuruluşu, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, Teknoparklar hep bu döneme rastlar ve Ulusal Yenilik Sistemi'nin kurulması açısından çok önemlidir. (Şekil 14)



### Mevcut BTY Politikası

- **1963:** TÜBİTAK'ın kurulması - *temel araştırma*
- **1972:** Marmara Araştırma Merkezi - *stratejik araştırma*
- **1973:** Beş Yıllık Kalkınma Planları - *teknolojik gelişme*
- **1983:** 1983-2003 Belgesi - *Bilim ve Teknoloji Politikası Tasarımı*
- **1993:** 1993-2003 Belgesi - *Ulusal Yenilik Sistemi*
- **1995:** AR-GE destek programı

Şekil 13



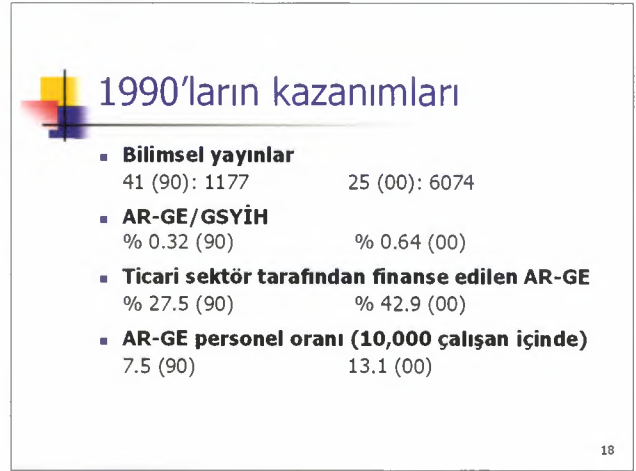
### 1990'ların kazanımları

#### Ulusal Yenilik Sistemi'nin kuruluşu

- BTYK / TÜBİTAK
- AR-GE destekleri
- TTTGV
- KOSGEB
- Türk Patent Enstitüsü / Rekabet Kurumu
- Ulusal Metroloji Enstitüsü
- TÜRKAK
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri / Teknoparklar

Şekil 14

Bu dönemde bilimsel yayınların sayısında da artış oldu ve Türkiye'nin bu konuda dünya sıralamasındaki yeri 1997'de 41'den, 2000'de 25'e çıktı, 2004'te daha da yükseldi. Milli gelir içinde araştırma harcamalarının payı 1997'de binde 3 iken, 2000'de binde 6'ya çıktı. Araştırmacı sayısı arttı. Pek çok olumlu gelişme oldu. Fakat, bu gelişmeleri, tabii ki, yeterli görmek mümkün değildir. Ulusal Yenilik Sistemi'nin kurumları oluşturulurken, bunlar arasındaki etkileşim çok zayıf kaldı. Ulusal Yenilik Sistemi istenildiği kadar etkin çalışmadı. Bence buradaki temel sorun, ne yazık ki, uzun dönemli stratejik bir yaklaşım izlenememesidir. Doğru tespitler içeren pek çok politika dokümanı hazırlandı ama, bunların uygulanmasında büyük zaafılar yaşandı. Bu zaafıların temel nedenlerinden biri, sınırlı kamuoyunun desteğidir. İş kesiminin desteğinin de yetersiz olması ve hükümetlerin bu konudaki isteksizliği de önemli nedenlerdendir. Türkiye'de ekonomi politikaları genellikle kısa dönemli hedeflere yönelik oldu; uzun dönemli hedefler büyük ölçüde ihmal edildi. (Şekil 15)



### 1990'ların kazanımları

- **Bilimsel yayınlar**  
41 (90): 1177      25 (00): 6074
- **AR-GE/GSYİH**  
% 0.32 (90)      % 0.64 (00)
- **Ticari sektör tarafından finanse edilen AR-GE**  
% 27.5 (90)      % 42.9 (00)
- **AR-GE personel oranı (10,000 çalışan içinde)**  
7.5 (90)      13.1 (00)

Şekil 15

2003 sonrasına bakarsak, bence son yıllardaki en önemli iki gelişmeden biri, Türkiye'nin Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programı'na tam üye olarak katılmasıdır. İkincisi de, daha önce bahsettiğim, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun kararı doğrultusunda TÜBİTAK tarafından yürütülen "Vizyon 2023" projesidir. Bu proje tamamlanmıştır ve proje dokümanı TÜBİTAK'ın web sayfasında mevcuttur. Bu çalışmanın geçtiği aşamaları şöyle özetleyebiliriz. Bu çalışma yürütülürken 64 kuruluşun temsil edildiği bir Yönlendirme Kurulu kuruldu. Bunların yarısı özel kesimden, yarısı da kamu kesiminden geldi. Bu kurulda İstanbul Sanayi Odası da temsil edildi. Bu çalışmada öncelikle, özetle söylediğim Türkiye Vizyonu doğrultusunda sosyoekonomik hedefler saptandı. Bu sosyoekonomik hedeflere ulaşmak için gerekli teknoloji faaliyet konuları belirlendi. Teknoloji faaliyet konularını gerçekleştirmek için önemli olan stratejik teknoloji alanları saptandı ve bir ulusal bilim, teknoloji ve yenilik stratejisi hazırlandı. (Şekil 16)



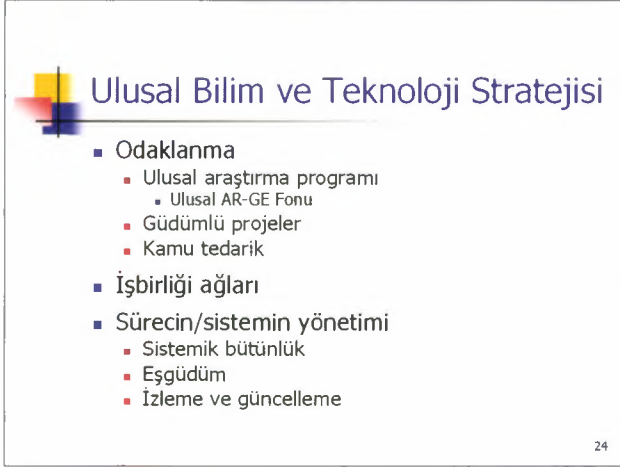
### Vizyon 2023

- 2023 Türkiye Vizyonu
- Vizyonu destekleyecek **sosyoekonomik hedefler**
- Hedeflere ulaşmak için yetkinlik kazanmamız gereken öncelikli **teknoloji faaliyet konuları**
- **Stratejik teknoloji alanları**
- **Ulusal bilim ve teknoloji stratejisi**

Şekil 16

Bu strateji uygulamada 3 temel ayağa dayanıyor: Birincisi odaklanmadır. Kaynaklarımız az olduğu için her alanda her şeyi yapmamız mümkün değil, o nedenle bu dokümanda odaklanmaya ihtiyaç duyulduğu söylendi. Bu odaklanmayı sağlamak üzere ulusal araştırma programlarının kurulması gerektiği, bunun için de

ulusal ArGe fonu kurulması, güdümlü projelerin oluşturulması gerektiği ve kamu tedarik politikasının buna uygun şekillendirilmesinin gerekliliği söylendi. Çok somut olarak hangi teknoloji alanlarında neler yapılacağı saptandı. Stratejinin ikinci ayağı işbirliği ağlarının kurulmasına dayanıyor. Üçüncüsü de, sürecin ve sistemin yönetimidir. Bu konuya yönelik olarak da, daha önceki konuşmacıların değindiği yöntemlere benzer yöntemler önerildi. (Şekil 17)



Şekil 17

Geleceğe bakarsak ne söyleyebiliriz? Aslında, Türkiye politika dokümanı hazırlama konusunda gerçekten çok kötü durumda değildir. Çok iyi dokümanlar hazırlanıyor. Bu son doküman da bunun bir örneğidir; bu doküman çok kapsamlı bir çalışma sonucunda hazırlandı. Peki, şimdi ne olacak? Doküman uygulanırsa, uygulanmaya başlanırsa, belki daha önce bahsettiğimiz 2013 ya da 2023 hedeflerine ulaşmamız mümkün olabilir. Uygulanmazsa, eminim ki, bir 10 sene sonraki kongrede yine benzer şeyleri konuşmaya devam edeceğiz. Aslında, gelecek bizim elimizde.

### Dr. Attila Karaosmanoğlu

Teşekkürler, Sayın Taymaz. Başlangıçta 10 dakika konuşacağımı söylemiştim. Ortaya çıkan konuları kısaca özetlemeye çalışacağım. Öne çıkan konulardan bir tanesi şu idi: Avrupa Birliği, 2000 yılında Lizbon'da bir strateji tespit etmiş. Bu strateji, 2010 yılında Avrupa'yı dünyanın bilgiye dayanan en rekabetçi ekonomisi yapacak bir strateji olarak düşünülmüş ve o şekilde ilan edilmiş. Bana sorarsanız, bu strateji maalesef 2010 yılında da gerçekleştirilemeyecek. Avrupa Birliği'ne yeni katılımlar olmamış olmasaydı dahi gerçekleştirilemeyecekti. Buna rağmen, strateji ile ilgili enteresan bazı çalışmalar yapıldığını da kabul etmemiz gerek. Türkiye'de de buna benzer bir şey yapmak gerektiği takdirde, neleri düşünmemiz gerekiyor?

Öncelikle, strateji konusunun sadece endeksler tespitiyle olmayacağını kabul etmemiz gerekiyor. Belki hatırlarsınız, Avrupa Birliği 2000 yılında oldukça az sayıda endeksle başladı, 2003 yılında ellerinde 41 tane izlenmesi gerektiğini

düşündükleri endeks vardı. 2004 yılı içerisinde bu 41 endeksi 14'e indirmeye karar verdiler. Sadece endekslerle, endeksler her ne kadar anlamlı görünürse görünsün, Türkiye'de bu şekilde bir gelişmeyi temin etmeye imkan yok. O halde ne yapmalıyız?

İleriye yönelik bir strateji geliştirirken, sadece bugüne değil, yarıya da mutlak surette bakmak mecburiyetindeyiz. Yarıya baktığımızda veya bilgiye dayalı bir strateji geliştirecek isek, esas itibarıyla, ilerideki bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ne olabileceği konusunda gerçekçi ve dikkatli bazı araştırmalar yapmak mecburiyetindeyiz. Bu araştırmalara dayanarak, alacağımız tedbirlerin, gündelik hayatımıza sokacağımız değişikliklerin ne olduklarını iyi bir şekilde düşünüp ayarlamamız gerekir. Bazı değişiklikleri düşündüğünüz ve bunları sadece kanunlara veya bazı kurallara bağladığınız zaman, bu değişikliklerin gerçekleşmeyeceğini görürsünüz. Çünkü, özellikle, yapısal uyum şeklindeki değişiklikler söz konusu ise, bunların yarattığı birtakım yeni dinamikler var. O dinamikleri anlamadan, yapmak istediğiniz değişiklikler ile ilgili stratejiyi geliştiremezsiniz. Yapmak istediğiniz değişiklikler ile ilgili stratejiyi ortaya koyabilmek için, "Ben şu değişikliği yaptığım takdirde, kimler bundan huzursuzluk duyar? Niye huzursuzluk duyar? Bu huzursuzlukları ortadan kaldırmamızın ve istediğimizi yapabilmenin koşulları nelerdir?" diye düşünmemiz lazım.

Elbette, ben bunları söylerken, yaşadığım bazı acı tecrübeleri de düşünerek söylüyorum. Burada önemi olan, yine bilime dayalı bir teknoloji geliştirmek olduğuna göre, size izninizle başımdan geçen iki olayı kısaca anlatayım. Bu olayları bilenler var ama anlatmamda da yarar var. Ben 1965-1966 yıllarında OECD için bir bilim planlaması çalışması yaptım. Bu bilim planlaması çalışmasında, yeni ortaya çıkmakta olan bilimsel değişikliklerin kalkınmak için kullanılabilmesi imkanları ve bunlar kullanılabilirse bir sıçrama yapılabilir mi diye bir inceleme yapıldı. Çalışmanın sonucu beğenilmiş görüldü.

Onun üzerine, ben OECD'ye bir teknoloji bankası kurmalarını teklif ettim. Kurulacak bu teknoloji bankası, esas itibarıyla, gelişmekte olan ülkelere ihtiyaçları olan, aradıkları teknolojileri bulup sunmak ve bu teknolojiler ile ilgili patent ve lisansları onlara krediyle temin etmek esasına dayanıyordu. Hatta ben de, oldukça iyi bir şey düşündüm galiba gibi bir hisse kapıldım. Fakat, OECD Amerika'dan bazı uzmanlar çağırdı ve gelen uzmanlar patent ile lisans teknolojisinin transparan bir teknoloji olamayacağını, bu teknolojileri transparan bir hale getirmenin kapitalist düzenin temellerine bomba koymak anlamına geleceğini söylediler ve OECD bu çalışmayı yapmaktan vazgeçti.

Bunu, teknoloji geliştirmenin güçlüklerini anlatmak için söylüyorum. Avrupa Birliği'nde bir birlik var, fakat, şunu söyleyeyim: O birliğin içinde gelişmekte olan veya

bulunmakta olan yeni teknolojiler, Avrupa Birliği'nde o teknolojiyi bulan ülkenin sınırları içinde kalacaktır bugün için. Yarın için ne olur bilemiyorum, ama bugün için, hangi şirketler bunu bulduysa, onlar bunun üstünde en büyük hassasiyetle durmak ihtiyacını hissedeceklerdir.

OECD bu teklifimi kabul etmeyince OECD'den istifa etmeye karar verdim ve iş bulmak için Türkiye'ye geldim. O sırada TÜBİTAK yeni kurulmuştu ve inşaat sektörü hakkındaki bir kolokyumda benim de konuşmamı istediler. Ben hala bu sıçrama teorisini geliştirmeye çalışıyordum. Konuşmamı yaptım. Sonrasında, kahve arasında, o günlerde Türkiye'nin en önemli üç tane bilim adamı beni bir kenara sıkıştırdılar. Bunlar Cahit Arf, Erdal İnönü ve Mustafa İnan idiler. Bana "Sen bir sıçramadan bahsediyorsun. Teknoloji yolunda sıçramadan bahsediyorsun. Eline tam yetki verilse, imkan verilse ne yapardın?" dediler.

Benim onlara cevabım şu oldu. 1966 yılında bu cevabı veriyorum. Dedim ki: "Bunu söylemek pek kolay değil, fakat, eğer hızlı ve devamlı bir kalkınma düzenine ulaşabilmek istiyorsak, şunu bilmemiz lazım. Bu asrın sonunda, yani 2000 yılından bahsediyorum, büyük bir ihtimalle dünyadaki üretim ve yönetim teknolojilerini tayin eden şey bilgisayarlardaki gelişme olacaktır. Bilgisayarlardaki gelişmenin teknoloji tarafına bizim katkıda bulunmamızın imkanı yok, çünkü Türkiye'nin sanayisi henüz o kadar gelişmemiş. Fakat siz, TÜBİTAK olarak, çok önemli bir şey yapabilirsiniz. Türkiye'den dışarıya bursla gönderilen öğrencilerinizin en iyilerinin önemli bir kısmına, dışarıda matematik ve programcılık okumak üzere burs verebilirsiniz. Bunu yaptığınız takdirde, Türkiye ekonomisinde önemli bir sıçrama yapılabilir" dedim. Rahmetli Mustafa İnan, "Sen hiç sosyal bilimci gibi konuşmuyorsun" dedi. Ben bunu bir iltifat zannettim. Fakat yıllar sonra öğrendim ki, bilmediğin işlere burnunu sokma demek istemiş.

Elbette, eğer o sırada, biz matematik çalışmak ve programcılık yapmak için kafi miktarda Türk gencini Türkiye dışına göndermiş olsaydık, bugün Hindistan'ın olduğu yerde olabilirdik. O sırada yaşanan durum ise farklıydı sanki. Üniversitedeki profesörler dışarıya bursla gençleri gönderirken, kendi branşlarında, kendilerine yardım edecek, eğitimi iyi şekilde devam edebilecek insanları göndermeye çalışıyorlardı. Ne kadar iyi niyetli olurlarsa olsunlar, onların bu konudaki çıkarları arasında da bir çatışma olduğunu o zaman düşünmemiştim. Fakat, yıllar sonra Türkiye'ye döndüğüm zaman, dışarıya özel olarak bu niyetle, matematik ve programlama okumak için kafi sayıda, hatta kayda degecek sayıda kimse gönderilmediğini gördüm.

Şu anda ne yapmak lazım? Her sosyal değişimde, her yapısal değişimde önemli olan şeylerden bir tanesi, bu değişimin ortaya çıkaracağı dinamiği anlamak ve ondan sonra stratejiyi tespit etmektir. Strateji tespit edilirken de bazı şeylere dikkat etmemiz lazım. Genellikle iş

adamlarımız, sanayicilerimiz devletten pek çok şey isterler. İyi kredi sağlamasını, faizlerin düşük olmasını, vergilerin düşmesini ve benzeri şeyleri isterler. Belki, bunlar da zamanında veya yerinde talep edilebilir.

Fakat, eğer bir ülkede ekonominin iyi işlemlerini ve iyi sonuçlar almasını istiyorsanız, esasen talep etmeniz gereken iki önemli husus var: Biri hukukun üstünlüğü, diğeri de yargının işlerliği. Hukukun üstünlüğünün ve yargının işlerliğinin olmadığı yerde, bilgiye dayanan, yeni teknolojileri geliştiren ve kullanan bir düzenin kurulmasına gidecek gibi düşündüğünüz endekslerle bu sonucu alamazsınız. O nedenle, istenecek en önemli şey, mutlak surette, hukukun üstünlüğü ve yargının işlerliğidir. Bunu sürekli olarak hatırlamak mecburiyetinde olduğumuzu düşünüyorum.

Şimdi, sorularınız varsa, arkadaşlarım ve ben cevaplamaya gayret edeceğiz.

## SORULAR ve KATKILAR

**Burhan Özokay**

Kozmetik ve Tuvalet Müstahzarları Üreticileri Derneği Genel Sekreteriyim. Sayın Bülent Demircioğlu, kapasite kullanımı ile ilgili çeşitli istatistikler verdiler. Son bir senedir Türkiye'nin durumu düzeldikçe, gazetelerde bu düzelmenin nasıl gittiğini anlatan birtakım haberler çıkıyor; bu haberlerde kapasite kullanımı %82 oldu, %87 oldu gibi verilerden bahsediliyor. Bülent Bey'in verdiği rakamlarda ise, %28-30 gibi kapasite kullanımları görüyoruz. Büyük yatırım gerektiren sanayilerde %28-30 kapasite kullanımı ile firmaların çalışması, kar etmesi mümkün değil gibi gözüküyor. Diğer taraftan, sanırım Ankara Ticaret Odası'nın yaptığı bir çalışma var ve bu çalışmanın sonuçlarına göre de, Türkiye'deki kayıt dışı ekonominin boyutları %40'ı buluyor. Buradan ben şöyle bir sonuca varıyorum. Acaba biz, Türkiye'de, kapasiteyi saklayamıyoruz ama, üretim rakamlarını mı saklıyoruz? Nasıl oluyor da, %28-30 gibi düşük kapasite kullanımı ile bu firmalar yıllardır üretime devam ediyor, iflas da etmiyorlar, işlerini yürütüp, kapasitelerini artıyorlar?

**Bülent Demircioğlu**

Konuşmam esnasında da belirttiğim üzere, bu rakamlara ulaşmak çok zor. Bu rakamların çoğu, o sektörde ileri gelen firmaların veya yöneticilerin tahminlerine dayanıyorlar; yoksa, net ve kesin rakamlar değil. O tür rakamları tanımlamak mümkün değil. Sizin dediğinizin de bunun içinde payı olabilir, ondan da bahsettim. Kayıt dışını önlemeden bu işlere bir çözüm bulmak söz konusu olamaz. Fakat, bilhassa, kimya alt sektöründeki rakamları, İstanbul Sanayi Odası'nın kimya sektör araştırmasını hazırlayan alt komiteler ortaya koydu, onların ifadeleridir. Yine de, kesindir denilemez.

**Mehmet Ali Berkman**

Sayın Attila Karaosmanoğlu'na sorumu yöneltmek istiyorum. Gelecekteki dinamikleri, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkaracağı dinamikleri öngörmeden hızlı ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik bir plan, strateji geliştirmek mümkün değil dediniz. Ben de katılıyorum ve 1965-1966'daki deneyiminiz de çok enteresan. Sizce, Türkiye'nin 20 sene sonraki endeksleri yakalayabilmesi için takip etmesi gereken ve ortaya çıkacak yeni dinamikler nelerdir? Matematikçi, programcı yerine, bugün nanoteknoloji ya da genetik ve tıptaki gelişmeleri de dikkate alarak uzay teknolojileri midir? Bunun ötesinde, gençleri nasıl yetiştirmeliyiz ki, bu kalkınma hızını yakalayalım ve Avrupa'nın seviyesine çıkalım?

**Dr. Attila Karaosmanoğlu**

İnsan, hayatında bu soruya yanıt verme şansını tahminen ancak bir defa yakalayabilir.

Bugünden, ilerideki teknolojilerin neler olabileceği ve ne şekilde kullanılabileceği konusunda bir şey söylemek pek kolay ve olanaklı değil; çünkü yeni birtakım değişiklikler ve gelişmeler var ve onları da hesaba katmak lazım. 1950'lerde, 1960'larda teknolojik gelişme lineer bir şey olarak düşünülüyordu; yani, bilimde bir gelişme olacak, ondan sonra bu bilimdeki gelişmenin teknolojiye uygulanabileceği konusunda bir kanaat ortaya çıkacak, ondan sonra da buna göre teknoloji gelişecek. Bu süreç de, ortaya çıkmakta olan teknoloji ile ondan sonra uygulanacak veya ortaya çıkacak şeylerin tahmin edilmesi de, aşağı yukarı 12-15 yıllık bir devreyi içeriyordu. Ben şu anda emekliyim ve olan bitenleri eskisi kadar dikkatli ve anlayabilir bir şekilde izlemiyorum. Onun için, yanıtı sizlerden bekliyorum.

Önümüzdeki 15-20 yıl içinde nano-teknoloji mi önemli olacak, yoksa - bir ara ortaya çıkan ve sonradan yanlışlığı tespit edilen - ışıktan hızlı bir şekilde haberleşme imkanları mı ortaya çıkacak ve bunların doğuracağı teknolojik gelişmeler nelerdir? Ben bunları bilemiyorum. Fakat, bu konuda, eğer devlet ciddi bir çalışma yapmak isterse, ki örneği üzere kısmen yapılmış vaziyette, onun daha etraflı olması gerektiğini düşünürüm. Hakikaten bu, sadece iktisatçılarla, sadece plancılarla yapılacak bir iş değil; mevcut teknolojiyi bilen veya çeşitli bilim dallarında gelişmeleri izleyen, izleyebilen kimselerle yapmak lazım. Elbette, onların da, "ben bunu söylüyorum, onun için bir şeyler yapalım" demelerine imkan vermeyecek şekilde bir grupla, mutlak surette bir sanayileşme -artık ona sanayileşme de demek doğru değil, çünkü hizmetler sektöründe olan şeyler de sanayi ile bağlantılı olabiliyor- bir gelişme, gelişim teknolojisini ortaya koymak lazım.

Bir de, yanlış anlaşılmasın diye bir şeyi daha ilave etmek istiyorum. Yeni bir şeyin ortaya çıkması ya da yapılması ihtimalinden şikayet edenler, rahatsız olanlar, mutlak surette kaçakçılar, merdiven altı üreticiler, gayri kanuni şekilde iş yapanlar değildir. İnsanlar yaptıkları şeyin değiştirilmesinden, şuradan şuraya giderken ve şöyle giderken, birisi kalkıp da şöyle bir yol çizse, o yoldan gitmekten dahi rahatsız olur. Dinamik dediğimizde, o dinamige, sadece parasal menfaatleri ve çıkarları etkilenenlerin değil, fakat yaşayış tarzları ve hayattan bekledikleri, alışkanlıkları etkilenen insanların da tesirleri olabileceğini hesaba katmak lazım.

**Soru**

Sayın Jean'a soru sormak istiyorum. Bilgiye dayanan, teknolojiye dayanan sanayilerin gelişmesi için en önemli koşullardan biri de yenilikçi buluşlara sermaye sağlayabilmektir. Amerika Birleşik Devletleri ile Avrupa arasında bir kıyaslama yaptığınızda, Avrupa'daki sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi, derinliği, Amerika ile rekabet etmek konusunda son derece sorunludur. Avrupa Topluluğu'nun bilgiye dayanan, teknolojik gelişmeye dayanan büyüme ve gelişme stratejisini

destekleyecek olan finansal piyasa stratejileri konusunda acaba kendisi neler söylemek ister?

### Philippe Jean

Kendimi Lizbon stratejisi ile sınırlandırmak istemem. Lizbon Stratejisi'nde daha önce tam olarak farkına varılmamış olan; mali piyasaların artan entegrasyonlarıyla ve rekabet gücü ile ilgili çok geniş bir bölüm yer alıyor ve Komisyon tarafından ortaya konan bir eylem planı var. Çünkü, şu an gerçekçi olmamız gerekiyor; mallar ve sanayi malları için bir ortak pazarımız var ancak hizmetler için, özellikle de mali hizmetler için bir ortak pazarımız yok. Bu da üye devletler seviyesinde hala mevcut olan pek çok mali engelden kaynaklanıyor. O halde burada hedeflenen; mali hizmetlerin ve mali piyasanın entegrasyonunun artışı sağlamak ve 25 üye devlet arasında mevcut olan ticari engellerin tamamını ortadan kaldırmaktır. Bu da Lizbon Stratejisi'nin tamamlanma aşamasında olan bir parçasıdır.

Son dört yılda önemli adımlar atılmıştır ve bunların bazıları üye devletlerce gerçekleştirilmiştir. Avrupa Sistemi'nde bir görev teklifi sunulur fakat önlemler ancak ulusal mevzuat tarafından alındığında uyarlanıp uygulanır. Bu, Lizbon Stratejisi'nde oldukça başarılı olduğumuz alanlardan bir tanesidir. Sunumumda üretimin büyümesi konusunda zaman zaman yetersiz kaldığımızı ancak hizmet pazarının entegrasyonunda; özellikle de mali piyasalarda üye devletlerden çoğunun adaptasyon sürecinde olduğunu belirttim. Bu da ilerleyiş gösteren hususlardan bir tanesi. Buradan beklentimiz; bu süreç sonrasında, yaklaşık 2008-2010 civarında entegre bir hizmet sektörüne ve AB seviyesinde bir mali piyasaya sahip olmak. Çünkü hepimiz şunun farkındayız ki üretim maliyetini ve fiyatları düşürmek için Amerika'dakine eşdeğer büyüklükte entegre bir piyasaya sahip olmamız gerekiyor.

O halde bu bağlamda haklısınız; bizi mali yenilik yapmaya yönlendiren bir etmen var. Sorun yaratan bu etmen bir suni harekettir ve şunu belirtmeliyim ki 2000-2001 yıllarında piyasada mevcut olan bu suni hareketin risk sermayesinin çekiciliği üzerinde olumsuz bir etkisi olmuştur. O halde her ne kadar mali piyasayı AB seviyesinde entegre etme yoluna gitsek de kamuoyunun; risk piyasalarına ve hisselerine her geçen gün daha çok yatırım yapan vatandaşların belli belirsiz de olsa bir isteksizliği söz konusudur. Bu durum da piyasalarda 2000-2001 yıllarında çok fazla kayıp yaşanmasından kaynaklanmaktadır.

### Soru

Bildiğiniz gibi, 2005 yılından itibaren Çin tehlikesi geliyor. Acaba Türkiye önümüzdeki 10-20 yıl içinde en acil hangi stratejileri ortaya koymalı ve bunlara en çabuk hangi vasıtalarla ulaşmalı?

### Dr. Attila Karaosmanoğlu

Size en önceliği olan strateji hangisi gibi geliyor?

### Aynı Soru Sahibi

Bence öncelikli olan bilgi ve teknoloji ama, devlet kuruluşları ayrı bir şey söylüyor, özel sektör ayrı bir şey söylüyor, üniversiteler ayrı bir şey söylüyor. Fakat, diğer taraftan, hem Avrupa Birliği kapılarını zorlayan bir Türkiye var hem de Çin'den gelen tehlikeleri karşılayacak bir Türkiye var.

Bu ortamda Türkiye kısa, orta ve uzun vadede neler yapmalı? Çünkü ben bizdeki Avrupa Birliği ilişkilerini dünyanın hiçbir yerinde göremiyorum. Biz neden bir araya gelemiyoruz? Ortada misaller var, herkes işin bir ucundan tutuyor. Bizim bir araya gelebilmemiz için mutlaka ortada bir musibet, bir tehlike mi olması lazım? Neden ortak bir strateji ortaya koyamıyoruz? Bunun sebepleri nelerdir?

### Bülent Demircioğlu

Sorunun, izin verirseniz, birinci kısmına cevap vereyim. Rekabetin üç tane unsuru var. Ya fiyat lideri olacaksınız, ya farklılaşacaksınız ya da odaklanacaksınız. Türkiye'nin mevcut yetenekleri içerisinde, ben önümüzdeki 5 sene içerisinde ancak fiyat liderliği çerçevesinde bir strateji uygulayabileceği düşüncesindeyim. İkinci 5 sene için biraz daha teknolojiye, farklılaşmaya dönük bir strateji söz konusu olabilir ama, ilk 5 sene fiyat liderliği dışında fazla bir seçenek yok. Bu, tabii, teknoloji yok demek değildir.

Fiyat lideri olmak için de elinizde çok güçlü teknolojiler olması gerekebilir; verimlilik için de, düşük maliyet için de teknolojiye ihtiyacınız var. Fiyat liderliği, teknolojiyi kenara iten bir tanım değil ama, ilk 5 sene için, belki 2010'a kadar, Türkiye'nin stratejisi ancak fiyat liderliği olabilir diye düşünüyorum.

### Soru

Kalkınma planı stratejileri oldukça katılımcı, modern yöntemlerle yapılmıştı ve 2005 yılı hedeflenmişti. Türkiye bir planlı kalkınma modeli içerisinde ve zaten o modelin kendisi de, 5 yıllık planlarla, bir ölçüde bir strateji dokümanı olarak kabul edilebilir. 2023 öngörülerini var, Teknoloji Öngörüsü var. Bu konuda çok fazla çalışma var. Aslında, bunların güncellenmesi ve gerçek strateji oluşturmak yönünde faaliyetlere devam etmek lazım. Ancak ben, Sayın Demircioğlu'nun ve Sayın Taymaz'ın değerlendirmelerini de gayet kapsamlı bulmakla birlikte, yorumlarında Türkiye'nin bu planlı kalkınmasındaki genel yapı içerisinde kaldıklarını düşündüm.

Sayın Demircioğlu, muhakkak bir sanayi envanterinin yapılması gerektiğini söyledi. Fakat, Türkiye'nin bir sanayi envanteri var. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın web sitesine girin, 35.000 firmaya dayalı bir sanayi envanterimiz var ve ücretsiz kullanıma açık. Kaldı ki, biliyorsunuz, Türkiye'de 10 yılda bir sanayi konusunda sayım yapılıyor. Son 1992 vardı, 2002 ve 2003'te yapıldı ve çok kapsamlı olarak her türlü detay veriler mevcuttur.

O geçici dokümanlar açıklandı ve bunlara da ulaşmak mümkün. Ancak, Sayın Taymaz'ın sorduğu bir soru vardı: Türkiye'nin bir atlama yapması lazım, ama bunu nasıl yapacak? Bir de Çinlileri anlattı. Sonra, tabi, kala kala, ArGe'ye yatırım yapmak kaldı. Ama ArGe'nin hangisine? ArGe'deki hedef nedir? Türkiye'nin dünya ticaretinden kimse bahsetmiyor.

Dünya ticaretinde Türkiye nerelerde olmak istiyor? Hangi sektörde Türkiye iddialı olacak? Acaba İrlanda modeli, Kore modeli gibi, ona benzer bir şey mi yapılmalı?

Örneğin, Avrupa Birliği Lizbon'da somut hedefler koyuyor. Lizbon bu yüzden daha güvenlidir. Biz yine genelde kalıyoruz. Türkiye'nin ArGe'sini artırmak diyoruz ama detayına inmiyoruz. Sanayi envanterini, Türkiye'de olanları bir daha yapmamak için istiyoruz, ama artık Türkiye'nin hedefi Türkiye'de olanlar değil, öncelikle Avrupa Birliği ve dünyada olanlar olmalıdır. Dünyayı iyi bilerek atılım yapmak lazım. Bu konudaki düşüncelerini almak istiyorum.

**Prof. Dr. Erol Taymaz**

Zamanın sınırlı olması nedeniyle, birçok şeyi ancak ana hatları ile anlatmak zorunlu oluyor. İrlanda örneğine önceki oturumlarda kapsamlı bir şekilde değinilmişti. Sadece şunu tekrar vurgulamak istiyorum. Vizyon 2023 çerçevesinde, tahmin ederim biliyorsunuz, çok detaylı olarak bir teknoloji öngörü çalışması yapıldı. Gelecekte hangi teknolojilerin gelişme potansiyeli var? Bu teknolojilere ilişkin Türkiye'nin konumu nasıl? Bu soruların yanıtları, yaklaşık 2.500 uzmanın katıldığı bir Delfi çalışması ile arandı. Vizyon 2023 çalışmasında çok detaylı düzeyde stratejik teknoloji alanları saptandı. Bu teknoloji alanlarında Türkiye bir şeyler yapabilir ve yapmalıdır dendi ve bu alanların bazıları daha ön plana çıktı. Benim teknoloji konusunda, hangi teknolojinin ne olduğu konusunda fazla bir bilgim yok, bilim adamı, fizikçi ya da kimyacı değilim. Bu anlamda fazla bir şey söyleyemem ama, bence bu saptamaların, büyük bir ihtimalle, bir kısmı yanlıştır. Bu çalışmanın, sürecin içinde bizzat yer aldım, ama bunu çok rahatlıkla söyleyebilirim. Öngörülerin bir kısmı doğru olabilir, bir kısmı da yanlış olabilir. Hangisinin doğru hanginin yanlış olduğunu şu anda bilemeyiz. Bunu zaman gösterecek. Fakat, zaman içerisinde bu çalışmayı tekrar yaptığımız zaman, her zaman için daha doğruya ulaşma fırsatımız olacaktır.

Bir önceki soruda da değinildiği gibi, temel sorunlardan bir tanesi şu: biz hiçbir zaman olayın bir yerinden başlamıyoruz. Yanlış da olsa, bir şekilde öncelikleriniz, hedefleriniz varsa, zaman içinde sürekli benzer çalışmalarını tekrarlayarak kendinizi düzeltebiliyorsanız, doğru yolda gidebilirsiniz. Fakat, biz bunu pek yapamıyoruz. Hiçbir şekilde, hedefler koyup bunları gerçekleştirmek için bir çaba içerisine giremiyoruz. Bunun temel nedenlerinden biri de herhalde, Türkiye ekonomisinin son 20 yıldır çok fazla dalgalanması ve hep kısa dönemli sorunların ön plana çıkmasıdır, fakat bunu aşmak gerekiyor.

**Soru**

Avrupa Birliği kriterleri Türkiye'de uygulanmaya başladığında hangi sektörler öncelik verilecek? Mesela, kimya sanayii üzerinde daha fazla mı durulacak, kısıtlamalar getirilecek mi?

**Bülent Demircioğlu**

Zannediyorum, çevre konusunda, telif hakları ve know-how konusunda bazı kısıtlamalar olabilir. Kimya sektörünün bunların neresinde olduğunu bilemiyorum ama, sanayiye gelecek kısıtlamalar ancak bu çerçevede olabilir. Çevre şartlarını sağlıyor mu? Telif hakları ve know-how'a riayet ediyor mu? Onun dışında bir kısıtlama gelmemesi lazım.

**Dr. Attila Karaosmanoğlu**

Hepinize katılımınız için çok teşekkür ederek oturumumuzu kapatıyoruz.





## OTURUM 4B

### SANAYİNİN DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİ

- Pazarlama ve markalaşma
- Yurt dışında üretim
- Büyük üreticilerin tedarik zincirlerinde yer almak
- Teknoloji ve uluslararası işbirlikleri geliştirme

#### Oturum Başkanı

Yılmaz Kanbak

Kocaeli Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

#### Konuşmacılar

Mehmed Evyap

Evyap Sabun Yağ Gliserin San. Tic. A.Ő.  
Yürütme Kurulu Başkanı

Şadi Burat

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Yönetim Kurulu  
Murahhas Üyesi

Ahmet Bayraktar

Farba Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Ufuk Güçlü

Ford Otosan Ürün Geliştirme  
Genel Müdür Yardımcısı

## Yılmaz Kanbak

Kocaeli Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü – Küresel Değişime Uyum” ana temalı III. Sanayi Kongresi’ne hoşgeldiniz. Oturumumuzun konusu “Sanayinin Dışa Açılma Stratejileri” ve bu oturumda küreselleşme sürecinde firmalarımızın dışa açılmak için izledikleri farklı stratejileri, edindikleri tecrübeleri tartışacağız.

İlk konuşmacımız Sayın Mehmed Evyap. Sayın Evyap 1976 İstanbul doğumlu olup, Robert Kolej ve Koç Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunudur. Çalışma hayatına 1997 yılında Evyap International Dış Tic. A.Ş. pazarlama bölümünde başlamıştır. 2000 yılında Proje Müdürlüğü görevini, 2001 yılında Finans İç Satış ve Satınalma bölümlerinin yönetimini üstlenmiştir. 2003 yılında Pazarlama, İç Satış, Finans, Bilgi Sistemleri ve Satınalmadan sorumlu İcra Kurulu Üyesi olmuştur. 2004 yılında Evyap Yürütme Kurulu Başkanlığına üstlenmiştir.

