



5. SANAYİ KONGRESİ

İstanbul Sanayi Odası
5. SANAYİ KONGRESİ

Sürdürülebilir Rekabet Gücü
Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayiinin Yol Haritası
1-2 Kasım 2006

ÖZET KİTABI



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

5. Sanayi Kongresi'ne katkıda bulunan sponsor kuruluşlara teşekkür ederiz.

Kongre Sponsorları



Oturum Sponsorları



İletişim Sponsorları



Ulaşım Sponsoru



Destek Sponsorları

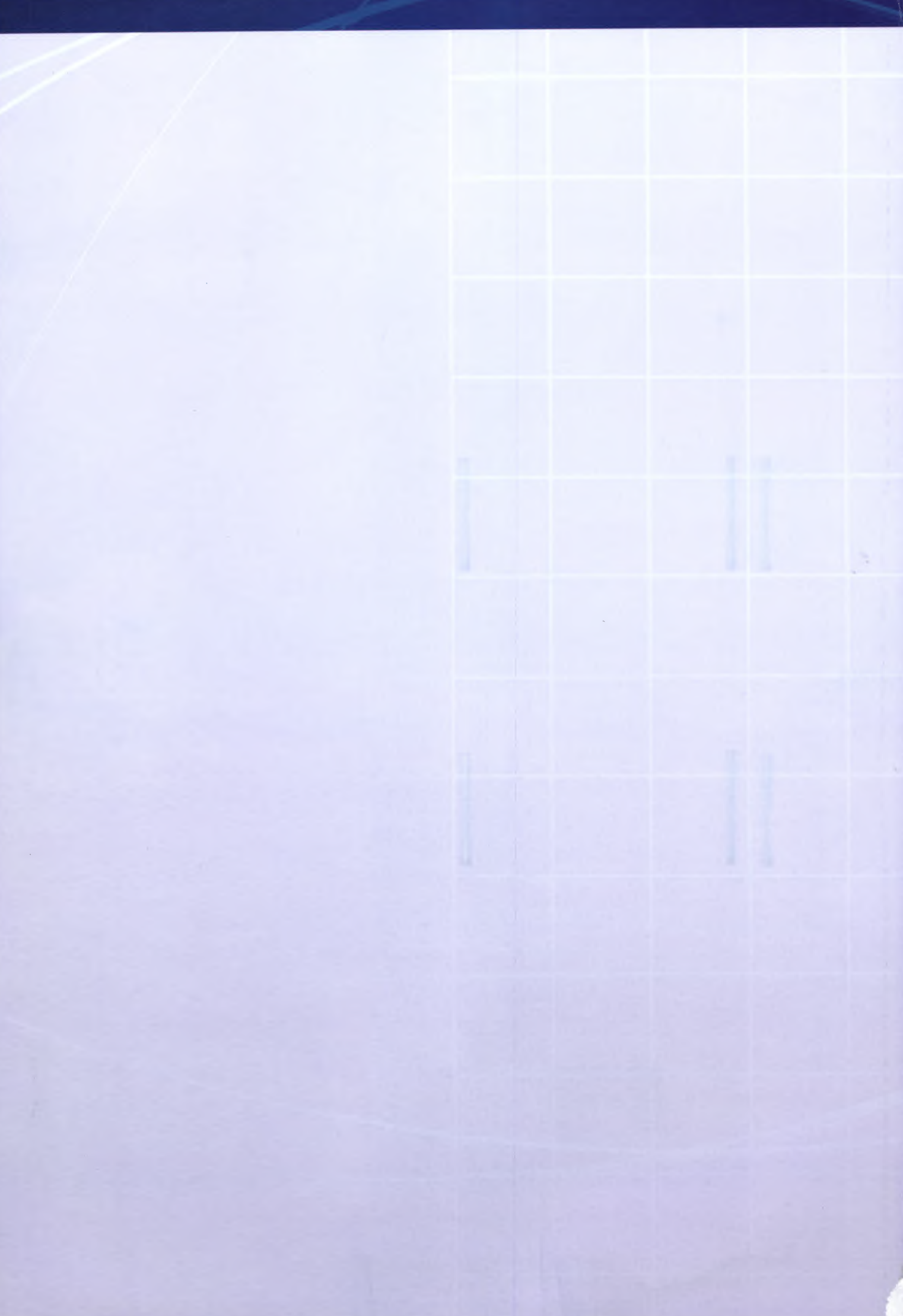


İSTANBUL SANAYİ ODASI 5. SANAYİ KONGRESİ

Sürdürülebilir Rekabet Gücü

Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve
Türk Sanayiinin Yol Haritası

1-2 Kasım 2006





SUNUŞ

Sanayimizin rekabet gücünü geliştirmeye yönelik çalışmalarımız içinde önemli bir yeri olan Sanayi Kongrelerinin beşincisini bu yıl 1-2 Kasım 2006 tarihlerinde gerçekleştirdik. Daha önceki yıllarda olduğu gibi 5. Sanayi Kongresi'nde de ana temayı "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" oluşturmuş, alt tema ise "Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayiinin Yol Haritası" olarak belirlenmiştir.

Kongremiz, başta KOBİ'ler olmak üzere sanayicilerin, kamu yöneticilerinin, iş dünyası, üniversite ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

5. Sanayi Kongresi kapsamında, "Küresel Dinamikler ve İş Dünyasına Etkileri", "Finansmanda Yeni Yaklaşımlar", "Ürün ve Üretimde Yenilikçi Bakış", "Geleceğin Sektörleri ve Fırsatlar", "Küresel Trendlerin KOBİ'lere Stratejik Etkileri", "Yenilikçi Firmaların Öne Çıkan Değeri: Entelektüel Sermaye", "Küresel ve Coğrafi Dinamiklerin İrdelenmesi", "Türkiye'nin Sanayi Stratejisi" konuları ele alınmış ve yedi imalat sanayi sektörü analiz edilmiştir.

Kongremiz esnasında katılımcılarımız, ulusal ve uluslararası boyutta yaşanan gelişmelere ilişkin değerlendirmeleri dinleme ve dünya ekonomisindeki gelişmeler ışığında Türk sanayisinin uluslararası alanda daha kalıcı ve etkin bir rol üstlenebilmesi için izlemesi gereken yol hakkında bilgilenme imkanına sahip olmuştur.

Kongremizde bu yıl ilk defa gerçekleştirilen sektörel oturumlarda, küresel rekabette başarıyı yakalamış ulusal ve uluslararası kurumların temsilcileri deneyim ve tavsiyelerini bizlerle paylaşmışlar ve sanayinin sorunları hakkında bir tartışma platformu yaratarak çözüm önerilerine katkıda bulunmuşlardır.

5. Sanayi Kongremizin birinci gününde konuk konuşmacı olan The Economist Dergisi Eski Genel Yayın Yönetmeni Bill Emmott, "Küresel Dinamikler ve İş Dünyasına Etkileri" başlığını ele almıştır. İkinci gün ise katılımcılar, "Küresel Trendlerin KOBİ'lere Stratejik Etkileri" başlığıyla bir sunum yapan Global Change firması kurucusu ve gelecek bilimci Patrick Dixon'ı dinleme imkanı bulmuşlardır.

Daha önceki kongrelerimizde olduğu gibi, 5. Sanayi Kongremiz kapsamında dile getirilen görüşleri ve yapılan sunumları da kitap haline getirerek, kalıcı bir başvuru kaynağı olması amacıyla kamuoyunun bilgisine sunuyoruz. Türk Sanayiinin oluşturacağı yol haritasına bir katkı olarak düşündüğümüz kitabımızın ilgili tüm kesimler için yararlı olacağını ümit ediyoruz.

C. Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

5. SANAYİ KONGRESİ

Yürütme Kurulu

- C.Tanıl Küçük
- Ataman Onar
- Zeynep Bodur Okyay
- Bülent Demircioğlu
- Mete Meleksoy
- Haktan Akın

Program Komitesi

- Ataman Onar
- Zeynep Bodur Okyay
- Bülent Demircioğlu
- Uran Tiryakioğlu
- Doç. Dr. Talat Çiftçi
- Haktan Akın
- Z. Gonca Ündül
- Burçin Değirmencioğlu

İÇİNDEKİLER

Açılış Konuşmaları		11
	C. Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	
	Hüsamettin Kavi İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı	
	M. Rifat Hisarcıklıoğlu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı	
	Ali Coşkun T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı	
1. Gün Konuk Konuşmacı		25
Küresel Dinamikler ve İş Dünyasına Etkileri		
	Bill Emmott The Economist Dergisi Eski Genel Yayın Yönetmeni	
1. Gün Öğle Yemeği Konuk Konuşmacı		33
İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti		
	Nuri Çolakoğlu İstanbul 2010 Girişim Grubu Yürütme Kurulu Başkanı	
Oturum 1A	Finansmanda Yeni Yaklaşımlar	41
Oturum Başkanı	Yavuz Canevi Türk Ekonomi Bankası Yönetim Kurulu Başkanı	
Konuşmacılar	Hasan Candan Türkiye İş Bankası Risk Yönetimi Müdürü Doç. Dr. Nezh Hekim Pakize Tarzi Laboratuvarları Kurucu Ortağı Süleyman Yılmaz KOBİ A.Ş. Genel Müdürü	
Oturum 1B	Ürün ve Üretimde Yenilikçi Bakış	61
Oturum Başkanı	Dr. Erdal Karamercan Eczacıbaşı Topluluğu Genel Koordinatörü, CEO	
Konuşmacılar	Şemsettin Eksert Arçelik Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Direktörü Ruhi Gürdal, Doç. Dr. RGA Danışmanlık Yönetici Ortağı Mateja Dermastia Anteja ECG ve The Competitiveness Institute Bölge Direktörü Cengiz Tevek Mercedes Benz Türk DCPS/Kaizen Ofis Kısım Müdürü	

Oturum 1C	Geleceğin Sektörleri ve Fırsatlar	85
Oturum Başkanı	Doç. Dr. Talat Çiftçi Bosfor Bioscience Partners Danışmanlık Ortağı	
Konuşmacılar	Cengiz Ultav Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Üyesi Doç. Dr. Candan Tamerler İTÜ Moleküler Biyoloji ve Genetik Bölüm Başkanı Prof. Dr. İzzet Öztürk İTÜ Çevre Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi	
Oturum 2A	Sektör Analizleri: Tekstil ve Konfeksiyon Sanayii	109
Oturum Başkanı	Ataman Onar Portaş Giyim Yönetim Kurulu Başkanı	
Konuşmacılar	Önder Eren Avrupa Tekstil ve Hazır Giyim Organizasyonu (Euratex) Yönetim Kurulu Üyesi Cecilio Maria Calvo Persentili Internacional S.L. Genel Müdürü Bülent Başer Avrupa Tekstil ve Hazır Giyim Organizasyonu (Euratex) Başkan Yrd. Vassilis Masselos Uluslararası Hazır Giyim Federasyonu Başkanı	
Oturum 2B	Sektör Analizleri: Elektrik ve Elektronik Sanayii	129
Oturum Başkanı	Dr. A. Zafer İncecik Siemens Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü	
Konuşmacılar	Ali Akurgal Platform-a Yönetim Kurulu Üyesi H. Uran Tiryakioğlu Neta Elektronik Stratejik Planlama Dr. Tibet Mimaroglu Beko Elektronik Genel Müdür Yardımcısı Suat Baysan Türk Elektronik Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Bşk.	
Oturum 2C	Sektör Analizleri: Otomotiv Sanayii	149
Oturum Başkanı	Turgay Durak Otomotiv Sanayi Derneği Yönetim Kurulu Başkanı	

Konuşmacılar	Doç. Dr. Orhan Alankuş Platform (Tofaş Mühendislik ve ArGe) Genel Müdürü Ahmet Bayraktar Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Vekili Alain Gabillet Oyak Renault Genel Müdürü
---------------------	--

2. Gün Konuk Konuşmacı	171
Küresel Trendlerin KOBİ'lere Stratejik Etkileri	

Konuk Konuşmacı	Patrick Dixon Global Change Ltd Kurucusu ve Başkanı
------------------------	---

Oturum 3A	Sektör Analizleri: Metal ve Mekanik İmalat Sanayii	183
------------------	---	------------

Oturum Başkanı	Mustafa Özkazanç Özer Metal Yönetim Kurulu Başkanı
-----------------------	--

Konuşmacılar	Serdar Koçtürk İMMİB Demir Çelik İhracatçıları Birliği Yön. Kur. Bşk. Hayrettin Çaycı Sarkuysan Elektrolitik Bakır Genel Müdürü Bahadır Özer Assan Alüminyum Ticaret Başkan Yrd. H. Can Azergün Türk DemirDöküm Genel Müdür Yrd. Merih Eskin Darka Makina Şirket Ortağı
---------------------	---

Oturum 3B	Sektör Analizleri: Kimya ve İlaç Sanayii	213
------------------	---	------------

Oturum Başkanı	Prof. Dr. Hasancan Okutan İTÜ Kimya Metalurji Fakültesi Dekanı
-----------------------	--

Konuşmacılar	Dr. Dieter Ambros AmChem Danışmanlık Yönetim Kurulu Üyesi Timur Erk Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Bşk. Doç. Dr. R. Serdar Alban Nobel İlaç İş Geliştirme Direktörü
---------------------	--

Oturum 3C	Sektör Analizleri: Taş ve Toprağa Dayalı Sanayii	231
------------------	---	------------

Oturum Başkanı	Gülsüm Azeri Şişecam Cam Ev Eşyası Grup Başkanı
-----------------------	---

Konuşmacılar **İsmet Kasapoğlu**
Türkiye Madenciler Derneği Yönetim Kurulu Başkanı
Peter Piets
Piets B.V. Danışmanlık Başkanı
Prof. Dr. Mehmet Ali Taşdemir
İTÜ İnşaat Fak. Yapı Malzemesi Anabilim Dalı Başkanı

2. Gün Öğle Yemeği Konuk Konuşmacı **253**
İsrafın Önlenmesi, Gıda Bankacılığı ve Mikro Kredi Uygulaması

Prof. Dr. Aziz Akgül
T.B.M.M. Diyarbakır Milletvekili

Oturum 4A **Sektör Analizleri: Tarım ve Gıda Sanayii** **261**

Oturum Başkanı **Şemsi Kopuz**
Türkiye Gıda ve İçecek San. Dernekleri Fed. Yön. Kur. Bşk.

Konuşmacılar **Muharrem Yılmaz**
SÜTAŞ Yönetim Kurulu Başkanı
İzzet Karaca
Unilever Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı
Prof. Dr. Artemis Karaali
İTÜ Gıda Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi
David G. Lindsay
Avrupa Teknoloji Platformları "Food for Life" Raportörü

Oturum 4B **Yenilikçi Firmaların Öne Çıkan Değeri: Entelektüel Sermaye** **283**

Oturum Başkanı **Şerif Kaynar**
K Partners International Yönetici Ortak

Konuşmacılar **Otto Bauer**
Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı (TEGEV) Başkanı
Dr. Yılmaz Argüden
ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı
Simon Bensasson
CEDEFOP Halkla İlişkiler ve İletişim Koordinatörü

Oturum 4C **Küresel ve Coğrafi Dinamiklerin İrdelenmesi** **301**

Oturum Başkanı **Osman Ulagay**
Milliyet Gazetesi Köşe Yazarı

Konuşmacılar **Prof. Dr. Hasan S. Köni**
Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu
Büyükelçi, Başbakan Başmüşaviri

Prof. Dr. Ersin Kalaycıoğlu
Işık Üniversitesi Rektörü

Kapanış Oturumu	Türkiye'nin Sanayi Stratejisi	319
Oturum Başkanı	Prof. Dr. Güven Sak Türkiye Ekonomi Politikaları Arş. Vakfı (TEPAV) Direktörü	
Konuşmacılar	Ömer Dinçkök Akkök Sanayi Yatırım ve Geliştirme Yönetim Kurulu Başkanı Faik Öztrak TÜSİAD-Koç Üniversitesi Ekonomik Araştırma Forumu Direktörü Murat Kolbaşı Arzum Genel Müdürü	
Kapanış Konuşması	C. Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	337

AÇILIŞ KONUŞMALARI

C. Tanıl Küçük

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

Hüsamettin Kavi

İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı

M. Rifat Hisarcıklıoğlu

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
Yönetim Kurulu Başkanı

Ali Coşkun

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı

C. Tanıl Küçük

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

İstanbul Sanayi Odası tarafından düzenlenen "Sürdürülebilir Rekabet gücü; Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayiinin Yol Haritası" temalı 5. Sanayi Kongresi'ne hoş geldiniz diyor ve Yönetim Kurulumuz adına sizleri saygıyla selamlıyorum. Açılışımızı onurlandıran siz değerli konuklarımıza ve değerli katılımcılarımıza Kongremize gösterdikleri ilgiden dolayı teşekkür ediyoruz.

Sanayi Kongrelerimizin ilkini 2002 yılında 50. Kuruluş Yılı etkinliklerimiz çerçevesinde gerçekleştirdik ve 2002 yılından bu yana kongrelerimizi aralıksız olarak devam ettiriyoruz. İlk kongremizin başlığı "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" idi. İçinde yaşadığımız zamanın ruhunu çok iyi yansıttığına inandığımız bu ilk başlık, daha sonraki yıllarda, sanayi kongrelerimizin geleneksel üst teması haline geldi. Bu üst temayı hep koruduk, ancak beraberinde, her yıl farklı bir alt temaya odaklandık. 2003 yılındaki 2. Sanayi Kongremizde, "Geleceği Yakalamak", 2004 yılındaki 3. Sanayi Kongremizde "Küresel Değişime Uyum", geçen yıl, 4. Kongremizde ise, "Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türk Sanayii" alt temalarını ele aldık.

5. Kongremizde de, "Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayiinin Yol Haritası" alt teması etrafında bir araya gelmiş bulunuyoruz.

Değerli konuklar, küreselleşme, henüz tamamlanmış bir süreç değil, hayatlarımızı değiştirmeye devam ediyor ve yol boyu kendi dinamikleri de değişiyor. Sunduğu imkan ve fırsatlar gibi, getirdiği tehditler de çeşitleniyor. Tehditlerden korunmak, fırsatlardan faydalanabilmek için, bu değişken ve çok boyutlu yapıyı iyi takip etmek ve anlamak gerekiyor. Bizler de, sanayi kongrelerimizle, işte bu takip etme ve anlama sürecine katkıda bulunabilmeyi hedefliyoruz.

5. Sanayi Kongremizde, değerli konuşmacılarımızın rehberliğinde, küresel değişimdeki son dinamiklere daha geniş bir açıdan bakmaya çalışacağız. Küresel değişimdeki yeni dinamikler çerçevesinde, işletmelerimizin ve genelde Türk sanayinin, küresel rekabette, nasıl bir yol izlemesi gerektiği üzerine beraberce düşüneceğiz.

Değerli konuklar, sınırları ortadan kaldıran küreselleşme, hem iç hem dış pazarlardaki rekabeti iyice keskinleştirdi. Bugün artık, firmaların ve ekonomilerin geleceği, rekabet güçlerini geliştirmekte ortaya koyacakları performansa bağlıdır. Bilindiği gibi, son dört yılda, Türkiye ekonomisinde önemli kazanımlar elde edilmiştir. Ancak, üretim ve yatırım ortamının iyileştirilmesinde, rekabet gücünün desteklenmesinde yavaş kalınmıştır. Rekabet gücü açısından ciddi sıkıntılarımız bulunmaktadır. Yüksek girdi

maliyetlerini, yüksek vergi ve prim yükünü, rekabet ettiğimiz ülkelerle eşit düzeylere çekecek yapısal reformların temel önceliğimiz olduğunu her zaman ifade ettik, ediyoruz.

Ne yazık ki, son dört yıl, bu anlamda, yeterince verimli kullanılmamıştır. İlgili yapısal reformlarda, ya, hiç ilerleme sağlanamamış, ya da, yapılan reformların olumlu sonuçları hala üretime yansımamıştır. Bu anlamda, hükümet ve ekonomi yönetiminden hala önemli beklentilerimiz var. Her zaman söylediğimiz gibi, kamunun ürettiği girdi maliyetlerini uluslararası standartlara çekecek, vergi yükünü hafifletecek, bürokrasiyi azaltacak, yapısal reformların gerçekleştirilmesinde sorumluluk hükümet ve ekonomi yönetimine aittir. Ama, yine her zaman söylediğimiz gibi, bundan biz sanayicilerin her şeyi devletten beklediği gibi bir anlam çıkmamalıdır, çıkarılmamalıdır. Sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmak ilgili tüm tarafların, hükümetin, bürokrasinin, yerel yönetimlerin, üniversitelerin, araştırma kurumlarının katkısını ve işbirliğini gerektirmektedir. İstanbul Sanayi Odası olarak, tüm bu kurumlarla işbirliği ve ilişkimizi geliştirmenin gayreti içinde olacağız. Ama, rekabet asıl olarak işletmelerin sorumluluğundadır. Türk sanayicisi bu gerçeğin farkındadır. Emeğiyle, sermayesiyle, riskiyle, tüm gücüyle, iç pazarını korumanın, dış pazarlarını genişletmenin mücadelesini vermektedir. Rekabet gücünü ve karlılığını artırmak için kendi yapması gerekenler konusundaki farkındalığı her geçen gün artmaktadır. Sanayi kongrelerimizin her yıl artan bir ilgi ve destekle beşinci yılına ulaşması bunun önemli bir göstergesidir.

Beş yıl önce 50. Yıl etkinliklerimiz çerçevesinde yola çıktığımız zaman, Kongremizin, sanayicilerin devletten taleplerini sıralama kolaylığına kaçacakları bir platform olacağı yönünde öngörüler dile getirilmişti. Ama öyle olmadı. Kongrelerimizde her zaman esas olarak, işletmelerin yapması gerekenler tartışıldı. Teknoloji geliştirme, Ar-Ge, verimlilik, yenilikçilik, inovasyon, tasarım, marka yaratma, fark yaratma gibi yeteneklerin geliştirilmesi için işletmelerde yapılması gerekenler konuşuldu ve sanayicilerimiz bu Kongrelere sahip çıktı, destekledi, bizleri cesaretlendirdi.

Değerli sanayicilerimiz, Kongrelerimize gösterdiğiniz ilgi için sizlere bir kez daha teşekkür ediyor, verdiğiniz desteğin sorumluluğumuzu daha da artırdığını özellikle ifade etmek istiyorum.

Değerli konuklar, birkaç gün önce Cumhuriyetimizin, 84. yılını kutladık. Bu vesileyle çıkardığımız bazı istatistiki verileri sizlerle paylaşmak istiyorum.

1923-2005 arasındaki 82 yıllık dönemde, Türkiye yılda ortalama %4.6 oranında büyümüştür.

1923-2005 arasında, tarım sektörü reel olarak 10 kat, hizmetler sektörü 57 kat büyürken, sanayi sektörü ise tam 170 kat büyümüştür.

82 yıllık sürede, yaratılan katma değer, tarım sektöründe yıllık ortalama %2.5, hizmetlerde %5.1 artarken, sanayi sektöründe %6.6 artmıştır.

Görüldüğü gibi, Türkiye'nin mal ve hizmet üretiminde bu gün geldiği noktaya ulaşmasında en büyük katkı sanayi sektöründen gelmiştir. Sanayimiz küresel rekabete uyum açısından ekonominin en başarılı sektörü konumundadır. Bunlardan büyük gurur duyuyoruz. Ancak, kendimize sormak ihtiyacını hissediyor, acaba daha iyisini de başarabilir miydik diyoruz.

Uluslararası karşılaştırmalarla baktığımızda, özellikle yola beraber çıktığımız, Güney Kore'yi ve diğer Asya ülkelerini, Avrupa Birliği'nden kaynaklanan özel avantajları olsa da, İspanya ve Portekiz'in bugün geldiği noktayı göz önüne aldığımızda, aslında daha iyisini yapabileceğimiz ortaya çıkıyor. Bu nispi başarısızlıkta, elbette tüm kesimlerin sorumluluğu vardır. Ama Türk özel sektörü olarak, bizlerin hatalarının olduğu da kuşkusuzdur. Araştırma geliştirmeye, teknoloji üretmeye, buluşçuluğa yeterince yatırım yaptığımızı söyleyebilir miyiz?

Devletin yapması gerekenleri devletten talep etmeye ve eksikler için eleştirilerimizi dile getirmeye devam edeceğiz. Ama kendi eksiklerimizi de iyi görmeli ve benzer hataları yapmamalıyız!

Geçtiğimiz aylarda, The Economist dergisi, gelişmekte olan ülkelerin dünya ekonomisindeki yeri ile ilgili kapsamlı bir araştırma dosyası yayınladı.

Buna göre, 2005 yılında, gelişmekte olan ülkelerin dünya gayri safi hasılasındaki payı %50'yi geçmiş bulunuyor. Yine bu ülkelerin dünya ihracatındaki payı, 1970'de %20 iken, şimdi %43'e yükselmiş. Bu tarihi bir dönüm noktası. Yani, gelişmiş ülkeler, artık dünya ekonomisinin mutlak hakimleri değiller. Bu dönüşüm dalgası, Türkiye'ye de önemli fırsatlar getiriyor. Ancak, Çin ve Hindistan'la birlikte, küresel rekabet yeni bir boyut kazandı. Bu iki ülke, her şeyi, özellikle de Türkiye'nin üretim alanındaki ürünleri, çok daha ucuza üretebiliyorlar. Normal şartlarda bu ülkelerle, maliyet üzerinden rekabet edebilmenin imkanı yok. Maliyet dışında, başka rekabet avantajları yaratmamız gerekiyor. Evet, önümüzde fırsatlar var ama, unutmayalım ki, "gideceği limanı bilmeyen gemiye hiçbir rüzgarın faydası olmazmış." Hedeflerimizi, rotamızı ve buralara nasıl ulaşacağımıza ilişkin yol haritamızı bir an önce oluşturabilmeliyiz. 5. Sanayi Kongremizin bu sürece katkıda bulunmasını ümit ediyor ve diliyoruz.

Değerli konuklar, adım adım 2007'ye doğru ilerliyoruz. 2007, 2006'ya göre daha sıkıntılı bir yıl olabilir. Uluslararası likidite koşullarında belirsizlikler söz konusu. Yüksek cari açık bu belirsizliklere hassasiyeti artırıyor, direnci düşürüyor. Öte yandan, Cumhurbaşkanlığı seçimi ve genel seçimler bizleri bekliyor. Her iki seçim

sürecinin nasıl geçeceği çok önemli. Siyasi gerilimin yükselmesi, istikrarın riske girmesi hiç arzu etmediğimiz bir durum.

Bir diğer etken, ekonomi açısından önemli bir dış çapa niteliğindeki Avrupa Birliği ilişkileri. Önümüzdeki dönemin gündeminde, Avrupa Birliği ile Türkiye arasında hassas başlıklar yer alıyor. Türkiye Avrupa Birliği'ne tam üyelik hedefine ve müzakere sürecine kararlılıkla devam etmelidir. Bu noktada, Avrupa Birliği ülkelerinin de sorumluluk ve sağduyu içinde davranacaklarını ümit ediyoruz.

Önümüzdeki bu kritik dönemde, yönetme sorumluluğunu taşıyanlar başta olmak üzere tüm kesimlere, siyasi ve ekonomik istikrarı riske atacak söylemlerden ve uygulamalardan kaçınmak gerektiğini bir kez daha hatırlatmak istiyor. Yönetim Kurulumuz adına sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyor ve birlikte geçireceğimiz bu iki günün sanayimiz için verimli olmasını diliyoruz.

Hüsamettin Kavi

İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı

Bu yılki ana teması, her yıl olduğu gibi "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" ana başlığı altında "Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayisinin Yol Haritası".

Başlığa dikkatle baktığımızda, önümüzdeki resmi çok iyi tarif ettiğini görüyoruz. Aranacak olan yol ve hatta yol boyu yeniden şekillendirmek zorunda kalacağımız araçlardır. Detaylara girmeden evvel, öncelikle mevcut resme bir bakalım.

Cumhuriyetimizin 84. yılına giren Türkiye nasıl bir Türkiye'dir? Oldukça hassas, önemli bir bölgede yerleşmiş ama son derece özel ve güzel bir ülkemiz var. 800.000km²'ye yakın bir yüzölçümüne sahip bu topraklarda 73 milyon insanımız yaşıyor ve bunların 20 milyonu bugün eğitim görüyor. Bu 20 milyonun 5 milyonu, 78 üniversitemizde ve 585 Meslek Yüksek Okulunda öğretim görüyor. Tam sayıyı kestirmek zor ama en az 10-15 milyon da yaratıcı, girişimci insanımız var. Bütün bunlara ilaveten, bence, çok şükür ki petrolümüz ve altınımız yok.

Küreselleşme ve küresel değişim kaçınılmaz ise, bu gerçeği doğru anlamak ve oyunun kuralları oluşurken masada olmak zorundasınız. Bugünün küresel oyununda, büyüklerin bu oyunu lehlerine çevirme şansı çok yüksek, çünkü onlar bu küresel oyuna çok uzun yıllardır hazırlanıyorlar. KOBİ'lerini hazırladılar ve bu fırsatı da iyi kullanmak istiyorlar ama bu oyunun sürdürülebilir olması gerektiği gerçeğini de unutmamalıyız. Ekonomideki büyük oyuncuların bunu iyi değerlendirmeleri lazım. Bizse, daha KOBİ'lerimizi hazırlayamadan önce Gümrük Birliği'ne, oradan da küresel rekabet ortamına girdik. Oysa Çin, Hindistan, Brezilya ve Rusya gibi oyuna yeni katılan oyuncular var. Onların her birinin elinde, KOBİ'lerini koruyacak farklı joker kartları var. Ya sizin?

Kamu ve özel sektör işbirliğini ele alalım. Geçtiğimiz 20 yıla bakarsak, başarılı olmuş ülkelerin en önemli sihirli değneği budur. Acaba Türkiye; sinerji, ortak akıl, network, katılım ve paylaşım sürecinin neresindedir? Zamanın ağır maliyetine katlanırken ne kadar başarılı olmuştur? Ülkemizin yönetildiği, siyasetimize yön verilen yer olan Ankara, "Türkiye neyi başardıysa, bu özel sektör sayesinde olmuştur," diyor ama özel sektörün daha hızlı, daha etkin kararlar alabilmesi için acaba bizlerle yeterince işbirliği yapıyor mu? Mesela, dört yıldır yolun sonuna geldiğimiz söyleniyor -inşallah doğrudur ve 2007 yılına farklı gireriz- ama Türkiye'deki firmaların rekabet gücünü en çok etkileyen unsurlardan bir tanesi olan CE belgesini, hâlâ Türkiye'deki bir kuruluşun temin edemiyoruz. Umuyorum 2007'de bu konuda önümüze yeni imkânlar çıkar.

Dış ticaret açığımız var. Gümrüklerimiz acaba ne kadar doğru çalışıyor? Piyasa denetimi konusunda,

gümrüklerimizden yurtçine giren mallar acaba gerçekten doğru değerlendiriliyor mu? Gerekli standartlar, kalite mekanizmaları doğru çalışıyor mu? Niyetten değil, sonuç alınan fiili işbirliğinden söz ediyorum. Burada ayrıma gerek yok, hepimiz, hükümetimiz de, siyasetçimiz de, bürokratımız da, özel sektörümüz de, sivil toplumumuz da kendimize sormalıyız: Kamu ve özel sektör işbirliğinin neresindeyiz?

Dış ticaret ve cari işlemler açığını çok uzun zamandır konuşuyoruz da, bunu kontrol altına alabilmek ve kontrollü bir şekilde sürdürebileceğimiz bir düzeyde tutmak için döviz kurunun dışında acaba neler konuşuyoruz ve başka bir stratejimiz var mı? Kur aşağıda mı, yukarıda mı, ArGe, teknoloji üretimi, yüksek katma değerli ürünler, daha etkin bir sanayi-üniversite işbirliği konularını bir müddettir konuşuyoruz. Konuşuyor olmamız dahi çok önemli ama yeterli değil.

AB'nin 6. ve 7. Çerçeve Programlarını çok iyi bilmesek bile böyle önemli bir enstrümanın varlığından hepimiz haberdarız. Teknoloji platformları var. 2006 yılı başından beri Türkiye'ye TÜBİTAK ve önemli kurumlarla beraber anlatılmaya çalışılan bir gerçek var: Teknoloji platformlarını kurduk mu? Önemli tüm paydaşlarla beraber, hedefi belirleyip, hedefe kilitlendik mi? Gelin bu Kongre bir vesile olsun, teknoloji ve ArGe konularını 2007 yılının seferberliği haline getirelim.

Vergi reformundan, kayıtdışını kayıt altına almaktan, sosyal güvenlik reformundan, özel sektörün üzerindeki yükleri azaltarak küresel rekabette, hiç olmazsa eşit koşulları sağlamak adına, ne zaman adım atacağımızı konuşuyoruz. Bu, Sayın Başkanımızın her vesileyle altını çizdiği bir konu. Kayıt dışının, vergi sonuçlarının yanında kalite ve sağlık yönünden de fevkalade olumsuz sonuçları vardır. Gıda sektöründe ve akaryakıt sektöründe bu konudaki kayıtdışının, kalite ve sağlık yönünden bize ne gibi ve ne boyutta olumsuz etkileri olabileceğini bir düşünün. Halbuki, biz bunları aşmak yerine, şu an yeni vergiler ve yeni teknikler kullanarak, yurtçinde vergi gelirlerini artırabilmenin yollarını arıyoruz. Yurtdışındaysa AB ve IMF ile sürdürdüğümüz beraberliğe son derece önem veriyor, sahip çıkıyor ve destekliyoruz, ancak taşlı, engebeli bir sürece girdiğimizi de görmek zorundayız.

Sizce AB ve IMF, Türkiye'nin problemlerine kalıcı çözümler bulabilir mi? 1960'lı yılları hepimiz hatırlarız. Belki de o tarihlerdeki tek aktüalite dergisi olan Hayat mecmuasının Başyazarı Şevket Rado, bir yazısında ilginç bir konuyu tartışmaya açmıştı: Hangi ülkeye gelişmiş ülke denir? Uzmanlar tartıştılar. Para mı, eğitim mi, gelir mi, yeraltı ve yerüstü kaynakları mı, teknoloji mi? Bütün bu uzun tartışmalardan sonra, uzmanlar bir tanım üzerinde mutabık kaldılar: "Kendi problemlerini, kendi

insanlarının ürettiği projeler ve kendi imkânlarıyla aşan ülkelere gelişmiş ülke" denir. Değerli arkadaşlar, bu gerçeği görmek bu kadar zor değil. Hepimiz, Ankara'dan veya bir başkasından veya birbirimizden beklemek yerine, "bu senaryoda benim rolüm nedir?" diye soramaz mıyız? Nerelerde hangi yanlışlıklar yaptığımızı, nerelerde hangi eksiklikleri olduğunu bilen bizler için, bu sorunun cevabı kesinlikle "evet"tir.

Bu iki gün, büyük bir fırsattır. Her yıl, Sanayi Kongremizde, inanıyorum ki hepimiz vizyonumuzu yeniden gözden geçiriyoruz. Bu Kongreden sonra geleceğe başka türlü bakmak istiyoruz. Değerli konuklar, bu bir vesiledir. Yeniden düşünelim, doğrularımızı ve ihtiyaçlarımızı tespit edelim, zor ama imkânsız olmayan gerçekleri masamızın üzerine koyalım. Yarınlar için, genç Türkiye Cumhuriyeti için hâlâ çok erken. Birleşelim, güç birliği yapalım, büyük ölçekli işletmeler için sermaye yaratalım. Küçük sermayeler yerine, sermayelerimizi yan yana koyalım ve büyük projelere imza atalım. Stratejik ortaklıklar oluşturalım ve enerjimizi içerdeki cılız mücadelede harcamak yerine, küresel rekabette daha iyi bir pozisyon almaya bakalım. Bugün ve yarın, yurtiçinden ve yurtdışından Kongremize katılmayı kabul ederek fikirlerini ve önerilerini bizlerle paylaşacak değerli konuklarımız, bu soruların cevabını arayanlara ışık tutacak ipuçlarını verecekler. Çözüm, tabii ki sizlerin ve bizlerin elinde, ekibimizin başarısında, takım kültüründe, yenilikçilikte, velhasıl ortaya koyacağımız Türk sanayiinin yol haritasındadır. Bu haritayı oluşturacak olan sizlersiniz.

M. Rifat Hisarcıklıoğlu

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye son dönemde, tarihinde hiç yaşamadığı kadar hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Buna istinaden, karşımızda yeni bir dünya, yeni bir küresel harita şekillenmektedir. Dünün davranış kalıpları, iş yapma biçimleri artık bugüne uymamaktadır. Değişen dünya, alışkanlıklarımızı ve iş görme biçimimizi değiştirmemizi zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden yeni bir stratejiye, yol haritasına ve vizyona olan ihtiyacımız her zamankinden daha fazla hale gelmiştir. 1960'larda özel girişimle tanışan, 1970'lerde sanayi hamlesi gerçekleştirmeye çalışan Türkiye, 1980'lerde dışa açılmayı, rekabet etmeyi öğrenmeye başlamıştır. Ancak bu dışa açılmayla beraber, yapılması gereken temel reformları yapamayan, erteleyen Türkiye, 1990'ları yerinde sayarak hatta kaybederek geçirmiştir.

Reformları yapmamanın faturası çok ağır olmuş ve 2001 kriziyle acı bir şekilde ödenmiştir. Bu ağır kriz aslında bize çok da önemli bir fırsat sunmuştur. 1990'larda yapamadığımız yapısal reformlar 2001'den sonra birer birer yapılmaya başlanmıştır. Bu sayede, dün büyüme süreci üzerindeki esas bağlayıcı kısıt olan istikrarsız makro ekonomik ortam değişmeye başlamıştır. Beş yıldır kesintisiz süren özel sektör kaynaklı büyüme, enflasyonun ve reel faiz oranının tek haneli seviyelere gerilemesi, kamu maliyesinde sağlanan düzelme, krizden sonra uygulanan reform programının sonucudur. Makro anlamda başarılı olduğu görülen bu program, ekonominin istikrarlı büyümesi için gerekli altyapıyı hazırlamıştır. Türkiye 10 yıldır kanıksamış olduğu %4 büyüme oranından daha iyisini başarabileceğini son 4 yıl içinde göstermiştir. Artık alışkın olduğumuzun üzerinde büyüme oranlarını yakalamak ve sürdürülebilir kılmak mümkündür. Büyümeyle sürdürülebilir kılmamız için yapmamız gereken bir taraftan bu programın sürdürülebilirliğini korumak, diğer taraftan şirketler kesiminin rekabet gücünü artıracak mikro ekonomik tedbirler paketini oluşturmaktır. Eğer bu tedbirleri geçmişte yarım bırakmamış olsaydık, şimdi zayıflayan sektörlerimizdeki sıkıntıları değil, yükselen sektörlerimizin başarılarını konuşuyor olacaktık. Sanayimizin rekabet edebilmesi için elimizdeki silah, artık ucuz işgücümüz değil, sahip olduğumuz bilgimiz, sahip olduğumuz yenilikçiliğimiz olmak zorundadır.

Değerli katılımcılar, Türk sanayinin faaliyet gösterdiği konular son 5 yıl içinde büyük ölçüde değişmiştir. Daha dün mahallesindeki ya da komşu şehirdeki firmalarla rekabet edebilen üreticilerimiz, bugün Çin'deki, Hindistan'daki firmaların rekabetiyle karşı karşıyadır. Enflasyona bağlı yapılan zamlarla, cömertçe dağıtılan kamu teşvikleriyle para kazanabilen iş adamlarımız, bugün kâr etmek için işletmelerini asgari düzeyde verimli çalıştırmak mecburiyetindedirler. Birçok sektörümüzde, dünyanın kâr marjları artık ortadan kalkmıştır. "Ne üretirsem satarım" devri kapanmıştır. Bu yeni ekonomik iklim, imalat

sanayine yönelik yeni politikaların uygulanmasını her zamankinden daha çok zorunlu kılmaktadır. İşte böyle bir yeni politika çerçevesi, DPT'nin 9. Kalkınma Planı, Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu çalışmaları çerçevesinde, TOBB'un düşünce kuruluğu olan Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfımız tarafından hazırlanmıştır. DPT ve TEPAV yakın işbirliğiyle sanayicimizin rekabet gücünü artırmaya yönelik bir sanayi politikası çerçevesini öneren bir çalışma, kamu ve özel sektörün politika tasarımı da araya gelmeleri açısından da Türkiye'de bir ilki oluşturmuştur. Türk imalat sanayinin rekabet gücünü ve verimliliğini artırmak, sanayinin küreselleşmeden zarar görmesini değil faydalanmasını sağlamak amacıyla temel bir politika çerçevesi öneren bu raporla başlayan işbirliği sürecinin, ileride kamu-özel sektör işbirliğinin kurumsallaşması sürecinde de devam etmesini umuyoruz.

2007'den beri oluşturduğumuz politika tasarım kapasitesi sayesinde, Türk özel sektörü ile kamu sektörü arasındaki diyaloga her zaman destek sağlamaya da hazırız. Gerek TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nde, gerek TEPAV'da oluşturduğumuz teknik kapasite önümüzdeki dönemde hem özel sektörde hem de kamuda verilecek kararlara hayati katkılarda bulunacaktır. Böylece Türk özel sektörü, kamu-özel sektör diyalogunda sadece söz dinleyen değil, aynı zamanda söz söyleyen, öneri getiren taraf olacaktır.

Türk imalat sanayi küresel ekonomiye hızla entegre olmaktadır. Ancak bu entegrasyon tamamen stratejiden yoksun bir şekilde gerçekleşmektedir. Son dönemde hızla artmakta olan cari açığın yarattığı kırılganlık da, işte bu strateji eksikliğiyle yakından ilgilidir. Bu durumun en güzel örneği, tekstil, konfeksiyon, hazır giyim sektöründe dünya çapındaki kotaların 2005'te kalkacağı yıllar öncesinden belli olduğu halde, kamunun ve özel sektörün bu konuda net bir strateji geliştirmemiş olmasıdır. Bu yüzden, bugün rekabet gücümüzün azaldığı bu sektörlerde, kamunun da teşviğiyle önemli yatırımlar yapılmıştır.

Kamu-özel sektör arasında bir diyalog mekanizması tesis edilemezse, sanayi envanter sistemi kurulamazsa, bundan sonra da benzer stratejik hatalar yapılması işten bile değildir. Ne yazık ki, hangi sektörde nasıl bir gücümüz var, nerede eksiklerimiz var, hâlâ bilmiyoruz, çünkü mevcut sanayi yatırımlarının bile düzgün ve güncel bir envanteri yoktur. TOBB olarak, sanayi envanter sistemine geçişin ilk adımını attık ve bir veri tabanı oluşturduk. Kapasite raporu alan 70.000 firmanın ürün bilgisini, üretim kapasitelerini il bazında internet üzerinden kullanıma açtık. şimdi, bu bilgilerin güncelliğini koruyabilmek için, çalışan sayılarını ve elektrik kullanım bilgilerini de eklemek gerekiyor. Ama bunların sisteme eklenmesi konusunda ilgili kamu kurumlarının bilgi paylaşımına yönelik isteksizliğini yıllardır aşabilmiş değiliz. Öte yandan, imalatımızın lokomotifini oluşturan yükselen sektörlerimizde de

üretimlerinin büyük bir kısmı, ithalata bağımlı olarak gerçekleştirilebilmektedir.

Yükselen sektörlerimizde yerel kümelenmelerin cılız olması ithalatı kamçulamakta, cari açığın yarattığı kırılmalılığı derinleştirmektedir. Firmalarımızı rekabet güçlerinin yüksek olacağı alanlara doğru yönlendirmek için, böyle yatırımlara verilecek desteğin çerçevesini belirleyecek bir kamu-özel sektör diyalog mekanizmasının kurulmasının zorunludur. Ancak bunun için, kamu ve özel sektörün bir arada çalışabilmeyi, kararları ortak tasarlamayı öğrenebilmesi gerekir. Ankara merkezli yaklaşımın değişmesi elzemdir. Türkiye birlikte düşünüp karar almayı öğrenmek zorundadır. Sanayi politikası, münferit dar çıkar gruplarının lobi girişimlerinin sonucu olmamalıdır. Küresel ekonomide rekabet etmenin şartlarına uygun, aynı zamanda AB ve DTÖ ile imzaladığımız anlaşmaları ihlal etmeyen yeni bir teşvik sistemi acilen tesis edilmelidir. Her türlü sanayi yatırımının değil, öncelikle daha yüksek katma değer yaratabilecek faaliyetlerin teşvik edilmesi, ülkemiz için artık bir zorunluluktur. Bunun için de, bir sanayi stratejimiz, buna bağlı olarak da bir yabancı yatırım stratejimizin tasarlanması zorunludur. Devir, doğrudan yabancı yatırımlarından korkma devri değildir. Fakat yalnızca "yabancı sermaye girişi iyidir" diyen tek cümlelik bir yabancı sermaye politikası dünyanın hiçbir ilerlemiş ülkesinde mevcut değildir. "Yabancı olsun da kim gelirse gelsin" demek yerine, rekabet gücümüze katkıda bulunabilecek yabancı yatırımların çekilmesi gerekmektedir. Türkiye'nin, daha fazla katma değer üreten, ileri teknoloji getirebilen, ihracat gerçekleştiren yabancı yatırımları çekmesi, yerel şirketlerimize ve sanayimize önemli katkılarda bulunacaktır.

Ancak aynı zamanda gerçekçi olmak da lazımdır. Türkiye'nin dört bir yanında ideal yatırım ve iş yapma ortamları oluşturmak, kısa vadede mümkün olmayacaktır. Neyse ki, bu sorunu çözmek için elimizde etkin bir mekanizma bulunmaktadır. Yaklaşık 40 yıldır uyguladığımız ve geliştirdiğimiz Organize Sanayi Bölgelerimiz (OSB), birçok orta ve küçük boyutlu işletmeyi bir araya getirerek, bunlara altyapı, lojistik ve çevre gibi konularda destek sağlamıştır. OSB modeli, ülkemizin sanayileşmesinde, sanayinin Anadolu'ya yayılmasında önemli bir rol oynamıştır. Son yıllarda yapılan yasal düzenlemeler sayesinde, OSB'ler teknik destek sağlamanın ötesinde, birçok ruhsat ve izin verir hale gelmiştir. Dolayısıyla, OSB'ler aracılığıyla sanayicilerimizin üstündeki bürokrasi yükü asgariye indirilmiştir. Elektrik, su, telefon gibi altyapı hizmetlerinin işletmelere bağlanması, OSB dışındaki bölgelerde 15 ila 20 gün sürerken, OSB'lerde bunun yarısı sürede, yani ortalama iki kat daha hızlı gerçekleşmektedir. Benzer durum, inşaat sözleşmeleri için de söz konusudur. OSB'lerde kurulu şirketler yapı ruhsatlarını ya da yapı kullanma izin belgelerini ortalama 40 günde alırken, bu süre OSB dışındaki işletmeler için

ortalama 80 gündür. Bütün bunlar, üstün altyapı hizmetleriyle de birleşince mikro ölçekli sanayicilerimiz için sağlıklı bir yatırım ortamı tesis edilmiştir. OSB'ler yatırımların ve iş yapmanın önündeki engelleri, yerel düzeyde büyük ölçüde azaltabilmektedirler. İşte bu yüzden bugün, Türkiye'nin öncelikle yapması gerekenlerin başında, OSB'lerin kapasitelerini ve yetkileri artıracak tek durak şeklinde çalışabilmelerini sağlamak gelmelidir. Hem sanayileşmenin hem de şehirleşmenin düzgün ve sağlıklı bir şekilde gelişmesi açısından da kritik nokta haline gelen OSB'lerin bu işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri, sayılarının ve niteliklerinin artırılması ve tüm ülke geneline yaygınlaştırılması, Türkiye ekonomisinin önümüzdeki yıllardaki gelişimi açısından son derece önemlidir.

Öte yandan Türkiye'nin acilen bir beceri dönüşüm seferberliğine de ihtiyacı bulunmaktadır. Rekabet, bilgiye dayalı hale geliyorsa, işgücümüzün niteliklerini de buna göre geliştirmemiz gerekmektedir. Daha fazla katma değer yaratabilmenin yolu, daha kaliteli, daha bilgili, daha donanımlı bir işgücüyle mümkün olacaktır. Bugün işsizliğin kaynağı, artık sanayimizin ihtiyaç duyduğu becerilerle okullarımızın kazandırdığı becerilerin birbiriyle uyuşmamasıdır. Bu beceri uyumsuzluğu yakında daha açık bir biçimde görünür hale gelecektir. Çalışma yaşına gelen genç nüfusa beceri kazandırılması, Türkiye'nin beka meselesidir. Bu alanda atılacak adım, AB sürecini de rahatlatacaktır.

Türkiye, bölgesindeki en güçlü özel sektöre sahiptir. Bizim insanımız müteşebbistir. Bugün Türkiye'yi büyütenler, Türkiye'yi sırtında taşıyanlar, Türk müteşebbisleridir. Orta Doğu'da, Orta Asya'da, Avrupa'da, Rusya'da, Kuzey Afrika'da hep Türk müteşebbisleri vardır. Yalnız ticaretle ya da inşaatla değil, aynı zamanda üretimle de uğraşmaktadırlar. Orta Doğu'da ve Kuzey Afrika ülkelerinde yapılan toplam sanayi malları entegrasyonunda da Türkiye vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Türkiye'yi vazgeçilmez kılan, Türk ekonomisinin bütün bu bölgedeki ağırlığıdır.

Türk sanayi, Türk müteşebbisleri Türkiye Cumhuriyeti'nin en büyük kazanımıdır. "80 yılda bu topraklarda ne yaptınız?" diye soranlara, petrolümüz, doğal kaynağımız, elde bir hazinemiz olmadan, bir tek kendi gücümüze güvenerek ortaya çıkarttığımız bu üretim kapasitesini göstermeliyiz. AB uyum sürecinde gerçekleştirdiğimiz mevzuat dönüşümü, müteşebbislerimizin elini rahatlatacaktır. Keyfiliğin yerini, kural hakimiyeti alacaktır ve bu da hepimiz için iyidir. Almanya'daki Türk müteşebbisleri nasıl oluyor da, bizden, Türkiye'deki müteşebbislerden daha verimli olabiliyorlar. İnsan aynıdır ama içinde faaliyet gösterilen ortam farklıdır. İşte bu ortamı meydana getirmek, ülkemizdeki iş görme biçimini değiştirmek için, AB sürecine inanıyoruz. Şimdi Türkiye, bir değişim sürecinin tam başındadır. Bu bir fırsattır ve fırsatlar kullanılmak içindir.

Ali Coşkun

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı

Üyesi olmakla daima gurur duyduğum İstanbul Sanayi Odası tarafından düzenlenen bu toplantının ülkemiz ve bütün katılımcılar için hayırlara vesile olmasını diliyorum.

Dünya ekonomisinde son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler, sanayi politikalarının amacını ve etki alanını da değiştirmeye zorlamaktadır. Önceki yıllarda sanayileşme temel amaçken, günümüzde, uygulanan politikaların temel amacı rekabet gücünü artırmak olmuştur.

Bir yandan AB'ye üyelik süreciyle dünyanın en gelişmiş sistemlerinden biriyle bütünleşmeye hazırlanan sanayimiz, bir yandan da Çin gibi Uzakdoğu'nun ucuz maliyetlerine sahip olan ülkelerin yarattığı rekabet baskısıyla karşı karşıya kalan Türkiye sanayisi için, rekabet gücüne yönelik politikalar ve stratejiler son derece önem taşımaktadır.

Bu noktadan hareketle, ekonomik büyümenin ve sosyal kalkınmanın istikrarlı bir yapıda sürdürülmesi yolunda bölgeler arası gelir dağılımının dengelenmesi, istihdamın artırılması, beşeri sorumluluğun geliştirilmesi, sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi, kamu hizmetlerinde bürokratik engellerin yok edilerek etkinliğin artırılması fevkalade önemlidir. Altını çizerek söylüyorum, dört yıldır mücadele ettiğimiz bürokratik engelleri tam kaldıramadığımız değiliz, bunları kaldırmak değil yok etmek gerektiğine inanıyorum ancak yılların birikimini de kısa zamanda düzeltmek mümkün olmuyor. Siyasi otorite olarak, bürokrasiye karşı değiliz, bürokratik engellere karşıyız, dolayısıyla mücadeleye devam etmekteyiz. Temel gelişme eksenleriyle birlikte verimliliğin artırılması, kalite ve markalaşma hedeflenerek ArGe destekleriyle rekabet gücünün artırılmasını da stratejik amaç olarak belirlemiştir bulunuyoruz.

Son yıllarda gerçekleştirilen yapısal reformlar ve sağlanan makro ekonomik istikrar sonucu önemli verimlilik artışları elde edilmesine rağmen, benden önce konuşan değerli başkanların da belirttiği gibi, ülkemizin rekabet gücü yeterince geliştirilememiştir. Bunun temel sebepleri arasında, makro ekonomik istikrarda, iş ortamının kalitesinde, altyapıda, ArGe ve yenilikçiliğin geliştirilmesinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılmamasında, teknik eleman yetiştirmede yaşanan yetersizliklerle, maalesef kayıtdışılıkla birlikte vurgunlar, soygunlar ve yolsuzluklar döneminin büyük etkisi vardır.

Bugün sanayimizin, 2002 yılı öncesi yaşanan ekonomik krizlerle birlikte, teknolojik yetersizlik, modern teknoloji kullanımının hızlı yaygınlaştırılmaması, nitelikli işgücü noksanlığı, yüksek katma değerli ürünlerde sınırlı üretim kabiliyeti, gelişen sektörlerde yeterince yatırım yapılamaması, tesislerin yönetim ve üretim

yapılarında yenileştirme ihtiyacı, yatırımcıların bilgiye erişimindeki zorluklar, Organize Sanayi Bölgeleri ihtiyacının yeterli düzeyde karşılanamamasıyla kayıtdışılık ve Gümrük Birliği uygulamaları sonucu üçüncü ülkelerden yapılan ithalattan kaynaklanan haksız rekabet gibi, hızlı gelişmeyi sınırlayan yapısal nitelikteki sorunlar devam etmektedir.

Bununla birlikte, son dört yılda elde edilen, ortalama %7,8 oranındaki sürdürülebilir büyümede, sektörel yapısına bakıldığında, en büyük katkının sanayi sektöründen geldiği de görülmektedir. Bu bakımdan özel sektör öncülüğünde kalkınma modelini benimsemiş bir hükümetin aranızdan gelen bir üyesi olarak, milletim ve hükümetim adına özel sektöre buradan şükranlarımı sunuyorum. Bu gelişmeler sonucunda, sanayi sektörünün toplam katma değer içindeki payı artmıştır. Bu durum, özel sektörün önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Değerli konuklar, AB'ye üyelik sürecinde, 9. Kalkınma Planı hedeflerinde sanayi vizyonumuzu, "ileri teknolojiye dayalı, rekabet gücü ve katma değeri yüksek, yenilikçi, sosyal güvenlik beklentileri ve tam istihdam hedefini karşılayan bir sanayi yapısına sahip olmak" şeklinde belirledik. Bu kapsamda, sanayi politikası iki temel sütun üzerine inşa edilmektedir. İlk sütun, Türkiye'de sektörlerin küresel ekonomiye uyumu ve rekabet güçlerinin artması için, sektörel politikaların geliştirilmesine yönelik zeminin oluşturulmasıdır. İkinci sütun ise, Türkiye'de şirketlerin yatırım ve iş yapmalarının ve verimliliklerini artırmalarının önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik politika çerçevesidir. Bu bağlamda, Türkiye ekonomisinin gelişmesinin yolunun özel sektörden geçtiğinin bilincinde olarak, ekonomik yapıyı yöneten ve rekabet edebilen bir hale getirebilmek için, Bakanlık olarak sanayicilerimize, rekabete açık serbest piyasa ekonomilerinde olmazsa olmaz kuruluşlar olan KOBİ'lerden sorumlu olan KOSGEB, Türk Standardları Enstitüsü, Milli Prodüktivite Merkezi, Türk Patent Enstitüsü, Türk Akreditasyon Kurumu ve Rekabet Kurumu gibi, bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarımızla birlikte özel bir önem vermekteyiz ve özel sektörün emrindeyiz.

Değerli konuklar, Türkiye'de son dönemde, makro ekonomik istikrarın sağlanması yanında, değerli Oda Başkanımızın da veciz olarak belirttiği gibi, işletmelerin rekabet gücünü artırma yönünde yeterli sonuç alınamamıştır. Gerçekleştirilen çeşitli düzenlemelerle, iş ortamının iyileştirilmesinde önemli mesafe alınmış ve yatırımlarda artış kaydedilmiştir ancak yeterli değildir. Yatırım ortamının iyileştirilmesi reform programı kapsamında, yatırım ve işletme dönemlerinde karşılaşılan idari engellerin kaldırılmasına yönelik birçok düzenleme gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede, izninizle bazı örneklere değinmek istiyorum; üç-dört ayda kurulan şirket yapısının bir günde halledilebilir olması olumlu bir gelişmedir. Ancak bir şirketin tasfiyesi veya şekil değiştirmesi gibi konular, hâlâ 2-3 yıl sürmektedir. Türk Ticaret Kanunu yeniden yazılmıştır, 1.500'ü aşkın maddeden oluştuğu için (AB'nin uyum yasalarından kaynaklanan TBMM'nin yoğun trafiği dolayısıyla), Türk Ticaret Kanunu şu an için Komisyon'da beklemektedir. Sizleri ve bizleri rahatsız eden birçok sorun, bu yasanın yürürlüğe girmesiyle çözülecektir, bu konuda da desteklerinizi bekliyorum.

Doğrudan yabancı yatırım için aranan en düşük sermaye miktarı kaldırılmış ve izin sisteminden bilgilendirme sistemine geçilmiştir. Şirket kurma öncesinde yapılan işlemlerde yabancı ve yerli yatırımlar arasındaki ayırım giderilmiştir. Yabancı sermayenin 2002 yılından önce, yılda 1 milyar dolarlardan geçen yıl 9,8 milyar Dolara, bu senede 20 milyar ABD Doları'nın üzerinde doğrudan yatırıma yönelmesinde bu kararlar fevkalade etkili olmuştur. Ancak Sayın Hırcaklıoğlu'na katılıyorum, yabancı sermayeyi kontrolsüz bırakmak ve hangi konuda olursa olsun yatırımı teşvik etmek gibi bir düşüncemiz yoktur.

2005 yılında KOBİ tanımı konusundaki karmaşa giderilerek AB mevzuatıyla uyumlu düzenleme yapılmıştır. Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri olan KOBİ'lerin kurumsal yönetimlerinin geliştirilmesi, iş geliştirme merkezleri, teknoloji merkezleri, girişimci sermaye şirketleri, kredi güvence fonu gibi destek kurumları aracılığıyla teknik yardım sağlanması ve destekleri çeşitlendirilmiş finansman imkânlarının bunlar için de artırılması, iş ortamlarının geliştirilmesi açısından önemli adımlar atılmış bulunmaktadır. Beklenen daha fazla destek, kaynak yetersizliğinden gelmektedir.

Sınai Mülkiyet Hakları sistemi güçlendirilmiş ve hak korsanlığı ile taklitçiliğin önlenmesi amacıyla düzenlemeler yapılmıştır. Yıllardır tartıştığımız üniversite-sanayi işbirliğinde önemli adımlar atılmış, üniversitelerin araştırma kurumlarındaki bilim ve teknoloji altyapısını, sanayi sektörü başta olmak üzere, ekonomik faaliyetlerle bütünleştirip geliştirmek amacıyla özellikle orta ve küçük işletmeler için 20 adet Teknoloji Merkezi ve 8 adet Duvarsız Teknoloji Desteği dediğimiz inkübatör faaliyete girmiş bulunmaktadır. Ayrıca, bizim hükümetimiz döneminde, 22 üniversiteyle Teknoloji Geliştirme Bölgeleri kuruluşu gerçekleştirilmiş, bunun 14'ü aktif olarak teknoloji üretir hale gelmiştir. Teknoloji Geliştirme Merkezleri'ne, 2013 yılına kadar vergi muafiyeti başta olmak üzere birçok teşvikler getirilmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki teknoparklarla kıyaslandığında, çok kısa sürede yapılanması tamamlayan bu merkezlerde, şu anda 533 şirket çalışmaktadır, istihdam edilen personel sayısı

7.750'ye çıkmıştır. 2002 yılında, üzerinde çalışılan proje sayısı 30 seviyesindeydi, şu anda 2.470 proje ArGe çalışması olarak sürdürülmektedir. Bölgelerden teknoloji ihracatı, çünkü tarih itibarıyla, 105 milyon dolara erişmiştir, bu belki küçük bir rakam olabilir ama Türkiye'nin artık teknoloji ihraç etmeye başlamış olması bakımından, hedefe varması için bu ilk adımın çok önemli olduğuna inanıyorum. Bu bölgelerde yabancı sermayeli firma sayısı 23'e yükselmiştir. Yabancı yatırım tutarı, 300 milyon dolar seviyesindedir. Böylece teknoloji geliştirme merkezlerinde, bilim çevrelerinin birikimi, özel sektörün beklentisi ve kamunun desteğiyle önemli gelişmeler olmaktadır.

Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde, ağırlıklı olarak sanayicinin acil ihtiyaç duyduğu ve hemen ticarete dönüştürülebilir konulara öncelik vermekteyiz ve desteklemekteyiz. Bunların başında, yazılım, bilişim teknolojisi, elektronik, ileri malzeme teknolojileri başta olmak üzere, tasarım, nanoteknoloji, bioteknoloji, yenilenebilir enerji teknolojileri alanlarında da projeler sürdürülmektedir.

Türkiye'nin uluslararası ortamda da itibar kazanması fevkalade önemlidir. Bunu sağlayacak sanayi ile ilgili kurumlardan bir tanesi, Bakanlığımıza bağlı olan Akreditasyon Kurumu'dur. Uluslararası tanınabilirlik, malların ticarete serbest dolaşımını sağlamak için fevkalade önem taşımaktadır. Özellikle AB ile üyelik süreci içinde olan ülkemizdeki laboratuvarlarda verilmekte olan raporların ve belgelendirme kuruluşlarının sertifikalarının tanınabilirliğini sağlamak, önemli bir hedef olarak gündemimizde yer almıştır. Türk Akreditasyon Kurumu'nun 4 Nisan 2006 tarihinden itibaren uluslararası tanınabilirliği olan bir akreditasyon kurumu haline gelmesiyle, bu kurumumuz tarafından akredite edilmiş laboratuvarlarımızın ve belgelendirme kuruluşlarımızın sağlamış olduğu sertifikaların refakat etmekte olduğu ürünlerimiz, girdikleri piyasalarda yeniden test edilme veya kontrolden geçirilme işlemleriyle karşı karşıya kalmayacaktır. Üreticilerimiz, ihtiyaçları olan akreditasyon hizmetlerini, ülkemizdeki kuruluşlardan alarak, ihracatta daha rekabetçi hale gelebileceklerdir.

Buradan Medis Başkanımız Sayın Hüsamettin Kavi'nin titizlikle değindiği CE belgesi hakkında bilgi vermek istiyorum. CE belgesi, bildiğiniz gibi, AB'nde belirlenmiş bazı ürünlerin hem bizim ülkemizde hem de AB'ne üye ülkelerde serbest dolaşımı için gerekli bir pasaport işlevi görmektedir. Ne yazık ki, AB bu konularda çifte standart uygulamaktadır ve gereksiz oyalama ile yetki vermeyi geciktirmiştir. İzninizle AB ilişkilerine değinmişken bir olayı anlatmak istiyorum. Cumartesi günü 18 milyon nüfusuyla Almanya'nın en büyük eyaleti olan ve 900 bin Türk vatandaşımızın yaşadığı Kuzey Ren-Vestfalya eyaletinde düzenlenen "Türkiye-Almanya Ekonomik İşbirliği ve Batıdan Doğuya Ekonomik Köprü Kurulması" konulu toplantıda Essen

Belediye Başkanı şöyle bir soru sordu: "Sayın Coşkun, anlattıklarınız bizi fevkalade tatmin etti. Türkiye'deki reformları hayranlıkla ve dikkatle izliyoruz, çünkü burada Türk vatandaşlarınız var ve onlar bizim akrabamız oldular artık. Türkiye ile yakından ilgileniyoruz, AB'ne girmeniz için her türlü desteği vermeye hazırız ancak 1-2 yıl önce Türk halkı %70'in üzerinde AB'ye girme eğilimi göstermişken son günlerde gazetelerde bunun %50 civarına indiğini görüyoruz, bunu tahlil ettiniz mi?" Verdiğim cevabı çok kısa olarak size özetlemek istiyorum. "Biz ettik ama bunu aslında sizin tahlil etmeniz lazım. Yine de kısaca ifade edeyim. Çifte standart uyguluyorsunuz. AB'ye giriş için iki kriter mevcut ve bunları diğer 25 ülkeye de koydunuz. İlki Kopenhag Kriterleri ve burada Türkiye'nin bir sorunu yok. Demokrasi, insan hakları, hukukun üstünlüğü, özgürlükler, bütün bunlarla ilgili mevzuatı yeniledik ve Avrupa'nın da bizim de vazgeçilmez ilkeleri bunlar. Ama Fransa gibi bir ülke, sözde Ermeni soykırımını hakkında devlet ciddiyetine, demokrasiye, insan haklarına, hukukun üstünlüğüne, özgürlüklere yakışmayan bir karar alıyor ve sizler de suskunluğunuzu sürdürüyorsunuz. Diğerisi ise, Kıbrıs meselesi hakkındadır. Annan Planına Kuzey Kıbrıs "evet" diyor, Rum tarafı "evet" sözü verdiği halde "hayır" diyor. "Hayır" diyeni yani AB politikasına uymayanı ödüllendiriyorsunuz, Türk tarafını cezalandırıyorsunuz ve ambargo hâlâ devam ediyor. Daha devam edeyim mi?" dedim, elini kaldırdı. "O zaman teknik konuya geçiyorum," dedim. "CE belgesiyle ilgili her türlü altyapı Türkiye'de mevcuttur. 13.780 standart TSE tarafından Avrupa normlarına uyumlaştırılmış. 162 sanayi direktifi ve 17 CE direktifi Türkiye'de uygulanmaya alınmıştır. Gelen heyetler Türkiye'nin birçok AB üyesi ülkeden daha üst seviyede altyapıya sahip olduğumuzu söylüyorlar, raporlarını yazıyorlar. En son Gümrük Birliği'nden kaynaklanan bu yetkimizi 2 sene geciktiriyorsunuz, elinde çantayla belge satan insanlar, AB'den akreditasyon almış kuruluşlar gelip belge satıyorlar, bizim KOBİ'ler, bu belge için milyonlarca avro bedel ödüyorlar, siz seyrediyorsunuz. Akreditasyon Kurulunuz uluslararası tanınırlık kazanmadı diyorsunuz. 4 Nisan 2006 tarihinde kazanıyor, o günden beri Brüksel'de resmi gazetede iki satır ilan edeceksiniz, hâlâ etmiyorsunuz," dedim, soruyu soran başkan özür diledi.

Dolayısıyla arkadaşlar, maalesef böyle şeyler olmaktadır; şimdiye kadar yaptığımız gibi, inşallah bunları da sabırla aşacağız, çünkü taramalarda da bunlarla karşılaştık ama 35 konunun taraması bitti ve müzakereler başladı. AB sürecinde sizlerin verdiği desteğe de, hükümetim adına tekrar teşekkür ediyorum. Özellikle TOBB'un şemsiyesi altında, sivil toplum kuruluşlarımız bu konuda hakikaten çok başarılı bir imtihan vermiştir.

Değerli konuklar, yaşadığımız olumlu gelişmelerle birlikte, Türkiye ekonomisinin bir sorunu haline gelen kayıtdışılığa da değinmek istiyorum. Kayıtdışı ekonominin altında, ülkemizde uzun süredir yaşanan makro ekonomik istikrarsızlık, yüksek

enflasyon, yüksek vergi, yüksek faiz, yüksek prim oranları, idari-mali-yasal engeller ve ekonomik nedenlerle beraber birçok siyasi istikrarsızlığa dayanan nedenler yatmaktadır. Kayıtdışı rekabet oluştururken, kayıtdışı istihdamda da sorun olmaktadır. Dolayısıyla, istikrarsız bir ortamda ayakta durabilmek için, birçok kuruluş maalesef kayıtdışılığa itilmiştir ve sürekli yüksek faizle devletin adeta tefecilik yaptığı gibi, ne yazık ki burada da yanlış politikalar güdülmüştür. Bu sebeple makro ekonomik değerlerin de gerçekleri yansıtmadığını buradan belirtmek isterim. Eğer kayıtdışı ekonomi, kayıt altına alınabilseydi, GSMH'mız bu seviyede gözükmezdi. Zira GSMH'mız %60-70 daha büyüktür. Kamu borçlarının GSMH'ya oranını %92'den %57'ye indirdik, inşallah %50'lerle başlayacağız. %60 Maastricht kriterinin altına indik ama gerçek anlamda kayıt dışılığı hesap ederek GSMH'yı dikkate alırsanız bu oran %40 civarında gözüküyor. Kişi başına düşen gelir 2.200 dolarlardan 5.000 doları geçti ama doğal olarak 8.000 dolar civarında. Satın alma gücüne baktığınız zaman 11-12 milyon dolar civarında olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla kayıtdışı ekonomi, gerçek makro ekonomik değerleri yorumlamamızda da bize gerçekçi durumları vermiyor.

Makro ekonomik istikrar ve enflasyon konusunda gelişmeler sağlanmasına rağmen, değerli Başkanlarımın da belirttiği gibi, işletmelerin çok büyük bölümünün küçük ölçekli olması, yoksulluk, işsizlik, yolsuzluk ve kamu harcamalarındaki israf, çarpık kentleşme, bürokratik formaliteler, ekonomide nakit kullanımının gelişmiş ülkelere göre yüksek olması, denetim sisteminin etkisizliği, kamu kurumları arasındaki koordinasyon eksikliği, sıkça çıkarılan aflar, kayıtdışılıkla mücadelede toplumsal ve siyasi iradenin oluşmaması gibi yapısal nedenler, kayıtdışı ekonominin boyutlarının büyümesinde rol oynamaktadırlar. Bürokrasinin azaltılmasına, enflasyon muhasebesi uygulamasına, gümrük, sosyal güvenlik ve vergi işlemlerinde otomasyona geçilmesine, kaçakçılıkla mücadeleye, fikri mülkiyet haklarının korunmasına ve az gelişmiş şehirlerde istihdamın artmasının teşvikine yönelik düzenlemeler yapılmasına rağmen, kayıtdışılığın boyutu arzu edilen oranda azaltılamamıştır.

Yenilikçilik, rekabetçi ekonomik yapının en önemli unsurlarından biridir. Yeniliklerin büyük kısmı, bilgi ve teknoloji üreten ArGe faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Bu noktada bir hususu özellikle vurgulamak istiyorum. Bildiğiniz gibi, AB, Lizbon stratejisiyle istihdam, ekonomik reform ve toplumsal uyum konularındaki önceliklerini belirlemiş ve rekabet gücünü artırmak için ArGe ve yeniliği teşvik ederek, insana yatırım yaparak bilgiye dayalı bir ekonomiye ve topluma geçişi hızlandırmayı amaçlamıştır. Bu çerçevede, 2010'a kadar ArGe harcamalarının GSYH'daki payının %3'e yükseltilmesi hedeflenmekte, yeni teknolojinin gelişimi için daha elverişli yasal

düzenlemelerin getirilmesi, devlet yardımlarının, kamu ihale ve vergi sistemlerinin, araştırma ve yenilikçiliğe yönelik olarak yeniden yapılandırılması, fikri hakların korunması ve araştırmacılar için elverişli bir ortam sunulması gibi politikalar gündeme getirilmektedir.

Bu süreçte Basel II şartlarının gündeme getirilmesiyle, şirketler kesimine de düşen önemli yükümlülükler olmaktadır. Önümüzdeki yıllarda, AB'ye uyum sürecinin gerektireceği mevzuat değişiklikleri, Türkiye'deki şirket yönetimi kültüründe yeniden yapılanma ve köklü değişikliklere neden olacaktır. Üzülerek belirtmeliyim ki, KOBİ'ler hâlâ bu gelişimin farkında değildir ve AB'ye girme konusunda olumlu düşüncede olan birçok sanayici arkadaş, bunları karşısına koyduğunuz zaman, hükümetin bunları önlemesi yönünde talepte bulunuyor. Şunu bilelim ki, artık bundan sonra AB'den gelen uyum şartları konusunda, hükümetin fazla bir şey yapma yetkisi olmayacaktır. Onun için, topyekün olarak silkelenip uyum için kendimize gelmemiz lazım.

Küresel piyasalarda rekabetçi konumda olmak isteyen şirketlerde bu çok önemlidir. İçten kaynaklanan kapsamlı dönüşüm talepleri de gündeme gelecektir. İşte bütün bu değişiklikler doğrultusunda ele aldığımızda, Türkiye'nin gelecek dönem ekonomik büyümesinde güçlenecek olan şirketler kesimimizin bu değişikliğe hazır hale gelmesi zorunludur. Verimlilik, yenilikçilik, rekabet gücünün temel unsurlarını oluştururken, bunları etkileyebilecek yeni politika araçlarına da ihtiyaç duyulduğu açıktır. Kümelenmelere yönelik yaklaşımlar mikro seviyede oldukları için büyük önem taşımaktadırlar, çünkü kümelenmeler, hem büyüyen ihracatta itici gücü oluşturmakta hem de yabancı yatırımcılar için bir cazibe merkezi oluşturmaktadırlar. Rekabet şartlarının ağırlaştığı küresel ekonomide, şirketlerin büyüklüğü de rekabet gücünün belirleyici unsurlarındandır.

Sanayi Kongresi'ni gerçekleştiren İSO tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 1.000 sanayi kuruluşu listesi incelendiğinde, verimlilik bakımından yüksek performans gösteren şirketlerin aynı zamanda kayda değer biçimde büyük ölçekli oldukları görülmektedir. Önümüzdeki dönemin rekabet ortamında çok önemli rol oynayacak olan KOBİ'lerin bir dizi yapısal değişiklikleri de beraberlerinde getirmeye başladığına işaret etmek istiyorum ve KOSGEB bu konuda çok ciddi destekler vermektedir.

Gelinen bu noktada, işletmelerin rekabet gücünü artırmak, üretimi teşvik ve kayıtdışı kayıt altına alabilmek için Bakanlık olarak hazırladığımız çalışmayı, başta Başbakanlık olmak üzere ilgili Bakan arkadaşlarıma iletmış bulunuyorum. İlgili birimler, Sayın Başbakan'ın talimatıyla çalışmayı

incelemektedirler. Bu çalışmamız, kayıtdışı oluşturulan etmenlerin tespitiyle başlıyor. Burada gördük ki denetim yetersizliği var ve bu konuda sadece polisiye tedbirlerle bir sonuca varamayacağız. Bu nedenle ekonomik tedbirlerin ve ekonomik reçetelerin hazırlanması ihtiyacını duyduk. Başta vergi ve sigorta primlerinin yüksekliği, kıdem tazminatı yükümlülüğü, devlet sosyal güvenlik sorumluluğunun özel sektöre yüklenmiş olması en büyük sorunlardı. Örneğin, 50 kişiden fazla çalıştıran kuruluşlara cezalandırırım diyor devlet, böyle bir devlet anlayışı olamaz, maalesef bugüne kadar biz bunu düzeltilmedik ve eğer bunda bir suç varsa ben de aranızdan gelmiş bir sanayici ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı sorumluluğunu taşıyan bir arkadaşınız olarak, bu konuda suçluyum, çünkü derdimi bugüne kadar anlatamadım. 50 kişiden fazla çalıştıran, 1 terör mağduru, 1 eski hükümlü, 1 özürle çalıştırmak mecburiyetindedir, ayrıca birçok sosyal yükümlülük de işletmelere yükletilmektedir. Bu durumda, işletmeler personel sayısı bakımından ya 50'yi aşmamakta ve parçalanmakta ya da kayıtdışıyla yönelmektedir.

Ayrıca, bölgesel sosyoekonomik gelişmişlik katsayısına göre yatırım indirimi ve asgari ücret uygulamasının kademeli uygulanması gerekmektedir. Yapılması gerekenler arasında ev ekonomisini, iş geliştirme merkezlerini geliştirmek için fon oluşturmak, zora düşmüş şirketlere Anadolu Yaklaşımı'nı bir an önce getirmek, barter sistemini geliştirmek, sanayide kullanılan enerjide indirim, KDV, ÖTV oranlarının sektör bazında yeniden düzenlenmesi, işyerleri için mortgage - konutlar için getiriyorlar, işyerleri için getirmiyorlar, bunun mücadelesini veriyoruz-Serbest Bölgelerde alınan yanlış kararların hızla düzeltilmesi geliyor. Esnaf ve sanatkâr kredilerinde önemli gelişmeler elde ettik, şöyle ki 2002 yılında faizler %59, kullanılan toplam kredi 153 trilyon, batacak ise %24'tü. Şu anda esnafın kullandığı kredi, eski para birimiyle 4 katrilyonu geçti, faizler %13 seviyesinde ve 800 bin esnaf dönerli sistemle bundan istifade etti. Fakat bunu da yeterli bulmuyoruz, çünkü esnaf rejimin teminatı ve ekonominin temel taşlarındandır.

Piyasa gözetim denetimi AB sürecinde ayrı bir önem kazanmıştır. Bu konuda Bakanlığımız AB'den gelen uzmanlarla çalışmaktadır, 550 mühendisimiz piyasa denetimleri yapmaktadır. Bayındırlık Bakanlığı'nın teşkilatı olmadığı için Bayındırlığın sorumluluğu üzerimizdedir, ayrıca enerji ve akaryakıt denetimleri bizdedir ve bu konuda çalışmaları sürdürüyoruz. Ancak bütçeden bize aktarılan kaynak yeterli değildir, onun için sivil toplum kuruluşlarıyla, odalarımızla, borsalarımızla, mühendis odalarıyla piyasa denetimleri sorumluluğunu paylaşma konusunda bir çalışma yapıyoruz.

Girişim sermaye şirketleri, TOBB'un şemsiyesi altında kurulmuştur. Risk sermayesi dediğimiz -

fakat risk ürkütücü olduğu için girişim sermaye şirketleri ismini koyduk- şirketler için vergi muafiyeti getirdik. Kredi garanti fonunun geliştirilmesi konusunda hükümetten destek bekliyoruz. Sanayi tezlerini başlattık, sanayinin ihtiyacı olan tezleri destekliyoruz. Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde bunları değerlendiriyoruz ancak kaynaklar yetersiz kalıyor. Elbette bütün bunları konuşurken IMF, Dünya Bankası ilişkilerini de unutmamak lazım. Maliye, Hazine ve DPT tarafından mali disiplinin sarsılmaması doğrultusunda, bu reformları bugüne kadar gerçekleştiremedik. Bunda bizden önceki hükümetlerin hükümeti çok büyük borç bataklarıyla devretmiş olması çok etkilidir. Bugün borçların ödenmesinde bir sorun yok ama kontrollü bütçeden aldığımız 30 katrilyon liranın üzerinde faiz tasarrufu sağladığımız halde, 2007 yılında 57 katrilyon lira faiz ödemesi var. Bütün altyapıya ayırabildiğimiz kaynak ise 17 katrilyon lira. Bu 8 katrilyondu, bu sene 11-12 katrilyon seviyesine çıkardık, 2007 yılında da 17 katrilyon lira olacak, yani 4-5 katı faiz ödeyen bir bütçemiz var. Dolayısıyla bunların IMF karşısında ne getirip ne götürdüğünü, faiz dışı fazlayı nasıl etkilediğini inceleyen çalışmalar 8 aydır devam ediyor.

Ne yazık ki, Sayın Hisarcıklıoğlu'nun söylediği gibi, sanayi envanterimizi kapasite kullanan kuruluşlar dışında şu anda kontrol altında tutamıyoruz. Belki ona ilave olarak, KOSGEB altında, 4.400 kayıttan aldığımız 70.000'i aşan KOBİ'yi de katmak lazım. Demek ki, 70.000 de büyük sanayi ile, şu anda 140.000 firmayı ver tabanına almış bulunuyoruz. Ancak yeterli değil, çünkü bu görevi acil eylem planında DPT'ye verdiler ve kanun gizli tuttuğu için, Sayın Hisarcıklıoğlu'nun dediği gibi, bu yetkiyi bir türlü alamamıştık. En sonunda geçen hafta, Yüksek Planlama Kurulu'nun kararıyla bunun koordinasyonunu Bakanlığımıza verdiler. Bakanlığımızın adı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ama envanterin yetkisi DİE'deydi. 3,5 senedir mücadele ediyoruz. Şimdi TOBB ve Odalarımız ile önümüzdeki günlerde bir toplantı yapacağız ve elele vererek bunu en kısa zamanda tamamlayacağız. Bu çalışmanın ödeneği de çıkartıldı. Mali disiplinin bozulmamasına hep beraber hassasiyet gösteriyoruz. Bu bozulmaya fırsat vermeden, ana programlardan herhangi bir sapma yapmadan, Başkanlarımın dile getirdiği ve burada 2 gün içinde değerlendirilecek bütün iyileştirmelerin yapılması gerektiğine inanan bir arkadaşınızım. Eğer bunları yaparsak, mali disiplin bakımından belki 5-6 ay sıkıntı çekebiliriz ama 6 ay sonra bu durumun tersine döneceğine inanıyoruz.