## Mehmed Evyap

Evyap Sabun Yağ Gliserin San. Tic. A.Ş.  
Yürütme Kurulu Başkanı

Değerli katılımcılar, bugün sizlerle dışa açılma konusunda belli bir mesafe kaydetmiş olan bir hızlı tüketim ürünleri şirketinin son 15-20 yıldaki hikayesini ve bu konudaki bazı çıkarımlarımızı paylaşmak istiyorum. Öncelikle, Evyap’ı tanıyalım. Evyap, 1927 yılından günümüze kadar, kişisel bakım sektöründe sabun, cilt kremi, traş ürünleri, kolonya, saç bakım ürünleri, güneş bakım ürünleri, ağız bakım ve sağlık ürünleri kategorilerinde Duru, Arko, Evy, Fax ve Savoy markalı ürünleriyle rekabet eden bir hızlı tüketim ürünleri şirketi olarak faaliyet göstermektedir. (Şekil 1-2)

## Evyap 1927 Yılından Günümüze Kişisel Bakım Sektöründe

- Sabun (Duru, Fax, Savoy)
- Cilt Kremi (Arko)
- Traş Ürünleri (Arko)
- Hijyenik Ürünler (Evy Baby, Evy Lady)

Şekil 1

Evyap’ın, 2004 yılı itibariyle satışlarının dağılımına baktığımızda, satışların %60’ının yurt dışında, %40’ının Türkiye’de gerçekleştiğini görüyoruz. Yurt dışı satışlar, yurt dışı şirketlerimizin o pazarlarda gerçekleştirdiği satışların ve İstanbul’dan yapılan ihracatımızın toplam rakamıdır. (Şekil 3)

## Evyap 1927 Yılından Günümüze Kişisel Bakım Sektöründe

- Saç Bakım Ürünleri (Duru)
- Güneş Bakım (Arko Bronz)
- Ağız Bakım (Sanino)
- Kolonya (Duru)

Şekil 2

Dış pazarlarda Evyap’ın konumuna bakmadan önce, kısaca Evyap’ın yurt içinde ana kategorilerdeki pazar paylarından bahsetmek istiyorum. Bugün traş ürünleri pazarında, el ve vücut bakım ürünleri pazarında ve krem pazarında Evyap, çok uluslu rakiplerinin önünde lider konumdadır. Ayrıca, sabun pazarında çok uluslu bir rakibiyle liderlik mücadelesi vermektedir. Yeni girilen bebek bezleri kategorisinde, son derece güçlü rakiplere karşın, altı ay gibi kısa bir süre içerisinde %7 gibi bir pazar payı yakalanmıştır. (Şekil 4)

## EVYAP SATIŞLARININ DAĞILIMLARI

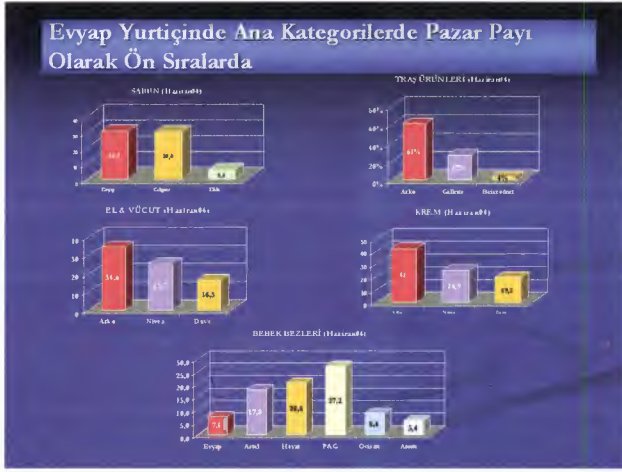


Şekil 3

Evyap’ın Türkiye pazarından dışarıya açılması ilk olarak 1980 yılında başladı. Türkiye’de ihracat yapan pek çok şirket gibi, Evyap da ilk önemli ihracat hamlesine İran-İrak Savaşı sırasında, İran’a yaptığı satışlarla başladı. Bugün gelinen noktada ise, özellikle sabun kategorisinde firmanın önemli bir ihracatçı kimliğine büründüğünü ve Türkiye’den yurt dışına ihraç edilen sabunların %70’inin Evyap markalı olduğunu görüyoruz. Bugün yurt dışında Arko, Duru, Fax, Savoy markalarıyla sabun ve kozmetik ürünlerin satışı gerçekleşmektedir. (Şekil 5)

Evyap markaları dünyada toplam 106 ülkede satılmaktadır. Bu pazarların belli başlıları arasında Rusya, Ukrayna, Romanya, Polonya, Mısır, Irak, İran, Cezayir ve Azerbaycan’ı sayabiliriz. Bunlar, Evyap’ın ana pazar oyuncularından biri olduğu, lider olduğu belli başlı yurt dışı pazarlardır. Bu pazarlarda aktif pazarlama ve satış çalışmaları yapılmakta ve bölge ofisleri bulunmaktadır.

Ayrıca, markalarımız iletişim yatırımıyla ve ticari promosyon ve pazarlama faaliyetleriyle desteklenmektedir. (Şekil 6)



Şekil 4

- Evyap'ta dışa açılma 1980 yılında başladı.
- İlk ihracat İran'a yapıldı.
- Bugün Türkiye'den ihraç edilen sabunların %70'i Evyap markalı sabunlardan meydana geliyor.
- Yurtdışına Arko, Duru, Fax, Savoy markalarıyla sabun ve kozmetik ürünler satışı gerçekleştirilmektedir.

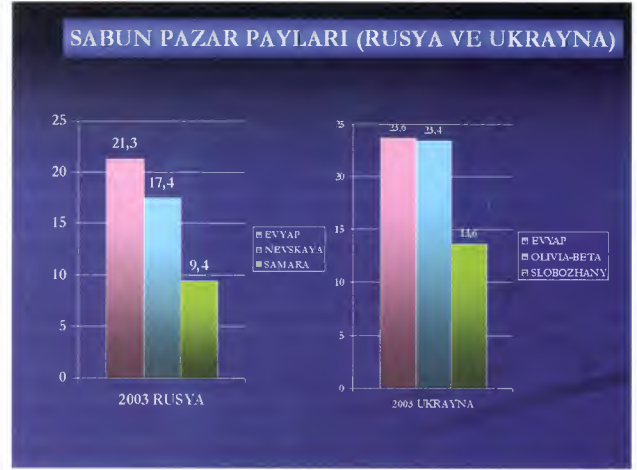
Şekil 5

Bugün sizlerle paylaşmak istediğim konuyla ilgili fikir vermesi için, Evyap'ın yurt dışı sabun pazar paylarına kısaca bir göz atmakta fayda var; Evyap, Rusya ve Ukrayna pazarlarında, yerel oyuncuların önünde ve lider konumdadır. (Şekil 7)



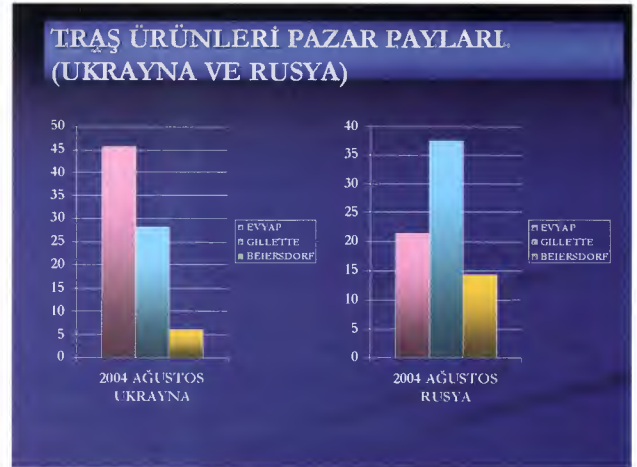
Şekil 6

Tıraş ürünleri pazarında, bu kez çok uluslu firmalara karşı, Ukrayna'da %45 gibi bir pazar payıyla pazar liderliğini, Rusya'da ise pazar ikinciliğini sağlamıştır. (Şekil 8)



Şekil 7

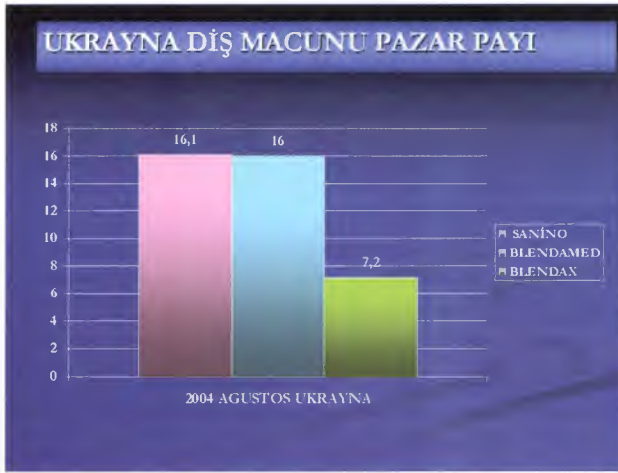
Ukrayna dış macunu pazarındaysa, çok uluslu bir şirketin markalarına karşı başa baş bir mücadele verilmektedir ve çok az bir farkla da olsa pazarda birinci konumundadır. (Şekil 9)



Şekil 8

Bizim görüşümüze göre, bir ülkenin ekonomik zenginliğinin en önemli ölçüsü sahip olduğu uluslararası markalardır. Bir Türk markasının uluslararası olması için, o markanın yabancı markalarla, kendi ülkelerinde rekabet edebilmesi gereklidir. Bugüne kadar biz bunu Türkiye'nin etrafındaki pazarlarda belli ölçüde gerçekleştirmiş durumdayız. Ancak, hem gelişmiş ülkelerde hem de yeni pazarlarda daha gidilecek çok yol var. Bugün Doğu Avrupa, Eski Sovyetler Birliği ülkeleri, Kuzey Afrika ve Orta Doğu'da, Evyap kendi kategorisinde hem çok uluslu firmalarla hem de o pazarlardaki yerel firmalarla marka savaşını sürdürmektedir. (Şekil 10)

Bu marka savaşına destek olmak için Evyap'ın yaptığı yatırımlardan belki de en önemlisi, Türkiye'den yapılan ihracatın tedarik zincirini oluşturan ve bugün Avrupa'nın en büyük sabun üretim merkezi konumunda olan, Ayazağa, İstanbul tesisidir. 2002 yılında Mısır'da sabun üretim tesisi, 2003 yılında Ukrayna'da sabun ve kozmetik üretim tesisleri oluşturulmuştur. (Şekil 11)



Şekil 9

- Bir űlkenin ekonomik zenginliđinin bir űlçüsü sahip olduđu uluslar arası markalaradır.
- Bir Tűrk markasının uluslararası olması, o markanın yabancı markalarla, kendi űlkelerinde rekabet edebilmesiyle gerçekteşir.
- Bugűn Evyap markalarıyla, çevresindeki yurtdiŐi pazarlarda uluslararası markalarla rekabet etmekte; Dođu Avrupa, CIS űlkeleri, Kuzey Afrika ve Orta Dođu'da kendi kategorisinde marka savaŐlarını sűrdűrmektedir.

Şekil 10

2004 yılında yurt diŐi pazarlarda 9 milyon dolar civarında reklam ve pazarlama harcaması bűtçelenmiŐtir ve gerçekteşirilmektedir. (Őekil 12)

- ### YurtdiŐi Evyap Yatırımları (Tesisler)
- Evyap Ayazađa tesisleri, Avrupa'nın en bűyűk sabun űretim merkezidir
  - 2002 yılında Mısır'da 22,000 ton sabun űretim kapasiteli bir űretim tesisi kurulmuŐtur
  - 2003 yılında Ukrayna'da 20,000 ton sabun ve 5,000 ton kozmetik űretim kapasiteli tesis űretime geçmiŐtir.
- 

Şekil 11

DiŐa ađılma çalıŐmalarının bize űğrettiđi űç űnemli konuyu burada sizlerle paylaŐmak ve gűrűŐlerinize ađmak istiyorum. Birincisi, yurt diŐi pazarların her biri tek tek űzel odaklanma gerektirmektedir. Her pazardaki çűzűm birbirinden farklı olabilir. Herhangi bir pazarda yatırım gerekirken, diđer bir pazarda satıŐ ve pazarlama faaliyetleri veya çok yođun iletiŐim ve reklam yatırımı gerekebilir. Bunların her birinin űzel olarak planlanması, bazen birbirinden

bađımsız olarak dűŐűnűlmesi ve bu pazarlara odaklanmıŐ satıŐ ve pazarlama idarecileri tarafından yűnetilmesi gerektiđine inanıyoruz. İkinci űnemli nokta; yurt diŐi pazarlarda kalıcı olmak ve fiyatla satar durumdan kurtulmak için bu pazarlarda marka olma geređi ki, hepimiz iyi biliyoruz. Ŭçűncű konu ise, 2000'li yıllardan itibaren, diŐ pazarlarda baŐarılı olmak için, çevik űirket olarak tanımlayacađımız, hızlı karar veren ve çabuk harekete geçen űirket kimliđinde olunması gerekliliđidir. (Őekil 13)

### YurtdiŐi Evyap Yatırımları (Pazarlama)

2004 yılında yurtdiŐi pazarlarda 9 milyon \$ reklam ve pazarlama harcaması gerçekteşirilmektedir.

Şekil 12

Pazarlara űzel odaklanmaya űrnek olarak, Evyap'ın Mısır'da yaptıđı yatırımı ve orada aldıđı sonucu gűsterebiliriz. Mısır'da, 2002 yılında İskenderiye'de bir sabun űretim tesisi kurulmuŐ ve Kahire'de satıŐ ve pazarlama ekipleri organize edilmiŐtir. Evyap'ın pazar payları, bađımsız pazar araŐtırma kuruluŐu Nielsen'in verilerine gűre, yapılan yatırım ve űrgűtlenme sonrasında dűzenli olarak artarak, %2 dolaylarından neredeyse çift haneli seviyelere gelmiŐtir. Buradan çıkardıđımız ve paylaŐmak istediđimiz sonuç ise, diŐ pazarlarda pazar payı kapmak ve bűyűmek için orada yapılanmanın ve gerekiyorsa yatırım yaparak pazarın içinde olmanın gerekliliđidir. (Őekil 14)

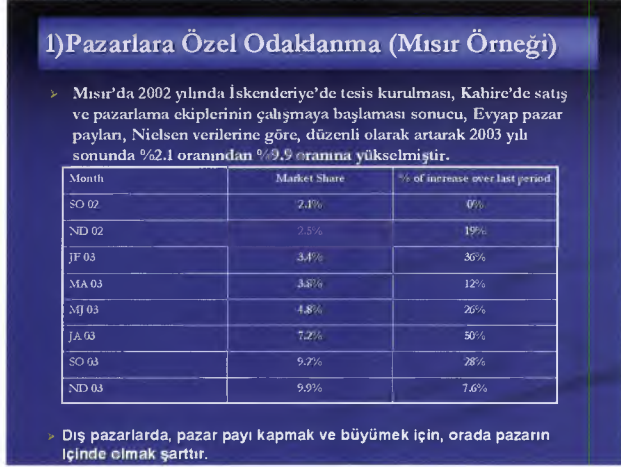
### Evyap Markalarının DiŐa Ađılma ÇalıŐmaları Bizlere űç űnemli konuyu űğretmiŐtir

- 1)YurtdiŐi pazarlar, tek tek űzel odaklanma (focus) gerektirmektedir.
- 2)YurtdiŐi pazarlarda kalıcı olmak ve fiyat savaŐından kurtulmak için, bu pazarlarda marka olmak gereklidir.
- 3)DiŐ pazarlarda, 2000'li yıllarda baŐarılı olmak için "Çevik űirket" olmak kaçınılmazdır.

Şekil 13

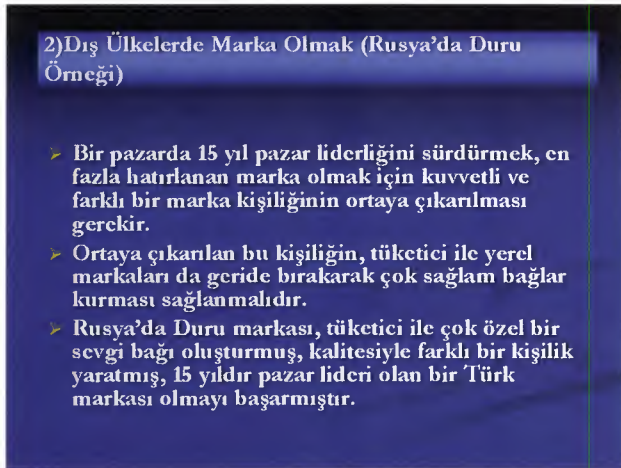
DiŐ űlkelerde marka olmak konusunda ise, Rusya'da Duru markasının űykűsűnű az sonra sizlerle paylaŐmak istiyorum. Bir pazarda uzun yıllar pazar liderliđini

sürdürmek ve en fazla hatırlanan marka olmak için, kuvvetli ve farklı bir marka kişiliğinin ortaya çıkarılması gerekir. Ortaya çıkarılan bu kişiliğin, tüketici ile yerel markaları da geride bırakacak kadar çok sağlam duygusal ve mantuksal bağlar kurması sağlanmalıdır. Duru markası, Rusya’da tüketici ile çok özel bir sevgi bağı oluşturmuş, kalitesiyle farklı bir kişilik yaratmış ve 15 yıldır pazar lideri olan bir Türk markası olmayı başarmıştır. (Şekil 15)



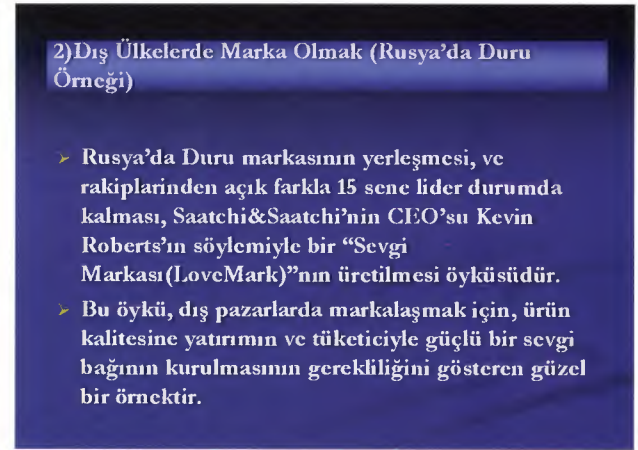
Şekil 14

Duru’nun Rusya öyküsü, ünlü global reklam ajansı Saatchi&Saatchi’nin CEO’su Kevin Robert’in son günlerde gündeme getirdiği “Sevgi Markası” (LoveMark) tanımı ile çok örtüşüyor. (Şekil 16)



Şekil 15

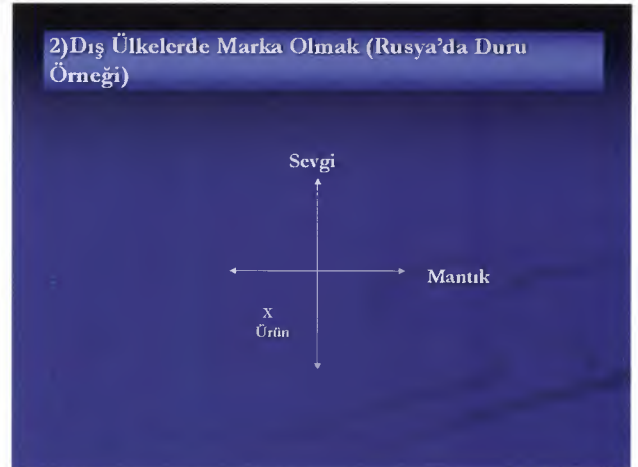
Kevin Roberts, tüketici ve marka arasındaki bağı iki boylamda ele alıyor; bunlardan birincisi sevgi, diğeri mantuk. Kevin Roberts’a göre, eğer ürününüzün tüketiciyle sevgi bağı zayıfsa, herhangi bir duygusal bağ yoksa ve mantuk bağı da yoksa, dolayısıyla tüketiciye önemli bir fayda sunamıyorsa, ürün olarak kalmaya mahkumdur. Bu ne anlama geliyor? Markanız ürün olarak kaldığı zaman, satmak için elindeki tek silahı fiyat olacaktır ve birisi pazara gelip daha düşük fiyat verdiği zaman biz pazarı kaybedeceğiz demektir. (Şekil 17)



Şekil 16

Eğer markamız sevgi bağı kurmakta, duygusal bağ kurmakta zayıf kaldığı halde tüketiciye fayda ve değer sunarak mantuk bağı sağlarsa, o zaman marka olmaya başlayacak konuma gelecektir.

Fakat, yine Roberts’ın söylemine göre, bu durumda da “marka” olmak için belli zorluk söz konusu; Mantukta güçlüyüz, sevgi bağımız zayıf ise, o zaman bizden daha mantıklı bir öneriyle tüketicinin, müşterinin karşısına çıkan bir rakip, pazarı bizden alacaktır. (Şekil 18)



Şekil 17

Sadece sevgi bağında, duygusal bağda güçlü olup, tüketiciye bir fayda götürmeden, mantuk bağı oluşturamayan bir ürün sunarsak, bu da moda marka olarak tanımlanıyor.

Moda markanın da, isminden de anlaşılacağı gibi, modası geçtiği zaman tüketici tarafından benimsenmesi sona erecek ve bizden daha iyi olan, yeni modayı benimsemiş bir marka, mantukla da beslendiği zaman, gelip bizi geçecektir. (Şekil 19)

İdeal nokta olarak Kevin Roberts’ın tanımladığı konum, “Sevgi Markası” yani “LoveMark” olmaktadır.

“LoveMark”, tüketiciyle hem duygusal bağı hem de mantuksal bağı kuran, tüketicinin hem hislerine hitap eden hem de tüketiciye, müşteriye fayda sağlayan, değer götüren markadır. (Şekil 20)

## 2)Dış Ülkelerde Marka Olmak (Rusya'da Duru Örneği)



Şekil 18

## 2)Dış Ülkelerde Marka Olmak (Rusya'da Duru Örneği)



Bir ülkede tüketiciye üstün kalitede bir ürün sunar,ve onunla duygusal bir bağ kurarsanız "sevgi markası" oluşturursunuz.

Şekil 20

## 2)Dış Ülkelerde Marka Olmak (Rusya'da Duru Örneği)



Şekil 19

## 2)Dış Ülkelerde Marka Olmak (Rusya'da Duru Örneği)

- 1990'ların başında, Gorbaçov Rusya'da değişimi başlattığı yıllarda, Ukrayna'da maden işçileri greve gittiler.
- Bütün ülkeyi saran grevde, işçilerin isteklerinin arasında sabun ve deterjan gibi temizlik ürünleri vardı. Grev rejim değişikliğini tehlikeye sokmuştu .
- Rusya, dünyaya bir ihale açtı ve ihaleyi Evyap kazandı. İhale şartlarına göre: tek renk, tek koku, orta kalitede sabun üretilecekti.

Şekil 21

İşte bu örneği biz, Duru markasının Rusya'da yaşadığı yolculukla bağdaştırıyoruz. Bu yolculuk nasıl olmuştu? Doksanlı yılların başında Rusya'da, Gorbaçov'un değişimi başlattığı yıllarda maden işçileri greve gittiler. Pek çok sorunları vardı, ama bu sorunların bir iki tanesi alışılmadık şeylerdi. Sabun ve deterjan talep ediyorlardı. Ellerini yıkayacak sabun, elbiselerini yıkayacak deterjan sahibi olmadıklarını söylüyorlardı ve bu, reform çabalarını tehlikeye sokmuştu. Dönemim Sovyet Hükümeti bu sorunu aşmak için büyük bir ihale açtı. Her dalda büyük ihaleler açtı. Sabun konusundaki ihaleyi Evyap kazandı. İhale şartlarına göre tek renk, tek koku, orta kalitede bir sabun üretilecekti. Ancak Evyap uzun vadeli, stratejik ve insani bir yaklaşımla, yokluktan çıkmış Rus halkına ihale şartlarının çok üzerinde ürünler sunmaya karar verdi. Dolayısıyla, beş ayrı renkte, beş ayrı kokuda, ekstra kalitede Duru sabunlar üretilip gönderildi. Duru, rengiyle, kokusuyla Rus evlerine küçük mutluluklar getirmeye başladı. Rus tüketiciler böylece, yokluk döneminde kendilerine üstün bir kalite sunan markayla hem duygusal bir bağ hem de mantıksal bir bağ oluşturmuş oldular. (Şekil 21-22)

Böylece Duru markası "LoveMark"ın, "Sevgi Markası"nın örneği olarak Rusya pazarına yerleşmiş oldu. 15 sene önce tüketiciye, insana, kaliteye yapılan

bu yatırım, bugün kendini yüksek marka bilinirliği ve pazar liderliği olarak geri ödemektedir. Rusya'da bugün ev hanımlarına sabun denince, ilk akıllarına gelen marka rekor düzeyde Duru olmaktadır. Duru, Rusya'da ve Ukrayna'da "Sevgi Markası" konumuna oturmuştur.(Şekil 23)

## 2)Dış Ülkelerde Marka Olmak (Rusya'da Duru Örneği)

- Evyap, uzun vadeli bir yatırım olarak, yokluktan çıkmış Rus halkına, ihale şartlarının çok üstünde kalitede ürünler sunmaya karar verdi.
- Rusya'ya 5 ayrı renkte, 5 ayrı kokuda, ekstra kalitede Duru sabunlar üretilip gönderildi.
- Duru; rengiyle, kokusuyla, şekliyle Rus evlerine küçük mutluluklar getiriyordu.
- Rus Tüketiciler, hem ürünlerin kalitesini beğenmiş hem de Duru ile duygusal bir bağ oluşturmuştu.

Şekil 22

Marka bilinirlik oranlarına baktığımız zaman, Duru markası hem uluslararası hem de yerel markaların önünde birinci sırayı almış durumdadır. (Şekil 24)

Marka haritası da bunun hem marka bağımlılığı, marka tüketimi hem de marka farkındalığı açısından doğrulanması anlamına geliyor. (Şekil 25)

## 2) Dış Ülkelerde Marka Olmak (Rusya'da Duru Örneği)

- Rusya'da 15 sene önce tüketiciye ve kaliteye yapılan yatırım bugün kendini geri ödemektedir.
- Rusya ve Ukrayna'da ev hanımlarına "sabun" denince, ilk hatırlanan marka, rekor düzeyde, "Duru" olmaktadır.
- Duru, Rusya ve Ukrayna'da bir "Sevgi Markası" olmuştur.

Şekil 23

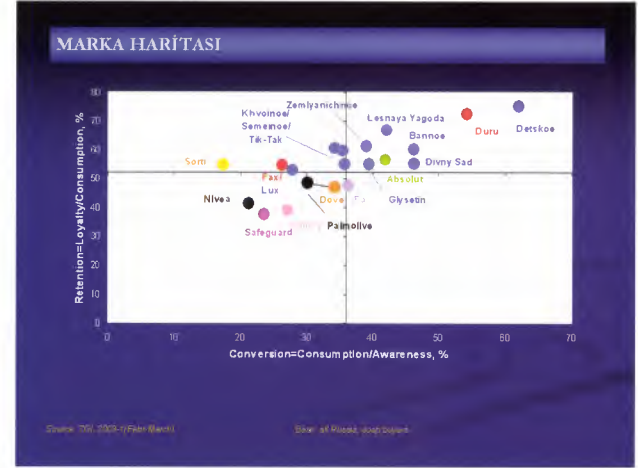


Şekil 24

Dış açılımda önemli bir diğer kriterimiz de "çevik şirket olmak" demiştim. 2000'li yılların başında, dış pazarlarda başarılı olmanın sırrı olarak, hızlı karar veren ve hızlı uygulama yapan bir şirket olma gereği, özellikle bizim içinde bulunduğumuz hızlı tüketim ürünleri pazarında ortaya çıkmaktadır. Başarı için karar alma mekanizmasının, merkezden pazar yerine kaymasını son derece önemli görüyoruz. Bir söylemimiz var: "Merkezde oluşturulacak kararın vizyonu ve ufku bulunduğumuz toplantı odasının duvarıyla sınırlı kalabilir". Dolayısıyla satış ekibinin, satış yöneticilerinin değil, şirketin en üst düzeyinin düzenli olarak pazara, müşteriye ziyaretler yapması ve pazar yerinde görmesi gerektiğine inanıyoruz. Ayrıca, yetki ve sorumlulukların kademeli olarak, sağlıklı bir şekilde, planlı bir şekilde merkezden, yönetim kurullarından, yürütme kurullarından, yavaş yavaş pazar yerine, işin başında olan satış ve pazarlama idarecilerine kaydırılması gerektiğini düşünüyoruz. Hızlı olmak kesinlikle şarttır. Sürekli değişen şartlara uyum gösterebilmeliyiz. Anında tepki verebilmeliyiz ve risk alabilmeliyiz. Bunları başardığımız zaman çevik şirket konumuna ulaşacağımızı düşünüyoruz. (Şekil 26)

Deneyimlerimizden çıkardığımız şu sonucu özetle sizlerle paylaşmak isteriz. Dışa açılan şirketlerimiz girdikleri pazarlara yoğun ilgi gösterip odaklanırlarsa, tüketiciyle duygusal bağlar da kuran sevgi markaları üretebilirlerse

ve girdikleri pazarlarda çevik şirket gibi davranırlarsa, Türk ekonomisine büyük güç katacak uluslararası markalarımız olur ve sürdürülebilirlik sağlanmış olur.



Şekil 25

## 3) "Çevik Şirket" olmak

- 2000'li yılların başında dış pazarlarda başarılı olmanın sırrı "çevik şirket" olmaktır.
- Uluslararası şirketlerle yabancı pazarlarda rekabet ederken, başarı için:
  - Karar alma mekanizması merkezden pazar yerine kaymalı
  - Hızlı olmalı
  - Sürekli değişen şartlara uyum gösterebilmeli
  - Anında tepki verebilmeli
  - Risk alabilmelidir.

"Merkezde oluşturulacak kararın vizyonu ve ufku bulunduğumuz toplantı odasının duvarıyla sınırlı kalabilir"

Şekil 26

## Yılmaz Kanbak

Sayın Mehmed Evyap'a değerli açıklamaları için teşekkür ederiz. İkinci konuğumuz Sayın Şadi Burat. 1949 yılında Muğla'da doğan Burat, orta tahsilini İngiliz Erkek Lisesi, lise tahsilini de Robert Kolej'de tamamladıktan sonra, Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden 1973 yılında mezun olmuştur. Daha sonra lisansüstü eğitimi için Kanada'ya giden Burat, Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans çalışmasını University of Windsor'da tamamlamıştır. Yurda döndükten ve vatani görevini tamamladıktan sonra Eczacıbaşı Seramik Fabrikaları'nda Endüstri Mühendisi olarak çalışmaya başlayan Şadi Burat sırası ile; Endüstri Mühendisliği Şefliği, Bilgi İşlem Yöneticiliği, Materyal Müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur.

Daha sonra Teknik Koordinatörlük, Fabrika Müdürlüğü, Bozüyük ve Kartal Fabrikaları Müdürlüğü görevi yapan Burat, 1983 yılında Orta Anadolu Seramik A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne atanmıştır. Bu görevi sürdürürken, 1986'da Eczacıbaşı Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne getirilmiştir. Şadi Burat, halen

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. Murahhas Üyeliği ve muhtelif Eczacıbaşı Yapı Grubu Şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

### Şadi Burat

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Yönetim Kurulu  
Murahhas Üyesi

Sayın Başkan, çok teşekkür ederim. Eczacıbaşı Vitra çalışanları adına hepinize sevgi ve saygılarımızı sunmak istiyorum.

Sizlere Türkiye'nin ve Eczacıbaşı Vitra'nın dünyadaki durumunu kısaca aktarmak istiyorum. Türkiye, geçen seneden itibaren, seramik sağlık gereçleri konusunda Avrupa'nın en büyüğü oldu; öyle zannediyorum ki, bunu pek çoğunuz bilmiyordur. Türkiye, Avrupa üretiminin %20'sini gerçekleştirerek, Avrupa'nın en büyük seramik sağlık gereçleri üreticisi oldu. Seramik sağlık gereçleri nelerdir? Evlerimizde kullandığımız lavabolar, klozetler, hela taşları, evyeler, pisuarlar bu gruba giren ürünlerdir. Türkiye, bu sektörde, dünya üretiminin %5'ini gerçekleştirmektedir.

Türkiye'nin seramik sağlık gereçleri konusunda geldiği nokta fevkalade olumludur. Türkiye, bu olumlu konumunu giderek geliştirmekte ve bu alanda dünyadaki yerini sağlamlaştırmaktadır. Türkiye'nin bir diğer önemli özelliği de, Avrupa'nın en büyük ihracatçısı, bir ihracat şampiyonu konumuna gelmiş olmasıdır. Dolayısıyla, seramik sağlık gereçlerinin, çok küçük miktarda dövizlerle büyük katma değer yarattığını düşünürsek, sektörün ülke açısından önemini de anlamış oluruz.

Vitra'nın bu konumdaki yeri ve payı nedir? Vitra, 1980 yıllarında başlayan ihracat hamlesi ile birlikte, Türkiye'nin ihracatının %50'den fazlasını yapan bir marka durumuna gelmiştir. Vitra'nın 5.2 milyon adet büyük parça – lavabo, klozet gibi - üretim kapasitesi var; bahsettiğim üretim kapasitesine küçük parça ürünler dahil değildir. 5.2 milyon adet ne ifade ediyor? Bir karşılaştırma yapalım. İtalya'nın seramik sağlık gereçlerindeki toplam üretimi 7 milyon adettir.

İtalya seramikte yıllardır öncüdür; ben fabrikada ilk çalışmaya başladığım yıllarda İtalyan seramiği bambaşka özellikteydi ve biz de onlar gibi olabilmek, yurt dışına mal satabilmek için planlar yapardık. Almanya'da toplam seramik sağlık gereçleri üretimi yaklaşık 3.5 milyon adet; Fransa, İspanya ve İngiltere'nin, her birinin yaklaşık 6.5-7 milyon adet büyük parça üretimi var. Vitra ise, 5.2 milyon büyük parçası üretiyor.

Vitra, dünyadaki en büyük altıncı üretici kuruluştur; Vitra'nın dünyadaki konumu budur. Teknoloji açısından baktığımızda, Vitra'nın dünyadaki en üst teknolojiye sahip iki kuruluştan biri olduğunu söylemek

hiç de abartılı olmaz. Vitra bunu yılların, 60 yılı geçen bir tarihin, araştırma ve geliştirme çalışmalarına borçludur. Bu vesileyle, teknolojik boyutun önemini, araştırma ve geliştirmenin önemini tekrar vurgulamak ihtiyacı duyuyorum.

Vitra'nın ihracattaki performansı nedir? Vitra ürünlerini kimlere satıyor? Vitra, Almanya'da %12, İngiltere'de %7, Fransa'da % 3.5 pazar payına sahiptir. Vitra'nın Amerika'ya ihracat serüveni, yolculuğu yaklaşık üç yıl evvel başlamıştır. Vitra, ABD'nin toplam seramik sağlık gereçleri üretiminin %3.5'ini sağlıyor; hedefimiz bunun %5 oranına ulaşmasıdır. İsrail'de ve Yeni Zelanda'da %10 pazar payına sahibiz. Kuzey Avrupa'nın tamamında Vitra'nın %10 pazar payı var. Vitra, dünyanın 55 ülkesinde satışlarını giderek artıran, bilinen bir marka olmanın keyfini de, gururunu da yaşıyor.

Otuz senedir Eczacıbaşı'nda çalışıyorum. Vitra'nın bu konuma gelişini, bütün bu süreci, ihracat sürecini ve gelişmeleri yaşadım. İhracat, 1980'li yıllardan sonra, o dönemdeki politikalarla kendimize duyduğumuz güven sayesinde başlamıştır. Hiç düşünemediğimiz, hayal edemediğimiz yerlere geldik; ama açıkça ifade edeyim, hepsi bir hedefle, bir stratejiyle, hayal kurmayla başlıyor. Strateji, çok kullanılan bir kelime ve 1980'li yıllarda, hatırlıyorum, ne zaman ekonomi konulu bir toplantı olsa, herkes çıkıp stratejiden bahsedirdi. Stratejinin tarifi bence, en basit şekilde, bugünden verilen kararlarla yarını biçimlendirmektir. Bu nedenle, karar almak önemlidir; hedef koymak gerekir.

Hedefi koyduktan sonra da, bu işi nasıl yapacağınızı etap etap planlamanız, irdelemeniz gerekiyor. Stratejinin en yaygın ve etkin kullanıldığı ülke Amerika Birleşik Devletleri'dir. ABD'de bir inceleme yapmışlar ve büyük şirketlerde, üst yönetimde, şirketin stratejilerini bilenlerin oranı %70'lerde çıkmış. Orta kademelerde bu oran %25'lere düşüyor. Alt kademelerde ise, oran %3-5'lere inmiş. 1990'lı yıllarda yapılan bu inceleme, Amerika'nın genel ortalamasını veriyor ve şirketin stratejisini sadece üst kademe yöneticilerin bildiğini gösteriyor.

İfade ettiğim üzere, eğer strateji anlayışı, bugünden verilen kararlarla yarını biçimlendirmek olarak benimsenirse, bu kararları tüm çalışanlarla birlikte bir bütün olarak vermek gerekir. Bence de, katılımcı yönetimin en büyük sırlarından biri budur. Stratejiyi 3-5 müdürün ya da genel müdürün bilmesi bence hiçbir şey ifade etmiyor. Bu anlayışla, başarı şansının da pek yüksek olacağını düşünmüyorum. Bu nedenle, çalışanların tümü ne yapmak istediğinizi, nereye gitmek istediğinizi bilirlerse, buna paralel olarak çok daha fazla başarı sağlamak imkan dahilinde olabiliriz.

Stratejinin ve hedef koymanın önemini bu nedenle tekrar vurgulamak istiyorum. Vitra'nın ihracattaki başarısı, tamamen hedef koymakla başlamıştır. 1980'li



yılların başında, ben Vitra'da Genel Müdür iken, Yönetim Kurulu'na yaptığımız sunuşları anımsıyorum; o tarihlerde, dünyada %5 pazar payı almak hedefi ile yola çıkmıştık. 1983 yılındaki sunuşumda birebir bu hedefi belirtmiştik. Benim de, Eczacıbaşı ve Vitra'daki Genel Müdürlüğüm bayağı eskimiş. Bugün geldiğimiz nokta, bu hedefe yaklaştığımızı gösteriyor.

Artık, dünyanın her yerinde Vitra var. Önce hedef koymak ve ardından da stratejiyi belirlemek, o hedefe nasıl ulaşacağımızı ve bunun için neler yapılacağını belirten bir yol haritası çizmek başarının öncelikli koşullarındandır. Elbette, mühendis olmamın getirdiği olumlu ve olumsuz özellikler nedeniyle, herhangi bir ülkede ihracata başlarken, hep analitik yaklaşıma öncelik verdik.

Öncelikle, ülkenin genel yapısını ve bizim ürünlerimizle ilgili durumunu, pazar yapısını inceledik. Ürünler nerede satılıyor? Toptancılarda mı satılıyor, büyük mağazalarda mı satılıyor, perakendede mi yoğun gidiyor? Bütün bu yapıyı analitik olarak bilmek, işin en önemli özelliklerinden biridir.

Toplam üretimin yüzde kaçının hangi kanallarda gittiğini, ürünlerin nereden nereye satıldığını bilmek başarının anahtarıdır. Bizim için de böyle oldu. Bunları öğrendikten sonra, "Biz ne yapabiliriz?" diyerek incelemelerimizi derinleştirdik. Elbette, strateji bu noktada, hedefi koyduktan sonra, etkin olmaya başlıyor. Ürünlerimizi değerlendirdik. Her bir ürünün, her bir ülkedeki standardı -bizim ürünlerimizde olduğu gibi- farklı olabiliyor; örneğin, Amerika'daki standartlar ile Rusya'daki standartlar tamamen farklı, İngiltere'dekiler hepsinden farklı.

Dolayısıyla, hangi ülkede üretim yapmak istiyorsanız, o ülkenin standartlarına ve sistemlerine uymak mecburiyetiniz var. Bu nedenle, ürün geliştirme işin en önemli boyutlarından biridir. Rakiplerinizin, rakiplerinizin ürünlerinin durumu ne? Bu konuya da dikkatle eğilmek gerektiğini gördük. Çok uzun bir süreyi stratejilerle geçirdik. İşlere başlamadan önce, bütün arkadaşlarımızla birlikte durumu özümstedik. Rakipler kim, hangi ürünler var, fiyatlar nasıl, biz ne yapabiliriz? Bunları belirledikten sonra hareket geçtik.

Gördüğünüz pazar paylarının da kanıtladığı üzere, oldukça da başarılı olduğumuz söylenebilir. Bir SWOT analizi yapmadan, zayıf ve güçlü yönlerinizi, tehditleri ve fırsatları araştırmadan da bu işler pek olamıyor. Ürün geliştirme konusu, hakikaten, en önemli alanlardan biridir. Geçen hafta Adesign Fuarı vardı ve Vitra bu tasarım fuarının ana kurumsal sponsoruydu. Bence, ihracatta "tasarım" anahtar kelimedir ve bundan sonra da anahtar kelime olmayı sürdürecektir. 1980'li yıllarda "strateji" popüler bir sözcüktü; herkes stratejisinden bahsediyordu. 1990-2000'ler arasındaki süreçte "Toplam Kalite" kavramı çok önemliydi. Fakat,

2000'li yılların başından itibaren "tasarım" kelimesi, sanki sihirli sözcük gibi, etrafımızda duyulmaya başladı. Tasarımın pek çok tarifi, kriteri var; maliyet kriteri var, ergonomik olma kriteri var, fonksiyonellik kriteri var, kısıtlı kaynaklı doğal maddeleri az tüketme mecburiyeti var, çevreyi az kirletme mecburiyeti var.

Bütün bunların yanında, bir önemli boyutu daha var; o da duygusal boyutu. Vitra, tasarımın özünde, tasarım anlayışının özünde insanın ve sevginin, duygunun önemli olduğuna inanıyor. Bütün ürünlerinde, öncü olduğu ve geliştirdiği tüm ürünlerde tasarımın duygusal boyutunu hep ön planda tutuyor. Bu nedenle, tasarımda öncü olmadan, ürünlerinizin farkını yaratmadan, ürünlerinizin müşterilerinizle sevgi bağını tam olarak kuramadan marka olunabileceğine inanmıyorum. Bizim de bu alandaki çalışmalarımız yoğun bir şekilde devam ediyor. Vitra'nın ihracattaki başarısını ortaya koyacak, öncülüğünü gösterecek birkaç küçük örnek vermek istiyorum.

Engellilerin, ellerini kullanamayan insanların rektal temizliklerini nasıl yaptığını çoğunuz düşünmemiştir. Şu anda Vitra, bu amaca yönelik olarak, dünyada da bir ilk olacak rektal temizlik aparatını geliştiriyor. Hep öncü olmanın peşinde olduk. Bütün pazarlardaki ürünlerimizin, oralarda farklı duygusal boyutlar yaratabilen ürünler olmasını hedefledik. Örneğin, Vitra şimdi yepyeni bir pisuar geliştiriyor. Erkekler daha çok bilir, sıçrama inanılmaz boyuttadır. Pisuara gittiğiniz zaman, üstünüze epey bir miktar sıçrama olur. Sıçrama olmayan bir pisuar da henüz dünyada yok. Ancak, biz dünyada henüz olmayan bu ürünü şu an geliştiriyoruz. Yani yeni yıldan itibaren reklamlarımızı da göreceksiniz. Bu nedenle, tasarımda insani boyut, duygusallık, ilk ve farklı olma özelliği, Vitra'nın tasarım anlayışının özü ve tasarım platformundaki temel taş olarak ifade edilebilir.

Bunun yanı sıra, diğer pazarlama stratejilerini de çok etkin olarak belirleme mecburiyetiniz var. Tanıtımın, broşürün, katalogun eksiksiz olması lazım. Herkesin çok ihmal ettiği veya sonradan yapılar diye düşündüğü ürünlerin elektronik ortamda tanıtımının, hatta sipariş edilebilmesinin bir an önce hayata geçirilmesinde büyük yarar var. Bütün bu faktörler, ihracat seferberliğinde gücünüzü epey artırmaktadır.

Fuarların etkisini de yabana atmamak lazım. Fuarlar, genel olarak, müşterilerle birebir ilişki kurduğumuz alanlardır. Vitra'nın başarısında fuarların rolünün çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bizim iş kolumuzla ilgili yıllık yaptıkları toplantıların sponsorluğunu yapmak önemli bir unsur idi ve biz bundan çok fayda sağladık. Küçük toptancıların, toptancı birliklerinin, mahalli toptancı birliklerinin yaptıkları toplantıların sponsorluğunu yaparak kendimizi onlara anlatmak ve toplantılarında ürünlerimizi bir köşede sergilemenin, tanıtmanın bize çok faydası olduğunu düşünüyorum.

Sektör dergilerini de unutmamalıyız. Ürünlerinizi sektördergilerinde tanıtmak fevkalade önemlidir.

Bütün bu çalışmaların sonunda marka olabilmeyi becerebildiğimiz takdirde, ülke olarak da, herhangi bir ürün olarak da, herhangi bir şirket olarak da başarı kaçınılmaz oluyor. Marka, belirttiğim üzere, müşterinin tercihidir. Müşterinin tercihi mantuk ve sevgiyle oluyor. Bu iki önemli kelimeyi tasarım unsuruyla da bağdaştırabilirsek, zannediyorum ki, ülkemizin bütün ürünlerinin önü fevkalade açık olacaktır. Bu vesile ile tasarımın önemini tekrar vurgulamayı arzu ettim. Tasarım, hakikaten, sadece 3-5 ya da 10-20 büyük firmanın, bir kaç yüz büyük şirketin işi değildir; Türkiye'deki bütün kuruluşlar tarafından algılanması ve özümsemesi halinde, bu ülkenin ihracatının ne kadar artabileceğini takdirlerinize bırakıyorum. Şu anda 60 milyarlaraya varan ihracatımızın, aynı miktarlarla 120 milyar dolarlara varması işten bile değildir.

### Yılmaz Kanbak

Sayın Şadi Burat'a teşekkür ediyoruz. Üçüncü konuşmacımız olan Sayın Ufuk Güçlü, 1951 yılında İstanbul'da doğdu. Kadıköy Maarif Koleji'ni bitirdikten sonra, üniversite eğitimini ODTÜ Makina Mühendisliği'nde tamamladı. Mezuniyetini takiben, Ford Otosan'da mühendis olarak çalışmaya başladı. Ürün Geliştirme Departmanı'nın kurulması ve gelişmesinde liderlik eden Güçlü, halen Ford Otosan'da Ürün Geliştirmeden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapıyor. Ayrıca, Otomotiv Teknoloji ArGe Merkezinin Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, TTGV Yönetim Kurulu Yedek Üyeliği ve TÜBİTAK MAM Başkan Danışmanlığı görevlerini de yürütüyor.

### Ufuk Güçlü

Ford Otosan Ürün Geliştirme  
Genel Müdür Yardımcısı

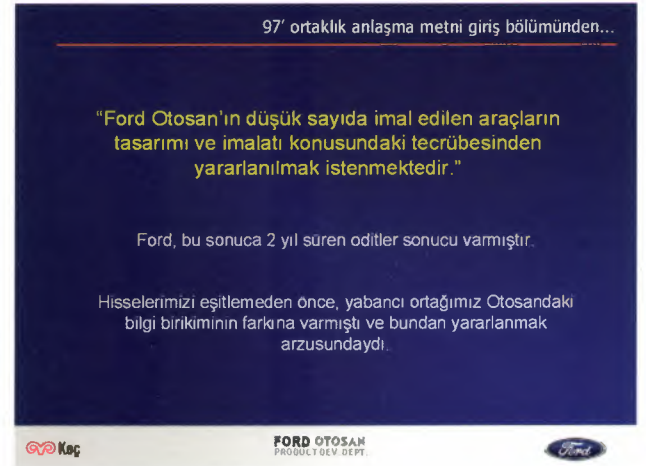
Bugün Otosan'ın hangi noktaya geldiğini ve buraya gelirken uyguladığı stratejileri ve yarını nasıl gördüğünü anlatan bir sunuş hazırladım.

Otosan'ın geçmişinde, Vehbi Koç'un 1928 yılında Ankara'da Ford Distribütörü olarak işe başlamasını, ülkenin 1959 yılındaki döviz darboğazında ise ticaretin ancak üretim yaparak devam edeceğini öngörmesi sonucu, birkaç ortakla birlikte Ford Otosan'ı kuruluşunu ve 1960 yılında bir montaj fabrikası olarak ilk üretimin başladığını görüyoruz. 1966 yılında da seri imalat ilk Türk otomobili olan Anadolu'nun üretimine başlıyor ve bu süreç 2002 yılında, bildiğiniz üzere, Transit Connect üretiminin başlamasıyla farklı bir platforma oturuyor. (Şekil 1)

Şirket Tarihiçesi	
• Vehbi Koç Ankara Ford Distribütörü	1928
• Otosan İstanbul fabrikası kuruldu	1959
• İlk Anadolu İstanbul fabrikasında üretildi	1966
• Ford Transit üretimi başladı	1967
• Eskişehir İnönü fabrikası kuruldu	1981
• Ford Cargo Kamyonu üretimi başladı	1983
• Ford Taunus üretimi başladı	1985
• Ford Escort üretimi başladı	1993
• Yapılan bir anlaşma ile Ford ve Koç Holding hisseleri eşitlendi	1997
• Kartal Yedek Parça Dağıtım Merkezi açıldı	1998
• Kocaeli fabrikası temeli atıldı	1998
• Kocaeli fabrikasında Transit üretilmeye başlandı	2001
• Kocaeli fabrikasında Transit Connect üretilmeye başlandı	2002

Şekil 1

Ford ile 1997 yılında yapılan ortaklık anlaşmasının giriş bölümünde şu cümle yer almaktadır: "Ford, Otosan'ın düşük sayıda imal edilen araçların tasarımı ve imalatı konusundaki tecrübesinden yararlanılmak istemektedir." Ford bu sonuca, iki yıl süren denetimlerden sonra varmıştır, çünkü Ford'da, yılda 300.000'in altında araç üretmenin ekonomik olmadığı, bu işten bir kar elde edilemeyeceği kanısı vardı. (Şekil 2)

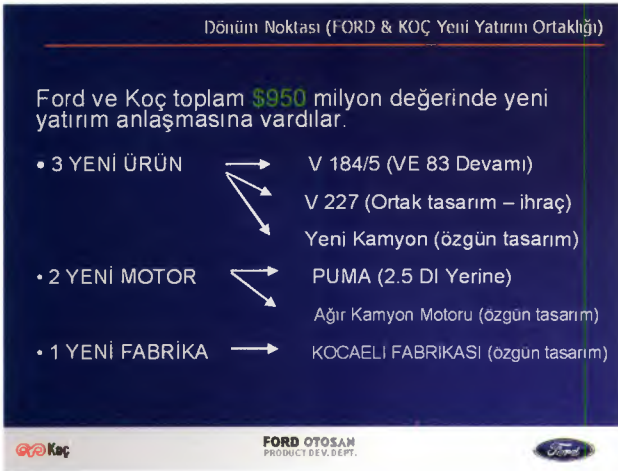


Şekil 2

Oysa Otosan, daha düşük sayıda araç imal edip, bu işten oldukça karlı çıkmıştı. Bu ortaklık anlaşmasıyla birlikte, toplam 950 milyon değerinde yeni yatırım anlaşmasına varıldı.

Bu anlaşma kapsamında üretilmiş üç yeni ürün var: büyük Transit aracı -Ford lisansı ile imal edilir-, Ford ile ortak tasarladığımız Connect aracı ve tamamen Ford Otosan tarafından tasarlanmış olan yeni kamyon. Biri Ford'un tasarladığı ve lisans altında üretilen 2.5 litrelik Puma motoru, diğeri ise yine Ford Otosan'ın tasarladığı Avrupa Euro3 emisyon seviyelerini sağlayan yeni motor, bu anlaşma çerçevesinde Kocaeli fabrikasında üretilmiştir. (Şekil 3)

Bu anlaşma öncesindeki, ürün geliştirme projelerinin tarihsel sürecine değinmek istiyorum.





Şekil 3

Otosan'da motor tasarımı konusundaki bilgi birikimi, 1985'lerde devreye aldığımız 1.9 litre hacmindeki dizel motoruyla başlamış. Zaman içerisinde, kamuoyunu pek bilgilendirmediğimiz bazı projeleri Ford için yapmıştık; Hindistan gibi çok düşük oktanlı benzin bulunan pazarlardaki mevcut Ford motorlarının, çok düşük benzine göre kompresyon oranlarını değiştirmiş, motorun kalibrasyonlarını yapmış ve İnönü'de imal ederek sevk etmiştik. Bunları kamuoyu ile paylaşmamış olmak, belki de, bizim hatamızdı. Benzer başka projelerimiz de olmuştu. Ford, yavaş yavaş, Otosan'da bir bilgi birikimi olduğunun farkına varıyordu. Son olarak gerçekleştirdiğimiz Ecotorq ise, tamamen uluslararası platformda bir motor projesi olmuştur. (Şekil 4)

Motor Geliştirme Projeleri

• ERK Diesel Engine (1.9 liter IDI)	1985
• DOVER Engine Upgrade	1992
• 2.5 DI Engine T/C Upgrade & MFI Applications	1993
• Zetec CFI Application for local Escort	1994
• Zetec CFI Application for India (Low Compression)	1996
• Dover Engine Durability Improvement (500K)	1999
• Dover Engine Emission Improvement (Euro1)	1999
• Cargo 3227 8x2 272 PS Engine	1999
• Transit 99.5 MY DOHC Petrol Engine Application	1999
• Puma MFIP	2000
• Ecotorq	2003



Şekil 4

Keza, ağır ticari vasıta araçlarında da muhtelif geliştirme çalışmalarımız ve yeni özellikler devreye almalarımız olmuştur. (Şekil 5)

Hafif ticari araç kategorisinde de, Ford lisansı altında üretmemize rağmen, gerek Türkiye pazarı, gerek Orta Doğu pazarının gerektirdiği muhtelif özel geliştirmeleri yapmıştık. (Şekil 6)

Ağır Ticari Araç Geliştirme Projeleri



• Cargo 2014 Wedge Type Full Air Brake	1995
• Cargo 2621 A New Truck for Tipper Use	1995
• Cargo 98.5 MY Major FLift & Twin Bed S/Cab	1998
• Cargo 1826 4x2 Trailer Truck	1998
• Cargo 2526 6x2 Draw Bar Truck	1998
• Cargo 3226 8x2 Twin Axle Steering	1998
• Cargo 1827 4X2 Trailer Truck	1999
• All New Cargo Truck	2003

Şekil 5

Hafif Ticari Araç Geliştirme Projeleri

• Transit Maksi Low Line Family Bus	1995
• Transit LCY 2.5 DI 100 PS T/C MFI	1996
• Transit 97 MY VE83 Exterior Facelift	1996
• Transit 99 MY VE83 Interior Changes	1998
• Transit Traveller	2000
• Transit LPG Application	2000
• Transit Heavy Duty Bus	2000
• Transit V184	2001
• Transit V184 2002 MY	2001
• Transit Connect 2002 MY	2002
• Tourneo Connect 2002 MY	2002

Şekil 6

Bugün geldiğimiz noktada, Türkiye ve çevresindeki en iyi ürün ile ticari başarıyı sağlayan bir ekip olma arzusundayız. Stratejimiz ise, Ford'un ticari vasıta geliştirme merkezlerinden biri olmaktır. (Şekil 7)



ÜG Vizyon ve Stratejileri

**Vizyon:**

- Türkiye ve çevresindeki en iyi ürün ve ticari başarıyı sağlayan ekip olmak
- Ford Otosan şirket hedeflerine ulaşmak

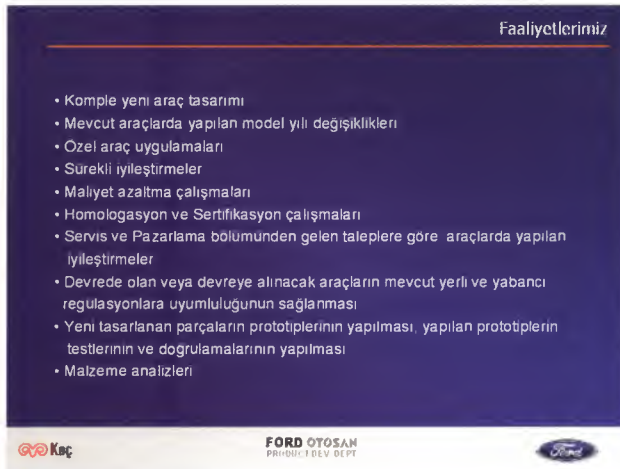
**Stratejiler:**

- Kar ve Büyüme sağlayacak yeni modeller, türevler ve özellikler sunmak
- Maliyet tasarrufu hedeflerine ulaşmak
- Kalite ve Müşteri memnuniyetini artırıcı planlar hazırlamak ve uygulamak
- İhracat ve yeni pazar hedeflerine ulaşmada pazarlamayla birlikte planlar geliştirmek ve uygulamak
- Yeni ürünler ve özelliklerin piyasaya sunulma sürecini kısaltmak
- Üniversite ve diğer kurumlar ile birlikte çalışarak "bilgi cirosu" yaratmak
- Yukarıdaki hedefleri tutturabilecek güçlü bir ÜG kadrosu oluşturmak
- Eğitim ve kariyer planları hazırlayıp uygulamak

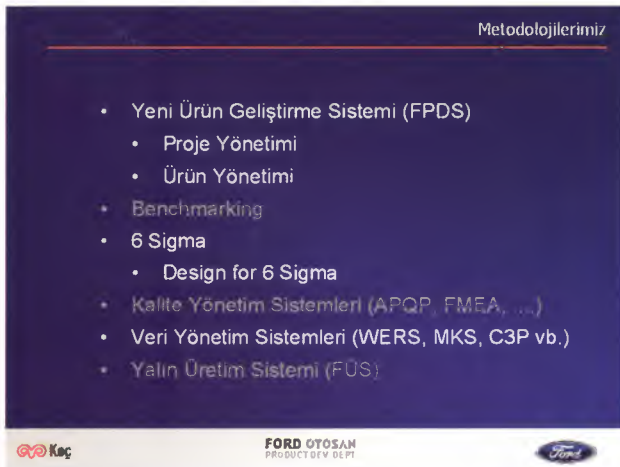
Şekil 7

Bu arzumuzu gerçekleştirmek için çalışıyoruz. Faaliyetlerimiz, komple araç tasarımından başlayıp, en derinde malzeme analizlerine kadar inmektedir. (Şekil 8)



Şekil 8

Sürecin tümüne sahibiz ve metodoloji olarak Ford'un ürün geliştirme sistemini, proje yönetimini ve çağımızda tasarımcıların en değerli araçlarından biri olan 6 sigma için tasarım gibi her türlü sistemi öğreniyor ve kullanıyoruz. (Şekil 9)



Şekil 9

Ürün geliştirme departmanımızda, altısı doktoralı olmak üzere, ellisi yüksek lisanslı muhtelif dallardan mühendis arkadaşlarımız ve toplam destek elemanlarımızla birlikte 295 kişi çalışmaktadır. (Şekil 10)

**İnsan Kaynağımız (Ürün Geliştirme)**

• Doktoralı Mühendis	6
• Doktora devam eden	4
• Y.Lisans	50
• Mühendis	162
• Endüstriyel Tasarımcı	3
• CAD Designer	26
• Teknisyen	16
• Destek Elemanı	28
<b>TOPLAM</b>	<b>295</b>

Kaç FORD OTOSAN PRODUCT DEV DEPT Ford

Şekil 10

Bu rakamın, Türkiye'deki bazı şirketlerin tüm çalışan sayısından daha büyük olduğunu göreceksiniz. Temel teknoloji ve altyapımızda, endüstriyel tasarım ve ergonomi analizi, sanal tasarım ve bilgi teknolojilerinden ve bu bilgileri paylaşımına açan özel sistemlerden, akustik, gürültü, titreşim, sayısal analize kadar, otomotiv sektöründeki herhangi bir otomotiv firmasında bulunması gereken her türlü altyapıya sahibiz. Ekipman olarak da bir eksikimiz yok. Sadece, diğer Avrupalı ya da global imalatçılara kıyasla, ölçөгimize göre sayısal azlığımız mevcuttur. Motor laboratuvarımız TÜV ve TSE tarafından akredite edilmiş, Türkiye'deki tek dizel motor laboratuvarıdır. Araç performansı için her türlü ölçüm kabiliyetine sahibiz. Bir tasarım stüdyosuna sahibiz. Yeni kamyonumuzu biz tasarladık. İleriye dönük çalışmalarımızı bu stüdyoda yapmaktayız. Gölcük'teki fabrikamızda daha da büyütölmüş yeni stüdyo imkanları önümüzdeki ay devreye girecek.

Otomotivde süreç şu şekilde işliyor: Kavram geliştirmeden, sanal ortamda modellemeye gidiliyor, bunun kilden model üzerinde denenmesi, yüzey geliştirme, hızlı prototip yapma, prototiplerin imali ve verifikasyonu – yani, bilgisayar ortamında yaptığınız testlerle gerçek prototiplerin testlerinin birbirlerine %98'in üzerinde uyum göstermesinin sağlanması – süreçlerinin sonucunda ürün ortaya çıkıyor. (Şekil 11)



Şekil 11

Biz bu sürecin tamamına sahibiz ve üstelik hakimiz. Prototip atölyesinde kendi prototiplerimizi yapabiliyoruz. (Şekil 12)

Hiç var olmamış bir ürünü ortaya koyabilmeye neden ihtiyacımız var? Bunun cevabı tamamen ekonomiktir. Konuşmamın ilerleyen bölümlerinde buna bir örnekle değineceğim. Benden evvelki konuşmacılar, markanın ve tasarımın önemini vurguladılar. Ben de teknolojik ortaklığın önemini vurgulamak istiyorum. Marka olan bir ortaklığımız var ve bu ortakla birlikte bu ülkede daha çok ne yapıp, dışarıya katma değeri daha yüksek olan ne satabilirsiniz? Türkiye'de ürün geliştirme yapılmasının en önemli nedeni budur. (Şekil 13)

## Prototip Atelyesi



Şekil 12

### Ürün Geliştirme

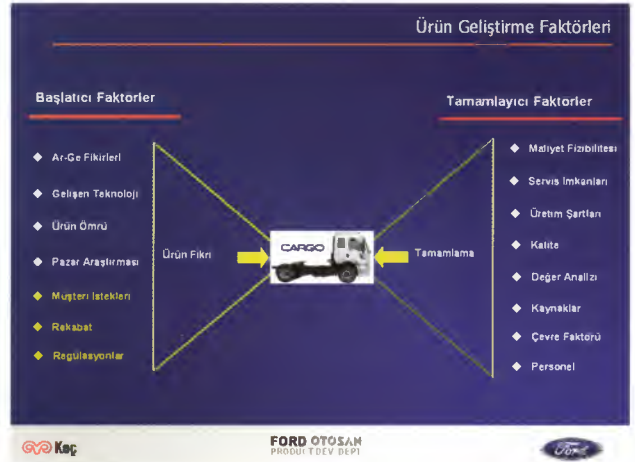
- Ürün Geliştirme Nedir ?
  - Piyasada hiç varolmamış bir ürünü ortaya koymak,
  - Mevcut ürünleri iyileştirerek pazar payını arttırmak,
  - Kaliteyi arttırmak, aynı zamanda fiyatı düşümüyle rekabeti oluşturmak,
  - Müşterinin sesini duyulabilmek, duyduğunu anlayabilmek,
  - Rakip ürünleri irdeleyebilmek,
  - Gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek,
  - En doğruyu en az yanlış yaparak bulabilmek
- Ürün Geliştirme Neden Gerekli ?
  - Bir üreticinin varlığını sürdürebilmesi,
  - Firmanın rekabet imkanlarını koruyabilmesi,
  - Ürünlerin pazarda sorunsuz ve sürekli taze kalması
  - Müşteri odaklı ürünlerin pazara çıkabilmesi için gereklidir.

Şekil 13

Ürün geliştirmeyi başlatan faktörler ve bunun tamamlayıcı faktörleri var. (Şekil 14)

Şüphesiz, fikir ve müşteri beklentisinin uyuşması en temel ihtiyaçtır. Fakat, sizin marka DNA'nızdan bazı karakteristiklerin de bu üründe olması lazımdır ki, çıkan ürün, o markanın kabul edilmiş imajına katkıda bulunsun. Bunlar, o marka için müşterinin ödemeye hazır olduğu ve beklentisini karşılayan bütün parametreleri vermek zorundadır.

Gelişme ve yenilikçilik kavramlarına baktığımızda, toplumun temel ekonomik hedefi, bireylerin yüksek yaşam standardına kavuşmasıdır. Bu amaçla, ulusal kaynaklar verimli kullanılmalıdır. Rekabet edebilirlik, somut olarak verimliliği yükseltme ya da inovasyonda yetkinlik becerisidir. Ürün kalitesini sürekli yükseltmek, ürüne ayırt edici özellikler kazandırmak, üretimde verimliliği yükseltmek ve yüksek otomasyon düzeyine erişmek temel ihtiyaçlardır. Ekonomide büyüme, rekabet gücü ve istihdam olanaklarının sürdürülebilmesi için, yeni fikirler teknik ve ticari başarıya dönüştürülebilir. (Şekil 15)



Şekil 14

### Gelişme ve Yenilikçilik - İnovasyon

- Toplumun Temel Ekonomik Hedefi, Bireylerin "Yüksek Yaşam Standardı" na Kavuşmasıdır
- Bu Amaçla Ulusal Kaynaklar "Verimli-Prodüktif" Kullanılmalıdır
- "Rekabet Edebilirlik" Somut Olarak, "Verimliliği Yükseltme" Ya da "İnovasyonda Yetkinlik" Becerisidir:
  - ◆ Ürün Kalitesini Yükseltme
  - ◆ Ürüne Ayırt Edici Özellikler Kazandırma
  - ◆ Üretimde Verimliliği Yükseltme
  - ◆ Yüksek Otomasyon Düzeyine Erişme

**Ekonomide "Büyüme-Rekabet Gücü-İstihdam" Olanaklarının Sürdürülebilmesi İçin, Yeni Fikirler Teknik ve Ticari Başarıya Dönüştürülmelidir**

Şekil 15

Siz bir fason imalatçı olarak, bir başkasına çok az bir kar marjıyla imalat yapmayı sürdürdüğünüz sürece, katma değeri ülke geneline çok az olan bir sahada rakamsal ihracat yaparsınız. Ancak, ürünün tasarımından itibaren o sürecin içinde olursanız, ürünün nihai kalitesinin ve performansının sorumluluğunu da paylaşırsınız. Bu paylaştığınız risk oranında, daha fazla kar elde etmiş olursunuz.

Bu yüzden, teknolojiye sahip olsa dahi, marka olsa dahi, yabancı ortağa kendinizi teknolojik bilginiz ve yeterliliğinizle kabul ettirdiğiniz takdirde, katma değeri daha yüksek sahalarda işbirliği yapma olanağı bulursunuz.

İnovasyon, yeni bir fikrin pazarlanabilir veya geliştirilebilir ürün-hizmet-üretim-dağıtım yöntemine dönüştürülmesi sürecidir. Yeni fikrin temeli bilimsel ve teknik araştırma/bulgulardır. İnovasyon, bilim ve teknolojiyi ekonomik/toplumsal faydaya dönüştürmektir. Bunun için bilim ve teknoloji üretimde yetkinlik geliştirilmesi zorunludur. İnovasyon verimlilik artışını tetikler. Verimlilikte artış ise, büyüme ve ulusal gönenci yaratır. (Şekil 16)

Yenilikçilik - İnovasyon

▼ "İnovasyon"

- 1 Bir Yeni Fikirin
- 2 Pazarlanabilir ,
- 3 Yeni yada Geliştirilmiş "Ürün - Hizmet - Üretim - Dağıtım Yöntemi"ne Dönüştürülmesi Sürecidir

▼ Yeni Fikirin Temeli, "Bilimsel ve Teknolojik Araştırma / Bulgular" dır

▼ İnovasyon, Bilim ve Teknolojiyl "Ekonomik / Toplumsal Faydaya" Dönüştürmektir

▼ Bunun İçin, Bilim ve Teknoloji Üretmede "Yetkinlik Geliştirilmesi" Zorunludur

**Inovasyon Verimlilik Artışını Tetikler, Verimlilikte Artış "Büyüme ve Ulusal Gönenci" Yararır**

Koç FORD OTOSAN PROJELEME DEPT. Ford

Şekil 16

Elbette, sanayinin temel işi üretimdir. Bilim ve teknoloji sisteminde üniversite ve araştırma kurumları mevcuttur. Ürün geliştirme sırf firma bünyesinde kaldığı sürece, gittikçe daha fazla öğrenme yapmayı gerektireceği için, katlanan bir maliyetle karşılaşsınız. Bunun için, üniversitelerle ve araştırma kuruluşlarıyla işbirliği yapmak zorundasınız.

Bu sayede, üniversitelerin ileriye dönük eğitim programlarının sizlerin ihtiyaçlarına veya üniversitelerin araştırma çalışmalarının uzun vadeli stratejilerinize hizmet etmesini sağlayabilirsiniz. Burada işbirliği kaçınılmazdır. Siyasi ve bürokratik kadroların da, yaptıkları yönlendirmelerle, bu işbirliklerini teşvik etmeleri gerekmektedir.

Kamu yönetim sistemi, diğer iki sistemin bir bütün olarak sağlıklı çalışmasına destek vermelidir. Siyasi ve bürokratik kadrolardan oluşan kamu yönetimi, ulusal inovasyon sisteminin temel taşıdır. Bu sistemin muhakkak çalışması gerekir. (Şekil 17- 18)

Ulusal İnovasyon Sistemi - 3 Alt Sistem

Üretim Sistemi  
"Sanayi"

↔

Bilim-Teknoloji Sistemi  
"Üniversite/Araştırma Kurumları"

Kamu Yönetim Sistemi  
"Siyasi ve Bürokratik Kadrolar"

**"Kamu Yönetim Sistemi", Diğer İki Sistemin Bir Bütün Olarak Sağlıklı Çalışmasına Destek Verir**

Koç FORD OTOSAN PROJELEME DEPT. Ford

Şekil 17

Rekabet öncesi işbirlikleri, pazar ekonomisinin temel felsefesi olan rekabeti koruyarak yapılır. Bu yolla sağlanan yararlar şu şekilde özetlenebilir: Araştırma giderlerinde ve kaynaklarda tasarruf, araştırmada risk faktörünün azaltılması, bilginin ve deneyimin paylaşarak artırılması, üniversite-sanayi işbirliğinin etkili uygulanması. (Şekil 19)

Ulusal İnovasyon Sistemi - Temel Unsurlar

Üretim Sistemi  
"Sanayi"

Bilim-Teknoloji Sistemi  
"Üniversite/Araştırma Kurumları"

Kamu Yönetim Sistemi  
"Siyasi ve Bürokratik Kadrolar"

"Siyasi ve Bürokratik Kadrolar" dan Oluşan Kamu Yönetimi İnovasyonu İstediğimiz Her Şeydir

Sistem Temel Unsurları

- Ar-Ge Ağırlıklı Yenilikçi Firmalar
- Temel Araştırma Yapan Kamu Kurumları
- Teknolojik Kolaylık Merkezleri
- Teknoparklar
- Rekabet Öncesi Ortaklıklar
- Üniversite-Sanayi Ortak Merkezleri
- Ar-Ge İnsan Gücü/ Eğitim Öğretim Kurumları
- Ulusal Enformasyon Alt Yapısı
- Finansal Destek Kurumları
- Patent Kurumları
- Standartlar ve Kalite Denetim Kurumları
- Ulusal Metroloji, Akreditasyon, Belgelendirme
- Proje Pazarları
- Danışmanlık Kuruluşları

Koç FORD OTOSAN PROJELEME DEPT. Ford

Şekil 18

Rekabet Öncesi İşbirlikleri

"Rekabet Öncesi İşbirliği" Pazar Ekonomisinin Temel Felsefesi "Rekabet" i Koruyarak Yapılır

Bu Yolla Aşağıdaki Yararlar Sağlanır:

- Araştırma Giderlerinde ve Kaynaklarda Tasarruf
- Araştırmada Risk Faktörünün Azaltılması
- Bilginin ve Deneyimin Paylaşarak Artırılması
- "Üniversite-Sanayi İşbirliği Merkezi" Etkili Uygulamadır
- "Rekabet Öncesi İşbirliği" ABD, Japonya, G.Kore ve AB'nde Yaygın Uygulamadır
- "AB Çerçeve Programları" ve "EUCAR" Tiplik Örneklerdir

**Rekabet Öncesi İşbirlikleri "Ulusal Kaynaklardan" da Desteklenmektedir**

Koç FORD OTOSAN PROJELEME DEPT. Ford

Şekil 19

Bunların detaylarına girmeyerek, sizlere bazı örnekler vereceğim. Ecotorq motorunu, geçen yıl seri imalat olarak devreye aldık. Biz bu kararı beş yıl evvel verirken, iç pazarın daha güçlü, daha sessiz, daha dayanıklı ve kullanım-bakım giderleri daha düşük yeni bir motor ihtiyacı duyduğunu belirleyerek yola çıkmıştık. Bu motorun, gelecekteki emisyon ve gürültü alanındaki yasal düzenlemelerin gereklerini sadece Türkiye için değil, Avrupa genelinde karşılaması gerektiğini belirledik. Geliştirilecek yeni teknolojiler ile, başta Avrupa ve Amerika pazarları olmak üzere, tüm dış pazarlarda son teknoloji ürünü motorlar ile rekabet edebilen, know-how ve tüm mühendislik hakları Ford Otosan'a ait yeni bir motor yaratmak için yola çıktık. (Şekil 20)

Eçotorq Örneği - Program Hedeflerimiz

1. İç pazarın daha güçlü, daha sessiz, daha dayanıklı ve kullanım/bakım giderleri daha düşük yeni bir motor ihtiyacını karşılamak
2. Gelecekteki yasal regülasyonlara hazırlıklı olmak
3. Geliştirilecek yeni teknolojiler ile başta Avrupa ve Amerika pazarları olmak üzere, bütün dış pazarlarda son teknoloji ürünü motorlar ile rekabet edebilen, know-how ve tüm mühendislik hakları Ford Otosan'a ait yeni bir motor yaratmak

Koç FORD OTOSAN PROJELEME DEPT. Ford

Şekil 20

Bu işe sadece kendi mühendislik egomuzu tatmin etmek için girişmedik. Bir anonim şirket olarak alternatifleri değerlendirdik. Bunlar komple motor ithalatı, lisans altında CKD imalat gibi alternatiflerdi. Bu alternatifler doğrultusunda, dünyaca bilinen meşhur motor imalatçılarından komple motor fiyatları aldık, pazarlık ettik. Lisans görüşmeleri yaptık, pazarlık ettik. İndikleri en son noktalara baktık. Sonunda, kendi motorumuzu kendimiz tasarlar ve imal edersek daha fazla kar edeceğimizi gördük. Gerçekten de, tamamen ekonomik nedenlerle bu kararı verdik ve doğru karar olduğunu da çok kısa süre içerisinde gördük. (Şekil 21)

Ecotorq Örneği – Ford Otosan Stratejisi	
Avantajlar	Dezavantajlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Komple ithalat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Esneklik</li> <li>&gt; Üretim yatırımı yok</li> <li>&gt; Geliştirme masrafı/riski yok</li> </ul> </li> <li>• <b>CKD üretimi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Esneklik</li> <li>&gt; Geliştirme masrafı/riski yok</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Yüksek ürün maliyeti</li> <li>&gt; Garanti maliyet riski</li> <li>&gt; Ürün güncelleme pahalı</li> </ul>
<b>FO KARARI →</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ürün geliştirme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Düşük ürün maliyeti</li> <li>&gt; Mühendislik know-how</li> <li>&gt; Ürün ve maliyette tam kontrol</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Yüksek ürün maliyeti</li> <li>&gt; Üretim riski</li> <li>&gt; Lisans ücreti</li> <li>&gt; Geliştirme masrafı/riski</li> <li>&gt; Üretim riski</li> <li>&gt; Düşük esneklik</li> </ul>

Şekil 21

Önemli parça sistem üreticilerinin bu projeye etkin olarak katılmasını sağladık. Her sistemdeki en güncel ve üretime en uygun tasarım ile teknolojilerin belirlenmesini sağladık. Lisans altında olan bir motoru imal etseydik, imalat yatırımımız bugünkü yatırımımızın en az iki katı olacaktı. Motoru tasarlarırken mevcut tezgah parkının kullanılabilirliğini göz önünde bulundurduğumuz için, yatırımımız asgari düzeyde oldu. Ayrıca, işin daha başlangıcında, imalatı yapacak ortaklarımızın üretim teknolojilerine uyumlu tasarımlar geliştirdik. Kritik parçaların prototiplerinin üretimini seri üretim seviyesi kalıplarla sağlayabildik. (Şekil 22)

Ecotorq Örneği – Önemli Yan Sanayicilerle Erken İşbirliği
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Önemli parça/sistem üreticilerinin projeye etkin olarak katılmasını ve her sistemdeki en güncel ve üretime en uygun tasarım ve teknolojilerin belirlenmesini sağladık</li> <li>&gt; Böylece, sistemlerin daha başlangıçta yan sanayii partnerlerimizin üretim teknolojilerine uygun olarak şekillenmesini mümkün kıldık</li> <li>&gt; Kritik parçaların prototiplerinin seri üretim seviyesi kalıplarla üretimi yoluyla geliştirme sürecinin kısaltılmasını sağladık.</li> </ul>

Şekil 22

Böylece, Ecotorq ülkemizin sıfırdan tasarlanmış ilk motoru oldu. Türkiye’de ilk defa, bir motor tamamen bilgisayar ortamında tasarlanmış oldu. Tüm süreç, bütün detay mühendislik hesapları, bilgisayar ortamındaki sanal testler, gerçek testler, bunların hepsi yapılmış oldu. En önemlisi de, bu uzun listenin, yapılanların sonucunda iş gücü yetiştirdik. Yeni bir motor tasarlayacak bir iş gücü yetiştirdik. Mühendislerimiz yetiştirdi. Bir motor projesini yönetebilecek şefler yetiştirdi. Motor çizmeyi bilen teknik ressamalar yetiştirdi. Yan sanayide de, motor parçaları yapanlar yetiştirdi. Bu kişilerin işi motor projesi devreye girdikten sonra bitmedi; şimdi yeni bir motor projesi üzerinde çalışıyorlar. (Şekil 23,24)

Ecotorq Örneği – Ecotorq İlkler ve Kazanımlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ECOTORQ ülkemizin “sıfırdan tasarlanmış” ilk motorudur.</li> <li>&gt; Türkiye’de ilk defa bir motor bütün parçalarıyla bilgisayar ortamında tasarlanmıştır.</li> <li>&gt; İlk defa bir motorun tüm 5C parça kalıpları Türkiye’de tasarlanmış ve üretilmiştir.</li> <li>&gt; Tasarım, geliştirme, motor termodinamiği, motor elektroniği, yazılım, sistem mühendisliği ve kalibrasyon konularında geniş bir bilgi birikimi kazanılmış, uzman ekipler yetiştirilmiştir.</li> <li>&gt; Elektronik motor diagnostiği için uzman sistem geliştirilmiştir.</li> </ul>

Şekil 23

Ecotorq Örneği – Proje Kapsamı
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Türkiye’de ilk kez motor tamamen sanal ortamda tasarlandı</li> <li>• Motorun mekanik geliştirilmesi yapıldı</li> <li>• Hızlı prototip imkanlarından yararlandı</li> <li>• Motor dyno ve araç kalibrasyonu yapıldı</li> <li>• Kontrol yazılımı kend ekibimizce geliştirildi</li> <li>• Diagnostik araçları ve servis yazılımları geliştirildi</li> <li>• Mühendislik hedeflerini sağlayacak yeni imalat metodları geliştirildi</li> <li>• Önemli parça/sistem üreticilerinin projeye etkin olarak katılması ve her sistemdeki en güncel ve üretime en uygun tasarım ve teknolojilerin belirlenmesi sağlandı</li> <li>• Böylece, sistemlerin daha başlangıçta yan sanayii partnerlerimizin üretim teknolojilerine uygun olarak şekillenmesi mümkün kılındı</li> <li>• Kritik parçaların prototiplerinin seri üretim seviyesi kalıplarla üretimi yoluyla geliştirme sürecinin kısaltılmasını sağladık.</li> </ul>

Şekil 24

Teknolojide ne kadar ileriye görürseniz, o kadar ileriye hazırlanmanız gerekir. Bu nedenle, belli platformlarda muhakkak bilgi alışverişlerinde bulunmanız lazım. Geride kalan, yarışı kaybeder. Bu temel kuraldır. Onun için, muhakkak liderler arasında olmak zorundayız. Bu yüzden, biz daha bugünden ortaklarımızla birlikte, rekabet öncesi işbirliği olarak fuel-cell, yakıt pili projesi üstünde çalışıyoruz. Sürücü davranışlarını, ses ve gürültü işleme yöntemleriyle belirleyip, kazaları önleyici güvenlik sistemleri geliştirilmesi konusundaki araştırma projesinde çalışıyoruz. (Şekil 25)

**Ortak Proje Tecrübelerimiz – Uzak Gelecek**

- **Temiz Enerji Üretimine Yönelik Yakıt Pili Teknolojilerinin Geliştirilmesi Projesi**  
 FORD OTOSAN, ARÇELİK, TOFAŞ, TTGV, TÜBİTAK MAM  
 Bu anlaşma ile Türkiye’de ilk defa “Rekabet Öncesi Stratejik İşbirliği Projesi”ne imza konuldu
- **Sürücü Davranışlarını Ses ve Görüntü İşleme Yöntemleri ile Belirleyip, Kazaları Önleyici Güvenlik Sistemleri Geliştirilmesi**  
 FORD OTOSAN, SAN DIEGO UNIV., BOĞAZIÇI UNIV., İTÜ, KOÇ UNIV., SABANCI UNIV., AMERİKAN HASTANESİ

Koc FORD OTOSAN PRODUCT DEV DEPT Ford

Şekil 25

Hibrid motorlu Connect üzerinde çalışıyoruz. Araç navigasyonu ve konuşan araç projesinde çalışıyoruz. (Şekil 26)

**Ortak Proje Tecrübelerimiz – Yakın Gelecek**

- **Hibrid Connect Projesi**  
 İTÜ Makina Fakültesi Otomotiv Grubu, Boğaziçi Üniversitesi, Tubitak MAM
- **Araç Navigasyonu ve Konuşan Connect Projesi**  
 FORD OTOSAN, TURKCELL, GVZ, İNTA-UZAY

Koc FORD OTOSAN PRODUCT DEV DEPT Ford

Şekil 26

Ayrıca, dört üniversite ile teknolojik işbirliği anlaşmamız var. Sekiz ayda toplam 14 proje, 500 milyar civarında bir bütçeyle gerçekleştirildi; bu projeler vasıtasıyla 11 öğrenci ve 13 öğretim üyesine araştırma desteği sağlanmış oldu. (Şekil 27)

**Üniversite Sanayi İşbirliği**

Boğaziçi Üniversitesi  
 İstanbul Teknik Üniversitesi  
 Ortadoğu Teknik Üniversitesi  
 Kocaeli Üniversitesi

İle işbirliği anlaşmaları imzalandı.