İçinde bulunduğumuz sürecin, özellikle sanayi ve teknoloji alanlarında birçok yeni program ve proje mekanizmalarını da içeren bir değişim ve yenilenme süreci olacağını bir kez daha ifade ederek, bu dönemde sanayimizin sürdürülebilir rekabet gücüne yönelik tüm tedbirleri almaya devam edeceğimizi vurgulayarak konuşmamı bitiriyorum.

1. GÜN KONUK KONUŞMACI

Küresel Dinamikler ve İş Dünyasına Etkileri

Bill Emmott

The Economist Dergisi Eski Genel Yayın Yönetmeni

Bill Emmott

The Economist Dergisi Eski Genel Yayın Yönetmeni

Konuştuğum dilden de anlaşılacağı gibi, benim buradaki rolüm yabancı olmak, uluslararası bir bakışın, yabancı bir bakışın ve Türkiye dışından bir bakışın temsilcisi olmak. Bu bir İngiliz ya da bir Avrupalı bakışı da değil. Ben kendimi bir dünya vatandaşı olarak görüyorum. Sanırım bu, dünya üzerinde 200 ülkede eş baskısı satılan ve satışının %85'inden fazlası anavatanı İngiltere dışında gerçekleşen bir dergide, The Economist'te uzun yıllar çalışmanın kaçınılmaz bir sonucu. Ayrıca, dünyanın çeşitli yerlerinde, nerden geldiğim konusunda insanların kafalarının karıştığını gördüğümde dolayı, bu durumu doğal karşılıyorum. Bir keresinde OPEC petrol üreticilerinin toplantısında idim, asansörden indim ve iki Japon gazeteci para piyasalarını dalgalandıracaklarını düşünerek benimle röportaj yapmak istediler.

İtalya Başbakanı Silvio Berlusconi The Economist'te kendisiyle ilgili birkaç makale yayınladığımızda, The Economist'in açıkça komünist bir yayın olduğunu söyleyerek çok da matah bir iş yapmadığımızı düşündüğünü söyledi ve gazetesi de benim Lenin'e benzediğimi gösteren fotoğrafımı ön sayfaya koyarak bunu ispat etti! Yani ben yabancı bir gözüm, sadece bir İngiliz bakışına değil küresel bir bakışa sahibim.

Bugünkü görevim ise sizin için, Türkiye için, dünya için ekonomik ve politik anlamda yolun ilerisinde ne görüldüğüne bakmak, eğer iş dünyasını da etkiliyorsa, dünyadaki değişimin iş dünyasına ve özellikle Türkiye'ye etkilerini incelemek.

İlerisi için tahminlerde bulunmak kaçınılmaz olarak tehlikeli bir iştir. Sadece geçmişe bakıp 1990'da, 1995'te ya da 2000 yılında hangi tahminlerde bulunduğumuzu ve beş ila on yıl gibi çok kısa zaman dilimlerinde bile ne kadar yanıltığımızı kendimize sormalıyız. Japonya'nın dünyadaki en büyük, en baskın ekonomi haline geleceği konusunda yanıldık ki 80'li yılların sonlarında herkes böyle düşünüyordu. Sovyetler Birliği'nin asla dağılmayacağını düşünenlerin de yanıltığı, yine 80'lerin sonunda ispatlandı.

Son yıllardaki internet patlamasının sonsuza dek süreceğini ve bunun sonucunda NASDAQ'da olduğu gibi iş dünyasına yeni bir hareket geleceğini söyleyenler de yanıltıldılar. O zaman dünya ile ilgili beklenti ve tahminlerimizi oluştururken bunlardan ders almalı, bu işi tevazuyla, ortada ne kadar çok belirsizlik olduğunun farkında olarak yapmalıyız.

Bence bu, küreselleşme ile ilgili de bir gerçeği yansıtıyor. Birçoğumuz sürekli "küreselleşme" hakkında konuşup duruyoruz ve sonra kendimize bunun bizi nereye götürdüğünü soruyoruz. Bu sorunun gerçek cevabınıysa bilmiyoruz. Küreselleşmenin bütün amacı, daha çok yönlü bir dünya ekonomisi, yani daha fazla üreticinin, daha fazla tüketicinin, daha fazla rekabet kaynağının,

daha fazla engelin, daha fazla yeni fikrin, daha fazla yeni riskin olduğu bir ekonomi üretmektir. Sonuç olarak, bu bizi tek bir yöne değil, birçok fırsat ve birçok risk sunarak farklı yönlere sevk ediyor. Ancak özellikle bize kazandırdığı şeyler, sürekli bir değişim olgusu, değişimin zorlukları ve küreselleşme sürecinin getirileridir. Gerçekten de onaylamamız gereken asıl nokta, değişime tepki verme gerekliliği, değişime ayak uydurmak, gelecekte tahmin edilemeyecek değişiklikler olacağı için beklentilerimizde esnek olmak.

Bu küreselleşme döneminde dünya ekonomisi çok zor bir dört-beş sene geçirdi. Son dört sene içerisinde dünya GSMH'sında yıllık %4-5 arasında bir büyüme yaşandı ve bu, kırk yıldan fazla bir süredir görülen en güçlü dört yıllık büyümeydi. Bu dönemin en önemli yanı ise bu büyümenin birçok ülke tarafından paylaşılmasıydı. Özellikle Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde, bu büyüme enerji ve meta üreticilerine, üretim ve hizmet sektörlerine yaradı. Enerji talebi, enerji ve metallerin yüksek fiyatları, büyümeyi 90'larda görülenlere göre çok daha fazla sayıda ülkeye yaydı. Bu aynı zamanda, enflasyonun dikkate değer ölçüde düşük olduğu bir dönemdir. Enflasyon kalıcıydı; özellikle gelişmekte olan ülkelerde belirgin bir problemdi. 2005'te enflasyon oranı sadece %3.7'ydı. Şimdi normal olan düşük enflasyon, beklentimiz düşük enflasyon ve son beş yıldır görülen de yine düşük enflasyon. Tabii ki Türkiye'deki enflasyon oranını da daha sonra bu küresel düşük enflasyon örnekleri içerisinde göstereceğim. Üçüncüsü bol küresel sermaye dönemi. Uluslararası sermaye üstüne düşük faizli ucuz para ve piyasalar arası oldukça serbest bir sermaye akışı sonucu, risk çok yönlülük kazandı.

Çin'de 70'lerin sonu ve 80'lerin başında başlayan ve birçok ülkede 1990'da biten soğuk savaş sonrası, ticarete açık ülkelerde kayda değer biçimde bir açık pazar ekonomisi dönemi yaşandı ve halen de dünya ticaret organizasyonu öncülüğünde yapılan Doha anlaşmasının zorluklarına rağmen bu yönde bir eğilim mevcuttur. Özellikle bilişim ve iletişim teknolojileri yoluyla önemli teknolojik değişimlerin yapıldığı bu dönemde, gelişmekte olan ülkelerin düşük üretim maliyetlerinin hizmet sektöründe istismar edilmeleri çok daha kolay hale geldi ve bu teknolojik değişikliklerle üretilen malların dağıtım maliyetleri de oldukça düşerek küreselleşme sürecine hız kazandırdı.

Tüm dünyaya yayılmış bu güçlü ekonomik büyümenin karşısında iki büyük gölge var, yani bu ekonomik başarı iki büyük problemle karşı karşıya. Bunlardan biri politika. Son yıllarda sürekli politik istikrarsızlığın ve askeri müdahalelerin olduğu ülkelerle sınırları olan Türkiye'de yaşananları vurgulamaya gerek yok gibi. Ancak Dünya Ticaret Merkezi'ne 11 Eylül 2001'de yapılan vahşeti takip eden küresel terörizmin ve aynı anda ülkesel terörizmin de var olduğu, ABD, Afganistan ve Irak'ın içinde bulunduğu iki büyük savaşın

yaşandığı bir dönemde, politik duruşların, ticaret ve sermaye akışı ve ekonomik aktivitelerdeki inanılmaz güçlü dönemi durduramamış olması çok önemli ve şaşırtıcıdır. Fakat bu durum, en azından tüketici konumundaki ülkelerde ikinci problemi doğurmuştur: yüksek enerji maliyetleri. Petrol varil fiyatlarının bu yazdan önce tavan yapıp yaklaşık 80 dolara çıkması, çok ağır bir maliyete işaret eder. Bunda, Irak'ın istilası ve Orta Doğu'daki istikrarsızlık arkasındaki politik tutumların, ayrıca Çin ya da Hindistan'daki yüksek seviyede enerji talebinin payı vardır.

Türkiye gibi tüketici ve ithalatçı konumundaki bir ülke için ve bu durumdaki başka birçok ülke için de, bu yüksek enerji seviyeleri büyük bir problem teşkil etmekte, bu güçlü dönemin, bu güçlü küresel hareketliliğin devam edip etmeyeceğinin belirsizliği de endüstri üzerine bir gölge düşürmektedir. Bu sebeple, bence ilk sorulması gereken şey şudur: Bu süreç devam edecek mi? İkincisi, yüksek enerji ve meta maliyetleri sürecek mi ve tüketici konumundaki ülkelerin canını ne kadar yakacak? Üçüncüsü, gelişmiş ülkelerdeki ve Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerdeki rekabetin şiddeti son yıllarda gördüğümüz seviyelerde kalacak mı? Dördüncüsü, politika, politik istikrarsızlıklar, askeri ihtilaflar ve terörizm, en sonunda küresel büyüme döneminin sonunu getirecek mi, ekonomik başarıya müdahale edecek mi? Beşincisi de, bu Türkiye için ne anlama gelecek ve Türkiye buna nasıl tepki verecek?

Öncelikle ilk soruya cevap vereyim. Bu güçlü küresel ekonomik büyüme sürecek mi? Buna cevap olarak iyi haberlerim ve kötü haberlerim var. Kötüsüyü başlayacağım. Kötü haber, sanırım bir yavaşlama döneminin ve belki de bir ekonomik durgunluk döneminin başındayız. ABD'deki gayrimenkul fiyatlarındaki, ev fiyatlarındaki oldukça önemli düşüş neticesinde tüketici harcamalarında yaşanacak azalma, işsizliğin artmasına neden olacak. Bu durum Amerika ithalatında bir gerileme yaratacak ve Amerika'nın dünya ekonomisinin %30'u olarak değerlendirildiği düşünülürse, Amerika'daki bu düşüş, onlarla iş yapan bütün ülkeleri etkileyecektir.

Bence ABD'deki bu yavaşlamanın üç açık sonucu olacak. Biri, bununla ilgisiz gibi gözükse de yavaşlamanın ilk aşamalarında dolardaki düşüşün sürmesi, azalan faiz oranlarıyla birlikte Amerika'daki büyümenin kesilmesi, buna tepki olarak ve ikinci sonucun yani korumacılığın endişesiyle de, dolar aynı değerinde kalacak ya da artacak gibi gözüküyor. Bunun sebebi de bence, ABD'deki korumacılığın artmasıdır. Eşitsizlik politikası, küreselleşmenin iş üzerindeki etkilerinin yarattığı endişeler ve ABD'deki gelir adaletsizliği önemli biçimde artıyor. Önümüzdeki hafta 7 Kasım'da Kongre ara seçimleri yapılacak ve Demokratik Parti'nin her iki kongre binasına da hakim olacağı, neredeyse kesin bir durum.

Bununla beraber, bence korumacılık politikasında da artış olacaktır, çünkü ABD'nin ticaret yüzünden iş kaybı endişesini en çok yaşadığı bölgelerde, demokratlar daha güçlü olma eğilimindedirler. Kanımca bu da önümüzdeki iki sene korumacı politikanın hakim olduğu bir dönemle sonuçlanacak ve 2008'deki başkanlık seçimlerini beklemek zorunda kalacağız.

Üçüncüsü, bu durum, Çin ve Japonya da dahil olmak üzere, büyük Asya ekonomilerine ters koni etkisi yapacak, çünkü bu ülkeler ABD'ye yüklü miktarda ihracat yapıyorlar. Ayrıca hepsi, özellikle de Çin, bu durumda korumacı politikanın en büyük hedefi haline gelecek. Bu sonuçlar ve kötü haberler yanlarında iyi haberleri de getiriyor. İyi haberler; ABD'deki durgunluk ve ekonomik büyümedeki önemli miktarda yavaşlama, enerji ve meta fiyatlarında düşüşü de beraberinde getirir. Amerikalılar dünyanın en büyük enerji ve meta tüketicisi konumundadırlar. Bu ülkedeki talep azalmasının Türkiye gibi tüketici konumundaki ülkelere de fiyat düşüşü olarak yansımaları söz konusudur. Bence ikinci iyi haber de ABD'de kabul edilebilecek bir korumacılık yasası Avrupalı politikacıları da cesaretlendirecektir ve onlar da daha ulusal ve korumacı bir tavır sergileyeceklerdir. Ben bunun çok sert bir korumacı dönem olarak geçeceğini düşünmüyorum. Halen ABD'deki genel kanı küreselleşmenin getirdiği düşük fiyatların çıkar sağladığı ve ABD'deki iş yatırımlarının büyük bölümünün uluslararası kaynaklı olduğu yönündedir. Ayrıca lobiler, bu korumacı politikaya şiddetle karşılar. Öncü partiler, Demokratlar ve Cumhuriyetçiler hâlâ serbest ticaret ve açık pazara olan inançlarını koruyorlar. 80'lerde Ronald Reagan dönemindeki gibi, korumacılığa eğilim olacaktır ama bence bunlar susturulacaktır.

İyi haberlerin üçüncü kısmı ise, ABD'deki bu durgunluk gayrimenkul fiyatlarına endeksleneceği için, çok kısa ömürlü olacaktır, çünkü Amerika çok esnek bir ekonomiye sahiptir. Bu durgunluk indi-bindi tarzı bir durgunluk olacağı benziyor. Çabucak başlayacak, bu yılın son çeyreğiyle önümüzdeki yılın ilk çeyreği içerisinde ve faiz oranlarının kesilmesi ve ekonominin yeni büyüme kaynakları bulması ile de hızla son bulacaktır. Bu sebeple, bunun Amerikan ekonomisinin uzun süreli bir çöküşü olacağını tahmin etmiyorum, fakat hepimiz için büyümenin yavaşladığı zor bir süreç olacağı kesin. Dünyanın diğer bölgelerinde ABD ile ticaret yapan herkes etkilenecek olsa da, dünyanın geri kalanı oldukça sakin kalacaktır.

Dünyanın ikinci en büyük ekonomi olan Japon ekonomisi, sermaye yatırımı bazlıdır. İnsan gücü azaldıkça maaşlar ve dolayısıyla da tüketici harcamaları da artmaya başlar. Japon ekonomisi de ihracatın azalmasıyla durgunluğa girecektir ama muhtemelen tamamen durma noktasına gelemeyecektir. Yıllık büyüme oranı şu anki %2.5-3 seviyelerinden %2'lere gerileyebilir.

Eğer avro artar ve Avrupalı ihracatçılar da yara alırsa, Avrupa Birliği de durumdan etkilenir. Ama Avrupalılar çareyi yerli talepte, tüketici taleplerinde bulabilirler. İnanıyorum ki Avrupa ekonomisindeki reform süreci önümüzdeki 3-4 senede de devam edecektir; özellikle de yeni hükümetleriyle Almanya'da ve gelecek sene yapılacak Cumhurbaşkanlığı seçimiyle birlikte Fransa'da. Ayrıca Avrupa'nın temel eğilimi olumlu kalmaya devam edecektir.

Asya'nın büyük ülkelerinde, yani Çin ve Hindistan'da yerel yatırımlar, altyapılar, inşaat sektörü ve fabrika inşaatları ekonomiyi her durumda sürüklüyor. ABD'deki durgunluk sonucu, özellikle Çin'de bir yavaşlama olacak olsa bile bir felaket söz konusu değildir. Bu durum, Çin ekonomisinin çöküşünün başlangıcı anlamına da gelmez.

Bu durgunluğun, Japonya, Avrupa Birliği, Çin ve Hindistan gibi -bence Türkiye de buna dahildir- büyük ekonomilere etkilerini tekrar vurgulasam sanırım yerinde olur. Amerika'daki, Çin'deki, Hindistan'daki yüksek talepler, her zaman için petrol ve eşya fiyatlarındaki artışları tetikleyen faktör oldular. Ancak tek sebep değildiler. Politik hareketler, özellikle Mart 2003'deki Irak istilasından beri Orta Doğu'da yaşanan istikrarsızlık, petrol fiyatlarının ikiye katlanmasında başrol oynadı. Ayrıca yaklaşık yirmi yıldan fazla bir süredir enerji ve meta üzerine, özellikle metaller üzerine yapılan yatırımların düşük olması da fiyatların bu kadar artmasına sebep oldu. Unutmayalım ki 1998'de petrolün varili 10 dolar iken 8 kat yükselip 80 dolar ile tavan yaptı ve şu anda 58 dolar seviyesinde. Ancak halen daha 1998'in 6 katı civarında.

1998'deki bu rakamlar, yeni petrol yatakları, rafineriler ve benzer şekilde metaller üzerine yapılan 20 yıllık düşük yatırımların bir sonucuydu. Fiyatlardaki asıl patlama son zamanlarda, 2001'den itibaren gerçekleşmiştir. Ondan önce birçok metada 20 yıllık bir durgunluk vardı. Son yıllarda metal fiyatlarında yıllık % 75-100 arası bir artış yaşanıyor. Çoğu kişi bunu Hindistan ve Çin'deki büyüme ve gelişme ile bugün Çin'deki, yarın Hindistan'daki ve gelecekte her iki ekonomideki taleplere bağlıyor. Ben de bunu doğru buluyorum. Özellikle Çin'deki üretim artışı ile birlikte gelen yüksek talep çok önemlidir. Ama yine de bunun enerji ve meta fiyatlarındaki artışın büyüklüğünü açıklamaya yettiğine inanmıyorum.

Gerçekten de düşük yatırımlar son 3-4 yılda dünyada açığa çıkan ucuz paralar, dev yatırımlara yol açtı. Bundan dolayı, diyorum ki önümüzdeki 2-3 sene için doğru beklenti petrol ve diğer meta fiyatlarının bir hayli düşmesidir. Petrolün varili 57-58 dolara geriledi. Tabii ki tedbirli olmalıyız ama eğer özellikle Amerikan talebi azalır ve yeni kaynaklar bulunursa, bu düşüşün sürmesi şiddetle muhtemeldir. Bu durumda ben de daha uzun bir süreç için mantıklı bir beklentiye girerim.

Petrol, varil başına 30-40 dolar gibi normal görüşün altında bir fiyata geriler. Diğer meta fiyatları da bence 3'te 2'lere varan bir oranda fiyat çöküşüne girer. Fakat her iki durumda da petrol ve diğer meta ve önemli metallerin fiyatları, eğer tahminlerim beni yanıltmazsa, 90'lar ve 80'lerdeki eğilimlerin gösterdiği uzun dönem gidişatlarına yakın belki biraz üstünde olacaktır. Bu fark, gerçekten de Çin ve Hindistan'daki talep artışının sonucudur.

Küresel iş dünyası hareketliliği kapsamındaki bu sonuçlar iki şeyi ima ediyor. Birincisi, kaynak yetersizliği ve yüksek enerji fiyatları sebebiyle dünyadaki enflasyon seviyesinin eskisinden daha yüksek bir oranla karşımıza geleceği yönündeki endişeler bence yersiz olacaktır. Benim inancım göre, yüksek miktarda ucuz parayla yapılan yatırımlar, özellikle Asya'daki güçlü sermayenin hızlı kapasite artışı sağlaması, birçok eşya ve özellikle birçok meta için üretim kapasitesi artışı uzun dönemde deflasyona yol açacaktır. Deflasyon, kanımca uzun süreli gidişata daha yakın bir olgudur.

İkinci çıkarımım ise enerji konusunda asıl meselenin, yüksek fiyatlar değil çevreci politika ve kanunlar olduğu yönündedir. Bu hafta İngiltere'de gazetelerin ilk sayfalarında hep iklim değişikliği haberleri vardı, çünkü Başekonomist'in yaptırdığı çalışmayla İngiliz Maliye Bakanlığı tüm dünyayı etkileyebilecek ya da etkilemeyecek bir iklim değişikliğine hazırlık yapıyor. Ancak bence asıl mesele, bunun, çevre ve özellikle de küresel iklim değişikliği politikalarının değiştiğinin bir işareti olmasıdır. Son yıllarda politikacıların iklim değişikliği konusunda birşeyler yapılması gerektiği konusunda konuşmaları moda oldu ama hiçbir icraatta bulunmadan sadece konuşuyorlar. Sanırım İngiltere'deki değişim, Kaliforniya'nın başı çektiği ABD'deki değişim ve diğer Avrupa ülkelerindeki kanun değişiklikleri, çevre politikalarına yönelme sonucunda bence, Japonya da dahil olmak üzere birleşip politikacıların iklim değişikliği konusunda daha çok faaliyet gösterdiği bir eğilim ortaya çıkarmaya çalışıyorlar, çünkü özellikle genç seçmenler buna özellikle dikkat ediyorlar ve bu konuda endişeleniyorlar.

Burada gelişmekte olan ülkelere, özellikle de Çin ve Hindistan'a gönderme var çünkü iki ülke de sembolik olarak, en önemli sera etkisi yapan gaz üreticisi konumundalar. Kanımca bu ülkelerde ve özellikle Çin gibi komünist düzende bir ülkede bile enerji etkinliği politikalarından çok kirlilik ile ilgili politikaların önemi artıyor. Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde ABD ve Çin veya Hindistan arasında iklim değişikliği ve çevresel kanunlar konusunda bir küresel anlaşma olması potansiyeli olduğunu düşünüyorum. Bu durum daha sonra Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere de sıçrayacaktır. Yani asıl bakılması gereken, yer enerji fiyatları değil çevresel politikalarıdır.

Önümüzdeki 5-10 yıldaki iş trendini Amerika ve Avrupa'daki korumacı politikalardan etkilenmemiş, sürekli, kendi mantığıyla ilerleyen, gelişmekte olan düşük ve orta gelirli ülkelerin hızla ekonomik büyüme ve yaşam standartlarını yükseltme çabasında olduğu, bir küreselleşme süreci olarak görüyorum.

Bu, deflasyonun yeni kapasite üretimi sonucu enflasyondan daha gerçekçi gözüktüğü, Çin ve Hindistan'ın gelişme ve rekabet yollarını değiştirdikleri, Çin'in dünyanın üretim merkezi olduğu, Hindistan'ın yazılım ve bilişim teknolojileri sektöründe hizmet verdiği bir dönem. Bence 5-10 yıllık dönemde altyapı çalışmaları tamamlanınca ki bu çalışmalara zaten başlandı, Hindistan'ın asıl rolü üretim olacak. Hindistan'daki ekonomik büyüme politikaları değiştikçe ve reformlar yapıldıkça da, sanırım Hindistan'ın gerçek geleceği üretimde olacak.

Sonuçta Hindistan'ın kişi başına geliri 800 dolar iken Çin'de yaklaşık 2000 dolar ve Türkiye'de 4000 doların üzerinde. Hindistan düşük insan gücü maliyetiyle Çin'den daha çekici olacak gibi geliyor bana. Çin de değişim gösterecek çünkü şu anda ihracat ve üretime, yerel tüketim ve yerel hizmetlere oranla daha çok odaklanıyorlar ve Çin'deki bir çeşit demokratik yönetim ve çevre bilinci için yapılan politik baskılar, zamanla yerel talebe, ülke içinde eşitliğe ve çevre kanunlarına daha çok önem verilmesini sağlayacaktır. Yani Çin ve Hindistan, Türkiye ve diğer ülkeler için rakip olmaya devam ederken bir yandan da değişiyor olacaklar.

Eğer deflasyon olursa, faiz oranları düşük olacak ve bence gelişmekte olan ülkelerde birikimlerin oluşturduğu sermaye yüksek oranda kalmayı sürdürecektir, bu da demektir ki şirket birleşmeleri ve küresel şirket evlilikleri dünya ekonomisinin temelini oluşturmaya devam edecektir.

Politikaların küreselleşme sürecini bitirmesi büyük bir endişe konusudur. Bence daha iyisini yapmaya kimlerin aday olduğunu hepimiz biliyoruz: Orta Doğu ve Doğu Asya. Irak'ın durumu gittikçe kötüleşirken, İran'la her nükleer programda ihtilaflar çıkıyor, belki de Filistin-İsrail savaşı daha da alevlenecek ve Doğu Asya'da Kuzey Kore'nin nükleer program uygulamaları nedeniyle ya da Tayvan konusunda Çin ve ABD arasında muhtemel ihtilaflar çıkabilir. Kanımca bu tür hiçbir risk göz ardı edilmemeli. Ancak hiçbirinin de gerçekten olacağını düşünmüyorum. Bence ABD'nin askeri müdahale isteği artık oldukça geriledi. Aynı şekilde Kuzey Kore veya İran'la ihtilafa da girmek istemiyorlar. Sanırım her iki ülke de nükleer programlarına devam edecekler, belki yavaş yavaş, belki bazen açıkça ama yine de devam edecekler ve yeni yaşam gerçeği olarak gördükleri arayışlarını sürdürecektir. Ama gerçek bir ihtilaf peşinde olduklarını sanmıyorum.

Benzer şekilde Amerika ve Çin'in devam eden

büyüme ve ticaret sürecinde kalma istekleri, Tayvan konusunda olası bir ihtilafın önüne geçecektir, ki bu Çin için, çok büyük bir risk, çok büyük ve gereksiz bir kumar olur. Küreselleşme üzerindeki tek gerçek gölge, büyük toplu katliamlara yol açabilecek nükleer silahlar göz önüne alındığında, bence terörizm riskidir. Bunun olasılığı ölçülemez; El-Kaide tarzı bir nükleer saldırı için değerlendirme yapamayız. Teoride zor görünüyor çünkü nükleer malzemelere sahip olmak ve kullanmak çok zor. Gözardı da edemeyiz fakat küreselleşme, bence açık sınırlar konusundaki politikaları değiştirebilecek tek eylem tarzıdır. Bu, politikalar sınırlar açıkken mi yoksa kapalıyken mi daha çok ülkenin yararına olur hesaplarıyla belirlenir. Bir nükleer saldırı bu hesapları değiştirecek türden bir olaydır. Bundan başka da bunu yapabilecek birşey göremiyorum.

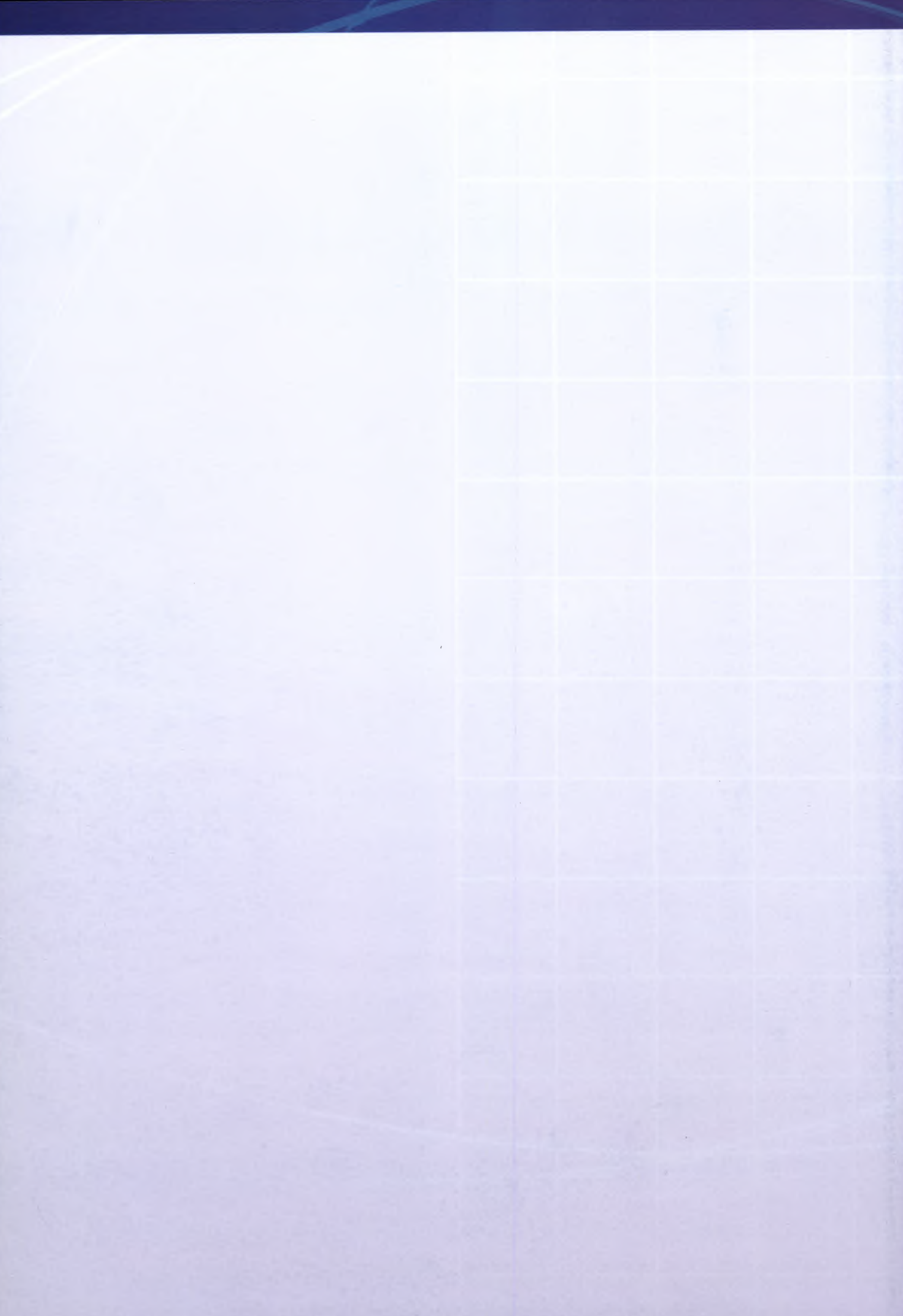
Sonuç olarak, bu oldukça iyimser tablo, Türkiye için ne anlama geliyor? Açık pazar ve serbest sermaye akışı bazında iyi bir ekonomik çevre olacak anlamına geliyor. Buna göre, Çin ve Hindistan arasında şiddetli rekabet devam edecektir ki, her ikisi de Türkiye'ye göre yaşam standartları açısından çok gerideler fakat hızla büyüyorlar. Deflasyon ve sürekli fiyat baskısının hakim olması gereken bu rekabet piyasasında, özellikle büyük maliyetler, birim işçilik maliyetleri ile hesaplanan enflasyon büyük bir dezavantaj olmaya adaydır. Yani Merkez Bankası Başkanınızın dün açıkladığı %10luk enflasyon oranı bir başarı sayılmamalı. Bu oran, Çin ve Hindistan ile rekabette çok büyük bir dezavantajdır. Bu dünyada, Türkiye'nin krizden sonra sağladığı makro ekonomik istikrar en önemli hedeftir. Önemlidir çünkü enflasyonu keser ve yerli yabancı sermayeyi çeker. İstikrar yerli ve yabancı yatırımcı için en önemli husustur, çünkü her türlü iş alanında önünüzü görebilirsiniz. Bu küresel rekabette anahtar kelime üretken olmaktır. Düşük insan gücü maliyeti çok önemlidir ama o güçle ne yaptığınız daha da önemlidir.

Hindistan'da bu maliyet, Çin'den ve Türkiye'den düşüktür. Fakat özellikle eğitim çok kötü olduğundan, halkın %40'ı hiç okumamış ve altyapıları zayıf olduğundan, insan gücü kullanım etkinliği çok düşüktür ama artacaktır. Çin'in üretkenliği de hızla artıyor. Türkiye'nin bu rekabetteki anahtarı, düşük maliyetleri fiyatlara yansıtması olacaktır.

Türkiye'nin çevre, enflasyonu kontrol etme, istikrar ihtiyacı, makro ekonomik ve politik durumları sizleri meşgul ederken bütün Avrupa, Türkiye'nin Birliğe üye olmasının gerekip gerekmediğini soruyor. Bu konudaki sürtüşmeler, tezatlar, daha bu sabah da açıklandığı gibi, anketlerdeki düşüşler bu sorunun sorulmaya devam edeceğini gösteriyor. Benim görüşüm her zaman Türkiye'den yana oldu ve editörlüğünü yaptığım The Economist de her zaman Türkiye'nin üyeliğinin gerekliliğinin güçlü bir savunucusu oldu. Sanırım

Türkiye'nin orada olması, makro ekonomik istikrar sağlanması, ticaretin artarak birlik içerisinde harmanlanması ve getireceği reformlar Türkiye için iyi olacaktır. Ayrıca bir hafta önce bir İtalyan gazetesinde de yazdığım gibi, Türkiye, Avrupa Birliği için çok iyi olacaktır çünkü çok hızlı büyüyen bir pazarınız var. Ekonomik açıdan da 10-12 yılda ekonomisi ve benzer şekilde pazarı iki kat büyüyecek gibi görünen Türkiye'nin üyeliği, Avrupa Birliği için mükemmel olur.

Olayın ekonomik yönü, Avrupa tarafı için Türkiye tarafına göre daha da önemli boyuttadır. Ama bu konuda gerçekçi olalım. Bence Türkiye, Avrupa Birliği olmadan da yapabilir. Eğer müzakereler Kıbrıs olayı ya da Fransızların komik provokasyonları gibi sebeplerden tikanırsa bence çok yazık olur ama dünyanın sonu gelmez. Türkiye ekonomik ve politik açıdan AB dışında kalarak da çok iyi işler yapabilir. Makro ekonomik ve politik istikrar için Türkiye'nin kendi kaynaklarını bulabileceğini düşünüyorum. Mutlaka AB disiplinine ihtiyacı yok. Türkiye, kısa süreli bir sapma olsa da, bir açık ekonomi olma, deflasyonu yakalama, düşük enflasyonu yakalama isteğini ve ne olmak isterse -yani merkezi liberal ekonomi- o olabileceğini gösterdi. Türkiye'nin önümüzdeki on sene müzakereleri sürdürme olasılığının çok yüksek olduğuna inanıyorum ve gerçekten isterim ki Türkiye bu sürede yaşam standartlarını ve ekonomisini iki katına çıkartarak öyle bir konuma gelsin ki üye olması için Avrupa Birliği Türkiye'nin peşinden koşsun.

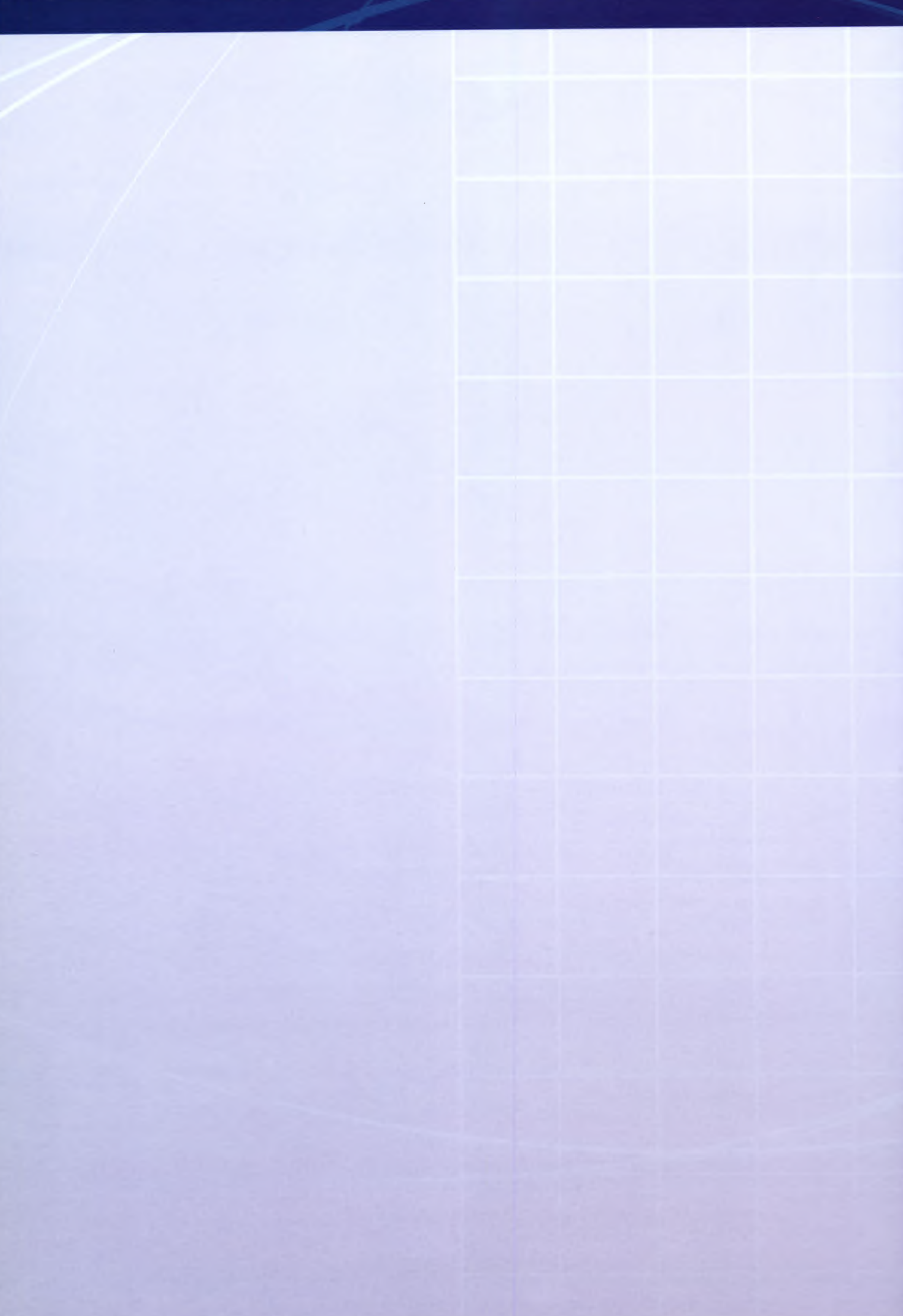


1. GÜN ÖĞLE YEMEĞİ KONUK KONUŞMACI

İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti

Konuk Konuşmacı
Nuri Çolakoğlu

İstanbul 2010 Girişim Grubu Yürütme Kurulu Başkanı



Nuri Çolakoğlu

İstanbul 2010 Girişim Grubu Yürütme Kurulu Başkanı

İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Projesi'ni kısaca anlatmaya çalışacağım. Çok heyecanlıyız, çünkü bu aşağı yukarı beş yıl önce 2000 yılında başlayan bir proje ve projenin en ilginç tarafı, bu girişim Avrupa'da genellikle ya kentleri temsil eden belediyeler ya da hükümetler tarafından başlatılırken, Türkiye'de hiç de alışık olmadığımız bir şekilde, 6-7 sivil toplum temsilcisinin girişimiyle başlamış, daha sonra belediyenin ve hükümetin de katılımıyla giderek büyümüş bir projedir. Bu projeye ilgili başvurumuzu geçen senenin Aralık ayında yaptık ve projemiz benimsendi. 13 Kasım'da Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi tarafından İstanbul resmen, 2010 yılı Avrupa Kültür Başkenti ilan edilecek.

İstanbul 2700 yıllık tarihi boyunca gerçekten kültürlerin karmaşası olmuş, kültürleri yaşatmış, bir arada tutmuş bir şehirdir.

Avrupa Kültür Başkenti Projesi 1985 yılında, o dönemde Yunanistan'ın Kültür Bakanı olan Melina Mercouri'nin Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi ve Avrupa Parlamentosu'na bu fikri kabul ettirmesiyle başlatılmış bir projedir. Projenin amacı, Avrupa kültürünün ortak noktalarını vurgulamak ve bu kentleri kullanarak "çok ortak yönümüz var" mesajını vermektir.

Bu çerçevede ilk Avrupa Kültür Başkenti ilan edilen şehir -projeyi Yunanistan'ın başlatması nedeniyle- Atina olmuş, bundan sonra da her yıl bir başka kent, Kültür Başkenti olarak seçilmiştir. Üyelerin sayısı arttıkça, her yıl seçilen kent sayısı da artmaktadır.

AB Konseyi ve Parlamentosu, 25 Mayıs 1999'da bunu, 2005-2019 yılları arasında üye olmayan ülkelere de açma kararı alınca bu çalışmalar giderek hızlanmıştır. Bu tarihten itibaren, her yıl birden çok kentin Avrupa Kültür Başkenti (AKB) ilan edilmesi söz konusu olmuştur. İstanbul'un Avrupa Kültür Başkenti olmak istediği 2010 yılında, ayrıca Macaristan'dan ve Almanya'dan da birer kentin AKB olarak ilan edilmesi kararlaştırılmıştı. Bu ülkeler kendi iç eleme yöntemleriyle Kültür Başkenti olacak şehirleri belirlemişlerdi. Jüri, Şubat 2006'da yaptığı değerlendirmede İstanbul'u oybirliğiyle AKB olarak önerdi, Macaristan'dan Pecs ve Almanya'dan Essen de bu unvana layık görüldüler. Jürinin bu kararı 13 Kasım 2006 tarihinde Brüksel'de toplanacak AB Kültür Bakanları tarafından resmen onaylanacak ve İstanbul'un AKB olması kesinleşecek.

Bizim bu tezimizi savunurken, İstanbul'un neden AKB olabileceğini açıklamamız gerekiyordu. İstanbul, çağlar boyunca uzun ömürlü üç imparatorluğa başkent olmuş, semavi üç dinin merkezi olarak hizmet vermiş bir kenttir. Bir

zamanlar İstanbul'u başkent olarak kabul etmiş pek çok kent, bugün üç kıtadaki çeşitli ülkelerin başkentleridir. Bu uzun deneyim, İstanbul'da bir "birlikte yaşama" kültürü geliştirmiştir. Bu "birlikte yaşama" kavramı sadece belli yörelerde yaşayanların değil, sağa sola dağılmış, ortak bir dili bile olmayan, kimliklerini korumakta zorlanan milletlerin bile kimliklerini korumalarına katkıda bulunmuştur. (Şekil 3)

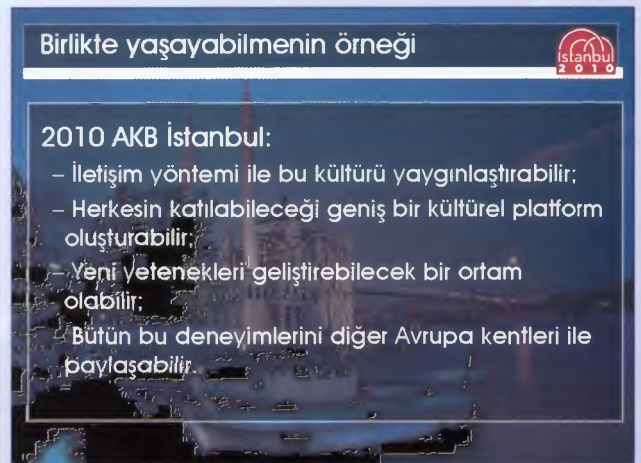
Bugün bütün dünyada onu tanımlayan dinamikler değişmektedir ama İstanbul'un bu özelliği, ağırlığını ve önemini korumaya devam etmektedir.

Bugün Avrupa'da yaşayanlar daha içe dönük bir hale gelmekte, gerilimleri artmakta, etnik ve dinsel topluluklar arasındaki ayrılıklar giderek artan sosyal ve ekonomik sorunlar nedeniyle büyümektedir. İstanbul'un, bütün bu sorunların birlikte hareket edilerek nasıl çözülebileceği ve yaratıcı çözüm örnekleri oluşturulacağı konusunda Avrupa'ya örnek oluşturabilecek bir kent olduğunu savunuyoruz. Avrupa'ya böyle bir hizmet sunabilecek tek şehir belki de İstanbul'dur. Korku ve kaygıların, kültür ve sanat alışverişiyle aşılabileceğinin ortaya konabileceği tek şehirdir.

Bu çerçevede, 2010 AKB İstanbul:

- İletişim yöntemi ile bu kültürü yaygınlaştırabilir,
- Herkesin katılabileceği geniş bir kültürel platform oluşturabilir,
- Yeni yetenekleri geliştirebilecek bir ortam olabilir,
- Bütün bu deneyimleri diğer Avrupa kentleriyle paylaşabilir.

İşte bu tezimizi savunarak, AKB ilan edilmeyi sağlamış bulunuyoruz. (Şekil 1)



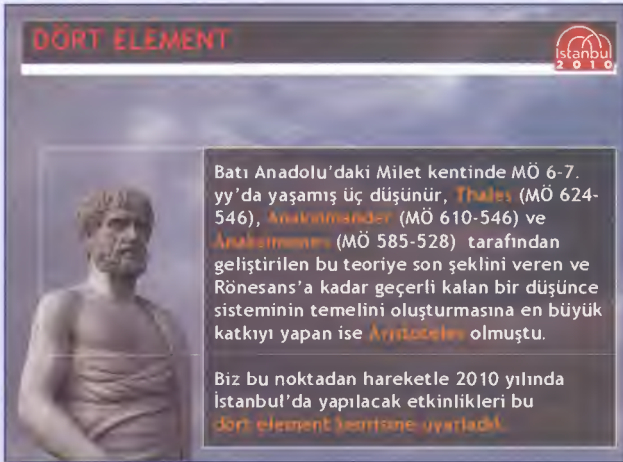
Şekil 1

AKB olmak ne anlama geliyor? Biz İstanbul'u, bu değişik özellikleri nedeniyle "Dört Elementin Şehri" diye adlandırdık. Neden dört element? Çünkü, bildiğiniz gibi, Anadolu'nun batısında Ege kıyısındaki Milet'te gelişen felsefe, evrendeki herşeyin aslında dört element olan ateş, su, hava ve topraktan oluştuğunu savunmaktadır. (Şekil 2)



Şekil 2

Bu teoriyi Batı Anadolu'da Milet kentinde M.Ö. 6-7. yüzyılda yaşamış üç düşünür, Thales, Anaksimander ve Anaksimenes geliştirmiş ve son şeklini veren de ünlü Yunan düşünürü Aristoteles olmuş. Aristoteles'in bu teorisi Rönesans'a kadar bütün dünyadaki tüm bilim ve kültürün kaynağı olmuş. Biz bu noktadan hareketle, bu dört farklı unsuru bir araya getirecek bir konseptte oturarak İstanbul'u dört element teorisine uyguladık. (Şekil 3)



Şekil 3

Bu ana konseptte göre, kış aylarını, 1 Ocak'tan 20 Mart'a kadar olan dönemi, toprak yani gelenekler ve dönüşüm dönemine; 21 Mart'tan 21 Haziran'a kadar olan dönemi, hava dönemine yani göklere doğru uzanan kent imajına; 22 Haziran ile 22 Eylül arasını ise, denizle bağlantılı bir şehir olan İstanbul'un denizinden yararlanarak suya; 23 Eylül ile 31 Aralık arasını ise, herşeyi değiştiren, dönüştüren, şekillendiren ateşten hareketle ateşe dönüştürdük. (Şekil 4)

Bu çerçevede, yıl boyunca sürecektir kültür ve sanat etkinlikleri düzenliyoruz. İstanbul, bildiğiniz gibi, tamamen kültür-sanat etkinlikleriyle dünyada adını duyuran önemli şehirlerden biridir. Avrupa'nın kültür-sanat etkinlikleri listesinde çok önemli bir yere gelmektedir. Bu çerçevede kış aylarını, gelenekler, geleneksel sanatların dönüşümü, geçmişin tarihi mirasının yeni bir gözle değerlendirilmesi dönemi olarak ele aldık. Bu dönemde yapılacak etkinlikleri, tarih ve geleneksel



Şekil 4

sanatlar esaslı etkinlikler olarak tasarladık. Burada iki sene önce Brüksel'de açılan ve çok büyük etkiler yaratan tarih boyunca Anadolu'da kadının önemini vurgulayan Analar, Tanrıçalar ve Sultanlar Sergisi'nin genişletilmiş bir modelini getiriyoruz. (Şekil 5)



Şekil 5

Çoğumuzun çok az bildiği Fatih Sultan Mehmet'in ressamlığından, Abdülaziz'in kumaş deseni çizmesine, Abdülhamid'in marangozluğuna kadar sultanları değişik yönleriyle tanıtan Padişahların Tutkusu Sergisi'ni açıyoruz. Tarih boyunca İstanbul'da giyilen giysileri de İstanbul Giysileri Sergisi'nde tanıtıyoruz. Ayrıca İstanbul'da uluslararası bir kukla festivali düzenliyoruz. 7000 yıllık tarihin 7000 metre gibi kısa bir alanda dolaşılabilirliği dünyanın tek şehri İstanbul olduğu için buna dayalı bir etkinliğimiz var. Fakat bu dönemin en büyük etkinliği, III. Ahmet'in şehzadelerinin sünneti nedeniyle İstanbul'da düzenlenen şenliğin bir kez daha İstanbul sokaklarında kutlanması olacak. (Şekil 6) İlkbaharda ise havayı ele alıyoruz. Bahar aylarını, göğe doğru uzanan minareler ve çan kuleleriyle bir yakarış dönemi olarak ele alıyoruz. İstanbul'da gelişen, yaşayan dinler ve kültürler arasında diyalog ve kültürel etkileşim üzerine bir dizi etkinlik düzenliyoruz.

Bunlar arasında, birkaç yıldır TÜRSAB tarafından çok büyük bir başarıyla götürülen farklı dinleri bir araya getirip onları konuşuran, birlikte



Şekil 6

yaşamak konseptini geliştiren bir toplantımız olacak. Şu anda boş duran, İstanbul festivalleri sırasında konser dinlemek için gittiğimiz Aya İrini'nin perdelerle bölünmüş Atrium bölümünde, yani boş kalan kısmında şu anda müzelerin mahzenlerinde çürümekte olan ikonaları ve kutsal emanetleri gün ışığına çıkartacak bir müze açmayı öneriyoruz. Günümüzün çok tartışılan bir konusu olan, İslamiyet ile insanîyet arasındaki ilişkinin ele alınacağı uluslararası bir sempozyum tasarlıyoruz. (Şekil 7)



Şekil 7

Yine İnanç Günleri'nde, çeşitli dinleri bir araya getirmeyi hedefliyoruz. Ayrıca İstanbul'un sanattan fazla nasibini alamamış yörelerinde de, 40 Gece 40 Konser düzenliyoruz. 2010 yılında Ahırkapı'da da Hıdrellez farklı bir şekilde kutlanacak. (Şekil 8)

Biliyorsunuz İstanbul, suyun böldüğü ve birleştirdiği bir şehir, İstanbul'da biz dünyaya suyun üzerinde açıyoruz, bu nedenle yaz aylarını su dönemi olarak ele aldık. Boğaz ve Haliç kıyılarında suyun getirdiği kültürler, suyun yarattığı sanat üzerine düzenlenecek bir dizi etkinlik yapıyoruz. İstanbul'un her semtini bir başka Avrupa ülkesine tahsis ederek, örneğin Ortaköy'de İngiltere, Emirgan'da Fransa, Beylerbeyi'nde İtalya gibi çeşitli ülkelere, su üstünde yüzen platformlarda kendi sanatlarını sergilemeleri, orada kalıcı galeriler açma olanağı sağlayacak



Şekil 8

Boğaz Kıyısındaki Avrupa diye bir projemiz var. Yüzyıllar boyunca Boğaz'ı resim haline getirmiş sanatçıların resimlerinden oluşan, Boğaz'ı Tuvale Aktaranlar diye bir sergi açacağız. İstanbul Tarih ve Deniz Şenliği adında büyük bir donanma şenliği düzenliyoruz. Gündüz gemiler gün ışığında Marmara'dan Karadeniz'e doğru çıkıyorlar. Akşam hava karardıktan sonra, gemiler ışıklarını yakıp müthiş donanma müzikleri arasında kuzeyden güneye doğru inerken, umudumuz İstanbul'da milyonlarca kişinin sahilde toplanarak bunu izleyebileceği büyük bir şenlik, büyük bir eğlence olması. (Şekil 9)



Şekil 9

Projelerden bir tanesi Beşiktaş Meydanı'nı bir açık hava sahnesi haline getirip, İstanbul'daki 30'a yakın üniversiteyi Avrupa'nın 30'a yakın üniversitesiyle eşleştirip, onların bu sahnede farklı bir sanat dalında gösteri yapmasını düzenlemek. Ağustos ayı, o sene Ramazan'a denk geliyor, bu nedenle Ramazan Şenlikleri'ni bir başka anlayışla yeniden düzenlemeyi ve Ramazan'ın ayrılmaz parçası olan mahyayı belki yeni bir sanat tarzına dönüştürecek bir Mahya Yarışması açmayı öngörüyoruz. (Şekil 10)

Sonbahar ise, değiştiren, dönüştüren, yenileyen ateşten esinlenerek ateşin yarattığı çağdaşlığı getiren yeni modern sanatlar üzerine bir dizi etkinliğe konu oluyor. Uluslararası bir bienal düzenliyoruz. Venedik'te yapılan Mimarlık



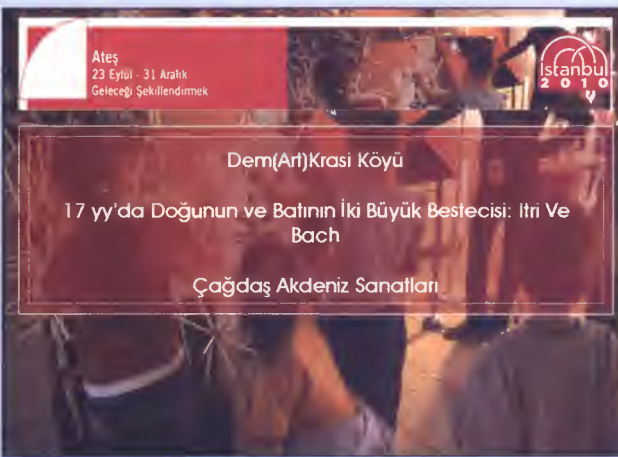
Şekil 10

Bienali'nin bir benzerini İstanbul'a taşıyoruz. İstanbul'da birkaç senedir devam eden Tasarım Sergisi'ni, Tasarım 2010 olarak daha güçlendirerek açıyoruz. (Şekil 11)



Şekil 11

Çağdaş sanatçıların, bir gecekondu mahallesini nasıl yenileyip yaşanabilir hale getireceği Dem(art)krasi Köyü diye bir projemiz var. XVII. yüzyılda yaşamış, Doğu'nun ve Batı'nın iki büyük bestecisi İttri ve Bach'ın eserlerinin bir arada icra edileceği bir etkinlik projemiz var. Bütün Akdeniz'i de Çağdaş Akdeniz Sergisi ile İstanbul'a toplamak niyetindeyiz. (Şekil 12)

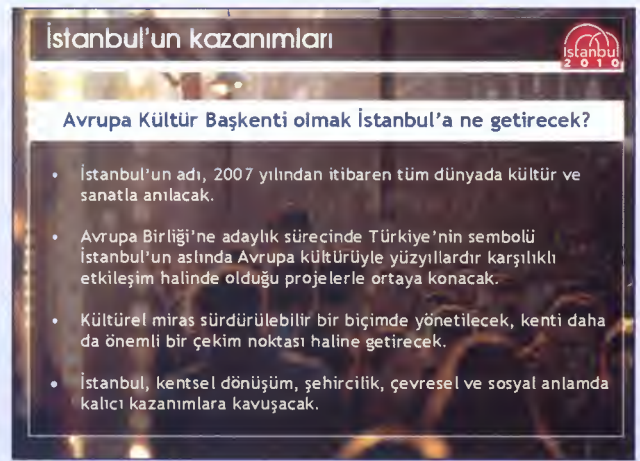


Şekil 12

Sayın Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, İstanbul'un aday ilan edilmesi nedeniyle düzenlenen basın

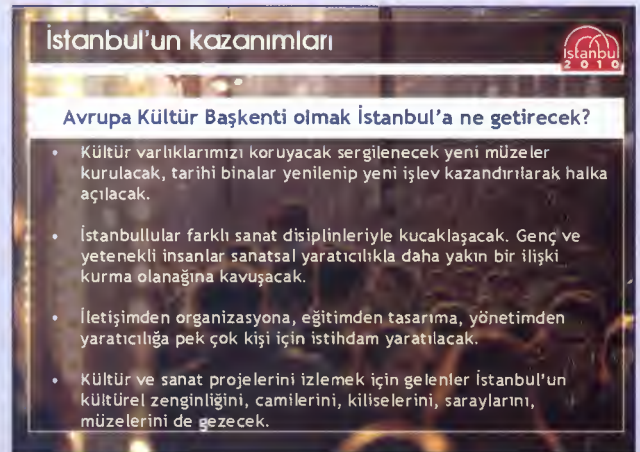
toplantısında bunu "İstanbul'un Geri Kazanım Projesi" olarak nitelemişti. Yıllardır ihmal, hızlı iç göç, kaçak yapılanma nedeniyle eriyip giden tarihi dokunun eski görkemli günlerine dönebilmesi yolunda adımlar atılmasını sağlayacak, İstanbul'a dillere destan güzelliğinin çirkin yapılar arasında kaybolup gitmiş parçalarını gözler önüne serecek büyük kentsel dönüşüm projelerinin bu vesileyle başlatılabileceğini umuyoruz.

AKB olmasının İstanbul'a çok büyük kazanımlar getireceğini düşünüyoruz. İstanbul'un adı öncelikle 2007 yılından itibaren tüm dünyada kültür ve sanat haberleriyle anılacak. AB'ye adaylık sürecinde Türkiye'nin sembolü İstanbul'un aslında Avrupa kültürüyle yüzyıllardır etkileşim içinde olduğu ortaya konulacak. Kültürel mirasın sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini sağlayacak. İstanbul'da kentsel dönüşüm, şehircilik, çevrecilik etkinliklerini öne çıkartacak.(Şekil 13)



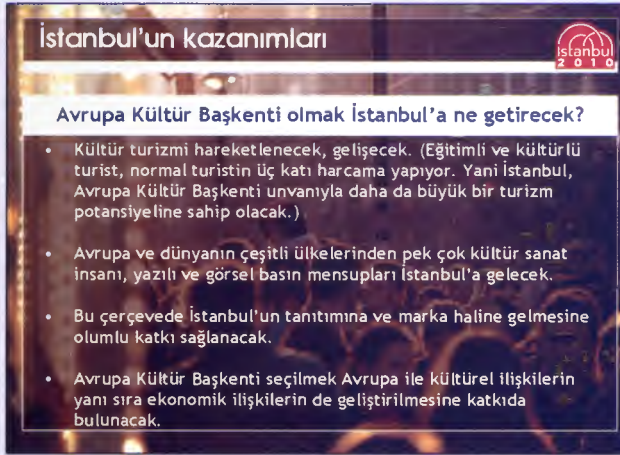
Şekil 13

AKB 2010 projesini, kültür yaşamımız koruyacak yeni müzeler açılmasını sağlayacak, İstanbul'da farklı sanat disiplinlerini bir araya getirecek, iletişimden organizasyona, eğitimden tasarıma pek çok kişi için istihdam yaratacak bir proje olarak görüyoruz. Kültür sanat projelerini izlemek için gelenlerin de İstanbul'un kültürel zenginliğini, camilerini, kiliselerini, saraylarını, müzelerini gezmesi sağlanacak.(Şekil 14)

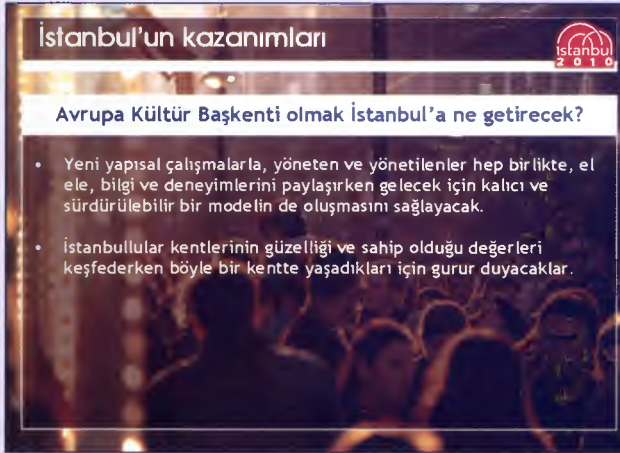


Şekil 14

Avrupa'nın çok önemli şehirlerinden olmayan Lilles, AKB olması sayesinde 7 milyon turist daha çekebilmişti. Biz turist sayısındaki bu artışın İstanbul'da 10 milyonun üstünde olacağını düşünüyoruz. Bunun yanı sıra, İstanbul'da yapılacak yeni yapısal çalışmaların, yönetilenler ve yönetenler arasında tıpkı bu 2010 sürecini götürdüğümüz gibi, sivil toplum, merkezi yönetim ve yerel yönetim arasında yeni çalışma modelleri yaratacak bir yönetim anlayışı getireceğini düşünüyoruz. Aslında belki de en önemlisi, İstanbul'da yaşayanlara kentin güzelliğini, sahip olduğu değerleri bir kez daha hatırlatıp kentlerine sahip çıkmaya yöneltecek bir proje olarak bakıyoruz. (Şekil 15-16)



Şekil 15



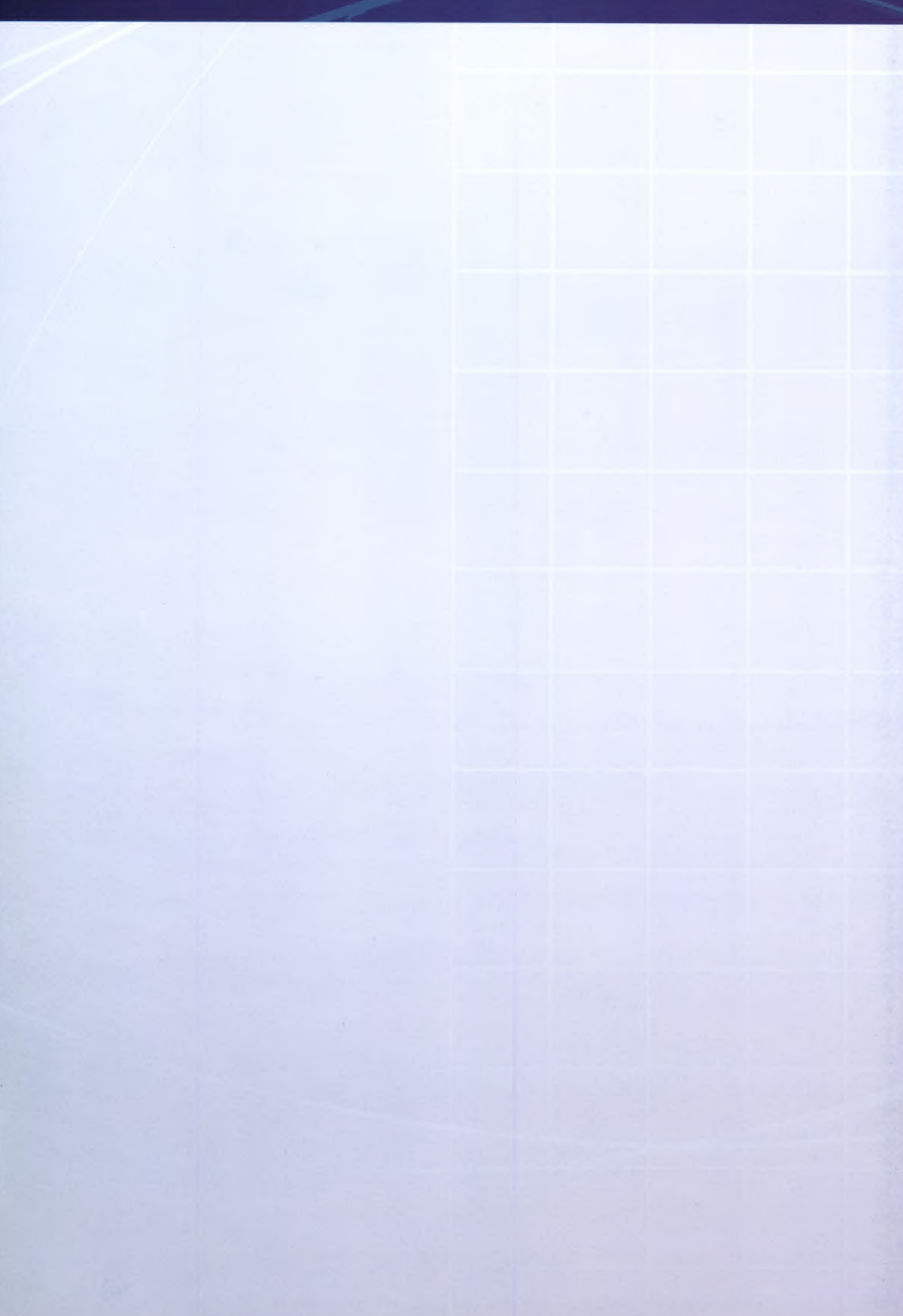
Şekil 16

Bu çerçevede Silahtarağa Santrali, ki İstanbul'un eski sanayi bölgesinin kalbindeki bir binadır, dönüştürülerek büyük bir modern sanat müzesi haline geliyor. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Kadir Topbaş'ın da desteğini aldık. Marmaray Projesi'nin yürürlüğe girmesiyle birlikte işlevsiz kalacak olan Sirkeci Garı'ndaki aşağı yukarı 15000 metrekarelik bir İstanbul Şehir Müzesi açmayı tasarlıyoruz. İstanbul bu kadar zengin tarihine rağmen, şehir müzesi olmayan nadir şehirlerden bir tanesidir. Hasanpaşa Gazhanesi boş duruyor, onu canlandıracak bir projemiz var. Aynı şekilde Haliç'in kuzey kıyısını kaplayan Tersane-i Amire'nin de kazanılması için bir çalışma yapıyoruz. Arkeoloji Müzesi'nin, elindeki dehşetli serveti ve zenginliği

gözler önüne serecek yeni bir düzenleme için devreye alınmasını planlıyoruz. Bir başka projemiz de Doğa Tarihi Müzesi yaratmak.

13 Kasım'da İstanbul'un AKB ilan edilmesinden sonra, bu çalışmaların düzenlenmesini sağlayacak bir yasa çıkartılması için Bakanlar Kurulu nezdinde bir girişimimiz var. Şu anda hazırladığımız yasa tasarısı Bakanlıkların görüşüne açıldı. Bu çerçevede, bu çalışmayı götürecektir İstanbul 2010 Konseyi, İstanbul 2010 Danışma Kurulu ve İstanbul 2010 Yürütme Kurulu'nun oluşturulması ve bütün bu kültür sanat etkinliklerini yapacak Artistik Komite'nin oluşturulması çalışmaları içindeyiz.

Bu çalışmalarını, ilk günden beri, önce Sayın Hüsamettin Kavi ardından da Sayın Tanıl Küçük'ün katkılarıyla bizim Danışma Kurulumuz'da ve Yürütme Kurulumuz'da yer alan ve şu anda da Ataman Onar'ın temsil ettiği İstanbul Sanayi Odası'nın katkılarıyla devam ettirebileceğimizi düşünüyoruz, çünkü sanayi bir ülkenin can damarıdır ve Türkiye'nin de en kalın can damarı İstanbul'dur. Bu nedenle, bize desteğinizin ve katkılarınızın bugüne kadar olduğu gibi sürmesini rica ediyoruz.



OTURUM 1A

Finansmanda Yeni Yaklaşımlar

Oturum Başkanı
Yavuz Canevi

Türk Ekonomi Bankası Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar
Hasan Candan

Türkiye İş Bankası Risk Yönetimi Müdürü

Doç. Dr. Nezih Hekim

Pakize Tarzi Laboratuvarları Kurucu Ortağı

Süleyman Yılmaz

KOBİ A.Ş. Genel Müdürü

Yavuz Canevi

Türk Ekonomi Bankası Yönetim Kurulu Başkanı

Konumuz finansmanda yeni yaklaşımlar. Bu çok geniş bir konu ama biz bunu üç değerli konuşmacı sayesinde daha belirli hale getirmeye çalışacağız. Değerli konuklar bildiğiniz gibi, bankacılık sektöründe 2001 krizinden sonra, Merkez Bankası, BDDK, TMSF gibi kurumlarla başlayan yeniden yapılanmanın ardından yaşadığımız eşgüdümlü finans sektörü konsolidasyonu, banka evlilikleri, birleşmeleri ve satın almaları ile ikinci bir gönüllü konsolidasyona dönüşmüştür ve bu konsolidasyonun da aşağı yukarı sonuna gelmiş durumdayız. Sektörde kamu bankalarını da içeren, deyim yerinde ise tam bir artçı enflasyon dalgası beklenirken, hem bankalarımızı hem de reel sektörü, özellikle de KOBİ'lerimizi ilgilendiren ve kapsama alanı içine alacak, Basel II dediğimiz uluslararası mevzuatın çekim alanına adım adım yaklaşıyoruz.

Bankalarımızın bilançolarını kamu kağıtları yerine, gerçek reel sektör riskleriyle doldurma sürecine girdiği bu dönemde, gelişmeleri izlemek ve bunun da üstesinden geldiğini görmek ilginç olacaktır. Son dört yıldır yaşantımıza giren politik istikrar ile ihracata dayalı büyüme performansı, mali disiplin, tek haneli enflasyon gibi AB ve IMF çıpalı bir ortamda elde edilen kazanımların sürdürülebilirliğinin tartışıldığı bir dönemde, bu oturumumuzun başlığı ve katılımcılarımızın deneyimleri beklentilerimizi açığa vurmaktadır.

Hasan Candan

Türkiye İş Bankası Risk Yönetimi Müdürü

Son dört yıldır çeşitli platformlarda Basel II konusunda konuşmalar yapıyorum fakat dört yıldır ortada Basel II yok, yani henüz ortada olmayan bir hususta şu ana kadar çok konuştuk. Ancak Basel II artık Türk finans sektöründe dünyayla birlikte yer almak üzere.

Bankacılıkla ilgiliyseniz, Basel II diye bildiğimiz, bankacılığa ilişkin yeni sermaye rejiminin, neden Sanayi Kongresi'nde yer aldığı ve neden başka yerlerde de bu kadar konuşulduğu hakkında bilginiz olabilir. Bankacılıkla ilgili her kesim, bankacılıkla ilgili bir rejim, bir yaklaşım değişikliğinden muhakkak etkilenecektir. Bunun için, Basel II'nin ne olduğunu ve muhtemel etkilerini bilmekte yarar görüyoruz.

Basel İsviçre'nin bir sanayi şehridir. 300.000 nüfusu vardır. Turistik açıdan bir çekiciliği olmamakla birlikte finans gündeminde artık farklı bir anlama bürünmüş durumdadır. Bu şehirde BIS isimli bir banka var, açılımı Bank for International Settlements, Uluslararası Takas Bankası ya da kimi çevirilerde Uluslararası Ödemeler Bankası diye biliniyor. Bu, merkez bankalarının takas bankası olma özelliğine sahip, temel işlevi takas olan bir

bankadır. 1930 yılında, savaş borçlarının tahsilatını düzenlemek üzere kurulmuş ve tarafsız bir yerde kurulması öngörülmüş. Bunun için Zürih'e bakılmış çok Alman bulunmuş; Cenevre'ye bakılmış çok Fransız bulunmuş ve dolayısıyla ikisinin karışımını oluşturan tarafsız bir şehir olarak Basel'de kurulmuştur. Uluslararası ilk finansal kuruluş olma özelliğini taşır ve ortakları bugün itibariyle bizim Merkez Bankamızın da aralarında bulunduğu 55 merkez bankasıdır. Bankacılık açısından önemli fonksiyonları vardır. Merkez bankaları takas bankaları oldukları için, örneğin üç yıl önceki faaliyet raporlarında dünya döviz rezervinin %6'sının kendilerinde olduğunu ifade etmişlerdi ve bu büyük bir rakamdır.

Finansal fonksiyonun ötesinde, bu banka nezdinde 1974 yılında kurulmuş, bugün Basel Komitesi diye bilinen, Basel Bankacılık Denetim Komitesi yer alır. Bu komitenin fonksiyonları artık, bankanın finansal fonksiyonlarının ötesine geçmiş durumdadır. Komitede G10 ülkelerinin merkez bankası başkanları ya da bankacılık denetim otoritesi başkanlarının bulunduğunu biliyoruz. Komite, 1973 sonrasında dünyada bankacılık kesiminde uluslararası çapta yaşanan finansal istikrarsızlık üzerine, uluslararası bazda bazı düzenlemeler ya da düzenleme tavsiyelerinde bulunma kararı üzerine oluşturulmuş bir komitedir. Hiçbir hukuksal yaptırım gücü yoktur ama yayınladıkları neredeyse her şey, ulusal bazda mevzuatımıza ve hayatımıza girmektedir.

Bugün itibariyle, bankalar olarak Basel I rejimi altında faaliyette bulunuyoruz. Ülkemizde geçerli mevzuat bu Komitenin yayınladığı, Basel I diye bilinen düzenlemelerin ve önerilerin çevirisidir. Dolayısıyla, yansı Basel Komitesi Kanunları başlığını taşıyor ama bu Komitenin böyle bir kanunundan bahsedemeyiz, ama kanun gücünde etkisi olan tavsiye metinleri kaleme alan taraf olduğunu da belirtmeliyim.

Kısaca Basel I olarak bilinen, bugün bankaların tabi olduğu sermaye rejimi, 1988 yılında yayınlanmıştır ve bugün 120'yi aşkın ülkede yerel mevzuat olarak kullanılmakta ve uygulanmaktadır. Basel I, yani şu anda tabi olduğumuz sistem, her bankaya tek tip bir risk ölçümü, risk yaklaşımı getiriyordu. Bu, basit, kolay anlaşılır ve uygulaması da kolay olan bir yaklaşımdır. (Şekil 1)

Basel II'nin nihai tarihi 2006'dır ve metin Haziran ayında son halini almıştır. Temmuz 2004'te yayınladıkları metin, hemen hemen son şeklidir diyebiliriz, ama ufak tefek değişikliklerle bugüne gelindi. Basel II'nin gündemde bu kadar çok yer bulmasının gerekçesi çok çeşitlidir, zaten Basel I'in ilk defa 1988'de yayınlanmasından sonra dünya çapında kabul edilmesi 15 yıllık bir sürede olmuştur. Dolayısıyla, bu denli uzun bir sürecin başında olduğumuz için, bu aşamada yapılan eleştirileri, tartışmaları normal karşılamamız

Basel Komitesi Kanunları?

- Basel I – 1988
 - 120'den fazla ülkede uygulanıyor
 - Her bankaya tek tip risk ölçümü yaklaşımı
 - Kolay anlaşılır ve uygulanır: *Basit yaklaşım*
- Basel II – 2006
 - Önceki kadar yaygınlıkla benimsenmesi beklenir.
 - Bankanın yapısına, faaliyetlerine ve kültürüne uygun risk ölçümü
 - Risk ölçümünde seçenekli yaklaşımlar (basitten gelişmiş yöntemlere)

Şekil 1

gerekiyor. Basel II'nin de önceki gibi, aynı yaygınlıkla benimsenmesini bekliyoruz. Önceki göre temel farklılığı, bankaların faaliyetlerine, yapısına, kendi kültürlerine özgü bir risk anlayışı getirmesidir. Bunu sağlayanlar içinde en önemlisi, risk ölçümünde, risk belirlemede seçenekli yaklaşımlar sunmasıdır.

Basel II'yi bir risk düzenlemesi olarak görmek durumundayız. Risk yönetiminin temel aldığı bir oran vardır ve buna "sermaye yeterlilik oranı" adı verilir. Bankaların durumunu, mali gücünü bir bakışta tek bir rakamla en iyi ifade eden oran olarak kabul edilir. Bu oranın payında sermaye, paydasında da risk vardır. Bankanın üstlendiği risk karşılığında sermaye bulundurması gereklidir. Sermaye beklenmedik kayıplar için güvencedir. Beklenmedik kayıplar aslında bankaların, bireylerin, şirketlerin karşı karşıya kaldığı risklerdir. Beklediğimiz bir zarar risk değildir, daha doğrusu teknik ifadeyle, biz bankalar olarak beklediğimiz zararlara karşılık ayırırız, beklemediğimiz zararlar içinse sermaye bulundururuz. İşte kamu denetimi fonksiyonu, bankalara yasal olarak riskleri karşılığında ellerinde bulundurmaları gereken asgari sermaye tutarını belirtir ki bu da %8'dir. Yani 100 liralık risk karşılığında 8 lira sermaye bulundurmanız gerekir. Bu tabii mevzuatın, düzenlemelerin dayattığı oran olup bankadan bankaya değişebilir. (Şekil 2)

Basel II: Bir risk yönetimi düzenlemesi

$$\frac{\text{SERMAYE}}{\text{RİSK}} \geq \frac{8}{100}$$

SERMAYE YETERLİLİK ORANI

Şekil 2

Basel II'yi daha iyi anlamak için risk ve sermaye ilişkisine yakından bakmamız gerekir. Bugünkü konuşma kapsamını, bankaların karşılaştığı kredi riski üzerinde yoğunlaştırmakta fayda olduğunu düşünüyorum. Çünkü buradaki katılımcıların çoğunu ilgilendiren kısım, bankayla olan ilişkilerinden dolayı, kredi riskidir. Öte yandan bankaların para ve sermaye piyasalarında maruz kaldıkları piyasa riskleri ve her türlü operasyonları, içinde buldukları yasal ortam, tabii oldukları mevzuat ve bilgi işlem, teknoloji, insan kaynakları gibi karşı karşıya kaldıkları operasyonel riskler de en az kredi riski kadar önemlidir. Ancak kredi riskleri üzerinde daha fazla durmak gerektiğini düşünüyorum. (Şekil 3)

Risk – Sermaye ilişkisi

$$\frac{\text{SERMAYE}}{\text{RİSK}} \geq \frac{8}{100}$$

RİSK

Kredi Riski + Piyasa Riski + Operasyonel Risk

Şekil 3

Basel II'de kredi riskinin ölçümü için bankaya seçenekler sunulmaktadır ve bu seçeneklerden biri standart yöntem, diğeri gelişmiş yöntemdir. Bir banka müşterisinin, çalıştığı bankayı kredi riski ve diğer riskler konusunda, risk ölçüm yöntemi olarak neyi benimsediğini bilmesi gerekir. Standart yöntemi kullanan bankayla gelişmiş yöntemleri kullanan bankalar arasında risk ölçümü açısından önemli farklılıklar ortaya çıkacaktır. Standart yöntemle, müşterinin finansal büyüklüğü ve kullanılan kredinin tutarı büyük önem arz eder. Ayrıca bankanın müşterisini değerlendirmesinde, harici, bağımsız denetim kuruluşlarından aldığı kredi derece notu temel belirleyiciler arasında yer alır. Eğer banka, kredi riskini ölçerken gelişmiş yöntemi kullanıyorsa, yine müşterinin cirosu ve kullandığı kredinin tutarı önem arz etmekle birlikte, müşterinin bankanın kendi derecelendirme sistemiyle bir risk ölçümüne gittiği hususunda da bilgi sahibi olması şarttır. (Şekil 4)

Standart yöntemler, gelişmiş yöntemlere göre daha kolay uygulanabilir yöntemler olduğu için, Basel II'ye geçiş sürecinde ülkemiz bankacılık sisteminin standart yöntemlerle başlayacağı, yapılan anketlere göre neredeyse kesin gibidir. Standart yaklaşımda biraz önce iki hususun önemli olduğundan bahsettim, bunlar finansal büyüklük yani ciro ve harici kredi derecesi notudur. Bu iki kriterin belirlediği gruplardan hangi portföye mensup olduğu son derece önemlidir. Basel II

Kredi Riskinin Ölçümü

- Standart Yöntem
 - Kredi müşterisinin cirosu, bilanço büyüklüğü ve kullandığı kredi tutarı temel belirleyici
 - Kredi müşterisinin bağımsız kredi derece notu önemli bir değişken
- Gelişmiş Yöntemler
 - Ciro ve kredi tutarı önemli
 - Derece notu bankanın kendi derecelendirme sistemi ile belirlenir

Şekil 4

düzenlemeleri bankaların kredileri açısından şu portföyleri yürütmesini ya da elinde tutmasını gerektirmektedir:

- Hazine ve Merkez Bankası gibi bir ülkenin riskini temsil eden kuruluşlar,
- Diğer kamu kuruluşları (örneğin belediye işletmeleri),
- Bankalar (örneği biz İş Bankası olarak bir başka Türk bankasıyla ticari ilişki içindeyiz ve onlara kredi kullanıyorsak, onlar da bankalar portföyümüz içinde yer alacaktır.)
- Sermaye piyasası kuruluşu diye tabir edilen yatırım şirketleri
- Gayri menkul ipoteği karşılığı kullandırdığımız krediler ve burada kastedilen mortgage kredileridir
- Menkul kıymetleştirme işlemleri
- Yasal takibe başvuru yüksek risk işlemleri.

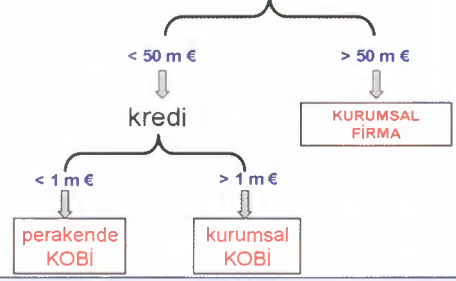
Bunlar haricinde, bugünün gündemi açısından kurumsal portföy ve perakende portföy önemlidir. Finansal büyüklükleri ve kredi derece notları itibarıyla banka müşterisinin hangi portföy içerisinde yer alacağı önem arz edecektir, çünkü Basel II düzenlemesi, firmanın cirosuna göre ya da aktif büyüklüğüne göre bir ayrıma gitmektedir.