8 ayda toplam 14 proje  
 500 milyar TL ilk bütçe  
 11 öğrenci, 13 öğretim üyesine destek

Koc FORD OTOSAN PRODUCT DEV DEPT Ford

Şekil 27

Altıncı Çerçeve Entegre Projesi olarak GREEN, temiz, ağır dizel motoru, STREP ortaklık projesi yapılıyor. En önemlisi de, FP6’ya entegre projeye katılabilen ilk ve tek otomotiv firması olduğumuzu biliyoruz; aksini duymadık. (Şekil 28)

**Ortak Proje Tecrübelerimiz – Avrupa Birliği Fonları (6. Çerçeve)**

**IP - Entegre Projeler**  
 Proje adı : GREEN – Green Heavy Duty Engine  
 Ortaklar : AVL, Ricardo, FEV, VOLVO, IVECO

FORD OTOSAN bu projeye ortak olmak sureti ile FP6 da IP ye katılabilen ilk ve tek Otomotiv Firması oldu.

**STREP – Ortaklık Projeleri**  
 Proje adı : Future Ultra-Low Bio-Diesel Engine Technology  
 Ortaklar : Volvo, Scania, Lund Univ., Repsol, Statoil, Oroboros, Johnson Matthey vs

Koc FORD OTOSAN PRODUCT DEV DEPT Ford

Şekil 28

Ayrıca, muhtelif konferanslarla organizatör ya da katılımcı olarak yer almaya çalışıyoruz. Makaleler yayınlıyoruz. Patent başvurularımız, endüstriyel tasarımlarımız var. Ayrıca, bir takım temsil faaliyetlerinde bulunuyoruz. (Şekil 29-30)

**Bilimsel Faaliyetlerimiz**

- **ICAT 2000 & ICAT 2004 Konferansları**  
 International Conference on Automotive Technology  
 İçten Yanmalı Motorlardaki Gelişmeler & Yakıt Pili ve Hidrojen
- 17 yurt içi ve 7 yurt dışı bilimsel makale (2003-2004)
- 2 faydalı model,
- 1 eser (yazılım),
- 12 endüstriyel tasarım,
- 1 marka,
- 7 adet patent başvurusu

Koc FORD OTOSAN PRODUCT DEV DEPT Ford

Şekil 29

**Temsil Faaliyetlerimiz**

- OSD Başkanlığı
- Tubitak MAM Danışma Kurulu Üyeliği
- TTGV Yönetim Kurulu Yedek Üyeliği
- Tubitak MAM ESCAE ve MKTAE Enstitüleri Danışma Kurulu Üyeliği
- TUSIAD ARGE Danışma Kurulu Üyeliği
- OTAM Yönetim Kurulu Üyeliği
- Tubitak Vizyon 2023 Otomotiv Sektör Temsilciliği
- Tubitak Vizyon 2023 Makine Malzeme Paneli Üyeliği
- BM İklimlerin Korunması Kurulu Türkiye Danışma Kurulu Üyeliği
- STB Emisyon ve Enerji Alt Komite Başkanlığı
- STB Genel Emniyet Alt Komite Başkanlığı
- STB Gürültü Alt Komite Başkanlığı
- STB Pasif Emniyet Alt Komite Başkanlığı
- Otomotiv Çalıştay Yürütme Kurulu Üyeliği

Koc FORD OTOSAN PRODUCT DEV DEPT Ford

Şekil 30



Bugün Kocaeli Fabrikası, sadece fason imalat için kurulmuş bir fabrika değildir. Kocaeli Fabrikası, ortakla birlikte tasarımı yapılan yeni bir araç için kurulan bir fabrikadır; Transit Connect için kurulmuştur. Ancak, bu fabrikanın almış olduğu kalite ödülleri ve kalite olarak Ford dünyasında göstermiş olduğu başarının sonucunda, Ford Belçika'daki Transit imalatının da buraya kaydırılmasına karar verdi. Bu nedenle fabrikanın kapasitesi 130.000'lerden 220.000 civarına çıkarıldı. (Şekil 31)



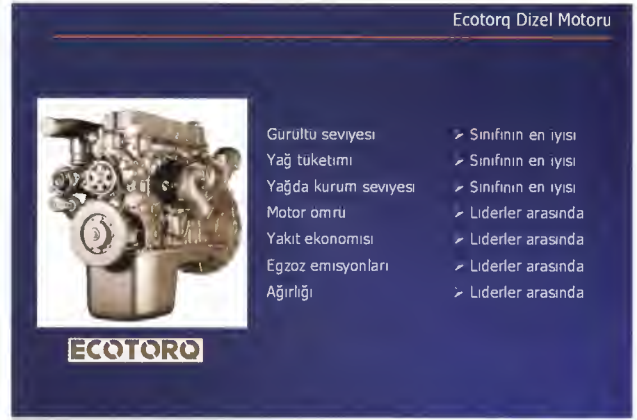
Şekil 31

İnönü Fabrikası, dünyadaki en iyi ikinci Ford Aktarma Organları Fabrikası seçildi. Ecotorq dizel motorunu burada imal ediyoruz. Transit, Connect ve Cargo ile Türkiye'de, sanırım, ihracatta bir numaralı şirket olmayı garantilemiş bulunuyoruz. (Şekil 32-36)



Şekil 32

Connect, Avrupa'da otomotiv dizayn ödülü aldı. İngiltere'de bir derginin yılın "van"ı ödülünü aldı. Ayrıca, Avrupa tasarımcılar kuruluşunun da bir ödülünü aldı. Ecotorq motoru da, Teknoloji Büyük Ödülü'nde Jüri Özel Ödülü'ne layık görüldü. (Şekil 37)



Şekil 33



Şekil 34



Şekil 35

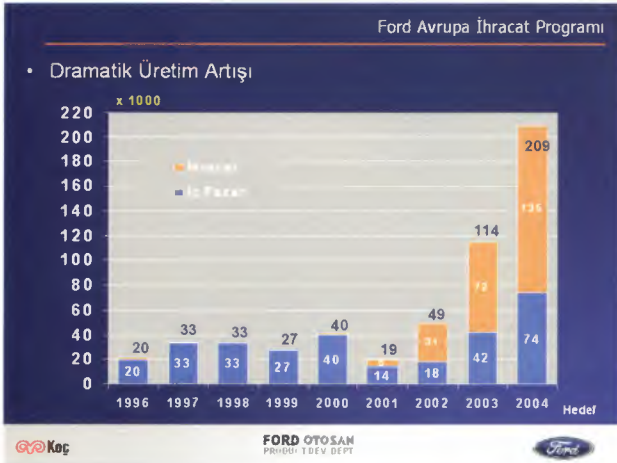


Şekil 36



Şekil 37

Son olarak, Otosan'ın üretim artışından kısaca bahsetmek istiyorum. 1996-1998 yıllarında ülkemizin ekonomik durumuna da bağlı olarak, 20-30 bin seviyesinde oynayan bu rakamlar, Ford Otosan'la birlikte, bu yıl 209.000 aracı bulacak. Bunun da, gördüğümüz gibi, 74.000'i iç piyasaya veriliyor, iki katı kadar bir miktar da ihraç ediliyor. (Şekil 38)



Şekil 38

### Yılmaz Kanbak

Sayın Ufuk Güçlü'ye teşekkür ediyoruz. Son konuşmacımız Sayın Ahmet Bayraktar. 1955 yılında otomotiv yedek parça ticareti yapan bir ailenin çocuğu olarak Kayseri'de dünyaya geldi. Yüksek öğrenimini Endüstri Mühendisliği Teknolojisi dalında ABD'de tamamlayarak, 1979 yılında Türkiye'ye döndü ve aile şirketlerinde çeşitli kademelerde çalıştı.

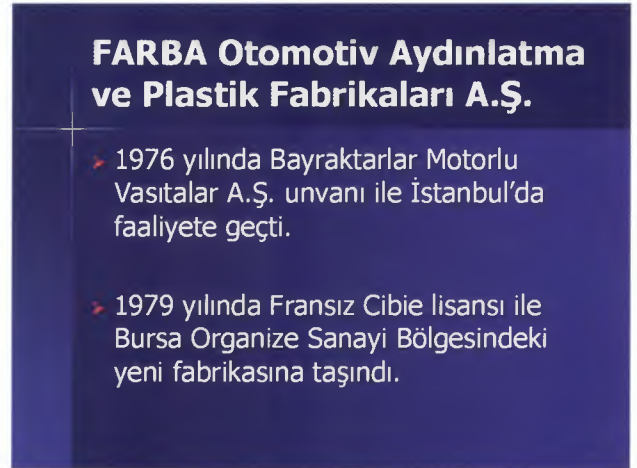
Türkiye'deki ilk far ve stop lambası imalatçılarından olan Farba'nın gerek kurulmasında, gerekse lisansla yaptığı ürünler yanında, güncel teknolojileri kullanarak ArGe yapan ve Daimler Chrysler'e ürün geliştiren bir fabrika haline gelmesinde önemli rol oynadı. Otomotiv sektörünün gelişmesi, çözüm üretebilir ve global pazarda daha etkin rekabet edebilir olabilmesi amacıyla TAYSAD yönetiminde uzun seneler görev aldıktan sonra, 1997-2002 tarihleri arasında Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. Aynı dönemde, TAYSAD Organize Sanayi Bölgesinin kurulmasında rol oynadı. Halen bu bölgenin gelişmesi

ve yabancı sermaye yatırımları için de bir cazibe merkezi olması konusunda çalışmalarına devam etmektedir. Aile şirketlerindeki görevlerinin yanında halen, TOBB Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayii Sektör Kurulu Başkanlığı, İSO 18. Grup Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayii Meslek Komitesi Başkanlığı, TAYSAD Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, TTGV Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerine devam etmektedir.

### Ahmet Bayraktar

Farba Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Değerli katılımcılar, öncelikle sizlere, otomotiv yan sanayisinde faaliyet gösteren şirketimizin bazı kilometre taşlarından bahsedeceğim. Daha sonra da, küresel pazarda edindiğimiz tecrübeleri sizlerle paylaşmaya çalışacağım. Firmamız, 1976 yılında Bayraktarlar Motorlu Vasıtalar adı altında, ailenin unvanıyla kurulmuştu. İstanbul'daki, o ilk yıllardaki üretimimiz, farların metal ve camlardan ibaret olan, blok optik dediğimiz parçalarının ithal edilerek, üzerlerine son derece basit olan vida ve bazı plastik bağlantı parçaları takılmasından ibaretti. Bu şekilde başladığımız üretimimize, 1979 yılında Fransız Cibie firmasıyla yaptığımız lisans anlaşmasıyla devam ettik. (Şekil 1)



Şekil 1

Bu firmayla olan lisansımızda bize, dünyaca büyük araç üreticilerinden olan Renault'un büyük katkıları olmuştu. Şirketimiz, tamamen aile holdingine bağlı ve Türk sermayeli bir şirkettir. (Şekil 2)

Bugün Farba markasıyla ürettiğimiz far, stop lambaları, fren lambaları veya diğer küçük aydınlatma parçaları, ülkemizde üretilen ve dünya pazarlarına ihraç edilen taşıt araçlarında kullanılmaktadır. Aynı zamanda, yine lisansla ürettiğimiz bazı ürünler de, bugün Toyota'nın Japonya, Avustralya ve Güney Afrika fabrikalarına, Renault-Nissan'ın Meksika fabrikasına ihraç edilmektedir. (Şekil 3)

## FARBA

İzzet BAYRAKTAR ve Ailesinin sahip olduğu Bayraktarlar Holding'e ait tamamı Türk sermayeli bir kuruluştur.

Şekil 2

FARBA markası ile üretilen far, stop lambaları ve diğer otomotiv aydınlatma parçaları;

Ülkemizde üretilen ve dünya pazarlarına ihraç edilen taşıt araçlarında kullanılmaktadır.

Aynı zamanda;

Lisansla imal edilen bazı ürünler de bugün Toyota'nın Japonya, Avustralya ve Güney Afrika fabrikalarına, Renault-Nissan'ın Meksika fabrikasına ihraç edilmektedir.

Şekil 3

Bunun dışında, her zaman övünerek bahsettiğimiz, Farba'nın kendi özgün tasarımlarıyla geliştirdiği far ve stop lambaları ise, bugün Daimler-Chrysler'in Türkiye ve Almanya'da üretilen araçlarında kullanılmaya başlanmıştır. (Şekil 4)

FARBA'nın kendi özgün tasarımlarıyla geliştirmiş olduğu far ve stop lambaları ise;

Daimler-Chrysler'in Türkiye ve Almanya'da üretilen araçlarında kullanılmaya başlanmıştır.

Şekil 4

İlk olarak, Mercedes'in Türkiye'de üretilen 403 otobüslerinin far ve stop lambalarını yapmıştık. Ardından, yine Mercedes Daimler-Chrysler grubuna bağlı olan Setra otobüslerin stop lambalarını yapmıştık. Bugün Setra otobüslerin üç değişik tipi vardır; üçünün de stop lambaları tasarımı tamamen bize ait ürünlerimizle donatılmıştır. (Şekil 5)



Şekil 5

1979 yılında sadece far üretmek üzere işe koyulmuştuk. O günün teknolojisi gereği, yalnızca cam ve metal kullanılmakta idi. Ancak, 1980'li yılların başında, araç üretimlerinde aero-dinamik yapı çok önem kazanmaya başladı. Aero-dinamik yapının önem kazanması bazı plastiklerin kullanımını artırmış, böylece araçlarda hafifliği sağlanmıştı. Bu nedenle, aero-dinamik yapıya uyum sağlayan değişik parçaların farlarda kullanılması ihtiyacı gündeme geldi. (Şekil 6)

1979 yılında sadece far üretmek amacıyla kurulan FARBA'da, o günün teknolojisi gereği yalnızca cam ve metal kullanılarak imalat yapılmaktaydı.

1980'lerin ortalarında taşıt araçlarında Aero-dinamiğin önem kazanması ile birlikte araç yapısına daha kolay uyum sağlayan kalıplanmış plastiklerden istifade edilmeye başlanmıştır.

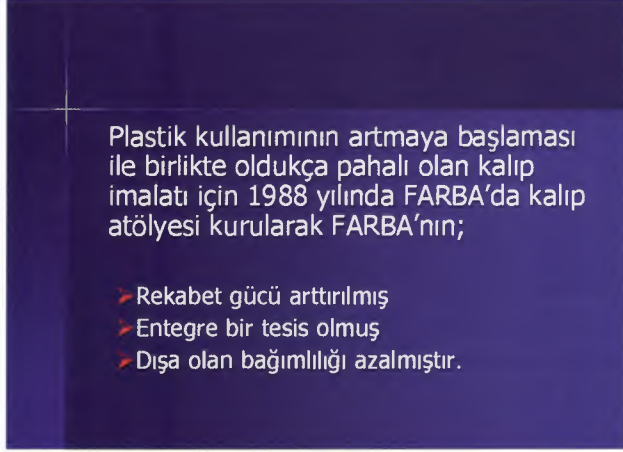
Şekil 6

Biz de, bu amaçla, 1985 yılında fabrikamızda plastik yatırımına yöneldik. Böylece, farla birlikte stop ve sinyal lambaları gibi plastikten mamul diğer parçaları da yapma imkanına kavuştuk. (Şekil 7)

Kalıplanmış plastik parçaların farlarda kullanılmaya başlanması ile FARBA 1985 yılında plastik üretim için yatırımlara başlamış, böylece far ile birlikte stop ve sinyal lambaların üretimine de geçilmiştir.

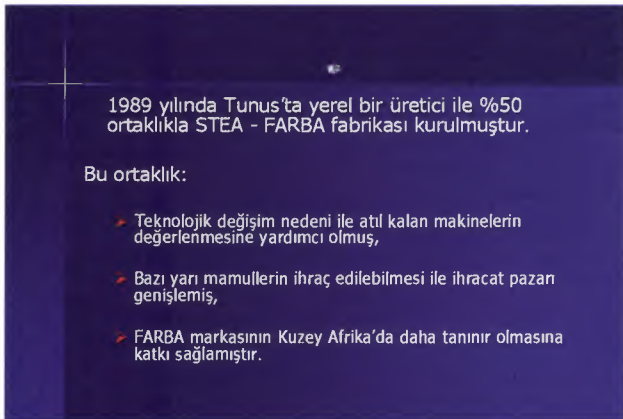
Şekil 7

Elbette, işler birbirini takip etti. Sadece plastik konusuna girmek yeterli olmadı; bu konuda kalıp da önemli bir ihtiyaç malzemesi haline gelmişti. Bunun için de, 1988 yılında bünyemizde bir kalıp fabrikası kurduk ve orada kalıp üretimine başladık. Kalıp üretimleri rekabet gücümüzü artırarak entegre bir tesis olmamıza yardımcı oldu ve dışarıya olan bağımlılığımızı da önemli ölçüde azalttı. (Şekil 8)



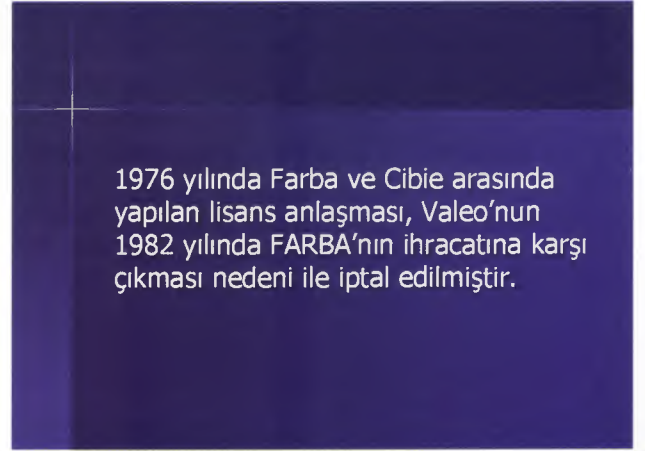
Şekil 8

O dönemlerde büyük ihracat olanaklarını kovalayan şirketimiz, İran'da önemli kazanımlar elde etmiş ve sadece İran pazarında yılda 5 milyon dolarlara varan ihracatlara başlamıştı. Orta Doğu'da Lübnan'a, Kuzey Afrika'da da Mısır'a ihracatımız sürmekteydi. Derken, Tunus'taki bir yerel üretici bizimle ortaklık yapmak istedi ve onlarla STEA-Farba adı altında yeni bir fabrika kurduk. Bu ortaklık bize, teknolojik değişimden dolayı atıl kalan bazı makinelerimizin değerlendirilmesi imkanını getirdi. Ayrıca, Tunus'a sattığımız yarı mamullerle ihracat pazarımızı genişlettik. Farba markası kısa zamanda Kuzey Afrika'da tanınır olmuştu. Gümrük olmadığı için Cezayir, Libya, Moritanya gibi ülkelere mallarımızı Tunus'tan satıyorduk. (Şekil 9)



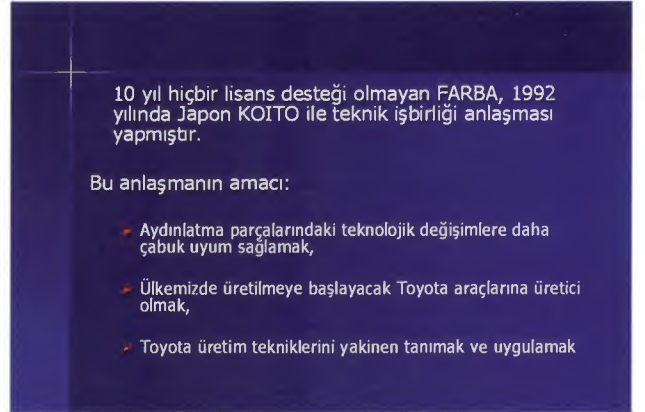
Şekil 9

İlk lisans aldığımız Cibie firması, 1980'li yıllarda Valeo Grubu'na satıldı. Valeo Grubu, bugün dünyadaki en önemli, en büyük ciroya sahip yan sanayi gruplarından bir tanesidir. Valeo, 1982 yılında, yaptığımız ihracata karşı çıktığı için, maalesef, bizimle olan anlaşmayı iptal etti. (Şekil 10)



Şekil 10

Bu nedenle, on yıllık bir süreç içerisinde, hiçbir lisans almadan üretimlerimizi sürdürmeye çalıştık. 1992 yılına geldiğimizde, Türkiye'de otomotiv alanında bazı şeylerin değiştiğini görmeye başlamıştık. Toyota, Türkiye'de yatırım kararı almıştı. Teknolojik yapıda önemli değişiklikler vardı. Bu nedenle, biz de yeni arayışlara girdik. Belki bunu da söylemekte yarar var, ana sanayimizden veya onların Avrupa'lı ortaklarından da, ortaklık yapmazsak yeni ürün alamayacağımız şeklinde tehditler vardı. Bu ortam içerisinde Koito'yla yaptığımız anlaşmada amacımız, teknolojik değişimlere daha çabuk uyum sağlamaya çalışmak, ülkemizde üretilmeye başlanacak olan Toyota araçlarına üretici olmak, Toyota üretim tekniklerini de yakından tanıyarak bunları uygulayabilmektir. (Şekil 11)



Şekil 11

Nitekim, Toyota'nın kurulduğundan bugüne aydınlatmaya ilişkin tüm parçalarını, yerli olarak biz üretmekteyiz. Bu üretimimiz, bugün Japonya'ya kadar uzanmıştır.

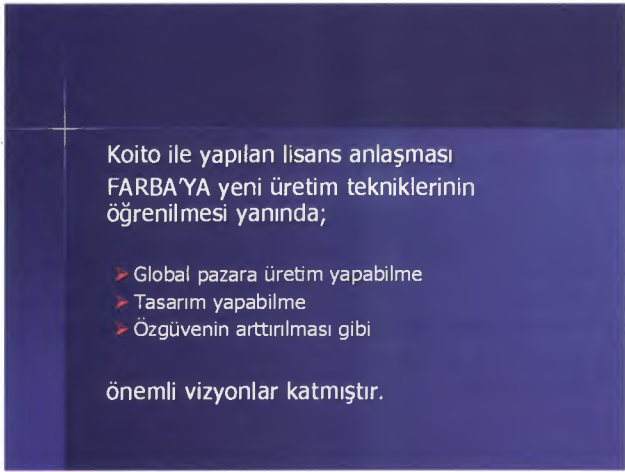
Sizlerle, 1992 yılında yaptığımız o lisans anlaşmasıyla ilgili olarak gazeteye verdiğimiz bir ilanı paylaşmak istiyorum. O günlerde kamuoyunda gerçekten çok ilgi görmüştü ve çok farklı kesimlerden birçok kişi de bu konuda değişik görüşler bildirmişti. (Şekil 12)

Bir Japon firması olan Koito'yla yaptığımız lisans anlaşması, yeni üretim tekniklerinin öğrenilmesi yanında, firmamıza global pazara üretim yapabilme cesaretini, tasarım yapma konusunda yeni fikirler ve özgüven

konusunda yepyeni bir vizyon kattı. Bu lisans anlaşması, gerçekten de düşünce ve görüşlerimizi çok önemli bir ölçüde değiştirmişti. (Şekil 13)

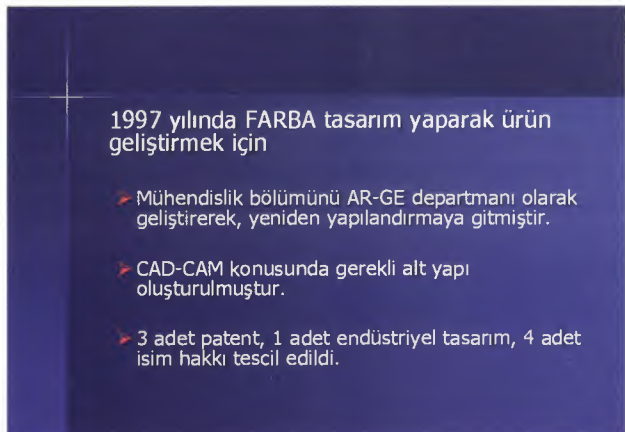


Şekil 12



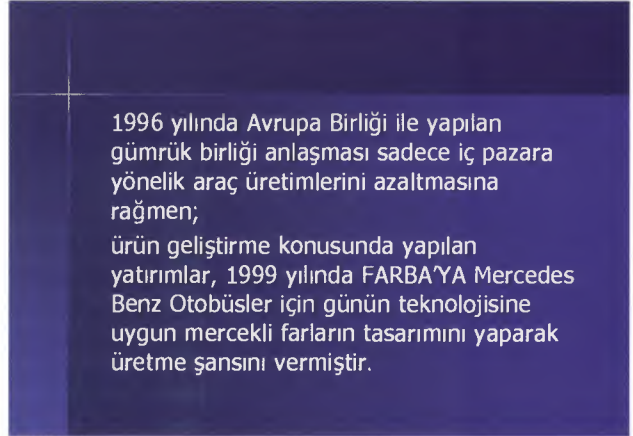
Şekil 13

Bu anlaşmadan aldığımız cesaret ve görüşlerle, 1997 yılında mühendislik bölümümüzün adını ArGe departmanı olarak değiştirdik. Bunu, Uludağ'da hep beraber, arkadaşlarımızla, tüm fabrika çalışanlarımızla birlikte değerlendirerek, paylaşarak kutlamıştık. Yine aynı dönemde, CAD-CAM konusunda önemli bir altyapı oluşturduk ve ArGe bölümümüze tasarım konusunda dokuz iş istasyonu kazandırmış olduk. Bu süreçte, 2000 yılına kadar, firmamız 3 adet patent, 1 adet endüstriyel tasarım, 4 adet de isim hakkı tescili yaptırdı. (Şekil 14)



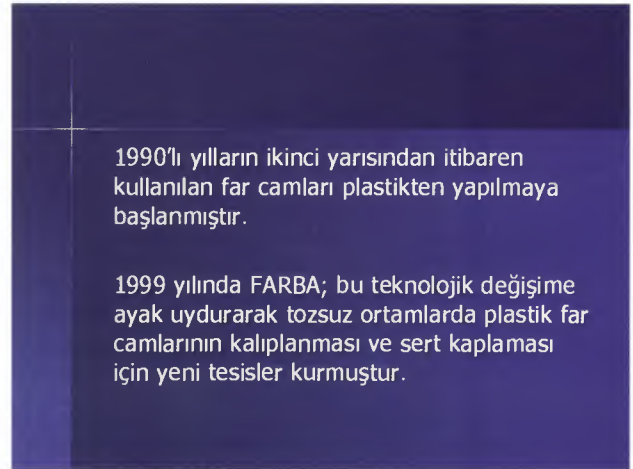
Şekil 14

1996 yılında Avrupa Birliği ile yapılan Gümrük Birliği Anlaşması, iç pazara yönelik araç üretimlerini önemli ölçüde azaltmıştı. Bilindiği üzere, o dönem ülkemizdeki araç üretimleri sadece iç pazara yönelik yapılmaktaydı. Biz bu dönemde yatırımlarımızı kısmadık ve ürün geliştirme konusunda yapılan yatırımların karşılığında, 1999 yılında, Mercedes Benz otobüsleri için Türkiye'deki ilk co-design örneğini gerçekleştirdik. (Şekil 15)



Şekil 15

1990'lı yılların başında, otomotiv aydınlatmasında, özellikle farlarda, camlar plastiğe dönüşmeye başlamıştı. Farba da, bu teknolojik değişime ayak uydurarak, tamamen tozsuz ortamlarda plastik far camlarının kalıplanması ve sert kaplaması için yeni tesisler kurdu. (Şekil 16)



Şekil 16

Aynı dönemde, far ve stop lambalarında serbest düzey reflektörler tasarımları düz ve şeffaf bir görünüme bürünmüş oldu. Bu görünüm, reflektörlerin ve tüm üretimlerin tamamen tozdan arındırılmış imalat hatlarında ve montaj sahalarında yapılmasını beraberinde getirmişti. (Şekil 17)

Bu teknolojik yatırımların 2000 yılında tamamlanması Farba'ya, ülkemizde üretilerek global pazara satılan araçlara üretim yapma imkanı getirmişti. Zamanında bu yatırımları yapmamış olsaydık, bu araçlara üretim yapma imkanımız olmayacaktı. Yine bu yatırımlar sayesinde, Valeo firması ile, 19 yıl aradan sonra, bazı araçlar için parça imalatını lisansla yapma imkanını bulduk. (Şekil 18)

Aynı yıllarda far ve stop lambalarına serbest yüzey reflektör tasarımlarının yanı sıra, düz - şeffaf bir görünüm de hakim olmuştur.

Bu gelişme tamamen tozdan arındırılmış reflektör imalatı ve montajı sahalarına yatırım yapılmasını zorunlu kılmıştır.

Şekil 17

Bu teknolojik yatırımların 2000 yılında tamamlanması FARBA'ya,

- Ülkemizde üretilerek global pazara satılan araçlara üretim yapma imkanı
- Valeo firması ile, 19 yıl aradan sonra bazı ürünlerin imalatı için yeni bir lisans anlaşması imkanı vermiştir.

Şekil 18

Bugün Farba, 25 yıllık birikimlerini ve yatırımlarını, dünyanın önde gelen iki firması ile lisans anlaşması yaparak ve özgün ürün geliştirme yetenekleri ile en iyi şekilde değerlendirmeye çalışıyor. (Şekil 19)

Bugün:

FARBA 25 yıllık birikimlerini ve yatırımlarını dünyanın önde gelen iki firması ile lisans anlaşması yaparak ve özgün ürün geliştirme yetenekleri ile en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaktadır.

Şekil 19

Ürettiğimiz ürünler araçların en önemli optik parçası olmakla birlikte, aynı zamanda, araçların en önemli kozmetik parçalarıdır. (Şekil 20)

Bu fotoğrafta da gördüğümüz gibi, ürettiğimiz ürünler gerçekten şeffaf, tozsuz ortamlarda yapılmaktadır ve araç

üreticileri üzerlerinde hiçbir enjeksiyon hatası istememekte, herhangi bir toz ve çizik dahi kabul etmemektedirler; biz de üretimimizi bu standartlara uygun olarak gerçekleştiriyoruz. (Şekil 21)

Ürettiğimiz ürünler araçların en önemli optik parçası olmakla birlikte, araçların en önemli kozmetik parçasıdır.

Şekil 20



Şekil 21

Her geçen gün daha da önem kazanan taşıt araçları aydınlatma parçalarının üretiminde, global pazarda söz sahibi olabilmek için, kuruluşumuzdan bu yana geçen 25 yılda, bazı stratejik kararları da uygulamaya çalıştık. (Şekil 22)

Her geçen gün daha fazla önem kazanmaya başlayan taşıt araçları aydınlatma parçaları üretiminde, global pazarda söz sahibi olabilmek için kuruluşumuzdan bu yana geçen 25 yılda önemli bazı stratejik kararlar uyguladık.

Şekil 22

Her şeyden önce, aile olarak, işimizi gerçekten sevdik ve benimsedik. Fabrikamızda metal presleri, plastik enjeksiyonları olmakla beraber, gelen taleplere rağmen,

aydınlatma parçaları dışında herhangi bir parçayı yapmadık; sadece işimizi yapmaya çalıştık. Ülkemizde çeşitli dönemlerde önemli ekonomik krizler yaşadık ve istikrarsızlıklarla karşılaştık. Biz bunların hiçbirinden yılmadık, zamanında yatırımlarımızı yapmaya çalıştık. Lisans anlaşması yaptığımız global üreticiler ile iyi ilişkiler içerisinde bulunduk. Teknolojideki gelişmeleri yakından izledik ve fabrikamızda zamanında uygulamaya çalıştık. (Şekil 23)

- Her şeyden önce işimizi sevdik ve benimsedik,
- Ülkemizde yaşanan ekonomik krizlere ve istikrarsızlıklara rağmen yatırım yapmaktan çekinmedik,
- Lisans anlaşması yaptığımız global üreticiler ile iyi ilişkiler kurduk,
- Teknolojideki gelişmeleri yakından izledik ve fabrikamızda zamanında uygulamaya çalıştık,

Şekil 23

Ben de, diğer konuşmacılar gibi, marka konusunu işleyeceğim, ama belki, biraz farklı ele alacağım. Bizim için marka da gerçekten çok önemliydi. Bunun için, öncelikle markamızın kolay, çağrışabilir olmasına çaba gösterdik. Kimliğimizi ortaya koyması konusunda gayret ettik. Kolay hafızada kalması ve hatırlanması için gayret ettik. (Şekil 24)

- Markalaşmaya önem verdik:**
- Global pazarda ürünümüze çağrışım yapması
  - Kimliğimizi ortaya koyması
  - İki heceli olması
  - Kolay hatırlanması

Şekil 24

Bu şekilde, “Far” -ki far kelimesi Latin dillerinin bir çoğunda yine aynı anlama gelmektedir- kelimesi ile aile ismi olan Bayraktar’ın “Ba”sını alarak, iki heceli bir isim olan “Farba”yı türettik. (Şekil 25)

Firmamız, müşteri ilişkilerini çok önemsemektedir. Aramızda muhakkak otomotiv sektöründen gelen dostlarımız vardır ve onlar bu konuyu gayet iyi bilirler; özellikle otomotiv yan sanayisi, gün geçtikçe, müşterilerine daha da bağımlı hale gelmektedir. Müşteriyi iyi anlamak, istek ve hedeflerine uygun hareket etmek gerekiyor. (Şekil 26)



Şekil 25

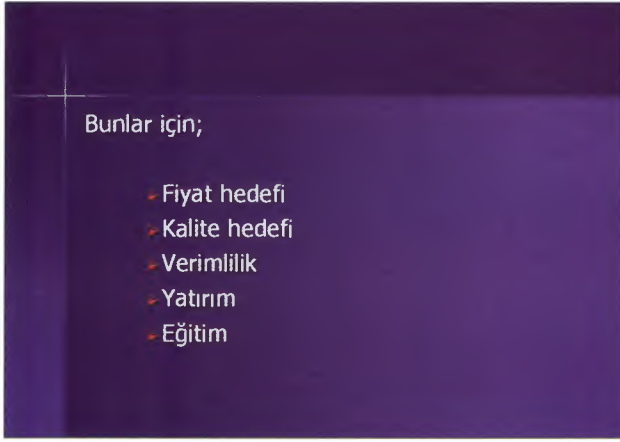
- Müşteri ilişkilerini önemsedik;**
- Otomotiv yan sanayi gün geçtikçe müşterilerine daha bağımlı hale gelmektedir
  - Müşteriyi iyi anlamak, istek ve hedeflerine uygun biçimde hareket etmek gerekir

Şekil 26

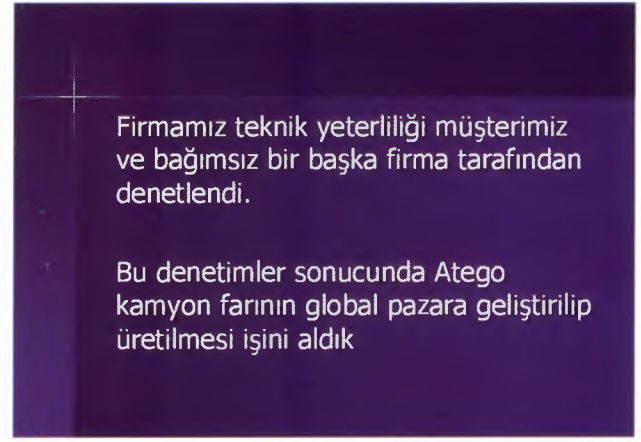
Bize işi verip vermeyeceği ya da fiyat konusunda karar veren müşteridir; çünkü müşterilerimizin fiyat hedefleri vardır ve fiyat önemlidir. Kaliteniz de önemlidir; bu konuda sizden beklenen bir seviye ve bu seviyeyi garanti eden belgeler vardır. Belli kalite seviyesini yakalamamışsanız, siz zaten başından dezavantajlısınız; fiyatınız iyi dahi olsa üretici olamazsınız. Otomotiv sektörünün ana sanayisinde, verimlilik konusu bir diğer önemli noktadır. Bir fiyatla işe başlarsınız ama, hedefleriniz vardır. Belirli hedeflere ulaşmak için verimlilik sağlamak, kazançlı olmak gerekir; bunlar değer analizi ve değer mühendisliği gerektiren çalışmalardır. Bunların bir kısmını da, müşterinize yansıtmak mecburiyetindedesiniz. Elbette, yatırımlarınız yoksa veya zamanında doğru yatırımları yapmazsanız, hele bugünlerde, üretimlerin daha da arttığı bir ortamda ileriye yönelik projelerde yer almanız da pek mümkün gözükmemektedir. Övünerek söyleyebiliriz ki, eğitim de, otomotiv sektöründe fark yaratan en önemli konulardan biridir. (Şekil 27)

Daimler-Chrysler Almanya için geliştirdiğimiz farın öyküsünü sizlerle paylaşmak istiyorum. (Şekil 28)

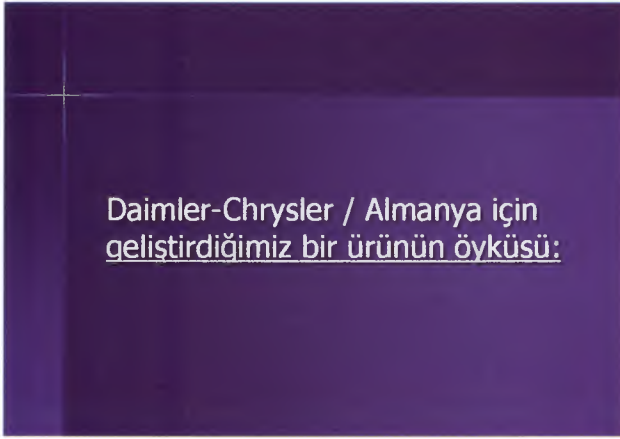
Her ne kadar Daimler-Chrysler veya Mercedes ailesinin otobüs bölümüne önemli parçalar geliştirdiysek de, firmamız bunu daha da ileriye götürerek, sadece Türkiye’de veya sadece Almanya’da üretilecek değil, global pazarda üretilecek araçlara yönelik ve daha yüksek adetlerde üretim yapma arzusu ve gayreti içindeydi. Müşterimizin de bu yönde arayışı olduğunu gördük. (Şekil 29)



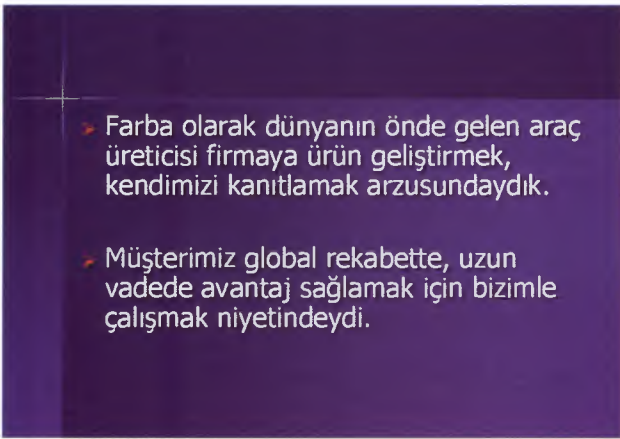
Şekil 27



Şekil 30



Şekil 28



Şekil 29

Otomotivde tüm müşterilerimizin bu yönde arayışları vardır. Bu arayışlar global rekabette, uzun vadede avantaj sağlamak için yeni imalatçı kazanmak ve özellikle - biraz önce Ufuk Bey'in de söylediği gibi - ArGe, ürün geliştirme konusunda Türkiye'deki katma değerlerden istifade etmek amacını taşır.