Buradaki eşik 50 milyon Avro'dur. Cirosu 50 milyon Avro'dan küçük olan firmalar daha çok perakende portföy, büyük olanlarsa kurumsal firma olarak sınıflandırılmaktadırlar. Ancak cirosu 50 milyondan az olan firmaların tamamını perakende portföyüne koymuyor, bu defa da bankalardan kullandığı kredi tutarına bakıyor ve kredi bakiyesi 1 milyon Avrodan küçük olanlar perakende KOBİ, büyük olanlarsa kurumsal KOBİ şeklinde sınıflandırılıyorlar. Bu Basel'in getirdiği bir ayrımdır ve yerel otoritemiz BDDK'nın yapacağı tercih henüz açıklanmamıştır. (Şekil 5)

Ülkemizde artık bir KOBİ tanımımız var. Buna göre, 250 kişi çalıştıran ve 25 milyon liralık cirosu olan firmalar KOBİ grubuna giriyor. Öte yandan İstanbul Sanayi Odası üyelerinin istihdam

Standart Yaklaşımda KOBİ Olmak Neden Önemli?

Yıllık Ciro (bilanço büyüklüğü)

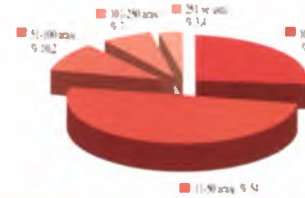


Şekil 5

büyüklüğüne göre baktığımızda, %54 oranındaki en büyük dilimde 11 ila 50 kişi çalıştıran firmalar yer almaktadır. 250 ve üzeri çalıştıran firma adedi, toplam üyelerin %3,4'dür. Basel II'nin getirdiği kapsamda ve Türkiye'deki KOBİ'nin tanımı kapsamında düşündüğümüzde, Türkiye'nin geneline baktığımızda faaliyette bulunan firmaların önemli bir bölümünü KOBİ'ler oluşturmaktadır. (Şekil 6)

Standart Yaklaşımda KOBİ Olmak Neden Önemli?

İSO Üyelerinin İstihdam Büyüklüğüne Göre Dağılımı



Şekil 6

Hangi portföye mensup olduğunuz belirlendikten sonra, bağımsız kredi derecelendirme kuruluşlarının verdiği, derece notları önem kazanıyor. Kredi derece notunun karşılık geldiği bir risk ağırlığı katsayısı gündeme geliyor. Buna göre, en iyi notu alan firmaya tayin edilecek risk ağırlığı %20 iken, firmanın spekülasyon seviyelerine gelmiş olması durumunda %100 değerinde bir risk oranı ortaya çıkmaktadır. Durum daha da kötüleştikçe risk oranı %150'ye çıkmaktadır. Firma hakkında derecelendirme yapılmamışsa, kullandığı krediye karşılık gelen risk ağırlığı, %100 olacaktır. Perakende portföydeyse, firmanın risk ağırlığı %75'tir. (Şekil 7)

Risk ağırlığı nerede devreye girecek? Basel II anlayışında, kredi tutarı denilen tutar, kullanılan kredi bakiyesinden, kredi karşılığı bankaya verilen güvencenin düşmesinden sonraki tutardır. Buradaki kredi tutarı ile firmanın derece

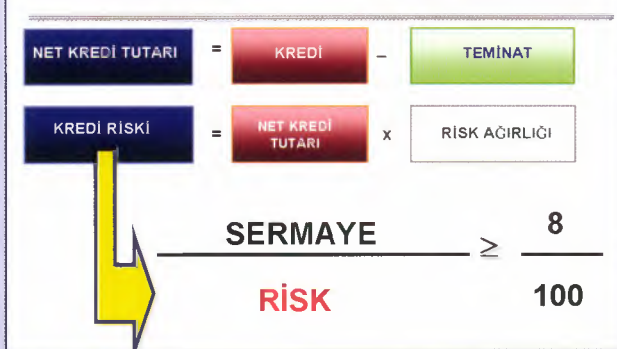
Standart Yaklaşımında KOBİ Olmak Neden Önemli?

Kredi Derecesi Notu	AAA→ AA-	A+ → A-	BBB+ → BB-	BB- →	D.siz	Perakende
Risk Ağırlığı	%20	%50	%100	%150	%100	%75

Şekil 7

notuna karşılık gelen risk ağırlığı çarpılarak elde edilen tutar, kredi riski olarak sunumunun en başında bahsettiğim oranın paydasına eklenmektedir. Bilindiği gibi, 8 lira sermayeyle en fazla 100 liralık risk alabilirim. 100 lira, kredi riski olarak bulunan 10 liranın eklenmesiyle 110 lira olduğunda, 8 bölü 110, %8'den küçüktür. Bunun %8'e tamamlanması için ya oranın paydasını azaltacağım ya da sermayeye, yani paya ilave yapacağım. Dolayısıyla kullandığım kredinin banka olarak bana sermaye açısından bir maliyeti vardır, çünkü sermaye yetersizliğinde ortaklara gidip "kredi riskimiz arttı, sermayeyi artırın," deme şansımız olmadığına göre, bunu karşılamak için dışa kaynaklardan borç almam gerekecektir. Bunların maliyeti de, kullandığım kredi riskinin bana yarattığı ilave maliyet olarak ortaya çıkacaktır. Görüldüğü gibi, derecelendirme sonrasındaki risk ağırlıkları %20, 50, 100, 150 gibi iken, perakende portföyde yer alıyorsanız, sadece %75 gibi bir risk ağırlığıyla müşteri olarak bankaya olan yükünüz daha az olmaktadır. Bu da ülkemizin finansal durumu açısından önemli bir husustur. (Şekil 8)

Standart Yaklaşımında KOBİ Olmak Neden Önemli?



Şekil 8

Bu basit çarpma - bölmelerdeki teminatın etkisine bakarsak, yine bankanın risk ölçme yöntemi önem kazanmaktadır. Standart yöntem ve gelişmiş yöntemlerin uygulamasına göre, kabul edilen teminatlar farklılık göstermektedir. Aslında kabul edilen teminat sözü, bana göre yanlıştır. Sanki başka teminatlar, bugün için alışmış olduğumuz

teminatlar kabul edilmiyor gibi bir algılama ortaya çıkmaktadır, oysa burada geçerli olan, sermaye hesabında dikkate alınıp alınmamasıdır. Bankanın muteber gördüğü bir teminat unsuru tabii ki teminat konusu edilecektir, ancak bankanın sermaye hesabında, daha doğrusu net kredi tutarını bulurken bu teminatı eksi kalem olarak görüp görmeyeceği fark edecektir. Buradaki kabul edilme, yeşil kutuya girip girmeme anlamındadır. Standart yöntemde kabul edilen teminatlar, bugünkü banka ilişkilerimizi düşünürsek, neredeyse hiç yoktur.

Bugün bankacılık pratiğindeki teminat kalemleri daha farklıdır, ama banka gelişmiş yöntemlere geçiyorsa sol kutudaki teminat unsurlarının yanı sıra, ipotek, çek-senet gibi hususlar da sermaye hesabında riski azaltan unsurlar olarak kabul edilmektedirler. (Şekil 9)

Teminatın Etkisi

STANDART YÖNTEMİN KABUL ETTİĞİ TEMİNATLAR

- Nakit, mevduat sertifikası, altın
- Borçlanmayı temsil eden menkul kıymetler
- Temel bir endekse dahil hisse senetleri
- Yatırım fonları (belirli koşullarda)
- Endekse dahil olmayan borsaya kote olmuş hisse senetleri
- Endekse dahil olmayan borsaya kote olmamış hisse senetleri
- Bu tip hisse senetlerini içeren yatırım fonları
- Garantor (belirli koşullarda)

GELİŞMİŞ YÖNTEMLERİN KABUL ETTİĞİ TEMİNATLAR

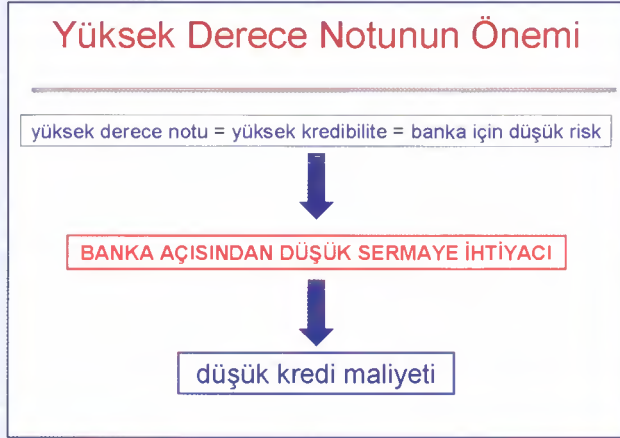
- Standart yöntemin teminatları
- +
- İpotek
- Çek - senet
- Alacağın temliki

Şekil 9

Kefalet ve garanti farklı bir durumdur. Burada kefaletin ya da garantörün, bir kredinin güvencesi anlamında kabul edilebilmesi için, derece notunun en az A- olması bekleniyor ve bir ikinci olmazsa olmaz şart da borçluya göre mutlaka daha az riskli olmasıdır, yani derecesi borçludan mutlaka daha iyi olmalıdır. İpotekli kredilerde lehe bir durum söz konusudur. Bunların mortgage kredisi olduğunu daha önce belirtmiştim, yani bugünkü anlamda ticari bir kredinin güvencesini oluşturan ipotek değerlerdir. Bir gayrimenkulün finansmanı için tesis edilen ipotekler, ikamet ya da ticari amaçlı olabilirler. İkamet amaçlıysa gayrimenkul kredisini kullanan kişi, mutlaka gayrimenkulün sahibi olacak, bizzat içinde oturacak ya da kiraya verecek gibi koşullar ortaya çıkmaktadır. O zaman risk ağırlığı, %35'e kadar düşmektedir.

Standart yöntemin alternatifi olarak, gelişmiş yaklaşımların seçenek olarak sunulduğunu söylemiştim. Buradaki temel ayırım, artık beynelmilel bağımsız derecelendirme kuruluşlarından alınan derece notlarının yerini, bankanın kendi derecelendirme sisteminin ürettiği derece notunun almasıdır. Bu sistemde, her banka kendi derecelendirme sistemini kurmuş ve bunun sonuçlarını değerlendiriyor olacaktır. Teminat sistemi, gelişmiş yöntemde çok daha esnek olup hem bankanın hem de kredi müşterisinin lehinedir.

Yüksek derece notu, gerek standart gerekse gelişmiş yöntemde neden önemlidir? Çünkü yüksek derece notu, yüksek kredibilite demektir ve bu da banka için düşük risk anlamına gelir. Düşük risk, o oranın paydasına giren tutarı göz önüne aldığımızda, düşük sermaye ihtiyacı doğurur ki bu da sonuçta düşük kredi maliyeti anlamına gelir. (Şekil 10)



Şekil 10

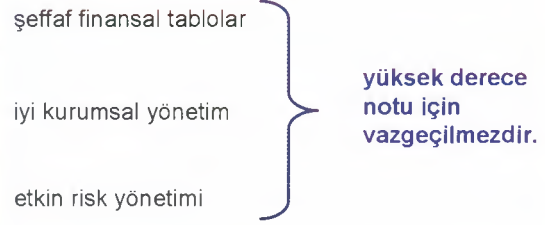
Düşük derece notu, bankaya yüksek risk ve daha fazla sermaye ihtiyacına işaret ettiğinden, yüksek kredi maliyetinin yanı sıra kredi karşılığı talep edilen teminatlarda da büyüme ve çeşitlenme sözkonusu olacaktır. (Şekil 11)



Şekil 11

Derece notuna etki eden faktörlere bakarsak, iyi bir derecelendirmenin riski tam ölçmesi beklenir. Bunu sağlayabilmesi için, gerek bağımsız dış derecelendirme kuruluşu yapsın, gerekse bankanın kendisi yapsın, kredi müşterisinin daha doğrusu borçlunun tüm finansal durumunu açık ve net bir şekilde sergilemesi gerekir. Bunun için, kayıt içine giren her türlü varlığın ve yükümlülüğün gerçekte birebir hale getirilmesi gerekecektir. Derecelendirilen şirkette iyi bir kurumsal yönetim olması şarttır. Kurumsal yönetim çok geniş kapsamlı bir kavramdır. İyi firma, iyi bir kurumsal yönetimle olur, bunun bütün gereklerini yerine getirmek için sorumlulukların, yetkilerin tanımlı olmasından başlayarak test edilir. Buna ek olarak, firmaların etkin bir risk yönetimine sahip olması beklenir. Bunlar sağlandığı takdirde derece notunun yüksek olmaması için bir neden olamaz. (Şekil 12)

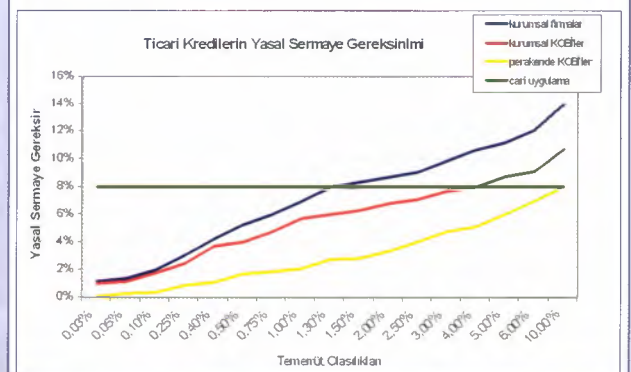
Derece Notuna Etki Eden Faktörler



Şekil 12

Ampirik bir çalışmanın sonuçlarını bu grafikte görebilirsiniz. Dikey ekseninde bankanın sermaye ihtiyacı, yatay ekseninde de dereceler yer alıyor. Sol tarafta daha iyi dereceler yer alırken, sağa doğru gittikçe kredi notu düşüyor. Yeşil yatay çizgi şu anki uygulamamızı göstermektedir, yani müşterilerimizin kredi dereceleri ne olursa olsun, bizim sermaye ihtiyacımız hiç değişmiyor. Bankacılık sisteminde şu anda yer alan kredi portföylerinde, kredi kullanan müşterilerin kredibiliteleri ve riskleri ne olursa olsun, biz onlara aynı sermayeyi tahsis ediyoruz. Basel II kapsamında yapılan deneme çalışmalarında, perakende KOBİ'ler sarı çizgi, kurumsal KOBİ'ler kırmızı çizgi, kurumsal firmalar mavi çizgi ile gösterilmektedir. Görüldüğü gibi, iyi derecelere sahip firmaların bankaya olan yükü, yeşille kıyaslandığında çok düşüktür. Ama dereceler kötüleşmeye başladıkça, başta kurumsal firmalar olmak üzere kredi müşterilerinin bankaya olan sermaye yüklerinde önemli artışlar olmaktadır. (Şekil 13)

Bankalara Etkisi



Şekil 13

Sadece bu resme bakarak, bankaların bundan sonra stratejik olarak, portföylerinde daha fazla derecesi iyi firma buldurmak isteyeceklerini söylemek mümkündür. Tersinden yorumlarsak, ülkenin gerçekleri karşısında, piyasa yapısı karşısında portföylerimizde risk ifade eden derecelere sahip firmalar olacaksa, bunun da karşılığını talep etme gerekliliği gibi bir sonuç ortaya çıkıyor. Kredi fiyatlandırmasında riski baz alan bir yaklaşımı zorunlu tutmasının, bankaların

teminat stratejilerinin artık sermaye ilişkisiyle değerlendirilir bir şekilde biçimlendirilmesini ve derecelendirmenin hayatımıza girmesini bekliyoruz.

Basel I'in, 15 yılda kabul edildiğini göz önüne alırsak, Basel II kapsamı için de bu kadar uzun bir sürenin gerekmesi, gerçekçilikten uzak değildir. 2006 yılının sonuna gelirken, bankacılık sektörünün gündeminde, Basel'in sayısal etkileri üzerine çalışmaları yapılmaktadır, yani Basel II bugün yürürlükte olsa, bankamızın sermaye yeterlilik durumu ne olur, aldığımız riske karşı getirimiz ne şekle girer gibi, BDDK'nun sektör genelinde yürüttüğü çalışmalar vardır. Bu çalışmalar uluslararası kapsamda da yapılmaktadır ve ülke bankaları olarak onlara da katılıyor ve bankanın stratejilerini ve politikalarını gözden geçiriyoruz. BDDK, 2007'nin ilk çeyreğinde, Basel II külliyyatının yayınlanmasını planlamaktadır. 2007'nin son çeyreğinde de her iki rejim paralel takip edilecek, böylece etkilerini ve farklılıklarını daha yakından görmek mümkün olacaktır. 2008'den itibaren ülkemizde Basel II mevzuatın bir parçası haline gelecektir. Öncelikle standart yaklaşımlarla başlanacak, 2009'dan itibaren de tercih eden bankalar gelişmiş yaklaşımlara geçebileceklerdir. Bunlar, BDDK'nun 30 Mayıs 2005 tarihinde açıkladığı yol haritasının önemli kilometre taşlarıdır.

Yavuz Canevi

Hasan Bey fevkalade karmaşık bir konuyu bize özetle ve anlaşılır bir dille anlattınız. Tabii bir bankacı olarak Basel II uygulanmaya başladığında kredi risklerinin karşılığını istiyorsunuz ve bu da maalesef hayatın bir gerçeği. Onun için, KOBİ sayılan şirketlerimizin özellikle şeffaf olması, kurumsal yönetime girmesi, risk yönetimini uygulayabilmesi ve bu işleri şimdiden yapabilmesi gerekecek. Bu konuda çok uzman kuruluşlar var ve bankalar bu konuda özel hizmetler vermeye başladılar. Bazı ülkelerin buna hazır olmadığı, bu nedenle uygulama sürecinin 2010'a, 2012'ye uzatılması için baskı yapılması yönünde bazı teorik görüşler var. Bunun yanında, Basel II'nin yakın bir tarihte uygulamaya başlamasının, kendimizi terbiye etmemiz için bir fırsat olduğunu, kayıtdışı ekonominin bu şekilde kayıt altına alınmasını sağlayarak ekonomiye katkıda bulunacağını savunan görüşler de var. Bu tartışma bir süre daha devam edecek gibi ancak yol haritasının sonuna geldik gibi görünüyor. Bu konuyu ne kadar sık tartışırsak, ne kadar birbirimizi eğitmeye çalışırsak o kadar iyi olur. Bir bankacı olarak, 1980'li yıllarda en popüler tartışmanın, finansal tablolar, bankalarda ve şirketlerdeki aktif pasif yönetimi olduğunu anımsıyorum. 90'lı yıllarda, yavaş yavaş piyasa riski, kredi riski konuşulur oldu. 2000'li yıllarda da Basel II diyoruz ama ne olduğunu ancak böyle toplantılarda anlıyoruz. Ama ister

anlayalım, ister anlamayalım, 1-2 yıl sonra Basel II, Demokles'in kılıcı gibi tepemizde olacak. Hem devletimiz, hem kurumlarımız adına bunlardan memnun oluyoruz. Bunu öğrenirsek, globalleşme sürecinde en kolay uyum sağlayacak ekonomi haline gelebiliriz.

Doç. Dr. Nezh Hekim

Pakize Tarzi Laboratuvarları Kurucu Ortağı

Bir laboratuvarcı olarak, şirket birleşmesi ve ölçek ekonomisinin kendi laboratuvarlarımızdaki uygulamalarından bahsetmek istiyorum. Ölçek ekonomisi, yüksek üretim kapasitesi sayesinde birim yatırım ve üretim maliyetinin düşürülmesi amacıyla uygulanır. Biyokimyasal analizlere dayalı Klinik Tanı Laboratuvarlarında uyguladığımız ölçek ekonomisine dayalı bir şirket birleşmesini, bu konuda kendi yaşadığımız deneyimleri anlatacağım.

Öncelikle içinde olduğumuz endüstrinin boyutlarına değinmek istiyorum. Öyle çok büyük bir endüstri değildir. Klinik Kimya Laboratuvar Endüstrisi içinde hastane laboratuvarları, bölgesel laboratuvarlar, referans laboratuvarları ve mega laboratuvar ağları yer almaktadır. Dünyadaki klinik laboratuvar pazarının satış hacmi, yıllık yaklaşık 72 milyar dolardır. Referans laboratuvar pazarının 36 milyar dolarlık kısmı ABD'de olup %95'i ticari firmaların elindedir. ABD'de 10.000 hastane laboratuvarı, 4.500 şahıslara ait küçük laboratuvar, 90.000 adet doktorların sahip olduğu ofis laboratuvarı, 7 adet de ABD'ye hakim referans laboratuvar ağı vardır.

Ülkemizdeyse sadece 300 hastane laboratuvarı ve 1.000 adet de şahıslara ait küçük laboratuvar vardır. Nüfuslarımızı karşıladığımızda, arada bu kadar fark olmaması gerektiğini görüyoruz. Türkiye'de laboratuvar testlerinin %95'ini devlet yapmaktadır. Devletin maliyetleri bizim maliyetlerimizin çok üstünde olmasına rağmen, devlet bir testi dışarı yaptıracığı zaman, bizim maliyetimizin neredeyse 5-6 misli düşük bir fiyat vermektedir. Özel laboratuvar sayısının ülkemizde bu kadar düşük olmasının nedeni budur. ABD'de %95'i özel sektördeyken, bizde %95 devlet sektöründedir.

ABD'de 2 tane büyük referans laboratuvar olup toplam pazar payları %16'dır. Bunlardan bir tanesi Quest'tir ve yıllık geliri 5,2 milyar dolardır, diğeriyse LabCorp'tur ve onun yıllık geliri de 3,8 milyar dolardır. Ülkemizdeki büyük hacimli laboratuvarların yıllık geliri, 3 ila 5 milyon dolar civarındayken ABD'deki en küçük bölgesel laboratuvarların yıllık geliri 4-10 milyon dolardır. Çok özel testlerin yapıldığı niş laboratuvarlar, dünyada sadece birkaç yerde vardır ve bunların yıllık geliri 50-200 milyon dolar arasında değişmektedir. Bu tür laboratuvarların kâr marjları %10, niş laboratuvarların kâr marjı %20-40 civarındadır.

Türkiye, özel testler için bütün dünyanın ilgi odağı haline gelmiştir. Referans laboratuvar, mega laboratuvar ağları, ofis laboratuvar sistemleri ve butik laboratuvarlar kurmak için Türkiye'yi seçmektedirler. Bunda küresel ekonominin iştahının kabarması önemli bir etkidir, çünkü testlerin %95'ini yapan devlet, özelleştirme kapsamında hizmeti dışarıdan satın almaya karar vermektedir ve bu da tabii çok büyük bir rakamdır. Bir taraftan iç rekabet artarken, bir taraftan da küresel rakiplerin gelmesi bizleri ölçek ekonomisine itmiştir. Maliyetlerimizi çok ucuzlaştırmak zorunda kaldık ve kalmaya da devam ediyoruz.

ABD'de laboratuvar testlerinin bizim satış fiyatımızdan on misli daha düşük bir fiyata yapmayı teklif edebilmelerinin nedeni, çok büyük miktarlarda test yapıyor oluşlarıdır. Türkiye'de devlet, ihaleleri tek tek yaptığı için, bunları pahalıya satın almaktadır, halbuki bütün testler için tek fiyat olsa, ABD'deki fiyatlara yakın fiyat teklifleri alabilecektir.

Biz kendi laboratuvarımızın varlığını sürdürmesini sağlamak için, maliyetimizi düşürmek, rekabet yaratacak fiyatlarla satmak ve hatta dışarıda, örneğin Ortadoğu'da yeni pazarlar bulmak zorundayız. Hiç şüphesiz en büyük rakibimiz de benzer sorunlarla karşı karşıyadır. Bundan dolayı o da maliyetini düşürmek ve hizmeti diğerlerinin rekabet edemeyeceği fiyatlardan satmak istemektedir. Yüksek kapasitelerinin ancak çok azını kullanabilen iki şirket bir araya gelerek maliyetlerini düşürmek ve böylelikle ucuz ve kaliteli hizmet vererek pazar paylarını artırmak istemişlerdir.

Bizim de tıbbi laboratuvarlarımızda benzer bir deneyimimiz oldu. Bunlardan A laboratuvarı İstanbul'da 8 şubesi ve marka bilinirliği olan Dr. Pakize İ. Tarzi Laboratuvarı. B laboratuvarı da İstanbul'da o zaman için 6 şubesi olan (şimdi daha fazla şubeleri var) ve yine marka bilinirliği yüksek bir laboratuvar. A laboratuvarı 8 şubesine hizmet vermek için 52 kişinin çalıştığı bir merkez laboratuvar kurmuştur. B laboratuvarı da yine aynı şekilde 6 şubesine hizmet vermek için 58 kişinin çalıştığı bir merkez laboratuvarı kurmuştur. Her iki laboratuvarın da sahip oldukları imkânlar, ayrı ayrı 50 şubeyi çalıştırabilecek kadar yüksek bir kapasitededir, ancak personel, kira, bakım ve onarım, aletlerin kirası, aletlerin bakım anlaşmaları, IT giderleri, vb. maliyetleri çok yüksektir ve bu masrafları her iki taraf da yapmaktadır. (Şekil 1)

Bizim uyguladığımız modelde, A ve B laboratuvarları %50 ortaklık payıyla bir araya gelerek yeni bir merkez laboratuvar kurdular. Her iki laboratuvar en iyi personellerini seçip personel sayısını yarı yarıya azaltmışlardır. Kira, yerin bakım ve onarım giderleri, aletlerin kirası yarıya inmiştir. Aletlerin bakım anlaşmaları ve IT giderleri de yarı

A-Laboratuvarı İstanbul'da 8 şubesi olan ve marka bilinirliği olan bir laboratuvar.

B-Laboratuvarı da İstanbul'da 6 şubesi olan ve gene marka bilinirliği yüksek olan bir diğer laboratuvar.

A-Laboratuvarı 8 şubesine hizmet vermek için 52 kişinin çalıştığı bir merkez laboratuvarı kurmuş.

B-Laboratuvarı da 6 şubesine hizmet vermek için 58 kişinin çalıştığı bir merkez laboratuvarı kurmuş.

Şekil 1

yarıya azalmıştır. Merkez laboratuvarları sabit giderlerini yarı yarıya düşürmüştür. Sarf malzemelerini daha ekonomik kullanmaya başlamışlardır. Satın alma hacmi arttığından sarf malzemelerini daha ucuza alınır hale gelmiştir. Maliyetlerini düşürdüğü için perakendeciliğin yanı sıra toptancılığa da soyunmuş ve kurulan yeni merkez laboratuvarı başka hastane ve kliniklerle de anlaşarak yeni müşteriler elde etmiştir. Daha büyük ve düzgün bir sistem oluşturabilirsek, devletin çok ucuz fiyat verdiği ama yapması mümkün olmayan testleri yaparak çok daha yüksek miktarlara yükseltebiliriz. (Şekil 2)

Bizim uyguladığımız modelde A ve B laboratuvarları %50 ortaklık payları ile bir araya gelerek yeni bir merkez laboratuvar kurdular.

Şekil 2

Ancak bu birleşmede, A laboratuvarı da kendi bilinen markasıyla iş yapmaktadır, B laboratuvarı da kendi bilinen markasıyla piyasada rakip konumundadır, ancak mutfakta ortağız yani yemeği birlikte pişirmekte, masraflarını birlikte yapmaktayız ama her ikimiz de yemeği başka markalar altında satıyoruz. Oluşturduğumuz merkez laboratuvar, İstanbul'da lider konumdadır çünkü diğer toptancı laboratuvarlara, hastanelere ve kliniklere de iş yapmaktadır. Bu model, bir tür ortaklaşa rekabet modelidir ve başarılıdır. Burada yapılan bir şirket birleşmesi değildir. (Şekil 3)

Bildiğiniz gibi firma birleşmeleri (merger), bir firmanın kendi tüzel kişiliğini değiştirerek bir başkasıyla tek bir yönetim altında birleşmesidir. Ortak bir girişim (joint venture) de yapılabilir ancak biliyorsunuz bu kısmi veya geçici bir

Şu anda A-Laboratuvarı kendi bilinen markası ile B-laboratuvarı da kendi bilinen markası ile piyasa da rakip mutfakta ortaklar.

Mutfak diğer toptancı laboratuvarlara da iş yapmakta ve bugün İstanbul lideri konumunda.

Burada kurulan model bir firma birleşmesi değildir.
Bu model bir tür ortaklaşa rekabet modelidir ve başarılıdır.

Şekil 3

birleşmedir ve joint venture anlaşmalarında genellikle iş bittikten sonra ortaklık da biter.

Karteller bambaşka bir yapılandırma. Birleşme ve ortak girişimlerde olduğu gibi yeni bir ürünün veya hizmetin yaratılması söz konusu değildir. (Şekil 4)

Karteller, kooperatif bir yapılandırma.
Birleşme veya ortak girişimlerde olduğu gibi yeni bir ürünün veya servisin yaratılması söz konusu değildir.

Şekil 4

Yatay birleşme de söz konusu olabilirdi ve o zaman şube sayılarımızı azaltabilirdik ancak şu anda öyle bir aşamada değiliz. (Şekil 5)

Aynı coğrafi piyasada iş yapan iki rakip firmanın birleşmesine *yatay birleşme* veya *pazar içi birleşme* denmektedir.

Şekil 5

Farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren firmaların birleşmesine *pazarlar arası birleşme* denir ve biz şu anda buna hazırlık yapıyoruz. Bütün bunların hepsinin tek bir amacı vardır: Maliyetlerinizi düşürüp satış hacminizi artırmak ve kârlı olmak. (Şekil 6)

Yatay birleşmelerde amaç toplam maliyetleri azaltmak ve yüksek sabit maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisi sağlamaktır. Bu amaca ulaşmanın bir yolu birleşme sonrası şube sayısını azaltmaktır.

Şekil 6

Bu modellerdeki yönetim biçimlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Çoğunluk edinme (majority acquisition) (Şekil 7)
2. Tam birleşme (full merger) (Şekil 8)
3. Şirket satın alma (takeover)

Çoğunluk edinmede şirketlerden biri karar verme yetkisini elinde tutacak çoğunluğa sahiptir. Ancak iki şirket de kendi personelleri, kendi şube ağları ve yönetim ekipleriyle bağımsız yasal birimlerdir.

Şekil 7

Tam birleşme, aktif toplamı açısından birbirine yakın büyüklükteki iki şirketin birleşmesidir. Etkin bir bütünleşmenin söz konusu olduğu bu tip birleşmelerde sinerji yoluyla ölçek ekonomisi sağlamak mümkündür.

Şekil 8

Ancak bizim yaptığımız bu üçü de değildir. Şirketler, hisse sahiplerinin getirilerini artırmak için birleşirler. Etkin bir bütünleşmenin söz konusu olduğu bu tip birleşmelerde sinerji yoluyla ölçek ekonomisi, yönetimsel kazançlar ve vergi kazançları sağlamak mümkündür. Şirket birleşmelerini özellikle bankalarda görmekteyiz. (Şekil 9)

Bankalar ele alındığında; büyük bankaların farklı coğrafi bölgede faaliyet gösteren küçük bankalarla birleşerek şube dağılım alanlarını genişlettiği, mevduat artışı sağladıklarını görürüz.

Ayrıca, karlılığı düşük olan veya sermaye yaratmakta zorlanan küçük bankalar birbirleriyle birleşerek, performanslarını iyileştirmeyi hedeflemektedirler.

Şekil 9

Banka birleşmelerinin nedenlerini ve amaçlarını açıklamak için dört hipotez kullanılmaktadır:

1. Sinerji hipotezi (Şekil 10)
2. Çeşitlilik hipotezi (Şekil 11)
3. Pazar payı hipotezi (Şekil 12)
4. Yönetici fayda maksimizasyonu hipotezi (Şekil 13)

a) Sinerji Hipotezi'ne göre

- Birleşen bankalar ölçek ekonomisi sağlayarak sinerji yaratabilirler. Bu sayede hem hisselerin fiyatları hem de bankaların karı artacaktır.

Şekil 10

b) Çeşitlilik Hipotezi'ne göre

- Banka birleşmeleri ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirip, daha geniş bir coğrafi alana yayarak riski azaltır. Risk azaltıcı çeşitlilik, banka satın alımlarında hem alıcı banka hem de hedef bankanın hisse fiyatlarının artmasını sağlar.

Şekil 11

Ülkemizde sağlık sektöründe satın almalar yapılmaktadır ve "merging" türü görülmemektedir. Laboratuvar sektöründe biraz önce bahsettiğim ilginç deneyimi yaşadık. Kaynakları son derece sınırlı olan ve kullanılan hammaddenin hemen hemen tamamının ithal edildiği ülkemizde, birleşme ve ortak iş yapmayı öneriyoruz.

c) Pazar Payı Hipotezi'ne göre

- Bankalar piyasadaki rakiplerinden biriyle birleşirse piyasadaki fiyat rekabeti azalacaktır ve birleşenlerin pazar payı artacaktır. Hem ürün fiyatı artacağından hem de gözetim maliyetleri azalacağından iki bankanın da hisse fiyatları artacaktır.

Şekil 12

d) Yönetici Fayda Maksimizasyonu Hipotezi'ne göre

- Bir banka yöneticisi banka birleşmesini yalnızca hisse sahiplerinin karlarının artması için değil; kendi iş güvenliğini sağlamak ve kendisinin faydasını maksimize etmek amacıyla da isteyebilmektedir .
Bu durumda toplumsal refahta artış yoktur.

Şekil 13

Ancak birleşme ya da birlikte iş yapma, dışa bağımlılığı azaltmalı, şirketlerin yaşaması ve büyümesine destek olmalı ve toplumsal refahı artırmalıdır diye düşünüyoruz ve bunları da gerçekleştirmeye çalışıyoruz.

Süleyman Yılmaz


KOBİ A.Ş. Genel Müdürü

Bankacı arkadaşımız risk ve riskin getireceği maliyetleri biraz özetledi. Ben de alternatif bir finansman modeli olarak "equity finance" ya da "quasi equity finance", diğer anlamda girişim sermayesi modeli, "private equity" ve kredi garanti sisteminden bahsedeceğim. Son olarak da durumu değerlendirip şirketimizin kısa bir tanıtımını yapacağım ve ne tür girişimcilerin şirketimizle çalışabileceğini göstermeye çalışacağım.

Bildiğiniz gibi, işletmelerimizde yaşanan en genel sorun, finansal sorunlardır. Bu finansal sorunlar büyük şirketlerde de yaşanmasına rağmen, küçük veya orta boy işletmelerde daha çok yaşanmaktadır. KOBİ'ler genellikle bu sorunlarını kolay aşamamaktadırlar. Bildiğiniz gibi şirketlerin, yapısal, yönetim, üretim, yeni teknolojilere uyum gibi ana sorunları ve bir de bunların neden olduğu yan sorunlar vardır. Bunların hepsinin ana nedeni, aşılammaları veya derinleşmeleri de finansal

eksiklikten kaynaklanmaktadır. Şirketlerimizin genel olarak özsermaye yetersizliği, işletme sermayesi yetersizliği, mevzuata hakim olmama, maliyet analizi yapamama, vb. birçok sorunu vardır ve bunların genelinde yeterli sayıda uzman personel istihdam edememe de başlıca sorundur. (Şekil 1)

Finansal Sorunları



- Yapısal, yönetim, üretim ve yeni teknolojilere uyum sorunlarının yanı sıra; düşük kapasite, tedarik ve stoklama, bilgi desteği ve teknik yardım, pazarlama ve rekabet, yeni yatırım yapamama gibi bir çok sorunları var.
- Ancak bunların hepsinin odağında finansman yetersizlikleri gelmektedir.
- Finansal kaynaklardan faydalanamadaki başlıca nedenler;
 - Yeterli karlılık oranlarına sahip olmamaları,
 - Taşındıkları finansman riskleri
 - Teminat yetersizliği,
 - Yüksek faiz,
 - Uygun olmayan ödeme koşulları vb.

Şekil 1


Şirketlerimiz finansal kaynaklardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Bildiğiniz gibi, bankaların ülkemizdeki kaynakları sınırlıdır. Genelde, büyük projelerde bile dış finansman olmadan proje finansmanı yapmak şu anda mümkün değildir. Özellikle KOBİ sınıfındaki işletmelerimizin bu sınıftan ayrılabilmeleri de oldukça sıkıntılıdır. Ülkemizdeki işletmelerin %99'u KOBİ sınıfındadır ama bankacılık ya da kredi sisteminden aldığı pay ancak %7-8 civarındadır. Ülkemizdeki 5-10 büyük firma finansal kaynakları kullanırken KOBİ'ler neden kullanamazlar?

Gördüğüm kadarıyla en büyük sorunları teminatlarının yetersiz olmasıdır. Az önce Hasan Bey'in de söylediği gibi, bu durum Basel II'de artık iyice gün yüzüne çıkacak ve bu kaynaklardan faydalanmaları bundan sonra daha da zor olacaktır. Teminatını ya da ipoteğini veren işletme genelde bankadan kredi alır ve bunun örneğini hepimiz yaşıyoruz. Banka ipoteğini koyduğunda, rahatlıkla kredi alabiliyorsunuz ya da tüketici finansmanında herhangi bir ihtiyacınızı ipotekle sağlayabiliyorsunuz. Bu durum şirketlerimiz için de geçerlidir. Şirketlerimizin bu sorunları aşabilmeleri için, ne yazık ki ülkemizdeki gelişmiş kurumlar yeterli gelmemektedir.

Dünyada bir kredi garanti fonu sistemi vardır ve bu ülkemizde de yeni yeni uygulanmaya başlamıştır. Ancak kredi garanti fonu yetersiz olduğu için, teminatları da yeterince sağlayamamaktadır. KOBİ'lerimize genellikle yüksek maliyetli krediler kullanılır. Büyük firmalarımızla KOBİ'lerimize uygulanan kredi faiz oranları arasında büyük farklar vardır. Bankacılar da, bizi affetsinler ama, bunu güzel kullanmaktadırlar.

Bu genel sorunların dışında bir de yenilikçilik yani inovasyon sorunu yaşanmaktadır. Teminat zaten bir sorun olduğundan bunu aşmak da mümkün değildir. Yenilik yapan girişimcilerimiz de genelde bireysel girişimciler, akademisyenler ya da KOBİ sınıfından işletmelerdir. Mevcut bankacılık sisteminden inovasyonun finansmanı için kaynak bulmak mümkün değildir, çünkü bir bilançoları ya da ipotekleri zaten yoktur ayrıca piyasaya sürülebilecek geliştirilmiş ürünleri, pazar başarıları, getirileri bilinmemektedir. İnovasyon soyut bir kavram olduğundan bir değerlendirmeye tabi tutulamamaktadır. İnovasyon sonucu elde edilecek ürünün bir hurda değeri yoktur, yani nihayetinde teminatı bozup hurda değeriyle satılması da söz konusu değildir. Bunun finansmanı genelde şahısların ya da girişimcilerin kendi öz kaynaklarıyla yapılmaktadır. Ülkemizde bunun finansmanını sağlayan bazı firmalar vardır ve son zamanlarda özellikle TTGV, TÜBİTAK ve kısmen de olsa KOSGEB ile buraya da ciddi kaynaklar ayrılmaktadır. Ayrıca devlet destekli kaynaklar da vardır. İnovasyona ayrılan kaynakların bütçeye oranı AB'de ortalama GSMH'nin %3'ü iken, ülkemizde %1'e dahi ulaşılamamıştır. (Şekil 2)

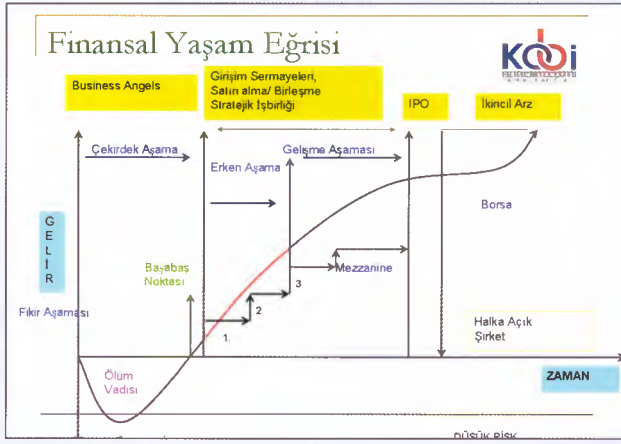
İnovasyonun Finansmanı



- İnovasyon genellikle KOBİ ler tarafından yapılmaktadır.
- KOBİ'ler ve özellikle yenilikçi KOBİ'lerin inovasyon ile;
 - üretecekleri ürünlerin pazar başarıları ve getirileri tahmin edilemediğinden,
 - İnovasyon'un soyut bir kavram olması nedeniyle herhangi bir değerlendirme yapılmasının oldukça zor olmasından,
 - İnovasyonun hurda değerinin olmamasından dolayı girişimcilerin mevcut finansal kaynaklardan faydalanabilme şansları bulunmamaktadır.
- Yenilikçi KOBİ ler, özellikle ürün geliştirme, prototip oluşturma ve bu ürünleri pazara sürme aşamasını ya kendi öz kaynaklarından,
- Yada devlet destekli bazı programlardan özellikle KOSGEB-Tekmer, TTGV, TÜBİTAK-TEYDEB gibi kurumların desteklerinden de giderlerinin bir kısmını karşılayabilirler.

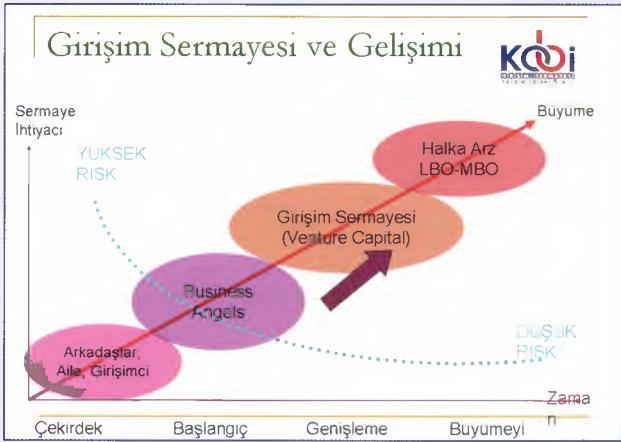
Şekil 2

Bir işletmenin finansal yaşam eğrisi aşağıda yer alan, OECD'nin çizmiş olduğu grafikte incelenmektedir. İlk başta fikir aşaması gelir ki tehlikeli bir kısımdır. Genelde şirketlerimiz kendi kaynaklarından, akrabalarından, yakınlarından temin etmektedirler. Bu nokta başabaş noktasına ulaşana kadar ölüm vadisi olarak adlandırılmaktadır. Çekirdek aşamasında, TEYDEB veya TTGV'den aldığımız kaynakların dışında hiçbir şekilde finansman sağlanmamaktadır, bankacılık sektörü de zaten bu konuda destek vermemektedir. Birinci veya ikinci erken aşamasında da, genelde yurtdışında bulunan İş Melekleri ya da "Business Angels" adlı bir grup finansman sağlamaktadır. Girişim sermayeleri de gelişme aşamasına kadar kullanılmaktadırlar. Risk artık azalmış olduğundan, bankacılık sektörü de ikinci aşamasını tamamlamış şirketlerimize destek verme eğilimindedir. Ondan sona da halka arz gelmektedir. (Şekil 3)



Şekil 3

Çekirdek ya da girişim aşaması genelde arkadaş, aile, girişimci tarafından; başlangıca kadarki kısmı iş melekleri tarafından; genişleme önce girişim sermayesi yani bizim gibi kurumlar tarafından finansman sağlanmaktadır; ondan sonrasında da bankacılık, halka arz ve diğer kaynaklar tarafından finansman sağlama imkânı vardır. (Şekil 4)



Şekil 4

Örnek olarak Amazon'un nasıl finanse edildiğini vermek istedim. Burada 10.000 dolar ile işe başlamışlar ve dördüncü sene sonunda 326 milyon dolarlık tahvil ihracına gelebilmişlerdir ve şu anda herhalde 5 milyar dolarlık yapıya sahiptirler. İlk aşamada ailenin, iş meleklerinin finansmanını almışlar ve 2 sene sonra girişim sermayelerinden yararlanmışlardır. Halka arzla diğer kaynakları da rahatlıkla kullanır hale gelmişlerdir. Bizde bu aşamaya gelebilen, bunu verebilen firmalar vardır. (Şekil 5)

Batılı ülkelerdeki İş Meleklerinden bahsetmiştim. Bunlar genelde emekli olmuş profesyonel yöneticilerdir. Kendi birikimlerini, iş hayatından kopmadan mevcut girişimcilere aktarmaktadırlar. Bunlar tecrübelerini ve iş bağlantılarını da kullanarak yurtdışında yeni girişimciliğin, inovasyon fikirlerinin hayata geçmesinde önemli rol oynamaktadırlar. 2004 yılında Amerika'da 48.000 adet projeye toplam 22,5 milyar dolarlık bir fon sağlamışlardır ki bu çok büyük bir rakamdır. Bizim ülkemizde maalesef böyle bir şey yoktur. İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerinde de bu tür finansörlere rastlanmaktadır. (Şekil 6)

Amazon.com'un Yaşam Eğrisi

SUREÇ	FIYAT/HİSSE	FON KAYNAKLARI
1994: Temmuz-Kasım	\$0 001	Kurucu Jeff Bezos \$10 000 ile başlar, 44 bin dolar borç alır.
1995: Şubat-Temmuz	\$0 17	Aile: Kurucunun babası ve annesi 245 bin dolar yatırım yapar.
1995 Ağustos-Aralık	\$0 13-0 33	Business Angels: 2 melek 54 408 dolar yatırım yapar.
1995/6: Aralık-Mayıs	\$0 33	Business Angels: 20 melek 937 bin dolar yatırım yapar.
1996: Mayıs	\$0 33	Aile: Kurucunun kardeşleri 20 bin dolar yatırım yapar.
1996 Haziran	\$2 34	Girişim Sermayeleri: 2 girişim sermayesi fonu 8 milyon dolar yatırım yapar.
1997 Mayıs	\$18 00	Halka Arz: 3 milyon hisse çıkarılıp 49 1 milyon dolar sermaye elde edilir.
1997/8 Aralık-Mayıs	\$52 11	Tahvil İhracı: 326 milyon dolar tahvil ihracı.

Şekil 5

İnovasyon ve "Business Angel"lar

- Gelişmiş batı ülkelerinde yenilikçiliğin girişimcilğe dönüşmesinde önemli rol oynayan iş melekleri "Business Angel" mevcuttur.
- Gelecek vaat ettiklerine inandıkları projelere sadece para koyarak değil sahip oldukları şahsî bilgi, tecrübe ve iş bağlantılarını da koyarak projeyi hayata geçirmekte önemli rol oynamaktadırlar.
- İş melekleri Amerika'da 2004 yılında 48 000 adet projeye toplam 22 5 milyar dolarlık yatırım yapmışlardır (Proje başına ortalama 225 000 dolarlık bir yatırım).
- İngiltere'de ise sayıları 20 000 ila 40 000 arasında değişen iş melekleri her yıl ortalama 3 000 ile 6 000 arasında projeye yatırım yapmaktadırlar.

Şekil 6

Girişim sermayesi (venture capital), risk sermayesi olarak da adlandırılıyordu ancak risk sermayesi genellikle kullanılmak istenmemektedir, çünkü risk sermayesi denince farklı anlamlar çıkıyor, sanki riski paylaşmak istemiyorsunuz ama teminat istiyorsunuz gibi sıkıntılarla karşılaşıldığı için, girişim sermayesi ya da venture capital olarak kullanılmaktadır. Girişim sermayesi şirketleri, iş fikri olup genelde büyüme potansiyeli taşıyan şirketlere finansal kaynak sağlayarak bunların kaynak sorunlarını gidermeye çalışmaktadırlar. Daha ziyade gelişme aşamasındaki erken aşamayı finanse etmektedirler. (Şekil 7)

Girişim Sermayesi ve Gelişimi

- Girişim sermayesi; dinamik yenilikçi, üretken ama yatırım ve büyümenin gerçekleştirilmesi için gerekli finansal kaynakların temininde sıkıntı çeken küçük boyutlu girişimcilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak geliştirilmiş bir finansman yöntemidir.
- Yapılan finansal ortaklıklar, çekirdek, başlangıç, erken aşama, gelişme, köprü ve yönetim satın alma gibi sınıflara ayrılmaktadır.
- Genellikle;
 - Çekirdek ve başlangıç aşamasındaki projeleri Business Angel'lar finanse ederken,
 - Venture Capital fonları erken aşama ve gelişme aşamasındaki şirketleri tercih etmektedirler.
 - P/E fonları ise ileri aşamadaki şirketlere gelişme, köprü ve yönetim satın almalarla yatırım yapmaktadırlar.

Şekil 7

Girişim sermayesinin özellikleri, girişimci şirketlerin hisselerini satın alarak ortak oldukları için riski

paylaşmalarıdır. Yatırım yapmayı planladıkları bir firmaya, analizlerini yaptıktan sonra ortak olmaktadır. Sağladıkları kaynak geri dönmese, faizsiz ve uzun vadeli. Ortak oldukları şirketlere yeni ürün ve hizmet geliştirme konusunda yardım ederler ve baskı yaparlar. Şirketin daha hızlı büyümesi, farklılaşması ve avantaj sağlayabilmesi, pazardan pay kapması için, yenilikçi olmasını teşvik ederler. Şirketin yönetimine katılarak dolaylı olarak bedava danışmanlık yaparlar, şirket stratejisini belirler ve şirketin kurumsallaşma sürecini hızlandırır. Şirketler genelde 10 yılda kurumsallaşırken, girişim sermayesiyle bu süreci yaklaşık 5-6 aylık bir sürede tamamlayabilmektedirler. (Şekil 8)

Girişim Sermayesinin Özellikleri

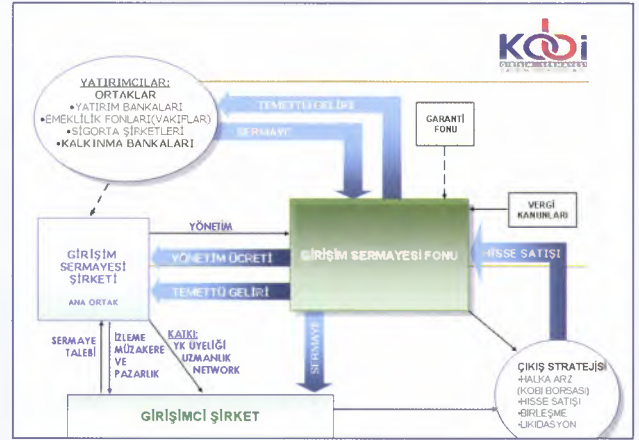
- o Girişimci şirketlere ortak olarak finansman sağlarlar.
- o Sağladıkları **finansman kaynağı uzun vadeli, geri ödemesiz ve faizsiz** dir.
- o Ortak oldukları şirketlere yeni ürün ve hizmet geliştirme konusunda yardım ederler.
- o Şirketlerin yönetimine katılarak şirket stratejisini belirler ve şirketin kurumsallaşma sürecini hızlandırır.
- o Azınlık hissesini tercih ederler (Max. %49).
- o Yeni ve hızlı büyüyen sektör ve şirketleri tercih ederler.
- o Yüksek getiri beklentisi nedeniyle yüksek risk alırlar.
- o Yatırımdan genelde 5 ila 7 yıl arasında çıkarlar.

Şekil 8

Genellikle azınlık hissesini tercih ederler, genellikle de lüzum görmeleri durumunda satın alırlar. Buradaki amaç, şirket sahiplerinin sahiplik hissini kaybetmemelerini sağlayarak işe dört elle sarılmalarını teşvik etmektir. Genellikle hızlı büyüyen şirketleri ya da sektörleri tercih ederler ve bu alanda hızlı büyüyen projeleri destekler. Buradaki amaç da, hızlı para kazanabilmektir. Emtialaşmış bir ürün ya da herkesin yaptığı bir işi yapan şirketleri genelde desteklemezler. Son zamanlarda en çok destekledikleri alanlar, telekomünikasyon, yazılım veya nanoteknolojilerdir. Türkiye’de bu alan yaygın olmadığı için daha çok elektronik sanayinde faaliyet gösteren şirketler desteklenmeye çalışılmaktadır. Yüksek getiri beklentisiyle yüksek risk alırlar. Yatırımda geçici ortaklıklar kurarlar ve 5 ila 7 arasında yatırımdan çıkmayı hedefler. Yatırıma girmekten ziyade nasıl çıkacaklarını önceden planlamaya çalışırlar. Çıkamayacaklarını düşündükleri bir yatırıma da kesinlikle girmezler.

Sistem böyle bir çark şeklinde çalışmaktadır. Ortada bir fon vardır, etrafında da yatırımlar ve bunlardan çıkış yer almaktadır. Burada çıkış stratejisi önem kazanmaktadır. Girişim sermayesi şirketleri, yaptıkları yatırımdan nasıl çıkarlar diye düşünürsek, bizde pek olmayan KOBİ borsaları ya da halka arz sistemi burada devreye girer. Ülkemizde maalesef İMKB’nin durumu ortadadır. KOBİ borsası kurulmaya çalışılmakla birlikte henüz öyle bir borsa yoktur. Bu sektörün gelişmemesindeki en büyük etken aslında, çıkış stratejisinin hazırlanmamış olmasıdır. Diğer çıkış stratejileri hisse senedi satışı, birleşme ve

likiditasyondur. Genellikle yapmaya çalışılan şey hisse senedi satışıdır. (Şekil 9)



Şekil 9

Girişim sermayesi için ne önemlidir? Girişim sermayesi şirketleri, projelere, iş planlarına bakarlar ve gelişme potansiyeli olan bir sektördeyse incelemeye alırlar. Onun dışında, öncelikle şirket sahiplerinin vizyonuna, yönetim biçimlerine, sektör tecrübelerinin olup olmadığına, verdikleri iş planının gerçekçiliğine, verilen taahhütlerin yerine getirilip getirilmeyeceğine bakarlar. Projenin pazarda farklılaşma yaratıp yaratmayacağına, büyüme potansiyeli olup olmadığına, rekabet sağlayıp sağlamayacağına bakarlar. Sürekli ürün geliştirebilecek mi, inovasyon yapabilecek mi, buna karşılık tedbirlerini almış mı gibi konuları inceledikten sonra, nakit akışlarını ele alırlar. (Şekil 10)

Girişim Sermayesi için ne önemlidir?

- Yönetim
 - o Taahhüt, derinlik, tecrübe ve gerçekçilik
- Talep
 - o İhtiyaç – farklılaşma-pazarı yönlendiricileri – büyüme ve pazar payı – pazarlama kanalları – müşteriye bulup satılabilme yeteneği – rekabetçi üstünlük
- Ürünler
 - o Ürün geliştirme zamanı, maliyeti ve riskleri – ihtiyaç karşılık spesifikasyonlar – spesifikasyonları karşılama yeteneği
- Finansman
 - o Nakit akışı – gelecekteki fon ihtiyacı – büyüme – kar oranı
- Ortaklık
 - o Şirket değerlemesi – NPV – IRR – Çıkış şartları

Şekil 10

Diyelim şirket şu anda 1 milyon dolar değerindeyse ve 5 sene sonra 10-15 milyar dolar değerinde olmayacaksa, bu şirketi genelde dikkate almazlar. Ortaklıkta bekledikleri bir kâr vardır ve genelde %20-25 civarında bir yatırım geliri (IRR) beklerler, iş verimlilik oranına ve kâr maksimizasyonuna bakarlar. Çıkış şartlarını değerlendirirler.

Dünyadaki örneklere bakacak olursak, girişim sermayesi ABD’de 1940’larda başlamıştır. 1990’ların sonuna doğru, internet ve yeni teknolojilerdeki patlamayla birlikte, zirveye çıktığı bir nokta olmuştur. 2000 yılında ABD’de toplam 105 milyar dolar civarında yıllık yatırım

Girişim sermayesiyle çalışmak uzun bir süreç gerektirmektedir. Bu süreci oluşturan aşamalar yansıda yer almaktadır. Başlangıçtan itibaren ortaklık süreci bitene kadar, yaklaşık üç ay geçmektedir. Bu kadar tedbirli davranmamızın nedeni, yatırımdan başarılı bir şekilde çıkabilmektir. (Şekil 13)



Şekil 13

Bize sıkça sorulardan yola çıkarak bazı açıklamalarda bulunmak istiyorum. Biz banka olmadığımızdan kredi vermiyoruz, hisse senedi satın alarak ortaklık gerçekleştiriyoruz. Sıfırdan yatırımlarla ilgilenmiyoruz. Şirketlerde çoğunluk hisse sağlıyoruz, maksimum %49'da kaldık. Yatırım için bütün sektörler açtık ama inovasyon ve rekabet üstünlüğü sağlayacak niteliklerin olması şartını arıyoruz. Büyük miktarda borcu olan şirketleri dikkate almıyoruz. Ticari sırların ve teknolojinin korunması için de her türlü tedbiri alıyor, gizlilik sözleşmeleri imzalıyoruz. Şirket fizibilitesini dışarıdan uzman kuruluşlara yaptırıyoruz. Bu konuda, danışmanlık kuruluşlarından destek almaktayız. Yönetim müdahalesi konusunda, Yönetim Kurulu'na sadece bir tane üye atıyoruz, şirketin kontrolünü sağlamak için bazı kararları oradan aldirmaya çalışıyoruz. Eğer şirketin yapısı saydam değilse, bunu sağlamak için de bir Finansman Müdürü ve ilgili birkaç yönetici de atıyoruz. Yatırımdan çıkmak için öncelikle hisseleri o günkü ortaklara mevcut değeri üzerinden satıyoruz. Bu gerçekleşmiyorsa, diğer alternatifleri dikkate alıyoruz.

Yavuz Canevi

Süleyman Bey, özellikle önümüzdeki dönemde yeniden popüler olacak bir konuyu değişik bir perspektifle açtı. Girişim mevzuatı 1990'lı yıllarda düzenlenmeye başladı. Benim de bu konuda bir tecrübem oldu. Bankacı olarak değil ama özel bir kişi olarak, birkaç arkadaşımızla birlikte bir Japon fonunu ikna ettik ve biyokimya ile ilgili 2 tane sıfırdan başlayan ve dört tane de zor duruma düşmüş ama birkaç milyon dolar sermaye girişiyile ayağa kalkabilecek şirkete, 60 milyon dolar yatırım

yaptılar. Fakat sonu iyi bitmedi, çünkü denetimi bağımsız kuruluşlara yaptırmıştık ve iki sene sonra bizi aldattıklarını anladık. Dolayısıyla burada, kayıt içi, doğru muhasebe sistemi ve ortakların etik davranması çok önemli ve bu sektörün bugüne kadar yeterince büyüyememesinin nedenlerinden biri de burada yaşanan sorunlardır. Basel II ile birlikte bunun değişeceğini umuyoruz. Hem bu şirketleri sistem içine alıp etik davranış ve yeni bir kültür oluşturacağız hem de yeni ve zor durumda kalan girişimlere sermaye desteği sağlayabileceğiz. Kendi yaşadığım tecrübe bu sektöre biraz erken girmiş olduğumuzu gösteriyor.

Üç konuşmacı arkadaşımız, KOBİ olayını değişik boyutlarıyla bize anlattılar. Aslında hepsi bir yerde birbirleriyle ilintili çünkü hepimiz daha iyi çalışan, daha randımanlı, daha çok kâr eden bir üretim birimine ulaşmak amacındayız. Daha fazla risk alan ve riski daha iyi yöneten birimlere ulaşmak istiyoruz. Hem laboratuvar hem de girişim sermayesi örneğinde gördüğümüz gibi, düzenleyici ve bu işin bir tarafı olan finans sektörü ve bankalar ayağında da edilgen bir taraf var, çünkü uluslararası mevzuat bunu düzenliyor ve siz kendi sisteminizi ona uyduruyorsunuz. Ayrıca sizin ve müşterilerinizin aksayan taraflarını da belli bir maliyette düzeltmek zorunda kalıyorsunuz. Bu maliyeti düşürmek için oyunu kurallarına göre oynamak zorundasınız aksi halde istenilen maliyetlere ulaşamazsınız.

Sorular ve Katkılar

Soru

Bankalar risklerini Basel II'ye göre tespit ederken, türlerine göre kredilere bir puanlama yapacaklar mı yoksa tüm krediler bir mi tutulacak?

Hasan Candan

Bizim kendi içsel ayırımımız nasıl olursa olsun, Basel II sermaye rejimi, kredilerimizi sınıflandırma konusunda bir dayatma getiriyor. Buna göre, kurumsal krediler, yani kurumsal firmalara kullanılan krediler var ve Odamıza üye firmaların büyük bir çoğunluğu bu sınıfa girmektedir. Bundan başka, perakende portföyümüz var. Bu sınıfta KOBİ'nin açılımdaki küçük ve orta ölçekli işletmelerin tamamı yer alıyor, ayrıca bireysel firmalar da bu sınıfa giriyor. Kurumsal ve perakende portföylere ayrı bir bakışla kredilendirme yapmak zorundasınız. Perakende sayıca çoktur, örneğin kredi kartı müşterilerinin sayısı 5 milyon civarındadır; tüketici kredisi, konut kredisi kullananların sayısı da bir hayli fazladır. Bunlar özdeş risklerdir, dolayısıyla bunları havuzlara toplayıp toplu bir derecelendirme yapıyorsunuz. Şu gelir grubundaki, şu taşıtlı kredisini kullanan, şu coğrafi bölgede oturan, şu kadar gelire sahip müşterileri bir havuza toplayıp

kullandıkları kredilere tek bir derece tayin etmek gibi toptancı bir anlayış söz konusudur, çünkü her bir kredi bazında derecelendirme yapmak zordur. Bu, Basel II'nin getirdiği rejimdir ancak birçok bankada bireysel krediler tek tek değerlendirilmektedir. Fakat kurumsal kimlik veya perakende KOBİ değil de kurumsal KOBİ sınırına gelen, yani cirosu her ne kadar 50 milyon Avro'nun altında kalsa da bankadan kullandığı kredinin büyüklüğü 1 milyon Avro'yu aşan tüzel kişilerde, her bir borçlu ayrı derecelendirme konusu edilir. Bu derecelendirmede, şirketin geçmişe dönük olarak bilanço, gelir tablosu, nakit akım tabloları gibi bütün finansal verileri incelenir. Bunlar, istatistiksel modelleme yöntemiyle bir sayısal derece oluştururlar.

Daha sonra bankaların normal pratiğinde yapageldiği istihbarat çalışmaları kapsamındaki sayısallaştırılmayan unsurların da ayrı bir derecelendirme kategorisi olarak ele alınmaları gerekir. Örneğin, firma kaç yıllıktır, sektördeki konumu nedir, rekabet durumu nedir, bulunduğu sektöre giriş-çıkış zorlukları var mıdır, bu konuda yasal güçlükler var mıdır gibi, bildiğimiz unsurlar da derecelendirme konusu edilir ve olabildiği kadar sayısallaştırılırlar. Bu ikisinin elde ettiği verileri bir araya getiren tek bir derece ortaya konur. Kurumsal firmalar için ve kurumsal KOBİ'ler için bankaların kendi değerlendirmeleri böyle olacaktır. Ama standart yöntem kullanan bankalar, Türkiye'de kamu otoritelerinden onay almaları koşuluyla, beynelmilel kabul görmüş derecelendirme kuruluşlarının yapacakları derecelendirmeleri kullanacaktır.

Soru

Derecelendirme sistemi şirketler için ne zaman bir zorunluluk olacak? 2008 başlangıç tarihi olarak ifade ediliyor ama sanırım 2007 Aralık ayını beklememek lazım. Giyim Sanayiciler Derneği olarak üyelerimize eğitim vermek isteriz. Bu konuda İş Bankası ile görüşüyoruz. Sanırım 2007'nin sonunu beklemeden hem sektörel hem de bölgesel eğitimlere başlamak gerekir. Kredilendirme sisteminde, Giyim Sanayicileri Derneği gibi sivil toplum örgütleri bankalarla işbirliği yapıp bunun zamanını ve şirketlere maliyetini azaltabilirler mi? Hazır giyimciler olarak, özellikle KOBİ'lerden oluşuyoruz. Bizim statü gruplarımız vardır, bunlara grup eğitimi verirse, kısa zamanda sisteme uyum sağlayabilirler. Bu konuda sizlerle işbirliği yapmamız gerektiğini düşünüyorum.

Hasan Candan

Çok haklısınız. Konuşmama bu hususta bir miktar yakınlıkla başlamıştım. Dört yıldır TOBB'un girişimi ve Bankalar Birliği'nin çok yoğun çalışmaları oldu. Ülkenin her tarafında Ticaret ve Sanayi Odaları

ile bu tür toplantılar yaptık. Bugünlerde bunları konuşmak artık çok anlamlı; çünkü somutlaştı, buzdağının birazı daha göründü. 2007 Aralık ayını gerçekten beklememek lazım. Ülke olarak son dakikayı bekleriz genelde ama bir defa olsun proaktif olmakta fayda var. Bu işbirliği konusunda biz son derece açığız. İşbirliğinin de muhtemel maliyetleri düşüreceğine birebir katılıyorum.

Yavuz Canevi

Tüm meslek kuruluşlarının ve sivil toplum örgütlerinin bu konuda daha aktif ve proaktif olmalarında yarar vardır.

Soru

İki şirketin bileşmesinin müşteri sayısını artırdığından bahsettiniz. Burada kriterler nasıl oluştu? Farklı bir müşteri profili ortaya çıktı mı? Bununla ilgili sayısal bir analiz yaptınız mı?

Doç. Dr. Nezih Hekim

Biraz önce de belirttiğimiz gibi, benim A laboratuvarı olarak 8 tane şubem var ve 300 tane müşterim var. B laboratuvarının da 300 tane müşterisi var. Birleşip bir merkez laboratuvarı kurduğumuzda fiyatlarımızı çok ucuzlaştırabildik, çünkü çok az bir kapasite kullanımı için benzer masrafları her iki taraf da yapıyordu. Fiyatlarımızı düşürdüğümüz zaman, diğer hastane ve laboratuvarlar bizden onlar için fason iş yapmamızı istediler. Şu anda 153 hastane, başka laboratuvar ve klinikler bizim müşterimiz olmuş durumdadır. Dolayısıyla eskiden sadece bizden 600 tane kan örneği gelirken, şimdi 5.000 tane kan örneği geliyor. Bizim işimizde test sayısının artmasıyla, satın aldığımız malzemelerin fiyatları dramatik olarak azalıyor. Örneğin biz kan sayımını 50 milyona yapıyoruz, devlet ise 5 milyona yapıyor. ABD'deki ya da Almanya'daki bir laboratuvar bunun %30 daha altına iş yapabiliyor çünkü biz günde 3.000-4.000 test yaparken, Almanya'daki bir laboratuvar 150.000-200.000 test yapıyor. O zaman kan sayımında kullandığımız solüsyonları satın aldığımız firma, "sana 100 dolara veririm ama onlara 10 dolara veririm" diyor. Eğer bu ilgi ve birleşmeler olursa, devletin verdiği fiyatlara yaklaşabiliriz ve Emekli Sandığı ve Sosyal Sigortalar Kurumu hastalarına özel laboratuvarlardan hizmet verme şansı olur. Benim ek müşteriyle kastettiğim budur.

Yavuz Canevi

Mutfakta ortak, pazarda rakibiz dediniz. Peki o zaman, burada bir verimsizlik yok mu? İkiniz de aynı müşteriye pazarlama elemanı gönderiyorsunuz. O müşteriye nasıl paylaşıyorsunuz? Fiyat mı kırılıyorsunuz?

Doç. Dr. Nezh Hekim

Bizim iki tür müşterimiz vardır. Bir tanesi hasta olup evine en yakın laboratuara giden müşteri, diğeri de kurumsal müşteri. Biz kurumsal müşteriye beraber gidiyoruz, perakende müşteriye de kıran kırana rakibiz.

Yavuz Canevi

Yani orada müşteri size geliyor, siz müşteriye gitmiyorsunuz, pazarlama, tanıtım gibi faaliyetlerde bulunmuyorsunuz.

Soru

Yavuz Bey, siz Basel II'den sonra kredi maliyetlerinin artacağından bahsettiniz. Sanırım Basel II büyük kuruluşlara da, KOBİ'lere de son derece hassas bir değerlendirme yapacak. Bu değerlendirme neticesinde de nakdi ya da gayri nakdi kredi verecek. Bu kadar hassas kontrol yaptıktan sonra, bankaların riskleri, dolayısıyla da bunlara karşılık aldıkları teminatlar ve sermaye riskleri de azalacak. Bu durum, maliyetleri düşürecek bir unsur değil midir?

Yavuz Canevi

Sanırım yanlış ifade ettim. Maliyetler mutlaka artacak demek istemedim. Eğer karşımızdaki muhataplarımız, KOBİ'lerimiz bu şartları yerine getirip, bağımsız derecelendirme firmalarından iyi dereceler aldıkları takdirde böyle bir maliyet artışı söz konusu olmayacaktır. Buradaki maliyet artışı matematikselidir. Basel'e göre eğer sermaye artışı zorunluluğu yaratıyorsa, banka o yükü ister istemez müşterilere de yansıtmak zorunda kalacaktır. Eğer çalışılan firmaların hepsinin değerlendirmesi 3A kategorisinde olursa, bankaya ilave bir sermaye yükü getirmeyeceği için, karşı tarafa bir risk yansıtılması da söz konusu olmayacaktır.

Hasan Candan

Sayın Başkan teknik açıklamayı yaptığı için ben pratiğe dönük bir açıklamada bulunmak istiyorum. Bugün bankacılık pratiğinde, kayıtdışı ekonominin görünmeyen önemli bir maliyeti kapatılmaktadır. Basel II'nin getireceği bir yeniliğin, bu kayıtdışılığın da artık suyun üzerine çıkması olacağı sonucunda mutabık isek, bunun sırf bankalara değil, bankalardan kredi kullananlara da bir maliyeti olacaktır. Sayın Başkan'ın yorumunun içerisinde de bu gerçekte vardı.

Soru

Firmalar Basel II kriterlerine göre değerlendirildiğinde, Türkiye'deki firmaların belli bir yüzdesi kayıtdışı çalıştığı için, derecelendirme notlarının C ve D çıkma olasılığı çok yüksektir ve yapılan araştırmalar da bunu göstermektedir. Kurumsal KOBİ'lere ayıracağınız

yüzde artacağından maliyetleriniz fazla olacağı için, kurumsal KOBİ'lerin faiz oranları da yükselecek gibi gözükmektedir. Bundan kaçabilmek için, 1 milyon avronun altında ya da üstünde kredi kullanan firmalar, bunu iki firmaya böldükleri zaman, yani perakende KOBİ safhasına düşüklerinde maliyetlerini düşürmüş olmayacaklar mı? Bu da firmaların büyümesini değil de küçülmesini teşvik etmiş olmayacak mı?

Hasan Candan

Ben daha çok tersi yönde düşünüyorum. Firmanın büyümesiyle sadece bilançosunun büyümesini kastetmiyoruz. Burada finansal yönetim denilen şeffaflık, sorumluluk sistemleri, açık kayıt sistemleri, etkin bir risk yönetimi yani risklerini kendi kendilerine yönetebilir hale gelmeleri de gündeme gelecektir. Bu da derecelendirmesinin iyi sonuçlanmasına, bankaya olan sermaye yükünün düşmesine dolayısıyla da kredi maliyetinin azalmasına neden olacaktır. Bugün itibariyle cari bir uygulama olmadığı için, aslında geleceğe dönük tahminlerimizi tartışıyoruz.

Yavuz Canevi

Bu yanlış olabilir. Biliyorsunuz daha önce Türkiye'de kayıtdışılığın Türk ekonomisinin dinamizmini sağladığı yolunda da bir görüş vardı. TÜSİAD'ın yaklaşık 6-7 yıl önce McKensey'e yaptırdığı bir çalışmada bunun tam tersi bir sonuç çıktı, çünkü kayıtdışı kalarak vergiden vb. uzak olmak için, şirketler küçük kalmayı ve kayıt içine girmeyi istemediler. O aslında dinamizmi getirmede, Türk ekonomisini boğdu. Bu gerçek, çok geç anlaşıldı. Sizin söylediğiniz gibi, küçük şirketler büyürken, ister istemez kurumsal yapılarını, risk yönetimlerini iyileştirecekler. Dolayısıyla, çok daha düşük bir risk kategorisinde çok daha iyi bir derece alacaklar. O zaman bankaya da daha az bir yük getirecekleri için, onların kredi maliyeti diğerlerine nazaran daha düşük olacaktır. O yanlışlığa düşmeyelim.

Soru

Mevcutta sistem işleyinceye kadar önceden verilmiş krediler var. Örneğin halka açık şirketlerimize de verilmiş 5-10 yıllık uzun vadeli krediler var. Sistem uzun vadeli kredilerle ilgili nasıl bir düzenleme getirecek? Yasal anlamda herhangi bir sorun çıkacak mı? Bir de, diyelim bilançosu gayet iyi, inovasyon yapan, büyüyen ve iyi durumdaki bir sektörde faaliyet gösteren halka açık bir şirket var. Bu şirket önceden bir bankadan %3 faizli kredi almış. Sistem işledikten sonra, şirketin trendi aynı olmasına yani aynı şartlar altında faaliyetlerine devam etmesine rağmen, kredi maliyeti %4-5 olacak mı? Anladığım kadarıyla, Türkiye'deki birçok bankanın, kredi risk analizleri yapabilecek Basel II

departmanı kurulmuş değil. Yabancı derecelendirme şirketleri de şu an oluşmuş değil. Piyasada Moody's gibi bazı firmalar kurmak istiyorlar. En azından Türk sermayeli bazı şirketler kurulacaktır. Bu şirketler ne kadar güvenilir olacak? Çünkü dünyada çok büyük bir enerji devi, çok büyük bir danışmanlık firması tarafından iyi derecelendirilmiş olmasına rağmen battı. Biz Türkler çok fazla pratik zekaya sahip olmakla övünürüz ama ben daha çok pratik usulsüzlük zekasına sahip olduğumuzu düşünüyorum, en azından güncel hayattaki uygulamalarımız bunu gösteriyor. Bizim bu usulsüzlük zekamız bu sistemi delebilir mi?

Hasan Candan

Önceden verilmiş uzun vadeleri krediler Basel II gelince ne olacak diye sormuştunuz. Basel II bir anda, bir kılıç darbesi keskinliğinde inmeyecek. Bunun bir adaptasyon süresi olacak. Derecelendirme bir defa, sadece ilk krediyi verdiğinizde yerine getirilen bir süreç olmayacak. Asgari olarak her yıl, riski düşük firmaysanız iki yılda bir, daha riskliyseniz üç ayda bir derecelendirme kuruluşları kapınızı çalıyor olacak. Dolayısıyla orta vadeli kredi anlaşması yapılması gibi hususlarda, bütün tablo bir anda değişecek gibi bir algılama ortaya çıkmamalı, bu zaman yayılmış bir süreç olacak. İkinci olarak, derecelendirme şirketleriyle ilgili bir sorunuz vardı. Bu şirketlerden bir tanesinin uzun zamandan beri Türkiye'de ofisi var, bir tanesi de açma kararı aldı. Öte yandan, Türk şirketleri kurulmaya başlandı. Burada bir lisanslama, ehliyet verme süreci var ve tüm dünyada olduğu gibi ehliyeti verecek olan da kamu otoritesidir. İngiltere'de FSA, Almanya'da BAFIN veriyor, buna benzer şekilde ülkemizde BDDK verecek. Buradaki ilk beklenti mevzuatın kesinleşmesidir, ondan sonra derecelendirme şirketinin uygunluğunun değerlendirilmesi yapılacak. Sadece bu sertifikayı alan şirketler derecelendirme yapabilecekler, onların değerlendirmeleri muteber olacak, bu şirketler de ilan edilecek. Dolayısıyla orada da önlemler alınacaktır. Ama son söylediğiniz gibi, Basel II kurallarının yanından nasıl dolaşırız diye düşünmeye meyilliyiz ve sanırım öyle de yapacağız.



OTURUM 1B

Ürün ve Üretimde Yenilikçi Bakış

Oturum Başkanı:

Dr. Erdal Karamercan Eczacıbaşı Topluluğu Genel Koordinatörü, CEO

Konuşmacılar:

Şemsettin Eksert Arçelik Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Direktörü

Ruhi Gürdal, Doç. Dr. RGA Danışmanlık Yönetici Ortağı

Mateja Dermastia Anteja ECG ve The Competitiveness Institute Bölge Direktörü

Cengiz Tevek Mercedes Benz Türk DCPS/Kaizen Ofis Kısım Müdürü

Dr. Erdal Karamercan

Eczacıbaşı Topluluğu Genel Koordinatörü, CEO

“Ürün ve üretimde yenilikçi bakış” adlı oturumumuza hoş geldiniz. Her ne kadar ürün ve üretimde yenilikçi bakış diye adlandırılan bir oturumumuz olsa da tahmin ediyorum hepinizin aklında olan kelime inovasyon. İnovasyon son dönemlerde yoğunlukla gündemimize girdi. Onun tam karşılığı olarak yenilik ve yenilikçilik kelimelerinin uygun olmadığı ifade edildi. Bu da doğru. Zaten birçok dilde inovasyonun tam karşılığı olmadığı için, o dillerde de inovasyon kullanılıyor. Bu arada inovasyon ile yenilik-yenilikçilik arasında ne fark var dersenez, çok basit olarak söylemek gerekirse, inovasyon ticari bir anlam ifade eden yenilikçiliktir. Yani sizi, rekabette üstün konuma getiren veya rekabette üstünlük sağlayan yenilik. Tam olarak bunu ifade etmekten uzak kaldığı için, yenilik ve yenilikçilik kelimelerini inovasyonun yerine kullanamıyoruz.

Neden inovasyon diyoruz veya bu tür bir oturum neden yapıyor? Klişe oldu belki ama biliyorsunuz bilim ve teknolojiye 90’lı yıllarda yaşadığımız olağanüstü sıçrama artık bugün üretim ve iletişim olanaklarını inanılması güç biçimde arttırmış bulunuyor. Bu gelişmenin sonucu olarak da bir yandan üretimin artması, diğer yandan da üretim yeri ve pazarlar bakımından sınırların kalkması, rekabeti küreselleştirdi. Dünya finans sisteminin büyük tutarlara ulaşan fonlarının yatırım arayışı da bu tabloya eklenince bugünkü durum ortaya çıkmıştır.

Bugünkü durumda artık bir üretim yapmak istiyorsanız, makineleri temin etmek, hatta teknolojiye ve know-how’a ulaşmak kolaylaştı. Sermayeniz varsa artık bunlara ulaşmak çok daha kolay. Hatta 10-15 yıl öncesine kadar, bize rekabette üstünlük sağladığına inandığımız kalite ve tasarım gibi kavramlar da artık uluslararası piyasada varolmanın olmazsa olmaz koşulları haline geldi. Yani bunlar, rekabette üstünlük sağlamak için yeterli unsurlar değil. Hata bunların hepsini elde etseniz bile, rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak için yeterli olmuyor.

Sürdürülebilir üstünlük, rekabette ancak sürekli farklılık yaratmakla olur. Buradaki kelime, “sürekli farklılık”. Eskisinden farklı olarak bugün kuruluşlar ülkeleri içinde dahi global rekabetle karşı karşıya olduklarından, bu acımasız rekabetin içinde varlıklarını sürdürebilmek için sürekli farklılık yaratmak, sürekli farklılaşmak durumundadırlar. Yani sürekli yenilik peşinde olmak zorunda olduklarını hissediyorlar. İşte inovasyonun da gündemimize son dönemlerde bu kadar yoğunlukta girmiş olmasının temelinde yatan unsur budur.

Türkiye’de inovasyon konusunda çok geri kaldığımız kesinlikle düşünülmemelidir. Belki organize değiliz ama bakın bu çaycı arkadaşımız

rekabette üstünlük sağlamak için ürün sunumunda inovatif bir yaklaşım benimsemiş. Büyük bir olasılıkla da çayhanesine / kıraathanesine daha fazla müşteri gelsin ümidiyle bunu yaptı ve belki de başardı. Dolayısıyla bu bir inovatif sunumdur. (Şekil 1)



Şekil 1

Biliyorsunuz artık arabalarda kemer takma ikaz sesleri insanı son derece rahatsız eden sesler haline geldi. Kemer takmadığınız zaman arabadan inanılmaz kötü bir ses çıkıyor. Bu kişi de yine kemer takma ikaz sesini engelleyen inovatif bir buluş yapmış ancak bu buluş trafik polisinden ceza yemesine engel olmuyor ve cezayı yiyor. (Şekil 2)



Şekil 2

Diğer bir inovatif unsur da ulusal havayolumuzdan ulusal bir lezzet sunumu projesi. İnovatif bir projedir bu da. Gördüğümüz gibi, bizim milli yemeğimizi milli havayolumuzda sunmak, hizmette inovasyon anlamına gelebilir. Sakın ciddiye almayın yani böyle bir proje yok, bazı kişiler çok ciddi bakmaya başladı, yok hayır, çünkü o kokuyu uzaklaştırmak zor olacak diye düşünüldü. Böyle bir projeye girmiyor Türk Hava Yolları. Ama inovasyonda sınır yok. İnovasyonun temelinde yatan, rekabette farklılaşma ve bu farklılaşmanın da size ticari kazanç olarak geri dönmesidir. (Şekil 3)



Şekil 3

Şemsettin Eksert

Arçelik Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Direktörü

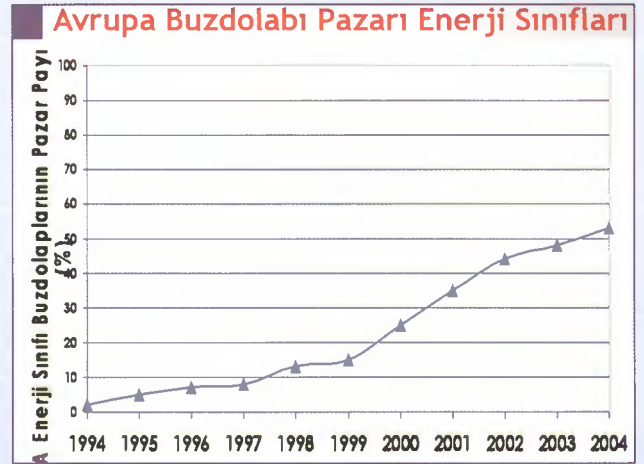
Ben üründe yenilikçiliğe yönelik bir reçete sunmak durumunda değilim, yani böyle bir şey yapamıyorum, böyle bir şeyi yapanı da görmedim şimdiye kadar. Sizinle ancak Arçelik tecrübemi paylaşacağım. Yenilikçiliğe gelmeden önce, yenilikçilik yapabilmenin ilk noktasının, elinizde bu işle ilgilenebilecek bir personel ve laboratuvar olanağı olması gerektiğini, özetle ArGe'nin şart olduğunu söyleyerek başlamak istiyorum. Bunsuz herhangi bir şey yapılabileceğine, en azından benim tecrübem çok fazla ihtimal vermiyor. Şimdi sizle Arçelik'in bir başlangıç ve bir de son fotoğrafını çekerek, ArGe'nin ne işe yaradığını anlatmaya çalışacağım. 1990 senesindeki fotoğrafa bakarsak, o dönemde Arçelik için hiç de küçük bir şirket diyemezdik. 15 sene içinde özel sektörde, 1-2 senesi hariç, hep Türkiye'nin en büyük şirketi unvanını almıştır. 1990 yılında, bugün için bile büyük bir değer olan 630 milyon dolarlık bir ciroya sahip ancak 90 bin adet ihracat yapabilen bir şirket. Takriben o senelerde, yani bundan 3-5 sene önce ürün geliştirme faaliyetleri, bundan 1-2 sene sonra da merkezi ArGe faaliyetleri başladı.

Bu arada Arçelik'in içinde bulunduğu sektörü de anlatmak durumundayım. Birincisi, beyaz eşya sektörü 1990 yılında olgunluk düzeyinde yani S-eğrisinin üst noktalarında olan bir yerdedi. Ciddi bir rekabet artışı oldu ve satış fiyatları son derece ciddi bir şekilde aşağı düştü. Bütün dünyada beyaz eşya sektöründe konsolidasyon başlamıştı. 2000'li yıllara gelindiğinde, en son Maytag-Whirlpool birleşmesi öncesinde, 4 şirket Amerika pazarının %95'ini oluşturuyordu. Avrupa biraz daha geriden geliyordu. Avrupa'da 2002 yılında ilk 5 şirket pazarın henüz %60'ını elinde tutmaktaydı. Ciddi bir rekabet vardı ve bunun yaşanacağı 1990'lı senelerde belli olmuştu. Bizim de o zamanki idarecilerimiz bunları görüp buna önlem olarak ArGe'yi kurmuş ve ürün geliştirmelerine başlamışlardı.

1996 senesinin başında Gümrük Birliği'ne girmemiz hayatımızı iki noktada etkiledi. Birincisi

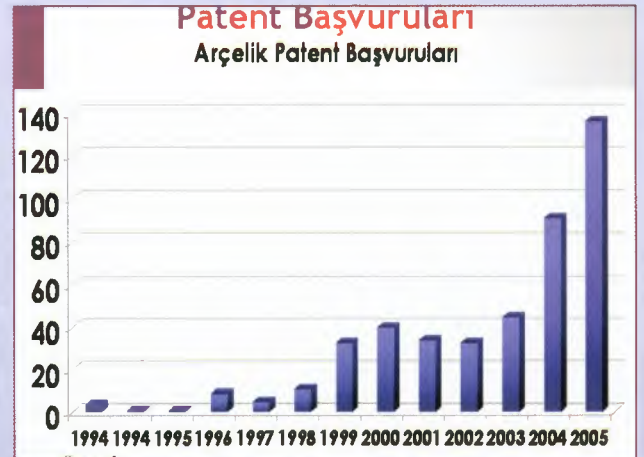
gümrük duvarları kademeli olarak ortadan kalktı. Yanlış hatırlamıyorsam 1993 senesinde bir bulaşık makinesini komple ithal ettiğimizde gümrük bedeli 100 dolardı. 1996 yılının ocağında bu yaklaşık sıfır dolara indi. İkincisi de, yine Gümrük Birliği'ne girerken, 1995 senesinin sonunda Türkiye'de Fikri Haklar Kanunu kabul edildi. Herhangi bir şeyi kopyalamak, başkasının fikri hakkını çalarak bir şey üretmek imkânı da ortadan kalktı.

Avrupa pazarında da 1990'lı senelerde A ve daha yüksek enerji sarfiyatına sahip buzdolapları sıfır mertebelerindeyken geçtiğimiz yıllarda pazarın %50'sine geldi. Çamaşır makinesi ve bulaşık makinesinde bu oranlar daha yüksek. Artık Avrupa pazarında çamaşır makinesinin %70'inde, bulaşık makinesinin de %65'inde, A etiketi olmayan makineler satılmıyor ve/veya çok ucuza satılıyorlar. (Şekil 1)



Şekil 1

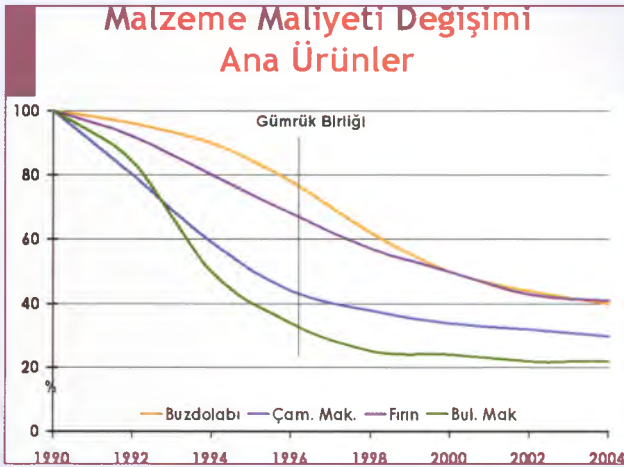
Yapmış olduğumuz yenilikleri koruma arzusunda idik. Biz esasında 1996 senesinden önce de birşeyler geliştiriorduk ama geliştirdiğimizi korumak niyetinde değildik. İçinde bulunduğumuz sektör, teknolojinin olgunluk düzeyinin artmış olduğu noktada bizi buna zorladı. Biz sadece gelir elde etmek için değil, öncelikle ayakta kalabilmek için patent başvuruları yapmak zorunda kaldık. 1999-2000'li yılların başından itibaren, 21. yüzyılın majör rekabet



Şekil 2

unsurlarından (satış fiyatı, marka, dağıtım kanalı vs.) bir tanesinin fikri haklar olacağını fark ettik ve bunu bir şirket politikası haline getirdik. (Şekil 2)

Grafikte bizim ürünlerimizin malzeme maliyetleri yer alıyor. 1996 senesinde, yani 1993-1996 arasında tedrici bir gümrük azalması var ama toplam oran içerisindeki payı %10 civarında kalacaktır. Dolayısıyla beyaz eşya sektörünün ana masraf kalemi olan malzeme maliyetlerimiz, 1990 senesinde 100 iken, 2004 senesine geldiğimizde ortalama takriben %35'e indi. Eğrisi burada yok ama sizi temin ederim ki 1990 ile 2005-06 senesi arasında buraya bir hammadde eğrisi koyacak olsaydık, onun da birimini 100 deseydik, onun şu andaki ortalaması 105 olurdu. Hammadde fiyatları artarken malzeme maliyetleri bu şekilde bir azalma göstermiştir. ArGe, özellikle bu nedenle lazımdır. Bizim için, 1990 ile 2005 arası, 2001-2002'ye geldiğimizde varolma mücadelesiydi. İki şey çok kritikti: Birincisi, o performans değerlerini sağlayabilmek ve Avrupalı rakiplerimiz kadar iyi yapabilmek, ikincisiyse onlarla rekabet edebilecek fiyatlara ulaşabilmek. (Şekil 3)

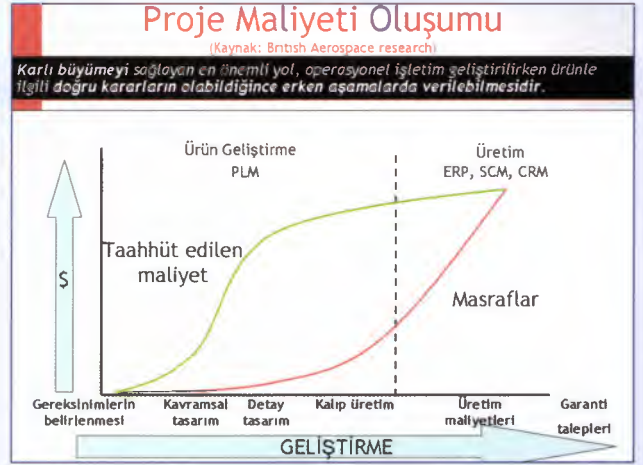


Şekil 3

2005 senesinde 5,3 milyon olan ihracat adedi, bu sene zannediyorum 7 milyon ile kapanacak. 1990'da Arçelik'in net satışları 636 milyon dolarken, 2006 senesinin sonunda, 4.300 milyon dolara ulaşmıştır. Yine bu yıl üretim adedi 11 milyona, ihracat adedi de 7 milyona ulaşmış oluyor. Şirketin bütün departmanları bu başarıya ulaşmak için çalışmıştır. Ama emin olun ArGe olmasaydı, böyle bir noktaya ulaşmamıza imkân yoktu.

Bu grafik, British Aerospace'den alınmıştır. Beyaz eşyada biraz daha sert bu rakamlar. Kırmızı çizgi, bir ürün projesinin masraflarıdır. Görüldüğü gibi, masraflar başlangıçta düşükken sonunda pik noktaya ulaşmaktadır. Halbuki o ürünün maliyetine karar verdiğimiz anda, projenin %15'lik bir süresine ulaşmamış oluyoruz. Sonradan yapılan değişiklikler ciddi problemlere yol açıyor. Bu problemleri ben çokça yaşadım. Doğru ArGe'nizle ne kadar iyi çalışırsanız sonunda ulaşacağınız yeri de o günün

projesi için baştan belirlemiş olursunuz yani kararı baştan veriyorsunuz. (Şekil 4)



Şekil 4

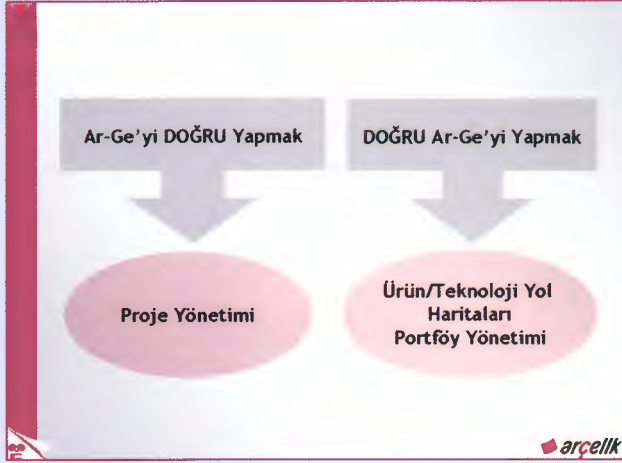
İkinci olarak, eğrinin altında kalan, yani pazara sunma süresi diye gözükken kısım, esasında proje yönetimi açısından bizim maliyetlerimizdir. Üst tarafı da bu ürünü pazara sunduktan sonra elde ettiğimiz gelirdir. ArGe'yi kurduğumuz zaman bunu iyi idare etmek zorundayız. Masrafı azaltmak için, ürünü bir an evvel o sektörün istemiş olduğu gerekmektedir. Kalitesizlik bizim için çok pahalıdır. (Şekil 5)



Şekil 5

Şimdiye kadar "ArGe'yi doğru yapmak" kısmını anlattım. Bunun adı proje yönetimi. 1950'lerden beri her türlü kaynakta, muhtelif projelere uygun proje yönetimi araçlarını bulabilirsiniz. İstedığınız yerden bu konuda eğitim almış birileri rahatça hizmet verir. Bence esas önemli olan kısmı, rekabette takipçiliği bıraktıktan sonraki aşamada ne yapacağınızdır. Eğer, "biz takipçiyiz, pazarın liderleri vardır - teknolojiye de pazarın liderleri vardır-, biz onları takip edebiliriz, fikri haklar işini de hızlıca halledebiliriz, geç kalmanın getireceği maliyet dezavantajını halledebiliriz" diyor iseniz, bundan sonrası çok enteresan değil. Ama durum böyle değil. Bulduğunuz noktada (7-8 senedir) Arçelik gibi siz de ana rakiplerinizin bulunduğu

seviyeye ulaşırsanız ve ne yapacağınıza karar vermek istiyorsanız, bundan sonrası kritiktir. Buna da "doğru ArGe yapmak" diyorum. Hatta benim için ikinci kısım daha önemli: işi yanlış yapmayı, yanlış işi yapmaya yeğlerim çünkü daha erken dönmek mümkün. (Şekil 6)



Şekil 6

Örneğin, 1935 senesinde General Motors dizel lokomotif işine ilk defa girmiş ve takriben de 1.000.000 dolar civarında yatırım yapmış. Buharlı lokomotifler için bir takım şeyler söylenmiş. Artık buharlı lokomotifler ilerlemiş, incelmış ve ulaşabileceği yere, yani S-eğrisinin uç noktasına gelmişler. 1953'e geldiğimizde, dizel lokomotiflere geç geçen 3 firma, General Motors'un 1935'de yaptığını 1948-1949'da yapmaya kalkınca, bu firmalar takriben 3 ila 15 sene sonra kapanmak durumunda kalmışlar. (Şekil 7)

Buharlı Lokomotifler için söylenenler:

- "Gelecekte yollarımızda ne kadar elektrik varsa o kadar dizel lokomotif göreceğiz"
1935, Binkerd Baldwin Locomotive Co., Başkan Yardımcısı
- "Trenyolundaki temel güç buhar olmaya devam edecektir".
1938 American Locomotive Co., W.C.Dickerman, Başkan
- "Buharlı lokomotiflerin bugünkü verimlilik ve kapasitesine gelişi 110 yıl almıştır... Bugünkü rekabet mevcut pozisyonunu bozmayacak ve buharlı lokomotifler dünya üzerindeki trenyollarında öncelikli güç olmaya devam edecektir."
Scientific American, April 1937

Şekil 7

Bir başka örnek olarak, PARC (Xerox'un Palo Alto'daki Araştırma Merkezi), 1970'li yıllarda Xerox'un ana işteğal konusunun dışındaki alanlarda PC-Alto, Laser Printer, Ethernet, Digital video manipulation, smallTalk programming language, VLSI chip design, Mouse, Graphical User Interface (GUI) gibi işlerle uğraşmış, bu yenilikleri ortaya getirmiş. Ama Xerox bunları değerlendirmedeği için, başka firmalar inovasyona dönüştürmüş ve bu teknolojileri kullanarak başarıya imza atmışlardır. (Şekil 8)

PARC

Xerox Palo Alto, Ca Research Center

- PC - Alto
- Laser Printer
- Ethernet
- Digital video manipulation
- SmallTalk programming language
- VLSI chip design
- Mouse
- Graphical User Interface (GUI)

Şekil 8

Alto'yu IBM PC yaptı, Windows'u çıkarttılar, mouse'u Macintosh aldı, printer'i de IBM aldı. Bütün bunlar aslında Xerox'un Araştırma Merkezi'nde yaptıkları işlerdi. Sonuç olarak, ArGe'nizin şirket stratejilerinden kopuk olmaması gerekir. (Şekil 9)

Ne Oldu?

Xerox - PARC

- Ana şirket'le bağlantı kopuktu
- Xerox PARC'dan çıkan projelerin ticari potansiyellerini tam değerlendiremiyorlardı
- Önemli elemanlar teker teker ayrılmaya başlamıştı (1980'ler)

Sonuç

- PARC'dan Xerox'a teknoloji transferi gerçekleşmemişti.
- Ancak, bu teknolojileri diğer firmalar kullanarak başarıya imza attılar:
 - Alto → IBM PC
 - GUI → MacOS, Windows
 - Mouse → Macintosh
 - Laser printer → IBM

Şekil 9

1960'da Bell Laboratuvarlarında Lazer bulundu. Bell bunu, kendi işleriyle ilgili olmadığı için patentleme ihtiyacı duymamıştı oysa lazer bugün dünyanın pek çok alanında ciddi bir başarıyla uygulanıyor. (Şekil 10)

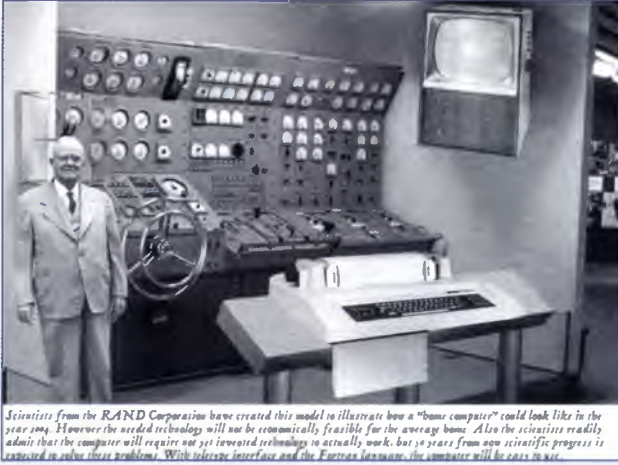
Lazer: Geliştirme / Uygulama

Lazer

- 1960'lann başında Bell Laboratuvarlarında bulundu.
- Bell Laboratuvarı, kendi endüstrileri için (telefon / iletişim) bu teknolojiyi ilgili bulmadılar ve patent başvurusunda bulunmadılar.
- Şu anda, navigasyon, hassas ölçüm, kimya araştırmaları, ameliyatlar, CD ve baskı almada çok yaygın olarak kullanılmakta.

Şekil 10

IBM'in bir dönem başkanlığını yapan Sir Watson, "dünyadaki tüm bilimsel sorunların çözümü için bir bilgisayar yeter," demişti. 1946'da IBM'in dünyadaki bilgisayar ihtiyacının 10-15 olacağına ilişkin açıklamaları olmuştu. Resimde yer alan RAND Corporation'dan bir bilim adamı, 1964 senesinde, 40 sene sonra böyle bir pc olacağını hayal etmiş, ev bilgisayarının tarifini böyle yapmıştı. (Şekil 11)



Şekil 11

Neyi doğru yapmak istediğinize yönelik bir örneğim de 3M'den. Yanılmıyorsam 15-17 senelik bir uzman olan Dr. Spencer Silver'a, 3M'de çalışırken kuvvetli bir yapıştırıcı bulma görevi veriliyor. Silver, kuvvetli yapıştırıcıyı bulmak için uğraşırken, şu anda kullanmakta olduğumuz Post-it'i buluyor. Yani tam tersine, zayıf olan yapıştırıcıyı buluyor ve ne bulduğunu da farketmiyor. Bundan takriben 4-5 sene sonra iş arkadaşı Art Fry, onun bulmuş olduğu kağıdı sandalyenin kenarlarına yapıştırarak büro içinde kullanıyor. 3M bu ürünü 1977'de sunuyor ama çok fazla ilgi görmüyor. Birkaç sene sonra tanıtıma örneklerle çıkıyor ve şu andaki Post-it oluyor. 3M'in ana ürünlerinden ve cirosuna, inovasyon dediğimiz noktaya ciddi katkısı olan ürünlerden bir tanesi bu, gelişim hikâyesi de böyle. (Şekil 12)

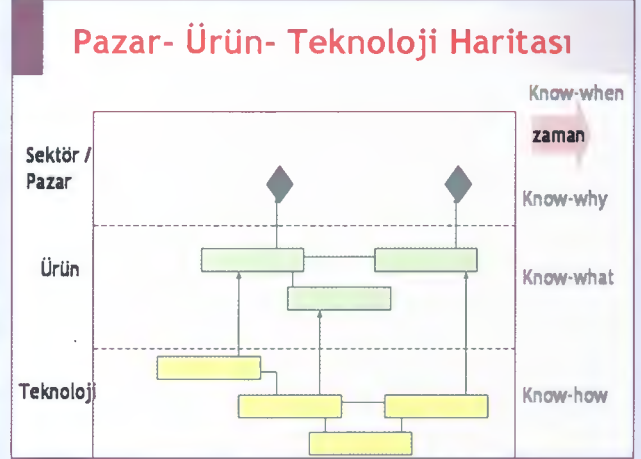
3M

- Dr. Spencer Silver, 1968'te formülü keşfeder. İş arkadaşı, Art Fry, çözümü geliştirir; Post-it® Notes
- 1977'de 3M, ürünü tanıtır. İlgi görmez.
- Bir yıl sonra firma tanıtıma örneklerle çıkar, kullanıcıların % 90'ından fazlası ürünü alır.
- 1980' e kadar Post-it® Notes ulusal pazarda satılmakta iken bugün tüm dünyada kullanılmaktadır.

Şekil 12

Eğer pazarda liderseniz ve teknoloji yönetimine ilgi duyuyorsanız, öncelikle bir teknoloji haritası çıkartmalı ve buna yönelik çalışmalısınız. Biz 2005

senesinde, Avrupa Topluluğu'ndan dünyanın en az enerji sarfeden buzdolabı ödülünü aldık. Hâlâ da dünyanın en az enerji sarfeden buzdolabıdır. Bu ödülün çalışmaları 1993 senesinde başlamıştı. Gördüğünüz gibi, ulaşmak her zaman o kadar kolay olmuyor. Hâlâ da yeterli ticari başarıya ulaşmış durumda değil. Bunu nasıl ürüne dönüştüreceğinizi bilmeniz gerekiyor. Mümkünse projeyi rafa kaldırıp, o ürünü bu özelliğiyle birlikte pazara ne zaman sunacağınızı kestirmeniz gerekiyor. (Şekil 13)



Şekil 13

Teknoloji yönetimini inceleyecek olursak, birincisi, şirket stratejilerinden hareketlenen bir teknoloji planlamasıdır. İkincisi, uzun vadeli projeler, kısa vadeli projeler, peynir ekmek projeler veya inci çıkacağını düşündüğünüz projeler gibi projelerinizin dengeleneceği bir portföy yönetimidir. Üçüncü olarak da doğru bir proje yönetimi gelir. Bütün bunlar yenilikçiliğin kurumsal olarak olmazsa olmazlarıdır. (Şekil 14)



Şekil 14

S-eğrisini, teknolojisi artık olgunlaşma aşamasına gelmiş bir şirketin bilgisini paylaşmak için söyledim. Beyaz eşya sektörü dışında, örneğin elektronik sektörüne gitmiş olsaydık benim de şahsi hayallerimden bir tanesi, S-eğrisinden yeni bir S-eğrisine sıçramaktı. Maalesef başarılı olmadığımız bir konudur bu. Ama mesela televizyondan örnek verirse, siyah beyaz televizyonlar renkli televizyonları, şimdi CRT'ler de ince ekranlı

televizyonları ortaya çıkarttı. Bundan sonra ne geleceğini henüz kimse kestirmiş değil. (Şekil 15)



Şekil 15

Soru

1961-62 senesinde Amerika'da çalışırken bulunduğum bölgede kurulan otomatik makine imal eden fabrikanın ürettiği çamaşır makineleri yüksek sayıda üretilmesine rağmen yürümüyordu. 1961'de yürümeyen bir çamaşır makinesi yapmak mümkünken Arçelik neden 10 sene bekletti?

Şemsettin Eksert

Soru için teşekkür ederim. Sunum süresi kısıtlı olduğu için örneklerimin arasına yürüyen çamaşır makinesini alamadım. Tam da bu nedenle ArGe lazımdı. Biz yürüyen çamaşır makinesini lisansla ürettik. Lisansını aldık ama o dönem içinde halledemedik. Üretim teknolojisi bize ait olan bir ürün değildi.

Soru

Sorum yok ancak Şemsettin Bey'in cevabına bir eklemem olacak. Kendisi mütevazılığından dolayı kısa kesti ancak yürüyen makineler Arçelik'in ArGe'yi kurma sebeplerinden biridir. Çünkü dışardan gelme suyla işin yürümeyeceğini görmüştür. Bugünkü ArGe çalışmaları da geçmişteki yürüyen makineleri yüzünden tüketicisine karşı duyduğu sorumluluğun sonucudur. Ancak son dönemdeki başarılı çalışmalarıyla da bu durumu telafi etmiştir.

Soru

Benim sorum Sayın Karamercan'a. Bu inovasyon konusunu ifade edebilmek bile zor. Ancak sanırım söz konusu edilenler hep bu alanın ürünleri, sonuçları. Ama bu son derece önemli kavramın temelinde yatan, ArGe'yi yapan insan. İnovasyon beklentileri doğrultusunda, insan seçiminde nasıl bir sistem söz konusu?

Dr. Erdal Karamercan

Mümkün olduğu kadar kısa cevap vermeye çalışacağım. Biz 1,5 yıl evvel üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum örgütleri olarak TÜSİAD'ın

çatısı altında bir araya gelerek Ulusal İnovasyon Girişimi'ni oluşturduk. 100'ün üzerinde üst düzey yönetici ve uzmandan oluşan çalışma toplantıları sonucunda, Türkiye'deki Ulusal İnovasyon Girişimi dokümanını hazırladık ve geçtiğimiz bayramdan önceki hafta bazı bakanların da katılımıyla Ankara'da bunun açıklamasını kamuoyuna yaptık. Tabii ki sadece kuruluşların inovatif olması, o inovasyonun amacına ulaşması için yeterli değil. İnovasyonun olabilmesi için elverişli ortamın olması da son derece önemlidir. Birazdan konuşmacımız kümelenme konusunda bilgi verecek ve orada da bu konulara değinme imkânı bulacağız. Ancak ülke olarak inovasyon stratejimiz içinde insan kaynakları önemli unsurlardan biridir ve hazırladığımız doküman içinde onunla ilgili olarak yapılması gerekenlere yönelik öneriler var. Bu dokümanı Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu'ndan bulabilirsiniz ve içinde aradığınız yanıtları da bulacaksınız. Ayrıca biz bugünkü oturumda inovasyonu sadece üretimde ve üründe sınırlı tuttuk. Oysa ki inovasyon süreçlerde, pazarlamada, iş yapış tarzları gibi çeşitli alanlarda çok önemli bir unsurdur. Hayatımıza yön veren her alanda inovatif olmak mümkündür.

Ruhi Gürdal, Doç. Dr.

RGA Danışmanlık Yönetici Ortağı

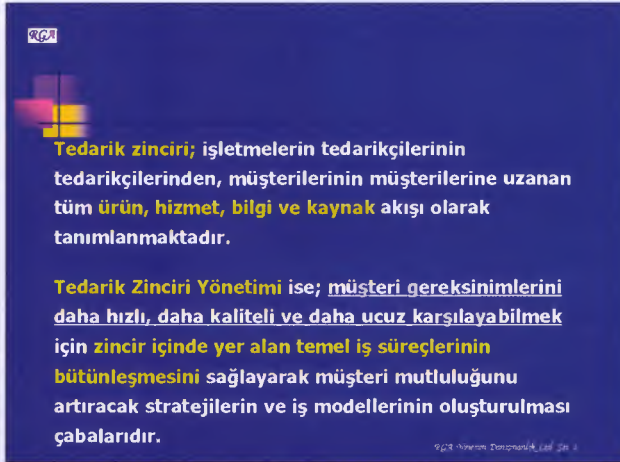
Konumuz "yenilikçilik", bu nedenle öncelikle yenilikçiliğin tedarik zinciriyle, tedarik zincirinde işbirliği ile bağlantısını kurmaya çalışacağım.

Günümüzde müşteri merkezli olmak artık kaçınılmaz bir durum. Müşteri merkezli olmanın gereklerinden birisi ise şüphesiz ki yenilikçi olmak. Çünkü tüketici artık daha karmaşık, bilgiye daha kolay erişiyor ve genel olarak daha çok şey istiyor. Sürdürülebilir bir rekabet için, hızla değişen makro çevre de yenilikçiliği kaçınılmaz kılmaktadır. Yenilikçilik üründe ve üretimde olabileceği gibi tüm süreçlerde devam eden bir arayıştır. Ancak bu arayışlara bakıldığında özellikle yönetim biliminin temelinde kuramsal olarak birçok şey yeni gibi gözükse de çok fazla bir değişiklik yok. Rekabetin artması sonucu geçmiş dönemde bilinen ancak önemsenmeyen unsurlar ön plana çıkıyor. Örneğin, toplam kalite kavramı yeni bir kavram gibi gözükmesine karşın, yıllar öncesinden bu yana bilinen ve pazarlamanın temel ilkeleri arasında yer alan müşteri odaklılık kavramıyla örtüşüyor. Müşteri odaklı olabilmeyenin temel koşulu da yenilikçi olmak.

Benzer olarak, bugün tartışacağımız tedarik zinciri ve tedarik zincirinde işbirliği de, yeni bir kavram gibi gözükmesine karşın yıllardır farkına varmadığımız ancak rekabetin baskısıyla farkına vardığımız, müşteri gereksinimlerini karşılamak için; ancak burada müşterinin son kullanıcı / tüketici olduğu unutulmamalıdır mal ve hizmet üretiminde yönetimde bütünlüktür. Bu, Cobb

Douglas'ın üretim fonksiyonunda üç girdiden birisi olan insan kavramına benziyor. Geçmiş dönemlerde üretimde bilek gücü ile çalışan ve katkı sağlayan insan, günümüzde artık tamamen bilgi, beceri ve yaratıcı gücü olan bir faktör olarak görülmektedir. Kısaca yoğun rekabet ve yenilikçilik, üretimde insan faktörünü geçmişe göre ön plana çıkarmıştır.

Tedarik zincirinde işbirliğinden önce, tedarik zincirini kısaca tanımlamak gerekirse, aslında çok basit anlamda, müşterinin müşterisinden, tedarikçinin tedarikçisine kadar, yani bir ürün ya da hizmeti yaratana kadar bu sürece katkıda bulunan tüm birimler, işletmelerdir. Buna karşılık tedarik zinciri yönetimi ise, bu birimler arasında mal ve bilgi akışında, iş süreçlerinde eşgüdümün sağlanmasıdır. Amaç günümüzdeki temel unsurlar olan hız, kalite ve düşük maliyeti yakalamak; kaliteliyi en hızlı ve daha ucuz verme olgusudur. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetimi, hız, kalite ve düşük maliyetle tüketici gereksinimlerini karşılamak amacıyla biraz önce tanımladığımız tedarik zinciri içerisindeki tüm birimlerin birlikte çalışmalarını sağlamak ve iş modellerini oluşturma çabasıdır. (Şekil 1)



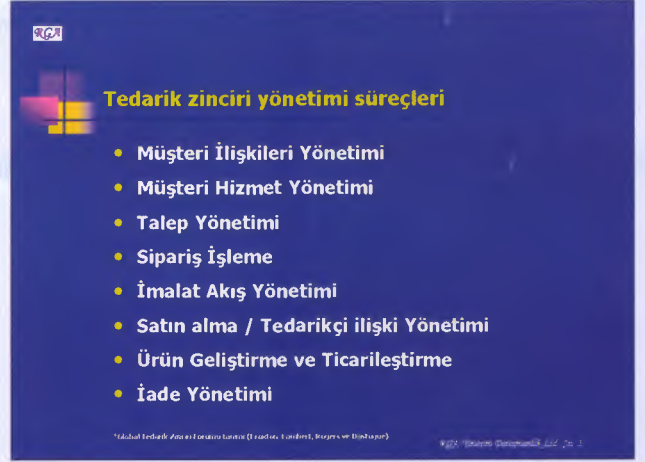
Tedarik zinciri; işletmelerin tedarikçilerinin tedarikçilerinden, müşterilerinin müşterilerine uzanan tüm ürün, hizmet, bilgi ve kaynak akışı olarak tanımlanmaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi ise; müşteri gereksinimlerini daha hızlı, daha kaliteli ve daha ucuz karşılayabilmek için zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin bütünleşmesini sağlayarak müşteri mutluluğunu artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulması çabalarıdır.

Şekil 1

Tedarik zinciri yönetiminin süreçlerini kavram olarak incelediğimizde temel yönetim süreçleri arasında müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri hizmeti yönetimi yer almakta, talep yönetimi ise en önemli unsurlardan birisi olmaktadır. Bunların yanında sipariş işleme, imalat akış yönetimi, satın alma tedarikçi ilişki yönetimi, ürün geliştirme ve ticarileştirmeye ek olarak bir de göz ardı ettiğimiz, yıllarca unuttuğumuz iade yönetimi yer almaktadır. (Şekil 2)

Tedarik zincirinin gelişim sürecini yıllar itibarıyla incelediğimizde, 1950-60'lı yıllar birim maliyet odaklıdır. Kitle üretimi yapılırken, o zamanlar satıcı pazarı olması nedeniyle bizim için çok da önemli olmayan yüksek yarı mamul stoklarını, birbirine ihtiyacı olmadığını düşünen zayıf üretici-satıcı ilişkisini ve bu yüzden de yenilikçilik arayışı olmayan, yeni ürün geliştirme çabaları olmayan bir dönem görülmektedir.



Tedarik zinciri yönetimi süreçleri

- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Müşteri Hizmet Yönetimi
- Talep Yönetimi
- Sipariş İşleme
- İmalat Akış Yönetimi
- Satın alma / Tedarikçi ilişki Yönetimi
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
- İade Yönetimi

Global Tedarik Zinciri Yönetimi (Dariusz Londzi, Bogdan Dzielak)

Şekil 2

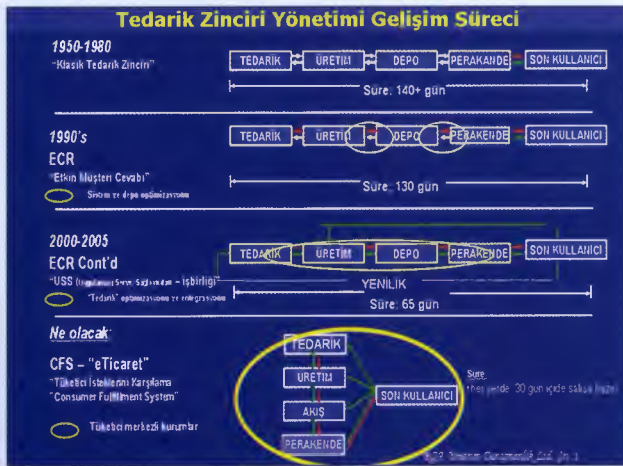
1960-1975 aralığında ise dikey entegrasyon söz konusudur. 70'lerde üretim kaynak planlaması ve bu dikey entegrasyonla birlikte özellikle fiziksel dağıtım (üretimden sonraki aşamadaki süreçlerin toplam giderler içerisindeki maliyetleri nedeniyle fiziksel dağıtım bölümleri kurulmuştur), depolama ve elleçleme önem kazanmıştır. Bunun gerekçesi ise yüksek yarı mamul stoklarının yeni ürün geliştirme dağıtım süreleri üzerindeki olumsuz etkilerinin göz önüne alınmasıdır. Bu dönemde operasyon maliyetleri yerine artık sistemin maliyetlerinin optimizasyonuna geçiş ve tüm lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımı bulunmaktadır.

1980'lerde artık yavaş yavaş üretim etkinliği kavramı devreye girmiştir. Yalın üretim, stoksuз üretim, "just in time" (JIT) dediğimiz ve yıllarca tartıştığımız, yeni bir kavram olan üretilebilirlik tasarımı da bu dönem içinde yer almıştır. Bu dönemde önemli unsurlardan birisi, hammaddeden tüketiciye erişim süresinin %75'inin depolama ve elleçlemede geçmesidir. Günümüzde hızın önemi düşünüldüğünde bu durumun 80'lerde işletmeler üzerinde çok yüksek bir baskı yarattığı açıkça görülmektedir. Bunun sonucunda 80'lerde tedarik zinciri yönetimi kavramı yanında kalitenin olmazsa olmaz bir unsur olduğu, ayırıcı üstünlük olmadığı gerçeği anlaşılmıştır.

1985-90'lı yıllara bakıldığında küreselleşme eğilimleri görülmektedir. Küreselleşme eğilimleri ile birlikte, işletmelerin diğer ülkelere yayılması ve bir merkezden diğer çok sayıdaki iş merkezinin yönetimi gerekliliği oluşmuştur. Bu dönemde ortaya çıkan tepki süresi gereksinimi ile hızlı cevap ve etkin müşteri cevaplama (ECR) ön plana çıkmıştır. Kurumsal kaynak planlaması kaçınılmaz olan unsurlardan bir tanesidir ve bunun altında yatan enformasyon devrimi ve kalite anlayışıdır. Söz konusu yıllarda, tedarik zincirinin planlama ve uygulamalarının çapraz ve entegre takımlarla yürütülmesi temel özelliklerden birisidir. Kısaca artık tek ilişki noktasından çok ilişki noktasına geçişler, tasarım aşamasında birlikte çalışabilme, ortaklık ve stratejik birleşmeler gündeme gelmiştir.

1990'lı yılların sonu ve 2000'lerde, son kullanıcılardan tedarikçilere ağır bütünüün yönetimde yer alma söz konusudur. Elektronik veri transferi ve internet tüm yaşamı ve iş yaşamını güdüleyen değiştiren bir paylaşım ortamı yaratırken, bu nedenle de artık birim olarak değil birlikte çalışma gündeme gelmiştir. Zamanında doğru bilgi, gerçek zamanlı bilgi, ürünün müşteriye ne zaman, nerede, nasıl, hangi biçimde ve etkin şekilde ulaştırılacağına yanıt arama beraberinde, zorunluluk olarak tedarikçilerle tasarımdan başlayarak stratejik işbirliğini ve entegrasyonu gerektirmiştir. İşletmeler arasındaki rekabet, zincirler arasında rekabete dönüşmüştür.

Kısaca dönemlere sadece termin açısından baktığımızda, 1950-80 yılları arasında ürünün talebin doğuşundan son kullanıcıya erişim süresi 140+ gün iken biraz önce tartıştığımız gelişmelere bağlı olarak 1990'larda 130 günlere, 2000-2005 yılları arasında ise bu süre 65 günlere düşmüştür. Gelecekte ne olacak sorusunun cevabı da belki 30 günlere düşürebilmek ve artık yatay değil dikey ilişkileri sağlayabilmek olacaktır. (Şekil 3)



Şekil 3

Tedarik zinciri yönetiminde işbirliğini zorlayan unsurların başında zincirdeki verimsizlikler, tasarımda işbirliği eksikliği, zincirde yer alan işletmeler arasında kalite anlayış farklılıkları, bilgi paylaşımındaki yetersizliğin yarattığı sorunlar gelmektedir. Bu sorunlar nedeniyle ortaya çıkan ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanan maliyetler zincirin bir sonrasındaki halkasını olumsuz yönde etkilemektedir. Tedarik zincirinde imalatçı işletmelerin dört temel işlevi planlama, kaynak (source), dağıtım (deliver) ve üretim (make) ya da imalatı olarak sıralanmaktadır. Bu terimler sunuda Türkçe olarak kullanılmasına karşın İngilizce olarak kullanılması dilde standardı sağlamaktadır. Tedarik Zinciri Konseyi ve diğer gönüllü tedarik zinciri kuruluşları aynı terminolojiyi kullanmaktadır bu nedenle söz konusu terimleri dil birliğini sağlamak için İngilizce olarak kullanmak yararlı olacaktır. (Şekil 4)



Şekil 4

Planlama dışındaki üç fonksiyon:

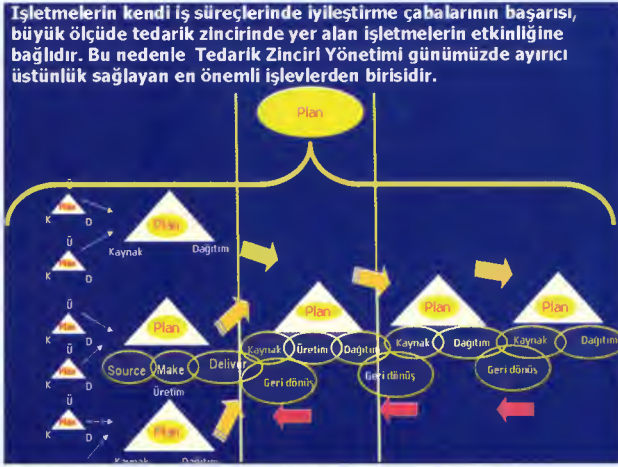
1. Source: Kaynak
2. Make: Yapmak, imalat
3. Deliver: Dağıtım

Bu fonksiyonlar imalatçı işletmeler için geçerlidir, imalatçı olmayan işletmeler için "make" işlevi bulunmamaktadır. Zincirin bir önceki halkasında yer alan işletmenin kültürü, kalite anlayışı, maliyetleri ve tüm unsurları artı ise, o zincire artı değer ekleyecek, bir sonraki alıcıya, kullanıcıya ya da yarı mamulü kullanan işletmeye artı değerler taşıyacaktır. Bu etkileşim zincirin son halkasına kadar gidecektir.

Unutulmaması gereken nokta tedarik zincirinin başlangıcının tüketici ya da son kullanıcı olduğudur. Müşteriden başlayan isteklerin tasarlanarak pozitif ve en etkili şekilde son halkaya götürülebilmesi gerekmektedir. Bu artı ve eksilerin, zincir üzerindeki verimsizlikleri etkilemesi söz konusudur. Herhangi bir işletme kendi içinde başarılı olsa da, etkin yönetim biçimiyle kendisini en iyi şekilde rekabete hazırlasa da, bu işletmenin pazardaki konumunu, zincirde önceki halkalarda yer alan tedarikçiler ve zincirde işletmeden sonra tüketiciye kadar olan mal ve hizmet üretiminde yer alan işletmeler belirleyecektir.

İşletmelerin kendi iş süreçlerinde iyileştirme çabalarının başarısı, büyük ölçüde tedarik zincirinde yer alan işletmelerin etkinliğine bağlıdır. Ana işletmeyi sunuda bu sayfada görülen ve çizgilerle ayrılmış bölüm olduğunu kabul edersek, tedarik zinciri yönetimim işletme içinde halkalarla gösterilen entegrasyonun ve işbirliğinin çizimde görüldüğü gibi halkalar biçiminde tedarikçilere ve son kullanıcılara kadar götürülmesidir. Örneğin kumaş üreten bir tekstilci iseniz, sizden ne kadar kumaş talep edileceği konusunda öngöründe bulunabilmek amacıyla, sizin kumaşınızla üretilmiş bir ürünün raftan satışını izleme olanağının, bilgilerine erişim olanağının bulunmasıdır.

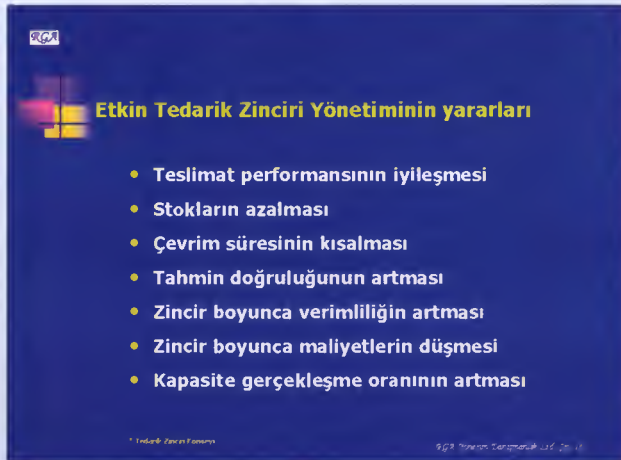
Amaç tedarik zincirinde yatay ve dikey bütünleşme ile birlikte uzun dönemde sistemin performansını arttırmak, stratejik işbirliği yaparak talebi yönetmektir. (Şekil 5)



Şekil 5

Tedarik zincirinde en önemli unsurlardan bir tanesi talebi yönetmek, belirsizlikleri minimuma indirebilmek ve daha iyi bir gelecek için daha iyi bir performansı sağlamaktır. Bu nedenle şüphesiz ki zincirde yer alan tüm işletmelerin performanslarını arttırmaları, kurumsallaşma çabalarını tamamlamaları gereklidir. Tasarımdan başlayarak tüketici beklentilerini doğru zamanda, doğru fiyatla, istenen yerde karşılayan işletmeler, pazarda rekabet güçlerini artırmaktadır. Yapılan çalışmalar, yüksek performanslı işlerin genel olarak etkin tedarik zincirine sahip olduklarını göstermektedir.

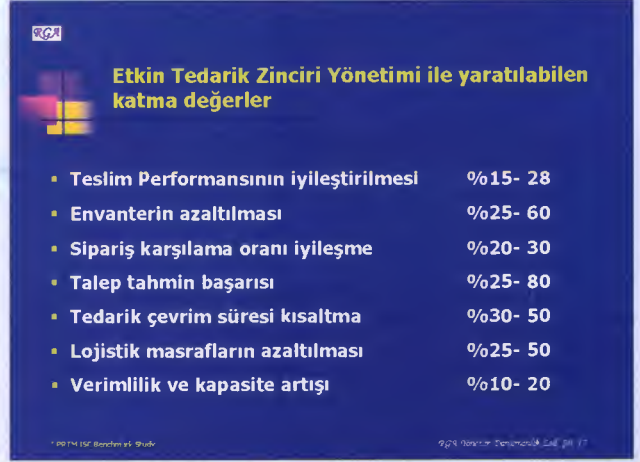
Etkin tedarik zinciri yönetiminin yararları, teslimat performansının iyileşmesi, stokların azalması, çevrim süresinin kısalması, tahmin doğruluğunun artması, zincir boyunca verimliliğin artması ve maliyetlerin düşmesi, kapasite gerçekleştirme kullanım oranlarının yükselmesidir. (Şekil 6)



Şekil 6

PRTMICS Benchmark Study'den alınan bu tablo etkin tedarik zinciriyle yaratılabilen katma değerlerin boyutunu göstermektedir. (Şekil 7)

Rekabetin giderek arttığı ve artık %1'lerin ve daha düşük değerlerin çok önemli olduğu bir



Şekil 7

dönemde yapılacak olan tasarrufların, elde edilecek kazanımların, işletmeleri rekabette ne ölçüde güçlü kılacağını düşünmek gerek. Ancak tedarik zincirinde iş ortaklığı, işbirliği yapmak o kadar kolay değildir, çünkü felsefe olarak benimsemek gerekir. Başarılı bir işbirliği için gerekli koşullardan biri, bireysel mükemmelliktir. İş ortaklarının birlikte ürettikleri bir değer olabilmeli, yani birbirini tamamlayan ortak değer yaratmalı. Ortaklar, bu ilişkiler için uzun vadeli bir iş birliğini istemeli ve herşeyden önce ilişkilere pozitif yaklaşmalıdır. Birbirine bağımlılık "içsel bağımlılık", yatırım ve bilgi olmalı. Bilgi elbette kaçınılmaz unsurlardan bir tanesidir ve bilgiyi paylaşmak gereklidir. Bilgiyi paylaşmanın yollarından bir tanesi ise şeffaflıktır. Zincirde yer alan işletmeler arasında şeffaflık, bütünleşme, kurumsallaşma ve her işte olduğu gibi, dürüstlük ve güven şarttır. Bir tedarik zincirinin oluşturulabilmesinde güven unsuru önkoşul niteliğindedir.

İş ortaklığı, aslında basit bir işbirliği kavramı değildir. Ortak amaç, bilgi, deneyim, risk, kâr, yarar paylaşımını ve felsefe değişimini gerektirir. Özellikle ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin yoğunluğunun çok olduğu sektörlerde, işletmelerin tedarik zinciri oluşturma çabalarına yoğunlaşması gereklidir.

İşbirliğinde tedarikçi tipi bu grafikte gösterilmiştir. (Şekil 8)



Şekil 8

İşbirliğinin türleri bu grafikte açıklanmıştır. Artık işletmelerin, geleceğe yönelik gelişmelerde, iş süreçlerinde ve üründe yenilikçilik için daha az sayıda tedarikçiyle, daha uzun vadeli işbirliği oluşturduğunu görüyoruz. (Şekil 9)



Şekil 9

İşbirliği türlerinin amaç, ana süreç, değer yaratma, beceri ve teknoloji olarak ayrımı ve özellikleri bu tabloda açıklanmıştır. (Şekil 10)

İşbirliği Türü					
	Amaç	Ana Süreç	Değer Yaratma	Beceri	Teknoloji
Geleneksel Satınalma	En iyi fiyat	Sipariş verme ve taahhüt	Değer yaratma yok. Değerin satıcıdan alıcıya geçişi	Pazarlık becerisi	Telefon, faks, mail
Satın almada İşbirliği	Alıcı için elleçleme maliyetlerinin de düşürecek en iyi fiyat	Siparişte işbirliği, karşı teklif	Otomasyon sonucu Tedarik personel sayısında azalma	Pazarlık becerisi, EDI, XML v.b deneyimi	EDI (elektronik veri değişimi), XML (Genişletilebilir İşaretleme Dili Ekstensible Markup Language), e-ihale, v.b.
Tedarik Zinciri İşbirliği	Tedarik zinciri maliyetini düşürerek karlılığı artırmak	Envanter tamamlama VMI (Vendor Managed Inventory), CPFR	Envanterde düşüş, bilinirlik	Bakış açısı değişimi, ortak amaçlar, takım çalışması, güven	EDI, XML, e-ihale, v.b.

Şekil 10

İşbirliği türlerinden değer zinciri entegrasyonu ile sürdürülebilir ortaklığın yine amaç, ana süreç, değer yaratma, beceri ve teknoloji olarak ayrımı ve özellikleri bu tabloda yer almaktadır. (Şekil 11)

İşbirliği Türü					
	Amaç	Ana Süreç	Değer Yaratma	Beceri	Teknoloji
Değer Zinciri Entegrasyonu	Düşük tedarik zinciri maliyeti ve daha kısa süre	İşbirliği geliştirme, Değişim yönetimi, SMI, CPFR	Tedarik zinciri için tasarım, Envanterde düşüş, bilinirlik	Bakış açısı değişimi, ortak amaçlar, takım çalışması, güven	Gerçek zamanlı işbirliği, EDI, XML, e-ihale, v.b.
Sürdürülebilir ortaklık	İlişkilerde öncelikli olmanın getirdiği üstünlükte sürekliliğin ve farklılığın güven altına alınması	İşbirliği geliştirme, Değişim yönetimi, SMI, CPFR (Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment)	Ayrıcalıklı fiyat	Bakış açısı değişimi, ortak amaçlar, takım çalışması, güven	Gerçek zamanlı işbirliği, EDI, XML, e-ihale, v.b.

Şekil 11

Yansıda işbirliğinin getirileri yer almaktadır. (Şekil 12)

İşbirliği

- Paylaşılan bilgilere bağlı olarak yeni bilgilere erişmeyi
- Paylaşılan bilgilere bağlı olarak planlama yapmayı
- Bağımsız olarak hareket etmeye göre uygulamada daha başarılı olmayı
- Performans ölçümünü
- Başarıların ödüllendirilmesini
- Gruplar arasında oluşan etkin iletişim sayesinde talep ve arz da ortaya çıkan belirsizliklerin azaltılmasını
- Zincirdeki üyelerin biz anlayışını benimsemesini.
- Ortaklar arasında ilişkilerin yeniden düzenlenmesini kolaylaştırır.

Şekil 12

Son söz olarak, etkin bir tedarik zinciri yönetimi; örgüt yapısında, kültüründe, iş süreçlerinde ve ölçme yöntemlerinde değişiklik gerektirebilir. Etkin bir işbirliğinin temeli, sektörde açık olarak tanımlanmamış standartların geliştirilmesine ve ortaklar arasındaki ilişkilerin ve işlemlerin yapılandırılmasına bağlıdır.

Soru

Tamamlayıcı bilgi vermek istiyorum. Biraz eskiyi konuşuyoruz ama sizin burada özellikle vurguladığınız konu işbirliği konusu. İşbirliği modellerinin gelişmesinden bahsettiniz ama bunların artık ne olduğunu konuşmamız gerekiyor. Dünyada bunlar uygulanmaya başlandı. Özgün adı "virtual enterprise" olan, Türkçe "sanal kurum" ya da daha anlaşılır dille "işbirliği ağları modelleri" bugün kullanılıyor ve bu konuda da bir takım çalışmalar yapılmakta. Biz de Türkiye'de özellikle makine imalat sektöründe bu işbirliği ağlarının kurulumunda çalıştık ve kurduk. Hatta az önceki sunumda örneği verilen 3M dahi bu tip işbirliği ağlarının içerisinde çalışıyor. İnovasyonda işbirliği çok önemli ama bunun içinde işbirliği ağı denilen bir model var ve artık bence Türkiye olarak bu modeli konuşmamız, uygulamamız, buna yönelmemiz gerekiyor.

Bir küçük nokta daha söyleyeceğim. İçinde çalıştığımız bir kümenin projesi olarak Avrupa Birliği tarafından fonlanan bir proje örneğini vermek istiyorum. Projenin konusu, müşteri siparişinden itibaren 5 günde üretimini yapıp arabayı teslim etmek. Bunun için iki tane kavram kullanıyorlar. "Collaborative demand", yani işbirlikçi talep ve "collaborative logistics", yani işbirlikçi lojistik kavramları üzerinde çalışıyorlar. İki yıl oldu proje başlayalı. Beş yıllık bir projeydi, zannediyorum önümüzde üç yıl daha var. Bunun sonucunda bir şey çıkartacaklarını düşünüyorum. Bence işbirliği modelleri ve kavramların üzerinde daha çok çalışmamız gerekiyor.

Mateja Dermastia

Anteja ECG ve The Competitiveness Institute Bölge Direktörü

Son 10 yıldır, çevremdeki çalıştığım firmalara ve arkadaşlarıma kümelenme hakkında yardım ederek, inovasyonla birlikte rekabet güçlerini organize etmelerini sağladım.

Türkiye için kümelenme yeni bir kavram olmasına rağmen uluslararası deneyimime istinaden söyleyebilirim ki Türkiye'nin bu konuda bilgisi gayet iyi ve kümelenmeyi gayet rahat uygulayacaktır. Daha sonrasında birlikte görüşerek nasıl bir organizasyonda çalışacağımızı tespit etmek de burada bulunmuş amaçlarımızdan biridir.

Slovenya'nın küçük bir şehri olan Ljubljana'da ECG Danışmanlık firmasının yöneticisi ve aynı zamanda merkezi Barselona'da bulunan Rekabet Enstitüsü'nün temsilcisiyim.

Rekabet Enstitüsü bir grup profesyonel ekonomist ve danışmandan oluşmuştur. Kendisini, müşterilerinin insanları için büyüme ve yüksek kaliteli bir yaşam sunma çabası içinde, kendilerini inovasyon ve rekabetin sonuçları etrafında organize etmelerine yardımcı olmaya vakfetmiş bir kuruluştur. (Şekil 1)



Şekil 1

Rekabet Enstitüsü; kendisini, küme tabanlı rekabet girişimlerinin ağlar kurma, araştırma ve eğitim faaliyetleriyle yayılmasını ve başarılı olmasını kolaylaştırmaya adanmış kümelenme uygulayıcıları tarafından oluşturulmuş kâr amacı gütmeyen global bir ağıdır. Misyonu, küme tabanlı gelişim girişimlerini güçlendirerek, tüm dünyadaki bölgelerin yaşam standartlarını ve yerel rekabetçiliklerini iyileştirmektir.

Rekabet Enstitüsü'nde her sene global konferansımız yapılmaktadır. Bu sene de Fransa'nın Lyon kentinde, 400'den fazla uygulayıcı ile beraberdik ve umarım gelecek sene ABD'de yapılacak olan konferansta aranızdan bazılarını da görebilirim.

Birçok insan neden benim konuşmamda kümelenme ve rekabet çoğu zaman bir araya

geliyor diye düşünmektedir. Bunun sebebi esasında globalleşmedir. Globalleşme beni, sizi, firmaları, hükümetleri, en yetkin olacakları alanları tespit edip buralarda nasıl uzmanlaşacaklarını bulmaya zorlamaktadır.

Bugünlerde globalleşme ve globalleşmeye yönlendiren unsurlarla ilgili çok konuşulduğunu duyuyoruz. Şunu aklımızdan çıkarmayalım ki dünya küçülüyor ve sadece hükümetler, ülkeler değil firmalar ve son 50 yıldır biz bireyler olarak da birbirimize gittikçe daha yakınlaşıyoruz. (Şekil 2)



Şekil 2

Ancak inovasyonun global haritadaki sıcak noktalarını tespit etmeye çalıştığımızda, dünyada fazla olmadığını görürüz. Bu sıcak noktaları derinlemesine incelendiğinde, kritik işadamları, bilim adamları, sermaye, yüksek kaliteli üniversite ve esnek işletme topluluğuna yığınına ihtiyaç olduğu görülür. Bu faktörler inovasyon ve rekabetten bahsediyorsak gerçekten gerekli olanlar ve yerel seviyede birşeyler yapabileceklerimizdir.

Biliyoruz ki öğrenme-bilgi-inovasyon bir şekilde aynı bölgedeki firmaların ve çevrenin yeterliliğinin fonksiyonudur. Dolayısıyla bir bölgedeki işletmelerin de rekabetçiliğini artırmak, çevrenin rekabetçiliğinin artırılmasına bağlıdır.

Globalleşmenin içinde yaşarken, uluslararası düzeyde daha etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, yerel firmaların çok daha fazla işbirliği içinde olmaya ihtiyacı vardır. Bu sayede, uzmanlaşmış tedarikçilere, insan kaynaklarına ve bilgiye daha kolay erişim sağlayabilirler, uzmanlaşma sayesinde esnek olabilirler, inovasyona daha hızlı uyum sağlayabilirler.

Buna bir örnek olarak Singapur'u gösterebiliriz. Gerçi bu önceki yılların bilgisi ancak yine de günümüze ışık tutacaktır. Küçük bir ülke olan Singapur, hard disk ürününde pazarın %40'ına sahiptir. (Şekil 3)

Avrupa'dan bir örnek de, batı Danimarka'daki çok küçük bir yer olan Ringkjobing. Nüfusu 120.000 olmasına rağmen rüzgar tribünlerinde sektörün



Şekil 3

%60'ına sahiptir. Bunu yapabilmelerinin nedeni, kümelenmiş olmaları, müteşebbis işadamlarının olması ve bu bölgede üniversite olmamasına rağmen teknik okullar olmasıdır.

Bütün bunların sonucu olarak diyebiliriz ki dünya gittikçe daha uzmanlaşıyor ve bütün ekonomik bölgeler, bu rekabet türüne hazır olmalıdırlar. Buradaki amaç, elbette daha kaliteli bir yaşamdır. Bu yüksek kaliteli yaşam için, rekabetçi kümelenme içinde güçlü ekonomiye sahip, gerek devletle gerek yerel idareyle elele vermiş kuruluşlara ihtiyaç vardır. Özel sektörün ise daha keskin bir pazar odaklanması olmalıdır. Her yerde kümeler vardır: uzayda, bilgisayarda, tabiatta. Kümeleri oluşturan etkenler yoğunluk, yakınlık ve benzerliktir.

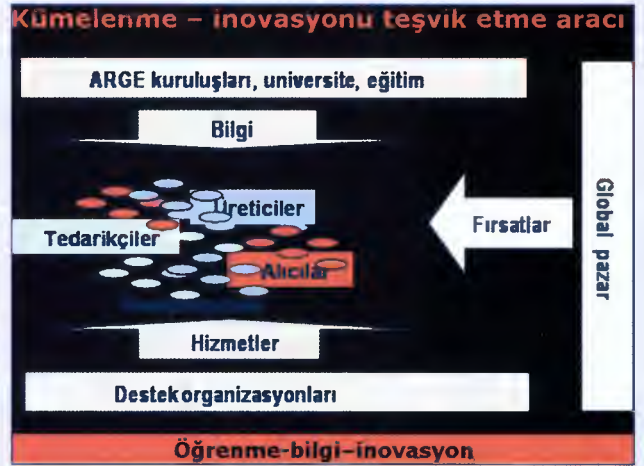
Ekonomik ve bölgesel anlamda küme nedir dersek, grafikte en tepede ihracat yapan lider firmaları görürüz. Bunların ülkesel ihracat yapmaları gerekmez buldukları bölge dışına sattıkları her ürün ihracat olarak değerlendirilir. Burada kümeyi oluşturan, bir altındaki 2. grup olan tedarikçilerdir. Tedarikçiler, sadece lider firmalara mal sağlamakla değil, aynı zamanda bilgi alışverişi, insan kaynakları, birlikte yapılan ArGe'ler sayesinde bir ağ oluşturmaktadırlar. En son seviye ise ekonomik kuruluşlardır. Burada devletin insan kaynakları, teknoloji, sermaye, ulaşım, fiziki altyapı, iş ortamları oluşturulması alanında yapacaklarına gereksinim vardır.

(Şekil 4)



Şekil 4

Kümelenmenin evrelerine bakacak olursak ilk önce kümelenme öncesini, daha sonra kümelenmenin ortaya çıktığını, ardından yayıldığını ve dönüştüğünü görürüz. (Şekil 5-6)

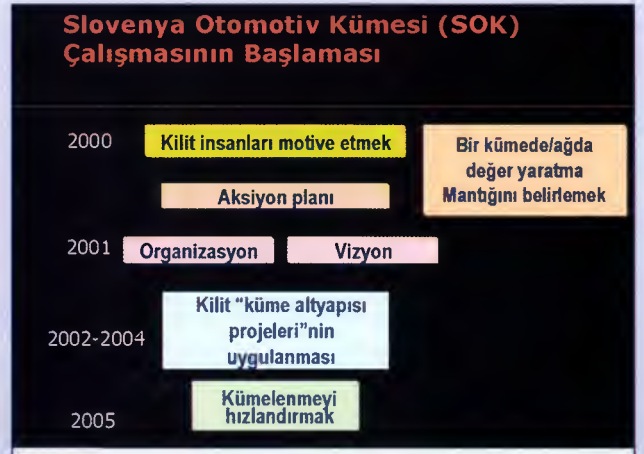


Şekil 5



Şekil 6

Slovenya'da 6 yıl önce başlamış, bir anlamda başarı öyküsü olan yaşanmış gerçek bir vakayı inceleyelim. Haziran 2000 yılında kümelenmeyi oluşturmak için harekete geçtim. İlk adım insanları, firmaları bir araya getirmek, kümelenmeyi, yararlarını, nasıl olacağını anlatarak bu kilit insanları motive etme. Birkaç büyük Slovenyalı firmanın genel direktörleri, Slovenya'nın kümelenmesini hedefleyen bu 6 aylık çalışmayı onayladılar. (Şekil 7-8)



Şekil 7

Motivasyon: telefon görüşmeleri, iki taraflı toplantılar, grup toplantıları...

KÜME KAVRAMINI TEŞVİK ETMEK İÇİN

- Küme nedir?
- Küme şirketleri ve bölgelerin rekabetçiliğini neden destekleyebilirler?
- Hükümet desteği
- Otomotiv sektöründeki trendler

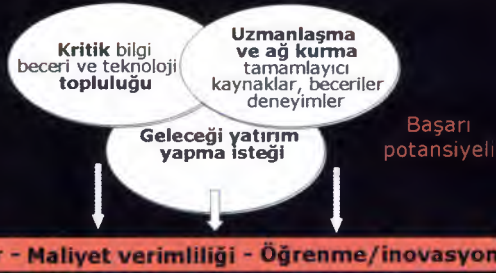


Haziran 2000: Strateji Aksiyon Planı geliştirmeye başlandı – birçok aktörden (üreticiler, hizmet tedarikçileri, ARGE kuruluşları) oluşan çekirdek grubun kararı

Şekil 8

Ancak burada kümelenme öncesi hazır oluşumlar söz konusuydu. Önemli seviyede bilgi, beceri ve teknoloji birikimi, uzmanlaşma ve tamamlayıcı kaynaklar, beceriler, deneyimler ve geleceğe yönelik yatırım yapma isteği vardı. (Şekil 9)

Çeşitli analizler yapıldı ve değer yaratma mantığı oluşturuldu

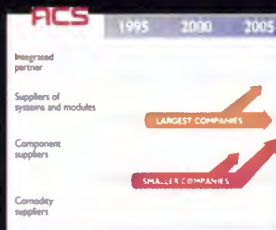


Şekil 9

Hırslı değillerdi sadece global tedarikçilerin ve sistemin ortağı olmak amacındaydılar ve 5 yıl içinde yapacaklarını öngörüyorlardı. (Şekil 10)

Vizyon ve Amaçlar

- Global araç üreticilerinin ve sistem tedarikçilerinin ortağı olmak
- Temel amacı bireysel ve ortak uzmanlığın etkili kullanımı olan bir ağ bağlantısı yaratmak

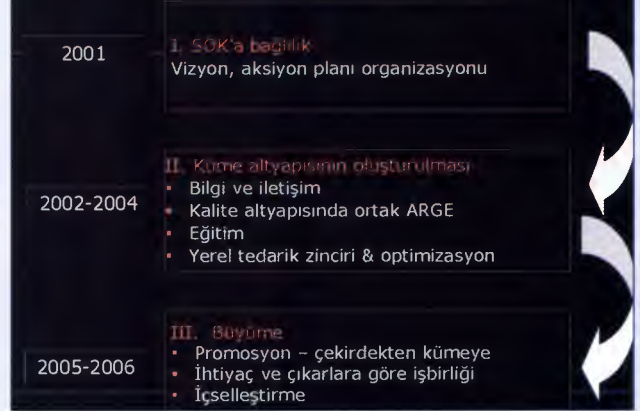


Şekil 10

Eylem planının ana hatlarına bakacak olursak 2001 yılında bu plana bağlı olarak aksiyon planı hazırlanmıştır, 2002-2004 yılları arasına ise kümelenmenin oluşması süreci diyebiliriz. Bu süreçte

bilgilenme ve iletişim, ortak ArGe, alıştırma ve eğitim, lokal tedarik zincirinin kurulması yapılmıştır. 2005-2006 yılları arasına ise büyüme dönemi diyebiliriz. Bu dönemde de çekirdekten kümeye ilerleme, gerekli ihtiyaçlara ve ilgi alanlarına göre işbirliği yapılmıştır. (Şekil 11)

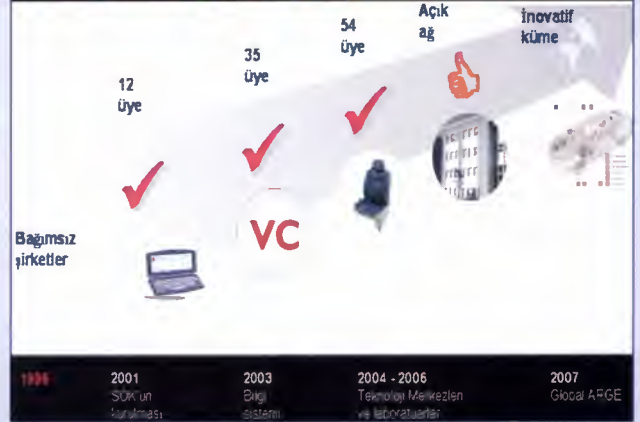
Aksiyon planının kilit noktaları (2001)



Şekil 11

Büyüme sürecinde gerçekte neler oldu diye bakacak olursak, yıllar itibari ile 2001'de 12 üye ile kuruldu, 2003'de 35 üye ile bilgi sistemi oluşturuldu, 2004-2006 yılları arasında ise teknoloji merkezleri ve laboratuvarlar kurularak açık ağ haline geldi. 2007 yılında ise inovatif küme ile global ArGe oluşmuş oldu. (Şekil 12)

Büyüme yolu - gerçekte ne oldu?



Şekil 12

Son 5 senede, AB kümeleri olan Clepa, TCAS ve NEAC ile güçlü bir ağ ilişkisine girildi. Şimdilerde ise güneybatı Avrupa'nın kümeleri ile güçlü ağ çalışması yapılmaktadır. Bu firmalar, ortak çalışmalardan dolayı bu stratejilerin içinde yer almaktadırlar. ArGe laboratuvarlarının, teknoloji merkezlerinin ve bilgi sistemlerinin ortak olması maliyetin düşmesine sebep olur. Destek olarak da uzmanlaşmış hizmetler, eğitim, inovatif çevreye yatırım konusunda devlet ile kurulan diyaloglardan faydalanırlar ve fikri mülkiyet hakları da korunur.

Kümelenmenin başarı faktörlerine iki açıdan bakmak lazım: Özel sektör ve kamu sektörü. Özel sektörde ileri seviyede bir sanayi yoğunlaşması,

aciliyet hissi ve kümelenme için gerekli vizyon ve liderlik yer alır. Kamu sektöründeyseniz finans kaynakları ve teknik yardım, kafa yapısının değiştirilmesini kolaylaştırmak, doğru işlemlere dair analizler vardır. (Şekil 13)



Şekil 13

Soru

Kümelenmeyi örgütlenme olarak anladım. Dernekleşme anlamında, Türkiye’de henüz gelişmekte olan bir kümelenmeyi de bu anlamda düşünebilir miyiz? İkincisi, tedarik zinciri yönetiminde yukarıdan aşağıya doğru en uç noktaya kadar bir bilgi akışı var. Bugün, kümelenmenin, bir araya gelmenin, örgütlenmenin temel problemlerinden biri bilgiyi paylaşmamak. İkisi arasındaki bağlantıya baktığımızda bu felsefe değişikliği için, kümelenme için bir takım kolaylıkların gelmesi gerekiyor. Öneri nedir? Bu felsefe değişikliğini nasıl yaratabileceğimizi öğrenebilir miyim?

Mateja Dermastia

Kümeleşmeden bahsettiğimizde burada önemli olan sizin yapmak zorunda olduğunuzu hissettiğiniz şeydir. Doğru aktörleri bir araya getirip onlarla doğru eylem planlarını hazırlamanız gerekir. Ne yapmak istediklerini, ihtiyaçları olan yatay konuları, herkes için önemli olan unsurları anlamak gerekir. Bu da genellikle, insan kaynakları, teknoloji gibi konularla ilgilidir.

Sorunuza derneklerle başladınız. Slovenya’da da Ticaret Odası gibi bir çok dernek var ama kümeleşme üzerinde çalışmaya başladıklarında, insanları, şirketleri bir araya getiriyorlar ve 1-2 yılın sonunda kümeleşmenin gelişmesinden sorumlu yasal bir birim oluşturuyorlar. Bu tip derneklerin gerçekten yardımcı olabileceğini anlıyorlar, çünkü onların sahip oldukları imkânlar sayesinde, süreçten sorumlu bir birim oluyor. Burada en önemli nokta, içinde kümeleşme sürecinden sorumlu küme ekipleri olan dernekler olması, onlar için önemli olan hizmet türlerini belirleyip ona göre davranıyorlar.

Ruhi Gürdal, Doç. Dr.

Kümelenmenin temelinde de aslında biraz önce ifade ettiğiniz bütün işbirliklerinde şeffaflık ve güven unsuru yatıyor, bu nedenle felsefe değişimi gerekli. Dünyada geçmişten bu yana doğal olarak oluşmuş kümelenmeler var. Yeni bir kavram değil. Örneğin İtalya’da sandalye bölgesi, ayakkabı bölgesi var. Özellikle İtalya’nın kuzeyi geçmiş dönemlerde ortaya çıkan çok güzel kümelenme örneğidir.

Bakıldığında bu işbirliği doğal olarak oluşmuştur. O dönemlerde aileden gelen geleneklerle, usta-çırak ilişkisiyle gelmiş, ayın işkolunda olanlar ve onların tedarikçileri, insan sermayesi bu bölgesel yoğunlaşma ile rekabet gücü kazanmıştır. Geçmişten gelen ve rekabet gücü kazandıran bu modeller sanayide kümelenme ile artık daha yaygın kullanmaya çalışıyor, bunu örgütlenerek yaratmaya çalışıyoruz. Örgütlenerek, teşvik edilerek yaratma nedeni, alt yapı ve ortak kullanıma açık yatırımların çok pahalı olmasıdır. Özellikle yenilikçilikte altyapı yatırımları gereklidir. Bunları küçük bir tedarik zincirinin kendi girdi-çıktı ilişkisinde bulunan işletmelerle birlikte, tedarik zincirini oluşturan grubun ya da benzer işkolunda bir araya gelen rekabet öncesi işbirliği yapan işletmelerin karşılaması mümkün değildir.

Dolayısıyla örneğin benim bildiğim kadarıyla Türkiye’de tekstilde kümelenme ile ilgili TIM’in başlatmış olduğu bir çalışma var. Çünkü beraberinde bilgi ve altyapı yatırımları gerekiyor. Ancak bu kümelenmeyi oluştururken üyelerin bir felsefeye sahip olması gerek. Seçilmiş, gönülden bağlı olmayan, bu işe inanmayan insanları bir araya getirdiğinizde ortaya çıkacak olan şey başarısızlıktır çünkü bir bilgi paylaşımı gereklidir.

Türkiye’de aslında felsefede değişiklik gerekli çünkü biz, bir takım işletmeler hariç, rekabet öncesi işbirliği dediğimiz sisteme inanmıyoruz. Bu konuda uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler elbette çok daha öndedir. Fakat özellikle Türk işletmelerinin, ki biz ortak çalışmayı sevmiyoruz, bakış açısı olarak, girişimci olarak kendimizi değiştirmemiz, felsefeyi değiştirmemiz gereklidir. Bu felsefeyi değiştirmedığınız sürece istediğiniz kadar altyapı çalışması yapın bir işe yaramamaktadır.

Türkiye’de yıllardır organize sanayi bölgeleri bulunmaktadır. Bu bölgeler kümelenme örneği değil. Organize Sanayiler sadece altyapı yatırımlarını bir araya getirip fiziki altyapıyı veren bir sistem. Birbiriyle ilişkisi olmayan, belki de birbirinin yanında olmaması gereken işletmelerin bir araya geldiği bir sistem. Laboratuvar, üniversite, ortak bilgi alanı, v.b. birim ve ilişkiler bulunmamaktadır. O nedenle belki de bizim aslında sanayici olarak, Türk sanayicisi olarak yapmamız gereken; şapkayı masanın üzerine koyup, felsefe olarak işbirliğine, ortaklığa, bilgiyi

paylaşmaya, şeffaflığa ve insan kaynaklarının, bilginin artık günümüzde vazgeçilmez bir unsur olduğuna inanmamızdır. Ancak bu felsefeyle kümelenmeler başarılı olabilir. İstedığınız kadar laboratuvar kurun, ArGe bölümleri oluşturun, ne yaparsanız yapın, başarılı olma şansı düşüktür. Bunun örnekleri var. Teknoloji Geliştirme Merkezleri v.b. bundan önce Teknoloji Geliştirme Merkezi olarak yapılmış bir sürü yatırım var. Elde ettiğimiz başarıyı irdelememiz lazım. Bunun altında yatan unsur, biz işbirlikçi değiliz. Fert olarak işbirlikçi olmak, hayata pozitif bakmak, birbirimizden korkmamak zorundayız. Ancak birlikte olduğumuz, bilgileri paylaştığımız zaman becerebileceğimize inanmamız gerekli.

Soru

Sanırım kavram kargaşası üremeye başladı. İşbirliği ağları yönetimi, kümelenme ve tedarik zinciri yönetimi. İşbirliği ağları yönetimi tedarik zinciri yönetiminin bir üst modeli, yeniden güncellenmiş haliyle geliştirilmiş bir alternatif modeli midir yoksa bazı uygulamaları, tedarik zinciri içerisinde yer alan bir model midir? Ayrıca işbirliği ağları yönetimiyle kümelenme arasındaki farklar ya da benzerlikleri nedir? Farklıysa, farkları birer cümleyle izah edilirse sanırım bu karışıklık ortadan kalkar.

Ruhi Gürdal, Doç. Dr.

Biraz önce kümelenme ile ilgili sunumda da, sonuçta bir tedarik zinciri yönetiminin gerekli olduğunu gördük. Tepede "key" dediğimiz bir ana işletme, altında da onun sağlayıcıları var. Dolayısıyla ana firma, firmalar ve doğal olarak bir işkolunda yoğunlaşma nedeniyle tedarik zinciri oluşumu var. Kümelenme ile tedarik zinciri farklı kavramlar ancak unutulmaması gereken nokta kümelenmenin başarısında etkin tedarik zincirinin önemli rol oynamasıdır. Kümelenme beraberinde kümeye mal ve hizmet veren tedarikçilerinin de o bölgede yoğunlaşmasını ihtisaslaşmasını sağlayacaktır.

Mateja Dermastia

Burada bir şey eklemek istiyorum. Kümenin bir parçası satın alma ilişkilerinden oluşur ama sadece bundan ibaret değildir. Satın alma ilişkileri dikeydir ama kümelerin içinde yatay bir çok bağlantı vardır. Evet, tedarik zinciri bir parçası olabilir ama özellikle hizmetlerle, hükümetle, üniversitelerle, araştırma laboratuvarlarıyla bir çok yatay bağlantı vardır. Kümeler daha geniş gruplardır ama iyi bir tedarik zinciriniz olması her zaman iyidir çünkü verimliliği artırır.

Cengiz Tevek

Mercedes Benz Türk DCPS/Kaizen Ofis Kısım Müdürü

Mercedes'de yaptığımız uygulamalardan örnekler vererek, mutfakta bu işlerin nasıl yürüdüğü sizlere anlatmaya çalışacağım.

1998 senesinde Kaizen Felsefesi ile birlikte Yalın Üretim Uygulamalarına başladığımızda, "acaba bu bir moda mıdır?" diye düşünüyordum. Direktörler Kurulu bize verdiği hedeflerin en üstünde, "Malzeme Stokları" ve "Alanlar"dan tasarruf sağlamak var idi. Bugün Türkiye'de mamulün satış fiyatı içerisinde en çok payın bu iki kalemden olduğunu düşünüyoruz. (Şekil 1)

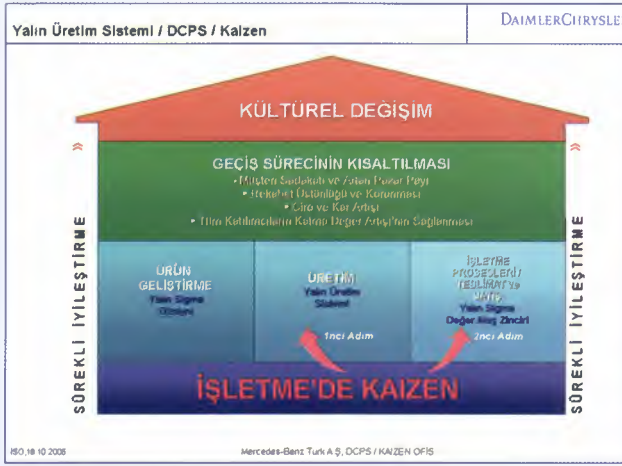
Yalın Üretim Sistemi / DCPS / Kaizen	DAIMLERCHRYSLER
HEDEFLERİMİZ	
+	Malzeme Stoklarını Azaltmak
+	Alanlardan Tasarruf Etmek
+	Kaliteyi Yükseltmek
+	İş ve Malzeme Akış Süreçlerini (Geçiş Süresi) İyileştirmek
+	Verimliliği Artırmak
+	Çalışanların Motivasyonunu Yükseltmek

Şekil 1

Maliyetlerimizi azaltmak için çalışmalar yaparken diğer başka önemli faktörler de olduğunu fark ettik. Bunlardan biri Kalite, diğeri Teslimat Süresi idi. "Kalite"nin, "Maliyet"nin ve "Teslimat"ın birbirine bağlı olduğu çok önemli bir nokta ise, "Zaman"dır. O halde biz öyle bir strateji oluşturalım ki, stratejimiz zaman bazlı olsun, zaman üzerine odaklanıp oluşturduğumuz stratejiyle yalın üretim sistemini gerçekleştirelim, dedik. 1950'lerden beri konuşulan bir sistem ve bunu da gerçekleştirirken, Kaizen "Sürekli İyileştirme" Felsefesini kullanarak ve böyle bir çalışmaya girdik.