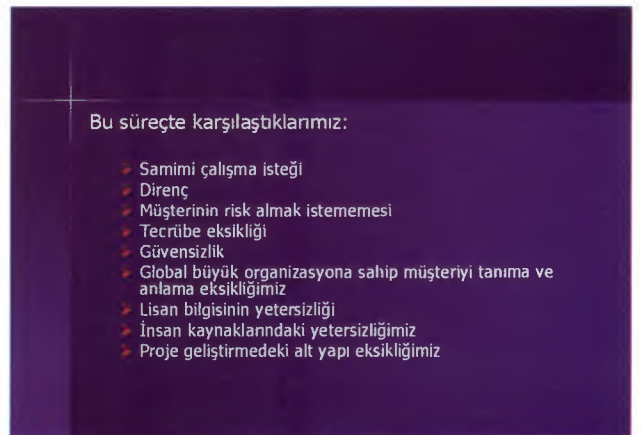
Bu aşamada, firmamızın yeterliliği çok tartışıldı. Daimler-Chrysler yetkilileri kendi incelemelerini yaptılar ama, bununla da yetinmediler, bir bağımsız denetçiye firmamızı incelettiler. Buradan da başarılı netice aldık. Tüm bunların sonucunda firmamız, Atego kamyonlarının farlarının geliştirilmesi ve üretilmesi işini aldı. (Şekil 30)

Bu süreçte karşılaştığımız bazı konuları sizlerle paylaşmak istiyorum. Öncelikle, araç üreticisi olan müşterimiz, gerçekten bizimle çalışmak yönünde samimi bir istek gösterdi. Bununla birlikte, büyük bir camia olan Daimler-Chrysler'de bize direnen, direnç gösteren bölümler veya kişiler de oldu. Bunları da biz çok anlayışla karşıladık.

Çünkü, bugüne kadar alışageldikleri, birlikte çalıştıkları firmalar ve kişiler vardı. Biz yepyeni bir ülkeden gelen ve bu konuda çok fazla tecrübesi olmayan bir firmaydık. Bu nedenle risk almak istemiyorlardı.

Bizim yeteri kadar tecrübemiz yoktu ve bize güvensizlik konusunda çok önemli tartışmalar oldu. Her bir güvensizlik tartışmasının ardından da, geriye düştüğümüz her bir konuda da, bizden bu konuyu nasıl çözeceğimiz konusunda birkaç alternatif sunmamızı istediler.

Elbette, büyük ve global bir organizasyona sahip olan bu müşteriyi tanıma ve anlamada çok sıkıntılarımız oldu. Lisan bilgisinin yetersizliği bir başka sorunumuzdu. Hem Almanca anlamında hem de iş lisansı anlamında yetersizlik bir sorundu; bunu da sizlerle paylaşmak istiyorum, çünkü ürün geliştirmede kullanılan bazı terminoloji, lisan beklentileri de gerçekten çok önemliydi. Siz de tahmin edersiniz ki, insan kaynaklarımızdaki yetersizlik, bizim bir başka önemli sorunumuz oldu. Proje geliştirmedeki altyapı eksikliğimiz de burada net bir şekilde ortaya çıktı. (Şekil 31)



Şekil 31



Size bu proje ile ilgili biraz daha net bilgiler vermek istiyorum. Bu proje Daimler-Chrysler tarafından Ağustos 2003'te karar alınarak bize verildi ve Ağustos 2004 tarihinde bitirilmesi isteniyordu.

Bir yıllık bir süremiz vardı. Bu bir yıllık sürenin altıncı ayında, Şubat 2004'ün ilk haftasında, kış sezonu bitmeden bu farlar araçlara takılarak, Finlandiya'da iki ay boyunca kış şartlarında test edilecekti. Bunu muhakkak yetiştirmemiz gerekiyordu. Tasarımı yapacağız, kalıpları yapacağız ve işi tamamlayıp ürünleri kış şartlarında test edilmek üzere yollayacağız. Çok kolay olmadı, ama şansımız da iyi gitti. Kalıptan çıkan ilk parçalar gerçekten iyi çıktı. Bunları komple hale getirdik. Fonksiyon çok önemli değildi, ama fiziksel olarak kış şartlarına dayanıklılık konusunda çok başarılı neticeler aldık.

Bir başka önemli aşama da, vibrasyon testiydi. Otomotivci arkadaşlarım, dostlarım bilirler, bugün özellikle ticari araçlarda, vibrasyon çok önemlidir. Daimler-Chrysler bu konuda çok titiz ve hassastı. Onların 5.000 kilometrelik bir kötü yol testi vardı.

Bu kötü yol testi başarıyla sonuçlanmadan veya diğer testleri yapmamıza rağmen seri üretime girmemiz mümkün değildi. Vibrasyon testinde yine sorunlarımız çıktı, ama Allah'tan, hemen başında çıktı. Yaptığımız müdahalelerle ve düzeltmelerle, kalıplarda yeni parçaları bastık. Yeni parçalar elde ettik ve 5.000 kilometreyi başarıyla sağladık. Yetinmediler, bizi 7.500 kilometrede test etmek istediler; ürünümüzün dayanıklılığını ve sağlamlığını görmek istediler. 7.500 kilometreyi de başarıyla sonuçlandırdık.

Fakat, bir başka firmaya verdikleri bir işte, maalesef aynı konuda o firma sınıfta kaldı. O üründe, bu konuda başarılı olamadılar. Bunların dışında, yine insanımızdan kaynaklanan, teknik arkadaşlarımızdan kaynaklanan sorunlarımız oldu. Hepsini mümkün olduğunca kısa sürede aşmaya çalıştık. Bütün hedefimiz, bu ürünü Hannover'deki fuara tam olarak yetiştirmektir. Çünkü araç kış testlerinden sonra basına tanıtılmış ve katalogları basılmıştı.

Fakat en önemlisi, bu projeyi geliştirirken, müşteriyle birlikte ortak bir proje yönetmeyi öğrendik. Çıkan sorunlara bulduğumuz çözümler, gösterdiğimiz reaksiyonlar bize çok artı puanlar kazandırdı. Gerçekten altyapıdaki eksikliklerimizi gördük ve buralarda önemli değişiklikler ve düzeltmeler yaptık. Biraz önce bahsettiğim lisan konusunda da önemli kazanımlar elde ettik. (Şekil 32)

#### Sonuç olarak;

- Global pazara ürün geliştirmeyi ve ortak proje yönetmeyi öğrendik,
- Çıkan sorunlara süratle çözüm üretebilme becerisi kazandık
- Alt yapı eksikliklerimizi öğrenerek gidermeye çalıştık
- Lisan kabiliyetimizi geliştirdik

Şekil 32

Projenin zamanında ve başarı ile sonuçlandırılmış olması bize tanınan fırsatın her iki taraf için ortak ve uzun vadeli ilişkiler açısından kazanç olduğunu ortaya koymuştur.

Şekil 33



Şekil 34

Projenin zamanında ve başarıyla sonuçlandırılmış olması, bize tanınan fırsatın her iki taraf için de ortak ve uzun vadeli ilişkiler açısından kazanç olduğunu ortaya koydu. Bize bu işi vermemiş olsalardı, bizi tanımamış olacaktı, avantaj sağlamamış olacaktı. Bize bu şans vererek, bizi tanıdılar, biz onları tanıdık ve bundan sonraki projeler için de önemli bir kazanç elde ettiğimizi düşünüyorum. (Şekil 33-34)

#### Yılmaz Kanbak

Sayın Bayraktar'a açıklamaları için teşekkür ediyoruz. Değerli konuklar, müsaadenizle kısa bir açıklama yapmak ve ardından soru-cevap bölümüne geçmek istiyorum.

Küreselleşmenin geri döndürülemez bir süreç olduğunu varsayarsak, rekabetin de giderek artacağını ve kaçınılmaz olduğunu görürüz. Türkiye için ise, küreselleşme yeni fırsatlar ve riskler getirmektedir. Mal ve piyasa koşullarında meydana gelecek büyük değişimler, kaynak riskiyle çatışmaktadır. Bugün teknoloji ve iletişim kolaylığı diye baktığımızda, 1995 yılında dünyada 35 milyon arabaya karşılık 50 milyon bilgisayar satılmış. Radyonun 50 milyon insana ulaşımının 38 yıl, internetin ise aynı kitleye ulaşımının sadece 4 yıl sürdüğünü düşünürsek, sanayinin dış açılımının yaşamımızda ne denli etkin bir rol oynayacağını hep birlikte görebiliriz. Özellikle son üç yılda ihracatın, aşılabilir denilen, 30 milyar dolarlık barajından bugün gelinen 60 milyar dolarlık noktaya baktığımızda; sabır ve inatla, destek değil kösteklerin yolumuzdan kalkmasıyla, çok daha büyük başarıları ulaşacağımız gerçektir.

Değerli konuklar, konuşmacılarımız sanayinin dış açılımında çok değerli deneyimlerini bizlerle paylaşırken bu işin hiç de kolay olmadığını, çeşitli etkenlere bağlı olduğunu belirttiler. Bunları bir çok alt başlıkta topladılar. Bunlar, pazarlama ve markalaşma derken, global pazarlarda pazar araştırmaları yapmaktan, pazar payı kapmak ve büyümek için o pazarın içinde olmaya, yurt dışı pazarlara ürün bazında odaklanmaktan, pazar inceleme ve rekabet raporlarına, o markanın yabancı markalarla kendi ülkelerinde rekabet edebilmesine kadar uzanmaktadır. Yurt dışında üretim derken, global pazara üretim yapabilme kabiliyetinden, ortak projelerle kazanılan kabiliyetleri geliştirmekten ve bu pazarlarda marka üretmekten; teknoloji ve işbirlikleri geliştirme derken de, ArGe ve teknoloji üretmek zorunda olduğumuzdan, yan sanayiyle tasarım ve geliştirme çabalarından, tasarım yapabilme ve ürün geliştirme kabiliyetinden, yenilikçilikten ve tüketiciyle sağlam bağlar kurarak ürün kalitesinden hızlı olmaya, değişim şartlarına uymaya, anında tepki vermeye ve risk alabilmeye hazırlıklı olmamız gerektiğini bize anlattılar. Kendilerine tekrar teşekkür ediyoruz ve sorularınız varsa, yanıtlamak üzere bekliyoruz.

## SORULAR ve KATKILAR

### Soru

İki gündür dinlediğimiz konuşmalardan da anlaşılıyor ki, dış ticaretin gelişmesinde ve özellikle sanayinin dış açılmasında izlenecek yol, oralarda var olmaktan geçiyor. Biz ne kadar iyi ürün yaparsak yapalım, ne kadar kaliteli imalat yaparsak yapalım, oralarda var olmadığımız, oralarda organize olmadığımız sürece bu ürünleri dış pazarlarda kabul ettirmemiz çok mümkün görünmemektedir. Özellikle Uzak Doğu'daki rakip sanayinin gelişmesiyle birlikte, bizim gelişmemizin, ihracatımızı artırmamızın yolu bu pazar ülkelerde organize olmaktan geçiyor gibi görünüyor. Bu gerçekten böyle mi?

### Şadi Burat

Son derece doğru ifade ettiniz. Gerçekten, pazarların içinde olmak mecburiyeti var. Başka türlü başarı sağlamak mümkün olamıyor. Bizim son altı aydır çok yoğun olarak uyguladığımız sistem, var olduğumuz bütün pazarlarda en az bir büromuzun bulunmasıdır. Pazar hakkında gerçek bilgiyi alabilmek, pazarı değerlendirebilmek, başka türlü mümkün olamıyor. Başkalarının değerlendirmeleriyle sizin değerlendirmeleriniz hiçbir zaman birbirini gerçekten tutamıyor. Bu bağlamda, o pazarda var olmanın, organize olmanın bir mecburiyet olduğunu söyleyebilirim.

### Hamdi Doğan

Kocaeli Sanayi Odası'ndan katılıyorum. Konuşmacılarımız, dış pazarlara açılırken muhtelif stratejilerden söz ettiler. Bence eksik olan ayaklarından biri de iç pazardır. Sayın Bayraktar'a bu soruyu yöneltmek istiyorum. Acaba iç pazarda bu gelişmeyi sağlayamıydınız, dış pazara açılmanız mümkün olabilir miydi? İç pazarın dış açılmanızdaki rolü ne derecedeydi?

### Ahmet Bayraktar

Konuşmamda da belirttiğim gibi, otomotiv yan sanayisi ana sanayiye bağlı bir sektördür. Biz müşterilerimize ancak, onların talepleri ve niyetleri doğrultusunda hizmet verebiliyoruz ve onların talepleri doğrultusunda hareket edebiliyoruz. Haklısınız, yaptığımız yatırımlarda bize içerideki bir müşterimiz olan Mercedes Benz büyük destek vermiştir. Dolayısıyla, ilk tasarım ofisini, Ar-Ge bölümünü kurduğumuz zaman, 1999 yılında, bize bir otobüsün farlarının tasarım işini verdiler. O iş olmasaydı, orada elde ettiğimiz referans olmasaydı, daha sonra Almanya'daki kapıların bize açılması mümkün değildi. Bu nedenle, gerçekten doğru düşünüyorsunuz, öncelikle iç pazarımızda güçlü olmamız lazım. Bunun için de, her şeyden önce, buradaki araç üreticilerinin bizlere bu konuda özellikle destek vermeleri gerekiyor. Fakat,

hükümetimizin de burada çok önemli kusurları ve eksiklikleri vardır. Bu yönde de, hükümetin bize değişik destekleri ve sahiplenmesinin de görülmesinin muhakkak gereğine inanıyorum.

### Ömer Bilgin

Pimsa Poliüretan İmalat Sanayi Yönetim Kurulu Başkanım. Aynı zamanda da, Taşıt Araçları Yan Sanayii Derneği Başkanım. Sorum hem Sayın Ahmet Bayraktar'a hem de Sayın Yılmaz Kanbak'a yönelik olacak. Sürekli Ar-Ge ve tasarımdan bahsediyoruz. Bizim sanayimizde, özellikle yan sanayide çalışanların çok büyük bir kısmı KOBİ niteliğindeki sanayicilerdir. Bunların Ar-Ge ve tasarım yapmaları çok zordur. Bunların ne şekilde teşvik edilmeleri gerekir? Yeteri derecede teşvik var mıdır? Bana biz bu konuda biraz geri kalıyoruz gibi geliyor. Sizlerin fikrinizi soruyorum.

### Yılmaz Kanbak

Gerçekten de, KOBİ'lerin Ar-Ge'ye yönelik harcamaları için kaynak bulmakları çok zor. Bunun için, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nin Türkiye sahilinde yayılması ve üniversitelerimizle, yıllardır söylediğimiz, sanayi-üniversite işbirliğini artık, istenen boyutlara ulaştırabilmemiz ve bu yönde yaşadığımız sorunların bir şekilde aşılması gerekiyor. Eğer biz sanayiciler, üniversiteyi iyi yönlendirebilirsek, onlarla birlikte çalışırsak, hem onlara çalışmalarını genişletebilmeleri için kaynak yaratmış oluruz hem de bu kaynaklar sayesinde, üniversite içinde kurulmasına çalışılan teknoparklara çok daha büyük bir ivme kazandırırız ve bundan da en çok KOBİ niteliğindeki sanayicilerimiz istifade edebilir. Bu üçlü bir sacayağı. Biz, Organize Sanayi Bölgeleri'nde, KOBİ dediğimiz sanayicileri, birtakım teşviklerle konuşturamıyoruz çalışıyoruz. Bir taraftan da, üniversiteler kendi bahçelerinde Teknopark denilen Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'ni kuruyorlar. Üniversiteler, bir yandan da, hiçbir zaman tam olarak gerçekleşmeyen, ortaya doğru dürüst konamayan, üniversite-sanayi işbirliği için bağırıp duruyorlar. "Siz ne yaparsınız, biz ne yaparız?" diye soruyorlar. Konuşmacılarımızdan biri, dört üniversiteyle işbirliği yaptıklarını da söyledi. Büyükler bu işbirliklerini daha kolay geliştiriyorlar, ama biz KOBİ olarak, bunları üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde, bizde olmayan insan kaynaklarını onlardan takviye ile geliştirebiliriz.

### Ufuk Güçlü

Türkiye'de inşaat sektöründe mimari bürolar var; rakip olarak tasarım yapıyorlar. Statik büroları var; gidip hizmet alabiliyorsunuz. Maalesef, makine imalat sektöründe, Avrupa'da olduğu gibi, küçük boylu tasarım şirketleri yok. Benim bildiğim kadarıyla, Bursa çevresinde faaliyet gösteren birkaç tane var ve bunların teşvik edilmesi, sayılarının artırılması lazım. Yakın tarihte, Temmuz ayından itibaren ArGe giderlerinin vergiden mahsup edilmesine dair bir düzenleme

yayınlandı; dilerseniz detaylarını size gönderebilirim. Bu, eskiden beri tartışılan bir konuydu.

Ayrıca, devletin araştırma ve geliştirmeye yönelik verdiği TÜBİTAK teşvikleri var, KOBİ'lere de bu kaynakları veriyorlar. Bunun gelir vergisine tabi olması şikayet konusuydu, o konuyla ilgili olarak da yeni bir düzenleme yayınlandı, yorumlandı; ama henüz, Maliye Bakanlığı, bildiğim kadarıyla, tebliğ haline dönüştürmedi.

### Ahmet Bayraktar

Ömer Bey'in sorusuna şu şekilde cevap vermek istiyorum. Ürün geliştirmek, her şeyden önce bir yol, yöntem ister; emek ister, yatırım ister ve zaman ister. Kısacası, burada sabırlı olmak gerekmektedir. Yatırım yapmak gerekmektedir. Elbette, konu KOBİ'ler olunca, bunu yapmak gerçekten zorlaşmaktadır. Zaten, büyük şirketlerimizde de bu konu yeni yeni ortaya çıkmıştır ve bazı şeyler yeni yeni yapılmaya başlanmıştır. Ancak bu noktada bizlerin dernekler vasıtasıyla harekete geçmemiz lazım. Şirketler olarak tek başımıza pek bir şey yapamayız. Yaptığımız yatırımlar da gerçekten morallerimizi bozar, çok fazla ileriye gidemez. Ancak, müşterinin de bu ortamda muhakkak ortaya çıkması ve istemesi lazım.

### Prof. Dr. Oktay Beşkardeş

TÜBİTAK-TİDEB Başkanım. Söylediğiniz konulara ilişkin olarak, TÜBİTAK-TİDEB projelerinden bir miktar bahsetmek istiyorum. Kavramsal tasarımdan, ürünlerinizin yol testlerine, müşteri kabulüne kadar geçen bütün ürün geliştirme aşamalarına, Dış Ticaret Müsteşarlığı kanallı, Para Kredi Koordinasyon Kurulu'nun hibesi olarak, KOBİ ya da büyük sanayi ayrımı yapmadan, proje sayısında ya da büyüklüğünde bir kısıtlama olmadan hibe desteği veriyoruz. Bu destekleri kullanan şu anda 1.700 firmamız var. Yürütülen proje sayısı 2.850 ve bunların 1.000 tanesi bitmiştir, 1.800-1.900 kadarı da devam etmektedir. Yıl sonu itibarıyla özel sektörün bu dallardaki toplam ArGe hacmi 1.360.000.000 dolar mertebesine ulaşmıştır. Üniversite-Sanayi Araştırma Merkezleri için ÜSAMP projemiz var. Bunlardan sekiz tanesi aktiftir. Sanıyorum, biraz birbirimizle iletişim eksikliğimizden ve ArGe konusundaki know-how belirsizliklerinde firmalardan veya bizlerden kaynaklanan sorunlarımız var. Tekrar etmek istiyorum, şu an sizlerin yapacağı ArGe ve inovasyon konusundaki çalışmalara devlet herhangi bir sınırlama getirmemiştir, kaynak kısıtlılığı yoktur. Bilakis, proje kısıtlılığı var; az sayıda proje geliyor. Sayı her sene %25-30 oranında artıyor ama yine de az.. Bunu belirtmek istedim. İsteyen her sanayi grubuna, ÜSAMP programı içerisinde yine devlet desteği sağlamamız mümkündür. Daha geniş bilgi, bildiğiniz gibi, web sayfamızda zaten var.

## Yılmaz Kanbak

Açıklamalarınız için teşekkür ederiz.

## Yılmaz Baduk

Perlitaş firmasından katılıyorum ve Sayın Güçlü'ye bir soru sormak istiyorum. Nakliye maliyetleri ve fiyatları çok artıyor. Biz esasında madenciyiz ve Ford kamyonları kullanıyoruz. Nakliyede zati ağırlığı düşürebilmek için acaba bir çalışmanız var mı? Çünkü trafik açısından, toplam ağırlık sınırlı oluyor ve bizim böyle bir ihtiyacımız var. Sizin bu konuda bir ArGe gayretiniz var mı acaba?

## Ufuk Güçlü

Enteresandır, ülkemizde ağırlık kontrolü %100 uygulansa, arabaların boş ağırlığını düşürmemiz çok kolay olurdu. Biz, maalesef, aşırı yüklemelerin sonucu olarak garanti giderlerinden korktuğumuz için, kendi pazarımıza sunduğumuz araçları biraz sağlam yapmak durumundayız. O nedenle, ihraç pazarlarında kullanmadığımız birtakım takviyeleri, kendi pazarımızda, ne yazık ki, kullanıyoruz. Aşırı yükleme ciddi bir sorundur. Devletin ağırlık kontrollerini yaygınlaştırması gerekiyor. Bununla ilgili olarak, Karayolları'nın bir kantar ağı projesi olduğunu biliyorum ve deneme safhasında olan iki-üç istasyonları var. Hızlı denetim yapmak için, şüphelendikleri araçları süratle ayıklayıp kantara almaya dönük bir çalışmaları var. Avrupa'da olduğu gibi, Türkiye'de bu disiplin - ama kanunla, ama eğitimle - oturduğunda, çok ciddi ağırlık tasarrufları olacağını ben size garanti ederim. Fakat, şu an için, nereleri takviye ettiğimizi biliyoruz ve buradan geri dönmekten korkuyoruz, çünkü kontrolsüzlük var.

## Prof. Dr. Ali Gökten

İstanbul Teknik Üniversitesi Otomotiv Ana Bilim Dalı ve Otomotiv Teknoloji ArGe Merkezi Yönetim Kurulu Başkanım. Merkezimiz TÜBİTAK-ÜSAMP kapsamında kurulmuştur. Ben üniversite-sanayi işbirliği konusunda bir saptama veya bir açıklama yapmak istiyorum. Ben üniversitemizde, bir taraftan da, üniversite-sanayi işbirliğini ne şekilde geliştiririz sorusuna cevap arayan bir komitede görev alıyorum. İşbirliği sadece ürün geliştirme aşamasında düşünülüyor ve dile getiriliyor. Halbuki, bizim eğitim ve müfredat konusunda da sanayinin ciddi desteğine ihtiyacımız var. Müfredat dediğimiz şey, mezunlarımızın bilmesini istediğiniz şeylerden oluşuyor. Bunları eğer bize siz aktaramazsanız, bunun için bir mekanizma oluşturamazsak, müfredat ihtiyaçlardan kopuk olabiliyor. Bu konuda ne yapabiliriz, ne önerirsiniz diye kime soracağımı bilemiyorum. Belki, konum otomotiv olduğu için, otomotivci meslektaşlarıma bunu sormam doğru olur.

## Ufuk Güçlü

Bu konuda Boğaziçi Üniversitesi'nin de bir çalışması var. Otomotiv Mühendisliği Danışma Kurulu diyebileceğimiz o kurulda Sayın Ömer İltan da, ben de yer alıyoruz. Müfredatta ne yapılabilir ve ihtiyaçlarımız nedir diye bize aralıklarla soruyorlar. Sizinle zaten her zaman çok yakın görüşme platformundayız. Fakat bunu, bence, sadece otomotiv veya belli sektörlerde değil, YÖK'ün veya üniversitelerin genel olarak, bütün disiplinler için yapması gerektiğini düşünüyorum. Üniversitelere kaç jeoloji mühendisi, kaç makine mühendisi çıkaracağına ilişkin kontenjan verilirken, sanayinin ileriye dönük ihtiyaçlarından yola çıkarak bu kontenjanların verilmesi ve üniversite bütçelerinin hesaplanması gerekir. Buna belki TÜBİTAK Bilim Kurulu'nun, belki YÖK'te oluşturulacak yeni bir yapının karar vermesi lazım. Bir sanayi şirketi yöneticisi olarak, ben en çok, iş başvurularında, mühendislik diploması olan kişilerin ilgisiz bölümlere, örneğin muhasebe bölümlerine, dokümantasyon bölümlerine başvurduklarını gördüğümde üzülüyorum. Bu, ülkemiz için ciddi bir kaynak israfıdır. O üniversiteyi bitirmişler ve o sahada iş bulamadıkları için, bu arayışlara girmişler. Madem o kadar iş sahası yoktu, bu kadar diploma niye veriliyor diye üzülüyorum. Diğer taraftan ise, başka sahalarda da karşılanamayan talep olduğunu biliyorum. O kaynaklar oraya niye yönlendirilemez, bunu anlayamıyorum.

## Yılmaz Kanbak

Ben de bir kısa açıklama yapmak istiyorum. Bizim, Kocaeli Üniversitesi ile birlikte yaptığımız bir çalışma var. Daha çok meslek yüksek okulları bazında yürüttüğümüz bu çalışma sayesinde, sanayinin ara eleman ihtiyacı duyduğu meslekler ortaya konup, bu ara elemanları yetiştirmek için ilgili meslek yüksek okulları açılabilir. Ancak, genel müfredat programına bakıp, Türkiye'nin ihtiyacı olan meslekleri ortaya koyarak büyük bir çalışma yapılması gerekiyor; buna ben de katılıyorum. Ben de böyle başvurular ile çok karşılaştım. Özellikle makine mühendisliği, elektronik mühendisliği tahsil etmiş, İTÜ'den mezun olmuş, fakat üstüne iki sene master yaparak finansçı olmuşlar. Finansı tercih ediyorlar. O gün piyasada hangisi geçerliyse, ona gidiyorlar. O zaman, o dört yıllık eğitimin ne önemi var? Kısacası, çok karışık bir durum ortaya çıkıyor.

## Hüseyin Bozdağ

Emin Grup'tan katılıyorum. Gerçi biz gıda kökenli bir firmaydık ama, Türkiye'deki bu kriz ve ekonomideki gelişmelerden dolayı, biraz da başka sektörlerle yönelmek durumunda kaldık. Sanıyorum, otomotiv sektöründe yan sanayinin ihtiyacı olan ya da otomotivin üretiminde ihtiyaç duyulan magnezyum metalinden döküm üretimini, şu an Türkiye'de bir tek biz yapıyoruz. Özellikle otomotiv sektöründen gelen konuşmacılara

sorumu yöneltmek istiyorum. Hem TTGV hem de TİDEB kanalından, uzun bir yoldan geçerek, biz bu projeyi oluşturduk ve şu anda hayata geçti. Şu an Pimsa'ya, Daica'nın direksiyon simitlerinin armatürlerini biz veriyoruz. Tofaş ve Ford'da, aynı zamanda, yerleştirme doğrultusunda projelerin, ArGe çalışmalarının olduğunu biliyoruz. Bu konularda, bizim gibi KOBİ olanlara destek sağlamak için neler yapılabilir diye sormak istiyorum. Bir yandan da, biz kendi grubumuz içerisinde 200 tane Ford Transit aracınızı kullanıyoruz. İnsanları ne zaman kendi ürettiğimiz arabaları kullanırken göreceğiz diye düşünüyorum.

## Ufuk Güçlü

Sorununuzun hedefi belli. Transit'in direksiyonu şu anda yerli. Sizin göbek kısmı, bizde bir detay oluyor, çünkü üst kısmı kaplanmış bir şekilde temin ediyoruz. Şu anda ezbere hangi firmadan aldığımızı bilemiyorum ama, yerli olduğunu ve uzun zamandır yerli olduğunu biliyorum. İkinci sorunuzla ilgili olarak, konunun iki boyutu var. Birincisi, konunun ticari tarafıdır ve o aşamanın geçildiğini varsayıyorum. Birlikte çalışmak kararı ticari olarak alınmışsa, mühendislikte iki yıl uğraşıp bir barajı geçememek diye bir şeyin, en azından benim departmanımda, söz konusu olmaması lazım. Bursa'da, daha evvel yaptığım bir konuşmada da şunu söylemiştim: Eğer bilgiye ihtiyacınız varsa ve o bilgi bizde varsa veya nasıl temin edeceğimizi biliyorsak, biz bunu size vermeye hazırız. Bizim kuralımız bu. Bizde varsa, anında veririz. Bizde yoksa ve nereden temin edilebileceğini biliyorsak, o adresleri en azından sizlere vermek bizim bir borcumuzdur. Kısacası, işinizi devam ettirmek için şirketlerinizi yabancı ortaklara ucuza satmayın; kendi Ar-Ge'nize, know-kow'ınıza sahip olun, birlikte çalışalım, birlikte rekabet edelim.

## Soru

Sayın Şadi Burat'a bir soru sormak istiyorum. Türkiye'de çokuluslu olabilecek firmalar var mı ve bunları hangi sektörde görüyorsunuz?

## Şadi Burat

Türkiye'de seramik konusunda hali hazırda pek bir yabancı yatırımcı yok. Türkiye'nin bu konuda yabancı ülkelerde yatırımı olabilecek bir dönemdeyiz. Onun ötesindeki sektörlerle ilgili detaylı bir bilgim yok, ama seramik konusunda Türkiye'de, bir dönem içerisinde, çok uluslu şirketler doğacaktır; bunu söyleyebilirim.

## Yılmaz Kanbak

Hepinize katılımınız ve katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

# KAPANIŞ PANELİ

## KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE TÜRKİYE'NİN YERİ

- Küreselleşme sürecinde Türkiye
- Türkiye'nin küresel ortamda başarılı olması için uygulaması gereken stratejiler

**Oturum Başkanı**  
Nuri Çolakoğlu

Doğan Medya Grubu Görsel ve  
Basılı Medya Koordinatörü

**Konuşmacılar**  
Memduh Hacıoğlu

İstanbul Milletvekili, Karın Gıda San.  
ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Güler Sabancı

Hacı Ömer Sabancı Holding Yönetim Kurulu  
Başkanı ve Murahhas Üyesi

Bülent Eczacıbaşı

Eczacıbaşı Grubu Yönetim Kurulu Başkanı



## Nuri Çolakoğlu

Doğan Medya Grubu Görsel ve Basılı Medya Koordinatörü

İstanbul Sanayi Odası'nın 50. yılı nedeniyle 2 yıl önce başlayan Sanayi Kongrelerinin üçüncüsünün kapanış oturumuna hoş geldiniz. Eminim sizler de, iki gündür aydınlatıcı, ufuk açıcı konuların derinlemesine incelendiği, hoş ve bilgi dolu oturumları izlediniz.

Kapanış oturumunda da, son derece değerli 3 sanayicimiz ile birlikteyiz. Gerçi, üçüncüsü sanayiciliğe kısa bir ara verdi; şu anda TBMM'de vatani görevini yapmakla meşgul. Hükümetin görüşlerini yansıtmak üzere dördüncü konuk olarak Devlet Bakanımız Sayın Ali Babacan da aramızda olacaktır; ancak Sayın Babacan 2005 yılı bütçe çalışmalarına katılmak zorunda olduğu için Ankara'dan ayrılamayacağını; bu nedenle aramızda olamayacağını belirtti. Bu durumda, muhalefet 1-0 galip ama, netice itibarıyla bunu da aramızda halledebileceğimizi düşünüyoruz.

Panelimizin konusu küreselleşme sürecinde Türkiye'nin yeridir. Aslında biz, uzun yıllar gümrük duvarlarının arkasına saklanıp iki ayağımızın üzerinde durmaya çalışmış ve 1980'den sonra dünyada esen kasırganın hızına dayanamayan kapılar açılınca, bu defa ters yönde de eşit hızda koşabileceğini ispatlamış bir toplumuz. Tek haneli ihracat rakamlarından, 60 milyar dolarlara dayanmış ve bu 60 milyarın büyük bir kısmının da sanayi ürünleri olmasını sağlamış bir toplumun temsilcileriyiz. Bugün salonda bulunanların, bu ihracatın büyük kısmının kaynağındaki kişiler olduğunu düşünüyorum.

Netice itibarıyla, önemli hamleler yapmış bir toplumuz. Fakat, küreselleşme süreci dediğiniz zaman, sanırım, değerleriyle, sanayisiyle, yaratıcılığıyla, buluşlarıyla, ekonomisiyle, insan gücüyle ve aldığı patentleriyle küreselleşme sürecinin içinde yer alan bir Türkiye hayali kuruyoruz.

Konuşmacılarımızdan önce kısa birer konuşma yapmalarını isteyeceğim; sonra da bu konuyu hızlıca aramızda tartışarak geliştirmeye çalışacağız. İmkan olursa salondan da soru ve görüş almaya çalışacağız. Sayın Eczacıbaşı, sizinle başlayalım.

## Bülent Eczacıbaşı

Eczacıbaşı Grubu Yönetim Kurulu Başkanı

Teşekkür ederim Sayın Başkan. Bize sorulan soru "Türkiye küreselleşmenin neresinde?" Bu soruyu düşünürken, her şeyden önce, acaba küreselleşme nasıl bir şeydir ve küreselleşmeyi neye benzetebiliriz dedim. Küreselleşme zirvesi fethedilmesi gereken bir tepe gibi bir şey mi, veya basamaklarını tırmanmamız gereken bir merdiven mi, ya da duvarlarından içeri girmemiz gereken bir bahçe veya içine girmeye çalıştığımız bir havuz gibi bir şey mi? Kendi kendime bunları sordum

ve düşündüm. Sonra klasik sofraya benzetmesini kullanmaya karar verdim; çünkü bu öyle bir sofraya ki, bu sofrada oturan herkes az ya da çok karnını doyuruyor. Sofrada oturamayanlar ise aç kalıyorlar.

Peki, Türkiye bu sofrada oturuyor mu? Bu sorunun cevabı çok net değil. Bir açıdan baktığımızda, serbest piyasa ekonomisini benimsemiş, işleyen bir devlet mekanizması olan, serbest piyasa ekonomisinin oldukça gelişmiş kurumlarını bünyesinde barındıran, modern sanayi tesisleri ile dışa açık bir ekonomimiz olduğunu görüyoruz. Ancak, öte yandan baktığımızda ise, yabancı sermaye hareketlerinden çok düşük pay alabilen, teknoloji yaratamayan, nitelikli insan gücü yetiştirme açısından çok büyük eksikleri olan, bilgi teknolojilerini ve interneti kullanmakta çok geri kalmış ve - belki de küreselleşmenin en önemli ölçütü sayabileceğimiz - emek verimliliğinde çok gerilerde yer alan, OECD ülkeleri içinde bu anlamda sonuncu olan bir ülkemiz. Konuya bu şekilde baktığımızda, Türkiye küreselleşme sofrasında oturmaktadır diyemeyiz; olsa olsa yemek odasına girmiştir, masanın kenarında bir yerdedir diyebiliriz. Bence asıl sormamız gereken soru şudur: "Acaba yakın bir gelecekte bu sofrada yer alabilir miyiz?" Çünkü sofrada yer almanın koşulları var; yemek yemesini bileceksiniz, çatal bıçak tutmasını bileceksiniz ve biraz da kendinize dirseklerinizle sofrada yer açacaksınız.

Bunun koşulu da rekabet üstünlükleri geliştirmektir. Ülkelerin mutlaka rekabet üstünlükleri geliştirmeleri gerekiyor. Dünyada büyük bir kapasite genişlemesi var. Teknolojinin ortadan kaldırdığı üretim engelleri, dünyadaki kapasite genişlemesini hızlandırıyor. Dünya pazarı ise aynı ölçüde büyümüyor; bu nedenle çok yoğun bir rekabet ortaya çıkıyor ve bu çok yoğun rekabet ortamında kuruluşların rekabet üstünlükleri ancak çok dar marjlar içerisinde gerçekleşebiliyor.