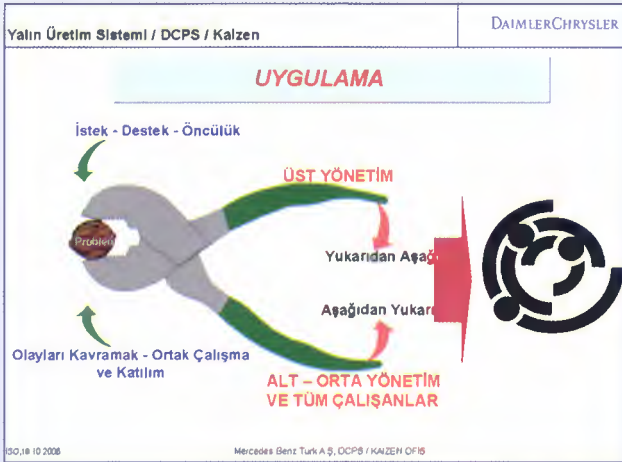
Birinci aşamamız üretimdeki çalışmaydı. İkinci aşaması ise, işletme prosesleri, teslimat ve satışı. Aslında ikinci aşama diye algılamak belki yanlış olacak çünkü zaten üretimde çalışma yapmaya başladığımızda üretime destek veren ya da üretime hitap eden diğer birimlerin de üretimi rahatsız ettiğinin farkına varacaksınız. Yani üretim birilerini rahatsız ediyor ve o birileri üretime destek veren departmanlar, birimlerdir. Onlar da bu çalışmalara ayak uydurmak zorunda kalıyorlar. (Şekil 2)

Çalışma yaparken bugüne kadar pek kullanmadığımız ya da o tarihe kadar pek kullanmadığımız bir yöntemle, "8. kuvvet" adını verdiğimiz çalışanlarımızı yani geleneksel tabirle mavi yakalılarını işin içerisine çekmeye çalıştık. Ama Kaizen ya da yalın üretim çalışmalarında, üst yönetimin, üst kademe yöneticilerin istekleri, destekleri ve öncülüğü olmadığı sürece, aşağıdaki çalışanlar ne yaparlarsa yapsınlar, herhangi bir aşama kat etmeleri mümkün değildir. O halde bu iş, ilk önce burada bizi dinleyen yönetici ya da daha üst kademedeki kişiler olarak, sizin



Şekil 2

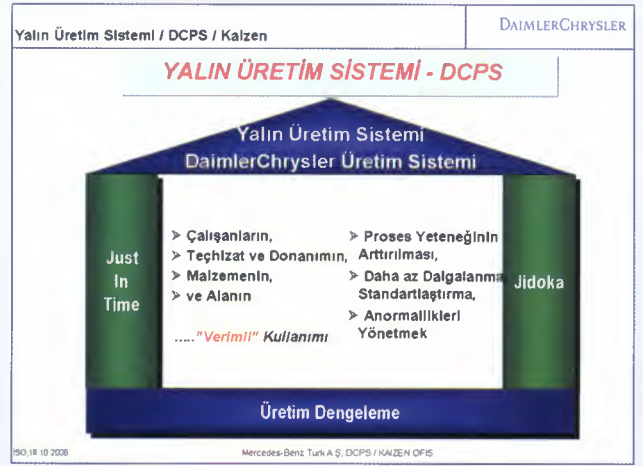
İstek, destek ve öncülüğünüzle yürüyecektir. Altta çalışanlar ancak sürecin eğitimini alıp anladıktan sonra ortak çalışmaya geçecek ve katılım sağlayacaklardır. Sonuçta bu, yukarıdan aşağıya giden herkesin birbirini kucaklaması diyebileceğimiz bir çalışmaya dönüşür. (Şekil 3)



Şekil 3

Yalın Üretim Sistemi'ni biz geçkonduya benzetiyoruz. Yalın Üretim Sistemi iki ana kolondan oluşuyor. Kolanlardan bir tanesi "Just in Time"dır, bir tanesi kelime anlamı bir nebze insanlık olan, insan ile makinenin birbirlerinden ayrılmasını hedefleyen kendi içinde özellikle "Kalite" dahil birçok temel prensipleri kapsayan Jidoka'dır. Çok önemli diğer bir nokta ise "Dengelenmiş Üretim"dir ve geçkondunun ya da binanın temelini oluşturmaktadır. (Şekil 4)

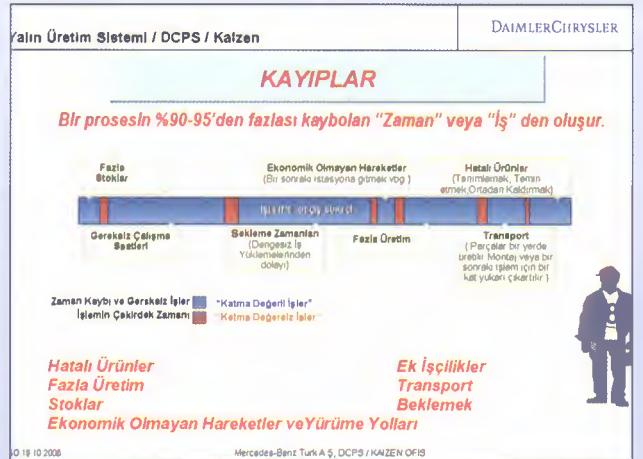
Başladığımız nokta "İmalat Kısmı" idi. İmalat, içerisinde en büyük katma değer yaratıldığı, en çok malzemenin, insanın olduğu bir mahaldir. İmalatın içerisinde başlamış olduğunuz hareket, durgun suya taş atmaya benzer. Durgun suya taş attığınızda su nasıl dalgalanmaya ve etrafına yayılmaya başlıyor ise imalatla destek veren diğer birimlere yayılmaya başlayacaktır. Üretimdeki çalışmalarımızı daha sonra üretimin dışındaki belli prosellere, departmanlara yaymaya başladık. Hatta bunu son üç sene içerisinde daha da açarak,



Şekil 4

yan sanayimize, yan tedarikçilere kadar yaydık. Gördüğümüz şeydi: Günlük çalışma süreci içerisinde katma değer üretimimiz %5 ile %0,5 arasında değişiyordu. Biz katma değer üretimi ile kayıpları birbirinden ayırarak bunun üzerinde yoğunlaşmaya başladık ve hiç bir zaman gerçek anlamda katma değerli işler üzerine odaklanmadık.

Bu grafikte, kahverengi olan bölümler bizim, hepimizin katma değer üretmiş olduğumuz bölümlerdir. Mavi olan bölümler ise herhangi bir şekilde katma değer üretmediğimiz, katma değersiz işler diye tanımladığımız bölümlerdir. Şimdi siz buna karşı çıkabilirsiniz ama gerçek anlamda üretim içerisinde inceleme yaptığınızda buradaki rakamlar %90-95 diye beliriyor yani %0,5 ile %5 arasında değişen katma değerli işler mamulün hayatında yer alıyor. Gerisi katma değersiz işler. (Şekil 5)



Şekil 5

Geleneksel işletmelerde genellikle katma değerli işler üzerinde yoğunlaşılır. Katma değerli işlerde yoğunlaşmanız, yeni bir makina almanız, hızlı bir makina almanız, daha da hızlı bir üretim yapmanız demektir. Türkçe'de çok güzel bir laf vardır, "eşeğin büyüğü ahırda" derler. Siz %95'i bırakıp %5'e mi yoğunlaşırsınız, yoksa %5'i bırakıp %95'in üzerine yoğunlaşarak, orada neleri azaltabileceğinize mi bakarsınız?

Biz Mercedes-Benz olarak kesinlikle katma değerli %5'lik işleri bir kenara bıraktık, Katma Değersiz ve Saklı Katma Değersiz İşler üzerine yoğunlaşarak %95'ten neleri azaltabileceğimize baktık.

Biliyorsunuz yedi tane kayıp var. Taylor'cu düşüncelerden kaynaklandığını düşündüğüm sekizinci kayıp da maalesef bugüne kadar kullanmadığımız, kullanmaktan imtina ettiğimiz elemanlarımız yani çalışanlarımızdır ve o çalışanların iş yapmış olduğu İmalat'tır. Bugüne kadar bir üçgen vardı. En üstte Yönetim bulunurdu. Yönetim, altta üretime destek veren birimlere talimat verir, o birimler de bir alta, üretimin nasıl yapılması gerektiğini söyleyerek imalata destek verirlerdi. Şu anda da ki uygulamalarımız genellikle bu şekilde. Ama şimdi biz Kaizen ve Yalın Üretim Uygulamaları ile bu üçgeni biraz değiştirmeye çalıştık ve üretimi en tepeye aldık. Yani üçgenin geniş tabanını en tepeye koyduk. Geniş tabanı en üste koyduğunuzda, İmalat Kısmı, mamulü üretebilmek için neler yapması gerekiyor ise Destek Veren Birimler ve Üst Yönetim ona bunu gerçekleştirebilmek için gerekli desteği sağlamak zorundadır. (Şekil 6)

Yalın Üretim Sistemi / DCPS / Kaizen		DAIMLERCHRYSLER	
KAYIPLARI OLUŞTURAN NEDETLER			
Yerleşim Planları (Ara Uzaklıklar)	Alt ve Orta Yön. Görev Anlayışı	Proses Odaklı Çalışma Tarzı	Verileri Dikkate Almamak
Uzun Takım Değiştirme Zamanları	Verimsiz Üretim Planlama	İyi Çalışmayan Prosesler	Yetersiz İş Organizasyonu
Yetersiz Bakım Onarım	İlgisiz Performans Ölçütleri	Yetersiz ve Yanlış Çalış. Yöntemleri	Tedarikçi Kalite ve Güvenilirliği
Yetersiz Eğitim	Faydalanmadığımız Çalışanlarımız		

Şekil 6

Bir de genelde işletmeye baktığımızda, yedi hatta sekiz kaybın olduğu bir denizde yüzüyorduk. Denizin suları çekilmeye başladığında yani çalışmalarımıza başlayıp kayıplarımızı azalttığımızda, o mavi bölgeyi yavaş yavaş kahverengine dönüştürmeye başladığımızda, ortaya çıkan sorunlar bizler için birer hazine, çözülmesi gereken noktalar anlamındaydı.

Yoğunlaşmamız da bu konulara oldu. İşletmeleri incelediğimizde bunlardan farklı bir durum görmeyeceğiz. Hepimiz geleneksel bir işletmeye sahibiz. Çok önemli bir nokta da; genellikle üretimimizi proses odaklılığa yönlendirilip, proses odaklı üretim yapıyor olmamızdır. Artık "Proses Odaklı Üretim"den vazgeçip "Ürün Odaklı Üretim"e dönüş gereklidir. Benden önce bütün konuşmacılar rekabetten bahsettiler. Rekabetin en sonundaki nokta, ürünü müşteriye zamanında,

mümkün olan en iyi kalitede yani sıfır hata ile, ve müşterinin istediği miktarda teslim etmenizdir.

İyileştirme prensiplerine gelirse, biraz önce gördüklerinizi pro ve kontra noktaları olarak aldığımız taktirde, Ürün Odaklı Organizasyon'a yönelmemiz gerektiği daha da netleşecek. Kayıpları ortadan kaldırıp katma değer üretecek üretim sistemini benimsememiz gerekiyor. (Şekil 7)

Yalın Üretim Sistemi / DCPS / Kaizen		DAIMLERCHRYSLER	
İYİLEŞTİRME PRENSİPLERİ			
Çalışma Alanı'nın Ürün Odaklı Organizasyonu	Her yerde "Malzeme Hizmeti" için Lot Büyüklüğü'nün "1" alınması	Hızlı Kalıp Bağlama ve Makine Ayar Zamanlarının Düşürülmesi	Jidoka Prensiplerinin Uygulanması
Transport'a bağlı kayıpların ortadan kaldırılması	Poka Yoke, Proses Kontrol Sistemleri ve Proses Güvenlik Planları ve Problem Çözme Prosesleri'nin devreye alınması	Makine Besleme ve Boşaltılmasının mümkün olduğu kadar otomatik hale getirilmesi	TPM-Toplam Üretken Bakım ve Makine Problemlerinin Ortadan Kaldırılması
Çalışanlar için "Kalfikasyon" ve "Mesleki Rotasyon"	Takt Zamanı ve Uyum	Birbirlerine bağlı proseslerin aynı anda başlatılması	Standartlaştırma ve İş Adımlarının Standartlaştırılması

Şekil 7

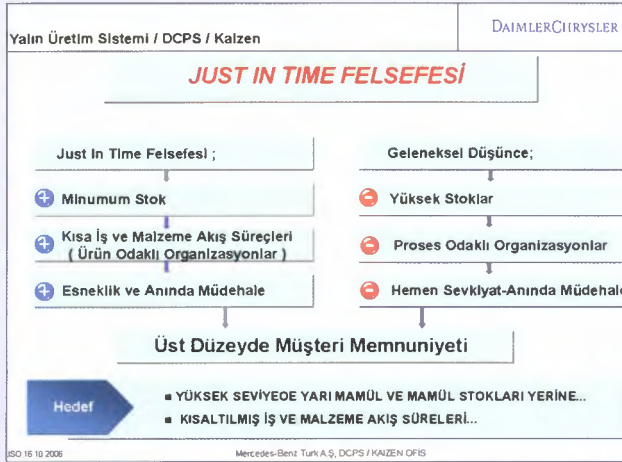
Burada yalın üretim sistemini kullanırken ana hedefimiz Just in Time idi. Just in Time'de, minimum hammadde, minimum çalışan, makina, teçhizat ve alanı kullanarak müşterinin istemiş olduğu mamulü istediği miktarda vereceksiniz. Mercedes-Benz Türk'de bu sayı genellikle 1'dir. Bizim gibi 14 m. boyunda 2,5 m. eninde ve 3,5 m yüksekliğinde bir mamul üretiyorsanız, 1 tane mamul yani otobüs vereceksiniz. 1 tane mamulü müşterinin istemiş olduğu zamanda vereceksiniz çünkü kontağı açtığı anda o gün akşam yola çıkacaktır. Ayrıca onun istemiş olduğu kalitede vereceksiniz. Bunları gerçekleştirirken de üretim organizasyonunuzda altta görmüş olduğunuz dört kutudaki adımları atmanız gerekiyor. (Şekil 8)

Yalın Üretim Sistemi / DCPS / Kaizen		DAIMLERCHRYSLER	
JUST IN TIME VE PRENSİPLERİ			
Müşteri'nin istediği Ürünü;			
Minimum ; "Hammadde", "Çalışan", "Makine/Teçhizat" ve "Alan" kullanarak	➔	Müşterinin İsteddiği: "Miktar", "Zaman" ve "Kalite"de vermek.	
➔ Sıfır Hata	➔ Müşteri Taktı	➔ Çekme Sistemi	➔ Tek Parça Akışı

Şekil 8

Ne üretirseniz üretin ürüne odaklı olmamız gerekiyor. Geleneksel felsefede yüksek stoklarla çalışan prosese odaklı organizasyonlar var.

Genellikle geleneksel işletmelerimizde rahatsızlığın bu olduğu kanısındaım. Tüm üretimimizi, organizasyonlarımızı sanki proseslerimizin değişmesi mümkün değilmiş gibi, proseslerimiz optimize edilememiş gibi prosese odaklı yapıyoruz. Artık ürüne odaklı üretime geçmemiz gerekiyor. Yüksek stoklar tutarak, prosese odaklı organizasyonlarda çalışarak, müşterinize anında sevkiyat yaparsınız ve müşteri memnuniyetini sağlarsınız. Ama Yalın Üretim ile, Kaizen ile ulaştığımız yeni üretimde hedefimiz ve geldiğimiz nokta, minimum stokla çalışmak, kısa iş ve malzeme akış süreçleriyle, esneklik ve anında müdahale edebilmektir. Bunlar sonuçta bize müşteri memnuniyeti ve rekabette üstünlük getirecektir. (Şekil 9)

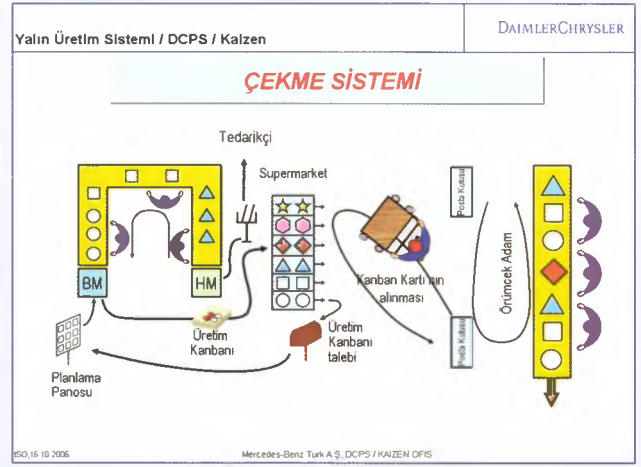


Şekil 9

Attığımız diğer bir adım, müşterimizden başlayarak yan sanayicimiz ve kendi içimizde "Çekme Sistemi"ni kullanmaktır. Benim neye ihtiyacım varsa, ihtiyacım olan malzeme ya da hizmet benden bir önceki proses tarafından bana istediğim anda uygulansın, sunulsun felsefesini gerçekleştirmeye çalıştık.

Şu anda şehirler arası otobüslere baktığınızda alçak ve yüksek otobüsler görürsünüz. Oysa biz 17 çeşit üretim yapıyoruz ve üretimin %65'ini de ihraç ediyoruz. 17 çeşit aracın üretim zamanı 800 ile 1.250 saat arasında değişir. Aynı hat üzerinde üretiyoruz. Lütfen ürettiğiniz mamulle mukayesesini yapın, 800 ile 1.250 saat arasında değişen 17 çeşit mamulü aynı hat üzerinde ayrı ayrı dağılım miktarlarında her gün üretmek. Biz bunları yalın üretim sayesinde gerçekleştirdik. (Şekil 10)

Netice olarak rakiplerimize karşı üstünlüğümüz var. Şu anda Türkiye'de ay bazında ufak değişimler olsa dahi, iç pazarın %60-65'ine sahibiz. Üretimimizin %65-70'ini ihraç ediyoruz. Ürün süreçlerimiz çok çok daha kısa ve müşterimize mamulü çok daha kısa zamanda teslim edebiliyoruz. Oldukça esneğiz ve hızlıyız. Özellikle firma içinde kendi üretmiş olduğumuz 13.000 çeşit malzemede 2 günlük stoklarla çalışıyoruz. Satış ve Kâr artışlarını mutlaka ve mutlaka bunların sonucudur.



Şekil 10

Neticede malzeme stoklarımızla %75'lik bir tasarruf sağladık. 1994 senesinde yeni işletmeye aldığımız 12 senelik bir mazisi olan ve çok modern bir teknoloji olarak nitelendirdiğimiz yani dünyanın en modern otobüs fabrikası olarak nitelendirdiğimiz bir fabrikada %26'lık alan tasarrufu söz konusudur. Verimliliğimizi %19, kapasitemizi %83 arttırdık. Kapasite yani fabrika üretime açıldığı gün, o fabrikada biz 2 vardiyada 6 otobüs üretebiliyorduk. Şu anda 2 vardiyada 11 otobüs üretebiliyoruz. 2008 senesi içerisindeki hedeflerimiz, çalışma saatlerimizde oynama yapmadan 2 vardiyada 13-14 araba üretmektir. Lotlarımızı %60 aşağıya düşürdük, set-up zamanlarında %80 tasarruf sağladık. Bugün Türkiye'de 2 dakika 36 saniyede tüm işletmelerde, fabrikalarda kullanılacak olan bir eksantirik preste kalıp bağlıyoruz. Türkiye'de en hızlı kalıp bağladığımızı iddia edebilirim. Çünkü bu zaman 15-20 dakika arasında idi.

Malzeme yönetimine baktığımızda kendi içimizde ürettiğimiz ve kullandığımız malzemenin %95'ini Kanban ile üretilen yönetiyoruz. Bilgisayara bağlı değiliz, tamamen kartlarla yönetiyoruz. Ambarımızla imalatımız arasındaki montaj ya da üretim hattımızda kullandığımız malzemenin ise %75'ini Kanban ile yönetiyoruz. Geri kalan malzemeyi, takt zamanı diye tabir ettiğimiz otobüs üretim saati içerisinde üretilen sevk ediyoruz. Şu anda Mercedes-Benz'de her 85 dakikada bir, banttın dışarıya 1 otobüs çıkıyor. 85 dakikalık frekanslar içerisinde ambarımızdan imalatımızdaki mahallere otobüslerimize Set Sevkiyat yapılmasını sağlıyoruz.

İşyeri Organizasyonları tamamen Migros yada Carrefour gibi süpermarketlerdeki sistemle olmaktadır. Süpermarketlerden birkaç tane örnek görüyorsunuz. Süpermarketlerde kesinlikle ve kesinlikle Band Çalışanlarımız veya Mönörlerimiz malzeme toplamazlar. O işi yapmakla görevli, "Örümcek Adam" diye tabir ettiğimiz elemanlarımız vardır. Bunlar malzemeleri toplar ve çalışanın yanına getirir. Mönör'ler kesinlikle işlerinin başından ayrılmamalıdır.

Yeni bir koltuk fabrikası iş organizasyonu yaptık. Bu koltuk fabrikasında, üretim dengeleme yani üretim artış ve eksilmelerini karşılayabilmek amacıyla bir hücre sistemi oluşturduk. İstedığımız zaman hücreleri arttırıp eksiltebiliyoruz. Bu bölgede Yan Sanayicilerimiz ile Kanban Üretim Yönetim Sistemini kullanarak gerekli olan malzemeyi yönetebiliyoruz. Süpermarketlerle ilgili örnekler gördünüz. Tüm bunları ve bu yapılaşmayı Daimler Chrysler Üretim Sistemi ile denetliyoruz. En alt kademededen üst kademeye kadar tüm yöneticiler yılda 360 tetkik yapıyorlar ve bir tetkik yaklaşık üç saatlerini alıyor. Ben ve bana bağlı çalışan arkadaşlarımla beraber senede 76 tetkik yapıyoruz. 60 metottan meydana gelen sistemin muhafazasını sağlamaya çalışıyoruz.

Sorular ve Katkıları

Soru

Sorum biraz genel olacak, şahsınıza ya da firmanıza yönelik olmayacak. "Just in time"da ya da "minimum stok"da, ana sanayiler sizce yan sanayilerini stok tutma yükümlülüğünde bırakmıyorlar mı?

Cengiz Tevek

Bu ana sanayinin düşünce yapısına bağlıdır. Yan sanayici, bizim düşüncemize göre Mercedes- Benz Türk'ün kapısında bahçe çitinin yanındadır. Kesinlikle ama kesinlikle 70, 80, 100 kilometre uzakta dahi olsa düşünce olarak yakındadır. Bizim 1.500 km uzakta da yan sanayicimiz vardır, ama fiziki olarak ordadır.

İkincisi, yan sanayiciyi ilk aşamada zorlarsınız yani stoklarını yüklersiniz. Ama yan sanayici bu şekilde kalacak demek değildir. Bizim başka bir çalışmamız var. Yan sanayiciye bizim kurmuş olduğumuz üretim sisteminin paralelinde kendi üretim sistemini kurması için de destek veriyoruz. Yani siz yan sanayiciye lotlarını düşürmesi için hızlı reaksiyon verecek tarzda bir üretim sistemini organize ederseniz, yan sanayicinin de herhangi bir şekilde stok tutması gerekmeyecektir. Yani ana sanayi hapşırırsa yan sanayici nezle olur, düşüncesini ortadan kaldırıp yan sanayici ve ana sanayicinin çitte yan yana olduğunu düşünmeliyiz.

Soru

Sonuçta yan sanayi de hammadde kullanıyor ve bu hammaddelerin bazıları çok uzun sürelerde yurtdışından tedarik ediliyor.

Cengiz Tevek

Doğrudur. Yan sanayici hammadde kullanıyor ama bakın biz 2.000 km ileriden yaklaşık 600 tane yan sanayiciden mamul alıyoruz yurt dışından.

Yaptığımız hedefler ve çalışmalar, yan sanayicimizin istediğimiz mamulünü, birim fiyat üzerinden biraz pahalı da olsa, hepsini toptan değil de belirli aşamalarda belirli miktarlarda göndermesini sağlamaktır. Bizde yani sanayide geleneksel bir düşünce var. Biz diyoruz ki toptan alalım. Toptan aldığımızda malzemeyi üç kuruş ucuza alacağız. Peki üç kuruş ucuza aldığınız malzemeyi şu anda metre karesi 300 veya 400 avro olan alanlarda muhafaza ediyorsunuz, ısıtıyorsunuz ve aydınlatıyorsunuz. Ondan sonra bir de para bağlıyorsunuz. Peki ben o malzemeyi binlik partiler halinde değil de ellilik ya da yüzlük partiler halinde alayım. Üç kuruşa değil de üç buçuk ya da dört kuruşa alayım. Onun hesabını yaptığımızda, küçük lotlarda sevkiyatlarımıza, taleplerimize yan sanayicimizin reaksiyon göstermesi gerekir. Bu taleplerimizin bizim için çok daha kârlı olduğunu gördük. Düşünce tarzımızı bu doğrultuda değiştirmemiz gerekir.

Soru

Sorum Ruhi Beye. İşbirliğinden bahsettik ve Türkiye'de işbirliğine yanaşılmadığı ve bu felsefenin benimsenmediğini söylemiştiniz. Bunun sebebi özellikle KOBİ'ler ve sahipleri ve aynı zamanda patron ve yöneticisi oluyor. Bu durum, bunların genelde profesyonel olmayıp eli maşalı veya eli kızılıcak sopalı yöneticiler olmasından kaynaklanıyor olabilir mi?

Ruhi Gürdal, Doç. Dr.

Sanayileşme sürecimiz çok yeni. Bugün birçok büyük işletmenin çıkışına baktığımızda atölyeden başlayıp büyüyen işletmeler. Bu dönem içerisinde girişimcilerimiz gerçekten her zorluğu aşarak ilerlemiş. KOBİ'lerde, özellikle delegasyon konusunda, işin başındaki kişinin işi çok iyi bilmesinin getirdiği zorluk var.

Bizim yaptığımız çalışmalarda ortaya çıkan; işi çok iyi bildiği için o bildiği işi kendinden daha az bilenlere veya bildiğini düşündüklerine devretmekte zorluk çekiyor. Bu arada daha önce tartışılan "just in time" konusundaki soruya da bir katkı yapmak istiyorum. Tedarik zinciri yönetiminde, üretim biçimi üç tip siparişe dayalıdır. Biri siparişe üretim, diğeri stoğa üretim ve üçüncüsü ise "engineer to order" dediğimiz tasarımı üretim. Siparişe üretim mamulde sıfır stoklu üretim yapmak demek, ikincisi ise stoğa üretim yapmak ve oradan satmak.

Ana işletmenin, tedarik zincirinde, arkasındakini yani tedarikçisini mutlaka sıfır stokla, yani siparişe göre üretime yönlendirmesi gerek. Stoğa üretime zorlaması yani kendi stoğunu sıfırlayıp tam zamanlı üretim yapabilmek için sıfır stokla kendi stok yükünü arkaya atmaması tedarikçisine yüklememesi gerek, çünkü stok maliyeti bu sefer

tedarikçisinde biriken stoklarla ortaya çıkıyor ve sistemden bu maliyet taşınmış oluyor. Bu şekilde davranarak maliyetlerin iyileştirilmesi pek olası değil. Amaç tüm zincirde olanaklar ölçüsünde siparişe üretimle stok maliyetlerinden kurtulmak olmalı.

Soru

Soruyu Cengiz Beye sormak istiyorum. Sanayi kuruluşlarının yer seçiminde en önemli faktör olarak, pazar, kalifiye işgücü, hammadde ve bugünün konusu olarak kümelenme ve buna bağlı olarak tedarik zincirinden bahsedildi. Bütün bu etkenler Marmara bölgesinde yer alırken, Toyota, Renault, buna benzer fabrikalar Marmara bölgesinde yer seçimi yaparken, Mercedes-Benz'in Aksaray'ı seçmesinin nedenleri ne olabilir? Sizi o bölgeye yönlendiren etken ne olabilir? Ben bunu özellikle soruyorum çünkü metropolitan alan planlaması yapılıyor, planlama çalışmaları yapılıyor ve uzun yıllar kalkınma planlarında da bu hep öngörülür. Sanayinin İstanbul merkezinden, büyük kentlerden çıkması sürekli gündemdedir. Çok politika üretilir ama nedense bir türlü bunda başarılı olunamaz. Sizin burada söyleyecekleriniz bu anlamda diğer sanayiciler için de yönlendirici olabilir diye düşünüyorum.

Cengiz Tevek

Şimdi Mercedes-Benz Türk'ün otobüs fabrikası biliyorsunuz İstanbul'da, kamyon fabrikası Aksaray'da, geçen ay yirminci yıllarını kutladılar. Yirmi sene önce kamyon fabrikasının kurulması için bu bölgede arazi arandı. Hatta bir arazi alındı Çorlu'da. Sınıra yakın olduğu için Milli Savunma Bakanlığı izin vermedi.

Soru

Şemsettin bey sunumunda Arçelik'in malzeme maliyetlerinde çok önemli bir düşüş olduğunu gösterdi. Bu düşüşün çeşitli kaynakları olabilir. Bu kaynakların bir tanesi de Arçelik'in yaptığı ArGe. Bunun için sizi tebrik etmek gerekir. Fakat başka kaynakları da olabilir bu düşüşün. Benim aklıma gelen ilk iki faktörün bir tanesi, yan sanayideki kapasite artırımını, ikincisi de yan sanayinin size daha ucuza tedarik etmesi veya ithalatın ucuzlaması, örneğin Çin'den daha ucuza alıyor olmanız. Sizce veya sizin bildiğiniz üzere hangi kaynak daha ağır basıyor? Çünkü eğer yan sanayiden kaynaklanıyorsa diyebiliriz ki Arçelik'in içinde bulunduğu kümelenme son dönemde gerçekten Türkiye'de güçlenmiş.

İkinci sorum biraz daha spesifik. Bilmiyorum Beko'nun ArGe'sini sizin biriminiz mi yapıyor? Televizyon sektörü Türkiye'nin yükselen sektörlerinde biri ve televizyon sektörünün

yakından takip ediyoruz. Malzemelerin büyük bölümü ithalata bağlı olarak geliyor ve özellikle Avrupa pazarında rekabet gücümüz de bu ucuz ithalattan kaynaklanıyor. Acaba bu televizyon sektöründeki kümelenmede sizin dışınızda devletin yapabileceği şeyler var mıydı son dönemlerde? Sizin rekabet gücünüzü artırabilmek için, bu ithalata bağımlılığı daha da azaltabilmek için neler yapılabilirdi de yapılmadı? Vereceğiniz cevap, kümelenme konusundaki tartışmayı da zenginleştirecektir, çünkü kümelenmeyi sadece teorik olarak ele aldığımızda biraz soyut kalıyor.

Şemsettin Eksert

İkinci sorunuzdan başlayayım. Arçelik AŞ'nin Beko Elektronik AŞ'nin hisselerin alması yeni oldu. Biz aynı gruptayız ama çok organik bir bağımız yok. Dolayısıyla televizyon örneğine yönelik bende bilgi yok çünkü beyaz eşya ArGe'sinden sorumluyum ben. Yani elektronik ArGe'sinde henüz böyle bir organik birleşmemiz söz konusu değil. Kümelenme dersiniz, ben rekabet öncesi araştırmaya inanan birisiyim. Elimden geldiğince bu faaliyetin içerisinde bulunuyorum. Bu kadar eski bir sektör olmamıza rağmen kümelenme dışında kalma şansımız yok. Kendi kendimize yapalım demek imkânımız yok.

Birincisinde ithalat masrafları düştü. Haklısınız. Maliyetlerin azalmasının %90'ı Arçelik ArGe'sinden kaynaklanıyor. Tabii bir değerler zinciri içerisinde çalışıyor. Bir değer zincirini soldan sağa doğru götürürseniz, dünyaya çıktığımız zaman sağ tarafta büyük satış ağları, sol tarafta büyük hammadde üreticileri var. Ana sanayiciler ufak kaldığı sürece yardımcı sanayiler eziliyorlar ve kârlarını kaybediyorlar. Değer zinciri bunu gösteriyor. Bu nedenle ayakta kalabilmek için rekabetçi olabilmeleri gerekiyor. Ben bizim yardımcı sanayicilerimizin daha fazla tasarımla, malzeme maliyetlerini indirmelerini arzu ederdim. Bunu iyi yapan var ama hiç değilse ben ortalamanın iyi olduğu kanaatinde değilim.

Soru

Ürün üretiminde girdi ürün maliyetlerinin, üretim sahası içerisinde malzeme maliyetleri açısından da önemli olduğunu düşünerek sorumu soracağım. Bir de sorumu, sabahki konuşmada dış ticaret açığına bağlı olarak ithal edilen girdi malzemelerin çok fazla olduğuna bağlamak istiyorum. Arçelik'in belli ürünlerinde dışarıdan ithal ettiği girdi ürünlerin, malzeme maliyetlerinin toplam ürün maliyetlerine oranı nedir acaba? Bu soruyu, İSO'nun bu kadar müteşebbisi bir araya topladığı bir platformda, belki Arçelik'in yan sanayiciliğine talip olabilecekler olabilir diye soruyorum. Bu sayede sermayenin Türkiye'de kalması mümkün olabilir belki.

Şemsettin Eksert

Arçelik'in ürettiği ürünlerin malzeme maliyetlerinin, yardımcı sanayiye oranını bilmiyorum ama Arçelik'in kendi ürettiği ürünler için toplam satın alma miktarı 1 milyar avrodur. Hammaddeyi doğrudan temin edip içerde işlediğimiz malzemeyle, yardımcı sanayiden aldığımız malzemenin toplamı bu.

Soru

Cengiz Beye soracağım. Bir kavram ve felsefe olarak Yalın Üretimi nasıl tariflersiniz? Bunu sormamın sebebi, geçen yaz öğrencilerimizi fabrika gezilerine götürüyorduk. Ben bu soruyu Tofaş'ta sordum başka yanıt aldım, Ford Otosan'ın Bozöyük tesislerinde sordum başka cevap aldım, Bursa'da birkaç yan sanayiye sordum başka cevap aldım. Siz ne diyorsunuz?

Cengiz Tevek

Alman firması olarak görmeyin. %68'imiz Daimler-Chrysler'e ait ama yönetimde çok cüzi yabancılar var, diğerleri Türk yöneticiler. 1994 senesinde Chrysler camiasında yalın üretimle ilgili bir karar alındı ve uygulanmaya başlandı. Biz 1998 senesinde buna katıldık. Yani Almanya bu işin içindeydi. Başka bir açıdan bakarsak, yalın üretim felsefesi Alman düşünce sistemine uymayan bir sistemdir ve uygulamada da büyük zorluklar çektiklerini biliyorum. Bizim bir avantajımız var. Doğu ile Batı arasında kalıyoruz ve bizim çalışanlarımız çok daha esnek ve kolay yönlendirilebiliyor. Maalesef Almanya'daki işletmelerde bunu görme şansımız yok olmuyor. Bu bizim bir avantajımızdı ve biz bunu kullandık diye düşünüyorum.

Bir grafik göstermiştim, burada mavi bir sütunun üzerinde bir kaç tane kahverengi nokta vardı. Şu anda genel işletmelerimize baktığımızda hepimiz kahverengi noktalara odaklanmışız, onun dışında başka birşey görmüyoruz. Bakıyoruz ama görmüyoruz. Biz mavi noktalara odaklanıp yani büyük olana odaklanıp büyük olanı mümkün olduğu kadar kahverengine çevirmeye çalıştık, yani kayıplarımızı ortadan kaldırmaya çalıştık. Kayıplarınızı ortadan kaldırırsanız, just in time felsefesini uygularsanız, kalite prensiplerini uygularsınız, dengeli ve miks üretim kurarsınız, yalın üretim budur. Bunların hepsini gerçekleştirmeniz gerekiyor. Yalın üretim; kayıplarınızı ortadan kaldıracak, müşterinin istemiş olduğu mamulü, müşterinin istediği kalitede, müşterinin istediği miktar ve zamanda verebilecek bir üretim sistemini kurmaktır. Bunu gerçekleştirirken de en başta düşüncelerinizi değiştirmek, değişime açık olmak gerekmektedir. Eğer düşüncelerimizi değiştiremiyorsak, düşüncelerimizi değiştirmeyi kabullenemiyorsak

yalın üretimi gerçekleştirme şansımız yok. Kültür değişimi yaşadığınız taktirde yalın üretime geçebilirsiniz.

Soru

Kaizen önerilerinin toplanması için bir sisteminiz var mı?

Cengiz Tevek

Kaizen atölye çalışmaları yapıyoruz. Yani şu ana kadar yapmış olduğumuz yaklaşık 400 Kaizen atölye çalışması var. Bizde atölye çalışmaları, pazartesi günü eğitim, salı, çarşamba ve perşembe günleri imalat içi uygulamadır. Uygulamada yer alanların %35'i imalatın içerisinden gelen mavi yakalılardır. Zaten mavi yakalılar o anda önerilerini getirirler. Bunun haricinde öneri sistemimiz var.

Soru

Çalışanları herhangi bir ödül sistemiyle mi motive ediyorsunuz?

Cengiz Tevek

Kaizen ofisi olarak, her Kaizen atölye çalışmasına katılan çalışanımıza, yaratıcılığını, görüşünü göz önüne alarak belirli bir puan veriyoruz. Bu, 10 puandan itibaren başlar. Her Kaizen atölye çalışmasına katılan otomatikman 10 puan alıyor. Her çalışanımızın bir kontosu vardır. Yaratıcılığı göz önüne alınarak bunlar puanlanır. Bu 15 olabilir, çok büyük katkı sağlamıştır 20 de olabilir. Bu puanlar onun kontosuna işlenir ve hesaplarında toplanarak ödüllendirilir. Bu, değerli bir tükenmez kalem olabilir, yıllık getirisi 10.000 avroyu aşılıyorsa, küçük bir paraya da dönüşebilir. Çalışanımızı motive edebilecek küçük hediyeler şeklindedir.

Soru

Sizin sunumunuzda mavi yakalının, operatörün devamlı makina başında çalışması ana amaçtı. Atölye çalışması uygulamaları, operatörü makina başından almıyor mu?

Cengiz Tevek

Aynı yerde bir kişi çalışmıyor. Bizim her birim için Kalifikasyon-Beceri planımız vardır. O planda, her işi kaç kişinin yapması gerektiği, kaç kişinin rotasyona tabi tutulup eğitim alması gerektiği tespit edilir. Bir iş bir kişi tarafından yapılmaz. Üretim artma-eksilmeleriyle ilgili olarak, size yaşadığımız bir örnek vereceğim: Koltuk imalatında çalışan arkadaşlarımızı mekanikçi, olarak yetiştirdik. Ama bu insanları belli

dönemlerde belli yerlerde rotasyona tabi tutarak becerilerini artırdık.

Soru

Esnek iş gücü yaratmak kavramından bahsediyorsunuz.

Cengiz Tevek

Dolayısıyla Kaizen atölye çalışmaları yaptığımızda, o mahalde çalışan insanları mutlaka kullanmak zorundayız. O bilgi oradan gelecek. Yani sekizinci kayıp kuvvet diyoruz ya, siz o insanların bilgisini almadığınız takdirde, o insanlar o güne kadar kendi amirlerine söylediklerini size söylemedikleri takdirde, sizin çıkıp bir şeyleri değiştirme şansınız yok. Kaizen ofisteki çalışan arkadaşlarımızın hepsi üretimden gelme mühendislerdir. Buna rağmen işini en iyi yapan çalışandır. En iyi bilen de odur. O zaman onun fikrini almanız lazım. Yani Kaizende ortak çalışma, insanların birbirlerini kollarıyla sarması dediğimiz budur. Onların fikrini almak, onları, işlerinin patronu, genel müdürü havasında çalıştırmaktır.

Soru

Benim sorum çok genel. Ben yaklaşık 12 yıldır ABD’de yalın imalat uygulamaları yapıyorum. Çok ilginçtir, medyada özellikle endüstriyel dergilerde yalın imalatla ilgili yazı görmüyorum. Hatta imalat sektörü ile ilgili derginin bir tanesinin sahibiyle görüştüm, yalın imalatın ne olduğunu dahi bilmiyorlar. Bunu neye bağlıyorsunuz?

Cengiz Tevek

Bu bir “Değişim” işi. Bu çok meşakkatli bir iş. Yan sanayici arkadaşlarımızı çağırıyoruz, sizinle birlikte iyileştirmeleri yapalım diyoruz veya kendileri bizden talepte bulunuyorlar. 1-2 gün ya da 1-2 çalışma sonra işin zor olduğunu ve ayıracak zamanları olmadığını düşünüp çalışmalarına devam etmiyorlar. Benim düşündüğüm insanlar yalın üretim hakkında yeterli bilgiye sahip değiller. Maalesef çok geride kaldık. 60 sene önce Japonların başladığı, fabrikalarının kapılarını açtığı, gelin görün dediği, fakat maalesef gidip baktığımız ama göremediğimiz bir çok şey var. İnsanlar bilgi sahibi değiller ve bir de herhalde pazarlama çok daha revaçta. Konuşmamın başında sizi mutfağa götüreceğim dedim, mutfaktan örnekler vermeye çalıştım. Oysa bilgi alıp satmak çok daha revaçta. Geçenlerde Hürriyet’in bir ilavesinde arkadaşlarım okudu. THY; Toyota’yı, Chrysler’i, Mercedes-Benz Türk’ü örnek olarak çalışmaya başlamış. Bu bizim için sevindirici bir haber.

OTURUM 1C

Geleceğin Sektörleri ve Fırsatlar

Oturum Başkanı:

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Bosfor Bioscience Partners Danışmanlık Ortağı

Konuşmacılar:

Cengiz Ultav

Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Üyesi

Doç. Dr. Candan Tamerler

İTÜ Moleküler Biyoloji ve Genetik Bölüm Başkanı

Prof. Dr. İzzet Öztürk

İTÜ Çevre Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi



Doç. Dr. Talat Çiftçi

Bosfor Bioscience Partners Danışmanlık Ortağı

Konumuz Geleceğin Sektörleri ve Fırsatlar. Oturumumuzda bu konuyu üç değerli konuşmacımız ile ele almaya çalışacağız.

Cengiz Ultav

Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Üyesi

Bir dönem Vestel'in ArGe'sini yönettim, son 5 yıldır da, yeni iş ve yatırım alanlarıyla ilgili olarak çalışıyorum. Bugünkü sunumda sizlere Türkiye'nin bu yeni teknolojileri emme gücü hakkında bilgi vermek istiyorum. Yeni teknolojiler etrafında Türkiye'nin rekabet gücü nedir? Bu gücün mobilize edilebilmesi için yapılması gerekenler nedir? Bu gibi konular üzerinde durduktan sonra, nanoteknolojilerde ülkemizde ve dünyada yapılan çalışmalara değineceğim.

Yansılarda Türkiye'nin rekabetçi konumuyla ilgili bir takım bilgiler var. Bu bilgilerin hepsi, Lozan'daki rekabetçilik yıllığını hazırlayan firmanın çalışmalarının istatistiksel neticeleridir. Birinci kolona bakarsanız, Türkiye'nin ArGe alanında yaklaşık 120 ülke arasında 33'üncü sırada bulunduğunu görüyoruz. ArGe'ye yapılan toplam harcamalar, ArGe'deki personel sayısı veya temel araştırmaya ayrılan kaynaklar olarak baktığımızda Türkiye 120 ülke arasında 30-35'ler arasında bir yerdedir. Asıl burada önemli olan ikinci kolondur. İkinci kolonda, Türkiye'nin, kalifiye mühendisler yönünden bakıldığında dünyada 13'üncü, enformasyon teknolojisi yetenekleri olarak baktığımızda 12'nci, bilim ve teknolojiye gençliğin tutkusu olarak baktığımızda da 19'uncu olduğunu görüyoruz. Diğer kolonlara bakarsanız, alt yapı veya diğer konularda Türkiye 30'uncu sıralardadır. Bu bilgiler gösteriyor ki, Türkiye'nin rekabet gücü ucuz işçilikte değil, mühendislik kalitesinde ve inovasyon yeteneklerinde yatmaktadır. Dolayısıyla diğer istatistiklere de baktığımızda bu düşüncenin geçerli olduğunu göreceğiz. (Şekil 1-2-3)

Türkiye'nin Rekabetçi Konumu – 1a												
Total Expenditure on R&D				Qualified Engineers				Number of Patents				
Availability in local market				Availability in local market				Availability in local market				
Ranking	Country	M.US.\$	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	#/100,000	Ranking	Country	#/100,000
28	Ireland	894	11	Ireland	7.440	30	Poland	35.5	28	Poland	35.5	
29	Mexico	886	12	USA	7.433	31	Malaysia	28.6	29	Malaysia	28.6	
30	Turkey	820	13	Turkey	7.387	32	Turkey	12.7	30	Turkey	12.7	
31	Czech Rep	708	14	Taiwan	7.367	33	South Africa	11.0	31	South Africa	11.0	
32	Poland	692	15	Argentina	7.366	34	Brazil	9.8	32	Brazil	9.8	
Mobile Phones				Connections to Internet								
Ranking	Country	#/1000	Ranking	Country	Hosts/1000	Ranking	Country	Score	Ranking	Country	Score	
33	Chile	144.11	39	Russia	1.33	35	Turkey	1.00	33	Chile	144.11	
34	Venezuela	143.08	40	Venezuela	1.08	36	Argentina	1.09.72	34	Venezuela	143.08	
35	Turkey	125.00	41	Turkey	1.00	37	Poland	105.06	35	Turkey	125.00	
36	Argentina	109.72	42	Colombia	0.77							
37	Poland	105.06	43	Thailand	0.49							

Şekil 1

Türkiye'nin Rekabetçi Konumu – 1b												
Total R&D Personnel				Information Technology Skills				Educational System				
Full time work equivalent				Availability in local market				Availability in local market				
Ranking	Country	FTE * 1000	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10
26	Austria	24.50	10	France	7.165	30	Poland	4.440	26	Austria	24.50	10
27	Czech Rep	22.70	11	Taiwan	7.100	31	Hong Kong	4.417	27	Czech Rep	22.70	11
28	Turkey	22.00	12	Turkey	7.032	32	Turkey	4.413	28	Turkey	22.00	12
29	Brazil	21.50	13	Argentina	7.000	33	Portugal	4.333	29	Brazil	21.50	13
30	Hungary	20.80	14	Finland	6.938	34	Thailand	4.165	30	Hungary	20.80	14
Telephone Lines				Electronic Commerce								
Ranking	Country	#/1000	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10	
30	Czech Rep	374.2	30	Japan	4.740	30	Japan	4.740	30	Czech Rep	374.2	
31	Hungary	363.4	31	Malaysia	4.686	31	Malaysia	4.686	31	Hungary	363.4	
32	Turkey	279.4	32	Turkey	4.413	32	Turkey	4.413	32	Turkey	279.4	
33	Poland	250.5	33	Poland	4.400	33	Poland	4.400	33	Poland	250.5	
34	Chile	227.3	34	Portugal	4.370	34	Portugal	4.370	34	Chile	227.3	

World Economic Forum 2005 Switzerland

Şekil 2

Türkiye'nin Rekabetçi Konumu – 1c											
Basic Research				Science Technology and Youth				University Education			
Effectiveness on development				Interest of youth				Meets needs of the economy			
Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10
33	Chile	4.79	17	Poland	6.720	31	Portugal	5.000	33	Chile	4.79
34	Hungary	4.75	18	USA	6.598	32	Spain	4.943	34	Hungary	4.75
35	Turkey	4.74	19	Turkey	6.581	33	Turkey	4.921	35	Turkey	4.74
36	Brazil	4.63	20	Philippines	6.351	34	Hong Kong	4.917	36	Brazil	4.63
37	Mexico	4.59	21	Spain	6.286	35	Thailand	4.738	37	Mexico	4.59
Computers in Use				Technological Cooperation							
Ranking	Country	% of World	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10	Ranking	Country	Index 0-10
30	Hong Kong	0.44	42	Czech Rep	3.636	42	Czech Rep	3.636	30	Hong Kong	0.44
31	Malaysia	0.44	43	Thailand	3.535	43	Thailand	3.535	31	Malaysia	0.44
32	Turkey	0.43	44	Turkey	3.516	44	Turkey	3.516	32	Turkey	0.43
33	Israel	0.37	45	Venezuela	3.512	45	Venezuela	3.512	33	Israel	0.37
34	Colombia	0.36	46	Argentina	3.268	46	Argentina	3.268	34	Colombia	0.36

World Economic Forum 2005 Switzerland

Şekil 3

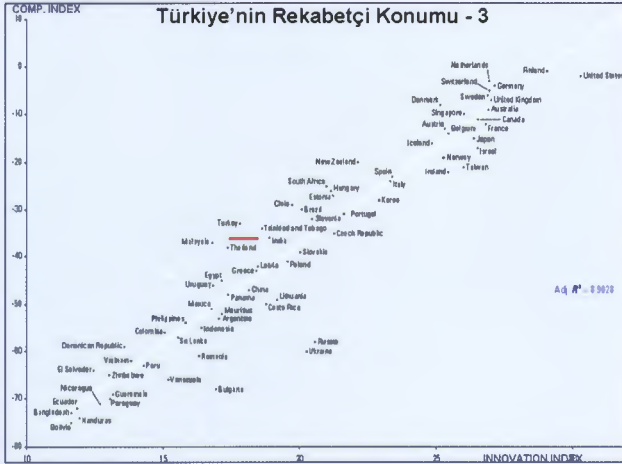
Burada da dünya ekonomik forumunun istatistiklerinin görüyorsunuz. Büyümedeki rekabetçilik olarak bakıldığında, Türkiye 120 ülke arasında 66'nci pozisyonundadır. Teknoloji, kamu kuruluşları ve makro ekonomik endekslere baktığımızda Türkiye'nin pozisyonunu bozan faktörün makro ekonomi endeksi olduğunu, dış çevrelerin rekabetinde 51'inci olduğunu görüyoruz. (Şekil 4)

Türkiye'nin Rekabetçi Konumu - 2												
Growth Competitiveness Index				Technology Index				Public Institutions				
2005	Country	2004	Score	Rank	Country	Score	Ranking	Country	Score	Ranking	Country	Score
64	Costa Rica	60	3.48	51	Croatia	3.48	59	Peru	35.5	64	Costa Rica	35.5
65	Brazil	57	3.46	52	Jordan	3.46	60	Tanzania	28.6	65	Brazil	28.6
66	Turkey	66	3.45	53	Turkey	3.45	61	Turkey	12.7	66	Turkey	12.7
67	Romania	63	3.43	54	Philippines	3.43	62	Bulgaria	11.0	67	Romania	11.0
68	Peru	67	3.42	55	India	3.42	63	Moldova	9.8	68	Peru	9.8
Macroeconomic Index				Business Competitiveness								
Ranking	Country	Score	Ranking	Country	Score	Ranking	Country	Score	Ranking	Country	Score	
85	Venezuela	3.39	49	Brazil	1.33	85	Venezuela	3.39	49	Brazil	1.33	
86	Argentina	3.37	50	Costa Rica	1.08	86	Argentina	3.37	50	Costa Rica	1.08	
87	Turkey	3.34	51	Turkey	1.00	87	Turkey	3.34	51	Turkey	1.00	
88	Uganda	3.30	52	Mauritius	0.77	88	Uganda	3.30	52	Mauritius	0.77	
89	Honduras	3.25	53	Jamaica	0.49	89	Honduras	3.25	53	Jamaica	0.49	

Şekil 4

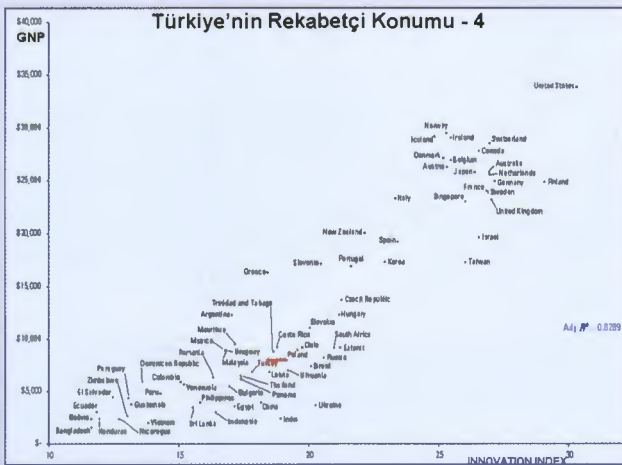
Buradaki bir diğer tabloda, yatay eksenle inovasyon endeksini, o ülkenin farklılık, esneklik yaratabilen, rekabet gücü kazandırabilen

alanlardaki kriterleri üzerine oturtulmuş bir endeksi görüyoruz. Dikey eksen de rekabetçilik endeksi, yani ülkenin ne kadar çalışkan olduğunu, ne kadar doğru organize olabildiğini gösteren endeks var. Onun içindeki maddelere baktığınızda Türkiye, inovasyon endeksi fena olmayan, rekabet gücü ve çalışkanlıkta da hayli yüksek sıralarda yer aldığını izlenimi yaratıyor. Şunu özellikle belirtmek istiyorum ki, verimlilik, inovasyon ve fark yaratmada Türkiye, bizim kendimize yakıştırdığımızdan çok daha iyi bir noktadadır. (Şekil 5)



Şekil 5

Bir diğeri, Türkiye'nin bu inovasyon endeksinin GSMH'ya göre konumlandırıldığı noktadır. Bu inovasyon endeksinde, bu gelir seviyesinde, güçlü bir inovasyon noktasında olduğunu kabul etmek lazım çünkü umumiyetle inovasyonun güçlü olduğu ülkeler gelir seviyesi 10.000 doların üzerinde olan ülkelerdir. Türkiye, kişi başı GSMH'sı 5.000 dolar civarında olmasına rağmen, inovasyon gücü çok yüksek olan ülkelere bir tanesidir. (Şekil 6)

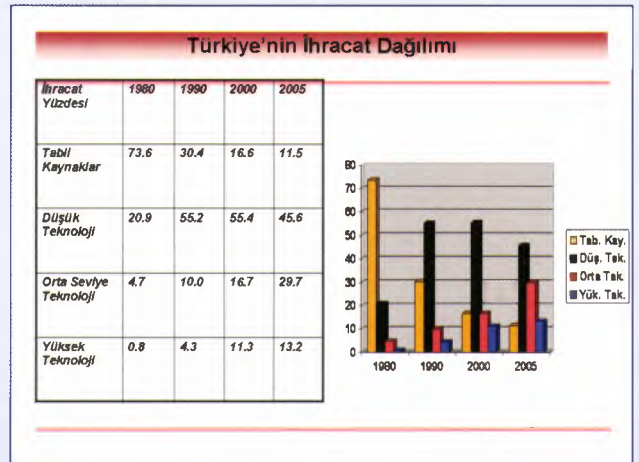


Şekil 6

İnovasyon konusunda momentumunu kaybeden ülkelere baktığımızda Fransa, Hollanda ve Danimarka'yı görüyoruz. Kalan ülkelerin arasına İtalya ve Bulgaristan girmiş. Bunun sebeplerini hayal etmek çok zor değil. Türkiye'nin inovasyon gücü düşük gibi görülüyor ama bütün bu ülkeler

arasında 5 yıl içinde inovasyon gücünü en çok arttıran üç ülkeden biridir.

Türkiye'nin ihracat dağılımına baktığınızda, 1980'lerde ihracatının %73'ü, tabii kaynaklarının ihracatıdır. 2005'te bu rakam %11,5'e düşmüştür. Düşük ve orta seviye teknolojiyle ilgili ihracat değişimleri burada gösteriliyor ama en alta gittiğinizde Türkiye'nin 2005'te ihracatının %13,2'sinin yüksek teknoloji olduğunu görüyoruz. Buradaki söz konusu yüksek teknoloji, benim firmamın gibi renkli TV vs. değil, daha yüksek bir teknolojidir. Bu ihracatı yapan firmalar Türkiye'deki KOBİ'lerin arasında, dünyanın teknoloji firmalarına ihracat yapıp onlar için katma değer üretebilen bilinmeyen kahramanlardır. Ümit ederim bu rakamın derininde neler yattığını daha yakından başka bir yerde paylaşma imkânım olur. (Şekil 7)



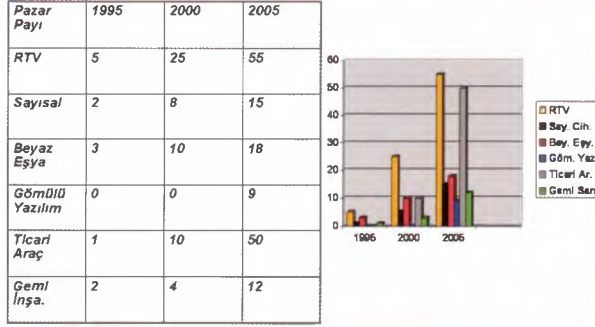
Şekil 7

Türkiye'de bu tip inovasyon gelişmelerinin yanında ticari bir patlama da var. Başarının tek doğru notu, pazar payı olarak size verilen nottur. Eğer bu notu Avrupa'da bir pazar payı olarak elde etmişseniz, gerçek oradadır. Türkiye'de TV firmaları 2005 yılında Avrupa'daki renkli TV pazarının %55'ine sahiptir. Avrupa dijital elektronik pazarındaki firmaların, içinde mikroprosesörler, yazılımlar bulunan sayısal cihazlarının %15'i Türkiye'deki elektronik firmaları tarafından tasarlanmakta ve üretilmektedir. Dünyada her ne kadar küçümsense de, beyaz eşyada Avrupa'da evlere giren, evler tarafından kabul edilen cihazlar olarak baktığınızda, eğer bir ülke %18 gibi bir pazar payı kaptıysa, bu bir göstergedir. (Şekil 8)

Türkiye, Avrupa gömülü yazılım pazarının %9'una sahiptir. Gömülü yazılım, otomotivde, medikalde, askeri sistemlerde veya tüketici elektroniği sistemlerinde, bir mikro prosesörün etrafındaki yazılımlar yani elektronik içerisine gömülmüş olan yazılımlardır.

Biliyorsunuz, otomotiv sektöründe, ticari araçta son yıllarda büyük bir devrim var ve 2000 yılında Türkiye'nin Avrupa ticari araç pazarındaki payı %10'dur. Bu sene itibariyle bu rakam %50'dir.

Türk Firmalarının Büyüyen AB Pazar Payları



Şekil 8

Ayrıca önemli olan, bu ihraç edilen ticari otomotiv araçlarının yarısının tasarımının Türkiye’de yapılmasıdır. Gemi inşa sanayinde de benzeri gelişmeler var.

Tetikleyici teknolojilerin başında nanoteknoloji geliyor. Nanoteknoloji nedir? 1 ila 100 nanometre boyunda maddenin görüntülenebilmesi, işlenebilmesi, başka ürünler içerisine entegre edilebilmesidir. 1 ila 100 nanometre nedir? 1 nanometre metrenin milyarda biridir. Vücudumuzdaki alyuvarlar 2,5 mikron boyutunda ama DNA yapımız 2,5 nanometre boyutundadır. Dolayısıyla bu seviyedeki malzemeler nano boyutuna geldiği zaman çok farklı özellikler sunabiliyor. Mesela nanokristaller şu anda tıbbi bir şekilde vücudun içerisindeki bir takım anomalilerin, lazer, röntgen, veya MR gibi bir takım zarar verici teknolojilerin haricinde, bir kanserli hücrenin tespit edilmesi gibi alanlarda kullanılıyor. Bu malzemeler, nanokristaller üzerlerine verdiğiniz UV ışını geldiğinde, kendi buldukları boyut skalasında farklı bir ışık yayabiliyorlar. Bu özelliklerinden dolayı önümüzdeki 5 yıl içerisinde nanokristallerin son derece önemli bir takım tıbbi olaylarda çok iyi bir şekilde kullanılabilmesi söyleniyor.

Nanoteknoloji tek başına büyük bir anlam ifade etmiyor. Evdeki geniş bantlı cihazlar, TV’ler gibi bugün hangi alana giderseniz gidin, hepsinin içerisinde ileri malzemeler, nanoteknoloji malzemeler olabiliyor (bazen bir boya, bazen bir semi-conductor şeklinde). Bunların satılabilir hale getirilmesinde bazı yan teknolojiler kullanılmaktadır. Bunların başında gömülü sistemler geliyor. Siz bir nanoteknolojik ortamı gömülü sistemler dolayısıyla, yani prosesörler ve bunların içine gömülü bir takım yazılımlarla, insanlara daha yakın noktalara ittiemediğiniz takdirde laboratuvarlarda kalmaya mahkûmsunuzdur. Nanoteknolojinin, bu gömülü elektronik sistemlerle kullanıcıya daha yakın, verimlilik, fonksiyonallite sağlayabilme konuma gelebilmesi gereklidir. Dolayısıyla dikkate alınması gerektiğini ve Türkiye’nin de bu noktada bir şeyler yapması gerektiğini düşünüyorum. (Şekil 9)

Gömülü Sistemler

- Yazılım
 - ◆ İşletim sistemi/Uygulama/Gömülü – Türkiye’nin şansı
- Algoritma
 - ◆ Lisans/Patent – Erken konumlanma
- Ortak Platform
 - ◆ Donanım/Yazılım Platform Seçimi
- Entegrasyon
 - ◆ Son ürün
- Değer Zinciri
 - ◆ Temel araştırma/Teknoloji Adaptasyonu/...../Üretim/...../Marka – Stratejik Konum

Şekil 9

Yeni geliştirilen sistemlere eğer siz nanoteknolojiyi görebiliyorsanız, bunu gömülü sistemlerle kullanıcıya daha yakın hale getirebiliyorsanız, enerji gereksinimlerini yeni alternatif metodlarla yani güneşten rüzgârdan, yakıt pili gibi vasıtalarla hidrojen enerjisinden elde etmek mecburiyetindediniz. En azından bunları düşünmeye başlamak mecburiyetindediniz. Bununla ilgili Türkiye’de nanoteknolojiyle de direkt bağlantılı olarak güzel şeyler yapılıyor, bundan da örnekler vereceğim. (Şekil 10)

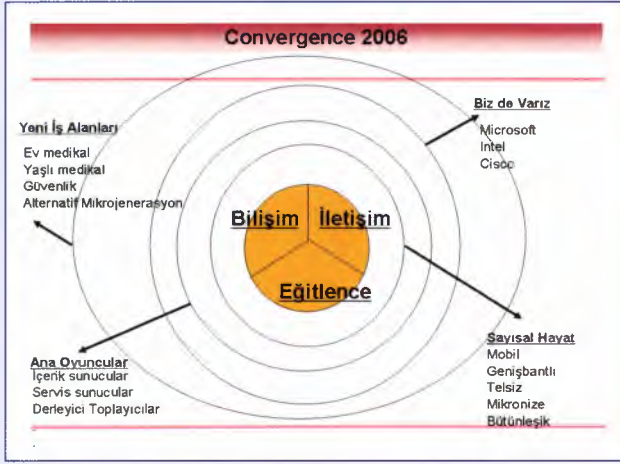
Alternatif Enerji Mikroenerjasyon

- Mikroenerjasyon
- Bio
- Geo
- Hidrojen
- Rüzgar
- Güneş

Şekil 10

Convergence denilen; elektronik, iletişim, ileri malzeme eğlence vs. eğitim sistemlerinin ev içerisinde veya insan hayatının çevresinde buluşma meselesidir. Artık bu kavram o kadar basit değil. Bir sayısal hayattan bahsediliyor ve bu sayısal hayat geniş bantlı bir şekilde içeriye birçok içerikleri çekebiliyor ve birçok iletişim teknolojilerini bir araya getirebiliyor. Bunlar bir araya geldiği zaman daha önce hastahane olan sistemlerin büyük kısmı evlere taşınabiliyor. Bu noktaya gelindiği zaman da, Türkiye’nin aynen tüketici elektroniğinde yaptığı gibi, ev medikalinde de başarıyı sağlaması mümkün. (Şekil 11)

Alman Sağlık Bakanlığı’nın hazırladığı raporların ciddi bir şekilde incelenmesi gerekir. Diyorlar ki 2014 yılına gelindiğinde Almanya’daki hastahane ve sağlık sistemi yaşlanan nüfusu bugünkü



Şekil 11

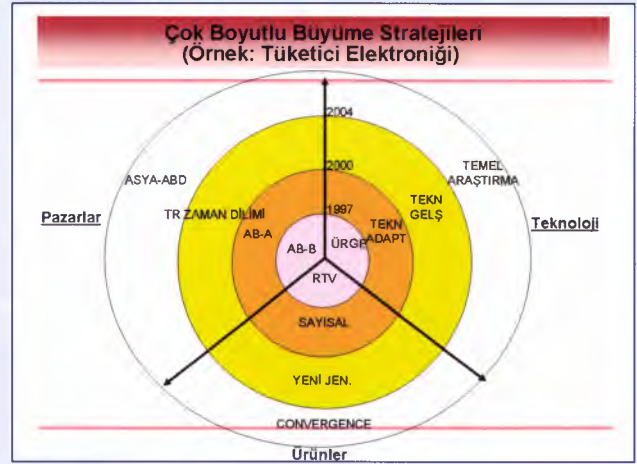
paradigmalar içerisinde hiçbir şekilde tedavi etmek veya sağlıklı tutma imkânlarına sahip değil. Bunun için, Toyota'nın toplam kalite sistemini acaba sağlığa nasıl uygulayabiliriz diye düşünüyorlar. Arabayı yaptıktan sonra arızayı bulabilmek değil, daha amortisörü takarken arızayı bulabilmeye, bir dişliyi takarken hakikaten orada bir eksiklik, bir yanlışlık olup olmadığını bulabilmeye çalışıyorlar.

Yani sağlıkta da aynı şekilde acaba arızalar, anomaliler yaşlı insanlarda çok daha erken bir dönemde görüntüleme cihazlarıyla evde tespit edilebilir mi diye çalışmalar yapıyorlar. Bunu incelediğiniz zaman eve bir cihaz sokmak istiyorsanız mutlaka hastahanedekinden çok daha ucuz sensör sistemlerine, daha fonksiyonel, daha basit bir takım işlem cihazlarına ihtiyacınız var. Dolayısıyla ben özellikle sanayicilerimizden, yan sanayicilerimizden bu tip raporları okumalarını ve acaba Avrupa'daki bu yaşanan nüfus için ne yapabiliriz, ne tip cihazlar yapabiliriz, bunun için hangi nanoteknoloji ürünü malzemeleri kullanabiliriz, hangi gömülü sistemleri kullanabiliriz, nasıl iletişim sistemlerindeki telsiz sistemlerdeki telsiz ve geniş bant teknolojilerini nasıl daha iyi kullanılabilir hale getirebiliriz konusunu düşünmelerini ve Türkiye'nin mühendislik ve inovasyon alanındaki rekabet gücünü bu tip pazar alanlarına ne şekilde yansıtılabileceğini irdelemelerini öneriyorum.

Bir takım gelişmeleri gördüğümüz takdirde ve bir de bunun üzerine işe tek boyutlu, yani bir ürün yapmak olarak bakmadığımız sürece, bir teknolojiyi ürünümüzün üzerine gömmek olarak bakmadığımız sürece, çok boyutlu bir büyümeyi yönetmeye çalıştığımız sürece, yani hem, ürün hem teknoloji hem de pazar boyutunu yönetmeye çalıştığımız sürece, çok boyutlu bir yönetim sisteminin içerisinde girmeye çalıştığımız sürece başarılı olacağımıza inanıyorum.

Bütün tüketici elektroniği firmaları, Beko, Vestel, Profilo, bunun dışında yavaş yavaş devreye girmekte olan Atmaca elektroniğinden tutun EKS elektroniğine kadar bütün bu elektronik firmaları

çok büyük katma değerleri ve inovasyon sonuçlarını ürünlerine, teknolojilerine ve pazarlarına yansıtmaya başladılar. Burada biraz mütevazı olmak lazım. Bizim tüketici elektroniğinde teknolojik adaptasyonumuz yaklaşık 10-12 yıllık bir süre almıştır. (Şekil 12)



Şekil 12

Biz bu işe ÜrGe olarak, Çin'lilerin yılda yaptığı 300 modele karşılık biz nasıl yılda 3.000 model yaparız diyerek bu işe başladık. Ondan sonra hatırlarsınız, firmalarımızın çoğu Silikon Vadisinde, Cambridge'de, Telaviv'de, Şanghay'da teknoloji koordinasyon merkezleri kurdular. Oradan bir çok şeyi öğrendik. Daha sonra gelip teknoloji geliştirmeye başladık ama bugün Türkiye'deki bütün elektronik firmaları bu nanoteknoloji, yakıt pilleri konusunda ne yapabiliriz, gelişen convergence konusunda dünyada büyük bir pazar payına nasıl sahip olabiliriz konularında çalışmalar yapmaktadırlar.

AB pazarına arka kapıdan yani Makro, Carrefour gibi firmaların TV'lerini yaparak giren Türkiye, bugün Panasonic'in de gelişmiş interaktif cihazlarını üretiyor, tasarlıyor, noktasal teslimatını yapıyor ve Panasonic'in Japon firmasının adına oradaki bakım tutum ve geri dönüşüm konularındaki regülasyonlarını yönetebiliyor.

Bir de olaya sadece bir teknolojinin ürünlerin içerisine gömülmesi değil daha, geniş bir perspektifle, bu ürün ve teknolojilerin daha iyi benimsenmesi boyutuyla da bakabilmek lazım. Bu benim çok sevdiğim ve şirkette de ArGe çalışması yapan 1.500 arkadaşımızla da paylaştığım her zaman göz önünde bulundurmaları için çok gayret ettiğim bir tabludur. Belki referans için bulundurabilirsiniz çünkü tamamen üzerinden gitmek mümkün değil. Siz bir teknolojiyi eğer kültürünüzün, değerlerinizin içine gömmek istiyorsanız sadece teknolojiyi öğrenmek yeterli değil, o sistemin içerisindeki karar kalitesini de arttırmak mecburiyetindedesiniz. Teknolojiyi bir strateji haline getirmek zorundasınız. Portföyünüzün kısa-uzun vadeli, kompleks-basit, müşteriye yakın, teknolojiye yakın şekilde, çeşitli derlemelerin içerisinde olması lazım. (Şekil 13)

Teknoloji Yönetimi									
KARAR KALİTESİ	TEKNOLOJİ STRATEJİSİ	PORTFÖY YÖNETİMİ	PROJE STRATEJİSİ	ORGANİZASYON VE SUREÇLER	İÇ MÜST. İLİŞKİLER	DIŞ MÜST. İLİŞKİLER	KÜLTÜR VE DEĞ.	İLERİ KARAR KAL.	
STRATEJİK KARAR ALTYAPISI	İZMİN VADELİ İS VE ARGE PLANI ARGIN KODUR	ARGE PORTFÖY DEĞERLENDİRME	PROJEYE "TUM" KAYNAK TEMİNİ	FORMAL GELİŞTİRME SÜREÇ VE DİSİPLİNİ	KARŞIT FONKSİYONLULUK İHTİYAÇLARININ TANIMLARI	MÜŞTERİ İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ	EK İYİ İŞE ALMA VE UZMANLIĞI KORUMA	PROJE SONU DEĞERLENDİRME	
ENDÜSTRİ DİNAMİZMİNİ KAVRAMA	KURSESEL TEKKOLOJİ PLANI GELİŞTİRME	YENİ İNÇİLİK GELİŞTİRME DEĞERLENDİRME	PROJENİN "KANTİTATİF" DEĞERLEN.	İST YÖNETİM KOLLAYCILIĞI	İÇ MÜŞTERİ İLE İÇTİKLİK	SÜREKLİ İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ	ARGE ENTELEKTÜEL VE UZMANLIĞI KORUMA	ARGE ETİMLİLİĞİNİ ÖĞRETME	
ALTERNATİF ZORUNLU İŞHAR	MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI KODAK	MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI KODAK	PROJE SONU HATTI YÖNETİMİ	KATMA DEĞER ODAĞI	MÜŞTERİ KATILIMI	PLANI AMA KURUBU	ARASTIRMA KURUMLARI İLE KATMA DEĞERLİ İLİŞKİLER	ÖĞRETME PLATFORMU YARATILMASI	
GÜVENİLİR TUTARLI GİRDİLER	TEKNOLOJİ SÜRÜMLERİNİ TASARIMI	TEKNOLOJİ SÜRÜMLERİNİ TASARIMI	STRATEJİK HEDEFLERLE UYUM VE DEĞER	TUM PROJELERİN ORTAK PLAN VE DEĞERLEN. PLATFORMU	PAZAR TESVİRLERİNİN İLE KULLANIMI	İÇİNDE PAZAR ARASTIRMASI BİRİMİNİ KURULMASI	ARASTIRMA KURUMLARI İLE KATMA DEĞERLİ İLİŞKİLER	DÜNYA NE YAPYOR	
KARAR GİRDİLERİNDE ÖLÇÜM	PROAKTİF REKABET BELİRLİNTİSİ	TEKNIK BELİRLİNTİSİ	STRATEJİK HEDEFLERLE UYUM VE DEĞER	YARATICI DÜTÇİ MEKANİZMALARI			TUM ARGE PORTFÖYÜ ÜZERİNDE GÖRÜŞ PAYLAŞIMI		
STRATEJİK HEDEFLERE KATRİK ÖLÇÜMÜ	TEMEL ARASTIRMA SUREKLİLİĞİ	TEKNIK BELİRLİNTİSİ	STRATEJİK HEDEFLERLE UYUM VE DEĞER	KONTRATLI ÖLÇÜLEBİLİR KARŞI HEDEFLİ PERFORMANS DEĞERLEK.			ARGE YÖNETİMİ VE TAKIM ARGININ GÜÇ DONATIMI		
İCRAT BAŞARISINA ODAK VE ADANMA		ORÇELEKLEN DİRME							

Şekil 13

Proje için de aynı şey geçerlidir. Buna bağlı bir Microsoft organizasyonun orta ürünlerle pazar başarısı kazanabildiğini küçümseyerek değil iyi anlayarak, ne yapmamız gerektiğini kavramamız lazım. Müşteri ilişkilerinin teknolojiden ArGe'den kopuk olmadığını, Türkiye'nin lokomotifinin müşteri ilişkileri olduğunu çok iyi benimsetebilmemiz, kültürümüze, değerlerimize ve karar sistemimize yansıtılmamız gerekiyor.

Burada endüstrinin yapması gerekenler var. Endüstride her firma tek tek bir takım şeyleri yapmaya çalıştığı zaman, rekabet öncesi işbirliği dediğimiz şeyi yapmadığı zaman o ülkede endüstri dalının gelişmesini sağlamak mümkün değildir. Dolayısıyla bu endüstrinin rekabet öncesi işbirliği için rekabet merkezleri etrafında güçlerini birleştirmeleri lazım. Basit bir örnek vermek istiyorum. Eğer bugün tekstilde bir düşünüş varsa, nanoteknolojiyi takip eden firmaların o binalarının önündeki güzel camlara yaptıkları kadar bir yatırımı bir kumbaraya atarak, ortaklaşa bir tekstil enstitüsü, mükemmeliyet merkezi kurabilirlerdi ve böylece de "acaba biz Türkiye'deki geleneksel tekstili nasıl tekno-tekstille değiştirebiliriz, nanoteknolojiyi nasıl tekstil fabrikalarımızın içine entegre edebiliriz, bu teknolojiyi geleneksel pazarlarımızdaki ihtiyaçlara nasıl taşıyabiliriz, nasıl ihraç edebilir" gibi soruların yanıtlarını bulmuş olurlardı. Bunun için çok geç kalmış durumdayız. Dolayısıyla, rekabet öncesi mükemmeliyet merkezlerini Tayvan'daki ITRI'ya benzeyen, McDonalds'ın yaptığı gibi patatesin yarısını pişirip ondan sonra dağıtımını yaptıkları, teknoloji yarı pişirme merkezlerini mutlaka kurmaları gerektiğine inanıyorum. (Şekil 14)

Buradaki bütün maddeler, Çin hükümetinin Mayıs ayında aldığı karar maddeleridir. "Biz Avrupa'nın ucuz mal üreten fabrikası olmaktan çıkmak, Çin'i bir inovasyon merkezi haline getirmek istiyoruz," dediler. Bunun için Çin hükümeti, ArGe harcamalarının %150'sine vergi muafiyeti getiriyor. ArGe'yle ilgili yaptığınız bütün yatırımları, 3-5 değil veya Türkiye'de olduğu gibi 12 yıl değil, 1 yıl içerisinde amorti ediyor. Teknoloji kurumlarına, "teknoparka git, oraya Akmerkez

Endüstrinin Yapması Gerekenler
<ul style="list-style-type: none"> Seçilmiş alanlarda; <ul style="list-style-type: none"> Mükemmeliyet Merkezleri etrafında; Rekabet öncesi işbirliklerinin geliştirilmesi; <p>Örnek:</p> <ul style="list-style-type: none"> İleri Malzemeler (Nanoteknoloji bazlı) Hiper mikronizasyon ve hiper dağıtık yapılar Gömülü sistemler, Algoritma, 'Fables' IC alanlarına odaklanma Alternatif Enerji Mikroenerjasyon

Şekil 14

kadar kira ver" şeklinde değil, bulunduğu yerde orada teknoparktaki bütün kurumlar ve gelir vergisi avantajlarını sağlıyor. İthal edilen ArGe'yle ilgili ithalatı, vergi dışı tutuyor. Ürün tipi yerine, tüketim tipi KDV getirdiği için, ArGe'yle ilgili yaptığınız KDV yükümlülüklerinden sizi ayırıyor. Şirketinizin içinde yaptığınız her yenilenme eğitimlerini teşvik ediyor, vergi dışı bırakıyor. Devlet, asfalt dökenlere, kaldırım döşeyenlere değil, Mükemmeliyet Merkezlerine yardımda bulunuyor. (Şekil 15)

Devletten Beklenenler
<ul style="list-style-type: none"> ARGE harcamalarının %150'sine vergi muafiyeti ARGE sabit yatırımlarının hızlı amortismanı Yüksek teknoloji kurumlarına 'yerinde-teknopark haricinde' gelir ve kurumlar vergisi özel uygulaması ARGE aktivitelerine destek ithalat vergi muafiyetleri Ürün tipi KDV yerine tüketim tipi KDV Gizli vergilendirmelerin kaldırılması Hizmet içi eğitim güncellemelerinin teşviki Mükemmeliyet merkezlerinin maddi desteklenmesi

Şekil 15

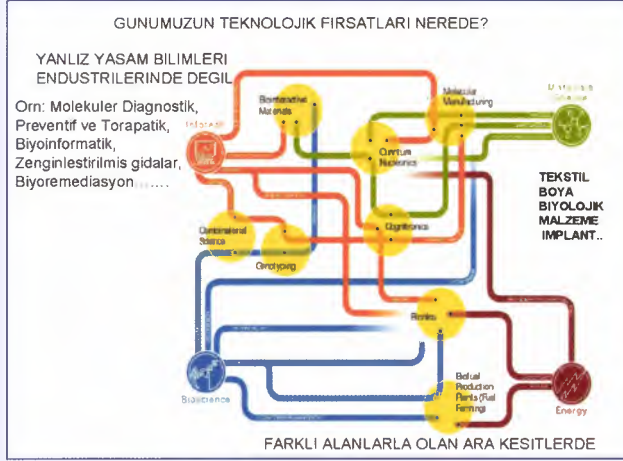
Doç. Dr. Candan Tamerler

İTÜ Moleküler Biyoloji ve Genetik Bölüm Başkanı

Teknoloji devrimi konuşuluyor. Biyoteknoloji devrimine klasik biyoteknoloji olarak baktığımız zaman, tabii çok eski bir tanım üzerinden gidiyoruz. Gerçek biyoteknoloji devrimi dediğimiz, yani Japonya'daki ve ABD'deki çalışmaları nitelendiren biyoteknolojik çalışmalar, 1953 yılında DNA'nın yapısının keşfinden sonra başlamıştır. Bunu özellikle vurgulamak istiyorum çünkü biyoteknoloji endüstrisi artık genlerin fonksiyonlarına dayanıyor.

1980'lerden sonra doruğa çıkan DNA rekombinant teknolojisinde, ilginizi çeken herhangi bir ürünün genini alıp bambaşka bir organizmada

üretebiliyoruz. Yani bu, sansasyonel haberlerini izlediğimiz insan klonlamadan tutun da günlük hayatımızda belki de farkında olmadan yediğimiz yoğurttan, giydiğimiz renge kadar ürün çeşitliliğini sağlıyor. Burada artık rekombinant bütün ürünlerin konuşulduğunu görüyoruz. Özellikle monoklonal üretimleriyle biyoteknolojinin gerçek devrimlerinin konuşulduğu ilaç sanayinden başlayıp zenginleştirilmiş gıda kaynaklarına kadar uzanan bir ürün çeşitliliği var. (Şekil 1)



Şekil 1

Bunun dışında tamamen atıktan geri kazanımlar söz konusu. Bir kompost tesisinden atıktan geri ne kazanabiliriz, geri ne enerji üretebiliriz, yeni ne malzemeler çıkarabiliriz, tarıma yönelik neler yapabiliriz, gıdaları zenginleştirmeye yönelik neler yapabiliriz, vitaminleri içine mi vereceğiz, ilacı içine mi vereceğiz, bütün bu ürünleri neye çevirebiliriz sorularının karşılığı olarak biyobilimler alanını konuşuyor oluyoruz aslında. Biyolojik bilimler, insan, hayvan, bitki çeşitliliğinden sonra endüstriyel alanları kaplayan, aslında hayal edebileceğimiz bütün alanları kapsayan bir gruptur. İlaçlar, terapötikler, biyo bilim cihazları, enstrümanlar, diagnostikler, veteriner tıp, biofuel, enerji kaynakları, çevresel remediasyonları bu grubun içinde sayabiliriz.