Pazar segmentlerine göre ürünler farklılaştırılmış, fiyatları ve kaliteleri standartlaştırılmış bir duruma geliyor. Böyle bir yapı içerisinde, ufak bir yenilik yapan bir kuruluş, kısa süreli de olsa, bir rekabet üstünlüğüne sahip olabiliyor. Bu çok önemli üstünlüğe ulaşabilmek için, kuruluşların kendi özellikleri, kendi verimlilikleri ve kendi know-how'ları çok önemli olmakla birlikte, yeterli değildir. Kuruluşların içinde çalıştıkları ortamın da mutlaka buna elvermesi lazım. Ortamdan kastımız, makroekonomik ortam, ülkenin alt yapı koşulları, ülkenin ekonomi ve dış ilişkiler politikalarıdır. Tüm bu unsurların rekabeti önlemekten ziyade, teşvik edici yönde politikalar olması lazım, ki rekabet üstünlükleri gelişsinsin. Rekabet üstünlükleri derken, küresel anlamda rekabet üstünlüklerinden söz ediyoruz; yoksa, devletten ihale kapma, faturasız mal satma gibi rekabet üstünlüklerinden söz etmiyoruz. Tüm bu unsurlar bizi, dönüp dolaşıp, kamu yönetiminin etkinliği sorusuna getiriyor.



Kayıt dışı ekonominin neden olduğu haksız rekabetin yok edilmesi, hukuk sisteminin pürüzsüz işlemesi, mülkiyet haklarının güvence altında olması, makroekonomik ortamın istikrarlı bir ekonomiyi güvence altına alması gibi konular son derece büyük önem kazanıyor. Örneğin, 1980'li yılların başından beri devletin küçülmesinden söz ettik. Bunun ne derece doğru bir slogan olduğu konusunda kuşkuvarım var. Elbette, devletin etkinlik alanını daraltmamız lazım, ama bunu yaparken devletin etkin olması gereken yerlerde de güçlenmesini sağlamamız gerekiyor. Özelleştirme lafını haklı olarak hiç dilimizden düşürmedik. Yapamadık ama, dilimizden düşürmemekte de belki haklıydık, çünkü devletin içinde olmaması gereken alanlardan devleti çekmenin en önemli yöntemlerinden biri de özelleştirme. Fakat aynı kuvvetle, aynı güçle, hukuk reformu, kamu yönetimi reformu da demeliydik belki; bunları yeterince söyledik mi, bilmiyorum.

Bu konular o sofraya oturmanın en önemli koşulları olarak karşımıza çıkıyor. 2001 yılında Milton Friedman ile yapılmış bir röportaj var. Friedman, biliyorsunuz, serbest piyasa ekonomisinin en önemli fikir öncülerinden bir tanesidir. Friedman 2001 yılında diyor ki: "10 yıl önce bana sosyalist düzenden çıkmakta olan ülkelerin yapmaları gereken şeyler nedir diye sorsaydınız, size üç şey söyledim: Özelleştirme, özelleştirme, özelleştirme, derdim" diyor. "Fakat, şimdi bunun doğru olduğu kanısında değilim. Bence hukuk reformu ve hukukun kurumlaşması daha temel, daha öncelikli bir konu" diyor. Demek istiyor ki, KİT'lerden kurtulun, ama çetelerden daha önce kurtulun. Bizim önümüzdeki asıl görevin de bu olduğunu düşünüyorum. Bunu başarabildiğimiz ölçüde mutlaka başarılı olacağız. Avrupa Birliği ile müzakere sürecinin getireceği dönüşüm bize mutlaka yardımcı olacak ve bu dönüşüm sürecinin sonunda bu sofrada inşallah yer alacağız.

### Nuri Çolakoğlu

Hemen Sayın Hacıoğlu'na döneceğim. Sizce küreselleşmenin neresindeyiz? Neler yapıyoruz? Siz konuya nasıl bakıyorsunuz?

### Memduh Hacıoğlu

İstanbul Milletvekili, Karın Gıda San. ve Tic. A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı

Ben öncelikle, küreselleşmenin son 25 yıllık dönemecini açıklamak istiyorum. 1979'da Margaret Thatcher İngiltere'de başbakan oluyor ve bir balyoz hareketiyle, İngiltere'de bütün sistemi ters yüz eden yeni bir ekonomik politikayla ortaya çıkıyor. 1980'de Ronald Reagan Amerika'nın başkanı oluyor ve orada da Thatcher'ın uyguladığı politikalara çok benzeyen, "new deal" dediğimiz, neo-liberal ekonomik politikalar etken olmaya başlıyor. Dünyada etken olmaya başlayan bu politikaların temelinde devletin yeniden tanımı yatıyor.

Sayın Eczacıbaşı'nın da değindiği üzere, minimal bir devlet olması lazım. Devletin temel, en önemli görevlerinden biri mülkiyet haklarını korumasıdır. Bu nedenle, temel görevi, mülkiyet haklarının ve mülkiyet haklarıyla ilgili kontratların korunması olan bir devlet gerekiyor. Devlet, hiçbir şekilde, mal ve hizmet üretiminde, ticaretinde görev almamalıdır.

Bunun için istenen nedir? Üç unsur gereklidir: Asgari vergi, mutlak surette özelleştirme ve sermayenin serbest dolaşımı. Bunların gerçekleştirilmesi için de, Washington Konsensusu denilen yeni bir konsensus kuruldu. Bu Konsensusta, bu ilkelerin hayata geçirilmesi, belli bir şekilde denetlenmesi ve işletilmesi için 2 uluslararası kuruma da önemli görevler verildi. Bunlardan bir tanesi IMF, diğeri de Dünya Bankasıdır.

Bu noktadan itibaren, Türkiye'ye bakarsak, Türkiye nerededir? Türkiye de, aşağı yukarı benzer tarihlerde küreselleşmeye doğru adım atmaya başladı. Özal'ın dönemiyle birlikte, 24 Ocak 1980 kararlarıyla beraber Türkiye ekonomisini dışa açtı. Böylece Türkiye, 1980-1987 yılları arasında, özellikle dışa dönük büyüme stratejisiyle birlikte, hakikaten başarılı bir dönem geçirdi ve sağlıklı bir 7 yıl yaşadı. 1987'de ise, maalesef, Türkiye'de siyasetin öncelik aldığı, ekonominin arka plana itildiği bir dönem ortaya çıktı. 1980 öncesi eski siyasetlerin tekrar siyasete dönmesiyle, siyasetteki rekabetin kızışmasıyla, ekonomide gereğin yapılmaması ve hakikaten öngörülen, önemli bazı reformların ekonomide başarılı olmamasından dolayı yeni bir popülist dönem başladı.

Bu popülist dönemin uygulamaya geçilmesinde de yeni enstrümanlara ihtiyaçlar vardı. Neydi bunlar? Özellikle, hükümetlerin harcamalarını artırabilmeleri için bu enstrümanları kullanmasıydı. Türkiye'nin kaynakları kıtı, bunları biliyoruz; yatırımlar ve tasarruflar azdı ve dış kaynaklara ihtiyacımız vardı. Ne yaptık? 1989 yılında 41 sayılı Türk Parasını Koruma Kanunu'nu değiştirdik. Hemen ardından, Merkez Bankası bir karar aldı ve bundan sonraki görevinin sadece ve sadece Türk parasının istikrarını korumak olduğunu açıklayarak, bunun için yüksek reel faiz politikasını başlattı. Türkiye'ye bu ne getirdi? Bir şekilde, artık negatif faizin olmadığı, yüksek faizli Türk Lirası korumasını getirdi. Böylece, Türk Lirası'nın çok hızlı bir süreç içinde değer kazanmaya başladığını, dışarıdan Türkiye'ye sermaye akımının rahatça girdiğini, hiçbir şekilde denetimin olmadığını ve kısa vadeli sermayenin bu hızlı girişiyle sıcak para etkisi yaratarak Türkiye ekonomisini hakikaten belli bir kontrol altına aldığını gözlemlemeye başladık. Bu süreçten itibaren, Türkiye'de beklenen neydi? Küreselleşmeden beklediğimiz, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının Türkiye'ye çok hızlı girmesiydi. Fakat, maalesef, alınan bu karar, özellikle sıcak paranın, kısa vadeli dış sermayenin Türkiye'de çok rahat bir şekilde hareket etmesini ve çok yüksek bir getiri sağlamasını beraberinde getirdiği için, aslında yabancı

gerektiği şekilde Türkiye'ye giremedi. Bu açıdan, Türkiye küreselleşmenin ilk avantajı olan hızlı dış sermaye yatırımlarını maalesef sağlayamadı.

### Nuri Çolakoğlu

Bu noktada bir şey sormak istiyorum. Bu söylediğiniz, acaba Sayın Bülent Eczacıbaşı'nın söyledikleriyle doğrudan bağlantılı değil mi? Türkiye'ye gelecek sermayeye veya yatırımcıya güvence verme açısından özellikle Türkiye'de yaşadığımız olayları göz önüne alırsak, çok büyük önem taşıyan hukukun üstünlüğünü sağlama konusunda yeterli sağlam adımları atamadığımız için de yabancı sermaye gelmekten kaçınmadı mı?

### Memduh Hacıoğlu

Bu konuda, Türkiye'de şu anda bile geçerli olan iki önemli unsur var. Birincisi, çalışan bir hukuk sistemimiz olmadığını yabancılar çok açık bir şekilde söylüyorlar. İkincisi ise, Türkiye'de yabancı şirketlere karşı bir haksız rekabet durumu var. Çünkü Türkiye'de, benim hesaplarıma göre, aşağı yukarı %50 kayıt dışı bir ekonomi var. Bir yabancı sermayeden kayıt dışı ekonomi ile rekabet etmesini bekleyebilir misiniz? Böyle bir şeyin imkanı yok.

### Nuri Çolakoğlu

Güler Sabancı'ya dönmek istiyorum. Güler Hanım, sizin birçok yabancı ortaklığınız var. Yabancı sermayeyi Türkiye'ye getirmede epey önemli adım atmış bir Holding olarak daha fazla yabancı sermayenin ülkemize gelmesinin önündeki en önemli engel sizce nedir? Yabancı sermaye, küreselleşmeye giden yolda ciddi bir merhaledir. Üstelik, Türkiye'nin yaşadığı son krizler nedeniyle, Türkiye'deki sermaye birikiminde de çok ciddi birtakım boşluklar ortaya çıktı. Bunun boşluğunu dolduracak, şiddetle ihtiyaç duyduğumuz istihdamı yaratacak yabancı sermayeyi çekmemiz için ne yapmamız lazım?

### Güler Sabancı

Hacı Ömer Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi

Bizim grubumuzun yabancı sermaye atılımı dediğimiz dönemi, Sayın Memduh Hacıoğlu'nun söylediği dönemlere, 1980'lerin ortasına rastlar. Sabancı Grubu, ilk %50-%50 yabancı sermaye ortaklıklarının fidelerini o günlerde dikmiştir. Burada, bizzat yaşadığım bir olayı da anlatmak isterim. Belçikalılar ile çelik kord üretimi ilk ortaklıklarımızdan biridir. 1985 yılıydı, Belçikalılar ile oturduk, fizibilite yapıyoruz. Önümüzdeki 5 yılın fizibilitesini yapmaya çalışırken de, 5 senenin sonunda enflasyonun %20'lere geleceğini varsaymıştık. Bu ortağımızla, bugün de devam eden, başarılı bir işbirliğimiz var, ama bu konu, o zaman yapılan 5 yıllık planlar, geçtiğimiz yıllar içinde hep espri kaynağı

olmuştur. Yabancı ortağımız der ki: "Ms. Sabancı, Sabancı Holding ekonomistleri herhalde yine önümüzdeki 5 yılda enflasyonun %20'ye ineceğini söyleyecekler, biz de planları ona göre yapacağız." Demek istediğim odur ki, 20 senedir adamlar buna göre plan yapıyorlar.

Yabancı sermaye bizim için çok önemli bir kaynak, çünkü Türkiye'de kaynak kıtlığımız var. Ayrıca, küreselleşmenin ana unsurlarından biri olan devletin konumu meselesini de yıllardır konuşuyoruz. Devletin rolünü, devletin etkinliğini, devletin büyüklüğünü, küçüklüğünü konuşuyoruz. Maalesef, devletin kaynaklara olağanüstü bir hücumu var. Zaten yabancı sermayeye bu nedenle de ihtiyacımız var.

Esas sıkıntımızın makro istikrarı bir türlü yakalayamamaktan kaynaklandığını düşünüyorum. Geçtiğimiz yıllar, hep kayıp yıllar oldu. Bugün büyüme çok iyi, enflasyon da düştü diye seviniyoruz. Fakat, tüm mesele, bu makro göstergeleri sürdürebilmemizdedir. Bugün iyi bir enflasyon seviyesi yakaladık, enflasyon inişe geçti, büyüme yok, ihracatımız iyi gidiyor. Faizler biraz indi, ama yeterli değil, çünkü hala üstlerinde kaldırımlar yükler var; hala devletin kaynakların üstünde eli var, borçlanan ve talepkar bir devlet olduğu için faizler tam anlamıyla inemiyor. Bu arada, kamu borçlanması da azalıyor gibi görünüyor. Tüm bunlara rağmen, ciddi bir başarıdan söz etmek için henüz erken olduğunu düşünüyorum. Tüm bu unsurların, makro ekonomik konularda şu anda yakalanmış gibi görünen istikrarın geçici bir durum mu, kalıcı bir durum mu olduğunu tespit etmemiz gerekiyor.

Bugün, İstanbul Sanayi Odası'nın başkanları da burada, TÜSİAD'dan arkadaşlarım da buradalar, beni onaylayacaklardır; yıllarca hepimiz aynı şeyi söyledik, yapısal reformlar gerekiyor dedik. Biraz önce Sayın Hacıoğlu'nun da dediği gibi, eğer kayıt dışını, sosyal güvenlik ve yüksek vergi konularını – bir de verginin yalnızca yüksekliği değil, kötü dağılımı sorunu da var - ve hepsinden de önemlisi, iki arkadaşına da katılıyorum, hukuk düzenimizi düzeltmezsek, hukuk reformumuzu yapamazsak, bugün yakalamış gibi görüldüğümüz bu istikrar geçici olacaktır. Bu geçicilikleri de Türkiye çok yaşadı. Dolayısıyla, her şeyden önce makro ekonomik istikrarı sürekli hale getirmemiz lazım. Ancak ondan sonra, mikro ölçeğe bakabileceğiz; büyük, küçük bütün işletmelerimizde verimlilik, daha rekabetçi olma konularını daha başarıyla ele alabileceğiz. Artık söylemekten yorulduk ama, bir kez daha vurgulamak lazım ki, makro istikrarı sağlamak için yapısal reformları bir an önce yapmalıyız. Bunun için bir "anchor", bir çapa arıyoruz. Konuyu bağlayıcı hale getirmek için belki bir çapa da yetmez, birkaç çapa lazım. Çünkü önümüzde çok fırtına var. Onun için IMF lazım, onun için AB lazım, onun için küresel dünyanın gerektirdiği kurallar lazım.

## Nuri Çolakoğlu

Belki bazı şeyleri de, olayların çok içinde yaşadığımız için fark etmiyoruz. Örneğin, geçenlerde arkadaşlarla tartışıyorduk. Onun sonucunda oturdum; önüme kalemi kağıdı aldım ve ilginç bir şey çıkarttım. 1945'te II. Dünya Savaşı sona erdikten sonra günümüze kadar geçen 59 yıl içinde bir askeri müdahale, büyük bir siyasi kriz, büyük bir ekonomik kriz, büyük bir doğal felaket, çevremizde harp darp olmadan, üst üste istikrarlı üç yıl geçirmemiş bir ülkemiz.

## Güler Sabancı

Muazzam, değil mi?

## Nuri Çolakoğlu

Elbette, siz üst üste 3 istikrarlı yıl geçirememişseniz, nasıl uzun vadeli proje yaparsınız? Nasıl plan program, nasıl yatırım yaparsınız? Yatırım yapacak adamın da alnından öpmek lazım, çünkü biraz kumar oynuyor sayılabilir. Sayın Sabancı'nın son söylediğini desteklemek için vurguluyorum bunu: Makro istikrar olmadan ekonominin çarklarını çevirmek mümkün değildir. O zaman, herkes kısa vadeli birtakım işlerle yaşamaya, günü kurtarmaya çalışıyor. Kısacası, hepsi hepsi, istikrarlı üç yıl geçirebileceğimizi görsek yeter. Böyle enteresan bir durum var ortada. Hakikaten, dönün bakın tarih kitaplarına, 1945-2004 arasındaki 59 yılı alt alta koyun, göreceksiniz siz de, olaysız, vukuatsız, hadisesiz istikrarlı üç yıl yok.

## Güler Sabancı

Bu üç yıl konusunu ben de bizim yabancı ortaklarımıza bir iki defa söyledim. İçlerinden biri dedi ki: Güler Hanım, niye üç yıl istiyorsunuz? İstikrar sürekli istenir" dedi. Dedim ki: "Ah, biz bir üç yıl bulsak, o da yeter."

## Nuri Çolakoğlu

Evet istikrar, hukuk reformu dedik.

## Bülent Eczacıbaşı

Dedik ve galiba bu konularda hemfikir de olduk.

## Güler Sabancı

Çok kolay anlaştık.

## Nuri Çolakoğlu

Ancak panel burada bitmiyor; daha devamı var.

## Bülent Eczacıbaşı

Bunları dinlerken memnun oluyorum ama, bir de şöyle bir endişeye kapılıyorum. Sanki, 'özelleştirmeyi bırak,

hukuk reformuna bak' gibi bir sonuç çıkar diye de endişe ettim. Elbette, burada sanırım, devletin etkinlik alanını daraltmak gereğini, ama aynı zamanda, devletin etkin olması gereken yerlerde güçlenmesi gerektiğini de vurgulamaya çalışıyoruz.

Sayın Başkanım, izin verirseniz, konuyu bir miktar değiştirerek, aynı derecede önemli olduğuna inandığım bir başka konuya değinmek istiyorum. Bugün rekabet üstünlüklerini sağlamak ve yenilikçi olabilmek ön koşulsu, bunun da bir ön koşulu var. O da, teknolojik yetkinliklere sahip olmaktır. Biz mutlaka teknolojiyi anlayan, teknolojiyi bilen ve teknolojik yetkinliklere sahip bir genç kuşak yetiştirmek zorundayız. Bence, mühendislik bilimleri alanında eğitime çok büyük önem vermeliyiz.

Bu açıdan ne durumdayız? Ne yazık ki, bu açıdan hiç iyi bir durumda değiliz. Orta öğretim düzeyindeki öğrencilerimiz, uluslararası matematik yarışmalarında en sonlarda yer alıyorlar. Bu hiç iyi bir işaret değil. Bir karşılaştırma yapmak için şu tabloya dikkatinizi çekmek istiyorum. (Şekil 1)



Şekil 1

Burada, Türkiye'nin çeşitli ülkelere göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde alınan patent sayıları ve her yıl fen bilimleri ile mühendislik alanında mezun olan öğrencilerin sayıları gibi farklı kriterlerdeki karşılaştırmalı durumunu görüyorsunuz. Maalesef, hiçbir bilimsel alanda uluslararası bir liderliğe sahip olduğumuz, dünya çapında önde gelen bir konumda olduğumuz söylenemiyor. Bu tabloyu değerlendirirken dikkat edilecek bir diğer nokta da, burada yer alan İsrail ve Singapur gibi bazı ülkelerin de, İstanbul'un - Türkiye'nin de değil- yarısı ve hatta üçte biri büyüklüğünde ülkeler olduğudur. Tabloyu incelerken bu gerçeği de unutmamak lazım. Biz, inanıyorum ki, bu tabloda çok anlamlı rakamlarla yer almadığımız sürece, küreselleşme sofrasında yer alma ümidimiz tamamen boş çıkacaktır. Bunun çok önemli olduğuna inandığım için, bu panelde dile getirme gereğini hissettim.

## Nuri Çolakoğlu

Elbette patent ve diğer bilimsel araştırma konuları ile Ar-Ge konusunda katetmemiz gereken çok yol var. Gerçi son zamanlarda bazı Türk şirketlerin bir kısmının yurt içinde, bir kısmının yurt dışında çok ciddi Ar-Ge yatırımları yaptıkları; buradaki geri dönüşlerle kendilerinde ve sektörlerinde önemli avantajlar sağladıkları görülüyor. Fakat, bunları yeterince vurguluyor muyuz, o konuda da tereddüdüm var.

## Güler Sabancı

Ben de aynı konuya değinmek istiyorum. Biraz önce devletim küçültülmesi ve devletin kaynaklara olan talebinin azaltılması gereğini konuştuk. Fakat, devletin küçülmemesi gereken tek yer, eğitimidir. Bülent Bey'in dile getirdiği tüm bu eksiklerimize rağmen, şu anda, OECD ülkeleri içerisinde, eğitime en düşük pay ayıran ülkeyiz. Bu kadar eksiki olan, teknoloji, know-how, patent konularında bu kadar eksiki ve eğitim konusunda bu kadar ciddi sorunları olan bir ülkenin, eğitime en düşük kaynağı ayıran bir ülke olması, hakikaten kabul edilir, sürdürülebilir bir durum değildir. Üstelik, bir de, demografik yapımız var ki, önümüzdeki 30 yıl bayağı genç bir nüfusumuz olacaktır. Dolayısıyla, eğitime çok ayrı bir yer ayırmamız lazım.

## Nuri Çolakoğlu

Dün şehrin başka bir köşesinde, Türkiye Aile Planlaması Vakfı'nın nüfus ve AB üzerine bir toplantısı yapılıyordu. Orada Hacettepe Üniversitesi'nin konuyla ilgili çok aydınlatıcı bir raporu sunuldu. Bu rapor demografik açıdan durumumuzun biraz iyileşmekte olduğunu gösteriyor. Örneğin rapora göre, önümüzdeki dönemde ilköğretim okulu ihtiyacı artmayacak, çünkü 0-14 yaş grubunun toplum içindeki yüzdesinde ciddi bir patlama olmayacak. Elbette, bu tespit beraberinde çok önemli bir başka unsur getiriyor: kalite meselesi. Artık, sadece okuma yazma ve toplama çıkarma bilen insan bize yetmiyor ve yetmemelidir. Hele, söz ettiğimiz rekabet dolu global dünya ise bize hiç yeterli gelmemelidir, değil mi?

## Memduh Hacıoğlu

Kesinlikle, siz ve arkadaşlarıma katılıyorum. Eğitim, işin temelidir. Eğitime ne kadar kaynak aktarabiliyorsak, ülkenin gelişmesine o kadar fazla katkıda bulunuyoruz demektir. Çünkü, benim inancım, bir ülkenin en büyük sermayesinin kaliteli insan gücü olduğu yönündedir. O insanları kaliteli hale getirdiğiniz anda, hakikaten verimliliğinizin artar, teknolojinizi kendiniz yapabilirsiniz. Akıllı insanların yönetildiği bir ülke, akıllı insanların yönettiği bir ülke her zaman dünya ile rekabette ve dünya ile bütünleşmede çok rahat hareket edebilen bir ülke olur.

## Nuri Çolakoğlu

Elbette, verimlilik artışının beraberinde getirdiği ciddi başka problemler de var. Sizin istihdam edecek insana olan ihtiyacınızda ciddi bir azalma meydana geliyor. Örneğin, Amerika'ya baktığınız zaman, şu anda Bush'un yeniden seçilmesinin önündeki önemli engellerden biri, Bush döneminin başında çalışan Amerikalı sayısının, dönemin sonunda çalışan Amerikalı sayısından daha fazla olmasıdır. Bush görevdeyken, Amerika'da çalışmasına ihtiyaç duyulan insan sayısında ciddi bir azalma olmuş. Buna karşılık, genel verimliliğe baktığınızda, %7 gibi bir artış var. Bu noktada, yeni birtakım dengelerin piyasaya girmesi lazım. Bu nedenle, yine eğitim meselesine geliyoruz. İnsanlara, kariyerlerinin orta yerinde, yeniden başka alanlarda eğitim görüp, daha verimli olacakları farklı alanlara kayma fırsatı verilmesi lazım. Bunlar, küreselleşmenin getirdiği çok ciddi sorunlar ve bunun üstünde yeterince durduğumuza ilişkin çok ciddi tereddüdüm var.

## Bülent Eczacıbaşı

Eğitimin sorunları tartışmakla bitmez ve Türkiye'nin hiçbir sorunu yok ki, eninde sonunda gelip eğitime dayanmasın. Biz de küreselleşmeden başladık, şimdi eğitime geldik. Eğitim, hakikaten, kendi içerisinde çok tartışılacak yönü olan bir sorunumuz ve bu sorunu tartışırken karşımıza çok büyük rakamlar çıkıyor. Yatırım ihtiyacımız var, okullar yapmak ihtiyacımız var ve bazen, bunlara fazla konsantre olup, eğitimin niteliksel sorunlarını göz ardı ediyoruz.

Eğitimimizin niteliği ile ilgili karşımızda çok önemli sorunlar var; birincisi, eğitimimizin ezber temelli olmasıdır. Üniversitelerin etrafındaki fotokopi dükkanları ve kahvelere baktığınızda, zaten onları eğitim düzenimizin aynası olarak kabul edebilirsiniz. Çocuklarımız üniversitelerde nasıl öğrenim görüyorlar, daha buradan belli oluyor. İkinci olarak, öğrenmekle öğretmek arasındaki farkı mutlaka gündeme getirmemiz gerekiyor. Öğrenmek ve öğretmek, aynı madalyonun iki yüzü değildir. Artık çağımızda eğitim, öğrenmek üzerine kuruludur, öğretmek üzerine değil; bizim burada bir geçiş yapmamız gerekiyor. Ayrıca, yabancı dil eğitimi konusunda halimiz gerçekten içler acısı. Bugün Avrupa Birliği'nde iki yabancı dil şart koşulurken, biz bir tanesini doğru dürüst öğretmiyoruz. Almanca ve Fransızca'yı ise tamamen gündemden çıkardık. Elbette, şimdi, Türkçe'yi ne kadar öğretebiliyoruz sorusuna geçebiliriz. O da anlatmakla bitmez. Türkçe'mizi öğretmekte de çok büyük eksikler içerisindeyiz. Kendi gençlerimiz bir önceki kuşağın yazdıklarını, söylediklerini anlamakta güçlük çekiyorlar. Biz de onların ne söylediklerini anlamakta güçlük çekiyoruz. Özetle, durumumuz budur.

Bu konunun küreselleşme ile de, yarınımızla da çok yakından ilişkisi var. Çünkü, eğitim konusu, aslında yarın bugünden okuyabilmenizi sağlıyor. Barometreye bakarak, yarın havanın nasıl olacağını görebildiğiniz gibi, eğitime bakarak da, Türkiye'nin hali yarın ne olacak, bugünden görebilirsiniz. Bunun için eğitim göstergelerine bakmanız lazım. Merak etmeye ya da beklemeye hiç gerek yok. Eğitim ile ilgili göstergelere baktığımız zaman, Türkiye'nin yarının aynası karşınıza çıkıyor. Biz ise, yıllarımızı stratejik önemimizi tartışmakla geçiriyoruz. Neden? Çünkü yarınlarımızdan korkuyoruz. Stratejik önemimizi tartıştığımız kadar, eğitimimizi tartışsaydık, onun sorunlarını tartışsaydık, bugün herhalde çok başka noktalarda olurduk. Karşınıza çıkan bir başka gerçek de şudur: Stratejik önemine güvenen, doğal kaynaklarına güvenen, eğitilmiş insan gücünden başka herhangi bir şeye güvenen ülkeler, bugün, 20 yıl öncesinden çok daha kötü durumdadır. Çok örnekleri var. Hepsini geriye gitmiş durumdadır. Bizim de odak noktamızı bütün bu, aslında anlam taşımayan, göstergelerden eğitime kaydırmamız gerekiyor.

### Nuri Çolakoğlu

Bu, biraz işin karanlık yanını ortaya koyuyor. Bir de, değişik bir açıdan bakalım. Şu anda 2004'ün Ekim ayındayız. 3 sene geriye gidersek, 2001'in Ekim ayında birisi size gelse ve "3 yıl içinde Türkiye'de enflasyon tek haneye inecek; ihracat 60 milyar doları geçecek; ihracatta başı incir, üzüm pamuk değil, otomotiv ve elektronik çekecek; Kıbrıs meselesi çözüm yoluna girecek; Avrupa Birliği'nin adaylığı neredeyse kesinleşecek" deseydi, deli diye tımarhaneye göndermez miydiniz? Bunu söylememin nedeni, Türkiye'nin elinde müthiş bir potansiyel olduğunu vurgulamaktır. En olmadık noktada, en olmadık şeyi, tam tersine çevirebilen bir gücümüz var. Biz bu küreselleşme oyununda, rekabetçi yanımızı güçlendirip, bu yanımızı daha da olmadık işler yapma yönünde nasıl mobilize edebiliriz? Belki de buna kafa yormamız lazım, değil mi?

### Memduh Hacıoğlu

Müsaadenizle, sözlerinizde bir noktanın eksik kaldığını düşünüyorum. O da şudur ki, 100 milyar dolar da ithalatımız var. Eğitimden söz açmışken, son olarak bunu vurgulamak istedim. Bugünkü serbest pazar ekonomisinde artık ithalatı kontrol edemezsiniz, piyasa koşulları ne ise, ona uymak zorundasınız. Fakat, dünyada baktığımızda, özellikle gelişmiş olanlar başta olmak üzere, ülkelerin ithalat ve ihracatlarını akıllı bir şekilde idare etmekte olduklarını görüyorsunuz. Burada bir istisna var, o da Amerika Birleşik Devletleri'dir. Türkiye de, bir Amerika Birleşik Devletleri olmadığına göre, istisna kapsamına girmemelidir. Bu akıllı idarenin en basit örnekleri Avrupa'dır, Japonya'dır, Çin'dir. Bütün bu ülkeler, dış ticaret açığı vermeyen, dış ticaret

fazlası veren ve bunu da serbest pazar ekonomisi uygulayarak başaran ülkelerdir ve ithalatlarında hiçbir tahdit yoktur.

Bu başarının ardındaki temel unsur, insanların eğitiminden kaynaklanıyor. Demek istediğim odur ki, bir ülke 30-35 milyar dolar daha fazla mal ithal ettiği zaman, o ülkenin ne kazandığı ile ne kaybettiğinin bilgisini ve bunun ölçüsünü insanlara aktarmamız lazım. 35 milyar dolarlık bir malın ithal edilmeyip de, Türkiye'de üretilceğini düşünelim. Türkiye bunu üretebilseydi, Türkiye'deki istihdamı düşünün, yaratılacak katma değeri düşünün, devletin elde edeceği vergi gelirini düşünün ve bugün borç stoğu olan bir ülkeden çok daha verimli çalışan ve zenginleşmeye doğru yol alabilen bir ülke düşünün. Ben daha çok bunları hayal etmek istiyorum.

### Nuri Çolakoğlu

Peki, bu dönüşümü yapmamızın önündeki engel nedir?

### Memduh Hacıoğlu

Önümüzdeki en büyük engel, bugün devletin altında bulunduğu mali yüküdür. Son on dört yılda bu yük çok büyüdü; 1989 yılında aşağı yukarı 30 milyar dolar olan iç dış borç toplamımız, 2004 yılında 300 milyar doları geçti. En büyük yükümüz budur. Bugün bu ülkenin devleti, sadece ve sadece bu borç ödemesini gerçekleştirmenin çabası içindedir. Bu şekilde günü kurtarıyoruz. Fakat, günü kurtarıırken, yarınlarımızla ilgili yatırımlarımızı yapamıyoruz. Bu yatırımların eğitimde, hukuk sisteminde, sanayideki yeni gelişmelerde, teknolojiye, bilgi toplumunda gerçekleşmesi gerekirken, bunlar için kaynağımız yok. Neden? Maalesef, son on dört yılın üzerimizdeki faturasından dolayı bu durumdayız. Bu noktada, bir değişime ihtiyacımız var. Bu değişimi de, dediğim gibi, bu ülkenin yılda 100 milyar dolar ithalat yapması gereken bir ülke olmaması gerektiğini topluma bir şekilde anlatarak gerçekleştirebiliriz. İnsanların buna inanması lazım ve bir ithal malı yerine, onun muadili olan Türk malını kullandığı takdirde bunun kendisine sağlayacağı getirilerin ne olduğunu bir şekilde toplumumuza anlatabilmemiz lazım. Kişinin, tercihini yaparken bilinçli olmasını sağlamalıyız diye düşünüyorum.

### Nuri Çolakoğlu

Nasıl yaparsınız bunu? Ya da nasıl yapmalıyız?

### Güler Sabancı

Memduh Bey'e tam olarak katılamıyorum. Ben piyasaya çok inanan birisiyim. Piyasa, bunu kendisi yapmalıdır. Fakat, bugün ithalatımızın bu kadar yüksek olmasının bir sebebi de, serbest kur meselesidir. Bugün, serbest kurdayız diyoruz ama, aslında serbest kurda değiliz.

Serbest kurdayız ama, diğer taraftan bu kadar yüksek iç borçlanma talebi ve hala faizler üzerindeki bu yükseklik varken, serbest kurdayız diyemeyiz. Şu anda Türk Lirası aşırı değerlidir; geçen sene de öyleydi, bu sene de durum aynıdır. İthalatın bu kadar artmasının sebebi budur. İşin özü, piyasa, piyasadaki faizler ve piyasa koşulları henüz tam işlemiyor. Piyasa, ne denli gerçek anlamda, “competitive” dediğimiz, rekabetçi koşullarda işlerse ve biz de bunun yanında makro ekonomik alanda doğruları yaparsak, ancak o zaman ithalattan da korkmaya gerek kalmaz, ihracatımız da daha fazla artar.

Piyasa deyince, bunu eğitim ile bağlamak istiyorum. Eğitimin de bir piyasası var. Biraz önce eğitime kaynak ayırmak gerekli, eğitimde reform gerekli dedik. Özellikle ilk, orta ve lise eğitimlerimizde ciddi yapısal değişikliklere ihtiyaç var. Fakat, üniversite eğitimine gelince, ben son yıllarda şunu görüyorum. Biraz önce konuştuğumuz teknolojilere, know-how'lara, patentlere ulaşmanın yolu esas olarak üniversite eğitiminden geçiyor, çünkü üniversite eğitimi, bir kişiye en yüksek katma değeri veren eğitimidir. Üniversite eğitiminde de rekabetçi ve verimlilik içeren bir düzeni aramalıyız, performansa bakmalıyız. Sorunumuz sadece üniversite kapısına yığılanlar değildir; bugün üniversitede eğitim yapanlar da düşünülmelidir. Bugün hala “üniversite eğitimi ücretsiz olsun” diyor. Böyle bir şey yok. Her konuda piyasaya, doğru mekanizmalarla kontrol edilen, denetlenen piyasaya inanıyorsak, eğitime de bu açıdan bakmalıyız. Verimliliği ancak bu şekilde yakalayacağımıza inanıyorum.

### **Bülent Eczacıbaşı**

Dönüşümle ilgili bir soru sordunuz. Sayın Hacıoğlu, konunun bir boyutuna değindi. Ben de, o konuda bir yorum yapmak istiyorum. Sayın Hacıoğlu ile tam olarak aynı fikirde değilim. Türk malı kullanma fikrini çağdışı bulduğumdan ya da 1950'lerin kampanyalarına geri mi döneceğiz diye bir endişe duyarak bunu söylemiyorum.

### **Nuri Çolakoğlu**

Ben de bu konuyu soracaktım.

### **Memduh Hacıoğlu**

Zaten, ben de o anlamda söylemedim.

### **Bülent Eczacıbaşı**

Elbette, o anlamda söylemediğinizi biliyorum; kaldı ki, bunu yapan birçok gelişmiş ülke de var. Benim kuşku larım, bunun yapılabilirliği noktasında yoğunlaşıyor. Sayın Hacıoğlu'nun işaret ettiği ithalat sorunu, bizim sanayimizin yapısından, ihracatımızın yapısından ve ihracatın katma değer yaratma potansiyelinden kaynaklanıyor. Bence, esas burada değişmesi gereken bir yapı var. Bizim bu değişimi bilinçli

olarak gerçekleştirmemiz lazım. Elbette, bu da tartışmalı bir konudur. Sanayi politikalarını mı yine tartışmaya başlayacağız? Ben bunda da sakıncalı bir yön görmüyorum, ama biliyorsunuz, sanayi politikaları konusu ülkemizde, bir süre neredeyse ağza alınmayacak bir söz halini almıştı. Planlama kokuyordu, Sovyet sistemi kokuyordu. “Japonya yapar, ama başka ülke yapamaz” deniyordu. Galiba bu yaklaşım tekrar değişiyor.

Sanayi politikası nasıl oluşturulur ve nasıl uygulanır konusunu ciddi biçimde ele almamız gerekir diye düşünüyorum. Sizin söylediğiniz gibi, Türkiye 3 sene içerisinde hayret verici biçimde, bizleri de hayrete düşürecek şekilde bir dönüşümü, bir ölçüde gerçekleştirdi. Bundan sonra yapabilir mi? Nasıl yapar? Neden yapamasın? Veya yapmasını bekliyor muyuz? Bu sorulara cevaben, ben şahsen bekliyorum diyebilirim. Birçok konuda bunu yaşayacağımızı düşünüyorum.

Bu noktada, zaman zaman, Avrupa Birliği'nin zorlaması tartışmasına da girilebiliyor. Sanırım, biraz alınıyor ve kırılıyor. “Dışarıdan zorlamayla mı yapıyoruz biz bu işleri? Kendimiz için yapsaydık keşke” diyoruz. Evet, tabi ki, kendimiz için keşke yapsaydık. Ancak, o noktada pek başarılı olmadık. Sözünü ettiğiniz dönüşümde, bence mutlaka IMF programının da etkisi var; Avrupa Birliği Maastricht Kriterlerini, Kopenhag Kriterlerini yakalama çabasının da etkisi var. Ne yapalım ki, dış etkenler, ülkelerin bu tür dönüşümleri başarmalarında etkili oluyor. Bunda alınacak, gücenecek bir şey yok. Kaldı ki, Avrupa Birliği bizim toplumumuzun %70'inden fazlasının benimsediği, toplumu birleştiren bir objektif ve bir idealdir. Bu noktaya doğru hareket etmekte, bunun gereklerini yerine getirmekte, demokratik olarak seçilmiş bir hükümetin ve bir meclisin çabaları ile bu yolda mesafe almakta ben alınacak, gücenecek bir şey görmüyorum.

Bazen toplumlar kendileri için doğru olanı kolay kolay göremeyebiliyor veya uygulayamayabiliyorlar. Bu konuda anlatılan bir iktisatçı fıkrası var. Bir iktisat hocası, öğrencisi ile birlikte yürüyormuş. Öğrencisi birden eğilmiş ve yoldan 20 milyon liralık bir banknot almış, cebine koymuş. İktisat hocası demiş ki: “Orada 20 milyon liralık banknot yoktu. Sen onu görmedin ve almadın.” Çocuk demiş ki: “Nasıl olur? Ben gördüm, aldım.” “Hayır” demiş hoca, “çünkü orada öyle bir banknot olsaydı, mutlaka senden önce birisi onu görürdü ve alırdı. İktisatçı olarak benim varsayımım bu.” Elbette, bu her zaman böyle olmuyor. Toplumlar mutlaka, kendileri için apaçık iyi olan, güzel olan şeyleri kendiliğinden görüp uygulamaya koyamayabiliyorlar. Bazen de bunu engellemek isteyenler oluyor; toplumun tamamı için hayırlı sonuçlar verecek bile olsa, bir azınlık için kötü sonuçlar vereceği için bir iş engellenebiliyor veya aynı banknotu görmeden yürüyüp geçenler gibi, bunun yararlarını görülemeyebiliyor. Bu nedenle de, bazı kurumların oluşturulması, bazı reformların

yapılması, dönüşümlerin gerçekleştirilmesi bazen gecikiyor veya kendiliğinden olamıyor. O nedenle, ben önümüzdeki süreçten çok büyük yarar sağlayacağımızı düşünüyorum. Bunun da ülkemizin, toplumun yararına çok büyük bir aşama getireceğine inanıyorum.

### Güler Sabancı

Ben de bu süreçten çok umutluyum. Ayrıca, bir başka umudum daha var. Küreselleşme yolunda devletin küçültülmesi gerekir diyoruz. Bu konuda Avrupa'daki, Fransa ve benzeri bazı ülkeler de çok iyi durumda değiller, onların da bu süreçte değişmeleri gerekiyor, onlar da küreselleşmenin gerektirdiği bu duruma ayak uydurmak zorundalar.

### Nuri Çolakoğlu

Az önceki sorudan hareketle aklıma önemli bir konu geldi. Örneğin, otomotiv ve elektronik Türkiye'nin çok önemli lokomotifleri haline geldi ve biz burada sanayiciler olarak konuşuyoruz. Belki de çeşitli sanayi dallarımızı gözden geçirip, rekabet koşullarının gittikçe şiddetlendiği dünyada, çok kısa süre içinde az girdi ile büyük hamle yaptırabileceğimiz sektörlerimiz hangileri olabilir diye dönüp bakmamızda fayda vardır. Bunları tanımlayarak üzerlerine eğildiğimiz takdirde parlak sonuçlar alıp Sayın Hacıoğlu'nun belirttiği açığı, ithalat ve ihracat arasındaki farkı telafi etmemiz mümkün olamaz mı? Aslında, İstanbul Sanayi Odası'nın bu konuda bir araştırma yaparak dünyadaki rekabet koşulları çerçevesinde, Türkiye'de küçük bir itmeyle öne sıçrayabilecek birkaç sektör tanımlaması faydalı olmaz mı?

### Güler Sabancı

Herhalde çok faydalı olur.

### Nuri Çolakoğlu

Örneğin, Türkiye için "agroindustry" söz konusu olabilir. Çok kısa sürede, nüfusunuzun %40'ını alıp şehirli yapamazsınız, dünyasını değiştiremezsiniz. Bundan 40 yıl önce, petrol diye ölüp bayılıyorduk; şimdiyse su neredeyse petrol kadar kıymetli hale geldi. Öncelikle, dünyada nüfusun arttığını göz önünde tutmalıyız. Türkiye'de boş duran sonsuz ovaları, meraları, çayırları, bayırları alıp, "Erzurum'da illa buğday yetiştireceğim" diye işi zorlamaktansa, orayı ciddi bir hayvancılık merkezi haline getirmek daha iyi bir çözüm olmaz mı? Öte yandan, boş duran ovalarda ciddi bir yatırımla agroindustry yaratıp, senenin sadece birkaç ayında tarlasına giden köylüyü, senenin on iki ayında para kazanır hale getirmek gibi bir makro plana gitmek gerekmiyor mu? Ancak, merkezi planlamadan söz etmiyorum.

### Bülent Eczacıbaşı

Benim kişisel kanım, kesinlikle bunu yapmak gerektiği yönündedir. TÜSİAD, 1990'lı yılların başında bunu önerdi. Üstelik, çok ciddi çalışmalarla önerdi. Ancak, o zaman rüzgarlar ters yönden esiyordu. Biraz önce de söylediğim gibi, bu yaklaşımın sosyalizm koktuğu, modası geçmiş olduğu, planlamanın artık geride kaldığı şeklinde itirazlar vardı. Biz de, "planlama var, planlama var" diyorduk. Planlamanın çok çeşitli şekilleri var. Nasıl ki, şirketlerimizi plan yapmadan yönetemiyorsak, niçin ülkemiz için de bir planımız olmasın? Bence hala aynı şey geçerli. Yalnız, tabii ki, bahsettiğiniz iş çok tartışmalı olacak. Hangi sektörler seçilecek? Sektörlere ne şekilde kaynak aktarılacak? Taraf olduğumuz uluslararası anlaşmaların getirdiği kısıtlamalar nelerdir? Bunları aşmak için neler yapılacak? Tartışmalı ve zor bir konu ama, bence mutlaka yapılması gereken bir iştir.

### Memduh Hacıoğlu

Ben biraz da, küreselleşmede Türkiye'deki müteşebbisin önündeki engellerin ne olduğuna bakmakta ve buna kafa yormakta yarar var inancındayım. Bu açıdan, özellikle dikkat çeken iki unsur var. Birincisi şu ki: Bir müteşebbis bir yatırım yapıyor ve başarılı oluyor; bu başarıyı gören diğer müteşebbisler aynı dalda yatırım yapmaya başlıyor ve sonuçta işin aşırılığına kaçılıyor. Aynı tesisten belki 5 tane daha kurulsaydı, herkesin çok rahat para kazandığı, dünya ile rekabet ettiği ve kapasite kullanımının %80'in üstüne çıktığı sağlıklı bir yapı görebilirsiniz. Ancak, gelin görün ki, 5 yerine bir anda 20 tesis kuruluveriyor. O zaman da, hemen rekabet unsuru ortaya çıkıyor, karlar aşağı iniyor ve maalesef o 20 şirketin hemen hiçbirine yarar sağlamamaya başlıyor. Bunun ilk örneğini, Türkiye'de sanayileşmenin tarımsal ekonomiden geçtiği dönemlerde, salça üretiminde görebilirsiniz. İplikte, ham bezde ve konfeksiyonda da durum benzerdir ve birçok sektörde aynı sorunu görebilirsiniz. Otomotivde bile bence aynı sorun söz konusudur. Bugün, Türkiye için 7-8 otomotiv firması gerekli midir? Ben hala, bu işin pek doğru olduğu inancında değilim. İkinci sorun ise, şu sorunun yanıtındadır. Türk müteşebbisin yatırım yaparken, dünyadaki diğer müteşebbislerle eşit koşullara sahip mi? Örneğin, orta-uzun vadeli yatırım kaynaklarına ulaşabiliyor mu? Türkiye'deki mali kesim buna cevap verebiliyor mu? Ben en büyük sorunu burada görüyorum, çünkü Türkiye'deki mali kesimin en büyük müşterisi devlettir. Devlet, orta-uzun vadeli borçlanmayı bırakın, neredeyse günlük borçlanıyor. Şimdi, böyle istahlı bir müşteri varken, mali kesimin oturup da tek tek sanayicilerin projeleri ile ilgilenmesini, orta-uzun vadeli yatırımları, verimli üretimi, Türkiye için katma değer yaratacak ekonomik faaliyetleri desteklemesini beklememiz abes olur. Bu iki sorunu çözmemiz lazım.

## Nuri Çolakoğlu

İzninizle, bu noktada salona dönmek istiyorum. Bu konuda tartışmaya katılmak isteyen, görüş belirtmek isteyen değerli katılımcılar varsa yorumlarınızı bekliyoruz.

## Bülent Eczacıbaşı

Bu konuda ben görüş belirtmek istiyorum.

## Nuri Çolakoğlu

O zaman önce sizin görüşünüzü alalım; sonra salona dönelim.

## Bülent Eczacıbaşı

Ciddi görüş ayrılıkları ortaya çıkmaya başladı. Sayın Hacıoğlu'nun belirttiği ilk sorun ile ilgili olarak, aynı sektörde, aynı üretimi yapan tesislerin kurulması bir kaynak israfı ve kuruluşların aleyhine işleyen bir durum ise, bunun merkezi planlamayla önüne geçmenin çok yanlış bir şey olduğunu düşünüyorum. Bu, zaten küreselleşmenin de doğasında var. Bir tesis kurup bir mal üretiyorsanız, zaten açık ekonomide, dünyanın her yerinde, çok büyük kapasitelerle bu malın üretildiğini varsaymak zorundasınız. Bizim yapmamız gereken, farklı ürün üretmektir. Farklı ürün üretmeyen ise, zaten hayatta kalma şansı yoktur. Sizin ürettiğinizi aynı anda kurulan 20 tane fabrika daha üretebiliyorsa ve siz de kapasiteyi 20 misli artırıp 0 20 kişiyle birlikte batıyorsanız, zaten yanlış şey üretiyorsunuz demektir. Eğer ürünlerinizi farklılaştırarak onların üstüne çıkamıyorsanız, zaten hiçbir şansınız yok demektir. Küreselleşmenin altında yatan temel avantaj da, bir açıdan budur. Bütün dünyada verimliliği sağlayan, verimliliği artıran ve yarar getiren özelliği de, bir yerde budur. Bununla baş etmek belki zor ama, faydasının temelinde de, bir anlamda bu yatıyor. Böyle işlere kalkışmamamız gerekir diye düşünüyorum.

## Güler Sabancı

Ben Bülent Bey'e katılıyorum.

## Memduh Hacıoğlu

Bülent Bey'in söylediklerine bir düzeltme getirmek istiyorum. Benim dile getirdiğim bir özeleştiriydi. Sanayicinin, komşusunun yaptığı malın aynısını yapma yaklaşımının yanlış olduğunu söylüyorum; yoksa, bunu merkezden kontrol etmek amacıyla değilim.

## Bülent Eczacıbaşı

O sanayicinin kendi bileceği iştir; isterse yapar. Yanlış mı, doğru mu? Yanlıssa, batar.

## Memduh Hacıoğlu

Fakat, maalesef, herkese de zarar veriyor.

## Bülent Eczacıbaşı

Bizim sanayiciye akıl öğretmeye girişmememiz lazım. Piyasa koşullarını ortaya koyar. Onu iyi yorumlayan, kendi avantajına kullanabilen başarılı olur. Kullanamayan, batar.

## Güler Sabancı

Aynen katılıyorum.

## Memduh Hacıoğlu

Çok güzel ama, Türkiye'de zaten sanayi mezarları bir hayli fazla ve bunların ülkeye faturası da bir hayli yüksek. Bunu da göz ardı etmemekte yarar var diye düşünüyorum.

## Nuri Çolakoğlu

Şimdi tabi, Türkiye'de bir maymun sendromu var. Bir işin iyi gittiğini görünce, onun yanına hemen bir benzerini açıp - bir köşede bir bakkal iyi çalışıyorsa, yanına ikinci bir bakkal kurup - birlikte batmak gibi birtakım özelliklerimiz de var toplum olarak. Ancak fark yaratacak, ek katkı getirecek bir şey yapabiliyorsak durum farklı olur. Örneğin, bakkal açıyorsanız "ben malı dairenize de taşıyım; bana telefon ederseniz eve de servis yaparım" demeniz lazım. Böyle bir fark yaratılabiliyorsa, belki herkese yaşayacağı bir zemin doğurmak mümkün olur.

## Bülent Eczacıbaşı

Sayın Başkan, o zaman, maymunların başarılı olamayacağı bir ortam yaratmamız lazım. Maymunlara akıl öğretmekle bu işi çözemeyiz. Maymuna, "Sen git, sakın komşunun tesisinin aynısını kurma" diyemezsiniz. Maymun, aynı tesisi kurarsa kendisinin batacağını görecek ki, kurmasın. Bunu görmesi lazım.

## Güler Sabancı

Kendi karar vermesi lazım.

## Bülent Eczacıbaşı

Lakin, bizim böyle alışkanlıklarımızı öteden beri var. Kapalı ekonomi döneminde de, biz sanayicilere "Niye ihracat yapmıyorsunuz? İhracat yapın" derdik. İhracat yaparsa adam batacak, belli. Kurun aşırı değerlendirilmiş olduğu belli. İç piyasadaki rekabet koşulları, korunmuş pazar, yüksek marjlar belli. Rakibi orada kar edecek, kendisi is bu öğütlere uyup ihracat yapacak ve batacak. Aynı şekilde "Doğu'da yatırım yapın" derdik. Bu işler böyle öğütlerle, akıl vermelerle ve merkezi planlama ile olacak şeyler değildir.



## Güler Sabancı

Bence de olmaz.

## Bülent Eczacıbaşı

Sağlıklı koşulları, rekabetin iyi işlediği koşulları yaratmamız lazım. Sanayici eğer akıllı ise, kar eder, akılsızsa batar. Bu işin kuralı budur.

## Nuri Çolakoğlu

Peki, salondan görüşleri alalım.

## Ünal Alkan

Türk Elektronik Sanayicileri Derneği Genel Sekreteriyim. İki gündür bütün panelleri izledim. Bugünkü bir panelde, bilim, teknoloji stratejileri ve politikalarını dinledik. Orada da gördük ki, gerek kamu kesiminde, gerek özel sektörde üniversitelerde, 1995'ten bu yana konunun uzmanları çok güzel çalışmalar yapmış ve raporlar hazırlanmış. Örneğin, Ulusal Enformasyon TUENA Projesi ve son olarak Vizyon 2023 Projesi için çok değerli uzmanlar zaman harcamışlar. Neticede, sanayi olarak, üniversite olarak bizim stratejimiz ve politikamız var.

Sizlerin de konuşmalarını zevkle dinledim. Gördüm ki, bizdeki en büyük eksiklik, siyasi kararlılık olmamasıdır. Bugün, ekonomi ile para yönetiminde siyasi kararlılık ortaya çıktı; ben dahil hiçbirimizin - çünkü ben de 1960'lardan gelen bir nesildeyim, 44 senelik sanayiciyim - tahayyül edemediği bir şey oldu. Enflasyon 50'den 40'a, 40'dan 20'lere indi; daha %10'lara inecek ve ardından daha da aşağıya inecek. Demek ki, bu konuda siyasi kararlılık gördük. Ben bir sanayici olarak, hukuk reformunun %100 gerçekleşmesi gerektiğini düşünüyorum. Elbette, yapısal reform ve bürokratik engeller için de aynı şey geçerlidir.

Şimdi, bunu başka yerde anlatsam, hikaye anlatıyorum diye gülerler. Eskiden toplumların gelişmişliği fert başına enerji tüketimi ile ölçülürdü. Şimdi ise patent berat sayısı ile ölçülüyor ve Sayın Bülent Eczacıbaşı rakamları verdi.

## Nuri Çolakoğlu

Ben sizden biraz daha eski kuşaktan olduğum için söyleyebilirim: Ölçüm kriteri daha enerjiye bile gelmemişti; o zamanlar kömür ve demir çelik üretimi ile ölçüm yapıyordu.

## Ünal Alkan

1999 senesinden itibaren TESİD, Türkiye Elektronik Sanayicileri olarak, yenilikçilik - yaratıcılığa, yani "innovation"a çok önem veriyoruz ve bu alanda ödüller veriyoruz. İlk başta çok tereddüt ettik ama, bilhassa

KOBİ'lerden o kadar çok katılım oldu ki, ben dahi, 15 senedir Genel Sekreterliğini yaptığım sektörde şaşırırım kaldım. 1999 senesinde biz bu işe başlarken, ödül için herkesin yaptığı gibi bir sembolümüz olsun dedik ve Marmara Üniversitesi ile bir kristal tasarladık. Şimdi, o kristal de Ak Parti'nin sembolü gibi algılanıyor ama, bu sembol bir ampul ve "innovation"ı simgeliyor. 1999'ta, başkası da aynı şeyi kullanmasın, verdiğimiz ödüllerde bir karışıklık olmasın diyerek Patent Dairesi'ne müracaat ettim. Kendilerinden 2004 senesinde cevap geldi; derneğinizin kamu yararına olup olmadığını lütfen bildirin diyorlardı. İyi ama, o tarihe kadar biz zaten 5 defa bu ödülü vermiştik.

## Nuri Çolakoğlu

Bu da bir "innovation".

## Ünal Alkan

Düşünebiliyor musunuz, bürokratik engeller bizi ne duruma getirebiliyor? Bu nedenle, yapısal reformu gerçekleştirmediğimiz takdirde, hiçbir sorunun altından kalkamayacağımızı düşünüyorum. Bir de, sektörel tercihlerden bahsedeyim. Biz yurt dışında da birçok organizasyona üyeyiz. O yüzden, bana 15 senedir Avrupa Birliği'ni sorarlar. Türk elektronik sanayisi 15 senedir Avrupa'da ve 15 senedir bizim ihracatımızın %75'i -15 ülke varken- Avrupa'ya idi; şimdi üye ülke sayısı 25'e çıktıktan sonra, ihracatımızın %85'ini Avrupa'ya gerçekleştiriyoruz. Bunda nasıl başarı sağlıyoruz? Demek ki, teknolojiye hakimiz. Teknolojiye hakim olmadan, Almanya'ya, Fransa'ya, İngiltere'ye nasıl renkli televizyon satalım? Eskiden Avrupa'dan renkli televizyon getirirken, bugün renkli televizyonda Avrupa pazarının %50'sine sahibiz ve Avrupa firmalarını satın alır hale geldik.

## Uğur Yüce

Ege Ekonomisini Geliştirme Vakfı Başkanım. Ege'deki tecrübemizi kısaca paylaşmak istiyorum. 5 yıla yakın bir süredir, 10 vilayet olarak bir bölgesel kalkınma planı çalışması içindeyiz. Şimdiye kadar 1.300 kişinin katılımıyla, 27 hafta sonu boyunca arama, karar ve diyalog konferanslarıyla, rekabet gücü ve mukayeseli avantajı olan 4 sektör belirledik. Bu sektörlerden ilki, jeotermaldir. Türkiye, jeotermal kaynakları üstünlüğü itibarıyla dünyada 5. sıradadır ve bu kaynak neredeyse hiç kullanılmıyor. Bu sektörün bir sıçrama tahtası, geometrik büyüme sağlanabilecek bir alan olduğunu düşündük. Diğer sektörler de, ekotarım ya da biotarım, turizm ve toprağa dayalı sanayidir. Bu 4 sektör üzerinde bir mutabakat sağlandı. Jeotermalin hem enerji üretimi ve dolayısıyla tarım ile onun altında seracılık, soğutma, dondurma gibi konularda kullanılma avantajı var; hem de sağlık turizmi açısından da önümüzde çok büyük bir transfer şansı var. Avrupa'nın yaşlanan nüfusu ile beraber, geriatri ve benzeri alanları birleştirerek kurulabilecek bir yapı var.

Eksikler nelerdir? Aslında, bölgesel kalkınma ajansları konusunda eksiklerimiz var. Biliyorsunuz, Avrupa normları içinde Türkiye 26 ekonomik bölgeye ayrılmıştı. Bu bölümlenme çerçevesinde bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması ve bir anlamda işbirliği sağlanması gerekiyor. Çok üzülerek söylüyorum ama, bu konudaki hevesimiz ve kültürümüz o kadar sınırlı ki, dün en önemli bulduğum oturumda sadece 30-40 kişi vardı. Fakat, bu cluster konusunu, kümeleşme konusunu ve bunun teşvikini bu ülkede gündeme getirmemiz lazım. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelere de devletin yeri, rolü olmadan, bu kültürü tek başına geliştirmek mümkün değildir. Sayın Eczacıbaşı'nın bahsettiği eğitim konusu da çok önemlidir. 20 yılda, 30 yılda da olsa, eğer Türkiye bir gün teknoloji üreten bir ülke haline gelmezse, asla birinci lige çıkamayacaktır. Bu yorumu da bir başka şapka, TTGV, Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı şapkası ile yapıyorum; inovasyon, Ar-Ge konusunda yepyeni bir nesil yetiştirmemiz mutlaka lazım.

### Mehmet Şuhubi

İstanbul Sanayi Odası Meclis Üyesiyim. Biraz karamsar olacak ama, bizi de bir konuda düşünmeye sevk edecek küçük bir misal vermek ve önemli bir noktayı belirtmek istiyorum. 60 sene önce, bir İngiliz yazarı ve bilim adamı olan Sir Arthur C. Clarke'in bir kitabını, halkın anlayışına uygun olması nedeniyle, elime geçtiğinde okudum. Küreselleşme ile çok yakın ilgisi olduğu için hatırladım. Diyor ki: "Kürenin çapı bilim, bilinenlerdir. Kürenin yüzeyi de bilinmeyenlerdir. Bildiklerimiz çoğaldıkça, bilinmeyenlerle karşı karşıya kalacağız demektir." Dolayısıyla, biz küreselleşmenin hangi noktasında olduğumuzu düşünürken, altyapıları hazır olsa dahi, dünyanın da gelecek konusunda aynı sıkıntı içinde olduğuna eminim. Çünkü gelecek, farklı bir gelecektir. Tüm insanların aklının, beyninin değiştirilmesini icap ettirecek bir gelecektir. Çok süratle geliyor. Ortaya koyduğumuz fikirleri, bunların olabirliğini tartışırken, bir bakıyoruz ki, iki sene önce birisi işi yapmış ve bitirmiş. Ben bunu, kendi sektörümde yaşadığım için biliyorum. Elbise kumaşlarında yazlık - kışlık kumaş ayırımının kalkacağı söylendiğinde, biz bunun mümkün olamayacağını ileri sürmüştük. Biraz ütöpik, alay mevzuu oldu. Çünkü, Hong Kong Tekstil Enstitüsü bu konudaki denemelerini bitirdi bile ve herhalde bir 5 sene içinde bu kumaşları piyasaya çıkaracaklar. Bu konuda daha anlatılacak çok şey var, fakat ben bunu kendimi rahatlatmak için söyledim.

Bu panelde, bir husus dikkatimi çekti ve bence tekrar hatırlanılmasında fayda var. Sayın Eczacıbaşı'nın sofraya misalini çok beğendim. Ancak, o sofraya otururken benim bir de şuna bakmam lazım diye düşünüyorum; o sofraya oturmuş insanların yemek yeme arzu ve kapasitelerinin sonunda bana pay kalacak mı? Çünkü, çok iştahlı olabileceklerdir ve bu nedenle, sofrada kendimize yer açmaya çalışırken bir sıkıntımız olabilir endişesini taşıyorum. Onu aşmanın bir çaresini bulmalıyız.

Eğitim ile ilgili olarak da ciddi sıkıntılarımız var. Tarım ile uğraşan nüfusumuzun eğitim durumu, uzunca bir süredir üzerinde durduğumuz bir konu ve Avrupa Birliği'nin lehimize bir karar verdiğini varsaydığımız zaman, bize en çok sıkıntı yaratacak konudur. Tarımda, şu anda, gizli işsizlik olarak, çalışan nüfusun üçte biri çalışıyor. Gizli işsizlik tabirini kullandım, çünkü orada çalışıyor gözüküyorlar ama, yaz kış çalışmıyorlar, tam bir verimlilik de yok. Demek ki, veraset hukukunun değişmesi dahil, hukuk bölümüyle beraber, bu insanların nerelerde istihdam edileceğini, edilebilmesi için hangi eğitimin verilmesi icap ettiğini belirlemek birinci öncelikli konumuz olmalıdır. Bu da, mutlaka hizmet sektörlerine kayabilecek insanların uygun vasata getirilmesi, o eğitimi alabilmesiyle mümkündür. Zannediyorum, en çok bu konular üzerinde yoğunlaşmalıyız. Bildiğiniz bir şeyi tekrar ettim belki ama, söylemeden edemedim.

### Yusuf Öztiryaki

İstanbul Sanayi Odası Meclis Üyesiyim ve Öztiryakiler Şirketinin Yönetim Kurulu Başkanımı. Ben Sayın Memduh Hacıoğlu ve Sayın Bülent Eczacıbaşı'nın fikir ayrılığına bir görüş ile katkıda bulunmak istiyorum. İkisinin de haklı olduğu yönler var, ama acaba devlet Türkiye'nin bir sanayi envanterini çıkarsa, daha iyi bir yön tayin edemez miyiz? Belki bunu devlete de bırakmayabiliriz; Odalar Birliği kanalından yaparız. Sayın Uğur Yüce, bunu çok iyi değerlendirdi. Türkiye'nin potansiyellerini sanayicilerin önüne koysak ve Odalar Birliği kanalıyla, odalarımız kanalıyla, yatırım yapacak sanayici arkadaşlarımıza bir yön göstersek, uçuruma gidenin önüne bir engel koysak, "o yöne gitme, orada yeteri kadar o işi yapan var" diyebilsek daha iyi olmaz mı? Tamamen planlamaya dayanmayan, yönlendirici bir çalışmayı gerçekleştirecek çok faydalı olur diye düşünüyorum. Türkiye'de şu ana kadar bir sanayi envanteri yapılmadı. Eğer böyle bir envanter çerçevesinde, Türkiye'nin bor madeni gibi, turizm gibi, sağlık turizmi gibi alanlardaki potansiyelini, ihracata dayalı potansiyelini gösteren bir çalışma yaparsak, sağlam kaynaklı bir yatırım imkanı yakalayabiliriz ve hepimiz bundan yararlanırız. Bunu devletten bekleyebiliriz ama, kanaatimce sorumluluk aslında bize, odalarımıza veya Odalar Birliği'ne düşüyor; devlete bırakırsak bu konu gene gecikir. Sayın Eczacıbaşı, böyle bir çalışmanın planlama yönünden bir tehlikesi var mı? Böyle bir çalışmada devletin yönlendirmesinin ya da katkısının olmasında da fayda görüyorum. Sayın Hacıoğlu'nun dediğinde de, belki milli israf var ama, global dünyada da bir şeyi önleme şansımız yok. Fakat, en azından devlet yönlendirirse, herhalde ülke ekonomisinin şartlarını heba etmeyiz diye düşünürüm.

### Kerim Öznalbant

Erbakır Anonim Şirketi'nde çalışıyorum. Bütün konuşmacılara teşekkür ediyorum ve bir başka açılım getirmek istiyorum. Bu söylenenlerin hepsini yapsak

bile, yeterli olmayacağı kanaatim var. Çünkü bizde, açılış konuşmasında Sayın de Geus'un da dediği gibi, tasarruf kültürü yok. Elli yıl ardı ardına, kesintisiz büyümede %20-30 tasarrufa yönlendiren bir Avrupa var. Biz bugün bulduğumuzu bugün yiyoruz, hatta önümüzdeki 12 aylık maaşımızı yemiş durumdayız. Yüz binlerce yeni araba satıldı, cep telefonunun haddi hesabı yok. Sigara ve içki tüketiminde dünya birinciliğine oynuyoruz. Garip değil midir ki, adamın sadece emekli maaşı var, yarısını içkiye veriyor. Trafik kazalarının haddi hesabı yok. Tasarruf kültürünü, bugün bulduğumuzu bugün yememeyi insanlara nasıl öğretebiliriz, bu kavramı nasıl geliştirebiliriz? Yoksa, biz hiçbir zaman mali açıdan güçlü olamayacağız. Kaynağımız hiçbir zaman olmayacak.

### Nuri Çolakoğlu

İzinizle, panelistlerimize dönelim. Daha sonra vaktimiz kalırsa, tekrar salona döneceğim. Evet, ilginç fikirler var. Bir sanayi envanteri çıkartılması fikri var. Devletin bunu belki Odalar ile bir arada, ya da çeşitli akademik çevreleri de seferber ederek yapma projesi var. Ege'de yapıldığı gibi, belli sektörlerin tanımlanması ve onlar üzerinde odaklanılması fikri var. Belki Sayın Eczacıbaşı'nın dediği gibi emredici bir planlama değil ama teşvik edici, yön gösterici veya en azından olanakları ortaya döken planlama, araştırma tarafı ön plana çıkabilecek bir çalışma söz konusu olabilir. Ne diyorsunuz bu konularda?

### Güler Sabancı

Ben özellikle, Ege örneğinde olduğu gibi, bölgesel bazı çalışmaların yapılması gerektiğine inanıyorum. Çünkü, önemli bir sorunumuz da, zaten herhalde Avrupa ile de konuşacağımız konulardan biri bu olacaktır, göç meselesini öneyebilmektir. İnsanlarımızın yaşadıkları bölgede çalışıyor, kazanıyor ve mutlu yaşıyor olmalarını sağlamak için, belki de bölgesel potansiyellere ve bölgesel planlamalara gitmeliyiz. Tam bir planlama değil ama, en azından, sizin de söylediğiniz gibi, bir araştırma ve yönlendirme veya iz bırakan bir ortam hazırlama çalışmalarına ihtiyaç var diye düşünüyorum. Bunun bölgesel olmasının önemine inanıyorum, çünkü bir büyük sorunumuz da bölgeler arasındaki olağanüstü farklılıklarımızdır. Bir sanayi envanteri çıkarılması, elbette iyi bir çalışma olur. Aslında, neden bugüne kadar yapılmamış diye de düşünüyorum. Demek ki, bizim de çok eksiklerimiz var. Elbette, şimdi yine teknoloji, patent ve benzeri, fark yaratacak konuları konuşuyoruz. Fark yaratacak bir şeyler, ancak, farklılıkların yaratılmasına destek veren, buna önem veren bir eğitim sistemiyle mümkün olur. Bu nedenle, eğitim sistemimizi yeniden yapılandırırken, bireysel farklılıklar önüne çıkarabilecek bir eğitim sistemine önem vermeliyiz.

Tekrar aynı konuya döneceğim ama, bu konuda başka türlü düşünmüyorum; hiçbir performans

değerlendirmesi olmayan, performans ölçütleri bulunmayan, çok kıymetli öğretim üyelerimizin tamamının devlet memuru olduğu bir üniversite düzenimiz var. Bu düzenden teknoloji, patent gibi ileri düzeyde gelişmelerin, sanayi ile işbirliği içerisinde yaratılmasını bekliyoruz. Yapılamaz mı? Yapılır ama, sanayi ile akademik çevrelerin iç içe geçmesi ve bunu teşvik eden bir akademik ortam lazım. Üniversitelerde bunu teşvik eden bir anlayış lazım. Farklılığa önem veren, performansı değerlendiren ve serbest piyasa koşullarında ne yarattığını, ne yaratacağını, neyin değeri olduğunu bilen, buna inanan ekiplerin çalıştığı üniversiteler lazım.

### Memduh Hacıoğlu

Ben de bu konuda bir katkıda bulunmak istiyorum. "Küreselleşmede, serbest pazar ekonomisinin limiti yoktur" şeklindeki söylem yanlıştır. Her şeyin bir limiti vardır. Nitekim, bakın bunu nerede gördük? Bu işin en büyük öncüsü ABD ama 11 Eylül'den sonra, orada da birçok şey değişmeye başladı. Devletin ekonomide rolü olmamasını savunan bir ülke, bütün havayollarına milyarlarca dolar destek verdi, ardından demir çeliğe destek verdi, sonra tarım kesimine destek verdi. Bütün bu destekleri verirken de, dünyanın tepkisini çekti. Demek ki, hem küreselleşmenin öncülüğünü yapacaksınız ve serbest pazar ekonomisini, liberal ekonomiyi savunacaksınız; hem de bazı engelleyici önlemleri alacaksınız ve devletin belli kaynaklarını da kullanacaksınız. Bu da gösterdi ki, artık, serbest pazar ekonomisinde küreselleşmenin limiti yoktur tanımı hakikaten yanlıştır; mutlaka bir limiti vardır. Bu limiti de, her ülke kendi ölçülerine göre belirlemek zorundadır. Bizim de, Türkiye'nin limitlerini bilmemiz lazım. Türkiye'de her şeyin serbest olduğunu, her şeyin istediğimiz şekilde yapılabileceğini söylememiz çok zor. Bu ülke, hakikaten kaynakları kıt bir ülkedir. En büyük önceliğimiz, kaynaklarımızı en iyi şekilde ve en az israfla değerlendirmek olmalıdır. Bunun için, zaten envanter de yetersiz. Envanter değil ama, müteşebbisin önüne, "en verimli yatırım nedir?" sorusuna cevaben şeffaf bilgiler koyabilmemiz lazım. Bunu da, sadece devletten beklememeliyiz. Sanayicinin kendisi de bunu yapmalıdır; sanayinin sivil toplum örgütleri, Odalar Birliği ve odalar yapmalıdır. Bu bilgileri verirken, sanayiye bir şekilde yön verecek bilgilendirme görevini de yapmaları lazım. Bunların çok önemli olduğunu sanıyorum.

### Nuri Çolakoğlu

Sayın Eczacıbaşı?

### Bülent Eczacıbaşı

Bazı noktalarda anlaşıyoruz ama, bana çok anlaşamadığımız nokta da var gibi geliyor. Elbette, serbest piyasa ekonomisinde piyasanın limiti yoktur denemez. Zaten, sırf 11 Eylül'den bu yana değil, çok daha gerilere gittiğiniz zaman dahi, serbest piyasa ekonomisinin şampiyonu

Amerika'nın bir şekilde ekonomisini yönlendirdiğini görürsünüz. Savunma sanayisi ile, tarımı ile, kaynak aktararak yönlendirmiştir. Bunlar, bilinen ve on yıllardır devam eden gerçeklerdir. O nedenle, elbette, böyle bir şey denemez.

Bir yönlendirme yapılmasına taraftar olduğumu zaten ifade ettiğimi sanıyorum. Bunun gerekli olduğuna inanıyorum. Sanayi politikaları gündeme getirilmelidir, tartışılmalıdır. Sayın Uğur Yüce'nin bahsettiği yaklaşım bence son derece yerindedir. Bölgesel kalkınma kavramı, Türkiye için çok önemlidir. Sadece Ege Bölgesi için değil, diğer bölgelerimiz için de yapılmalıdır. Ancak, bunun nasıl yapılacağı, bu planlama yapıldıktan sonra sektörlerin nasıl belirleneceği ve bu sektörlerin nasıl teşvik edileceği konusu önemlidir. Zannediyorum, bu noktada fikir ayrılığına düşüyoruz.

“Bu sektöre girecek kuruluşları sınırlayalım; israfi önleyelim; sanayiye yol gösterelim” dediğimiz noktada fikir ayrılığımız başlıyor. Biz, önce devletteki israfi önleyelim bir kere; birinci koşul budur. Ekonomiye de, bırakalım, piyasa güçleri israf içerisinde olanı elimine etsin; israf yapmayı, verimli çalışmayı başarılı kılsın. Sağlıklı bir rekabetin koşullarını oluşturalım. O zaman, zaten, israf içerisinde olanlar ayakta kalmaz. Fakat, “biz bunu gösterelim, buna göre kaynak aktaralım” dersek, işte o zaman modası geçmiş olan, ayrıca uygulanması da mümkün olmayan ve uygulansa da doğru sonuçlar, düzgün sonuçlar vermesi mümkün olmayan bir yöntemi benimsemiş oluruz.

Zaten, Avrupa Birliği bir taraftan, Dünya Ticaret Örgütü bir taraftan, nasıl teşvik edeceksiniz, nelerle teşvik edeceksiniz? Zaten, mekanizmalar da son derece kısıtlı. Bu işin sağlıklı yolu, araştırma geliştirmeyi belirli alanlara odaklamak, Güler Hanım'ın değindiği gibi eğitimi teşvik etmek, eğitimde aşama yapmaktır. Sağlıklı teşvikler bunlardır. Bu şekilde bir çağdaş sanayi politikası uygulamasının isabetli olacağına inanıyorum. Yalnız, biz burada sanayicilerin çatısı altındayız. O nedenle teşviklere, yine sanayi kollarının seçimine, bu tür şeylere girip, işin esasını biraz kaybediyoruz gibi geliyor bana.

Küreselleşmede Türkiye'nin başarılı olması için, bu sofrada yer alması için, bu sofrada yer alırken de Sayın Şuhubi'nin dediği gibi en heyecanlı ve en iştahlılar kadar heyecanlı ve iştahlı biçimde yer alması için yapmamız gereken başka şeyler var. Elbette, bunlar da önemli ama, çok daha temel gereksinimlerimiz var. Burada bu noktalara da değindik, ama sonra bir kenara bıraktık ve buradan ayrılırken, “hangi sektörleri teşvik edelim, bu sektörleri nasıl seçelim?” düşünceleri ile ayrılacağız gibi bir korku içerisinde düştüm. En önemli unsur, rekabetin sağlıklı işlediği bir ortamı oluşturmaktır. Bugün katıldığım bir öğle yemeğinde, Santiago Büyükelçimiz bana şöyle bir örnek verdi: “And Dağları'nın tepesinde, kuş uçmaz kervan geçmez bir yerde yürüyüşe çıkıp da, orada, affedersiniz, tuvalete giderseniz, size 100 peso ödetirler” diyor, “ama, o 100

pesonun fişini de verirler size” diyor. İşte, böyle bir uygulama içerisinde olan ülkeler ile Türkiye baş edemez, küreselleşmede aynı sofrada oturamaz. Bizim öncelikle halletmemiz gereken konular bunlardır.

### Nuri Çolakoğlu

Esasen, biz detaya girerken -aslında hukuk ve kamu reformu meselelerinden başlayan, özelleştirmeye devam eden- devletin kendisine çeki düzen vermesi ve rekabet koşullarının, rekabette eşitliğin yaratılması, hatta belki sağlıklı bir veri tabanı, bu rekabet koşullarının oluşturulması açısından önemli unsurlardır. Fakat, pratik tarafları da var, ama Güler Hanım bir şey eklemek istiyor.

### Güler Sabancı

Ben bir şey eklemek istiyorum. Bülent Bey'e aynen katılıyorum. Odağımızı kaybetmemiz lazım. Rekabetçi ve verimli olmalıyız. Devlet de bu ortamın hazırlanması dışında başka bir şey yapmamalıdır. Yine duyuyorum ki, 5 bin memur için IMF heyetiyle görüşülüyormuş. Artık devlet kendini, “ben istihdam yaratacağım” görüşünden kurtarmalı. Devlet bu işi bıraksın, esasen ortamı hazırlasın, bizler o memurları işe alalım. 5 bin memur için yine konuşmalara başlamayalım. Devletin iş yaratmaya yarayacak ortamı yaratma sorumluluğu vardır; iş bulma, iş verme sorumluluğu yoktur. Buna bir alışsak; bizler de bu rekabetçi koşulları, serbest piyasayı aynı derecede müdafaa edersek, zannediyorum, ancak o zaman bu piyasanın işlemesini hep beraber sağlayabileceğiz.

### Nuri Çolakoğlu

Teşekkür ederim. Salondan görüş belirtmek isteyenler var; birkaç görüş daha alalım.

### Nigan Bayazıt

Envanterden bahsedildiği için, birkaç noktaya değinmek istiyorum. İstanbul Sanayi Odası'nın 1970'lerden beri işleyen çok iyi bir veri tabanı olduğunu ben çok iyi biliyorum. Biz araştırmalarımızda devamlı o veri tabanını kullanırız. Sanayicilerin kayıt olurken verdikleri bilgiler, sermayelerinden, işçi sayılarına, ürün türlerine kadar, her şey vardır o veri tabanında ve her sene o veri tabanındaki kayıtlı üye bilgisi müthiş artar. Eminim, Ticaret Odası'nın da böyle bir veri tabanı vardır. Bütün sanayi odalarının böyle envanterleri olduğuna eminim. Demek istediğim, yeni baştan bir şeyleri keşfetmeye gerek yok. Bunlar zaten var, isteyen faydalanabilir. Zannedersen, bir ücret karşılığında çıktıklarını veriyorlar.