Üç tane terim konuşuyoruz burada; biyoteknoloji, nanoteknoloji ve biyo nanoteknoloji. İzinizle burada İngilizce olarak aldığım slaytta daha hiç kimse nanoteknolojiyi konuşmazken bunu dile getiren ve tabanda çok yer var diyen Nobel fizik ödülü alan Richard Feynman bir konuşmasında, biyolojik fenomenden ilham aldığını, çünkü buradaki çok farklı kimyasal kuvvetlerin bir araya gelerek tekrarlanabilir bir şekilde en garip etkileri yarattığını söylüyor. Bunlardan biri de bizim aslında, yani biyolojik sistemlere baktığımızda olabilecek en garip etkiler insanı üretmiş durumdadır. Yumuşak doku, sert doku, inanılmaz elektron transfer sistemlerine sahip bir yapıymış var. (Şekil 2)

Biyoteknolojide ürün yapmak veya değiştirmek veya proses geliştirmek için biyolojik sisteme, canlı organizmaları veya onların türevlerini



"I am inspired by the biological phenomena in which chemical forces are used in repetitious fashion to produce all kinds of weird effects one of which is the author"
Richard Feynman

Biyoteknoloji: Urun yapmak veya değiştirmek veya proses geliştirmek için biyolojik sistemleri, canlı organizmaları veya onların türevlerini kullanan teknolojik uygulamalar

Nanoölçek yapılanmanın mekanizmasının anlaşılmasını gerektirmeyen uygulamalar

Nanoteknoloji: Nanoölçekte malzemelerin anlaşılması, kontrol edilmesi, atomsal seviyede değiştirilmesi ve işlevsel hale getirilmesi

Biyonanoteknoloji: Kendi varlığı için doğayı örnek alarak biyoloji gerektiren uygulamalar, malzemelerin nanoölçekte kontrol edilmesi, atomsal seviyede değiştirilmesi ve işlevsel hale getirilmesi

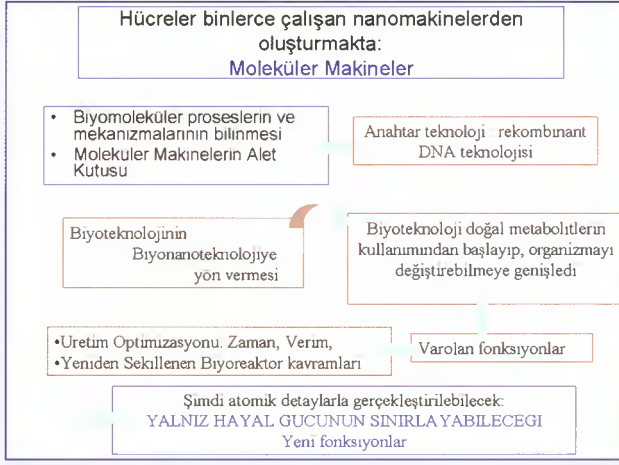
Şekil 2

kullanan teknolojik uygulamalar diyoruz. Canlı organizma kullanmanıza gerek yok, onların türevlerini de kullanabilirsiniz veya prosesini de kullanabilirsiniz. Şu anda çoğu teknolojik alanda biyo benzetim esaslı prosesler kullanılıyor. Yani nanoölçek yapılanmanın mekanizmasının anlaşılmasını gerektirmeyen uygulamalar diyoruz. Bir enzim ürettiğinizde bunun nanoölçekte kontrolü veya yapılanmasına, söz konusu olan biyoteknolojik ürüne bu tarz bakmıyoruz. Nanoteknolojide malzemelerin anlaşılması, kontrol edilmesi, atomsal seviyede değiştirilmesi ve işlevsel hale getirilmesi vardır.

Nanoteknoloji daha çok fizik veya kimyasal prosesler tarzında başlamıştır. 1990'lardan sonra benzetim esaslı proseslerin geliştirilmesiyle biyoteknoloji-nanoteknoloji ara kesiti olan, tamamen kendi varlığı için doğayı, insanı, canlılık sistemini örnek alarak biyolojiyi gerektiren uygulamalar, malzemelerin nanoölçekte kontrolünün aslında biyolojide çok rahat yapıldığı, biyanoteknoloji yoluyla yapılabilmesi, atomsal seviyede değiştirilmesi söz konusu oldu.

Bizler de hücrelerden oluşmuş birer yapıyız. Hücreler çalışan binlerce nanomakinelerden oluşuyor. Bunlara moleküler makineler diyoruz. Artık nanoteknolojinin yanısıra moleküler bazlı teknoloji konuşuyoruz. Nedir bizi bu teknolojilere çok yaklaştıran? Biyo moleküler proseslerin ve mekanizmaların artık anlaşılmasıdır. 1953'ten sonra DNA'da başlayan devrimle 1980'lerden sonra bizim bunları çok rahat kontrol edebilmemiz beraberinde yeni soruları getirmiştir. Moleküler makinelerin alet kutusu elimizde. Birçok şeyi gerçekleştirebilecek konumdayız. Anahtar teknolojisi ve combinant DNA teknolojisi 80'lerden sonra yerine oturdu. (Şekil 3)

Biyoteknoloji şu anda biyobio ya da nanobiyoteknolojiye yol veriyor. İki farklı terminoloji birbirlerini tamamlama durumunda. Biyoteknoloji, doğal metabolitlerin kullanımından başlıyor, diyoruz. Doğal metabolitler, pigmentten enzime, ilaçlara varana kadar birçok yerde var. Bunların üretim sürecini kısaltabiliyor, daha verimli



Şekil 3

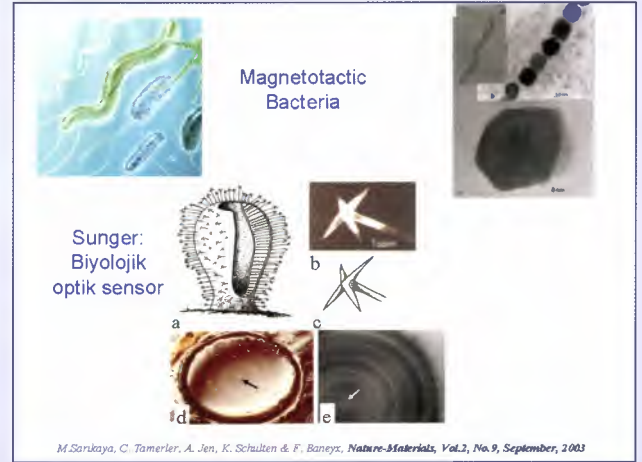
hale getirebilmek için farklı organizmalara yerleştirebiliyor, daha rahat üretebiliyorsunuz. Dolayısıyla var olan fonksiyonlar üzerinde duruyoruz. Üretim optimizasyonu, zaman, verim, yeniden şekillenen biyoreaktörler, üretim aşamaları tartışılmıştır ve artık oturmuş durumdadır.

Şimdi nanoteknolojiyle birlikte önümüze açılan ufukta atomik detaylarla gerçekleştirilebilecek sadece hayal gücümüzün sınır koyabileceği yeni fonksiyonları türetebilecek miyiz, sorusu var. Burada doğadan dersler söz konusu oluyor. Nedir biyolojik bilimlerin bize vermiş olduğu örnekler? Örneğin burada E.coli olan bakteri hücrelerini görüyoruz. Bunun arkasında flagella dediğimiz kuyruğu uzanmış durumda. Kuyruk sayesinde organizma herhangi bir sıvının içinde yönünü belirleyebiliyor. İçeride gelişen bir kimyasal denge sonucunda tuz oranını artırıp, PH asiditesini, çoğalmasında için en uygun yeri belirliyor. Arada bulunan bir motor sistemi var. O kuyruğa uzanan yapıda hızını bile belirleyebiliyor. Şurada bir ribozom görüyoruz, DNA'dan protein sentezleniyor. Bu yapıya baktığımız vakit bir montaj sistemini gösteriyor. Sizin bir montaj ağını var bir taraftan DNA giriyor öteki taraftan protein çıkıyor. Siz bunu molekül ölçüğünde, bir nanoölçekte zaten gerçekleştiriyorsunuz, bizler zaten içimizde gerçekleştiriyoruz. (Şekil 4)



Şekil 4

İki tane çok değişik örnek vermek istiyorum. Bir tanesi Magnetotactic bakteri. Burada ölçek, 8 nanometre. Magnetotactic bakteri yer çekimi etkisini belirleyebilmek için magnetit partiküllerini üretiyor. Bunlar single kristaller. Organizmanın türüne bağlı olarak yapıları çok homojen. Magnetotactic bakteri grubu içinde farklı türlere bağlı olarak morfolojik kristal şekli yapısı ve özelliği değişebiliyor. Bunu bakteri lipidlerin içinde sentezliyor. Bakın bugün bir nanopartikül üretimi için sabahtan beri konuşuldu, yüksek enerjilere ihtiyaç var denildi. Biz burada bir biyolojik ortamda, sıvı ortamda ve vücut sıcaklığında yapılabilen bir üretimden konuşuyoruz. Doğadan alınacak örneklerin sonu yok sadece hayal gücümüzü veya yapılamaz dememiz sınır koyabilir. (Şekil 5)



Şekil 5

Artık DNA bilgisi elimizde, yani hangi bölgede neyin üretildiği bilgisine sahibiz. Altta resimde biyolojik optik sensör var. Bu bir Rozzetta, okyanusta yaşayan bir sünger tipi. Uçlarında "spikul" dediğimiz silika partikülleri var. Neden böyle bir yapıya ihtiyaç duyduğu hâlâ daha tam çözülmüş durumda değil. Bir cins karides larvalarının hayatlarının başlangıç aşamasında simbiyotik bir ilişki çerçevesinde girip bir süngerin içinde belli bir aşamaya kadar kaldıkları, korundukları ve belli bir seviyeden sonrada dışarı çıktıkları biliniyor. Bu simbiyotik ilişki içerisinde sünger, derin denizden bütün enerjiyi topluyor, muazzam çekilmiş bir silikon fiberle bunu kendisi kullanıyor ve simbiyotik bir ilişki içinde iken içinde yaşayan bir canlıya da kullanılabiliyor.

Bizlerin ve bir çok grup, "biyolojik olarak üretilebilen malzemelerin sentez yapısı ve fonksiyonları neler olabilirdi?" diye sormaktadır. Bu özellikle 2000'li yıllarda çok doruğa çıkmış soru. Moleküler biyo benzetim adı altında tanımladığımız, gerçekten biyolojik malzeme sentezinde ne var? Çekirdekten oluşum yani nanoteknoloji aslında büyük ölçekten küçüğe doğru inıştır. Nano teknolojiler olarak ya da biyoteknologlar olarak bu yaklaşımın tam tersi aslında çekirdek yapıdan moleküler yapıya bir makro geçiş vardır diyoruz. Dolayısıyla

biyonanoteknoloji ya da nanoteknoloji biyoloji bilimiyle birleştiği vakit düşünüldüğü gibi bütün aletler, cihazlar ufalacak, bundan sonra iş bitmeyecek. Bizler de aslında bir biyonanoteknoloji ürünüyüz. Çekirdek yapıdan istediğiniz belirli bir yapıyı oluşturuyorsunuz. (Şekil 6)

Biyolojik olarak üretilebilen malzemeler
Sentez, Yapı ve Fonksiyon

- Biyolojide malzeme sentezinin temelleri nelerdir? Çekirdekten oluşum, büyüme, patern oluşumu, ..proteinlerin fonksiyonu, biyomakromoleküller
- Biyolojik sistemlerde farklı hiyerarşi seviyelerindeki yapılar neler: Biyolojik yapı taşları (proteinler, polisakkaritler, yağlar vs.), Anorganik madde tipleri, bunların 3 boyutlu organizasyonu
- Biyolojik Malzemelerin fonksiyonlarının özellikleri neler? enzimatik, mekanik, şarj veya iyon transferi, magnetik, piezoelektrik, optik, ...

→ "Yeni tip" malzemelerin ve sistemlerin üretimi ve fonksiyonu, tamamen biyolojik olabilir mi?

Şekil 6

Sert kabuklu hayvanları örnek alalım. Nitekim doğada en dayanıklı kompozit seramikleri oluşturabilmiş. Burada yapı oluşumları yapabiliyoruz biyomoleküllerin ve proteinlerin fonksiyonları var. Demek ki biyolojik sistemlerde farklı hiyerarşik yapılarda belli yapı taşları kullanılarak birçok organizasyon elde edilebilir. Bu sayede de elde edilebilecek fonksiyonlar sınırsız. Bunlar hepimizin aşına olduğu tekstil sektöründen deterjan sektörüne kadar kullanılan enzimattiktir ama mekanik, şarj, biyo transferi, manyetik özellikler kazandırılabilir. Biz yaptığımız bir çalışmayla "acaba biyomimetik yapı taşları üretebilir miyiz" ile Natural Materials dergisine kapak olmuştuk. Bu, teknolojilerin tamamı, sulu ortamda, ortam sıcaklığında ve enerji gerektirmeden biyolojik kökenli olabilir mi diye yaptığımız bir çalışmaydı.

Burada bir potburi halinde bir kaç örnek vermek istiyorum. Çok istatistiksel olarak gitmek istemediğim için biraz görüntüsel olarak, elde edilebilecek ürünlerin örneklerini, geleceğin teknolojilerine dair özetlemek istedim. Kontrollü yapıda nanopartiküler üretimi söz konusu. Bir altın parçacık üretmiş durumdayız. Bunu düz yapıda, üçgen şeklinde istediğiniz herhangi bir yapıda üretmemiz mümkün. (Şekil 7)

Burada kendiliğinden düzene giren protein ve virüs tabanlı sistemlerle konuşuyoruz. Bu kaplama çerçevesinde çok büyük açılım yarattığı için savunma ve medikal teknolojilerde çok önemlidir. Gördüğümüz yüzey, silikon yüzey. Silikon yüzeyinde altın ve platin karecikleri söz konusu. Proteinleri siz genetik olarak modifiye ettiğiniz konumda gidip herhangi bir kimyasal modifikasyon yapmadan (burada hiçbir kimyasal modifikasyon yoktur), sadece bir yüzeyde gidip

UYGULAMALAR: KONTROLLÜ YAPIDA NANOPARTİKÜL ÜRETİMİ

Biyomineralizasyon
S. Brown, M. Sarikaya, & E. Johnson, J. Mol. Biol, 2000

Şekil 7

protein kendi yüzeyini tanımlayabiliyor. Elektronik çalışmalar ve kendiliğinden düzene girmeyi sağlayabilmeniz açısından çok önemli. Peptit ya da protein yapılarla konuştuğunuz vakit, aslında büyük ölçekten küçük ölçeğe inerken yaşanan bir çok sorunlar, kaplamanın inceliği sorunu, kendiliğinden çözülmüş oluyor çünkü siz orada mikron seviyedeki kaplamada zorlanırken, biyoloji kendi kaplamasına nanoteknolojiden çıkarak başlıyor. (Şekil 8)

KENDİLİĞİNDEN DÜZENE GİREN PROTEİN VE VIRUS TABANLI SİSTEMLER

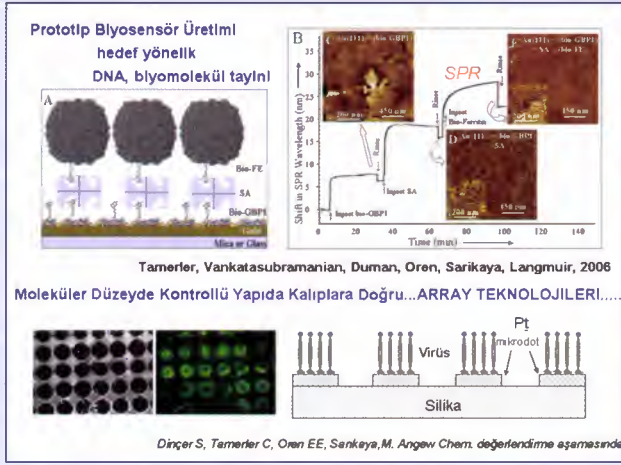
AKILLI MOLEKÜLLER → ÇOKLU YAPIDA KENDİLİĞİNDEN DÜZENE GİRME, YÜZEY KAPLAMA VE TUTUKLAMA... → GENETİK OLARAK DIZAYN EDİLEN ADRESİNİ KENDİ BULAN MALZEME VE SİSTEMLER

Şekil 8

Bizim buradaki kaplamaların boyutu 5-10 nanometre boyundadır. Yine burada bir virüsün ayrılması söz konusu. Virüsün ucundaki çok ufak bir molekülü, bir mikron yapısındaki bir virüsü düşünün, bir nanometre boyundaki bir peptitle yüzeyin tanımlanması ve bütün bir virüsün o bölgeye bağlanması söz konusu. Bunun açabileceği deteksiyon sistemlerini herhalde burada sonsuz oranda tartışabiliriz.

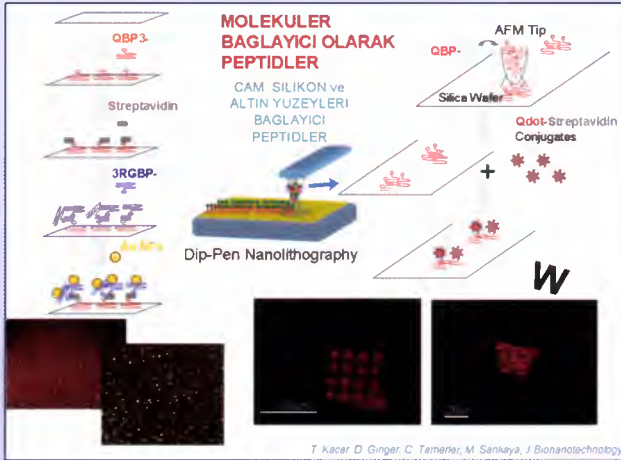
Başka bir çalışmamız da prototip biyosensör üretimi. Tabii bunu dünyada bir çok grup çalışıyor. Bu SPR tekniği ABD'de, Finlandiya'da ve Çek Cumhuriyeti'nde bir enstitüde çok yoğun olarak çalışılıp artık iyice birbiriyle rekabet alanı haline gelmiş durumda. SPR'lar, surface plasman resonance spectroscopy dediğimiz bir sistem yani bir cihazın üretilmesi. Bu bir medikal uygulama olduğu gibi çevreye yönelik bir uygulama veya deteksiyon sistemi de olabilir. Yüzey nasıl homojen

kaplanıp istediğiniz targetlar nasıl yakalanabilir diye, bunların substratlarının yapılmasından cihazın geliştirilmesine kadar son 5 yıl içinde çığ gibi büyüyen sayıda firma ortaya çıkmıştır. (Şekil 9)



Şekil 9

Yine burada bir ARRAY teknolojisine doğru bir geçiş var çünkü hedef bir örneği tek bir anda takip etmek değil. Herhangi bir numune aldığınız vakit hastalığa, kirliliğe veya savunma teknolojisine de dair olabilir, aynı anda bir çok etkeni birden tarayabiliyorsunuz. Dolayısıyla ARRAY teknolojileri çok önem kazanmış oluyor. (Şekil 10)



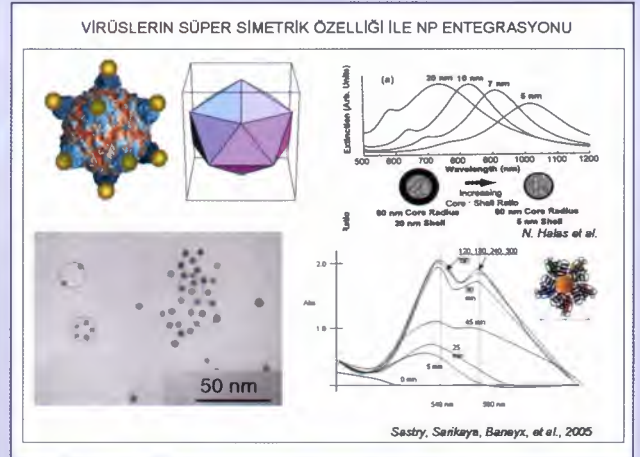
Şekil 10

Burada başka bir örnek vermek istiyorum nanoteknoloji- biyonanoteknoloji kesimi ara kesiş açısından ilginç olan yeni yazılım sistemleri var ve bu kaplama teknikleri olarak atom mikroskobu üzerinde tamamen mürekkep bir yazıcı düşünün, Dip-Pen Nanolithography tekniğiyle yüzeye istediğiniz yapıyı oluşturabiliyorsunuz. Bizlerin buradaki hedefi medikal alanda enerjinin artırılmasına yönelik. Cengiz Bey konuşmasında nano boyuta inildiği vakit maddelerin çok değişik özellikler kazanabildiklerini söyledi. Siz belli malzemelerde çalışırken 5-15 nanometrelik bir aralıkta molekülleri bir arada tutabiliyorsanız, enerjinin artırılması milyon seviyesine ulaşabiliyor. Dolayısıyla şu anda çok az numuneyle birçok

ürünün takibi veya tıpta vücut içinde bu malzemelerin verilerek kanserli hücrelerin, hastalıklı yapıların belirlenmesi söz konusudur.

Burada bir örnek altın nano partiküllerini belli bir yarı çapta kontrol edebilirsiniz, ışımaya renkleri değişebiliyor. Dolayısıyla hangi moleküle bağlı olduğuna bakarak, target molekülüne ilintili, sarı renk bize bambaşka bir ortamda bulunan bir molekülü haber verirken, kırmızı çok farklı bir şey söyleyebiliyor. Siz bunu çok basit bir kit olarak geliştirdiğinizi düşünün. Yani firmanız bunu veriyor ve kullanıcı da bunu çok basit bir şekilde solüsyona sokarak örneğin bir florasan mikroskopunda nelerin olduğunu ilk anda size söyleyebilecek konuma gelebiliyor.

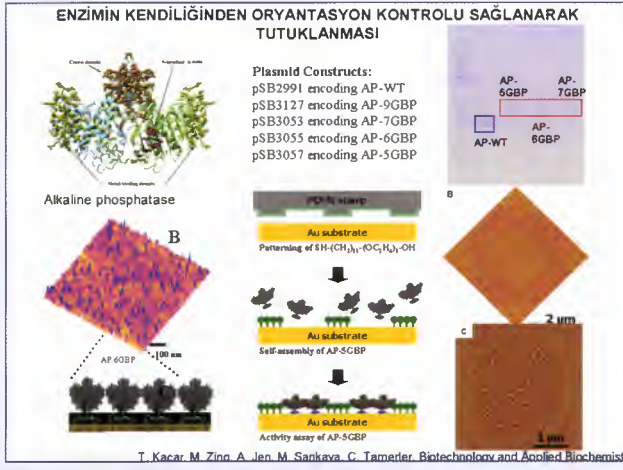
Virüsler aslında bizlerin çok korktuğu gibi yapılar değil, bizler virüsleri nanoteknoloji açısından çok değerli buluyoruz çünkü virüsler süpersimetrik yapılarda organizmalardır. Bunların içinde tamamen virüs yapısı istediğiniz iletken, yarı iletken maddelere yerleştirilmesi için bir çerçeve niyetinde kullanılabilir. Siz bu yapıları yerleştirdiğiniz vakit biyolojik sistemden zaten vazgeçebilirsiniz çünkü hedef sizin o maskeyi ortaya koyabilmektir. Maskeyi ortaya koyarken de bütün kimyasal teknolojilerle uğraştığımızın yanısıra zaten doğada varolan süpersimetrik, kendi aralıkları 10 ± 1 nanometre gibi belirlenmiş, çerçeve moleküllerini kullandığınız vakit yine bunlara ulaşmak söz konusu olabilir. (Şekil 11)



Şekil 11

Enzimler de artık biyoteknolojik olarak çok rahat üretilebiliyor. Kendi doktora sonrası araştırmalarım sırasında büyük ölçekte enzim üretmişimdir. Geleceğin teknolojilerinde tabii ki üretmemiz lazım ama artık enzim teknolojilerinde de eğer rekabetle başlamak istiyorsak oryantasyonunu kontrol edebileceğiniz tutuklama sistemlerine gitmemiz lazım. Nedir bu? Enzimler belli katalitik reaksiyonları üstlenmektedir. (Şekil 12)

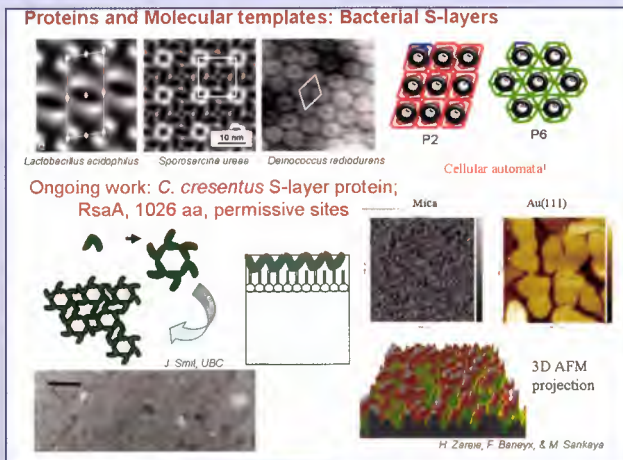
Tekstilde giderseniz amilazları kullanırsınız, reaksiyonları bellidir ama hedef orada 100 tane enzim molekülü kullandığınız vakit 100'ünün de aktif olabilmesidir. 100'ünde aktif olabilmesi



Şekil 12

için sizlerin bunun katalitik bölgelerini açıkta tutabilmeniz lazım, dolayısıyla son beş yılın konuları da acaba bunların katalitik bölgelerini nanoteknolojiyle entegre ederek nasıl açıkta tutulabileceğine dairdir. Yani hedef çok fazla üretmek değil, çok hedefle az üretmek, ürettiğinizin hepsinin kullanılabilir ve sürekli tekrarlanabilir şekilde kullanılabilir olmasını sağlamak ve bunu da ARRAY teknolojileriyle bağdaştırabilmektir.

Dolayısıyla bir yapı içinde birden fazla enzimin olduğu ve bunların yeniden kullanımlarının sağlandığı ve birbirlerinin katalitik aktivitelerini bloke etmediği yapılar. Dianococcus radiodurans üzerinde durmak istiyorum. Proteinler moleküler template olarak da cazip bir açılım sağlıyor. Şablon moleküllerinin template olarak kullanılması açısından virüsleri söyledik fakat doğada gördüğümüz birçok organizmada da yaptıkları proteinler, özellikle dış çeperinde yaptıkları proteinler, nanoteknolojik olarak büyük açılımlar veriyor çünkü bunlarda 6 veya 10 nanometrelik hegzagonal boşluklar elde edebiliyorsunuz. (Şekil 13)

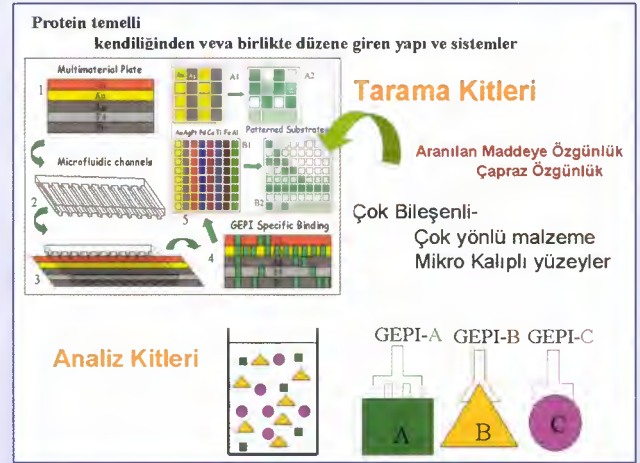


Şekil 13

Organizma zaten bu proteini üretiyor ve siz bu proteini aldığınız vakit herhangi bir yapıda nanomask olabilir. Nanomaskın içinde rahatlıkla başka molekülleri üretebilirsiniz. Daha sonrada

proteini ister yakın ister atın mesele üretmek istediğiniz template'i kullanmış oluyorsunuz. Bunlar değişik organizmalardır. Mesela Dianococcus'un bir özelliği de radyoaktif atıkların temizlenmesinde kullanılmasıdır. İnanılmaz radyorezistant bir organizmadır. Hem bir organizmayı bir amaç için kullanırken bir yandan da bambaşka bir ürettiği yan ürününü bambaşka bir alan içinde kullanabiliyorsunuz.

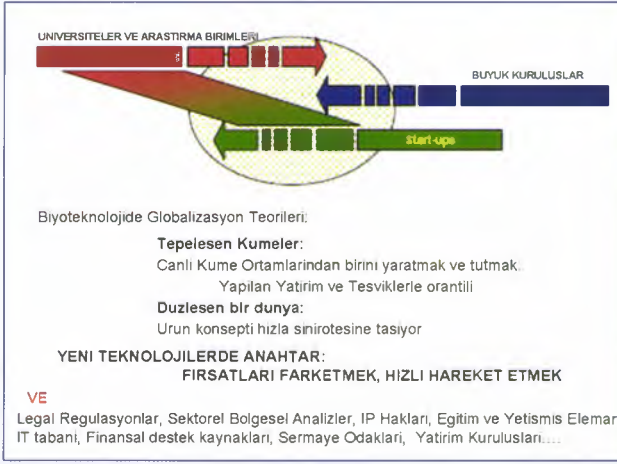
Hedefimiz; sadece biyoteknolojik olarak baktığımızda klonlama, enzim, pigment ilaç değil, bunların ara kesitlerindeki bir çok sanayilere de yönelmek, tarama kitlerini gerçekleştirmek, çok bileşenli, çok yönlü malzemelerle entegre edebilmek olması lazım ve inanın bunu da yapabilecek yetkinliğe sahip bir yapıdayız. Sadece tren henüz kalkmak üzere olduğundan biz bu alanlara girmeyi sağlayabilelim çünkü şu alana yönelik veya analiz kitlerinin geliştirilmesine yönelik inanın her altı ayda bir belli siteleri kontrol ediyorum, ufak firmaların sayısı gün geçtikçe artıyor. Yani hedef sürekli saflaştırma, ekstra yollarla sizin bazı numunelerinizin analizi değil tek bir kademede, çok ufak bir örnekte istediğiniz alana yönelik analizi yapabilmektir. (Şekil 14)



Şekil 14

Üniversiteler ve araştırma birimleri ve büyük kuruluşlar arasındaki ara kesit ancak ve ancak start-up'ların spin off dediğimiz yani yeni ortaya çıkan inovasyona dayanan fikirlerin şirketleşmesiyle kurulacaktır. Biyoteknolojideki globalizasyon teorilerine göre tepeleşen kümeler söz konusu. Tepeleşen kümeler tabii ki alana yapılan yatırımlarla ve teşviklerle orantılıdır. (Şekil 15)

Çin buna çok güzel bir örnek oluyor. Sadece sanayinin ve üniversitelerin yaptığı çalışmalar da bizde yeterli değil. Yasal regülasyonların olması lazım. Bir aşamadan baktığımız vakit bu negatif olabilir ancak bizim açımdan. Gerçekleştirdiğiniz bir ürün konsepti çok ufakken bile dünyanın çok farklı bir bölgesinde üreticinin dikkatini çekebilmektedir. Çok benzer bir olayı ben geçen yaz Seattle'da yaşadım. Lisansüstü öğrencisinin



Şekil 15

kurduğu yüzey modifikasyonuna dayalı üretim yapan bir start up şirketi, Japonya'da bu alanda söz sahibi bir şirkete yüksek bedelle satıldı.

Yeni teknolojilerde anahtarlar, fırsatları farketmek. Belli raporları okumak gerek. Özellikle ABD, Japonya ve Avrupa'daki birkaç belli grupların sounding agency dediğimiz yani bir proje kolu duyurusu yapılırken fikirleri görebilmek lazım. Çünkü ortaya çıkmış fikirlerden siz ancak zaten yerleşmiş olan bir rekabet içinde yer alarak var olmaya çalışabilirsiniz. Halbuki alan ne tarafa gidiyor, onu farkedebilirsek, fırsatları hızlı görüp hızlı hareket edebilirsek, önümüzdeki imkânlarda yararlanabiliriz söz konusu. Tabii ki yasal regülasyonlar, sektörel bölgesel analizler, fikri mülkiyet hakları, eğitim, yetişmiş eleman, IT tabanlı ve finansal destek kaynakları, sermaye odakları, bütün bunların entegre bir şekilde çalışmasıyla olur. Kendi araştırmamızdan gösterdiğim örnekleri, hem Washington Üniversitesi-GEMSEC'de Prof. Dr. Mehmet Sarıkaya, hem de İTÜ'den birlikte çalıştığım arkadaşarımla yapmıştım.

Prof. Dr. İzzet Öztürk

İTÜ Çevre Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi

Çevre sektörü sadece endüstriye külfet getiren, tek başına bir anlam ifade eden bir sektör değil, aynı zamanda ciddi bir hinterlandı olan da bir sektördür.

BM kalkınma programına göre ülkelerin çevre koruma yatırımlarına çok zorlanmadan normal olarak ayırabilecekleri pay, milli gelirlerinin %1,2'si civarındadır. Bu aslında %1-3 arasındadır ama dünya ortalaması %1,2 civarında diyebiliriz. Zengin ülkeler %2-3 dolayında seyrediyorlar ve buna mukabil milli gelir seviyesi düşük ülkeler %1'in altında seyrediyorlar. (Şekil 1)

Ben bir ara 2000 yılı DPT'nin kalkınma planlarından hareketle bir çalışma yapmıştım. Bizde o dönemde %0,4-0,6 seviyelerindeydi ama

Çevre Koruma Yatırımlarına Ayrılan Pay

Araştırmacı Kuruluş	Ekonominin kaldırabileceği harcama
Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı	%1,2*GSMG (Bütün ülkeler ort.)
Hudson Enstitüsü	%2-3*GSMG (Zengin ülkeler)
EPA (ABD)	%2,6-3*GSMG
Türkiye (ÖZTÜRK/DPT)	%0,4 - 0,6*GSMG
Ortalama	%1,5 - 3*GSMG

- Diğer bir kriter: Çevre koruma harcamaları yaklaşık < %1,5*harcanabilir hane geliri
- Çevre koruma harcamalarının kalkınma hızı üzerindeki etkisi %0,1-0,7 (0,5)

Şekil 1

bugün özellikle kamu yatırımlarının artmasıyla %1'e yaklaştığımızı umuyorum. Burada milli gelirin dışında daha anlamlı, özellikle AB'nin üzerinde durduğu bir diğer kriter de, çevre korumaları harcamalarının yaklaşık olarak harcanabilir hane gelirinin %1,5'ini geçmemesidir. Bunun üzerinde insanların bu maliyetlere gönüllü olarak katlanma düzeyi hızla düşüyor ve bunu çok zorlamamak için genelde projelerin fizibilitesinde projenin getireceği yükü, hane halkı gelirinin %1,5'ini aşmayacak şekilde değerlendiriyorlar. Bunun üzerindeki projelere pek sıcak bakmıyorlar. Çevre koruma harcamalarının kalkınma hızı üzerindeki etkisi de yaklaşık olarak %0,5 civarındadır. Dolayısıyla çevreyle ilgili regülasyonları tam olarak uygulamaya kalktığınızda, ulusal kalkınma hızınızı yaklaşık olarak %0,5 civarında yavaşlatma ihtimaliniz söz konusudur. Bu tip ekonomik istatistiklerden bir takım çıkarımlar yapabiliriz.

ABD, milli gelirden yaklaşık %3'e yakın bir payla çevre yatırımlarını finanse ediyor çünkü oradaki kurallar hakikaten ileri düzeyde. Yine yapılan bir araştırmaya göre, çevre koruma faaliyetlerinin, özellikle imalat sanayi üzerindeki etkisi, ürün maliyetlerine etkisi de %1,7 civarında. Gerçekten de bu katlanabilir bir maliyet olarak gözüküyor. (Şekil 2)

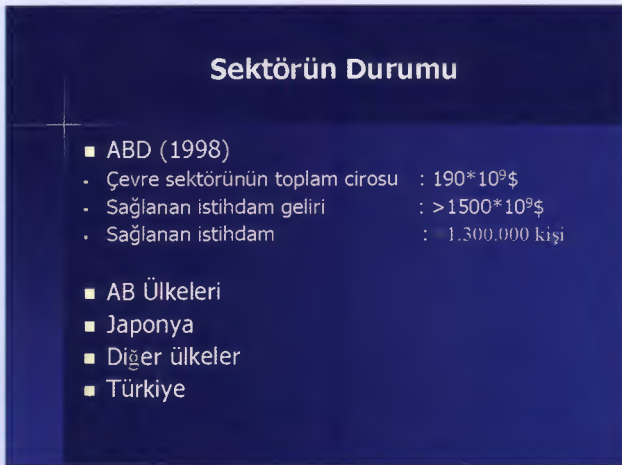
Çevre Koruma Yatırımlarına Ayrılan Pay

Bazı ülkelerin çevre koruma harcamaları (1985): % GSMH	
ABD	1,67 (2,83, 2000)
Finlandiya	1,32
Fransa	1,1
Almanya	1,52
Hollanda	1,26
Norveç	0,82
İngiltere	1,25
Değişim aralığı	0,8-1,7

Çevre koruma harcamalarının imalat sanayi ürün maliyetine ilave katkısı yaklaşık %1,7 civarındadır (ABD, 1991 verileri)

Şekil 2

Aslında çevre endüstrisi gerçekten büyük bir endüstri. Burada 1998 verileriyle ABD'deki çevre sektörünün bazı özelliklerini görüyoruz. Sektörün cirosu 190 milyar dolar civarında. Sağlanan istihdam 1.300.000 kişinin üzerinde, yani gördüğünüz gibi aslında sektörün kendisi ciddi bir potansiyel içeriyor ve ciddi bir istihdam sağlıyor. Ayrıca sadece iç ihtiyaçları karşılamaya yönelik değil, bütün dünyaya açık bir sektör ve geliştirilme potansiyeli olan bir sektör. Dolayısıyla ileri ülkelerde çevre sektöründe, ABD'deki kadar olmasa bile, ciddi miktarda insan istihdam ediliyor ve bununla ilgili teknoloji ihracı söz konusu. Olaya bir de bu yönüyle bakmak lazım. Türkiye'de gerçekten bu sektörün ciddi bir gelişme potansiyeli söz konusu ve buna yönelik bir takım avantajlarımız var. Bu avantajları kullanabiliriz. (Şekil 3)



Şekil 3

Özellikle sektörü lehimize tetikleyen gelişmeler var. Bu sabahki oturumda da özellikle üzerinde duruldu. Nihayet İngiltere başta olmak üzere galiba ABD de dünyayı bir küresel felakete sürüklememek, onun vebalini taşımamak için, Kyoto Protokolünü önümüzdeki dönem uygulamaya karar verdiler. Galiba burada genç seçmenlerin reaksiyonlarının ve taleplerinin de etkin rolü bulunuyor. Dünya genelindeki genç seçmenler özellikle gelişmiş ülkelerin bu iklim değişikliğindeki payının azaltılmasını ve bununla ilgili planların uygulamaya konulmasını arzu ediyorlar. Önümüzdeki dönemde bu yönde olumlu gelişmeler bekliyoruz. (Şekil 4)

Dolayısıyla Kyoto Protokolü, karbondiyoksit emisyonlarının kontrolü, yenilenebilir enerji kaynaklarının harekete geçirilmesi için önemli bir itici güç. Tehlikeli atıklara yönelik Basel Sözleşmesinin uygulaması aynı şekilde önemli bir itici güç ki bununla ilgili mevzuat uygulamasını yaptık. Rio/Johannesburg Protokolleri, Yeşil Kentler Sözleşmesi; özellikle kentsel altyapı ve uyumlu şehircilik alanında çevre sektörünü olumlu yönde etkileyen faktörlerin başında geliyor. Bizim için ise şu anda en büyük itici güç, AB üyelik sürecinin devam etmesidir.

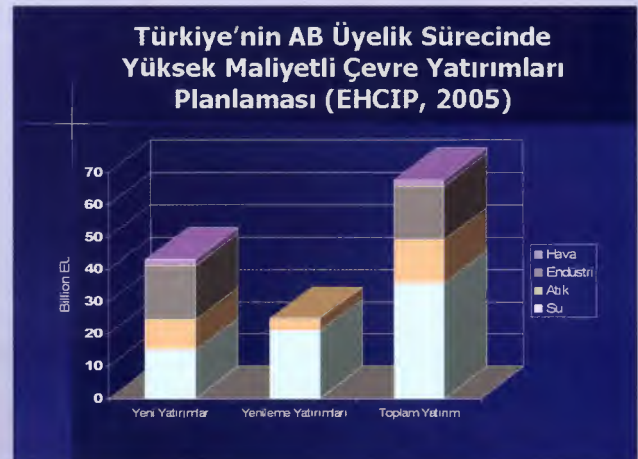
Çevre Sektörünü Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler

- Kyoto Protokolü: CO₂ kontrolü, yenilenebilir enerji kotaları
- Basel Sözleşmesi: Tehlikeli atıklar
- Rio/Johannesburg Protokolleri
- Yeşil Kentler Sözleşmesi: Kentsel altyapı
- AB Üyelik Süreci (En önemli itici güç)
- Çevre bilincinin gelişmesi
- Kamu altyapı projelerine %65'e varan AB desteği

Şekil 4

Bu gerçekten Türkiye'ye önemli avantajlar sağlıyor ve tabii giderek çevre bilincinin gelişmesine yol açıyor. İnsanların büyük bir kesimi, gerçekten doğanın bir felakete sürüklenmesini önlemek gereken maliyetlere katlamaya hazır görünüyor. AB çerçevesinde vereceğimiz bir örnek burada çok önemli: AB, büyük şehirler dışındaki yerlerdeki kamu alt yapı projelerine %65'e varan hibe desteği sağlıyor. Eğer elinizde proje varsa, AB fonlarından proje maliyetinin %65'e varan miktarda kamu projelerine hibe desteği bulabiliyorsunuz. Bu bizim için altın bir fırsattır.

Burada Türkiye'nin AB üyelik sürecinde yüksek maliyetli çevre yatırımları planlaması projesinin bir kaç örneğini vermek istiyorum. Bu projenin amacı, AB direktifleriyle uyumlu bir çevresel altyapı kurabilmesi için gerekli yatırım ihtiyaçlarının hesaplanmasının tahminine yönelik bir projedir. AB'nin finansman desteği ile 2004 yılında biten bir projedir ve burada Türkiye'nin çevre sektörünün 22 temel AB direktifine uyumlu olarak planlanabilmesi için çevre yatırımlarının yaklaşık olarak 68 milyar avroluk bir ilave yatırım söz konusu. Bu yatırımların önemli bir kısmını yani projeye bağlı olarak 3'de 2'ye varan AB hibelerinden finanse etmek mümkün ancak Türkiye burada proje sıkıntısı yaşamaktadır. Demek ki uyum maliyeti 68-70 milyar avro civarındadır. (Şekil 5)



Şekil 5

Elbette bir de mevcut sistemin de sürdürülebilmesi için bir takım yatırımlar söz konusudur. Bunları da eklersek 100 milyar avronun üzerinde bir pazardan bahsediyoruz. Türkiye'nin iç piyasasının büyüklüğü böyle ve bu harcamanın önümüzdeki 15-20 yıllık bir dönemde, en geç 2023'ü kadar, yoğun projelerle hayata geçiriliyor. Bu gerçekten çevre sektörü için önemli bir itici güç ve bu çerçevede geliştirilen teknolojilerin dışarıya da ihraç edilmesi söz konusudur.

Sektörler itibariyle bazı detaylara bakacak olursak, özellikle katı atıktan bir detay vermek istiyorum. Mesela burada katı atık depolama ve atık dönüşüm tesisleriyle ilgili Türkiye'nin yatırım ihtiyacı, AB uyumu süreci çerçevesinde, takriben 27 hatta 28 milyar avrodur. Böyle bir yatırımın 15-20 senelik bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Bu sektörü olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Burada değişik sektörler itibariyle bizim için gerekli uyum (geçiş) süreci gösteriliyor. 2014 yılından itibaren değişik sektörler itibariyle AB çevre mevzuatı ve direktiflerine uyum için gerekli süreleri burada görmekteyiz. Sektörlerin durumuna göre bu süreler daha kısa veya uzun olabiliyor. (Şekil 6)

Direktifler	Mevcut Durum (*10 ⁹ €)	Uyum senaryosu (*10 ⁶ €)	
		Toplam	Net
İçme suyu (98/83/EC)	29,9	31,6	1,7 (2,7) ¹
Kentsel atıksu (91/271/EEC)	13,9	26,1 (ort)	12,2 (6,7) ²
Endüstriyel kirlenme kontrolü (96/61/EC)	-	13,7	13,7
Düzenli depolama (99/160/EEC)	7,9	16,8	8,9 (5,6) ²
Ambalaj atıkları (2004/12/EC)	7,4	11,7	4,3
Toplam	58,1	99,9	40,8 (68)³

¹ Şebeke genişletme maliyetleri dahil
² Net yatırım ihtiyacı
³ EHCIP projesine konu 22 Direktif için uygun maliyet
 □ Kaimu projelerine %65 civarında AB hibesi!

Şekil 6

Burada da toplam yatırım ihtiyacının, finansman yönetimi şeklinde bir özet tablosu var. Burada gördüğümüz gibi, açık sarıyla gösterilen kısım, hibe şeklinde sağlanabilecek kaynaklar. Bunun bir kısmı öz kaynaklar ve bu öz kaynağı harcanabilir hane halkı gelirinin yüzdesi şeklinde ifade edersek Türkiye genelinde %1-1,5'ü geçmeyen bir maliyetle bu yatırımları gerçekleştirmek mümkün. Bunlar yapılamaz yatırımlar değil, dolayısıyla kirleten öder prensibi çerçevesinde bunları finanse etmek mümkün ve sektörün bu anlamda önü açık. (Şekil 7)

2007-2015 döneminde, yakın ve orta vadede çevre sektörüyle ilgili hangi alanlarda bizim için bir takım fırsatlar var ve teknolojik uygulamalar yapabiliriz, bunlarla ilgili özet bilgiler vermek istiyorum. Bu projelerin hepsi aslında proje hattına alınmış projeler ve konular. Buralarda yerimizi alabiliriz. Burada katı atık sektöründe açık var

Türkiye'nin AB Üyelik Sürecinde Yüksek Maliyetli Çevre Yatırımları Planlaması (EHCIP, 2005)

Önerilen uyum süresi (2014'ten itibaren)

Tehlikeli Atıklar Direktifi	14 yıl
Düzenli Depolama Direktifi	9 yıl
Ambalaj Atıklar Direktifi	6 yıl
Kentsel Atıksu Antımı Direktifi	10 yıl
İçme Suyu Direktifi	10 yıl
EKÖK (IPPC) Direktifi	7 yıl
Büyük Yakma Tesisleri Direktifi	5-15 yıl

Şekil 7

Türkiye'de. Gerçekten katı atık sektöründe belediyeleri 300-400.000 nüfuslu birlikler haline getirerek maliyetleri düşürmek üzere merkezi atık tesisleri planlanması gerekiyor. Bunlarla ilgili 120 tane büyük tesisin yatırıma ihtiyacı var. (Şekil 8)

Türkiye'de Çevre Sektöründe Yakın/Orta Vadede (2007-2015) Hızlı gelişme Beklenen Alanlar ve İlgili Çevre Teknolojileri

- Katı Atık
 - Bölgesel/Entegre Katı Atık Yönetimi
N= 300.000-400.000
Atık Yönetim Birlikleri
Merkezi Atık İşleme/Bertaraf Tesisleri (120 adet tesis)
 - Ambalaj atıkları geri dönüşümü
Ayrı (ikili) toplama
Ambalaj atıkları geri dönüşümü (ATM,MGT)
 - Atıktan enerji geri kazanımı

Şekil 8

Onun dışında ambalaj atıklarının geri dönüşüm sistemlerinin kurulması, bunlardan ürün geliri kazanılması, çöpün organik kısmından kompost üretilmesi, biyometan geri kazanılması teknolojileriyle ilgili Türkiye'de ciddi bir pazar var. Atıktan enerji geri kazanımı gerçekten bu Kyoto Protokolüne bağlı enerji teşviği de düşünülürse iyi bir fırsat oluşturuyor.

Burada, -kentsel çöpler için özellikle konuşuyoruz- organik atıklardan kompost üretme, biyometan geri kazanma söz konusu. Şu anda bununla ilgili bazı projeler başlamış durumda. Bu atık depolama alanlarını bir biyoreaktörlere dönüştürme, yine oradan biyogaz ve kompost geri kazanma teknolojileri, özellikle şu anda ABD'de çok gelişmekte olan bir teknoloji, bunu bize adapte edersek buradan hızlı bir şekilde geri dönüş sağlayabiliriz. Büyük şehirlerde de yaklaşık 40 civarında büyük kapasiteli yakma tesisi olacak. Çünkü bu büyük şehirlerde AB'nin bu organik maddelerin düzenli depolama alanlarına getirdiği kısıtlamadan dolayı en azından büyük şehirlerde atık yakma tesislerine ihtiyacımız var. Yaklaşık 40

Türkiye’de Çevre Sektöründe Yakın/Orta Vadede (2007-2015) Hızlı gelişme Beklenen Alanlar ve İlgili Çevre Teknolojileri

- Organik atıklardan kompost ve biyometan üretimi
Tarımsal gübre, toprak şartlandırıcı
Biyometandan elektrik ve ısı geri kazanımı
- Biyoreaktör tipi düzenli depolama tekniği
Biyometan geri kazanımı
Kompost üretimi
- Büyükşehirlerde
Yakma ve enerji geri kazanma tesisleri (yaklaşık 40 adet büyük yakma tesisi)
%20-30 oranında kompost ve ambalaj atığı geri kazanımı

Şekil 9

çivarında büyük kapasiteli atık yakma tesisleri olacak. Bunlar aynı zamanda normal katı atık ve tehlikeli atıkları da yakma tesisleri olacak. Böyle bir alandan bahsedebiliriz. (Şekil 9)

Atık su endüstriyel kirlenme alanında, özellikle su arıtma teknolojilerinde bilhassa içme suyu havzalarımızın giderek kirlenme riski dolayısıyla, aktif karbon absorpsiyonu İstanbul’dan başlamak üzere büyük su arıtma tesislerine gelecek. Bu konuya hazırlıklı olunması gerekiyor. Aktif karbon sistemi kesinlikle içme suyu arıtma tesislerinden başlayıp önümüzdeki 10 yılda gelecek. Ozonla oksidasyon, özellikle klorun dezenfeksiyon yan ürünleri oluşturma riskini azaltmak için ozonla oksidasyon ve dezenfeksiyon teknolojileri büyük bir alan olarak duruyor. Bununla ilgili hızlı bir teknoloji adaptasyonu yapabiliriz. Bir de membran sistemler (UF/NF/TO) var ve bu sistemler su ve atık su arıtımında hızla artan bir oranda yerini almaya başladı. Tuz giderme tesisleri, renk giderme tesisleri, sertlik giderme, ağır metal geri kazanma, bir çok alanda özellikle membran teknolojisinin yaygın bir şekilde kullanma söz konusu ve su geri kazanmada özellikle şu anda Türkiye’ye yaygın şekilde girmiş durumda. Burada tabii temiz üretim teknolojileri çerçevesinde de yine membran teknolojilere geniş bir alan düşüyor. (Şekil 10)

Burada enerji teşviğiyle ilgili olarak, özellikle çevrede fırsat olarak gördüğüm bir hususa dikkat çekmek istiyorum. Hatırladığım kadarıyla 2004

Türkiye’de Çevre Sektöründe Yakın/Orta Vadede (2007-2015) Hızlı gelişme Beklenen Alanlar ve İlgili Çevre Teknolojileri

- Su/Atıksu/Endüstriyel Kirlenme Kontrolü
- Su arıtma teknolojileri
Aktif karbon adsorpsiyonu
Ozonla oksidasyon
Membran sistemleri (UF/NF/TO)
- Atıksuların yeniden kullanımı
Membran biyoreaktör teknolojisi
UF/NF/TO sistemi
Membran sistemlerle renk,tuz, sertlik, ağır metal giderme
- Temiz üretim teknolojileri

Şekil 10

yılında bununla ilgili yenilenebilir enerji teşviği yasamız çıktı. Bu tabii çok cılız bir yasa ve 1-2 tane önemli avantaj getiriyor. Bunlardan bir tanesi atıklardan enerji geri kazanacak projelere 7 yıl süreyle ortalama satış fiyatının maksimum %20’si üzerinden, üretilen enerjiyi satın alma garantisi getiriyor. Bu, fizibilite için, bu tesislerin teşviği için yeterli bir kanun değil.

Burada mesela zirai atıklardan, çiftlik atıklarından, arıtma çamurlarından, katı atığın organik kısmından, bu yenilenebilir enerjiyi büyük oranda geri kazanmak mümkün. Dolayısıyla bununla ilgili teşviği, gerçek anlamda bir teşviğe getirmek mümkün. (Şekil 11)

Türkiye’de Çevre Sektöründe Yakın/Orta Vadede (2007-2015) Hızlı gelişme Beklenen Alanlar ve İlgili Çevre Teknolojileri

- Zirai Atıklar; Çiftlik Atıkları ve Biyolojik Arıtma Çamurları
- Kompost/biyometan geri dönüşümü/geri kazanımı (Türkiye toprakları organik madde ve mikro besi elementi (Zn) fakiri)
- Bölgesel tesislerde yenilenebilir enerji (biyometan) geri kazanımı
- Organik gübre üretimi

Şekil 11

Burada AB ülkelerindeki teşvik yaklaşımını kırmızıyla özellikle burada işaretledim. Ortalama enerji ücreti 0,1 avro kw/saat. İşte teşvik bu. Buradan atıktan enerji kazanmayı, insanlar santral kurmak gibi görüyorlar ve büyük çiftlikler büyük belediyeler, atıktan enerji tesislerini çok hızlı bir şekilde özel sektörlerle işbirliği yaparak finanse ediyorlar. Bence bu, çevre sektöründe işleri gönüllü yaptırmada en güzel motivasyon. Bizdeki enerji teşviğinin de bununla uyumlu hale getirilmesi lazım ama maalesef bizde enerji üzerinden dolaylı vergi tahsilleri olduğu için burada bir darboğaz söz konusu. Bunun önünün açılması gerekiyor. Çok ciddi bir potansiyel var. Çevre sektörüyle ilgili Türkiye’nin en önemli fırsatı bence burada. (Şekil 12)

Türkiye’de Çevre Sektöründe Yakın/Orta Vadede (2007-2015) Hızlı gelişme Beklenen Alanlar ve İlgili Çevre Teknolojileri

- Atıksu Arıtımı
- Yüksek hızlı anaerobik/aerobik arıtma teknolojileri
- Evsel atıksularla organik katı atıkların birlikte arıtımı ile biyometan ve kompost geri kazanımı
- Yenilenebilir enerji teşviği (Atıksu ve katı atıklar)
AB Ülkeleri: Enerji Fiyatı= ort. enerji (€/kw-h) fiyatı+ 0,1 €/kw-h teşvik

Şekil 12

Mesela burada AB'nin yenilenebilir enerji hedefini göstermek istiyorum. Burada Avrupa genelinde hedef 2010 yılında toplam enerjinin %12,5'inin yenilenebilir enerjiden, yani rüzgardan ve atıktan sağlanmasıdır. Büyük hidroelektrik santraller bunun dışındadır. Bunu ağırlıklı olarak rüzgâr ve biyometan enerjisi olarak düşünün ve Almanya şu anda bu hedefe oldukça yaklaşmış durumdadır. (Şekil 13)

Türkiye'de Çevre Sektöründe Yakın/Orta Vadede (2007-2015) Hızlı gelişme Beklenen Alanlar ve İlgili Çevre Teknolojileri		
AB Ülkeleri Hedefleri	Bugünkü Seviye (*10 ⁶ m ³ /gün CH ₄)	Tahmin edilen potansiyel (*10 ⁶ m ³ /gün CH ₄)
Atık Tipi		
Katı atıkların organik kısmı	4,5	15
Arıtma çamurları	1,7	4
Endüstriyel atıklar	0,8	3
Çiftlik atıkları	0,5	10
Toplam	7,5	32

- 100-150 m³ CH₄/ton atık
- AB ülkeleri 2010 yılına kadar toplam enerjilerinin %12,5'ini yenilenebilir enerji kaynaklarından (biyogaz, rüzgar) üretmeyi hedeflemektedir.

Şekil 13

Türkiye'de kamu sektörü, çevre yatırımları konusunda ana müşteridir. Burada atık su arıtma yönünde, katı ve tehlikeli atıkla ilgili alanlarda, proje mühendislik ve müşavirlik, bir de inşaat ve işletme hizmetleri özelleştirmesiyle ilgili ciddi iş birliği potansiyeli söz konusudur. (Şekil 14)

Türkiye'de Çevre Sektöründe Yakın/Orta Vadede (2007-2015) Hızlı gelişme Beklenen Alanlar ve İlgili Çevre Teknolojileri	
■ Kamu/Özel Sektör İşbirliği	
• Su temini/arıtma	<i>Yenilenen Altyapı (Nivvo Durum)</i> Su şebekesine bağlı nüfus: %80
• Atıksu arıtma	Kanalizasyona bağlı nüfus: %63
• Katı/Tehlikeli atık yönetimi	Faturasız su (kayıp/kaçak): %50 Atıksuları arıtılan (kısmi/tam): %40 (%60)
• Proje, mühendislik müşavirlik	
• İnşaat, işletme hizmetleri özelleştirmesi	
□ Çevre Bilgi Sistemi (GIS tabanlı) oluşturulması	

Şekil 14

Türkiye'de su şebekesine bağlı nüfus %80, kanalizasyona bağlı nüfus %63'tür. Bir diğer alan şu anda Türkiye genelinde kentsel içme sularının %50'si faturalanmamış su olarak, kayıp ve kaçaktır. 100 birim suyun 50'si şebekede, ya teknolojik kaçak ya da ekonomik kaçak olarak kaybediliyor. Bu çok ciddi bir fırsat oluşturuyor. Mesela belediyelerle ilgili projelerimizde bir numaralı önceliği bence buna vermekte yarar var. Belediyelerin bu konuyu da ciddiye alacağını düşünüyorum. Atık su arıtma alanında da %40 civarındayız. Katı atık arıtımında şu anda sadece 8 kentte düzenli depolamamız var. Dolayısıyla 120 tane bölgesel depolama tesisine, atık tesisine ihtiyacımız var.

Son olarak, çok önemli fırsatlardan bir tanesi de özellikle bütün kamu sektöründe, çevre bilgi sistemi, CİS destekli çevre bilgi sistemi kurulmasıdır. Bence bu, özellikle KOBİ'lerin de çok rahatlıkla girebileceği bir alandır. Çok ciddi bir ihtiyacı gösteriyor çünkü nereye gitseniz bilgiler tamamen dağınık, arşivler doğru dürüst kurulmamış veya bilgi tamamen eski kağıtlar üzerinde, alt yapının neyin nerede olduğu belli değil. Dolayısıyla büyük şehirler de dahil olmak üzere, burada bu son maddede çok ciddi bir fırsat vardır. Özellikle küçük ve orta ölçekli firmalarımızın bu fırsatı değerlendirmesinin mümkün olacağını düşünüyorum.

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Toparlayıcı olması için bir kaç soruyu sormak istiyorum. Belki aynı sıradan gidebiliriz. Cengiz Bey, ilk soruyu şöyle sormak istiyorum. Özellikle bahsettiğiniz bu gömülü teknolojiler ve nanoteknolojiler konusunda, sizin sektörünüze dönük üniversiteler ve sanayi kuruluşlarındaki teknoloji birikimini biraz özetler misiniz?

Cengiz Ultav

Bir kaç tane somut örnek vermek istiyorum. Bir kere herşeyden önce nanoteknoloji konusu 20 senedir temel araştırma yapılan bir konu. Biz Türkiye'de işin başında değil ortalarında yani uygulama döneminde işin içerisine girdik.

Türkiye'deki örnekler bakarsak eğer, bunların arasında Yaşar Grubu'nun yaptığı dış boya sistemlerinde nanoteknolojilerin kullanılmasıyla ilgili önemli gelişmeler var. Buna ilave olarak, benim bildiğim kadarıyla, Aksa grubu bu ileri malzemelerle ilgili bayağı büyük bir takım yatırımların içerisine giriyor. Güral porselen bu tekno seramik konusunda bir takım atılımların içerisinde. Benim bildiğim kadarıyla bu yakıt pilleri içerisinde biraz sonra bahsedeceğim nanoteknoloji malzeme kullanımı çok yüksek seviyede olup TÜBİTAK ile birlikte Tofaş, Aygaz gibi Koç grubundan bir takım firmaların önemli bir takım çalışmaların içerisinde olduğunu biliyoruz.

Ben de Vestel'den bir iki örnek vermek istiyorum. Bu nanoteknolojik alanlardan bir tanesi, bundan yaklaşık 10 yıl kadar önce bir Japon profesörün bulunduğu, bu carbon nanotube dediğimiz yani karbon atomlarının yaklaşık 60 ila 120 tanesinin üst üste bindirilmesiyle elde edilen bir yapı olduğunda, buna bir potansiyel uyguladığınız zaman bir ışık çıkarabilmesi özelliğidir. Dolayısıyla biz bu teknolojinin arayışına girdik. Biraz önce tekstilde örnek vermek istediğim zaman onu kastediyordum.

Böyle bir araştırmanın içine girdiğiniz zaman yapacağınız birkaç şey var. Bir nanoteknolojik malzemeyi görmek istiyorsanız yani ArGe'nizdeki

insanların nanoteknolojik malzemeyi görmesini istiyorsanız, bir kere Türkiye’de bir yerlerde scanning tannon denilen mikroskopların veya bu atomik mikroskopların olması lazım. Bunlar satın alınabilir araçlardır. Biraz önce bahsettiğim şekilde hakikaten fabrikanızın yeni modern camlarla kaplanmasıyla eş değer fiyatlardadır. İlave olarak bu hiper vakum ortamları altında bu karbonların kendi kendilerini üretmelerini, yani reconstruct etmelerini sağlayacak bir takım şeyler var. Biz bir miktar bunları bir araya getirmeye çalıştık.

Türkiye’de yurtdışında bunun kendi işimizdeki en önemli alan olan görüntü birimleri ile ilgili olarak 10 sene sonra bize bir şeyler getirmesi için uğraştık çünkü biliyorsunuz CRTler 50 yıl TV’lerin içinde bulundu. Son 5 yıldır LCD’ler kullanılıyor ama bir süre sonra kağıt kalınlığında katlanabilir birimlere geçmek zorundasınız. Bu birimler için şu an devrede olan OLED dediğimiz organik LED mekanizmalar var. Bunlar da nano tube’dür aslında. Biz şöyle bir şey yaptık, bu karbonları üretiyoruz, bir kere bu önemli birşey. Bunların üretilmesi için de bir yatırımın içerisine girdik. Buradaki bu karbon nanotube’lerden elde ettiğimiz bu ışımının bir fosfor yüzeye çarptırılması ve bunlarında mavi ışıktaki ömrü bir miktar arttırarak bir display içerisinde, yani TV displayi içerisinde de kullanılabilir hale getirilmesi için micro vakum tüplerin içerisine gömülmesiyle ilgili bir işlem başlattık. 2007 yılı sonunda ilk bir metre karelik bu yeni tip nano displayimizi test etmeye başlayacağız. Bu önemli bir gelişme ama biz kendi imkânlarımızla bir takım teknolojik cihazlara da yatırım yapmayı göze aldık ki bu birinci önemli husus.

İkincisi tabii ki alternatif enerjiyle ilgili. Alternatif enerji konusunda şirketim içerisinde bazı riskleri de alarak, biraz ittirici bir görev üstlendim. Ancak burada bir yakıt pili geliştirdik. Bu yakıt pili biraz önce bahsettiğim nanoteknoloji, nano boyuttaki malzemelerin farklı özellikler göstermesinden kaynaklanan bir şey. Nanoteknolojik bir malzemeyle ters filtre elde edebiliyorsunuz. Yani küçük parçaları geçirip büyük parçaları tutan değil, büyükleri geçirip küçükleri tutan bir filtre. Bu ne oluyor? Eğer siz yakıt pili yapmak istiyorsanız yapmanız gereken iki tane önemli şey var. Bir; yüzeyi çok geniş olan yani nanoteknolojik bir malzeme olan bir katalizörün üzerinden içinde hidrojen bulunan bir kaynağı geçirip hidrojenleri önce alabilmek. Burada kullanılan malzeme nano malzeme çünkü karakteristikleri itibarıyla daha çok yüzey ve katalizasyon yapma fırsatı veriyor. Burada bir katalizör geliştirdik, bu katalizör önemli bir şey. İkincisi de bu ters filtre. Niğde Üniversitesindeki doçent arkadaşlarımız bizler için seramik ters filtre ürettikleri çünkü Niğde’de seramik konusunda epey bilgi var. Dolayısıyla biz bunları da kullanarak evler için 5 kw boyutunda bir yakıt pili geliştirdik ve bu yakıt pilini de zannedirim önümüzdeki

yılın ortalarından itibaren Avrupa’da ve Türkiye’de piyasaya sunmaya çalışacağız.

Bunun haricinde Türkiye’de çok büyük örnekler olduğunu da düşünüyorum. Yurtdışından bir örnek olarak da, iki hafta önce Berkeley Üniversitesinde, biraz önce bahsettiğim nano tube'lere yani üst üste dizilmiş karbonlardan olan silindirlere ve ışımaya etkisi olan yani akım etkisi olan nano silindirlere, demir titanyum enjekte ederek böyle bir dal çıkardılar yani bu nano tube denilen silindirlerden bir dal çıkardılar ve bu dala uyguladıkları potansiyelle bu ışımayı kontrol edebiliyorlar. Bu tarif ettiğim mekanizma aynen ilk transistör mekanizmasıdır ve bu iki hafta önce ilk ortaya çıkan nano transistör ve bu Moore kanununun bittiği yerde yeniden Moore kanununun devreye girmesini sağlayan çok çok önemli bir gelişmedir. Bir de şunu dikkate almanızı istiyorum: İlk transistörden entegre devreye yani bunlardan yüzlercesinin kullanılmasına kadar geçen zaman 23 yıl ama bugün teknolojinin hızlanmasıyla nano transistörlerden çok daha yüksek performanslı nano entegre devrelere geçmesi için gereken sürenin de 2-3 yıl olacağı iddia ediliyor.

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Çok heyecan verici gelişmeler. Candan Hanım, sizden de Türkiye’deki durumu alabilir miyiz? Özellikle üniversiteleri belki bir takım sanayi kuruluşlarındaki faaliyetleri.

Doç. Dr. Candan Tamerler

Biyoteknoloji alanından baktığımız vakit gerek Koç’ta, Sabancı’da, Tekfen’de olsun, gerek holding bazında gerekse üniversite bazında tarıma veya gübreye yönelik belli yatırımlar söz konusu. Biyoteknoloji ya da biyonanoteknoloji alanlarına döndüğümüz vakit implant malzemelerde bayağı hareketlilik görüyorum. Özellikle bu medikal alanla çakışımıyla ilgili olarak. Protezler, kaplamalar ve nano yüzeyler, tam nano yüzey diyemeyeceğimiz makro yüzeyler ya da makro kaplamalara yönelik. Burada üniversite-sanayi kesitlerinde, ortaya çıkmış tekno kentlerde belli başlı ufak şirketler göze çarpıyor. Onun dışında halen daha ürün olarak baktığımızda enzimlerin vs. üretimi ufak tefek devam ediyor. Belli süreçleri geçirmiş Simbiyotek, Orba gibi firmalarımız var.

Biyodizel üretimi son dönemlerde epey bir harekete geçti ama orada da belli sıkıntılar yaşanıyor. Katı atık yağların toplanması, işlenmesi ile ilgili orada başarıya ulaşmış ufak tefek firmalar ve sorun yaşayan firmalar var. Enerjiyle ilgili İzzet Hoca atıklardan örnek vermişti fakat bir yandan da biyoenerji kaynakları yani etanol dizel üretimlerine yönelik gerek lipazların etkisiyle gerek de küflerin etkisiyle benim gördüğüm çok

ufak tefek firmalar ya da belli firmaların yan kuruluşları olarak bayağı talep çıkmaya başlamış durumda. Artık bir şarap üreticisi rahatlıkla kalkıp enerji üretimine girebiliyor. Medikal alanda polimerlere yönelik çalışmalar var. Ufak tefek şirketler kuruldu, kök hücrede epey bir hareketlilik başladı. Bunu da Türkiye için güzel bir imkân olarak görüyorum.

Sizin söylediklerinize biyo ya da nano kesitim olarak baktığımız vakit Zorlu grubunu Korteks'i söyleyebilirim. Onlarda tekstil alanında ortaya güzel çalışmalar çıktı. Bakteriyel anti statik bazı yapıların oluşması var. Bununla ilgili başka bir açılım var. Şu ara mesela Türkiye'de tekstil sektörü sıkıntılı bir sektör olarak görülüyor ama hâlâ elinde inanılmaz fırsatlar var. ABD'de artık askeri kıyafetlerde özellikle belli elektronik yapılarla tekstilin iç içe getirilerek mesela asker yara aldığı vakit yaranın anında merkeze öneminin bildirilebileceği, hatta o yapının içine entegre edilecek acil ilk yardım malzemesi ile o malzemenin püskürtülüp belli bir kaplama yapması tartışılıyor. Yani burada şimdi ne araya giriyor, sizin biyolojik bir ajanınız giriyor araya onun üzerini kaplayabileceğiniz polimerik bir ajan, elektronik ve tekstil giriyor ve dolayısıyla kesişim söz konusu. Bu tip kesişim alanlarında bizde henüz hafif kıpırtılar var.

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Aslında sanayi bir şeyler üretiyor, üretirken bol miktarda enerji üretiyor veya atık üretiyor veya o ürünleri geri almaya kalkıyor. Dönüp dolaşıp çevrecilerin başına kalıyor ama Türkiye çevre açısından çok şanslı bir ülke, belki birçok kişi bilmiyor ama Türkiye bu konuda aslında teknoloji de ihraç edebilen bir ülke. Türkiye'deki hem üniversitede hem de sanayideki gelişmeleri İzzet Bey'in ağzından duymak istiyorum.

Prof. Dr. İzzet Öztürk

Bizde aslında nanoteknoloji bazında yüksek performanslı sistemlerin uygulamaları kısıtlı. Yakıt pillerinde bu özellikle atıklardan hidrojen geri kazanma, enerji üretimi yönünde bir uygulama faaliyeti ve diğer disiplinlerle beraber devam ediyor ama onun dışında biz özellikle atıklarda geri enerji kazanımı alanında, çevre sektöründe büyük bir deneyime sahibiz. Türkiye'de de bu konuda ciddi bir deneyim ve bilgi birikimi var. Özellikle kuvvetli organik kirliliği olan endüstriyel atıklardan biyometan geri kazanımı Türkiye'de bir çok endüstride kullanılıyor. Hatta buradaki sektör firmalarımızdan bazıları bunu yurtdışına da taşımış vaziyetler. Yurt dışındaki taahhütlerinde de bunu kullanıyorlar. Onun dışında şu anda özellikle katı atıkların ayrı toplanması ve bu organik kısımdan da yine kompost üretilmesi, tarımsal gübre veya şartlandırıcı olarak bir kompost üretilmesi çok

büyük potansiyele sahip ve bunun çok başarılı örnekleri var. İstanbul'da çok kaliteli bir tesisimiz var çok yüksek kaliteli kompost üretiliyor.

Ayrıca bazı firmaların yurtdışında da uygulamalarını da biliyoruz. Mesela Türkmenistan'da bir Türk mütaahhitlik grubu İstanbul'dakine benzer büyük bir kompost tesisi kuruyor. Modifiye edilmiş bir sistemi oraya kuruyor. Ayrıca bir de katı atıkların organik kısmıyla evsel atıkların birlikte arıtımı gelişen bir sektör olarak karşımızda. Dolayısıyla evsel atıklarla organik katı atık suları birlikte yan yana arıtıyorsunuz ve bu şekilde çok ciddi bir biyoenerji geri kazanımı söz konusu. Böylece evsel su arıtma tesisi tamamen kendine yeterli hale gelebiliyor. Sıfır dış enerji girdisiyle, tamamen atıklardan üretilen enerji ile dört dörtlük bir arıtma yapılabiliyorsunuz. Bu konuda uygulamalar var. Türkiye'de de özellikle üniversite, kamu kurumu ve sanayii işbirliği çerçevesinde, bizim de şu an içinde olduğumuz bazı projeler var. Bu gelişen bir alan olarak devam ediyor.

Şimdi burada kompost teknolojisi, atıkların ayrı toplanması, ambalaj atıklarının geri dönüştürülmesi, organik kısmının da tekrar öncelikli kompost olarak geri dönüştürülmesi, bizim AB uyum sürecinde ana teknolojilerimizden bir tanesi olacak ve şu anda geliştirilen bütün bu 120 civarındaki bölgesel katı atık projelerinin ayrılmaz bir parçası olacak, dolayısıyla da burada kesin kompost olacak. Türkiye'nin şöyle bir şansı var: Türkiye'deki yaklaşık 5 milyon hektarın üzerindeki tarım toprağında organik madde fakirliği var. Organik madde miktarı %1,5'un altında. Buradaki organik maddeyi artırmanın en mantıklı, en kolay yolu kompostları kullanmaktır ve bu alana üreteceğimiz kompostları yönlendirerek Türkiye'nin tarım toprağı potansiyelini kurtarmak.

Bir takım tarım topraklarımızda çinko eksikliği var. Mesela Konya Ereğli bölgesinde topraklarda elma bahçelerinde çinko eksikliği var. Kompostta yüksek oranda çinko var ama bu çinko işimize yarıyor. O bölgede yine toprağın mikro besi elementi bakımından takviye edilmesi amacıyla kullanabiliriz. Bununla ilgili bizim TÜBİTAK destekli İstanbul Büyük Şehir Belediyesi ile birlikte projemiz var. Tarla denemelerine varıncaya kadar geniş kapsamlı bir proje ve bunun sonuçlarından gerçekten umutluyuz. İki seneden beri devam eden bir proje. Yine aynı şekilde kentsel atık sularla katı atıkların organik kısmının birlikte arıtımı, eğer Avrupa benzeri bir enerji teşviği gelirse, bu işin gönüllü ve minimum maliyetle yaptırılması en büyük itici gücü. O zaman hiç dış kaynağa falan lüzum yok, sadece enerjiyi ortalama enerji fiyatınının 0,1 avro üzerine almaları yeterli. Özel sektör dahil herkes bu işe girer. Avrupa'da bu alanda çok ciddi bir yarış var ve büyük çiftlikler, büyük arıtma tesisleri, büyük sanayi tesisleri bu teşviği çok akıllıca kullanıyorlar.

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Türkiye’de çevre teknolojileri gerçekten çok yaygın ve Türkiye endüstriyel kirlenme konusunda yıllardır dünya çapında kongreler düzenliyor. İTÜ, Yıldız, İÜ, ODTÜ, Ege Üniversitelerinde, çeşitli üniversitelerde gerçekten çok iyi yetişmiş bilim adamlarımız ve şu anda yükselen çok sayıda arıtma teknolojileri şirketlerimiz var. Bahsettiğiniz hangi alanlarda kısa vadede yatırım yapmaları uygun olabilir?

Prof. Dr. İzzet Öztürk

Burada atıklardan bir ürün kazanmaya, bir değer üretmeye yönelik alanlar tabii birinci öncelik taşıyor. Bu konuda doğrudan teşvikler var projenin toplam maliyetinin geri dönüşünü hızlandırmak bakımından bu alanlara bence girmek lazım. Katı atık sektörünü öneriyorum ben öncelikle. Onun dışında arıtma çamurlarından, özellikle biyolojik arıtma çamurlarından kompost üretilmesi ciddi bir alan çünkü bu çamurların düzenli depolanma alanlarına kabulünde sıkıntılar var. Organik maddeniz yüksek diye oralara kabul etmiyorlar ama bunlarda birçok endüstrimiz için masum nitelikte çamurlar var. Ağır metallerle başka kirleticilerle kontamine olmamış çamurların, uygun proseslerle çok basit işlemlerle kompost haline dönüştürülmesi ucuz maliyetlerle mümkün. Bu ciddi bir sektör olabilir. Şu anda çevreyle ilgili firmalarımız için ciddi bir fırsat, bir çok arıtma tesisi olan endüstriyel tesis şu anda bunun arayışı içerisinde, burada devreye girmek lazım.

Onun dışında membran teknolojileri, su geri kazanma veya proses içinde ürün geri kazanmaya yönelik çok geniş bir şekilde uygulayabiliriz. Bu alanda önemli fırsatlar var. Türkiye’deki çevre sektörü uygulama yönünden buna hazır ve iyi bir durumda. Membran biyoreaktör sistemlerini büyük şehir arıtmalarına da uygulamaya başladılar. Şu anda ilk 100.000 örnek Köln’de kuruldu. Burada da çok kompakt bir tesisle çok yüksek nitelikli bir su üretebiliyorsunuz ve bu suyu geri kullanabiliyorsunuz. Şehre bunu ikinci şebeke olarak kullanma suyu olarak da dağıtabiliyorsunuz. İsrail Telaviv’de ikili su sisteminin örneği var. Yarı fiyatla arıtılmış su turuncu hattan şehre tekrar verilerek kullanma suyu, yıkama suyu olarak değerlendiriliyor.

Doç. Dr. Candan Tamerler

Biyoteknoloji, nanoteknoloji olarak baktığımız vakit aslında tarım alanında çok inanılmaz fırsatlar var diye düşünüyorum. Bu çok basit gübreden tutun pestisitlere varana kadar bunların uygulamaları biyolojik kökenli. Onun dışında sağlık sektörü yükselen bir sektör. Avrupa’da da yükselen bir sektör. Sağlık sektöründe de

kendimizi sadece ilaç ve ilaç hammaddeleriyle sınırlı tutmamamız gerekiyor. Şu aşamada çok basit diagnostik kitlelere de yönelmekte çok büyük avantajlar sağlıyor. Özellikle protez veya implant malzemelerde Türkiye’yi içinde bulunduğu ortam olarak büyük fırsatlar bekliyor. 2008-2009’daki Avrupa pazarında beklenen cirolara göre Türkiye burada büyük fırsatları yakalayabilir. Onun dışında ara kesitlerde, tekstil, gıda olsun yani belli bir emisyon kökenli malzemeler bunların kombinasyonları gene bir açılım sağlayabilir.

Cengiz Ultav

Ben gene kendimi tekrar edeceğim. Tekstilin ne kadar güç bir dönemden geçtiğini biliyorum ama yapılabilecek şeyler var. Eğer hâlâ kullanılan cipleri varsa hemen satsınlar. 50’şer bin dolar bir araya koysunlar. Bu STM cihazlarını, atomik mikroskoplarını, vakum altında karbon nano tubeleri ve florelleri üretme tekniklerini yapabilecekleri, öğrenebilecekleri kendi ArGe’lerini, mühendislerini daha ileri seviyede yetiştirecekleri bir Mükemmeliyet Merkezinin etrafında, bir rekabet öncesi iş birliği şeklinde birleştirsinler. 5 sene sonra bu makus kaderi değiştirme şansına sahip olacaklarına ve Türkiye’nin ismini ileri malzemeler konusunda bu geleneksel sağlam toprağın üzerine tekrar yerleştirebileceklerine yüzde yüz inanıyorum. Böyle “Bilkent Üniversitesi’nde, TÜBİTAK’da nanoteknoloji merkezi var, bir Mükemmeliyet Merkezinin üçüncüsüne gerek mi var?” denilmemesini istiyorum, 13. hatta 23. kurulsun ve birbirleriyle de işbirliği içerisinde rekabet etsinler diyorum.

Soru

Biz bu sene bir ulusal hidrojen kongresi yaptık. O kongreye katılımın olması için ben büyük gayret sarf ettiğim inancındayım. Çok planlı çalışmalar yaptık ona rağmen açılış oturumunda 450 arkadaş vardı, yemekte 400 kişi, öğleden sonra da 300 kişi. Bu insanların burada bu kadar sabırla oturmalarını takdirle izliyorum. Bizim hocaları tutmak zordur. Bir iki cümle katkıda bulunmak istiyorum. Bu hidrojen konusu ile ben bir yıldır uğraşıyorum, 35-40 yıldır uğraşanlar var Türkiye’de çok kaliteli bir ekip var. Bizimle çalışan aşağı yukarı 50 tane çok değerli arkadaş var. Ben sanki bu işin başkanı gibiyim. Biz bunun bir çok yerde kullanılacağını görüyoruz. Tertemiz bir dünya, arabalarda, evlerin ısıtılmasında kullanılacağını görüyoruz. Kendimizde bir şeyler yapıyoruz. Bahçeşehir Üniversitesi’nde hocayım. Bu insanlar çok temiz insanlar hidrojenle uğraşıyorlar. Ben 2-3 yıldır gidişatı takip ediyorum, biz hep zarar ediyoruz, insanlar toplansınlar diye bu kongrelerde büyük paralar harcıyoruz ve geliyorlar

da. Yani iki hidrojen bir oksijen su yapıyor şu anda, tekrar hidrojen oradan da tekrar enerji elde ediliyor. Okyanuslar kadar hidrojen, enerji var bu çok güzel bir konu bilgilerinize sunarım.

Sorular ve Katkılar

Soru

İlk sorum Sayın Ultav'a olacak. Çin aslında bu yıl son 9 ay içerisinde dış ticarete 100 milyar dolar fazlalık sağladı. Tabii oradaki ArGe ve kaynaklar yaklaşımı bakımında Türkiye buradan biraz farklı gözüküyor. Yani biz o hedefe ulaşabilecek miyiz? Bir de merak ettiğim bir şey var, biraz konu dışı gözükcek ama Vestel ne ithal ediyor yani ithalata ne kadar döviz harcıyor, ne kadar ihracatla döviz kazanıyor? Yani makro açıdan baktığımız zaman keşke Türkiye'deki bütün şirketler kendi bilançolarında döviz yönünden kazanç sağlasalar idi bizde dış ticarete bu kadar açık vermezdik.