Eğitim konusunda da, yukarıdan yaratıcılık eğitimi vermenin çok güç olduğunu belirtmek istiyorum. İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölüm Başkanım, üniversite hocasıyım. Eğitimi yukarıdan vermek yerine, işe alt kademedden, ilkokuldan

başlamak gerekiyor. Bütün Batı ülkeleri böyle yapıyor. İngiltere, bunu 1970'lerden itibaren yaptı; Design Council olsun, Royal College of Art olsun, bütün kurumları ile bunu yaptılar. Hatta, tasarım eğitimi olarak verdiler ve lise bakaloryasına kadar girdi. Bu birçok ülkede böyledir; Hindistan'da da, Japonya'da da, Avustralya'da da, Amerika'da da böyledir. Orta eğitimde, bu eğitim veriliyor. Size üniversiteye, yaratıcılığı, nasıl yaratıcı olunacağını bilen adam geliyor; neden kopya yapmaması gerektiğini, yeni bir şeye yönelmesi gerektiğini bilen insan geliyor.

### Peniyamin Teker

İstanbul Sanayi Odası Elektronik Sanayii Meslek Komitesi Başkanıyım. Üç paneliste de bir şey soracağım. Globalleşirken, nasıl seçici davranırız? Dünya ile bütünleşirken seçiciliği düşürür müsünüz? Biraz önce, çeteler mevzu oldu. Biz Amerika gibi globalleşmeyi düşünürken, oradaki kötü şeyleri de beraberinde alıyoruz. Ancak, Amerika'nın hukuk sistemini veya Anglosakson hukuk sistemini alırsak, çok iyi ederiz. Almanların disiplinini alırsak çok iyi ederiz. Fakat, diğer ulusların kötü taraflarını ithal edersek, bu bizim toplumumuz için iyi bir şey olmaz diye düşünüyorum, bu konuda panelistlerin de görüşlerini rica edeceğim.

Güler Hanım'a da ayrıca bir sorum var. Siz, neticede, bir banka sahibisiniz. Acaba, finansmanınızın binde birini, risk sermayesi veya girişim sermayesine ayırmayı düşünür müsünüz?

### Güler Sabancı

Banka değil ama, holdingde bunu düşünüyoruz. Girişim sermayesini, üniversite ile beraber destekleme konusunda, holdingde böyle bir çalışmaya girmek üzereyiz.

Küreselleşmede, sepetten istediğimiz kirazları seçebilir miyiz? Böyle bir tercih yapabilme şansımızın pek olmadığını düşünüyorum; ama, küreselleşirken göz ardı edilmemesi gereken büyük bölgesel gruplar var. Bu nedenle, Avrupa'ya girmeliyiz, Avrupa'nın bir parçası olmalıyız. Bir yerin parçası olmak durumundasınız, yoksa her şeyin çok dışında kalıyorsunuz. Bir büyük bütünün içinde olmak gereği var; ama keşke, dediğiniz gibi seçerek alma şansımız olsaydı.

### Ansay Günal

Bütem A.Ş.'nin Genel Müdürüyüm. Merak ettiğim bir şey var. Bahsettiğimiz 60 milyar dolar ile ilgili bir kanım var. Biz bunun büyük bir başarı ve rekor olduğunu düşünüyoruz ama, mesela onun kaç kiloya tekabül ettiğini ölçecek bir birimimiz yok. 60 milyar dolarlık satış yapmak için kaç kilo hammadde harcadığımızı kimse bilmiyor. Biz kendi adımıza bir araştırma yaptık; sattığımız aydınlatma armatürlerinin kaç adet ve kaç

kilo geldiğine baktık. Ortalama bir tırımız 30 bin Euro civarında, fakat ithalat tırlarımıza baktığımız zaman, bir tırın ortalama 200 bin Euro civarında olduğunu görüyoruz. Bu şekilde bir ticaret mantığıyla gidersek, ne kadar çok satarsak satalım, eninde sonunda kaybedeceğiz diye düşünüyorum. Antalyalı olduğum için, uçakla her gidiş gelişimde, bir dağın yok olduğunu görüyorum. Çimentoda mı kullanılıyor, seramikte ya da fayansta mı kullanılıyor, bilmiyorum ama, biz yurtdışına çok kolay hammadde satabiliyoruz. Fakat, yurtdışından aldığımız 100 gramlık bir hammaddeye aşağı yukarı 100-150 Euro ödediğimizi biliyorum. Bizim bir ölçme cihazımız yok; iyi bir ölçücü değiliz.

### Sibel Özdemir

TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi'nde çalışıyorum. Küreselleşmede rekabetçiliği artırmak için, bir ölçü olarak kişi başına milli gelir artışı alınır, Prof. Dr. Erol Taymaz'ın bu konuda belli verileri vardır. Sermaye artışı ile bir birim artış sağlayabiliriz; yapısal reformlarla da bir birim sağlayabiliriz; ama, eğer Ar-Ge'ye yatırım yaparsak, onunla sağlayacağımız artış 3,5 birimdir, diğerlerinin 3,5 katı kadardır. Bugünkü konuşmalarda, bu konuyu biraz ihmal ettiğimizi düşünüyorum. Sayın Bülent Eczacıbaşı'nın sunduğu güzel bir veri vardı. Türkiye'nin Ar-Ge'ye ayırdığı kaynak, Gayri Safi Milli Hasıla'nın binde 67'si kadar. Bu %2'ye çıkarılmadığı takdirde, rekabetçiliği sağlayabileceğimizi ya da koruyabileceğimizi düşünmemiz mümkün değildir. Bu konuda, iki tarafın da, kamunun da, özel sektörün de sorumluluğu olmalıdır. Özel sektör temsilcileri olarak Sayın Eczacıbaşı ve Sayın Sabancı'nın bu konuda neler yapılması gerektiği ve kendi gruplarında neler yapmayı düşündüklerine dair fikirlerini almak istiyorum.

### Bülent Eczacıbaşı

Sanayi kuruluşlarının Ar-Ge yapabilmesi için birkaç unsur lazım; birincisi, buna mecbur olmaları lazım. Bu mecburiyet de, yine rekabet koşullarının zorlamasıyla oluşacak bir durumdur; çünkü bu iş riskli bir yatırımdır, pahalı bir iştir. Gelirinin, sanayi açısından olmazsa olmazla ölçülmesi gerekiyor; yani, "mutlaka Ar-Ge yapmalıyım ki, ayakta kalmalıyım" demeliyiz. Bu da, bizi yine rekabetçi koşulların oluşturulması konusuna getiriyor. Ar-Ge'ye gerek yoksa, Ar-Ge sırf hobi olarak, iyi bir şey yapmak için, yahut da halkla ilişkilerde ondan yararlanmak için, gazetelerde Ar-Ge yapıyoruz dedirtmek için yapılmaz. Ar-Ge, tüm bunlar için çok pahalı bir yatırımdır, onun için mecbur olmamız lazım.

İkincisi, elbette, bu yatırımı finanse edecek koşullarımızın olması lazım; bu da pahalı ve riskli bir yatırım olması nedeniyle, kuruluşun durumuna göre değişir.

Üçüncüsü, ülkede de Ar-Ge'yi verimli kılacak bir ortam olması gerekir. Ar-Ge, bir ortam meselesidir. Ar-Ge'de,

bilim ve teknik ile ilgili olarak, belirli bir dünyanın içerisinde yer almanız gerekir. Bugün hızlı haberleşme, internet var, bir sürür başka yeni unsur var elbette, bunların hepsi doğru ama, yine de, içerisinde yer aldığımız ortamın sizi Ar-Ge'de başarılı kılacak bir atmosfer yaratması lazım. Tek başına bir kuruluş, diğer koşulları hissetse dahi, bunun zorunluluğu da hissetse, parası da olsa, eğer bu ortam yoksa, ülke Ar-Ge açısından çok çoraksa, yapabileceği şeyler çok kısıtlı kalır. Üniversiteleriyle, sanayi kuruluşlarıyla bu ortamın yavaş yavaş yeşermesi, gelişmesi lazımdır. Bence, bu Türkiye'de oluyor, olacak; hiç kötümser olmaya gerek yok. Elbette, belirli sektörlerde yoğunlaşacaktır ve bunlar öncü sektörler olacaktır; Türkiye'de bu ortamın doğmasında da öncülük edeceklerdir.

### Güler Sabancı

Bülent Bey'in sözlerine çok fazla ekleyecek bir şeyim yok. Durum hakikaten böyledir. O ortamı, o iklimi yaratabilmek önemlidir. Ar-Ge derken, araştırma – geliştirme derken, bizim grup olarak “geliştirme” kısmında, bir hayli çalışmamız oluyor. Lastikten tutun, birtakım diğer işlerimizde de bu görülüyor, çünkü gelen teknolojiyi buraya adapte etme ve geliştirme sürecimiz var. “Araştırma” tarafında da, üniversitede çalışmalar var. Sayın Eczacıbaşı'nın söylediklerine ben de katılıyorum. Son yıllarda, Sabancı Üniversitesi'nde, gerek TÜBİTAK ile beraber, gerekse sanayicilerimizden, Gebze Organize Sanayi Bölgesi'ndeki arkadaşlardan yoğun bir talep var; başlamış projeler ve ortak çalışmalar var.

### Nuri Çolakoğlu

Salondan söz almak isteyenler var ama, izninizle sadece iki kişiye söz vereceğim. Sonra da panelistlerimizden kısaca paneli özetlemelerini rica edeceğim. Ardından da, kongreyi kapatması için son sözü İstanbul Sanayi Odası Başkanı Sayın Tanıl Küçük'e bırakacağım.

### Hüseyin Bozdağ

Emin Grup Yönetim Kurulu Başkanım ve Türkiye Hazır Yemek Sanayicileri Derneği adına burada bulunuyorum. Ayrıca, çok taze bir sanayi kolu olarak kabul edilmenin de onurunu yaşıyorum. Konuyu gıdaya getirmek istiyorum. Zira, Bülent Bey'in bahsettiği o sofranın içerisindeki nitelikli gıdalardan, Güler Hanım'ın dile getirdiği kirazlardan yola çıkarak, sanayicimizin ve insanların yavaş yavaş sağlıklı beslenmeye doğru gittiğini görüyorum. Oysa, nitelikli sanayici olabilmemiz için, sağlıklı ürünleri doğru üretmemiz lazım. Çocukluğumdan hatırlıyorum, bozuk paralarımızın üzerinde başak işareti vardı ve bu bizim tarım ülkesi olduğumuzu gösteriyordu. Ancak, son 20 yıl içerisinde, buğdayımızın, hatta pirincimizin ve yağımızın dışarıdan geldiğini duyunca çok üzülüyoruz. Bir araştırmamda, 1800'li yıllarda, Enver Paşa ile İtalyan bir komutanın

boylarını karşılaştırdığını ve ikisinin de 1.85 çıktığını öğrendim. Ancak, 1983 yılında Genelkurmay'da yapılan bir araştırma sonucunda, Türk askerinin 1.73 boylarına geldiği görülüyor. Eğer sağlıklı globalleşeceksek, sağlığımızı içeren tarımın düzelmesi noktasında neler yapılabilir? Paneli biraz da bu boyuta çekmek istedim.

### Hamdi Doğan

Kocaeli Sanayi Odası Genel Sekreteriyim. Küçük bir saptama yapmak istiyorum. 30 yıl önce, o zamanki Avrupa Ekonomik Topluluğu'na girişte sanayimizde hangi önceliklere yer vereceğiz dediğimiz zaman, öne çıkan sektörler, başta tekstil olmak üzere, cam ve gıda sanayisi gibi çoğu emek ağırlıklı sanayi dallarıydı. Bugün ise, otomotiv ve elektronik sanayisinden bahsediyoruz. Demek ki, 30 yıl önceki tercihlerimizle bugünkü gerçekleştirmeler arasında çok büyük farklılıklar var. Bu da gösteriyor ki, Sayın Eczacıbaşı'nın belirttiği gibi, bugünkü teknolojik yetersizliğimize rağmen, bu sektörlerde büyük bir atılımı gerçekleştirmişiz. Dolayısıyla, devletten bazı şeyleri beklerken dikkatli olmalıyız. Hele, globalleşmeden söz ettiğimiz şu dönemde, devletin yönlendirmesinden söz etmek yerine, küreselleşmenin yönlendirmesinden söz etmek daha doğru olur diye düşünüyorum. Devlet belki bir konuda destekleyici, yönlendirici olacaktır; o konu da eğitimidir. Değişimi, yaratıcılığı teşvik etmek ve bu konudaki eğitimi desteklemekte devlet yönlendirici olmalıdır.

### Okan Oğuz

İstanbul Sanayi Odası Meclis Üyesiyim. Tüm konuşmacıları büyük bir dikkatle izledik ve kendilerine çok teşekkür ediyoruz. İzninizle küçük bir katkı yapmak ve Sayın Güler Sabancı'ya bir soru yöneltmek istiyorum. Öncelikle, Meclisimizin eski Başkanı, değerli üyesi, yıllarca beraber çalıştığımız dostumuz Sayın Memduh Hacıoğlu'nun, burada çift kimliği vardır. Belki de, siyasi muhatabı burada olmadığı için, ana muhalefet partisi milletvekili olarak siyasi konulara değinmek istemedi ve herhalde bu nedenden dolayı gereken cevapları vermedi diye düşünüyorum. Yoksa, Mehduh Bey'in belagati, hitabeti ve bu alandaki performansını biz çok iyi biliyoruz. İnşallah, siyasi muhatabınızın olduğu bir toplantıda da sizi dinleme fırsatı buluruz.

Sayın Eczacıbaşı'nın sofraya tanımı da gerçekten çok uygundur. Bu sofrada yer alabilmek için yatırım iklimini yaratabilmemiz lazım. Türkiye'nin bu borçtan kurtulabilmesi gerekiyor. Türkiye'yi cirosundan fazla borcu olan ve kısa vadeli, yüksek faizli borcu olan bir işletme olarak düşünürsek, dönebilmenin tek yolu var; ya dükkanı kapatacaksınız ya da büyüyerek bu borcu ödeyeceksiniz. Büyümenin yolu da, büyümeyi yapacak yatırımcıların, bizlerin, yatırım iklimini güzelleştirmesinden geçer. Türkiye'nin önde gelen sanayicilerinin birer ikişer, kişi başı milli geliri düşük, işçilik giderleri yok denecek ülkelere de değil, Avrupa

Birliği üyesi ÷lkelere yatırım yapmasının nedeni, yatırım ikliminin daha uygun olmasıdır. Borcu ödeyebilmemiz için, öncelikle bunu sağlamamız lazım. Bu da, herhalde, siyasi iktidarın atacağı önemli adımlardan bir tanesidir.

Son olarak, Sayın Güler Sabancı'ya bir soru sormak istiyorum. Çok dikkatli bir şekilde, 3-4 kez makro ekonomik dengeden söz ettiler. Çok doğru buluyor ve ben de katılıyorum tespitlerine, ama makro ekonomik dengeyi neden bu kadar ısrarla 3-4 kere vurguladınız? "Daha gidecek yolumuz var, 3-5 sene sıkıntımız var. Aman, buna dikkat edelim" anlamında mı? Elbette, optimist olmak iyi bir şey ve Sayın Çolakoğlu'na katılıyorum. Umuyor ve diliyorum ki, Türkiye makro ekonomik denge konusunu aşar ve siz 3 sene sonra, "Ah, 3 sene önce biz %20'deydik" demeyiz.

### Güler Sabancı

Doğrudur, makro ekonomik dengenin üzerinde çok duruyorum; çünkü, enflasyon, büyüme, faizler, ihracat rakamları, tüm bunlar şu andaki gidişatın sevindirici taraflarıdır. Fakat, yapısal reformları yapmazsak, kayıt dışı meselemizi çok kısa bir sürede halledemezsek, mali reformu ve vergi reformunu yapmazsak, sosyal sigortalar gibi işleri halledemezsek, bugün yakaladığımız enflasyondaki iniş trendini ve büyüme rakamlarını sürdürmeyiz diye kaygılanıyorum. Bunları sürdürmezsek de, bahsettiğimiz o küreselleşmeden gelen rekabet baskısına, verimlilik artışı ihtiyacına ayak uyduramayız. Küreselleşme artık her yerde, yaşamımızın içinde ve bu vazgeçilecek bir unsur ya da elimizde olan bir koşul değildir. Dolayısıyla, küreselleşmenin baskısını, rekabetin baskısını artarak yaşayacağız. Bununla mücadele etmemiz için, mutlaka sürdürülebilir istikrar lazım; ki, mikro konulara, teknoloji, patent ve verimlilik gibi konulara odaklanabilelim.

### Memduh Hacıoğlu

Bu küreselleşme, tuhaf bir olgu ve son 20-25 yılda dünyanın trendi haline geldi. Benim birkaç kimliğim var; işadamı kimliğim ve politikacı kimliğim var. Politikacı kimliğim nedeniyle de, Bülent Bey'den farklı olarak, sosyal demokrat bir kimliğim var. O anlamda da, her fikri paylaşmamızın imkanı olmadığını kabul ediyorum. Fakat, çok güzel bir tartışma oldu aramızda ve sanıyorum, bizi dinleyenler de keyif aldılar.

Politikacı kimliğimle, iki, üç noktayı tekrar ele alayım ve Okan Oğuz arkadaşşıma da yardımcı olayım. Küreselleşmenin neticesine bakıyoruz; şu anda, 2 milyar insan günde 1 doların altında parayla geçiniyor ve 2,5 milyar insan da 2 doların altında bir parayla geçiniyor. Dünyada, dünya nüfusunun yarısı kadar gelire sahip 461 tane milyarder, trilyoner var. Demek ki, 461 dünya vatandaşı, dünya nüfusunun yarısı kadar gelire sahiptir. Bu küreselleşmenin sonucu mudur, sebebi mi demektir, bilemem; fakat, bir sosyal demokrat olarak baktığımda,

daha adil bir dünyada yaşamayı, insanların büyük bir çoğunluğunun daha insanca yaşadığı bir dünyayı özlüyorum ve küreselleşmeden bu anlamı çıkarmak istiyorum. Her insanın daha iyi eğitim gördüğü, daha iyi bir tüketim yapabildiğı ve her türlü modern araçlara daha rahat ulaşabildiğı bir dünya görmek istiyorum ve buna ulaşırken de pazar ekonomisinin tek başına yeterli olmayacağı inancındayım.

Avrupa Birliği biraz utangaç davrandı küreselleşmede ve 2000 yılına kadar buna ters baktılar, ama neticede gördüler ki, geri kalıyorlar ve 200 yılında Lizbon'da, "biz de küreselleşmeye gidiyoruz" dediler. O anda yaptıkları tercihlerin de hatalı olduğı birkaç sene ortaya çıktı. Dünyada çok hızlı ve fazla büyüyen sektörlerde bir şişme ve patlama oldu. Örneğin, bir Worldcom gitti; Vodaphone, British Telecom'u 30 milyar küsur Pound'a aldı ve şu anda onun değerinin 20'de biri olduğı ortaya çıktı; bu tip durumlar görölmeye başlandı.

Baktık ki, dünyada gerçek olan bir şey var; dünyada üretilen mal ve hizmetlerin üstünde bir parasal akım var ve bu parasal akım da küreselleşmenin en büyük unsurlarından biridir. Bu parasal trafikten, bu akımın gidip gelmesinden faydalanan ÷lkeler olduğı gibi, dayak yiyen ÷lkeler de var. Örneğin Çin, bundan en çok faydalanan ÷lkelerden biridir. Fakat, Türkiye bu işten faydalandı mı, dayak mı yedi diye baktığımızda, ben çok sopa yediğimiz inancındayım ve bunu 300 milyar dolarlık iç dış borcumuzun 2004 yılında sırtımızdaki yükü olarak görüyorum.

Keşke daha akıllı bir ÷lke olsak, daha akıllı yurttaşlar olsak, daha akıllı politikacılar olsak ve işi bu duruma getirmeseydik. Keşke küreselleşmeyi çok daha erken, bilinçli bir şekilde yapabilseydik. Fakat, bence tren kaçmış değildir. Yine de, vagonların bir yerinde yer alıyoruz. Şu anda, önümüzdeki en büyük fırsat Avrupa Birliği'dir. Bugün, Avrupa Birliği'nin Kopenhag Kriterleri'ni neredeyse yerine getirdik ve uygulamasına geçeceğiz. Ümit ediyorum ki, onda da başarılı olacağız. Ancak, ikinci safha Maastricht Kriterleri'dir; ki, o aşamada, devleti bir şekilde, biraz daha zapturapt altına aldığımız, ekonominin kurallara göre işlediğı düzeni kuracağımız bir iklimi görmek bizim için en önemli unsur olsa gerek diyorum.

### Bülent Eczacıbaşı

Sayın Hacıoğlu ile temelde bir görüş ayrılığımız yok; hepimiz daha adil bir dünya istiyoruz, hepimiz gelirin daha hakkaniyet ölçüleri içerisinde paylaşılmasını istiyoruz ve bu anlamda hepimiz sosyal demokratız. İş ki, politikacılar sanayicilere ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını öğretmeye kalkmasınlar. Sistemin içerisinde ödülleri ve cezaları kendi doğasında olmalıdır; başarılı olan ödüllendirilmeli, başarısız olan cezalandırılmmalı veya ortadan kalkmalıdır. Sistem, bu cezaları kendisi vermeli, dağıtmalıdır.

Biraz önce Peniyamin Bey üçümüze de bir soru sordu ve Güler Hanım yanıtladı. Ben de, o konuya dair bir şeyler söylemek istiyorum. Küreselleşme, aynı zamanda istenmeyen etkileşimler de doğuruyor mu? İstedığımız ve bize yararlı şeyleri alırken, bir yandan da, bize yabancı olan ve özümüze uygun olmayan şeyler de bize bulaşıyor mu? Bunu ciddi bir sorun olarak görüyorum. Güler Hanım'ın dediği gibi tercih hakkımız olmuyor, çünkü bu kendiliğinden olabiliyor. Pek fazla seçme şansımız yok, ancak buna direnilebilir, yine de bir şeyler yapılabilir diye düşünüyorum.

Bu, sadece küreselleşmeyle ilgili değil elbette, iletişimle de ilgili ve bu iki konu birbirine benziyorlar. Bildiğiniz gibi, küreselleşmenin çok ileri gittiği bir dönem, 20. yüzyılın başı idi. Fakat, o dönemde kültürel etkileşim, belki de, bu kadar ileri değildi. Çünkü iletişim araçları bu kadar etkin değildi ve iletişimde dünya böylesine küreselleşmiş değildi. Şimdi ise, gerçekten, böyle bir tehlike var. Kendi özgünlüğümüzü yitirme, yabancı dillerden, yabancı kültürlerden bizimle uyum sağlaması zor olan unsurları kabul etme zorunluluğu var. Buna belirli şekillerde direnmek mümkün olabilir; kendi özgün kültürümüz, dilimiz korunabilir ve korunmalıdır diye düşünüyorum.

Küreselleşmeyle ilgili olanlar hatırlayabilir, bu konuda oldukça ilginç bir kitap yayınlanmıştı. Thomas Friedman'ın "Lexus ve Zeytin Ağacı" isimli bu kitabından hatırımda kalmış çok hoş bir benzetme var. Kitapta deniyor ki: "İnsanları evsiz bırakmanın iki yolu vardır. Birincisi, evini elinden almaktır. İkincisi de, bütün evleri birbirine benzetmektir. Bütün evler birbirine benzediği zaman, sizin evinizin özgünlüğü ortadan kalktığı zaman, siz evsiz kalırsınız." Küreselleşme böyle bir tehlikeyi getiriyor. Biz de kendi evimizi, kendi kültürümüzü, kendi özümüzü bu tehlikeden korumalıyız diye düşünüyorum.

### Nuri Çolakoğlu

Panelimizi kapatırken, bu küreselleşme olayını bundan belki 20-25 bin sene önce başladığımız bir yolculuğun yeni bir durağı olarak gördüğümü söylemek istiyorum. Önce aile birliğini kurduk. İnsanoğlu tek başına dolaşırken, önce aileler oluştu. Sonra aileler bir köy içinde birleşti. Sonra köyler aşiret oldu; kabile oldu. Kabileler, zamanla şehir devletlerini kurdular. Şehir devletleri daha büyük devletler oldu; imparatorluklara dönüştü. Globalleşmenin; ölçek ekonomisinin zorlamasıyla, giderek daha büyük dilimlerde, daha büyük görev bölüşümleriyle kaynakları daha akıllıca kullanarak, daha doğru bir yöne gidişin bir parçası olduğunu düşünüyorum. Ancak burada, elbette, öncelikleri doğru konumlandırmak, doğru seçimler yapmak, doğru adımlar atmak koşulu var.

Bu toplantının son oturumunu bize lütfettikleri için İstanbul Sanayi Odası'na teşekkür ediyoruz. Ayrıca

katılan panelistlerimiz, Sayın Memduh Hacıoğlu, Sayın Güler Sabancı ve Sayın Bülent Eczacıbaşı'na da bizlerle fikirlerini paylaştıkları için çok teşekkür ediyoruz. Hepinize iyi günler diliyoruz.





## KAPANIŞ KONUŞMASI

---



Değerli katılımcılar,

Kapanış konuşmasına geçmeden önce, biraz önceki panelin devamı niteliğinde olarak, sanayicilerimizin ortak bir görüşünü dile getirmek istiyorum. İlk Sanayi Kongremizden bu yana, kongremizin hiçbir şekilde devletten taleplerin sıralandığı bir manzume dizisi olmamasına özellikle dikkat etmeye çalıştık. Sadece açılış ve kapanış konuşmamızda siyasetçi oluyor. Bu kongremizin kapanış paneline de Sayın Ali Babacan katılacaklardı, ancak katılamadılar. Siyasetçileri davet etmekteki amacımız, burada konuşulanların bir mesaj niteliğinde ilgili yerlere iletilmesinden ibarettir. İstanbul Sanayi Odası olarak, bizler sanayiciler olarak, devletten teşvik ve benzeri taleplerde bulunmayı çok önceden bıraktık.

Kongremizin de, dikkat ederseniz, kurumsal ve ulusal olmak üzere iki boyutlu bir yapısı var. Kurumsal tarafı bizlerin, firmaların neler yapması gerektiğini belirtiyor; ulusal tarafı ise devletten istediklerimizi, devlete verdiğimiz mesajları içeriyor. Biz devletten sadece, rekabet ettiğimiz ülkeler ile eşit şartları yaratmasını talep ediyoruz. Örneğin, kullandığımız enerji için rakiplerimizden daha yüksek bedel ödemek istemiyoruz, OECD ülkeleri arasında işgücü üzerindeki en yüksek vergi ve prim yükü oranını taşıyan sanayici olmak istemiyoruz. Rakiplerimizden daha ağır vergi yükleri istemiyoruz, tek isteğimiz eşit şartların sağlanmasıdır.

Değerli katılımcılarımızdan biri tarım konusuna dikkatleri çekmek istediğini belirtti. İstanbul Sanayi Odası'nın dikkati zaten tarımdadır. 27 Ekim'de gerçekleşecek aylık olağan Meclis toplantımıza Tarım Bakanımız Sayın Sami Güçlü'yu davet ettik. Tarıma sadece tarıma dayalı sanayi olarak bakmıyoruz; tarım, istihdam, rekabet gibi değişik boyutlarıyla uzun zamandır gündemimizde ve bunu sorumluluğumuzun bir parçası olarak düşünüyoruz. Bu noktayı özellikle ifade etmek istedim. Paneli böylece kapatmış olalım ve müsaadenizle kapanış konuşmasına geçeyim.

Değerli katılımcılar,  
Değerli konuklar,  
Kıymetli basın mensupları,

Üçüncü Sanayi Kongremizin sonuna gelmiş bulunuyoruz. İki gün boyunca "sürdürülebilir rekabet gücü - küresel değişime uyum" teması çerçevesinde yararlı olduğuna inandığımız oturumlar gerçekleştirdik.

Konuk konuşmacılarımızdan Sayın Martin Wolf, dışardan bakan bir göz olarak, Türkiye'nin küresel konumuna, artlarına eksilerine ilişkin objektif bir değerlendirme yaptı. Sayın Arie de Geus, başarılı ve uzun ömürlü bir şirket yaratmanın sırlarını açıkladığı konuşmasıyla, doğrularımızı ya da doğru diye bildiklerimizi sorgulamamızı sağladı. Daha da önemlisi, doğru reçetelere ulaşmanın, doğru soruları sormakla başladığının çok güzel bir örneğini verdi.

Diğer tüm oturumlarımızda, çok değerli konuşmacılarımız, uzun yılların ve emeklerin sonucu olan değerli bilgi ve deneyimlerini, görüşlerini bizlerle paylaştılar, düşünce dünyamızı, fikir evrenimizi zenginleştirdiler.

En büyük katkı ise her yıl olduğu gibi yine siz değerli katılımcılarımızdan geldi. Kongremize gösterdiğiniz ilgi ile, varlığınızla, sorularınızla bizleri cesaretlendirdiniz, anlamlı ve doğru bir iş yapuğımıza olan inancımızı güçlendirdiniz.

Tüm konuşmacılarımıza, oturum başkanlarımıza, katılımcılarımıza ve kongremizin içeriğinin geniş kitlelere ulaşmasına imkan tanıyan kıymetli basın mensuplarımıza en içten teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Değerli konuklar,  
Şimdi izninizle, tüm oturumlarımızda ortaya konan görüş ve düşüncelerden hareketle, kongremizden çıkan mesajları ana hatlarıyla sizlerle paylaşmak istiyorum.

Mal ve hizmetlerin serbestçe dolaşmasına imkan veren, sınırları ortadan kaldıran küreselleşme süreci devam ediyor. Konuk konuşmacılarımızdan Martin Wolf'un da aralarında bulunduğu, küreselleşme teorisyenleri, her ne kadar tarihin sürprizlerle dolu olduğu parantezini açsalar da, küreselleşmenin önümüzdeki dönemde de, kesintiye uğramadan devam edeceği ve geri dönülmez bir süreç olduğu konusunda görüş birliğindedir.

Küreselleşmeyi simgeleyen sözcükleri seçmemiz gerekse, ilk üç sözcük büyük olasılıkla, hız, değişim ve rekabet olurdu! Dünya artık adeta daha hızlı dönüyor. Her şey hızla değişiyor. Küresel sistemde , ürünler, sektörler, firmalar, ülkeler kıyasıya rekabet ediyor.

Dışa açık ve ihracat odaklı ekonomik modeli benimseyen Türkiye 1980'lerle birlikte bu yarışa katıldı. Ancak, dış gözlemcilerin de ifade ettiği gibi, küresel koşullara uyum için gerekli olan yeniden yapılanmayı hayata geçirmek konusunda yavaş davrandı. 1980-90'ları kaybettik! Şimdi 2000'lerdeyiz. Artık kaybedecek zamanımız yok! Ama hala şansımız ve ümitli olmak için nedenlerimiz var.

Çünkü, şimdi artık küresel sistemde başarılı olmak için neler yapmamız gerektiğini ülke ve firma bazında daha iyi biliyoruz ve bunları gerçekleştirmek konusunda daha güçlü bir toplumsal mutabakatı sağlamış durumdayız. Tek yapmamız gereken hızlı davranmak. Çünkü rakiplerimiz büyüyor, güçleniyor ve sayıları giderek artıyor.

Dün KOBİ Klinik oturumunda katılımcılarımızın anketimize verdiği cevaplarda da açıkça ortaya çıktığı gibi, tüm dünyayı tehdit eden Çin, Türkiye ekonomisi için de ciddi bir tehdit oluşturuyor. Çin mallarının yarattığı haksız rekabet bazı işletmelerimizin kapanmasına neden oluyor.

Yalnızca Çin değil, ekonomileri hızla büyüyen diğer Güney Asya ülkeleri, Hindistan, Pakistan ve hatta Vietnam, Türkiye'nin rakipleri olarak karşımıza çıkıyor. Çin ile ve diğer ülkelerle nasıl rekabet edeceğiz?

Katılımcılarımız bu sorunun cevabını "maliyet ve fiyata dayalı rekabetin sonu yok, orta ve uzun vadede kaliteye bağlı rekabete geçmeliyiz" şeklinde verdiler.

Önemli bir tespit ve öngörü de gündeme geldi: Katma değeri düşük mallarda rekabet etmemiz giderek zorlaşıyor. Küresel işbölümünün gereği olarak, artık daha yüksek katma değerli alanlara girmek zorundayız. Konuşmacılarımız, katma değeri artırmak için "tasarıma, moda ya yoğunlaşmalı, markalarımızı yaratmalıyız, kendi özgün ürünlerimizi geliştirmeliyiz" dediler. Yenilikçiliği ve yaratıcılığı geliştirmeyi, farklılaşmayı, siparişe özgü üretim yapmayı önerdiler.

Kalite konusunda özellikle bazı sektörlerimizde büyük mesafe kat ettiğimizi, Türk malı imajının giderek daha pozitif çağrışımlar kazanmaya başladığını biliyoruz. Sosyal sorumluluk alanında atacağımız olumlu adımlarla ülke imajımızı daha da güçlendirebiliriz.

Genel bir eğilim olarak sanayi ürünlerinin fiyatları tüm dünyada giderek düşmektedir ve bu eğilim önümüzdeki yıllarda da devam edecektir. Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için, Türk sanayicileri olarak bizler de fiyatlarımızı düşürmeliyiz. Fiyatlarımızı düşürebilmek için maliyetleri aşağı çekmek zorundayız. Maliyetleri düşürmenin yolu, verimliliği artırmaktan geçiyor. Türk sanayicileri olarak, enerji, hammadde, insan kaynakları ve tüm girdilerimizi verimli kullanmayı daha iyi öğrenmeliyiz.

Küresel rekabet koşullarında en az girdi ile en çok katma değeri yaratanların ayakta kalabileceğini unutmamalıyız. Maliyetlerimizi düşürmek için, ölçek ekonomisini yakalamayı hedeflemeli, bunun için güçlerimizi birleştirebilmeliyiz. Yalnızca şirket birleşmelerini değil, ABD'de, AB'de, Japonya'da olduğu gibi ArGe'ye, teknoloji geliştirmeye yönelik olarak rekabet öncesi işbirliklerini de gündeme getirebilmeliyiz.

Her zaman dile getiriyoruz, sanayicimiz, enerjiyi rakiplerinden çok daha pahalıya kullanıyor, OECD ülkeleri arasında işgücü maliyeti üzerindeki en yüksek prim ve vergi yükünü ödüyor. Kamu verimlilik temeli üzerinde yeniden yapılanmadan, sözünü ettiğimiz maliyetlerin aşağı çekilmesi mümkün değildir.

Özel sektörün yeniden yapılanması yetmez. Kamu ve özel sektör uyum içinde, küresel koşulların gerektirdiği şekilde eş zamanlı olarak birlikte yeniden yapılanmalıdır. Açılış konuşmalarında da ısrarla dile getirildiği üzere, kararlı ve samimi bir siyasi irade ortaya konmadığı sürece kayıt dışı ile mücadelede başarı sağlanamayacaktır.

Güçlü bir küresel oyuncu haline gelmeyi hedefleyen Türkiye'nin hukuk ve adalet sistemine ilişkin sorunlarını bir an önce çözmesi ve idari istikrarı sağlaması şarttır. Hukukun üstünlüğünün tam anlamıyla sağlanmadığı bir ülkede ne yaparsanız yapın uluslararası yatırımcıları güvende olduklarına ikna edemezsiniz.

Değerli konuklar,

Üçüncü Sanayi Kongresinin tartışmasız en temel mesajlarından birisi, insana ve eğitime yatırımın önemi olmuştur. İçerden dışardan neredeyse bütün katılımcılarımız bu konunun altını önemle çizdiler. Kaliteyi geliştirecek olan, yeni tasarımları yapacak olan, yaratıcılığı, yenilikçiliği geliştirecek olan tek sermaye insan!



Eğitime ilişkin ciddi sorunlarımız var. Türkiye maalesef eğitime bütçeden yeterince pay ayıramıyor. Öncelikle bu durumun değiştirilmesi gerekiyor. Önümüzde çok güzel bir örnek var, kongremizde de ayrıntularıyla gündeme geldi : İrlanda! İrlanda modelini çok daha dikkatle incelemeli ve uluslararası doğrudan yatırım çekmekte nitelikli işgücünün mevzuat kadar önemli olduğunu aklımızdan çıkarılmamalıdır.

Öte yandan, eğitim derken sadece formal eğitimden, okullaşmadan söz etmiyoruz. Dünya artık yaşam boyu eğitimi, sürekli eğitimi konuşuyor. Eğitim hayatın her alanına, her kesitine taşıyor. Bu anlamda işletmelerin, çalışanlarının eğitimine yatırım yapmak ve sonuçlarından faydalanmak konusunda daha aktif olmaları gerekiyor. Bu, toplumsal sorumluluk olmanın ötesinde, iktisadi aklın da bir gereği haline gelmiştir.

Tecrübeler, insanı merkeze alan stratejiler ve yaklaşımlar geliştirenlerin, yani, çalışanlarına yatırım yapanların, tteticileriyle daha sıcak iletişim kuranların, tek tek her pazara özel olarak odaklanabilenlerin rekabet yarışıında ne geçtiğini göstermektedir.

Değerli konuklar,

nc sanayi kongremizde rekabet gücümüzü artırmak ve küresel değişime uyum sağlamak için öncelikle neler yapmamız gerektiğini konuştuk. Fakat neler yapmamız gerektiğiyle sınırlı kalmadık. Bunları nasıl yapacağımız sorusuna da cevap aradık. Ne zaman yapacağımız sorusuna ise tek bir cevap verdik: Hızla ve bir an önce !

işimizin kolay olmadığını biliyoruz. Eksiklerimizin farkındayız. Yeterince tasarruf edemiyoruz. Mevcut tasarrufları dolaşıma çıkaracak sistemleri iyi işletemiyoruz. Dünyadaki tasarruflardan da yeterince yararlanamıyoruz, ya da pahalıya yararlanabiliyoruz.

Yatırımlarımızı doğru alanlara ynlendirdiğimize dair soru işaretlerimiz var. Etkin bir yatırım teşvik sistemini henüz oluşturabilmiş değiliz. Biraz önce de söz ettiğimiz gibi eğitime gereken kaynağı ayıramıyoruz.

Ama umutlu olmak için de nedenlerimiz var. Ekonomik ve siyasi istikrar yolunda büyük bir mesafe kat ettik. Son üç yıldır hızla büyüyoruz. Daha da önemlisi büyümeyi özel sektör eliyle gerçekleştiriyoruz. Enflasyonla mücadelede büyük başarı elde ettik. Çok güçlü, risk alan, girişimci, cesur, kararlı bir özel sektöre sahibiz. Uluslararası pazarlara yakınız, çabuk teslimat yapabiliyoruz. Genç, dinamik bir işgcmz var.

Küreselleşmeye entegrasyonun en sağlıklı yolu olduğuna inandığımız Avrupa Birliği'ne tam üyelik yolunda çok önemli bir dönemeci geride bıraktık. İnanıyoruz ki, seneye yapacağımız kongremizde müzakere sürecinin detaylarını tartışıyor olacağız.

Değerli konuklar,

Sözlerimi bitirirken, tüm katılımcılarımıza bir kez daha teşekkür etmek istiyorum. Maddi ve manevi destekleriyle kongremizin gerçekleşmesine imkan tanıyan yürütme kuruluna, program komitemize, sponsorlarımıza, kongremizin organizasyon ve hazırlık çalışmalarına büyük emek veren İSO alışanlarımıza sonsuz teşekkürler ediyoruz.

Bir dahaki sanayi kongremizde, hedeflerimize bir adım daha yaklaşmış olarak buluşmak ümidiyle, yönetim kurulumuz adına sizlere sağgılarımı sunuyorum.











**İSTANBUL  
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No:118 Tepebaşı / İstanbul 34430  
Tel: (0212) 252 29 00 Fax: (0212) 249 50 84 - 293 43 98

<http://www.iso.org.tr>

ISBN 975-512-892-1