İkinci sorum Sayın Tamerler'e. İTÜ'de mutlaka somut çalışmalar yapıyordur, bunlardan bir kaç örnek verirseniz sevineceğim. Sayın Öztürk'ten de bir istirhamım var. Belki belediyeleri uyarmak lazım, bizlerinde aslında 30 yıl gecikmeyle de olsa dahi özellikle evlerimizde atıklarımızı, metal atıklar, cam atıklar, plastik atıklar, kağıt atıklar ve biyolojik atıklar olarak gruplandırmamız gerekiyor. Biyolojik atıklar acaba hiç bir işleme tabi tutulmadan doğrudan toprağa gömülse acaba biyo tarım yapılabilir mi? Türkiye'de malum topraklar fakir.

Cengiz Ultav

Şimdi Çin'in 100 milyar dolar ticaret fazlası olduğu kesin. Bunun da yaklaşık 78 milyar dolarının yabancı sermaye katkısının karşılığı olduğunu, yani yabancı sermayenin olduğu ve bunun da yaklaşık 46 milyar dolarının Çin dışına çok rahat çıkarılabildiği bilgileri var. Dolayısıyla birincisi Çin'in büyüklüğünün kimseyi fazla da korkutmasın, bunun için mitolojik yani her yerden hikayeler var. İş doğru sapanı bulabilmekte diye tahmin ediyorum. Türkiye'nin ben bu şekilde elinde çok fırsatların olduğuna, fırsat alanlarının bulunduğu ve bu alanlarda da gerek Çin'le gerekse ABD ile yerine göre rekabet yapılabileceğine inanıyorum.

İkinci sorunuzla da bu son kısmı birleştirmek istiyorum. Vestel geçen sene 3 milyar doların üzerinde ihracat yaptı. Bizim sattığımız malın maliyetinin %50'si ithalattır. Yani bir TV'nin içine giren plastik, mekanik, cam vs. karton ne dersiniz deyin, bunların %50'si ithalattır. Dünyada imal edilen herhangi bir elektronik cihazın %50'si Uzakdoğu'dan ithalattır. ABD'de de yapılırsa, Almanya'da da yapılırsa, nerelerde yapılırsa yapılsın, %50 Uzakdoğu'daki yarı iletken fabrikalarından

veya diğer bir takım fabrikalardan yapılan ithalattır. Elektronikte %50'nin altında ithalatı zaten düşürmek mümkün değil.

Yalnız dikkatinizi şuraya çekmek istiyorum. Bir ürünün Avrupa'da pazar payı kapması için sizin o endüstrideki değer zincirinde sadece üretim gibi dar bir yerde değil, tasarım, marka ve pazarlama alanlarında, her yerde bulunmanız lazım. Biz Avrupa'da bir ürünümüzü sattığımız zaman tasarladığımızdan para kazanıyoruz, ürettiğimiz için para kazanıyoruz. Türkiye'deki çok verimli lojistik firmaları ile birlikte Avrupa'da mesela Carrefour'un 200 tane noktasına her ay 2-3 kere sipariş alıp teslimat yapabildiğimiz için para kazanıyoruz. Avrupa'nın gittikçe kompleksleşen, gittikçe daha büyük bir bürokrasi içine gömülen regülasyon sistemini, bakım, tutum, recycling gibi sistemini müşterimiz adına yönetebildiğimiz için para kazanabiliyoruz.

Dolayısıyla ithalat denilen şey bu çerçevede içerisinde yaklaşık %30-35'lere kadar düşebiliyor. Ben çok boyutlu yönetme dediğim zaman, firmaların, ben bunu 3'e yapıyorum diğeri 5'e yapıyor şeklindeki rekabetçiliğin bir adım ötesine geçmek gerektiğini, teknolojiyi, pazarları ve ürünleri bir arada çok boyutlu bir yönetim içerisinde devam ettirmek gerektiğine inanıyorum. O zaman ithalat girdilerinin bu cari açık içerisinde hiç bir önemi kalmayacaktır.

Doç. Dr. Candan Tamerler

Biz İTÜ'de bu alanda oldukça söz getiren bir grup olduk. Az evvel Cengiz Bey'in söylediği ile ilişkilendirmek istiyorum, Türkiye'de tek bir grup, tek bir ulusal merkez olamaz. Bir çok merkezin sanayicilerin ortaklaşa gelip kurduğu, üniversite ve sanayinin beraber kurduğu Mükemmeliyet Merkezlerinin sayısını artırmak lazım. İTÜ'de biz biyonanoteknoloji alanında bayağı iyi çalışmalar yaptık, ulusal biyonanoteknoloji ağı kuruldu, onun da eş başkanlığını Bilkent'ten Mehmet hocamızla beraber sürdürüyoruz. Bütün hedefimiz, bu alandaki çalışmaların gerçekten literatür bilgileri veya yurtdışındaki literatür bilgileri olarak algılanmamasını sağlamak. Sadece ulusal değil uluslararası aktif ve dinamik bir yapıyı oturtabilmek, bu çalışmaların da üniversite hatta bir üniversite içerisinde kalmamasını sağlamak, bizim kendi üniversitemizde bir çok birimimizin, yani makina malzeme kimya mühendisliğinde moleküler biyolojisine kadar arkadaşların farklı destekler vererek katkıda bulunduğu projelerimiz var. Öğrencilerimizin projelerinde mesela TTGV'nin desteklediği belli bir üretim aşamasına dönüşecek projeler de çıktı. ODTÜ'de, Bilkent'te benzer bir yapılanmayı görüyoruz. Dolayısıyla sanayicilerimizin de bunların bizlerin üniversitelerinde ve kendi yapılanmamız içinde yapılabilirliğine aşina olmanızı çok istiyoruz.

Prof. Dr. İzzet Öztürk

Burada katı atık yönetimiyle ilgili bu ikili toplam sistemi büyük şehirlerden başlamak üzere 2010 yılına kadar oluşturmak bizim hedefimiz. Bir şekilde belli bir oranda oturtulmuş olacak. Şu anda hazırlığını yapan belediyelerimiz var, ilanlarını yapmış durumdadır. Burada ambalaj atıkları bir poşet içine toplanacak, yani 11 tane ayrı şeyden bahsetmiyoruz. Japonya 11'in üzerinde mutfakta ayrıştırıyor. O kadar iddialı değiliz ama özellikle yüksek gelir gruplu yerlerden başlayarak, ambalaj atıkları mavi poşette, organik atıklar diğer bir poşette veya konteynırda. Organik atıkları eğer karbon oranını azaltmadan toprağa gömersek, toprağa ve bitkiye zarar veriyor. Onun için karbon azot oranını belli bir değere indirmek için ya onu unaerobic ya da aerobic olarak bir işleme tabi tutmamız gerekiyor, zaten kompostun amacı da bu oluyor.

Soru

Sanayi-Üniversite işbirliği konusunda bir soru sormak istiyorum. Burada bir çok sanayici arkadaşla beraberiz. Sanayiye kendi araştırmalarına katmak için üniversitelerimizin bu konuda girişimleri oluyor. Yanılmıyorsam İTÜ'de böyle bir araştırma merkezi var. Sanayici arkadaşlar bu konularda nasıl faydalanabilirler, ortak proje geliştirebilme imkânları var mıdır?

Doç. Dr. Candan Tamerler

Bizim Moleküler Biyoloji Biyoteknoloji Araştırma Merkezimiz 2004'te kuruldu. Kurulmasındaki ana ilke, üniversite ve sanayi arasında belli bir sinerji yaratabilmektir. Bu doğrultuda da aslında bir platform girişimimiz olmuştur. Biotek platformlarını başlattık onları Talat Bey'le beraber devam ettireceğiz. Burada üniversite sanayi bir araya getirip sadece İTÜ'den belli hocalarla yapılacak projelerin dışında da İstanbul içi olsun, İstanbul dışı olsun sanayiden de, üniversiteden de konu başlığında, gerek bir malzeme, gerek medikal alan gerekse tekstil alanı üzerine belli platformlar düzenliyoruz. Burada hedef; grupların bir araya gelmesi, projeler yapması. Şimdi bizim kendi kapsamımızda yürüttüğümüz sanayicilerle belli projelerimiz var. Kağıt sanayiinde Eureka projemizi bitirdik. Türkiye'den gene iki ayrı sanayi kuruluşunun yer aldığı Türkiye'nin ilk kapsamlı AB proje gruplarından bir tanesiyiz. Biz bütün sanayicilere gerek verilecek hizmet açısından bu ürün veya belli bir alan analizi olabilir onun dışında yazabilecekleri projelerde ortak yapılabilecek çalışmalarda ve hatta laboratuvar imkânlarında belli "bench"lerin kullanılması konusunda açtık. Aslında bu yolu beraber koşmamız gerektiğine de inanıyoruz. Yurtdışına baktığımızda başarılı örnekler bir ya da iki grubun

bir arada çalışmasıyla değil, bir çok grubun entegre olmasıyla söz konusu olabiliyor.

Soru

Sayın Öztürk yenilenebilir enerji yasasından bahsettiği için, söz almak lüzumunu hissettim. Nanoteknolojide ülkemizde önemli gelişmeler olduğunu yakından görme imkânım oldu. Bu yönden de bahtiyarlık duyuyoruz. Özellikle biz hidrojen enerjisi vasıtasıyla nanoteknoloji üzerinde önemli çalışmaları yapılmasını arzu ediyoruz. Bor madeni üzerinde yine aynı şekilde önemli çalışmalar yapılmasını istiyoruz ama bir altyapının oluştuğunu, yavaş yavaş hiç olmazsa nanoteknolojiyi kaçırmayacağımızı gördüğüm için bir huzur içerisindeyim.

Ben Sayın Özdemir'in yenilenebilir enerji hususunda söylediklerine kendisine hak vermekle beraber Türkiye'de ilk defa yenilenebilir enerjiyle ilgili olarak çıkarmış olduğumuz bu yasanın sadece söylediği kadar cılız olmadığını, çok önemli adımlar meydana getirdiğini, rüzgâr enerjisi konusunda ciddi yatırımların yapılmaya başlandığını ve bu yasada bulunan küçük su kaynaklarının da önemli bir şekilde tüm müteşebbüsler tarafından 500'den fazla Türkiye'nin çeşitli yerinde yeni yatırımlar yapıldığını ve buralarda elektrik enerjisi üretmek için çalışmalar başladığını ayrıca jeotermal enerjiden yine elektrik enerjisi üretme çalışmalarının başladığını belirtmek isterim. Şikayet ettiği yasanın üzerinde ücretle ilgili yeni bir teklif hazırladığımı, bu yeni teklifte 5,5 avro centten daha az olamayacak şekilde bir alım garantisi ve 7 yılı da 10 yıla çıkaran alım garantisi olan yeni bir düzenleme yapacağımızı da burada belirtmek istiyorum.

Soru

Burada iki önemli konu var. Biz sanayiciler olarak, sizlerle yani temasımız olan konularla ilgili nasıl yatırım yapabiliriz, birlikte nasıl iş yapabiliriz? Biz Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ArGe Genel Müdürlüğü olarak bu yıl zaten tüm üniversite rektörlüklerine ve sanayi ve ticaret oda başkanlıklarına gönderdik. SANTEZ diye yeni bir destek programı açıkladık. Bu programa ilişkin 22 Kasım'da Ankara'da geniş katılımlı bir toplantı yapacağız. Teknik Üniversiteden de şu anda 3 proje bize intikal etti. Şu an 43 civarında proje var. SANTEZ'de amaç sanayicinin rekabet gücü açısından karşılaştığı sorunları üniversitelerde bilimsel tez konusu olarak işlenip çözüme kavuşturulması ya da üniversiteler açısından tanımı, üniversitelerde yapılan bilimsel tez çalışmalarının kısa ya da orta vadede ülke ekonomisine katma değer yaratacak konulardan seçilmesi bunu ayın 22'sinde geniş katılımlı bir toplantıyla açıklayacağız ama bakanlık web

sayfamızda 2 aydır ilan etmiş durumdayız. Birinci söylemek istediğim bu.

İkincisi biyo ve nanoyla ilgili biz yine AB mali işbirliği programından desteklenmek üzere Hacettepe Üniversitesi ile birlikte Biyoteknoloji Kuluçka Merkezi ve Referans Laboratuvarı projemiz var. Bu o alanda faaliyet göstermek isteyen girişimci araştırmacı tüm insanlar için çalışma yapabilecekleri bir ortam fırsatı tanımak amacıyla başlattığımız projedir.

Bir diğer proje Bilkent'te üniversite bünyesinde böyle bir çalışma var DPT'nin desteği ile ama biz yine teknoparkta KOBİ'lerimizin, araştırmacılarımızın, girişimcilerimizin, herkesin faydalanabileceği yine bir nanoteknoloji kuluçka merkezi projemiz var, o da devam ediyor şu anda. 4691 sayılı kanunla ilgili Cengiz Bey Çin'den örnek verirken Akmerkez fiyatları oranında teknoparklarda ücretler pahalı gibi bir yorumda bulundu. Evet, doğru. Ben aynı zamanda 4691 sayılı kanunu yürüten genel müdürüm, aynı zamanda Değerlendirme Kurul Başkanım. Kanun 2001 yılında çıkmış ama kanunun Cengiz bey haklı olarak söyledi bu konularla 2. yasama döneminde Başbakanlığa göndereceğiz. Burada, çok toleranslı bir yapı var. Siz yüksek teknolojidesiniz biliyoruz bütün ekibinizle oradasınız bizim için de fevkalade güzel birşey sizin orada lokomotif görevi üstlenmiş olmanız ama teknoparklar stratejik anlamda çok önemli mekanizmalar, yenilikçi bilgi fikir ve düşünceye dayalı üretimin yapılabilmesi için son derece önemli yerler. Türkiye'de yeni bir konu ama güzel gelişmeler var, iki gün sonra Dünya Teknoparklar Birliği Toplantısı'nda anlatacağız.

Cengiz Ultav

Müsaade ederseniz bazı noktaları soru olarak kabul etmek istiyorum. Bakın teknoparkın öncelikle kavramlaşması lazım. Teknoparkı fiziksel olarak düşünürseniz teknopark yasasını çıkarırken buradaki yöneticisi buranın yemeğini de versin, teknoparkçı bu işten para kazansın şeklinde bir şeyin içerisine girerseniz bu işin olması mümkün değildir. Teknoparkın bir kavram olarak yani bir kuluçka, bir mekanizma, bir sistem ve bunun fiziksel lokasyona bağlı olması gibi bir şeyin hiç bir şekilde lüzumu yok.

İkincisi, devletin yapacağı işlerde interneti taklit etmeye çalışmaması lazım. İnternette gelen bir takım şeyleri tabiatıyla insanlara erişmesini sağlayabilecek bu geniş bantların fabrikalara, evlere, yurtlara kimsesiz olan yerlere her yere ulaşmasını sağlayacak kolaylaştırıcı şeyleri genelde yapması lazım. O zaman göreceksiniz ki sizin devlet olarak şu anda yapmaya çalıştığınız sıcak sacın üzerine bir maşrapa suyu atıp buharlaşması şeklindeki bir takım şeylerdir. Bu geniş bandın ucuz bir şekilde halka ulaşmasını sağlarsanız, bu

şekilde örtü çarşaf mekanizmalar zaten kendiliğinden fabrikaların, insanların ayağına gelecektir. Devlet nokta atış yapmayı, göbeğinden vermeyi öğrendiği zaman, bunun mekanizmalarını getirdiği zaman, işte ancak o zaman doğru yerlerde el ele, kol kola hep beraber bir takım yerlere ulaşma imkânına kavuşacağız.



OTURUM 2A

Sektör Analizleri: Tekstil ve Konfeksiyon Sanayii

Oturum Başkanı:
Ataman Onar

Portaş Giyim Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar:
Önder Eren

Avrupa Tekstil ve Hazır Giyim Organizasyonu (Euratex)
Yönetim Kurulu Üyesi

Cecilio Maria Calvo

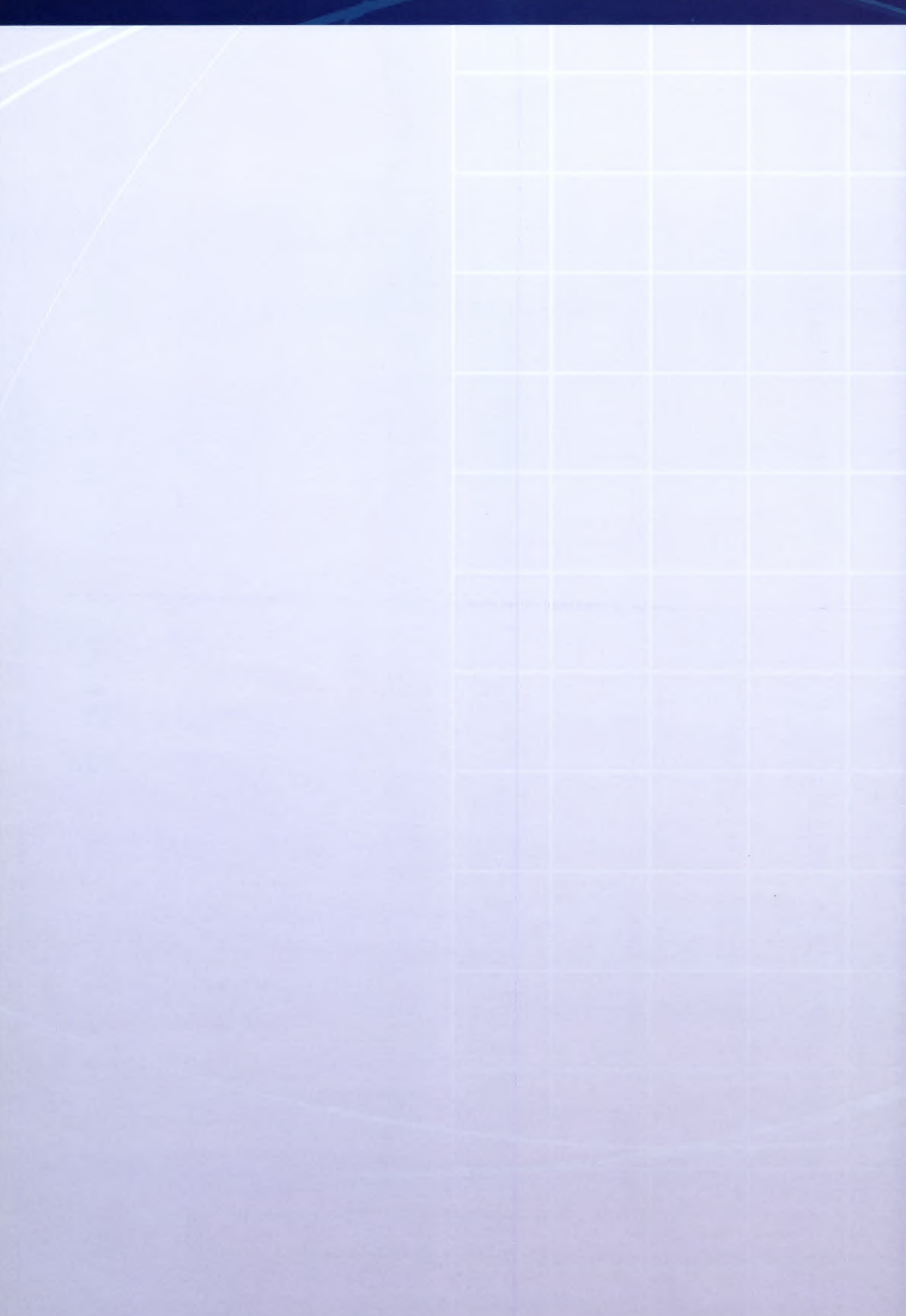
Persentili Internacional S.L. Genel Müdürü

Bülent Başer

Avrupa Tekstil ve Hazır Giyim Organizasyonu (Euratex)
Başkan Yrd.

Vassilis Masselos

Uluslararası Hazır Giyim Federasyonu Başkanı



Ataman Onar

Portaş Giyim Yönetim Kurulu Başkanı

Kongremizin konusu, "Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayinin Yol Haritası"dır. Bir arkadaşşıma konuyu söylediğim zaman, "Bu, tekstilin konusu, acaba diğer sektörlerin hangi konuları var?" dedi. Gerçekten de kongremizin konusu, son birkaç senelik konjonktürde, Türkiye tekstilinin ve hazır giyiminin arayışlarına tercüman olacak bir konu.

Hazır giyimin veya giyimin tarihi, oldukça eskilere dayanıyor. Gerek gereksinim olarak, gerekse bir endüstri olarak, epey eski bir tarihimiz var. Anadolu topraklarının doğal örtüsü bir zamanlar pamukmuş, o tarihlerden itibaren Türkiye'nin belirli yerlerinde tekstil gelişmiş. Cumhuriyet döneminde Atatürk'ün ilk teşvik ettiği yatırımlar tekstil yatırımları olmuş ve Sümerbank kurulmuş. 1980'li yıllardan itibaren, Türkiye dünyaya açılışını büyük ölçüde tekstil ve hazır giyimde yapmış. Bu tarihe baktığımızda, ülkemizle sanayimizin birbirlerinden ayıramaz unsurlar olduğunu tespit ediyoruz. Mevcut duruma baktığımız zaman, ihracat kalemleri içinde en fazla %20-25 ithalatı olup, Türkiye'ye %75-80 katma değer sağlayan 20 milyar dolarlık bir sektör konumundadır.

Entellektüel katılım olarak incelediğimizde; hazır giyim alanında iki uluslararası kongre Türkiye'de yapılmış, Uluslararası Hazır Giyim Federasyonu'nun (IAF) iki defa başkanlığı yürütülmüş, Avrupa Tekstil ve Hazır Giyim Organizasyonu Euratext'de Yönetim Kurulu üyeliği ve Başkan Yardımcılığı'nı bulunan bir ülke Türkiye. Bu bakımdan sadece milli sanayi olarak değil, milletlerarası her forumda da Türk'ün ismini duyuran ve ağırlığı olan bir sektör.

Ülkemiz, dünyada hem tekstil hem de konfeksiyonu proaktif bir şekilde barındıran çok az ülkeden biri. Bunun yaratmış olduğu ve yaratacağı sinerjinin çok önemli olduğu bu sektör, 1980'li yıllarda, ucuz işçilik ve Avrupa'ya yakınlık gibi faktörlerle atılım sağlamış. Bugün Avrupa'ya yakınlık ve ucuzluk faktör olmaktan çıktı, bunun yanında yine rahatlıkla geliştirebileceğimiz ve şu anki başarımızda da yeri olan ürün-hizmet kalitesi, süreç kalitesi, hızlı çevrim, modaya duyarlılık, proaktif davranış, esneklik, az önce ifade ettiğim gibi, tekstil ve hazır giyimin entegre sistemler olarak çalışması, bizim için çok önemli unsurlar haline geldiler.

İstihdamda ücretlerdeki kesintiler, kur, girdi maliyetleri bizim için büyük sorunlardır. Bunları, ya bizim ayağıımıza takılmış ve bizi suyun dibine çeken sorunlar ya da bizi belirli bir antrenmanda güçlendirip ileriye dönük olarak bize güç verecek unsurlar olarak görebiliriz. Türkiye'de hazır giyim ve tekstil, bu antrenman unsurlarını iyi kullanırsa ve dünyadaki, özellikle de AB'deki çok önemli konumunu sadece muhafaza etmek değil, belirli

koşullara göre, belirli yerlerde bir metre geriye gidip başka yerlerde üç metre ileriye giderek cephe genişletmek suretiyle güçlendirse çok iyi noktalara gelecektir.

Önder Eren

Avrupa Tekstil ve Giyim ve Organizasyonu (Euratex) Yönetim Kurulu Üyesi

Bu çok ilginç ve uzun vadeli konuyu hazır giyim açısından irdelemeye çalışacağım. Bu konu başlığı altında, öncelikle dünyadaki gelişmelere değinmek istiyorum: fırsatlar, rekabet, riskler ve perakendedeki gelişmeler. Daha sonra kısaca, Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin mevcut durumunu ve 2005 ve sonrasındaki gelişmeleri ele almaya çalışacağım. Bu bölümler hepinizin aşına olduğu bölümler olduğu için hızlı geçmek istiyorum. Daha sonra global yeniden konumlanma konusundaki analizi ve bizim öngörülerimizi ve önerilerimizi dile getirmeye çalışacağım.

Dünyadaki fırsatlar açısından gelişmeleri ele almaya başladığınızda, yenilikçi ve yaratıcı olmak rekabet avantajları getirmeye başlıyor. Tasarım, koleksiyon, moda ve markalaşma ile yeni pazar olanakları yaratılabiliyor. Burada, ilginç bir örnek olarak, ülkemizde hiç yapılmayan bir spor olmasına rağmen, sörf ile alakalı bir markanın uzun yıllardır pazarımızda olduğunu görüyoruz ve ben bunun markalaşma ve tasarımla olduğunu düşünmekteyim. Kaliteli, hızlı ve nihai müşteri yani tüketici odaklı hizmet ve ürünlerin geliştirilmesiyle, müşteri potansiyeli de genişliyor. Nihai tüketiciye odaklı koleksiyon yaratıldığında, bu hem markalar açısından hem de perakendeciler açısından bize enteresan fırsatlar yaratabiliyor. Perakendecilik ve mağazalaşmayla, doğrudan pazara giriş olanakları artıyor. Burada son zamanlarda ülkemizde de yaşanan örnekler var. Özellikle hepimizin bildiği gibi "jean" alanında Rusya ve Ukrayna pazarlarında mağazalar açma yoluyla bu olanakları artırmış, başarılı olmuş kuruluşlarımız var ve bu ilave katma değer ürün fiyatına yansıtılabiliyor. Üreticiler olarak baktığımızda, mağazalar açma yoluyla pazara

Dünyadaki Gelişmeler: FIRSATLAR

- > **Yenilikçi ve yaratıcı olmak rekabet avantajları getirmektedir.**
- > **Tasarım, koleksiyon, moda ve markalaşma ile yeni pazar olanakları yaratılmaktadır.**
- > **Kaliteli, hızlı ve müşteri (nihai tüketici) odaklı hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi ile müşteri potansiyeli genişlemektedir.**
- > **Perakendecilik ve mağazalaşma ile doğrudan pazara giriş olanakları artmaktadır.**
- > **İlave yaratılan katma değer ürün fiyatına yansıtılabilmektedir.**

Şekil 1

girdiğimizde üretici satış fiyatımız da dörtle çarpılabilir hale geliyor. (Şekil 1)

Rekabet açısından yaşanan gelişmelere hızlıca değinirsek, öncelikle Romanya, Bulgaristan, Mısır devrede ve Bangladeş ile Hindistan gibi, daha fazla ülke üretime giriyor. Ticaretteki serbestleşmeyle, kotaların, kısıtlamaların, gümrüklerin ortadan kalkmasıyla rekabet çok hızlı bir şekilde artıyor. Perakendecilik alanında da rekabet yoğunlaşıyor. Perakende zincirler çoğalıyor, alışveriş merkezleri artıyor ve yeni markalar devreye giriyor. Rekabet giderek, yenilikçilik, tasarım, koleksiyon ve moda alanında yoğunlaşıyor. (Şekil 2)

Dünyadaki Gelişmeler: REKABET

- **Daha çok sayıda ülke üretime girmektedir.**
- **Dünya ticaretindeki serbestleşme ile rekabet hızla artmaktadır.**
- **Perakende alanda daha yoğun rekabet yaşanmaktadır.**
- **Rekabet giderek yenilikçilik, yaratıcılık, tasarım, koleksiyon ve moda alanında yoğunlaşmaktadır.**
- **Tedarikçi ülkeler arasında fiyat ve pazar rekabeti artmaktadır.**

Şekil 2

Risklere göz atacak olursak, global alanda arz fazlası bulunuyor. Hepimizin de bildiği gibi, özellikle hazır giyim sektörü pazara girişte daha az sermaye gerektirdiğinden ve emek-yoğun bir sektör olduğundan, yeni kalkınmaya çalışan ülkeler için cazip bir alan ve dolayısıyla bu ülkeler arz fazlası yaratıyorlar. Buna karşılık, hazır giyim ürünü talebindeki artış hızı yavaşlamaktadır. Gelişen ülkelerde, yani talebi artıracak ülkelerdeki değişen hayat tarzları, gelirin giyimden daha çok kişisel gelişim gibi değişik yerlere harcanmasından dolayı, fiyatlardaki dalgalanma aşağı yöndedir. Pazar, müşteri, ürün garantisi azalıyor. Artık, sadık müşteri sayısı çok azalmış durumda,

Dünyadaki Gelişmeler: RİSKLER

- **Global alanda arz fazlası bulunmaktadır.**
- **Hazır giyim ürünü talebindeki genişleme yavaşlamaktadır.**
- **Fiyatlar aşağı yönlü dalgalanma göstermektedir.**
- **Pazar, müşteri, ürün garantisi azalmaktadır.**
- **Global faizlerdeki yükselme ve ekonomilerin yavaşlaması ile global hazır giyim ticaretindeki genişleme yavaşlayacaktır.**

Şekil 3

müşteriler rahatlıkla bir yerden diğerine geçebiliyor. Ayrıca global faizlerdeki yükselme ve ekonomilerin yavaşlamasıyla da global hazır giyim ticaretindeki genişlemenin yavaşlayacağını düşünüyorum. (Şekil 3)

Perakendedeki gelişmeler de bizi ilgilendiriyor. Zincir mağazaların pazar payı artıyor. Bu bizim açımızdan, daha hızlı ürün çevirme isteğinde olan mağazalar için, daha kısa terminlerde iş yapmamız anlamına geliyor. Zincir mağazalar, markaların kârından pay aldıkları için, siparişi veren markalar da bizim üzerimize fiyat baskısı uygulamaya başlıyor ve mağazalar kendi satışlarıyla ödemeleri yapmak istediğinden bizim tahsilat vadelerimiz uzuyor. Güçlü finansman desteği olan markalar hızla dünyaya yayılmakta, kısıtlı finansman kaynakları olanlar ise aynı hızı yakalayamamaktadırlar. (Şekil 4)

Dünyadaki Gelişmeler: PERAKENDE

- **Zincir mağazaların pazar payı artmaktadır.**
- **Güçlü finansman desteği olan markalar hızla dünyaya yayılmakta, finansman olanakları kısıtlı olanlar aynı erişime ulaşamamaktadır.**
- **Nihai fiyatın içinde üretim maliyetlerinin payı tarihin en düşük oranındadır.**
- **Etkin lojistik yeteneği en büyük rekabet avantajlarından biri olmaktadır.**
- **Sezon ve koleksiyon sayısı artmaktadır.**

Şekil 4

Dolayısıyla, perakendede finansman güçlülüğünün ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkıyor. Hazır giyim nihai fiyatları içinde, üretim maliyetlerinin payı tarihin en düşük oranındadır. Üretici olarak, perakendede bizim satış fiyatlarımızın altı misli fiyatları görebiliyoruz. Stok riskleri, finansman ihtiyacı ve nakit yönetimi, markaların reklam ve tanıtım harcamaları gibi sebepler, fiyatın içindeki üretim maliyetlerinin payını düşürüyor. Bu arada etkin lojistik yeteneği, büyük rekabet avantajlarından birisi haline gelmektedir. Müşteriler bazında yükleme, ülkeler bazında yüklemeye dönmüştür, birçoğumuz neredeyse mağaza bazında yükleme yapmaktadır. Elbette sezon ve koleksiyon sayısı da, perakendenin ihtiyaçları doğrultusunda artıyor, çünkü perakendeciler müşterilerine daha fazla çeşidi daha kısa sürelerde sunmak istiyorlar.

Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin mevcut durumuna hızlıca göz atacak olursak, yatay entegrasyonunu tamamladık. Tüm üretim hatlarını paket servis olarak yapabilmekteyiz. Sipariş miktarına bağlı esnek üretimimiz artmış durumdadır. Hızlı, Avrupa pazarına yönelik, çok kısa terminli, dört hafta ve hatta daha kısa sürelerde mal gönderebiliyoruz. Kalitemiz yüksek,

tekstil sanayimiz gelişmiş ve çok ileri düzeyde ve bu hazır giyim açısından değeri yadsınamayacak çok önemli bir avantaj. Üretim bilgisi artmıştır, işletmelerimiz çok daha dinamik hale gelmiştir, dünya tüketici eğilimlerine çok daha yakından vakıfız, koleksiyon yaratma yeteneğimiz de eskisiyle mukayese edilemeyecek durumdadır. (Şekil 5)

Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Mevcut Durumu

- *Yatay entegrasyonunu tamamlamış (tüm üretim hatları, paket servis)*
- *Esnek, sipariş miktarına bağlı üretim yeteneği*
- *Hızlı, Avrupa pazarına yönelik çok kısa terminli mal gönderme yeteneği*
- *Yüksek kalite,*
- *İleri tekstil sanayisine sahip olma avantajı,*
- *Üretim bilgisi, yaratıcı dinamik işletmeler, dünya tüketici eğilimlerini görme, koleksiyon ve moda yaratma yeteneği.*

Şekil 5

Sektör ve şirketler, kendi marka ve koleksiyonlarını yaratmaktalar. Yüksek katma değerli mallar üretebiliyoruz. ArGe ve ürün geliştirmeye yoğunlaşmış bir sektör ve şirketler aktif pazarlamaya ciddi ağırlık vermiş durumdadır ve hızlı hareket kabiliyetleri var. Markalarımız artık, kendi satış ve dağıtım kanallarıyla yer alabiliyorlar. (Şekil 6)

Türk Tekstil ve Hazır Giyiminde Yeni Gelişmeler

- *Kendi marka ve koleksiyonlarını yaratmaktadır,*
- *Yüksek katma değerli mallar üretmektedir,*
- *Ar-Ge ve ürün geliştirmeye yoğunlaşmaktadır,*
- *Hızlı ve aktif pazarlamaya geçmektedir,*
- *Yurt dışında kendi markası ile dağıtım ve satış kanalları yaratmaktadır.*

Şekil 6

2005 senesi sonrasında, ülkemizdeki gelişmelere ana hatlarıyla değinecek olursak, genel beklentinin aksine ihracat yavaşlayarak da olsa artmıştır; yani milyorsam hazır giyim ihracatında %4,92 oranında bir artış gerçekleşmiştir. Buna karşılık, ihracatta azalma beklenirken üretimde azalma olmuştur, ki bu da %12,5 civarındadır. İç piyasada yabancı rekabeti artmaktadır. Pazara giren yabancı markalar, büyük mağazalar, açılan alışveriş merkezleri, kâr marjları üzerinde büyük baskı unsuru olup tabii ki kârlarımızı düşürmektedirler, sermaye artışları ve kapasite genişlemeleri de sınırlanmaktadır. Bütün bunların

sonucunda, etkin, verimli ve rekabetçi olmayan firmalar kapanmaktadırlar. Sabahki açılış konuşmasında The Economist dergisinin editörünün de değindiği gibi, verimlilik Türkiye için gelecekte de en önemli kavramlardan birisi olacaktır. Tabii ki firmalar arası konsolidasyon, kümelenmeler oluyor ve bunları Gaziantep ve Adıyaman gibi belirli bölgelerde görüyoruz. (Şekil 7)

2005 Sonrası Sektörel Gelişmeler

- *Uluslararası beklentilerin aksine 2005 yılında ihracat yavaşlayarak ta olsa arttı,*
- *İhracatta azalma yerine beklenmedik oranda üretim azaldı.*
- *İç piyasada yabancı rekabeti artmaktadır,*
- *Kar marjları düşmekte, sermaye artışları ve kapasite genişlemeleri sınırlanmaktadır,*
- *Etkin, verimli ve rekabetçi olmayan firmalar kapanmaktadır,*
- *Konsolidasyon ve kümelenme görülmektedir.*

Şekil 7

Bütün bunların ışığında, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nde Ufuk 2010 Grubu'nun bu değerlendirmeleri sonucunda oluşturduğu önerilere ve global yeniden konumlanmanın detaylarına bakalım. Yeniden konumlanmaya girerken dikkat edilmesi gereken en önemli şeylerden iki tanesi, aktif pazarlama ve üretim yapısını geliştirme gereğidir. Yatırımlarda yapısal değişimler vardır. İnsan kaynaklarında gelişmeler olmaktadır; insan kaynaklarının iç bölümlerindeki değişiklikler ve verimlilik artışları bunlardan bazılarıdır. Anadolu, artık üretim merkezi haline gelmekte ve İstanbul moda merkezi olarak konumlanmaktadır. (Şekil 8)

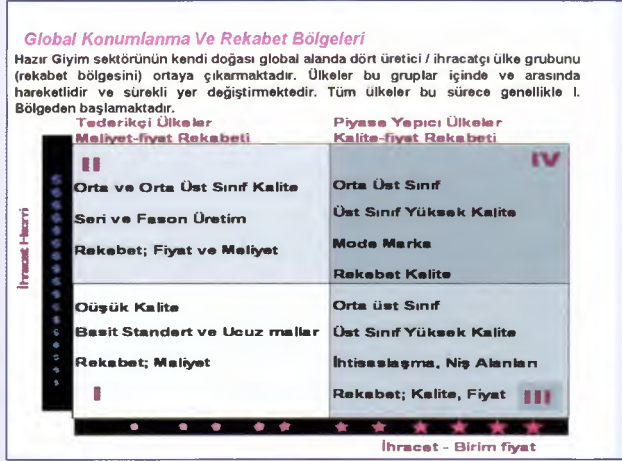
Global Yeniden Konumlanmanın Temel Unsurları

- *Aktif pazarlama,*
- *Üretim yapısında gelişme,*
- *Yatırımlarda yapısal değişme,*
- *İnsan kaynaklarında gelişme ve verimlilik artışları,*
- *Uygun ölçeklerde ve şirketler arası işbirlikleri*
- *Anadolu: Üretim merkezi*
- *İstanbul: Moda merkezi*

Şekil 8

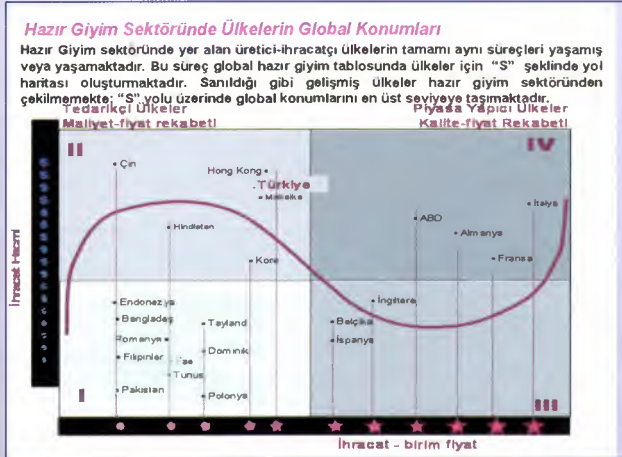
Bunu bir tablo üzerinde analiz etmeye çalışırsak, dikey eksen ihracat hacmi, yatay eksen de birim fiyattır. Genellikle hazır giyime giren her ülke birinci çeyrekte başlıyor. Düşük kalite, temel mallar, standart ürünler ve rekabet düşük maliyetle yapılıyor. Daha sonra, ikinci gruba çıkılıyor. Burada ihracat hacmi yüksek fakat birim

fiyat hâlâ düşük. Burada da orta ve orta-üst kaliteler söz konusu, daha seri üretime geçilmiş, rekabet maliyette olduğu kadar fiyatta da olmaya başlıyor. Üçüncü çeyrekteyse, birim fiyat yüksek fakat ihracat hacmi ikinci bölümde olduğu kadar yüksek değil. Burada orta, orta-üst ve yüksek kalite ürünler üretiliyor, ihtisaslaşma söz konusu, niş alanlar ve ürünler var, rekabet kalite bazlı fiyatta yapılıyor. Dördüncü çeyrekteyse, orta ve üst sınıf mallar var, kalite yüksek, moda ve marka çalışılıyor, rekabet kaliteyle yapılıyor ve moda ve markayla beraber fiyat, rekabet unsuru olmaktan çıkıyor. (Şekil 9)



Şekil 9

Bu tanımları yaptıktan sonra, dünya pazarındaki ülkelerin bu çeyreklerde nerelerde olduklarına bir bakalım. Endonezya, Bangladeş, Tayland, Romanya, Tunus, Fas gibi ülkeler ilk bahsettiğimiz yerdeler. İkinci bölümde bizimle beraber Hong Kong, Çin, Hindistan gibi ülkeler yer alıyorlar. Üçüncü çeyrekteki ülkeler arasında, İngiltere, Belçika ve İspanya'yı sayabiliriz ama ihracat hacimleri göreceli olarak düşük. Dördüncü çeyrekteyse, marka, moda yaratan İtalya, Fransa, ABD gibi ülkeler bulunuyorlar. Bu gelişme genellikle, S eğrisi şeklinde cereyan ediyor, yani birinci çeyrekten ikinciye, sonra üçe ve dörde yükselme şeklinde. (Şekil 10)



Şekil 10

Bu analizde, Türkiye hazır giyim sektörünün önünde birkaç tane seçenek vardır. Zaten ikinci

çeyrekteyiz, dolayısıyla birinci seçenekte sektör olarak bu grupta kalmayı sürdüreceğiz, dolayısıyla bu gruba yeni katılan, yani birinci çeyrekten yukarı doğru yükselen ülkelerin rekabet baskısını hissedeceğiz ve ihracatta ya sabit kalacağız ya da gerileme yaşayacağız. İkinci seçenek de, kalite ve marka rekabetinin olduğu alana yani üçüncü çeyreğe doğru geçilecek ama ihtisaslaşma, niş alanlarda yoğunlaşma gibi konulara ağırlık verilecek. Sektörümüz içinde ikinci ve dördüncü grubun rekabetine dayanamayan işletmelerin sektör dışına çıkması, ihracat rakamının gerilemesiyle üçüncü çeyrek de kalınabilir. Dördüncüsüyse, yaratıcılık, yenilikçilik özelliklerini kullanarak, moda, marka ve kaliteyi artırarak, rekabetin sadece kalitede ve markada olduğu dördüncü çeyreğe atlayabilmek. İşte böyle kritik bir noktadayız. (Şekil 11)

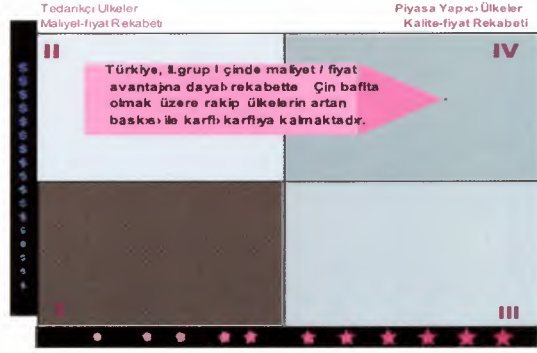


Şekil 11

Kanaatimizce, yaptığımız araştırmalar sonucunda, bizim dördüncü bölgeyi hedefliyor olmamız gerekiyor. İkinci grup için de, maliyet ve fiyat avantajına dayalı rekabette, hepimizin bildiği gibi Çin başta olmak üzere, rakip ülkelerin artan baskısıyla karşı karşıyayız. Eğer bugün bulunduğumuz noktada, kalite, üretimde verimlilik gibi elimizdeki özelliklerle, maliyet-fiyat rekabetinin yapıldığı alandan kalite-fiyat rekabetinin yapıldığı alana doğru geçebilirsek, doğru bir harekette bulunmuş oluruz. Bu konudaki en önemli avantajımız da kalite ve yaratıcılıkta sahip olduğumuz konum ve potansiyeldir. Ben, üçüncü gruba dönüşme olasılığımızın sınırlı olduğunu düşünüyorum, çünkü zaten yüksek ihracat hacmindeyiz ve bu, hacmi düşürmeyi hedeflemek demek ki, böyle bir dönüşüm olamayacağını düşünüyorum. Tabii bu bir sektör değerlendirmesi. Şirketler olarak bakıldığında, bu dört çeyreğin her birinde yer alan şirketler söz konusu olabilir ama Türkiye için düşünüldüğünde birinci çeyrekteki bir şirketin yaşama şansı yoktur. Şu anda, tam ikinci çeyreğin ortasındaki hareketten dördüncü çeyrek ağırlıklı olarak geçmemiz halinde, ikinci ve belki üçüncü çeyrekte de şirketler olacaktır ama Türkiye'nin ağırlıklı olarak dördüncü çeyreğe doğru yürümesi gerekmektedir. (Şekil 12)

Türkiye'nin Yeni Global Konumlanması

Türkiye öncelikle global konumunu kalite / fiyat rekabetinin yaşandığı alana taşımayı ve burada da 4. Bölge içinde tutunmayı hedeflemektedir.



Şekil 12

Bu yeniden yapılanmaya yönelik olarak mevcut yapıya göz attığımızda, pasif pazarlama, sipariş üretimi, orta sınıf parti üretimi özelliklerine sahibiz. Yeni yapıdaysa, daha yönlendirici bir sanayiciliğe dönmemiz, orta-üst grup müşteriye özel üretime, sınırlı yerine yeterli toplam kaliteye ve kaliteye dayalı rekabete doğru yönelmemiz gerekmektedir. Bunun için, aktif pazarlamadan yurtdışı ofisler, yurtdışı zincirler, yurtdışı mağazalar açmaya kaymamız, İstanbul'un moda merkezi olarak konumlandırılması için, moda günleri, moda fuarları düzenlememiz gerek. Kaliteye dayalı fiyat rekabeti için stratejik işbirlikleri gerekecek ve yurtiçi veya yurtdışı ortaklıkla söz konusu olacak. Maliyete dayalı fiyat rekabeti içinse, Anadolu'nun üs olarak kullanılması ve sanayi havzalarının olduğu yerlerde çalışılması gerektiğini düşünüyorum. (Şekil 13)

Yeni Global Konumlanma İçin Yurtiçinde Yeniden Yapılanma

Hazır giyim sektöründe öngörülen yeni global konumlanma ile yurt içinde yeniden yapılanma arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Türkiye'nin global alanda belirlediği yeni konumuna geçiş için sektörün yurt içinde de yeniden yapılanması kaçınılmazdır. Türkiye'nin "S" yolu üzerinde nerede olacağını yurtdışındaki yeniden yapılanma belirleyecektir.



Şekil 13

Bu tabloya bir göz atacak olursak, değişik kriterlerde mevcut yapı ve yeni yapının ne olması gerektiğini görebiliriz. Mevcut yapıda, sanayici ve organizatör sanayici niteliğimiz varken, yeni yapıda bunun yaratıcı ve yönlendirici sermayeciliğe dönüşmesi gerekiyor. Pazarlamada pasiften daha aktif pazarlamaya adım atmamız gerek. Üretim yeri kriterlerinde, mevcut durumda İstanbul ve çevresi ağırlıklıyken, Anadolu'da yatırım, üretim ve hazır giyim sanayi havzalarına doğru kayılması gerekiyor. (Şekil 14)

Sektörün Mevcut ve Yeni Yapısı

Kriterler	Mevcut Yapı	Yeni Yapı
Sektörün Niteliği	Sanayici Ve Organizatör Sanayici	Yaratıcı Ve Yönlendirici Sanayici
Pazarlama	Pasif Pazarlama	Aktif Pazarlama
Üretim	Sipariş Üretimi, Orta Gelir Grubuna Parti Üretimi	Orta - Üst ve Üst Gelir Gruplarına Parti Üretimi + Müşteriye Özel Üretim
Üretim Yeri	İstanbul Ve Çevresi Ağırlıklı	Anadolu'da Yatırım Ve Üretim, Hazır Giyim Sanayi Havzaları
Rekabet	Maliyet Bazlı ve Fiyata Dayalı	Kalite Bazlı ve Fiyata Dayalı
Kalite	Sınırlı Toplam Kalite	Yeterli Toplam Kalite
Moda-marka	Sınırlı - Yetersiz	Moda Merkezi, İstanbul Moda Günleri, Yeterli Marka
İşbirlikleri / Ölçek	Yok veya Sınırlı / Küçük - Orta Ölçek	Stratejik İşbirlikleri, Yurt İçi Ve Yurt Dışı Ortaklıklar / Stratejik Ölçek
Ar-ge / Ö-ge	Sınırlı	Azami
Tekstil Sektörü İle İlişkiler	Sınırlı, İşbirliği	Stratejik İşbirliği

Şekil 14

Rekabette, maliyete dayanan fiyat rekabeti yerine kaliteye dayanan fiyat rekabetine girişmemiz gerekiyor. Kalitede hâlâ sınırlı toplam kalite konumdayken, daha yeterli toplam kaliteye ağırlık verilmesi gerek. Moda, marka mevcut yapıda sınırlı ve hatta yetersiz, dolayısıyla bunun vurgulanması ve İstanbul'un moda merkezi haline getirilmesi gerekecek. İşbirlikleri ve ölçek açısından bakıldığında, mevcut yapıda işbirlikleri ya yok ya da sınırlı miktarda. Ölçekler ise halihazırda küçük ve orta iken yeni yapıda, stratejik işbirlikleri, yurtiçi ve yurtdışı ortaklıkların oluşması gerekiyor, ölçeğin de büyük değil ama stratejik ölçek olması lazım. ArGe ve üretim geliştirme, önemli yol katedilmiş olmalarına rağmen, bugün için hâlâ sınırlıdır. Bunun da azamiye çıkarılması gerekecek. Tekstil sektörüyle ilişkiler, şu anda sınırlı düzeyde ve yine bunun da çok sıkı stratejik işbirliği ortamına sokulması gerekecek.

Rekabet çerçevesini de benzer bir tabloda incelemek istiyorum. Rekabetin unsurlarından üretimde, eski çevrede kapasite yönetimi var, ucuz işçiliğe dayanıyoruz, termin içinde üretim yapıyoruz, maliyetlere göre fiyatlandırıyor ve parti üretim yapıyoruz. Yeni global konumlanmada, kapasite yönetimi yerine verimlilik yönetimi ve teknoloji kullanımı, ArGe yerine üretim geliştirmeye ağırlık verilmesi, çok daha yenilikçi ve yaratıcı üretime önem verilmesi, ürün kalitesi, hızlı üretim ve iç tedarikte etkinliğe ağırlık verilmesi gerekecek. Rekabetin unsurlarından pazarlamaya göz attığımızda, şu anda toptancılara ulaşıp toptancı ve acentalar kanalıyla yapılan satışları, katalog ve mağaza zincirlerini görüyoruz. Burada, bize bu kanalları açan acentalar ve toptancılar gibi aracılardan memnuniyeti hedefleniyor. Yeni konumlanmada toptancılar yerine doğrudan hedef pazar bilgilerine ulaşım söz konusu olmalıdır. (Şekil 15)

Pazarlama zincirlerinde kendimiz yer alabilmeliyiz. Perakendecilik kanalını kullanabilmeliyiz, ki bu başlamış durumdadır. Ayrıca pazarlama, aracının memnuniyetinden ziyade nihai müşterinin

Yeni Global Konumlanma ve Yurtiçinde Yeniden Yapılanma Karşısında İşletmeler İçin Yeni Rekabet Çevresi

Rekabet Unsurları	Eski Çevre	Yeni Çevre
Üretim	Kapasite Yönetimi, Ucuz İşçilik Termin İçinde Üretim, Maliyetlere Göre Fiyat, Parti Üretimi	Verimlilik Yönetimi, Teknoloji Kullanımı, Ar-ge ve Ür-ge, Yenilikçilik, Küçük ve Esnek Parti Üretimi, Ürün Kalitesi, Hızlı Üretimli Tedarikte Etkinlik
Pazarlama	Toptancılara Ulaşım, Toptancı ve Acentalara Kanalı, Katalog ve Magaza Zincirleri, Aracı Memnuniyeti	Pazar Bilgilerine Ulaşım, Pazarlama Zincirleri, Perekendeçilik Kanalı, Dağıtım Kanalları, Müşteri Memnuniyeti
Rekabet	Tek Başına, Bilgiyi Sakla Fiyat Rekabeti	Ortaklar – İşbirlikleri, Bilgiyi Paylaş, Kalite Rekabeti
Katma Değer	Ucuz Emek ile Mal İhracı Müşteride Fiyat Memnuniyeti	Yaratıcılık ve Kalite ile Değer İhracı Müşteride Kalite ve Zevk Tatmini

Şekil 15

memnuniyetine odaklanmalıdır. Rekabet için, bugün şirketlerimiz hâlâ tek başlarına, bilgiyi saklamak eğilimindedirler ve ağırlıklı olarak fiyat bazında rekabet ediyorlar. Oysa yeni konumlanmada, ortaklıklar ve işbirlikleri söz konusu olmak zorundadır; bilginin tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması ve rekabetin kalite rekabetine dönmesi gerekiyor. Türkiye fiyat rekabeti yapma konumunun dışına çıkmıştır artık, bu rekabet biçimi sektöre yeni giren ülkelerin tercihi olmalıdır. Katma değer açısından baktığımızda, bugün hâlâ ucuz emekle mal üretiyoruz ve müşteride fiyat memnuniyeti peşinde koşuyoruz oysa yeni konumlanmamızda mal ihracı yerine değer ihracına odaklanmamız gerekiyor; müşteride de fiyat memnuniyetinden ziyade kalite ve zevk tatminine yani "value for money" fikrine eğilmemiz gerekiyor.

Yeniden konumlanmadaki işletme tiplerine göz atarsak, bölgesel marka markalara bölgesel üretici, global markalara üretici olunabilir, global markaların tedarikçisi ya da fason üretici olabiliriz. Eğer marka ve markalara satış yapan bölgesel bir üreticiyse, yurtdışı bağlantılarına veya organizasyonlarına sahip olmak, organizatör üretici firma olmak, yurtiçinde ve yurtdışında üretim yapıyor ve yaptırıyor olmak, marka ve koleksiyon tasarım yeteneğine sahip olmak, orta ve büyük ölçekli olmak gerekiyor. (Şekil 16)

Yeni Global Konumlanma ve İşletme Tipi

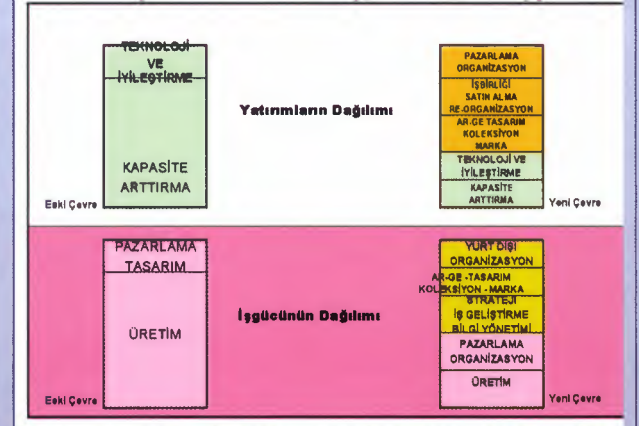
<p>1. Bölgesel Marka / Markalar Üreticisi</p> <ul style="list-style-type: none"> *Yurt Dışı Pazarlama Bağlantıları ve / veya Organizasyonlarına Sahip *Organizatör / Üretici Firma *Yurt İçinde / Yurt Dışında Üretim Yapıyor / Yaptırıyor *Marka / Tasarım / Koleksiyon Yeteneği *Orta-Büyük Ölçekli 	<p>2. Global Marka / Markalar Üreticisi</p> <ul style="list-style-type: none"> *Yurt Dışı Pazarlama Organizasyonlarına Sahip *Kalite / Fiyat Rekabeti *Organizatör / Üretici Firma *Yurt İçli / Yurt Dışında Üretim Yapıyor / Yaptırıyor *Marka / Tasarım / Koleksiyon / Ar-ge Yurt İçli - Yurt Dışında Stratejik İşbirlikleri *Orta-büyük Ölçekli
<p>3. Global Markaların Tedarikçisi</p> <ul style="list-style-type: none"> *Üretici Organizatör *Yurtiçli Ve Yurtdışında Üretim *Ölçek / Maliyet / Fiyat / Kalite Rekabeti *Koleksiyon Hazırlama Yeteneği / Kapasitesi *Teslim Avantajı *Üretimde Esneklik: Parti ve Sezon Üretimi 	<p>4. Rekabetçi Fason Üretici</p> <ul style="list-style-type: none"> *Üretici: Yerli ve Yabancı Firmalara Üretim *Yurt İçinde Üretim *Üretimde Know-how Sahibi *Ölçek, Maliyet, Kalite Rekabeti *Esnek Üretim Yeteneği

Şekil 16

Eğer global marka ve markalara üretici konumundaysak, o zaman sadece yurtdışı bağlantılarına değil pazarlama organizasyonlarına sahip olmak, rekabeti kalite bazlı yapmak, yurtiçinde ve yurtdışında üretim yapmak, yeni ürünler yaratabilmek açısından marka tasarım ve koleksiyon yanında araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, stratejik işbirlikleri yapmak ve yine orta ve büyük ölçekli olmak gerekiyor. Global markaların sadece tedarikçisi konumundaysak, o zaman üretici organizatör olabiliriz, yurtiçi ve yurtdışında üretim yapabiliriz; bu durumda sadece kalite ve fiyat değil ölçek ve maliyet de önemli hale geliyor; Koleksiyon hazırlama yeteneği ve kapasitesi, müşterinin arzusuna bağlı olacaktır. Eğer fason üreticiyse, o zaman sadece yerli ve yabancı firmalara yurtiçinde üretim yapılır, yurtdışı organizasyonlara girilmez, üretimde know-how önemli hale gelir ve esnek üretim yapabilmemiz gerekir.

Mevcut yapımızda ve eski çerçevemizde, yatırımlar kapasite artırımı, teknoloji ve iyileştirme için yapıyordu. Oysa global konumlanmada, diğerlerinin devreye girmesiyle bunların toplam yatırım içindeki payı gittikçe azalıyor ama ilaveten ArGe, tasarım, koleksiyon ve markaya yatırım, işbirliğine, satınalma ve organizasyona yatırım ve pazarlamaya yatırım söz konusu olacaktır. Bu yatırımların, bugüne kadar alıştığımız teknoloji iyileştirme ve kapasite artırımı yatırımlarından daha büyük pay alması gerekmektedir. İnsan kaynaklarına baktığımızda, büyük çoğunluk üretimde çalışıyor, bir bölümümüz de pazarlama ve tasarıma ağırlık vermiş durumda. Aynı şekilde yatırımlar gibi bunların da, toplam insan kaynaklarımızın dağılımındaki payının düşmesi gerekecek, çünkü yurtdışı organizasyonlar için kişiler istihdam etmek zorunda kalacağız; ArGe, tasarım, koleksiyon ve marka ile ilgili insan kaynaklarına ihtiyacımız olacaktır ve tabii strateji, iş geliştirme ve bilgi yönetimi için insan kaynaklarımız devrede olmalıdır. (Şekil 17)

Sektörde ve İşletmelerde Yatırımlar ile İşgücü Niteliğinde Değişim



Şekil 17

Çok sık kullandığımız ama tam anlamını güçlkle açığa vurmaya başladığımız globalleşmenin bir örneği aslında İstanbul Sanayi Odası'nın düzenlediği bu toplantıda bulunmamız ile açıklanabilir. Türk tekstil sanayisinin karşılaşıcağı ve daha fazla geç kalmadan üzerine eğilmesi gereken karmaşık duruma doğru cevapları bulmak için buradayız.

Rekabet avantajlarının sürekli değiştiğinin ve dünya kadar en güçlü satış argümanımız olan şeyin bugün artık geçerli olmadığına farkında olmamız gerekiyor. Öncelikle, Batı Avrupa'nın tekstil alanında lider konumundaki bir ortak olarak, Türkiye'ye ihtiyacı vardır. Pazar segmentlere bölünmüştür ve her segmentin kendine has talepleri vardır. Bütün segmentler fiyata duyarlıdır ama farklı ölçülerde. Sadece fiyata odaklanmış bir segment sizin önceliğiniz olamaz çünkü Türkiye'deki gelişimin mevcut durumu, ürünlerinizin Batı Avrupa pazarlarının bu segmentinde rekabet edebilmenize uygun maliyetlerle üretim yapmanıza imkan tanımamaktadır. Bu segmentte bile, çok sıkça siparişlerin tekrarlanması ihtiyacı doğuyor. İşte böyle durumlarda rekabet gücünüz çok artıyor. Büyük dağıtıcılar, satış hacimlerini büyütme için kâr marjlarının bir kısmından fedakarlıkta bulunmaya hazırdırlar. Temsilcisi olduğum Persentili Internacional firması Zara Grubu ile bu iş türünde büyük deneyim kazanmıştır.

Normalde tekstil ürünleri satan mağazalarda, üç ana ürün grubu vardır: Temel, moda ve üst sınıf. Bu kavramların geliştirilme biçimleri Zara'da, Marks&Spencer'da ya da Benetton'da farklı olmasına rağmen, bu durum her mağaza için geçerlidir. İspanya pazarındaki deneyimimiz, özellikle de Zara Grubu ile yaşadıklarımız bize göstermiştir ki, Türk tekstil sanayi için Batı Avrupa'da çok büyük, hatta devasa iş fırsatları vardır. Türk tekstil sanayi, makul fiyatlarda kaliteli ürün, moda sanayi için doğru termin süreleri, orta ve üst pazar segmenti için iyi bir şekilde bitmiş ürün geliştirmek anlamına gelmektedir.

Türk tekstil sanayinin güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde incelemesi gerekir. Bu analizden çıkan sonuçlara göre, bütün çabanızı güçlü yönlerinizden kazanç sağlamaya, mümkün oldukça zayıf yönlerinizi güçlendirmeye harcamalısınız. Türk sanayinin gelişim düzeyi, kaliteli ürünler sunmaya yetecek kadar yüksektir ve Batı Avrupa'daki her türlü tekstil lojistik ve dağıtım merkezinden 4 ila 10 gün uzaklıktadır. Türk düşünüşünün Batı Avrupa ile; Çin, Hindistan, Pakistan ya da Uzakdoğu'daki herhangi bir ülkeden çok daha fazla yakın noktaları olduğuna şüphe yok. Türk tekstil sanayinin iyi eğitilmiş bir çalışma sistemi, iyi kıyafet tasarımcıları ve bütün

Batı Avrupa ülkeleriyle kıyaslanabilecek bir know-how düzeyi vardır. Türk deneyiminin, iletişim sisteminin ve altyapılarının Batı Avrupa'nın gereksinimlerine karşılık vermeye uygun olduğu tartışma götürmez bir durumdur. Batı Avrupa ve Türkiye arasındaki finansal güvenilirliğin çok tatmin edici düzeylerde işlediğine ve üretim sisteminin nakit akışı ihtiyaçlarını kapsadığına şüphe yoktur.

Bütün bu rekabet avantajları, Batı Avrupa'nın büyük tekstil grubunun güvenilir tedarikçileri olarak hepinizin kendinize güvenmesi için yeterlidir. Doğu ve Uzakdoğu'nun rekabetinden korkmanıza gerek yok. Onların kendi rekabet avantajları ve sizin de kendi rekabet avantajlarınız var bunlar çok daha fazla önemli. Eğer Batı Avrupa sizin sanayinizde uygun karşılığı bulamazsa, bulmak için başka bir yere gidecektir. Eğer hazır olduğunuzu görürlerse, macera peşinde koşmayacaklardır. Herhangi bir pazardan ne bekleyebileceklerini biliyorlar ve doğru cevabı bulurlarsa, burada kalırlar ve doğruya kaymazlar.

Zara gibi grupların Türk tekstil sanayisine ihtiyacı vardır. En fazla sekiz haftada bir ürünlerini yeniliyorlar ve bunu Türk tekstil sanayi olmadan başaramazlar. Orta ve yüksek segmentlere ürün tedarik etmek için sizin sanayiniz en ön sırada yer alıyor.

Kendinize güvenin bu konumdan avantaj sağlamaya çalışın. İsterseniz, yapabilirsiniz. Fiyatı hep önünüze koyacaklardır, çünkü müşterilerine en iyi fiyata en kaliteli ürünü sunmak istiyorlar ama sınırların nerede başladığını ve bu sınırlar içinde nasıl oynanmasını gerektiğini çok iyi biliyorlar. Siz de kendinizi bu sınırlar içinde tutarsanız başarıyı yakalayacaksınız.

Bülent Başer

Avrupa Tekstil ve Hazır Giyim Organizasyonu (Euratex) Başkan Yrd.

Bugüne kadar, sunumlarında genelde kötü haberler verirdim ama tehditlerin fırsatlara döndüğünü görmekten dolayı çok memnunum.

Dünya Tekstil Pazarında Neler Oluyor ?

Pamuk sektöründe üretim ve tüketim artıyor:

2003/04 sezonundan beri pamuk tüketimindeki artışın en büyük bölümü Asya'da gerçekleşmiştir: **Çin, Hindistan ve Pakistan'da toplam fabrika tüketimi 2003/04'deki 12 milyon ton'dan 2005/06'da tahmini 16 milyon ton'a yükselmiştir.**

Kaynak: ITMF, 2006

2

O yüzden, sektör açısından güzel haberlerimiz var.

Her şeyden önce dünya tekstil sektörü büyüyor. Özellikle pamuk ve polyester, buna iyi birer örnektir. 2003-2004 sezonunda 12 milyon ton olan pamuk üretimi, 2005-2006 sezonunda 16 milyon tona yükselmiştir. (Şekil 1)

Dünya tekstil elyafları tüketimi de yine 2005'te %3,6 yükselmiştir. Dünya tekstil pazarında, kişi başına elyaf kullanımı, 10 kilograma yükselmiştir, ki bu özellikle polyester ve pamuk ağırlığını kapsamaktadır. Bu veriler sağlam bir kaynak olan Uluslararası Tekstil Üreticileri Federasyonu (ITMF) tarafından hazırlanmıştır. (Şekil 2)

Dünya Tekstil Pazarında Neler Oluyor ?

Dünya tekstil elyafları tüketimi de 2005'de yaklaşık %3,6 artış göstermiştir.

Güçlü dünya ekonomisi ve tekstil mamullerinin düşük fiyatları, global tekstil elyafları tüketimindeki artışı destekledi.

Kaynak: ITMF, 2006

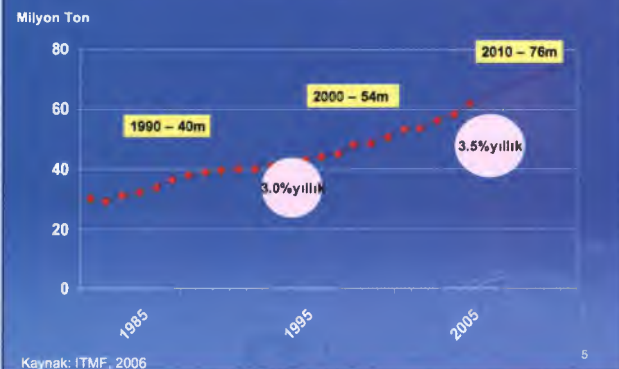
3

Şekil 2

2010 yılında ise, ITMF tahminlerine göre şu anki 65 milyon ton olan dünya elyaf tüketiminin 76 milyon tona çıkacağı belirtiliyor. Her yıl ortalama %3,5 oranında bir artış söz konusu ve özellikle 1990 yılından beri düzenli bir gelişme yaşanıyor. Türkiye'nin ihracat artışının ve yurtiçi üretiminin de bu gelişimde faydası olmuştur. (Şekil 3)

Dünya Tekstil Pazarında Neler Oluyor ?

1980-2010 Yılları Arasında Dünya Toplam Elyaf Tüketimi



Kaynak: ITMF, 2006

5

Şekil 3

Hepimizi ilgilendiren daha iyi bir haber de, 2005 yılında 10kg/yıl olan kişi başına elyaf tüketimi bugün için sadece 1 milyar kişi iken bu sayının, 2010 yılında 3,4 milyara çıkması bekleniyor. Bu demektir ki, şu anda üretici olan özellikle Hindistan, Çin ve başka Uzakdoğu ülkelerinin büyük bir kısmı tüketici haline gelecektir. ITMF

yetkilileri, beş yıl içinde kişi başına yıllık elyaf tüketiminin 10 kilogramdan 13,4 kilograma çıkacağı tahmininde bulunuyorlar. 10 kilogramın üzerine çıkacakların başında, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Çin ve Hong Kong bölgesindeki ülkeler geliyor. Hindistan da hızlı bir şekilde o noktaya ulaşacaktır.

Türkiye, özellikle son 20 yılda yaptığı yatırımlarla, yani mevcut entegre tesis, altyapı ve insan kaynaklarıyla global dünya pazarında en önemli tedarikçi ülkelerden biri haline gelmiştir, bunu hepimiz biliyor ve gurur duyuyoruz. (Şekil 4)

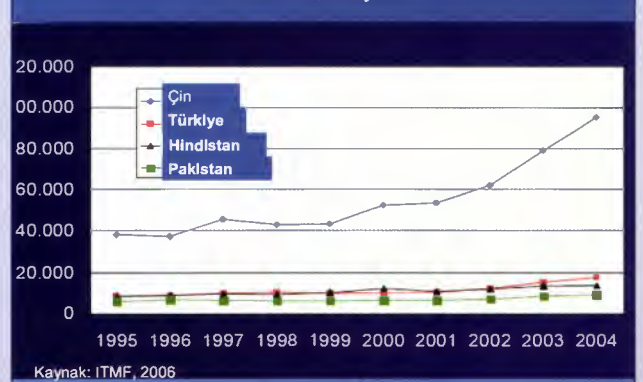


Kaynak: ITMF, 2006

Şekil 4

Bu kadar haksız rekabet ve Çin, Hindistan, Pakistan ve diğer Uzakdoğu ülkelerine kıyasla rekabetçi girdilerimizin olmamasına karşı, Türkiye 1995-2004 yılları arasında, ortalama yıllık ihracat büyümesi açısından, %8,6 yaklaşık %9'a yakın bir büyüme oranı ile, Hindistan (%5,8) ve Pakistan (%5,4) ülkelerinden daha hızlı bir büyüme trendine girmiştir. Bu dönemde en büyük artışı, %11,4 ile Çin'in yakaladığını görüyoruz. Türkiye %8,6 ile Çin'in arkasından gelmekte, onu da Hindistan ve Pakistan izlemektedir. Özellikle Türkiye, yine Çin'den sonra en büyük ihracatı yapan ülkelerin başında gelmektedir. On yıl içinde Türkiye olarak bu kadar yüksek girdi maliyetlerimize rağmen, bu kadar büyük bir başarı yakaladığımız için gurur duymalıyız. (Şekil 5)

TEKSTİL & HAZIR GIYIM İHRACATI ARTIŞI 1995-2004, Milyon \$



Kaynak: ITMF, 2006

Şekil 5

Dünya tekstil ve hazır giyim rekabetinde, artık sadece entegre yapısı ve yeterli insan kaynakları olan ülkelere yer vardır. Türkiye bu güçlü yanlarıyla, 100 milyarlık Avrupa hazır giyim ve tekstil ürünleri ithalat pazarında, en avantajlı üreticilerden biri konumuna gelmiş durumdadır. AB Komisyonu'na sunulan raporda, kotaların 2005 yılında kaldırılmasının ardından, Türkiye'nin %30 pazar kaybı olacağını düşünülüyordu. Bu kötümser tabloya rağmen, Türkiye 2005 yılında da AB pazarında büyüme becerisini ve başarısını göstermiştir. Persentili Grubu'nun Genel Müdürü ile de Türkiye'nin başarısı konusunda aynı görüşleri paylaştığımızı görüyorum.

AB halihazırda, tekstil ve hazır giyim ürünlerinin %5-10'unu AB içinde -ki bunu piramidin en üst bölümü yani kendi pazarı olarak düşünebiliriz-%60'ını Çin de dahil olmak üzere Uzakdoğu'dan, %20-25'ini Türkiye'nin de dahil olduğu AB'ye aday ülkeler ya da Akdeniz havzasından tedarik etmektedir. Türkiye, bu grup içinde AB'nin en önemli tedarik merkezi konumundadır, çünkü Akdeniz havzasında bizim sahip olduğumuz entegre yapıya (tekstil, hazır giyim, elyaf, iplik) ve yetişmiş insan kaynakları ile 50 yıllık birikime sahip başka ülke yoktur. Şu anda Türkiye AB içerisinde, Akdeniz havzasında tek entegre tedarikçi konumuna gelmiş durumdadır.

Artık tekstil ve hazır giyimde trend, hızlı moda olarak çok önemli bir evrim aşamasına girmiştir, Zara da bunun en güzel örneklerinden biridir ve diğer firmalar da onu takip etmeye çalışmaktadırlar. Uluslararası saygın hazır giyim marka perakendecileri, artık her yıl 2 ila 4 yerine 6 ila 12 koleksiyon sunmak, mağaza vitrinlerini her ay yenilemek, minimum üretim ve stok riski almak ve sezon açılışını minimum stokla yapıp satılan ürünlerde hızlı sipariş sistemini geliştirmek, hızlı değişen moda uygun ürünleri tüketici beğenisine sunmak amacındadırlar. Bu amaçla, hızlı moda yani pronto moda aşamasında, saygın hazır giyim perakendecileri de, bu hızlı moda beklentilerine hizmet verebilecek tekstil ve hazır giyim üreticileriyle hızla işbirliklerini geliştirmektedirler. Türkiye'nin hedefi, özellikle AB ve Akdeniz havzası içinde, kısmen de ABD'de pronto moda hizmet verebilecek altyapı konusunda ihtisaslaşmak olmalıdır. Bunu başaran şirketlerimiz, bu kadar sıkıntılı dönemlerde bile ciddi kâr etmekte, çok başarılı olmakta ve işlerini büyütmektedirler. Bu pronto modayı, Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim üreticileri ve tedarikçileri olarak, çok iyi anlamak ve bu konuda ihtisaslaşmak zorundayız. (Şekil 6)

Hızlı moda, yeni tedarik modelidir. Özellikle Avrupalı hazır giyim marka perakendecileri açısından bu yoğunlaşıyor, çünkü coğrafya ve Gümrük Birliği'nin getirmiş olduğu sıfır vergi avantajı bakımından bunun çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Zara, H&M, Marks&Spencer gibi Avrupalı marka hazır giyim perakendecileri, hızla

Trend : Hızlı Moda

Saygın Uluslararası Hazır giyim Marka Perakendecileri,

- Artık her yıl 2-4 yerine 6-12 koleksiyon sunmak,
- Mağaza vitrinlerini her ay yenilemek (her hafta bile yapanlar var!)
- Minimum üretim ve stok riski almak,
 - Sezon açılışını minimum stok ile yapıp, satılan ürünlerde hızlı "Re-order" sistemini geliştirmek,
 - Hızlı değişen moda uygun yeni ürünleri sürekli tüketici beğenisine sunmak.

Bu amaçla; saygın Hazır giyim Perakendecileri de bu Hızlı Moda beklentilerine hizmeti verebilecek tekstil ve hazır giyim üreticileri ile işbirliklerini hızla geliştirmektedirler.

Şekil 6

dengeli tedarik modeline kayış içindedirler. Bunu, mevcut siparişlerinin %25'ini bizim de dahil olduğumuz komşu bölgelerden, %10'unu İtalya, Fransa, Almanya gibi kendi iç pazarlarından, kalanını ise, daha çok da temel ürünlerini, Uzakdoğu'dan tedarik etmektedirler. Saygın marka perakendecileri, artık bu hızlı moda pazarında rekabetçi olabilmek ve tüketicilerin beklentilerine hızla cevap verebilmek için, çok daha hızlı bir şekilde pazara girmek, tedarik süresini kısaltmak, önceliklerine göre tedariklerini ve iş ortaklarını belirlemek zorunda olduklarının farkındadırlar. Dolayısıyla, bu iş ortakları da Türkiye'de fazlasıyla vardır ve inşallah daha da fazlasını göreceğiz. (Şekil 7)

Hızlı Moda = Yeni Tedarik Modeli

(Özellikle Avrupalı Marka Hazır giyim Perakendecileri....)

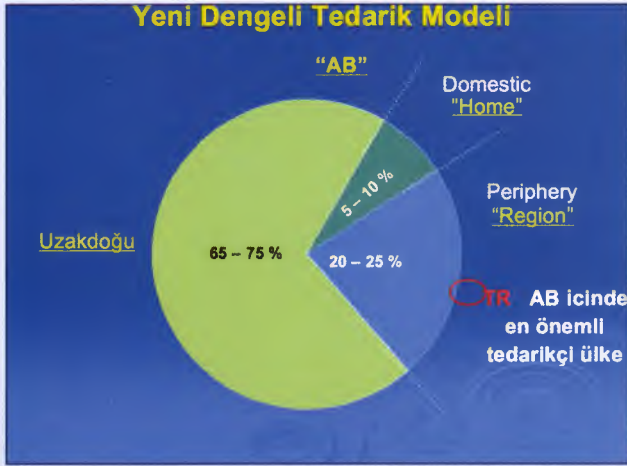
- Hızla Dengeli Tedarik Modeline kayış;
 - Min % 25 komşu ülkelerden ; "Regional"
 - Min %10 iç pazardan; "Domestic"
 - Diğer % Uzakdoğu; "Far East"
- Artık saygın Marka perakendecileri, bu Hızlı Moda pazarında rekabetçi olabilmeleri ve tüketicilerin beklentilerine cevap verebilmeleri için çok daha fazla "hızlı pazara giriş/tedarik süresini kısaltma" önceliklerine göre tedariklerini ve iş ortaklarını belirlemek zorunda olduklarının farkındadırlar.

Şekil 7

Yeni dengeli tedarik modelinde, Avrupa açısından söylüyorum ama bu modeli ABD'ye de oturtabiliriz, Türkiye bu %25 oranındaki pazar içerisinde büyümek zorundadır ve bu oran çok ciddi bir rakamdır. Dolayısıyla, Türkiye'nin artık %60'lık dilimdeki Uzakdoğu'dan bir geleceği olmadığını düşünüyoruz.

Türkiye bu %25'lik ve katma değeri yüksek, pahalı ürünler segmentine doğru hareket etmek zorundadır. Bunu başaran firmalarımız gerçekten şu anda çok doğru işler yapmaktadırlar. Bu yeni tedarik modeli içerisinde, hızlı moda dünyasında tekstil ve hazır giyim farklı bölgelerden hızlı

olarak tedarik edilmesi yerine, tek bölgeden tedarik edilmesine başlandı. Eskiden kumaşı Mısır'a, Romanya'ya, Sri Lanka'ya veya Uzakdoğu'ya gönderiyorduk. Özellikle %20-25'lik segmentte, tedarikçiler kumaşın ve hazır giyimin aynı bölgede ve hatta aynı ülkede yapılmasını tercih ediyorlar, çünkü az önce belirtildiği gibi, kumaş ve hazır giyimin 8 ve hatta şimdilerde 6 haftalık pakette teslim edilebilmesi için, bu malın mutlaka bu Avrupa-Akdeniz havzasında üretilmesi zarureti doğmuştur. Türkiye açısından çok önemli bir fırsat vardır. (Şekil 8)



Şekil 8

Bunun için, Türkiye hazır giyimi ve tekstilcileri olarak, hem ülke içerisinde kendi aramızda stratejik işbirliklerini yapmak hem de kendi havzamızdaki diğer bölge üreticileriyle bu işbirliğini gerçekleştirmek zorundayız, çünkü bu full package providers dediğimiz toplam paket üreticileri hizmetlerini aşağıdaki önceliklerle birlikte sunmak zorundadırlar:

- Hızlı moda ürünlerinde tekstil ve hazır giyim üretim ve tedarikini bölge ülkelerden sunan - Akdeniz havzasından sonra AB için söylüyorum - bu hizmeti sunarken serbest ticaret ve devletlerarası özel vergi avantajlarını sunmak zorundayız, yani Türk kumaşı Mısır'a gittiğinde sıfır gümrükle AB'ye girebilmesi lazım, çünkü AB ile serbest ticaret anlaşması olmayan bir ülkeye gönderdiğinizde, AB'ndeki ithalatçı o vergiyi ödemek zorunda kalıyor. Dolayısıyla bunu kesinlikle göz ardı etmememiz gerek.
- Toplam paket süresi 8 ila 10 hafta idi ama 10 haftayı artık unutmak zorundayız. 8 hafta hatta 6 haftada hem kumaşa hem de hazır giyimi sunabilmemiz gerek.
- Hızlı moda beklentilerini karşılayan kumaş ve hazır giyim koleksiyonlarını düzenli sunmak zorundayız, yani her iki sezonda bir değil, neredeyse her ay yeni koleksiyonu sunma becerisini göstermek zorundayız.
- Marka hazır giyim şirketlerinin hizmet beklentilerine cevap verecek insan kaynaklarını oluşturmak zorundayız. Çok iyi eğitilmiş insanımız var ama özellikle o %25 ve %10'luk segmente ve toplamda %35-40'lık bir pazara girmek istiyorsak,

tasarım bölümlerinde, üniversitemizde ve sanayi-üniversite işbirliğinde çok daha ciddi maddi ve eğitimle ilgili destek ve işbirliklerini geliştirmek zorundayız.

Entegre altyapısını oluşturmayan ülkelerin artık dünya hazır giyim ve tekstil pazarında başarılı olması ve moda marka üretimi yapan büyük üreticilerin de entegre altyapısı olmayan ülkelere bir işbirliği içerisine girmesi beklenemez. Şanslıyız ki Türkiye bu beş ülke içerisindedir. Ben artık Meksika'yı da göz ardı ediyorum çünkü Meksika'da insana ve hizmete yatırım yapılmamıştır. Mısır da yolun başındadır, dolayısıyla şu anda üç tane ülke önümüzdeki 5 yılın geleceğini belirleyecektir. Gümrük Birliği'nden dolayı, AB pazarında, Çin'e ve Hindistan'a karşı büyük avantaja sahibiz. Ayrıca coğrafi yakınlık avantajımız var, çünkü 4 ila 6 gün içinde fabrikadan hazır giyim şirketinin mağazasına mal teslim edebiliyoruz. AB bacasında, bu avantaj başka hiçbir ülkede yok. ABD pazarındaysa, coğrafi dezavantajımız ve gümrük dezavantajımız Çin ve Hindistan ile aynı seviyededir. (Şekil 9)

Entegre Tekstil ve Hazır giyim Üretim Altyapısı ve yüksek kapasitesi olan Ülkeler son derece azdır!...

Ülke	Aktif Pazarları
➤ Türkiye	AB, Rusya
➤ Çin	AB, ABD, Uzakdoğu
➤ Hindistan	AB, ABD, Uzakdoğu
➤ Meksika	ABD
➤ Mısır	AB, ABD

450 Milyar \$'lık Dünya Tekstil ve Hazır giyim pazarında Entegre Üretim Altyapısı olan Ülkelerin sayısı çok azdır. Artık, Hızlı Servis, Lojistik Destek, Coğrafi Yakınlık, Tasarım ve Yaratıcılık son derece önemli olmuştur. Bu sebeple coğrafi yakınlığı, entegre altyapısı, hızlı servis, tasarım ve yaratıcılığı ile Türkiye'nin 100 Milyar \$/Yıl olan AB Tekstil ve Hazır giyim pazarında, özellikle Hızlı Moda sektöründe, pazar payını önümüzdeki yıllarda da artırması, rekabetçi girdilerin sağlanması halinde ise ABD pazarında da kalıcı olması kaçınılmazdır!...

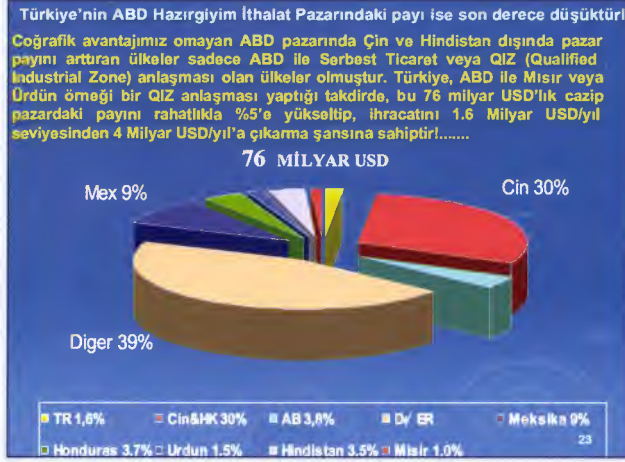
20

Şekil 9

Şu anda, sadece 18 milyar dolarlık bir ihracatımız var, bu yıl tekstil ve hazır giyim olarak 20 milyar dolara ulaşacağız. Fakat güzel bir şey ki, Dünya Ticaret Örgütü'nün dünya tekstil ve hazır giyim ihracat verilerine göre, 2004 yılı itibariyle dünya tekstil ihracatı 195 milyar dolar, hazır giyim ihracatıysa 258 milyar dolara ulaşmıştır. Türkiye, bu 450 milyar dolarlık pazardan, sadece %4 gibi küçük bir pay almaktadır. Doğru hizmeti verebiliyorsak -özellikle bu termin ve koleksiyon konuları çok önemli- önümüz gerçekten çok açık, çünkü zaten bu pazarın en büyük alımını %22 ile AB ve %24 ile ABD gerçekleştirmekte ve bu da toplamda takriben %50 etmektedir. Türkiye, AB pazarında, entegre altyapısını oluşturmuş tek avantajlı üretici ülke konumundadır.

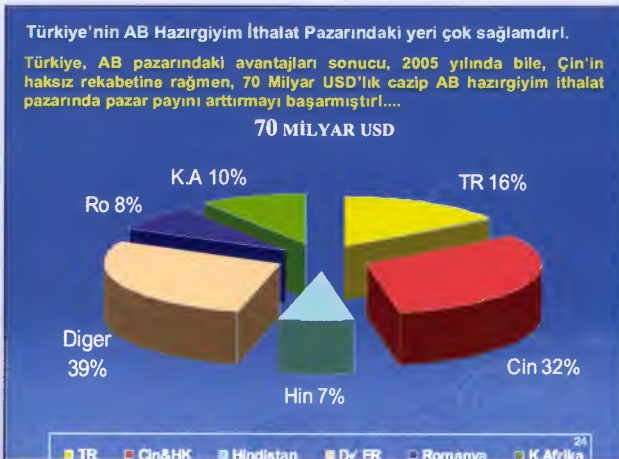
ABD'ye baktığımızda, 2005 yılı itibariyle 76 milyar dolarlık ABD pazarından, Türkiye ne yazık ki sadece %1,6lık bir pay alıyor. Özellikle düşük ürünlerde Çin öne geçmiş ve Meksika %16 pazar

payında %9 seviyelerine düşmüştür. Burada hükümetimize görev düşmektedir. Özellikle ABD'deki pazar payımızı 4-5 milyar dolara çıkaracak güce sahibiz. Dolayısıyla ABD ile tercihli ticaret anlaşması yapılması hususunda hem sektör başkanlarımıza, hem kamu yetkililerimize, özellikle de Dışişlerimize büyük görevler düştüğünü düşünüyoruz. (Şekil 10)



Şekil 10

AB pazarındaysa, gücümüz çok net. High Level Grubu tarafından 2004 yılında sunulan raporda %30'luk pazar kaybı olacağı düşünülen Türkiye'de, bu altyapısını oluşturmuş olan Türk tekstil ve hazır giyim sektörü, tahminlerin aksine, pazar paylarını korumayı ve artırmayı başarmışlardır. Dolayısıyla AB pazarındaki tekstil ve hazır giyim sektöründeki mevcut vergi avantajlarının ve menş kurallarının değişmemesi konusunda, özellikle bizim sektörel olarak hem AB Komisyonu'nda, hem AB Parlamentosu'nda çok ciddi çalışmalarımız var ve bu çalışmalar devam ediyor. Sektörümüz bu konuda lobi başarısını, özellikle Euratex olarak göstermiştir ve bu başarının devam edeceğini düşünüyoruz. (Şekil 11)



Şekil 11

Sonuç olarak, tahminlere göre, 2010 yılında sadece %3'lük bir pazar büyümesiyle, dünya tekstil ve hazır giyim ihracat pazarının 500 milyar dolara çıkacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca, Çin ve Hindistan'ın kendi iç pazarları da hızla gelişmektedir ve şu anda 2006 yılında iplikçilerimizin çoğunun yüzü gülüyor,

çünkü Uzakdoğu ülkeleri kendi iç dinamiklerinde, çok ciddi bir şekilde iç piyasaya yönelmiş durumdadır. Dolayısıyla önümüzdeki 5 yıl içerisinde, eğer Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim, kendi arasındaki işbirliğini öne çıkarıp, 8 haftalık toplam paket konusunu geliştirdiği takdirde, Türkiye'nin ihracatı, rekabet içinde olduğumuz ülkelerle benzer ya da eşit şartların sağlanması şartıyla, yükselme şansına sahiptir.

Burada eşit rekabet koşulları olarak belirtilen hususlar;

- istihdam konusunda vergilerin AB ortalamasına çekilmesi,
 - özellikle ihracat ve emek-yoğun sektörlerde enerji maliyetimizin yine AB ortalaması olan 5 cent seviyelerine düşürülmesi (tekstil ve hazır giyim özellikle emek-yoğun ve enerji-yoğun sektörlerdir)
- Bu önemli girdi maliyetlerinin Çin ya da Hindistan ile değil ama en azından AB ile eşit olmasını istiyoruz. (Şekil 12)



Şekil 12

Arkadaşlar, gönlünüzü ferah tutun, önümüz çok açık. Bu sektör 2007 yılında da, özellikle iplik ve kumaşta, komşu ülkelerle, Akdeniz havzası ile işbirliğini geliştiren firmalar sayesinde, Türkiye, AB pazarına ve Rusya pazarına ihracatını artırmaya devam edecektir. Ayrıca, ABD ile bir Tercihli Ticaret Anlaşması yapılması halinde, ABD tekstil ve hazır giyim pazarında da çok ciddi bir şekilde büyümemiz söz konusudur.

Vassilis Masselos

Uluslararası Hazır Giyim Federasyonu Başkanı

Bildiğiniz gibi ben Uluslararası Hazır Giyim Federasyonu'nun (IAF) Başkanıyım ve gelecek yıla kadar bu pozisyonda olacağım. Uluslararası Hazır Giyim Federasyonu'nun kuruluşunun 30. yıldönümünü kutluyoruz. Aslında bu federasyonun kurulma fikri Tom Roboz'un aklına, 36 yıl önce, Cenevre'deki ticaret sohbetleri sırasında gelmişti. Türkiye IAF'in en dinamik ve aktif üyelerinden biridir ve geçmişte de öyle olmuştur. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'ne benim IAF'i yeniden yapılandırma çalışmalarına

destek verdiği için teşekkür etmek istiyorum. Sadece şirketlerin çevreye uyum sağlaması yetmez, birliklerin de aynı şeyi yapması gerekir. IAF'in merkezini Londra'dan Amsterdam'a taşıdık. Her yıl konferans düzenliyoruz ve geçen seneki konferansımızı Selanik'te yaptık. Gelecek seneki konferansımız da Tayvan, Taipei'de olacak ve arkasından Vietnam ve Kamboçya'ya bir tur yapacağız.

IAF'in misyonu dünya hazır giyim zincirinde aktif rol alan bireyler arasında diyalog ve bilgi alışverişini teşvik eden iş irtibatları geliştirmektir. Burada amaçlanan, iş uygulamalarının iyileştirilmesi, hazır giyim uluslararası imajının geliştirilmesi, teknolojinin geliştirilmesi ve kullanımının teşvik edilmesi, yenilikçiliğin ve yeni düşünce biçimlerinin desteklenmesi, hazır giyim ticaretinin dünya çapında büyütülmesi, dünya hazır giyim zincirinde çalışan insanların sosyal, sağlık, güvenlik ve çevre koşullarının iyileştirilmesi, hazır giyimle ilgili eğitimin iyileştirilmesidir. Öncelikle burada, üyelerimizden biri olan Textiles Intelligence'tan Robin Anson'a, Eylül 2005 tarihli "Türkiye'nin Tekstil ve Giyim Sanayisinin Profili" raporunu gönderdiği için teşekkür etmek istiyorum. Bu rapor Trakya Üniversitesi'nde görevli Dr. Aynur Akata ve Dr. Ayşe Akyol ile birlikte Pearson Phillips tarafından hazırlanmıştır. Bugün burada benden duyacaklarınızın birçoğu o rapora dayanmaktadır.

Türkiye'nin dünya hazır giyim ve tekstil pazarında önemli bir yeri olduğu su götürmez bir gerçektir, çünkü %4 gibi büyük bir pazar payına sahiptir. Tekstil ve giyim sektörünün Türkiye'nin sağlam, modern ve dışa dönük bir ekonomi haline gelmeyi amaçlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Sektör, finansal sıkıntılarının yaşandığı dönemlerde bile büyümeyi ve güçlenmeyi sürdürerek ne kadar dayanıklı olduğunu kanıtlamıştır.

Türkiye'nin rekabet avantajı vardır, çünkü pamuk başta olmak üzere hammadde bakımından zengindir; nispeten ucuz işgücüne sahiptir ama Asya'nın bu konudaki gelişimi ve ticaretin serbestleşmesinden dolayı zarar görmüştür ve uzun vadede bir avantaj olmaktan çıkabilir; mükemmel bir coğrafi konumu vardır, Rusya, Orta-Doğu ve Avrupa'ya yakındır; modern üretim ekipmanlarına sahiptir ve büyük şirketler vardır, öyle ki 2004 yılında en büyük 500 Türk şirketinin 104 tanesi bizim sektörümüzde faaliyet gösteriyordu. Ben bu sonuncu avantajın, Türkiye'nin gelecek yıllarda rekabetini sürdürebilmesinin en önemli kaynağı olduğuna inanıyorum. (Şekil 1)

2007 ve belki 2008 yılına kadar korunuyoruz ve bu durum Türkiye de dahil olmak üzere herkese zaman kazandırıyor. Mandelson anlaşması ve Amerika'nın yaptığı anlaşmalar özellikle Asya



November 1st, 2006 Istanbul, Turkey

Rekabet Avantajı Kaynakları

- Başta pamuk olmak üzere bol hammadde
- Nispeten ucuz işgücü (bu, Çin ve serbest ticaretle yıpranmaktadır ve uzun vadede sürdürülemez)
- Mükemmel coğrafi konum (Avrupa'ya ve bölgedeki hızla gelişen pazarlara (Rusya, eski SSCB, Orta-Doğu, Kuzey Afrika) yakınlık)
- Modern üretim ekipmanı (bazı sektörlerde kapasite fazlası olmasına rağmen)
- Büyük şirketler, (2004'de, en büyük 500 Türk şirkettenden 104 tanesi tekstil ve hazır giyim işindeydi). Bu, büyük olasılıkla sürdürülebilir rekabetin en önemli tek kaynağıdır.

Şekil 1

ülkelerini korumaktadır, Avrupa ülkeleriniyse pek fazla korumamaktadırlar. Çin daha pahalı bir hale gelmekte, değişiklikler yaşıyor ve mücadele etmesi gereken konular var. Çok garip gelecek ama işgücü sıkıntısı çekiyorlar. O kadar insan var ama bu insanlar onların istedikleri işgücünü sağlamıyorlar. Ayrıca elektrik başta olmak üzere bir takım altyapı problemleri var. Ulaşım zorluğundan dolayı da ihraç etmek yerine yurtiçinde satmak onlar için daha avantajlı hale geliyor. Ancak bütün bunlara rağmen, Çin orta vadede herkes için büyük bir rekabet kaynağı olmaya ve baskı yaratmaya devam edecektir. Bu durum, belki bizim düşündüğümüz kadar değilse bile sorun yaratacak kadar uzun sürecek.

Türk üreticileri, Asya'dan gelen benzer malların satıldığı pazarlarda temel tekstil ve hazır giyim ürünlerini artık satamayacaklarını kabul ediyorlar. Ama yine de sanayi, bu malları bolca üretmeye uygun hale getiriliyor. Bu durum da bir sorun kaynağı olarak görülmelidir.

"Kaynanaya bak, gelini al" sözünü haklı çıkaran bir durum var burada, şöyle ki Türkiye şu anda Avrupa tekstil ve hazır giyim sanayisinin 20 önce karşılaştığıyla benzer bir durumla karşı karşıyadır. Burada sanayinin geliştirdiği tepki, yüksek kaliteli tasarım ürünleri sunmak ve markalar geliştirmek; esnek olarak ve teslim sürelerini kısaltarak müşterilere verilen hizmeti maksimuma çıkarmaktır. Ne var ki bu stratejiler, Avrupa tekstil sanayini kurtarmak için yeterli olmamıştır. Burada sorulması gereken soru, "Türkiye için yeterince iyiler mi?" olmalıdır. İkinci soru da "Filler dans edebilir mi?" olmalıdır, gerçi ben yapabileni hiç görmedim ama.

Buradaki sorunlardan biri, herkesin marka olmaya çalışması. Marka olmak ve bir tasarımı markalaştırmak, toplam paket şirketleri için bile çok zor bir iştir. Easyjet'in sahibi Stelios Hadjiannou'ya Olympic Airways'i satın almayı isteyip istemediğini sormuşlar ve o, "Hayır. Easyjet ve Olympic Airways, her ikisi de uçak çalıştırıyor ve yolcu taşıyor ama aynı işi yapmıyoruz," demiş. Marka bir şirket ve toplam paket şirketi aynı işi benzer şekilde yapabilir, yani giysi üretebilir ama aynı iş değildir. Ama burada Türkiye büyük bir avantaja

sahiptir, çünkü hazır marka şirketleri satın alabilecek büyüklükte şirketleri vardır. Bir markayı, bir dağıtım ağını satın almak bir marka yaratmaktan çok daha ucuzdur. Toplam paket şirketi olup, inanılmaz derece başarılı bir marka dağıtım ve üretim şirketi haline gelen şirketlere en güzel örnek, 15 yıl önce bir Fransız şirketini satın alan Elve'dir. Bu durumda, hazır bir markayı satın almak en iyi çözümdür, çünkü bir markayı baştan yaratmak imkansız değilse bile çok zordur.

1988-1999'daki Japonya'nın durumuyla Çin'in şu anki durumu arasında büyük benzerlikler vardır. O dönemde Japonların çok parası vardı ve Rockefeller Merkezi gibi yüksek profilli ve prestijli işletmeleri satın aldılar. Çinliler de marka ve dağıtım ağlarını satın alıyorlar, örneğin Lenovo IBM'in PC Bölümünü satın aldı. Türkiye de aynı şeyi yapabilir, yani markalaşmış şirketleri satın alabilir. (Şekil 2)

Japonya - Çin Rekabetinde yatırım stratejileri

- Japonya'daki "balon" sırasında (1988/9) Japonlar, Rockefeller Center gibi girişimleri satın alarak mantıksız bir şekilde "yüksek profilli ve prestijli" girişimlere yatırım yaptılar
- Çinliler marka ve dağıtım ağları satın almaya yatırım yapıyorlar. Örneğin, Lenovo, IBM'in PC bölümünü satın aldı
- Büyük Türk tekstil ve hazır giyim şirketlerinin ve holdinglerinin büyüklüğü ve "gücü" böyle bir stratejiyi geçerli kılabilir.
- **Marka ve tasarım satın almak daha ucuz olduğunda bunları yaratmanıza gerek yok**

Şekil 2

Bu raporda önerilen bir başka strateji de, hizmeti maksimum düzeye çıkarmaktır. Ben bunun en önemli nokta olduğuna inanıyorum ve bir adım daha ileri giderek, hizmeti maksimuma çıkarmak yerine hizmet şirketi haline gelmenizi öneriyorum. Bir üretici gibi değil de bir hizmet sunucusu gibi düşünmeye başlayabilirsiniz, yani üretimle hizmeti birbirinden ayırabilirsiniz. Böylece tedarik zinciri ve lojistik alanında katma değerli hizmetler satabilirsiniz. Türkiye, Avrupa ve Amerika'daki şirketlerin müşterilerine hizmet satarak çok para kazanabilir. Bundan başka üretim yerini değiştirebilirsiniz. Türkiye'de üretimi Anadolu'ya taşımak bence büyük faydalar sağlayacaktır, çünkü ucuz işgücü sonsuza dek sürmeyecek. Bu bir sorun yaratabilir çünkü kamuoyu bu tür kararlara karşı saldırgan olabilir. Örneğin Yunanistan'da, bazı işleri kurtarmak için, bazı yerlerdeki bazı işlerin bazı durumlarda kapatılması gerektiğine insanları ikna etmek çok zor oldu.

Tedarik zinciri şirketlerinden bahsetmiştim. Zara ve H&M çok başarılı tedarik zinciri şirketleridir ve başarıları mükemmel tedarik zinciri yönetimlerinden gelmektedir, bunu yapmak için de kendi yazılımları, kendi sistemleri ve çok büyük

bir altyapıları vardır. Geçmişte sanayiye bir araya getirmeye ve birbirleriyle konuşmalarını sağlamaya yönelik çabalar olmuştur. ABD'deki Ansi ve Avrupa'daki EDITEX'in oluşturduğu EDI, bunun en güzel örneklerinden biridir. Ne var ki internet bütün bu çabaları öldürmüştür. Bu çok ilginç bir durum çünkü herkes, bağlantı kurmayı kolaylaştıracağına ve fikirlerin karşılıklı alışverişini sağlayacağına inandığından, internetin fikirlerin geliştirilmesine katkıda bulunacağını düşünüyordu, ancak sonuç böyle olmadı. Bugün en fazla umut vaat eden fikirlerden biri, bir sürü küçük şirketten büyük bir Zara yaratmaktır. Bunu yapmak için, iş süreci ağları adı verilen sistemlere, XML gibi protokollere, iş akışlarına ihtiyacınız vardır ve bu Türkiye için büyük bir fırsat olabilir ve aynı zamanda bir rekabet avantajı kaynağıdır.

Şimdi kısaca teknolojiye bahsetmek istiyorum. Avrupa'da neredeyse herkes, teknolojinin bütün insanların sorunlarının çözümü olacağına ve Avrupa tekstil sanayisini kurtaracağına inanıyor. Buradaki sorun, teknolojinin işgücü maliyeti düşük ülkelerin derhal kullanımına hazır olmasıdır. Büyük bir Japon teknoloji firmasıyla konuştuk ve kapasitelerinin %40'ını sadece İngiltere'de kullandıklarını söylediler. Tezgahlarını ve ekipmanlarını neden Çin'e göndermediklerini sordüğümüzdaysa, "buna ihtiyacımız yok, çünkü Çin'deki tesisimiz çok daha modern," dediler. Teknoloji kendi başına kolay kolay bir rekabet avantajı olamaz. Boyama ve nanoteknoloji baskı teknolojileri, hızda çok daha fazla esneklik sağlayabilirler ve bunlar ticari açıdan ilginç teknolojilerdir ama günün sonunda teknolojinin çözüm olmayacağını düşünüyorum. (Şekil 3)

Teknoloji

- Avrupa, teknolojik yenilikçilik, teknik tekstil ürünleri ve nanoteknoloji vs. aracılığıyla Avrupa tekstil sanayisini kurtarabileceğine inanıyor
- Teknoloji bir rekabet avantajı kaynağı olamaz çünkü düşük işgücü maliyeti olan ülkelerin derhal kullanımına hazırdır
- Çoğu durumda (örneğin medikal tekstil ürünleri) teknoloji bizim sanayimize uygun değildir
- Sonuç almak için kullanılacak olan daha fazla esnekliği sağlayan boyama ve baskı teknolojileri daha fazla gelecek vaat eder, örneğin Türk üreticileri

Şekil 3

Türkiye son yıllarda tasarım konusunda büyük ilerleme kaydetmiştir. Örneğin, 15-16 yıldır Paris'te hazır giyimde başarılı bir tasarım markası olan Dice Kayek, iki kere İngiltere'nin yılın tasarımcısı seçilen Hüseyin Çağlayan ve Atıl Kutoğlu çok başarılı isimlerdir. Bugün, İstanbul'u bir moda merkezi olarak geliştirme fikri hakimdir. Benim bu konudaki fikrim, şehrin değil tasarımcıların gelişmesine yardımcı olmaktır. Merkezlerinin Viyana'da mı, Paris'te mi, Londra'da mı olduğunun bir önemi

yoktur, önemli olan Türk olmaları ve insanların Türk tasarımı fikriyle Türkiye arasında bağlantı kurmasıdır. Coğrafya ve şehirler artık önemli değillerdir, çünkü kimse artık "Zara Barselonalı" ya da "Nike New Yorklu" diye düşünmüyor. Aynı nedenle insanlar ürünlerin nerede üretildiğini umursamıyorlar ve artık "Made In ..." etiketi önemsenmiyor. Kimin yaptığı, şehirler yerine Türk tasarımcılarının gelişmesine yardımcı olmak için daha fazla kaynak sağlamaktadır. Eğer tasarımcıların gelişimini desteklerseniz, şehir otomatik olarak gelişecektir.

Türkiye'nin hâlâ vakti var. Örneğin Yunanistan'ın zamanı olmadı çünkü Çin pazara çok hızlı bir giriş yapmıştı. 15-20 sene zarfında bazı işler ortadan kalkacak ama daha çoğu kalacak. Bir hizmet şirketi stratejisini uyarlayarak hâlâ vaktiniz olabilir. Müşterileriniz size güveniyor, Özbekistan'da mı, Anadolu'da mı yoksa Mısır'da mı ürettiğinizle ilgilenmiyorlar, onlar sizi biliyorlar. Kapsamlı bir tedarik zinciri desteğini de içeren daha fazla hizmet sunarsanız, müşterilerinizi kaybetmezsiniz. Genç, modern ve dinamik bir sanayiniz var ve büyük hazır giyim şirketlerinizin gücünden faydalanabilirsiniz. (Şekil 4)



Şekil 4

Sorular ve Katkıları

Soru

Sorum özellikle Sayın Başer ve Sayın Eren'e. Verilen grafiklerde dördüncü çeyreğe ilerlemekten, tekstil ve konfeksiyon sektörünün orada tasarım ağırlıklı hale gelmesinden ve bu alanda da bir takım gelişmeler olduğundan bahsetti. Bu konuda istatistiki veriler var mı? 2000 yılında, ciro olarak bizim şirketlerimizin yüzde kaç meta diyebileceğimiz ürünler üretirken, şimdi bunların yüzde kaç tasarım ürünleri üretebiliyor? Bugünlerde gerçekten güçlü bir kayma görüyor muyuz?

Önder Eren

Genel olarak bu ülkemizin büyük bir zayıflığı. Sabahki konuşmalarda Sayın Bakan da bu konuda

çok şikayetçi oldu, TOBB Başkanı da bu konuyu açtı. Ülkemizde sanayi ile ilgili bir veri tabanı yok. Hazır giyimle ilgili daha da zor, çünkü çok dağınık küçük ölçekli ve orta ölçekli şirketlerden oluşuyor. Bu nedenle bu sorunuza net bir cevap verebilmek benim bildiğim kadarıyla mümkün değil. Ama bu sektörde herkes birbirini tanır, çok müteşebbis şirketler ve şahıslardır, dolayısıyla birbirimizin yaptıklarını takip ederek bu sonuca ulaşabiliyoruz, net istatistiki rakamlar bilmiyorum.

Soru

Bizin şirketimiz uluslararası ihalelerde teklif dosyalarının hazırlanmasına yönelik hizmet veriyor ve Avrupa'daki kamu ihaleleri bizim özel ilgi alanımız. Avrupa'daki kamu ihaleleri içerisinde tekstil çok önemli bir yer tutuyor ama ne yazık ki bu ihalelerde Türk tekstil firmalarını göremiyoruz. Benim sorum Bülent Bey'e. Bu ihalelerde Türk firmalarının yerini ve rekabet gücünü nasıl görüyorsunuz?

Bülent Başer

Doğru bir tespit. Türkiye'deki üretici firmaların AB'deki veya NATO ülkelerindeki ihalelere tekstil ve hazır giyim bacağına giren firma sayısı son derece az veya yok. Ben bu konuya iki boyutlu olarak bakıyorum. Birincisi, firmaların öncelikleri, özellikle o tür segmente hizmet veren firmalardan biri olarak benim şirketim, Türkiye'de Savunma Bakanlığı'nın ihalelerine girmekte ve sonucunda başarıyla hizmet vermektedir. Ancak yurtdışındaki çalışmalarımızla ilgili hem kapasite açısından, hem öncelik açısından hem de yurtdışında bu hizmetleri verebilecek altyapısı sağlam şirketlerin, yurtdışındaki marka firmalara çok ciddi hizmetleri var ve bunlarla yaklaşık altı aylık anlaşmalara giriyorlar. Bu nedenle, Türkiye'de teknik altyapı bakımından doğru üretimi yapmanız ve bu sayıların artması lazım. Ben dediğimize gönülden katılıyorum. Türkiye'nin bu ihaleleri keşfetmesi lazım. Ben yine kendi örneğimden bahsedeyim. Yurtdışında ciddi bir ülkeyle ciddi bir kamu ihalesine birlikte girmemiz söz konusu, bu çalışmayı başlatmış durumdayız ama bu konuda İTKİB'e, Tekstil Sanayicileri Sendikasına, TGSD'ye sanırım biraz görev düşüyor. Çok doğru bir tespit, eksiklerimiz var ve özellikle AB açısından o pazara da mutlaka girmemiz lazım.

Bir şeyin daha altını çizmek istiyorum. Şu anda AB'deki menşe kuralları, "double transformation" yani iki aşamalı üretim gerektirmektedir. Dolayısıyla bu tür kamu ihalelerinde de bu "double transformation"ın yapılması gerekecek, ki bu ciddi bir avantaj sağlıyor. Bu tespit için teşekkür ederim. Biz firma olarak bu konuyla ilgileniyoruz ama işin başındayız. Bu konunun daha ayrıntılı olarak ele alınmasında yarar vardır.

Ataman Onar

Bu konuda bazı eklemeler yapmak istiyorum. Önümde bazı rakamlar var. Türkiye ve AB'de tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde işçi başına katma değer, tekstilde Türkiye'de yılda 56 bin avro, AB'de 96 bin avro, hazır giyimde Türkiye'de 36 bin avro, AB'de 75 avro. Yani bizim sorunumuz fiyat ve maliyet değil, daha çok kalite ve belirli standartlara gelmek. Daha önümüzde çok daha büyük katma değerler var ve yine bütün bu rakamlarla da AB'nin ABD'ye ihracatı, zannediyorum Türkiye'nin üç katı civarındadır. Bu da bizim Türkiye'nin hükümet politikasında, istihdam, kur ve girdilerle ilgili görüşlerimizi daima bütün gücümüzle ortaya koymamız lazım, fakat bizim, bunların yanında kendi verimizi, kendi kalitemizi bu noktaya getirmemiz lazımdır.

Bülent Başer

Diğer bir tespit, genellikle AB içerisinden yapılan bu kamu ihaleleri, az önce sunmuş olduğum verilerde AB üyesi 25 ülkenin yapmış olduğu ithalata ilişkin verilerdir, yani AB'nin ve bizim 100 milyar dolarlık pastadan pay aldığımız oran, sadece ithalat verileridir. AB'nin kendi iç pazarındaki tekstil ve hazır giyim ticareti, ithalatla birlikte 250 milyar doların üzerindedir. Dolayısıyla AB'ndeki pasta gerçekten çok büyüktür ve Türkiye'nin de mevcut entegre altyapısıyla, ki Akdeniz havzasında daha başka yoktur, çok daha fazla ihracat potansiyeli bulunmaktadır.

Cecilio Maria Calvo

Ben de bir şey eklemek istiyorum. Zara mağazalarında satılan birçok ürün Türk kumaşlarıyla yapılmaktadır.

Soru

Birinci sorum Sayın Başer ve Sayın Eren'e olacak. Sektörümüz hakkında çok iç açıcı ve cesaretlendirici konuşmalar oldu ama biliyoruz ki büyük sanayi grupları, özellikle tekstil ve hazır giyimdeki pazar paylarını azaltmakta ve hatta sektörden çıkmaktadırlar. Bu bir çelişki değil mi? İkinci sorum da, son 7-8 senedir Türkiye'de, marka olmak, marka çıkarmak konusunda bir moda deyim vardı. Burada güncel modayı yakalamak konusunda konuştuk ama marka çıkarma, Türkiye'nin en azından bu AB lokasyonunda bir marka yaratma konusuna pek değinilmedi. Dünya demiyorum, sadece bu coğrafya için konuşuyorum. Acaba bu zorluktan dolayı mı göz ardı ediliyor yoksa başka bir sebebi mi var?

Önder Eren

Ben öncelikle, marka yaratmayla ilgili ikinci sorunuza cevap vermeye çalışacağım. Bu olayın birçok yönü var. Önemli bir yönü, yaratıcılık ve tasarım kabiliyeti. Bunu, kendi içimizde yetiştirmenizin ötesinde, dışarıdan satın alabilmek de mümkün. Ancak, marka yaratmanın çok önemli bir yönü daha var ve genellikle atlanıyor. O da olayın finansman yönü. Hepimizin bildiği gibi, marka yaratma hadisesi çok kısa sürede olabilecek bir olay değildir. Ciddi uzun yatırım ve harcamalar gerektiriyor ve olayın diğer bir ilginç yönü de, ki bugüne kadar bu noktadan bahsedeni duymadım hiç, uluslararası kabul görmüş muhasebe prensiplerine göre, marka yaratmak için harcadığınız her para gider kaydediliyor, yani aktifleştiremiyorsunuz. Özellikle marka yarattığınız senelerin başlarında, reklam harcamaları tamamen çöpe gitmiş, şirketleri zarar ettiren harcamalar haline dönüşüyor. Bu yönden bakıldığı zaman, bir markayı sıfırdan yaratmak özellikle de finansman yönü açısından çok kolay değil.

Öte yandan, Vassilis'in de az önce belirttiği gibi, dünyaya yayılmış birçok Türk tasarımcı var. O isimler artık yavaş yavaş marka olmaya başlamış durumdadır. Diğer taraftan, markayı yaratırken, bunun dışında, konuşmamda da değindiğim, mağazalarla yayılarak markayı oluşturmak var, ki bunu yapan şirketlerimiz mevcuttur. Çevre pazarlarda, Rusya'da, Ukrayna'da Collins gibi, Mavi gibi jean markaları var ve bunlar mağaza markalarını oluşturdular. Dolayısıyla olay çok yönlü. İhmal edildiğini zannetmiyorum, hatta tam tersine Türkiye'de bu konuda isim olarak da söyleyebileceklerimiz var.

Bülent Başer

Türkiye'deki büyük kurumların bu sektörden çıktığı tezine katılmıyorum. Bazı örnekleri çok net olarak verebilirim. Örneğin Sabancı Grubu bu konuda şu anda yeni yatırımlar yapıyor. Ama az önce bahsetmiş olduğumuz katma değeri yüksek ürünlere yönelik, hem insana, hem teknolojiye hem de pazarlamaya yatırım yapılıyor. Dinçkök ve Sanko Grupları da aynı şekilde. Bir tek Koç Grubu'nun çıktığını görüyoruz, ki o da Gümrük Birliği Anlaşması imzalanmadan önce bu kararı vermişti ve buna da saygı duyuyoruz. Ben tam tersine, bu tür büyük grupların da -tekstil sektörü olarak söylüyorum, çünkü banka ve finansman desteği gerektiren bir sektör- bu dönemde çok daha hızlı gelişeceklerine ve çok daha hızlı kâr edeceklerine inanıyorum. O açıdan birinci tespitinizde sizden farklı düşünüyorum.

Diğer büyük gruplar neden bu sektöre girmiyor? Vassilis'in de bahsettiği gibi, Türkiye'de zaten yeterli bir yatırım ve altyapı var. Türkiye'deki bu

mevcut kapasitenin, artık katma değeri yüksek değerlere yönlendirilmesi lazım ve yeni yatırım yerine belki işbirlikleri, ortaklıklar ve şirketlerin daha yassı hale getirilmesi gerekecek. Az önce bahsetmiş olduğumuz pronto moda hizmet verecek altyapı ve insan altyapısının oluşturulması gerekecek diye düşünüyorum. Marka konusunda yine aynı şekilde, belki dünyada örneği olmayan "Turquality" projesiyle, Sayın Kürşat Tüzmen'in önderliğiyle çok değerli işler yapıldı ve yapılmaya devam ediyor. Dünyada bunun örneği yok. Vassilis'in de belirttiği gibi, Dice Kayek, Atıl Kutoğlu, Hüseyin Çağlayan gibi markaların öne çıkmasını sağladı. Bu proje, diğer yetenekli yeni tasarımcılarımız için de yapıyor. Bunun dışında DamatTween, Sarar, Network gibi markalar, marka yaratımı, dünyaya açılma konusunda çok ciddi bir başlangıç oldular.

Fakat, dünya ölçeklerine baktığımızda, markalı satışlar, dünya tekstilinde İtalya örneğini ele alırsak, %10'un altındadır. İtalya'nın %90'ı hâlâ "private label"dır. Bu konuda Önder ya da Vassilis başka örnekler de verebilir belki ama bendeki veriler Türkiye'nin "private label" alanında büyümesi gerektiğini ortaya koyuyor. Bu kadar büyük altyapıyı, bu kadar büyük kapasiteyi markayla doldurmamız hiçbir şekilde mümkün değil. Dolayısıyla, markayı yaratan, o yetenekteki firmalar, finansman destek açısından çok önemli oldular. Parasal güce, o vizyona sahip olan şirketlerimizi o marka büyümesi içerisinde göreceğiz zaten. Türk yatırımcıları markalara yatırım yapacaklardır ama markanın ille de Türk markası olması gerekmiyor. Hüseyin Çağlayan üzerine, Dice Kayek üzerine yatırım yapalım veya gidelim Yunanistan'daki ya da Fransa'daki sıkıntıda olan bir markayı satın alalım. Bu ayrı bir iş. Dolayısıyla, bu kadar altyapı, bu kadar kapasite olduktan sonra, Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon geleceğini, lütfen marka üzerine konumlandırmayalım.

Bu konuda IF'in başkanlığını da yapmış olan Marzotto örneğini vermek istiyorum. Milano'daki IF toplantısında, "Bülent, hayatta marka yaratmak için, gücünü, enerjini harcama. Bunun çok büyük bedelini ödedik biz," dedi. Marzotto dünyanın en büyük tekstil ve hazır giyim grubudur ve şu anda Boss'un, Marlboro Classic'in, Jean Franco Ferre'nin sahibidir. "Sana tavsiyem, bu işe gireceksen marka satın al," dedi ve Vassilis de aynı şeyi söylüyor. O yüzden marka yaratma konusu, çok hassas, çok farklı bir olaydır. Türkiye'nin bu altyapısını ve üretim kapasitesini, biz sadece private label ve pronto moda ile doldurabiliriz. Bu iki konuya konsantre olursak, altyapımızı ve enerjimizi buraya yönlendirebilirsek, çok doğru bir iş yapmış oluruz, sektör için hayırlı bir yol alırız. Bu konuda birşeyler yapmak, vizyona ve uzun süreli paraya sahip müteşebbislere nasip olacaktır.

Vassilis Masselos

Markalaşma konusunda Bülent Bey çok geçerli bir noktaya değindi. Türkler bu konuda, "bir Türk markamız var," diyerek gurur duymak istiyorlar, çünkü finansal açıdan anlamlı. Konuşmamda da belirttiğim gibi Japonlar markaya büyük yatırımlar yaptılar ve büyük paralar kaybettiler. İş dünyasında karşılığını almak için yatırım yaparsınız. Eğer bir markayı satın almak ya da dağıtımını yapmak iyi bir yatırımsa bu işe girersiniz. Ama gurur peşinde koşarsanız, günün sonunda kaybedersiniz. Marka bir faaliyet alanıdır ve Türkiye'de çok iyi fabrikalarınız var. Ama ulusal bir markadan uluslararası bir markaya geçmek, çok büyük ve zor bir adımdır. Ayrıca neredeyse bütün çok büyük fabrikaların, çok az sayıda ülkede kurulduğunu unutmayın. Ülkenin de çok büyük olması lazım. Büyük fabrikaların çoğu, ABD'de, Fransa'da, İtalya'da, Almanya'da ve belki Japonya'da. Bu ülkelerin belirleyici özelliği, ulusal markadan uluslararası markaya geçmek için o büyük ve zor adımı atabilecek kadar güçlü olmalarıdır.

Soru

Önder Bey'e bir sorum olacak. Tasarımın önemi üzerinde durdunuz ve tahmin ediyorum hepimizin de aklında olan şey, sanırım İtalya'nın yerine geçmek. Yalnız bir ülke olarak, sonuçta sanatçı bir ülke değiliz, bir Rönesans yaşamamışız. Bunu ne oranda yapabiliriz?

Önder Eren

Az önceki soruya cevap verirken bu konuya da değinmeye çalıştım. Birkaç şeyi toplayarak yanıtlamaya çalışacağım. Rönesansı yaşamamamız, yaratıcılığımız gibi, olayın felsefi boyutuna çok fazla girmek istemiyorum. Ancak, bundan 5-10 sene öncesine göre, dünya pazarlarında çok daha fazla Türk tasarımcı var, yani bir takım yaratıcılar yetişmeye başladı. İkincisi, hem Bülent hem de Vassilis'in vurgulamaya çalıştıkları gibi, milli bir marka yaratmanın peşinde değiliz ki biz. İlle de bizim yarattığımız bir Türk markası olması gerekmiyor, şirket stratejisi olarak olaya baktığımızda, hazır yaratılmış bir markayı satın alarak da yürüyebilirim, çünkü girmek istediğim yer fiyatla değil kaliteyle rekabet edebileceğim bir pazarsa, o pazardaki mevcut bir markayı satın almak da gerçekleştirilebilecek bir işlemdir. İnsan kaynağının olması tabii ki lazım ama dediğim gibi o konuda gelişmeler var zaten.

Vassilis Masselos

Rönesans döneminde, hatta öncesindeki olgunlaşmamış ilk resimlerin İstanbul'da yapılmış olması çok ilginç bir durum tabii. Konuşmamda da belirttiğim gibi, yeterli fırsat tanındığında ve

şartlar oluşturulduğunda çok başarılı olan birçok Türk tasarımcısı var, dolayısıyla bunun sanatsal yetenekle bir ilgisi olduğunu düşünmüyorum, ki bu sizde var. Bu daha çok fırsat ve stratejiyle ilgili bir konu.

Soru

Türkiye'nin konfeksiyon ve hazır giyimde, önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde sürdürülebilir rekabetini devam ettirebilmesi için, genellikle yan sanayicisini beraberinde alıp çözüm ortağı olarak görmesine yönelik çalışmalar var mı ve çözüm ortağı olarak onlara ne kadar destek veriyorsunuz?

Ataman Onar

Bu konuda Sanayi Odası'nın tedarik zinciri yönetimi çalışması var. Hepimiz zaman zaman bunlardan bahsettik. Bülent Bey'in temasında, tekstil ve hazır giyimin hep entegre sanayi olarak olaya bakabilmesi yer alıyordu. Önder Bey'in bahsettiği, siparişin 6 ila 8 haftada sevk edilmesi konusu vardı. Bunlar bizim, dirsek dirseğe çalışma yapmamız gereken konular. Ruhi Gürdal burada, belki bize tedarik zinciriyle ilgili olarak kısa bir bilgi verebilir ama amacımız o çalışmayla entegre bir tesis gibi çalışmasını sağlamak. Sadece sanayicinin proaktif olması yetmiyor, yani bir konfeksiyoncunun bir moda fermuar gördüğü anda, fermuarcının da o moda fermuarı görüp hazırlığını yapması gerekiyor. Böyle bir çalışmamız var ve ben izninizle Ruhi Bey'den tedarik zinciri çalışmamızla ilgili biraz bilgi vermesini rica ediyorum.

Ruhi Gürdal, Doç. Dr.

İstanbul Sanayi Odası'nın bu konuda yürüttüğü çalışmayla ilgili olarak şunları söyleyebilirim. Özellikle KOBİ'lerin bir araya geldiği geçmiş dönemde, büyük işletmelerin varlığından dolayı dikey ve yatay entegrasyon söz konusuydu. Daha sonra herkes kendi ana faaliyet alanına odaklandı ve bu dikey ve yatay entegrasyon parçalanmaya başladı ve bir işi daha iyi yapanlara yaptırmak için dış kaynak kullanımı (outsourcing) da arttı. Bu aşamada temel sorunlardan bir tanesi, parçalanma döneminde işletmeler arasındaki iş süreçleri, bilgi, insan ve teknolojik süreçlerin birbiriyle bütünleşmesi gerekmeye başladı. Bu durum, 1950'lerden sonra bilinen ama 1980'lerden, 1990'lardan sonra ortaya çıkan ve bugün için günümüzde vazgeçilmez unsurlardan bir tanesidir. Bu sürecin içinde son ürünün parçalarını oluşturan işletmeler var ve bir bütün oluşturmak için de uyum içinde çalışmaları lazım.

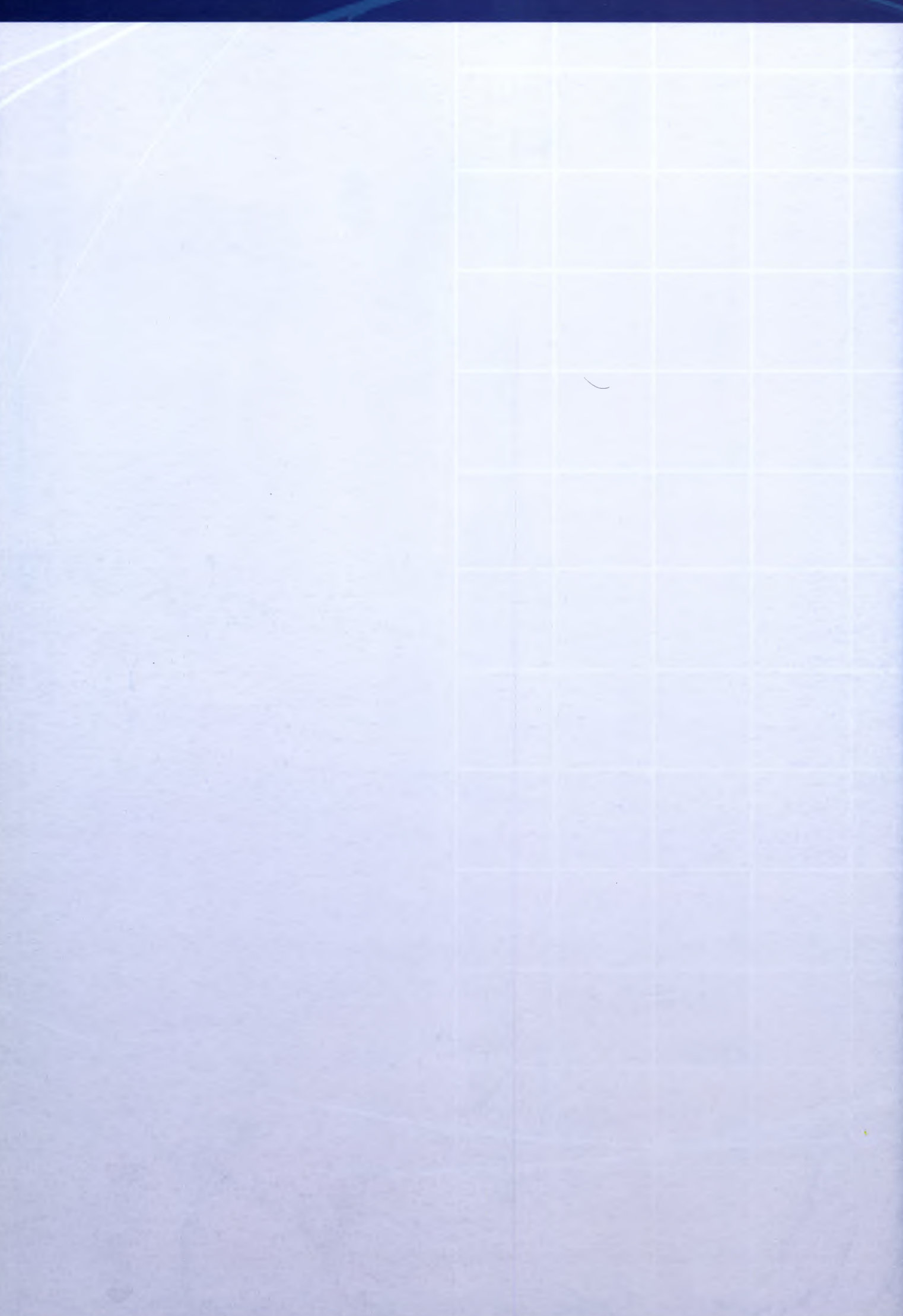
Burada hız çok önemli, çünkü biraz önce bahsedildiği gibi birçok yerde sezon sayısı 8 ile 12 arasına çıkmıştır. Tekstil sektöründe bu yapı da, KOBİ'lerin, fermuardan çitçit düğmeye, boyaya, kumaşa kadar bütün girdilerin, doğru şekilde, doğru bilgiyle ve doğru zamanda bir araya gelmesi gerekiyor. İşte 6 hafta, 8 hafta ancak bu şekilde yakalanabilir.

Biz herşeye rağmen makro ekonomiyi ve çevresel faktörleri kontrol edemediğimize göre, kendi içimizde biz ne yapabiliriz sorusunu araştırmaya başladık. Sonunda, tedarik zinciri konusunda birşeyler yapılabileceği ortaya çıktı. Sanayi Odası'nın bu konuda yaptığı çalışmanın temel amacı, tedarik zincirinde verimliliği artırmak için daha sonra özgünleştirilebilecek bir çalışmanın ortaya konması. Bunda da, özellikle bilgi iletişimde ve standartlarda birlikteliği ve uzlaşmayı sağlayabilmek önemli, yani amaç temel ilkeleri ortaya koymak ve sonrasında kendi tedarik zincirlerini oluşturabilecek, entegrasyona ve işbirliğine gidebilecek firmaların o kılavuzdan yararlanmalarını sağlamak. Bu çalışma için, şu anda fermuardan başlayıp etikete kadar devam eden ve içinde konfeksiyon işletmesi ve tasarım ayağının da yer aldığı, alt sektör bazında 11 tane çalışma grubu var. Firmalar ya kendi içlerinde tasarım yapıyorlar ya da dışarıda tasarlanmış bir private label üretiyorlar, bu yüzden çalışma gruplarının içinde tasarım da yer alıyor.

Bu çalışma gruplarının çalışma süreçlerinde, önce sorunların belirlenme aşaması var, ki önce o çalışmayı başlattık, ikinci aşamadaysa o sorunlara yönelik çözüm yaratıyorlar. Üçüncü aşamada bir uzlaşma sürecimiz var. Bu süreçte tartışılan sorunlar ve çözümler için, karşılıklı ilişki matrisine göre bir araya gelip tartışıyorlar. Daha sonra bütün sistem bir araya gelerek, bu ilkeler kitapçığını mümkün olduğu kadar detaylı bir biçimde oluşturmaya çalışacağız. Daha önce de benzer çalışmalar yapıldı, örneğin, Giyim Sanayicileri Derneği'nin sözleşmelerle ilgili bir çalışması var yanılmıyorsam, ayrıca Önder Bey tarafından sunulan bir Strateji Geliştirme çalışması var. Türkiye'de tekstil sektöründe son yıllarda gerçekten büyük bir atılım var ve umarız İstanbul Sanayi Odası'nın bu çalışması da sektöre yararlı olur.

Ataman Onar

Sanıyorum farklı bir perspektifle, farklı neticelere vardığımız bir toplantı oldu. Umarım burada gördüklerimizi, buraya gelmeyen arkadaşlarımızla paylaşıp, bugünün sektörlerimiz için yeni ivmenin birinci günü olmasını sağlarız.



OTURUM 2B

Sektör Analizleri: Elektrik ve Elektronik Sanayi

Oturum Başkanı:

Dr. A. Zafer İncecik

Siemens Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

Konuşmacılar:

Ali Akurgal

Platform-a Yönetim Kurulu Üyesi

Uran Tiryakioğlu

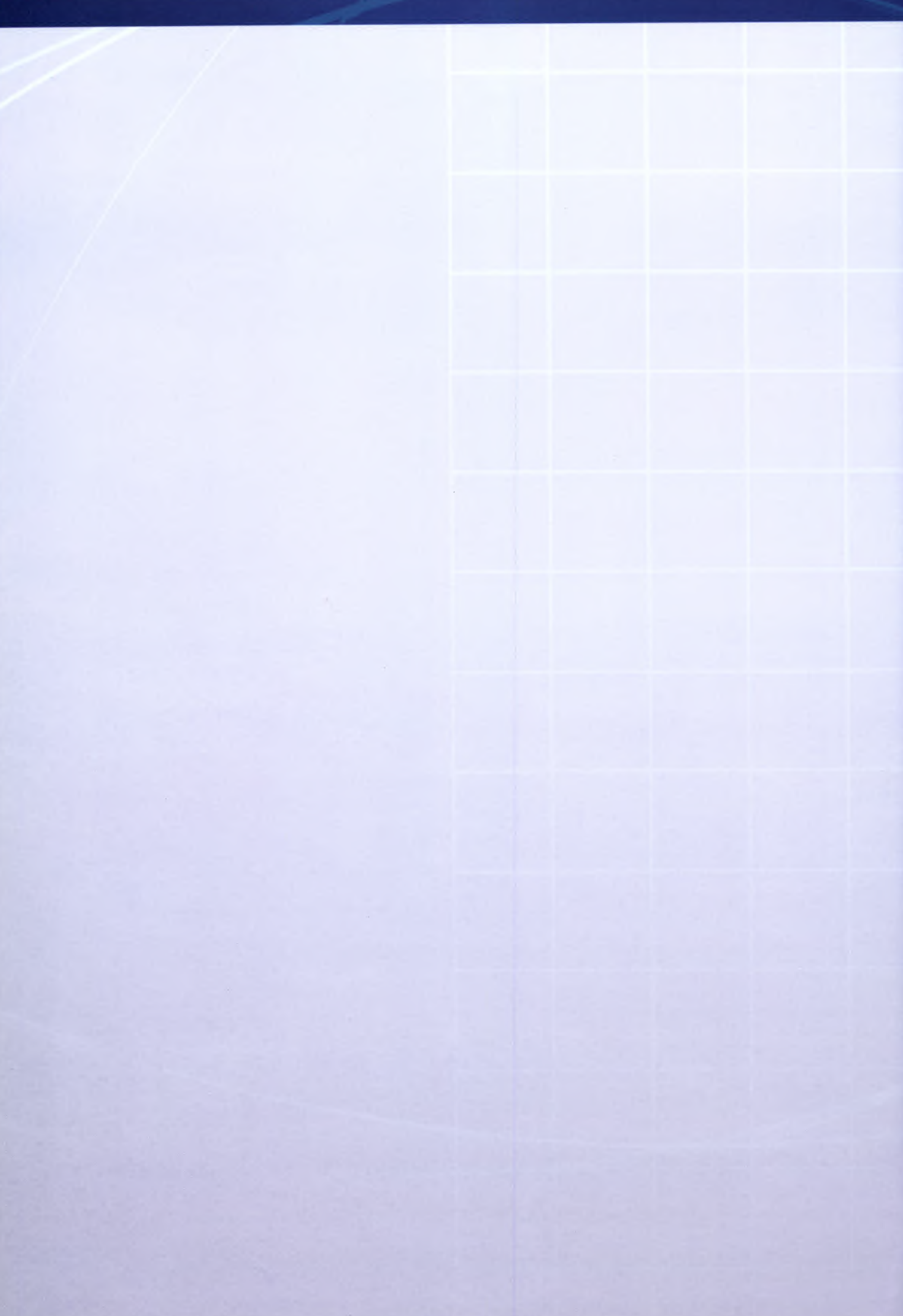
Neta Elektronik Stratejik Planlama

Dr. Tibet Mimaroglu

Beko Elektronik Genel Müdür Yardımcısı

Suat Baysan

Türk Elektronik Sanayicileri Derneği
Yönetim Kurulu Bşk.



Dr. A. Zafer Incecik

Siemens Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

Her şeyin başı insan ve insanı ekonomiden ayrı düşünmek mümkün değildir çünkü insan, binlerce yıldır ekonomisiyle birlikte gelişmiş ve ekonomisini öne çıkarmaya çalışmıştır. Ekonomik olarak kuvvetli değilseniz başka şeylerde başarılı olmanız mümkün olamaz. Şimdi, ekonomiyi ön plana çıkarmak için, rekabette birinci olmak için, dünya çapında bir çok şey yapmanız lazım. Ama yapmanız gereken en önemli şey katma değer yaratmaktır. Tabii bunun da derinlemesine bir katma değer olması gerekmektedir. Yani çok siğ ve basit bir el emeğine dayalı katma değer değil, özgün bir ürün yaratan ve onu satan bir katma değer olmalıdır.

Eğer yaptığınız şeyi satamıyorsanız, o yaratıcılığın bir faydası yoktur. Eğer çok iyi bir fikriniz varsa yani o güne kadar oluşmuş bilgi birikiminizi ve becerinizi kullanarak yenilikçi bir fikir geliştirebiliyor ve bunu pazarda satabiliyorsanız, o zaman başarılı olma, ekonominizi yükseltme, refahınızı ve yaşam standartınızı yükseğe çekme şansınız vardır. Dünle bugün arasındaki fark, dünyanın ufalması yani küreselleşmeye ek olarak, o güne kadar oluşmuş bilgi birikimlerinin tekrarlanma zamanının çok çok kısalmasıdır. Bu yarış içinde insanlar, becerilerini ve bu bilgi birikimini kullanarak, yeni modeller geliştirerek bu yarış içinde kendilerini bir yere getirmeye çalışacaklardır ve çalışıyorlar da.

Ali Akurgal

Platform-a Yönetim Kurulu Üyesi


Küresel dinamiklere bakacak olursak, hiçbir şekilde kaçamayacağımız bir Çin gerçeğiyle karşı karşıya olduğumuzu görürüz. Bir önceki oturumda Cengiz Ustav'ın da ortaya koyduğu gibi, Çin ile rekabetimiz artık ucuz işgücünde değil. Çin kulvar atlıyor ve bizim etkin olduğumuz mühendislik alanına yatırım yapıyor. Çin'deki ArGe teşvikleri müthiş düzeydedir. ArGe harcamanızın %150'sini, vergiden indirmenize olanak tanıyorlar. Buna ek olarak hızlandırılmış amortisman ile ArGe'ye yapılan yatırımı 1 senede amorti edebilmeyi sağlıyorlar. Bütün bunları üst üste koyduğunuz vakit, bizim ulusal yetkinliklerimizle iyi olduğumuz bir alanda, Çin bizim için gerçekten büyük bir rakip olacak. Bugün Çin'i ucuz işçiliğiyle karşımızda görürken, yarın Hindistan bu konuda bizimle rekabet edecek.

Türkiye'de bir dönem bölgesel asgari ücret istenmişti. Bunun nedeni kısaca, Türkiye'nin içerisinde küçük Çin'ler yaratmak, ucuz işçiliğe dayalı bölgeler oluşturmaktı. Bu zihniyeti ve uygulamaları hızla terk etmeliyiz. Bizim malımızı satacağımız pazar, artık küresel pazardır. Yerel pazarımız da artık küresel pazar niteliğindedir, çünkü kendi pazarımızda dünyanın her yerinden gelen ürünlerle yarışmak zorundayız. İçte ve dışta

dünyanın herhangi bir yerinden gelen mallar pazarımızı işgal etmiş vaziyetler fakat bundan şikayetçi olmamız aksine bununla rahatlıkla başa çıkabilmemiz gerekmektedir.

Üreteceğiniz ya da tasarlayacağınız malın artık daha dayanıklı olması, servisinin, onarımının daha hızlı ve zahmetsiz olması, tüketici için daha ucuz olması daha kullanışlı olması, içerdiği teknolojinin de rakiplerinkinden aşağı kalmaması gerekiyor. Bütün bunlara bir dizi istek veya gereklilik daha eklemek mümkündür. Peki bunu nasıl gerçekleştireceğiz? (Şekil 1)

Dinamikler: Küresel



- Çin gerçeğinden kaçamıyoruz.
- Malımızı satacağımız pazar, artık küresel.
- Yerel pazar da küresel.
- İçte de dışta da dünyanın herhangi bir yerinden gelen mallarla rekabet etmek zorundayız.
- Artık "biz-bize" değiliz
- Malınız:
 - Daha dayanıklı olacak
 - Servisi onarımı daha zahmetsiz olacak
 - Daha ucuz olacak
 - Daha kullanışlı olacak
 - İçerdiği teknoloji rakiplerinkine ile aynı ya da üstün olacak
 -


ama nasıl?

Sonuç Kongresi, 1 Kasım 2008

Şekil 1

DPT'nin hazırlayıp Meclis'e sunulduğu ve onaylanarak yürürlüğe girmiş olan 9. Kalkınma Planı, başlangıç noktası tesadüfen AB'nin 7 yıllık dönemiyle çakıştığı için bu sefer 7 yıllık hazırlanmıştır. 9. Kalkınma Planı'nı detayları tabloda yer almaktadır. (Şekil 2)

Dinamikler: Yerel



- Dokuzuncu kalkınma planı yürürlükte (DPT)
 - 2013 yılında 797,4 milyar USD katma değer üreteceğiz
 - Kişi başına GSMH ise 10.099 USD olacak. (79 milyon kişi)
 - Sanayinin GSMH içindeki payı yıllık %7,8 büyüme ile 2006'da %25,9'dan 2013'te %27,2'ye çıkacak.
 - Gayri Safi Yurtiçi Hasıla 2006'da 551,8 milyar YTL'den 2013'te 1.145,5 milyar YTL'ye çıkacak. Beri yanda gelir dağılımında 6,7 katından 5,0 katına iyileşme olacak.
 - Günümüzde asgari ücretin işverene maliyeti 645,17 YTL. Dünkü kur ile, 443,57 USD
 - 2013'te asgari ücretin maliyeti 2,78 kat artırsa 1.794,70 YTL olacak.
 - Bunun USD karşılığı ise 1\$ = 1,44 YTL (2013 tahmini, 9. Plan) hesabı ile 1.246,32 USD.
- **Günümüzdekinin 2,81 katı (USD) asgari ücretle, bugün yapmakta olduğumuz işlerden hangilerini yapmayı sürdürebileceğimizi düşünün!**

Sonuç Kongresi, 1 Kasım 2008


Şekil 2

2013'te olması beklenen asgari ücretlerle bugünkü işlerimizi yapmaya devam edebilmemiz mümkün olmayacak, yeni işler yapmamız gerekecektir. Planın hedeflerinin tutmaması gibi bir seçeneği de aklıma getirmiyorum. Arada tartışırken Erbil Payzın, 2002'den bugüne kadar ekonomiyi ikiye katlayabildiğimize göre, bugünden 2013'e kadar da ikiye katlayabiliriz, dedi yani biz ülke olarak bunu yapabiliyoruz.

Bugünkü işleri sürdüremeyeceğimize göre demek ki yeni işler yapacağız. Nasıl işler yapacağız? Bugün sanayinin yaptığı, ortaya koyduğu katma değer büyük ölçüde yalın işçiliğe dayalıdır. İşçilik maliyetleri her sene %7 artarsa, işletmeler birer ikiye yaptıkları işi yapamaz hale geleceklerdir. Dolayısıyla bu işletmelerin bir dönüşüm geçirip yeni işler bulmaları gerekecektir.

2253 gün sonra plan hedefleri tutmuşsa büyük çoğunluk sanayide yepyeni işler yapıyor olacak. Bu dönüşümü yaşayacak olanlar, yani ArGe yoluyla yeni ürünlere ve yeni iş yapış tarzlarına sıçrayacak olanlar, gerekli yetkinlikteki işgücünü bulabilecekler mi? Buna hazırlıklı olduğumuzu hiç zannetmiyorum. Üniversitelerimizin, liselerimizin, teknik liselerimizin sanayinin istediği işgücünü yetiştirdiği konusunda çok büyük şüpheler var. Sabahki konuşmacıların dile getirdiği gibi, belki ek eğitim programları ile bu açığı kapatmak mümkün olabilir. Bu işgücünü yetiştiremezsek bunları ithal etmek zorunda kalacağız. Yani bu sefer Türkiye'nin içerisinde Hintli mahalleleri, Çinli mahalleleri olacak. Bunu düşünmek bile benim için zor. Bu plana göre, 80.000 ArGe çalışanı gerekecek. Bu 80.000 ArGe çalışanını yetiştirebileceğimizden ve verimli bir şekilde iş yapar duruma getirebileceğimizden şahsen şüpheliyim. (Şekil 3)

Yeni işler yapacağız



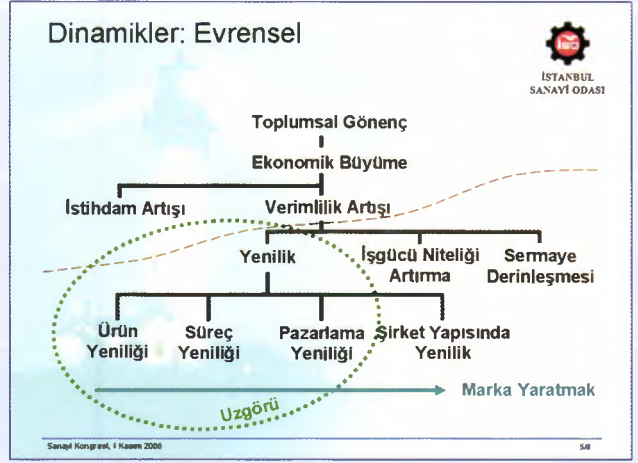
İSTANBUL
SANAYİ ODASI

- Günümüzde sanayi büyük ölçüde yalın işçiliğe dayalı katma değer yaratan konumda.
- İşçilik maliyetleri her sene %7 artınca işletmeler birer ikiye yaptıkları işi yapamaz olacaklar.
- Dönüşüm yaparak "yeni işler" yapmaya başlayanlar yaşayacak, dönüşüm yapamayanları anılarımızda saklayacağız.
- 2013'te (yalnızca 2.253 gün kaldı) ayakta kalanlar bugün tanışık olmadıkları işleri yapıyor olacaklar.
- Dönüşümü yaşayacak olanlar (Ar-Ge yapacaklar)
 - Gerekli yetkinlikte işgücünü bulacaklar mı?
 - O işgücünü yetiştirmek için gerekli öğrenim programları hazır mı? Yoksa bunları "ithal" mi edeceğiz?
 - 80.000 Ar-Ge'ci (9. Plan) nasıl yetiştirecek?

Sanayi Kongresi, 1 Kasım 2008 48

Şekil 3

Evrensel dinamiklere bakacak olursak, tam ortada verimlilik artışı yer alıyor. Yani işletmeniz hangi konumda olursa olsun, bir verimlilik artışı ile rekabet üstünlüğünüzü daima korumak zorundasınız. Verimlilik artışını sağladığınızda, ekonomik büyüme de katlanarak çoğalmaktadır. Buna ek olarak, verimlilik artışı, ek istihdam olanakları sağlamakta ve istihdam artışına neden olmaktadır. Bunu besleyen işgücü niteliği artırma çalışmalarına da girmeniz gerekir ki ekonomik büyüme belli bir noktadan sonra sürdürülebilir olmaktan çıksın. Bir diğer önemli husus da sermayenin derinleşmesidir. Sermaye derinleşmesi Türkiye'de, İMKB'nin yani borsanın açılması ve sermayenin halka inmesiyle birkaç kişinin elinden topluma yaygınlaşması sonucunda başlamıştır. Artık ülkemize yurtdışından yabancı sermaye de gelmektedir. (Şekil 4)



Şekil 4

Sabahki konuşmalarda, yabancı sermaye konusunda seçici olunması gerektiğinden bahsedilmişti. Bu doğrudur fakat yabancı sermayenin de gelmesi lazım. Bugün küresel rüzgârlardaki dinamiklerin içindeki o ince hassas dengeden korunmanın en garantili yolu, küresel boyutta ortaklara sahip olmaktır. Eğer bir ortağınız Brezilya'dan, bir ortağınız Çin'den, biri Japonya'dan, biri İngiltere'den, biri Amerika'dan ise o dinamiklerin getireceği olumsuz etkilerden en az etkilenecek noktaya gelirsiniz. Dolayısıyla yabancı sermayeden korkmamak ama seçimini de iyi yapmak gerekmektedir.

Bütün bunlar bize sonuçta toplumsal gönenç getirecektir. Bunu bir ağaca benzetirsek, kahverengi çizginin üzerinde kalanları, ağacın toprak üzerinde görünen kısmı, altında kalanları da kökleri olarak niteleyebiliriz. Kökler yalnızca sermaye derinliği ve nitelikli işgücünde yoğunlaşınca, bu durumun sürdürülebilirliği biraz tartışma götürür hale gelmektedir.

Buna, yenilik veya yenilikçilik başlığı altında başka bir şeyler daha eklememiz gerekmektedir. Yenilikçilik denince ilk başta ürün yeniliği aklı gelir. İkinci yaklaşım, süreç yeniliğidir. Küreselleşme karşısında pek çok kuruluşumuz da zaten bu süreç yeniliğini benimsemek bünyesine katmak zorunda kalmıştır. Üçüncüsü ise pazarlama yeniliğidir. Pazarlama yeniliğine örnek olarak gösterilen, yukarıdaki şekilde yer alan resimdeki uçağın koridorlarında bir döner tezgahı dolaştırmanın, hangi standartlara uydurularak yapılacağı konusuna Uran Bey değinecektir diye düşünüyorum.

Fakat bu üç yenilik unsurunu oluşturabilmek ve sağlıklı bir şekilde bunlardan yarar elde edebilmek için, bir uzgörüye veya bir öngörüye ihtiyacımız vardır. Ne yazık ki Vizyon 2023 gibi bütün sektörlerin katılımıyla yapılan bir çalışma bugün yürürlükte değil. Halbuki sektörler arası, birkaç sektörün örtüşerek ortaya çıkarttığı ürünler artık çok yaygın. Tek bir sektörde faaliyet göstermek neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Başta gösterdiğim filmdeki pnömomatik sistemin arkasında

çok ciddi bir yazılım olmasa, çok ciddi bir kontrol sistemi olmasa ortalıkta havada uçan toplar ve bir curcunadan başka belki hiçbir şey olmayacaktı. Dolayısıyla orada, gömülü uygulama yazılımını, kontrol tekniklerini ve pnömatiği birlikte görüyorsunuz. Geleceğin sistemleri de böyle birçok unsurlardan oluşacak.

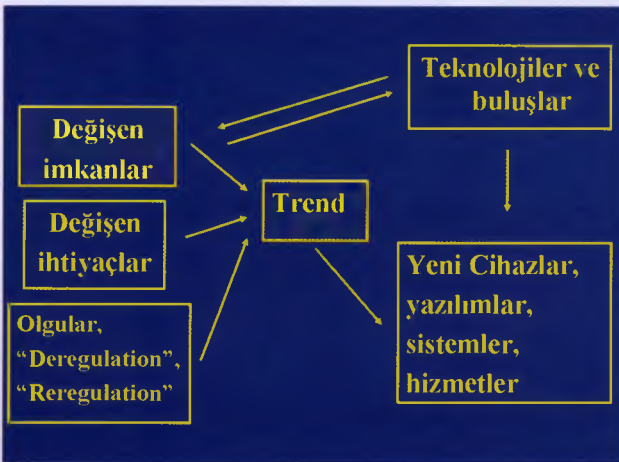
Sonuncu yenilikçilik unsuru, şirket yapısında yeniliktir. Bunu da, yabancı şirketlerle evlilik yaptıkça, şirket yapılarında meydana gelen değişimler şeklinde görüyoruz. Benim kullanıcı olarak hiç memnun olmadığım bir yabancı birleşmesi, bankacılık alanında oldu. Ben öyle tanımlıyorum, alınmasınlar, kızmasınlar, boynuz taktıran bir bankamız maalesef verdiği hizmetlerde epey geri adım atmış vaziyette. Ancak bunun da üstesinden geleceklerinden eminim.

Bütün bunların ötesinde dün Kürşat Tüzmen'in bir kere daha dile getirdiği bir hadise var. Marka yaratmak. Eğer yenilik süreçlerinin hepsini uygun bir şekilde ardı ardına dizer, bir araya getirirsek yaratacağımız küresel markalar ile küresel pazarda bir varlık göstermemiz mümkün olacaktır.

Uran Tiryakioğlu

Neta Elektronik Stratejik Planlama

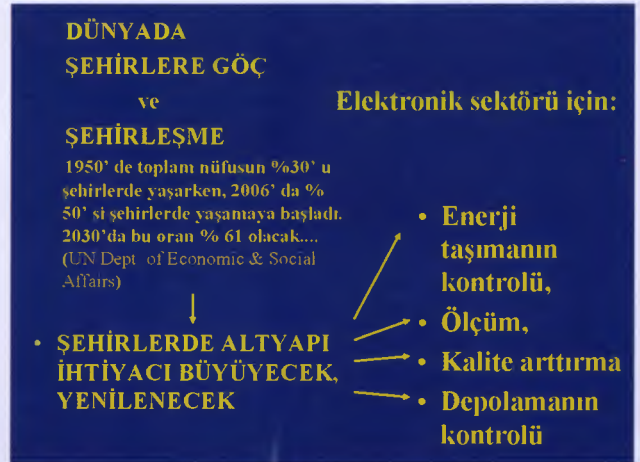
Dünyada bir takım gelişmeler olmakta ve bu gelişmeler doğal olarak, elektronik sektörü de dahil olmak üzere Türkiye'yi de geniş ölçüde etkilemektedirler. Teknolojinin gelişmesiyle değişen imkanların yanında insanların değişen ihtiyaçları söz konusudur. Bu arada bir takım kontroller, regülasyonlar ve deregülasyonlar cereyan etmekte ve bunların bileşkesinden eğilimler ortaya çıkmaktadır. Trendler de teknolojik buluşlarla birleştiği zaman sektörümüze yeni cihazlar, yazılımlar, sistemler, hizmetler üretmek için fırsatlar yaratmaktadır. (Şekil 1)



Şekil 1

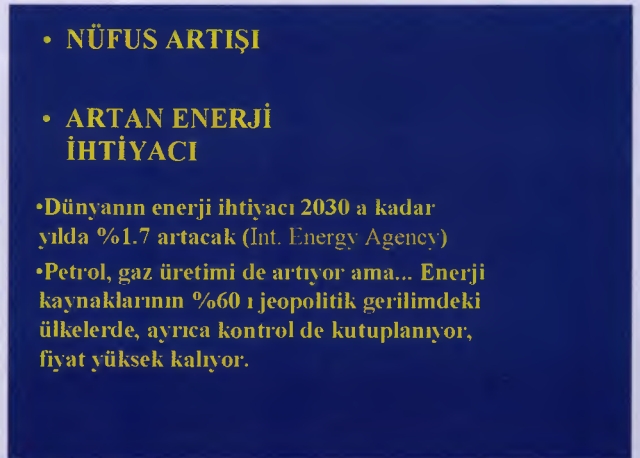
Dünya nüfusunun artması, sadece Türkiye'de değil tüm dünyada, göçler ve şehirlerin büyümesi şeklinde cereyan ediyor. 1950'lerde toplam nüfusun %30'u şehirlerde yaşarken, bugün bu oran %50'ye ulaşmış durumdadır ve 2030 yılında

%61 olacağı tahmin edilmektedir. Şehirlerdeki büyüme bir altyapı sorunu ortaya çıkarmakta ve tüm sektörler olduğu gibi elektronik sektörüne de altyapıyla ilgili sistemler, yazılımlar kurma olanağını sağlamaktadır. Enerji taşıma kontrolü, ölçüm, kaliteyi artırma, depolama gibi hizmetler de hep elektronik sektörü tarafından sağlanmaktadır. Elektronik sektörü bugün, enerji tasarrufunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Elektronik sektörünün kendi ürünleri, örneğin bir lambalı radyo 40 sene önce 200 watt enerji çekerken, günümüzde benzer gücü veren transistörlü radyo 2 watt ile çalışmaktadır. Bilgisayarı düşünürsek, eskiden odalar dolusu cihaz 3-5 kilowatt enerji çekerken, bugün bir PC 150 watt enerji ile çalışabilmektedir. Diğer bir deyişle, elektronik sektörü enerji tasarrufunu genel olarak kontrol ettiği gibi, kendisi de tüketimini azaltmaktadır. (Şekil 2)



Şekil 2

Ancak nüfus artışı beraberinde enerji ihtiyacını da artırmaktadır. Yıllık %1,7 oranında bir artış öngörülmektedir. Elektronik sektörü olmasaydı, bu katlana katlana büyüyecekti ve sonuç olarak enerji ihtiyacının karşılanması daha zorlaşacaktı. Diğer taraftan petrol ve gaz üretimi de artmaktadır ama enerji kaynaklarının çoğu jeopolitik açıdan riskli ülkelerde yoğunlaşmış durumdadır ve enerji piyasalarının kontrolü de kutuplanmıştır. (Şekil 3)



Şekil 3

Sonuçta fosil yakıtlar ve doğalgaz bazlı enerjilere alternatif yenilenebilir enerji ihtiyaçları da artmaktadır. Çünkü fosil bazlı enerjiler ve gaz gibi enerjiler kaynaktan kontrol edilmekte ve genelde pahalılaşmaktadır. Diğer taraftan yakıt hücreleri, jeotermal enerjiler ve bunun yanı sıra pahalılaşan enerjinin alternatifi, küçük ölçekli bireysel enerji üretimlerinin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bütün bunlar, elektronik sektöründe enerji kalitesini artırma, regülatörler, konvertörler gibi iş olanakları yaratmakta ve artırmaktadır, artırmaya da devam edecektir. (Şekil 4)



Şekil 4

Global ısınma ise, enerji kaynaklarının enerji kullanımının azaltılmasının yanı sıra temiz enerjiye dönüşüm açısından önemli bir değişimdir. Bu, önümüzdeki senelerde giderek artacak ve elektronik sektöründe depolama, ölçüm, enerji kalitesi gibi birçok olanağın belirgin şekilde artmasına neden olacaktır. (Şekil 5)



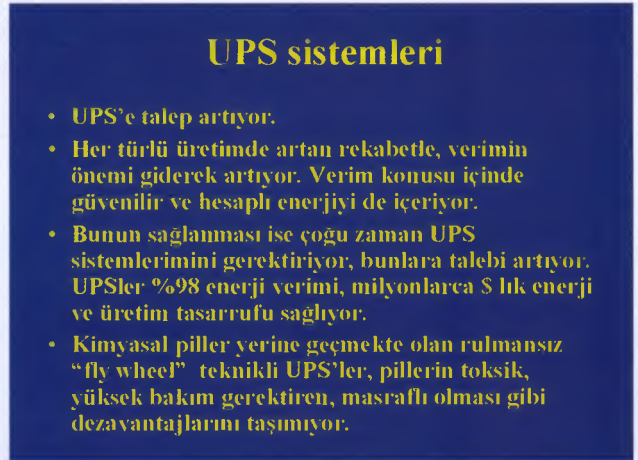
Şekil 5

Türkiye'de de güneş enerjisinin kullanımı artacaktır. Türkiye, bu enerji kullanımında şanslı bir ülkedir. Yılda 2.640 saat güneş almakta ve günde 1 metrekareye 3,6 kilowatt güneş enerjisi düşmektedir. Bu enerjiyi verimli şekilde (örneğin 1 metrekare alanda %20 verimle dahi) aldığımız ve depoladığımız takdirde, bir evin tüm ihtiyacını karşılayabilir. Böylece bu alanda da elektronik sektörü için değişik iş imkânları söz konusu olacaktır. (Şekil 6)



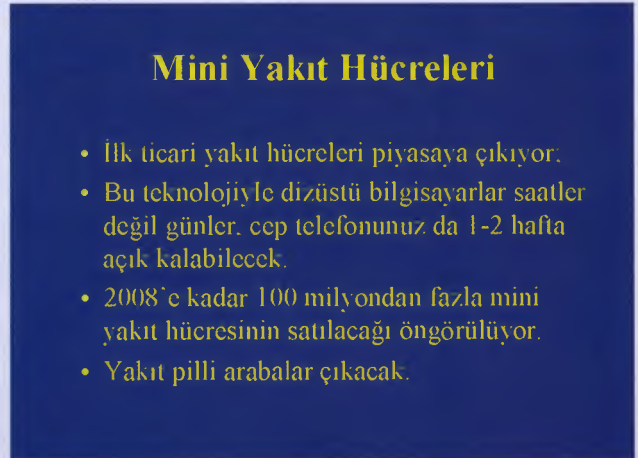
Şekil 6

UPS sistemleri, kesintisiz enerji kalitesi için vazgeçilmez sistemlerdir. UPS'e talep de bu nedenle artmakta ve UPS'in kendi verimi %98 oranında artarken, rulmansız kimyasal piller yerine flywheel teknikli UPSler devreye girmektedir. (Şekil 7)



Şekil 7

Mini yakıt hücreleri ise çok yakında ticari olarak piyasaya sunulacaktır. 2008'e kadar 100 milyondan fazla küçük yakıt hücresinin devreye gireceği düşünülmektedir ve yakıt pilleri arabalarda da kullanıma girmektedir. Yine birçok kontrol imkânı, elektronik sektörden hizmet bekleyecektir. (Şekil 8)



Şekil 8

Hepimizin bildiği gibi, dijital teknolojilerin uygulama alanları yayılmakta ve derinleşmektedir. Dijital teknolojilerdeki bu artış verilerin depolanması, veriye hızlı ve toplu erişim, arama motorları, verilerin güvenliği gibi birçok konu Türk Elektronik Sanayi için önemli bir aktivite alanıdır. İşin ilginç tarafı, en basitinden evdeki mikserden bir makinenin kontrolüne kadar, her noktaya dijital kontrol girmekte ve çoğunda dijital kontrolü sağlayan gömülü bir yazılım ve gömülü yazılımı içeren devreler ve hafızalar yer almaktadır. Zaten dijital çağla beraber artan yazılım ihtiyacı, elektronik sektöründe çalışan bütün firmaların yazılıma ayırdıkları kaynağı ve insan gücünü artırmaları gerekecektir. Bu günümüzde ArGe departmanlarındaki çalışan oranının yüksekliğinden ve süregelen talepten de görülmektedir. (Şekil 9)

Dijital teknoloji

- Uygulama alanları yayılıyor.
- Uygulama konuları derinleşiyor.
- Digital data artıyor.
 - Data depolama önem kazanacak? Ticari olarak veri depolayanlar gelişecek? Biz?
 - Dataya hızlı erişim?
 - Arama motoru?
 - Güvenlik?
- Her cihaza dijital kontrol giriyor:
 - Gömülü yazılım katma değer yaratıyor, çok önem kazanıyor..

Şekil 9

İletişim pazarına bakacak olursak, iletişimin çeşitli olanaklarla gelişmekte olduğunu görürüz. Geniş bantlı telsiz şebekeler, yeni nesil şebekeler, IP tabanlı telefon ağları gibi birçok olanak Türk Elektronik Sanayi önünde bulunan fırsatlardır. (Şekil 10)

İletişim Pazarını Olumlu Yönde Etkileyen Gelişimler

- Yeni Nesil şebekeler, IP tabanlı Telefon ağları
- Geniş Bant telsiz şebekeler
 - Uzaktan izleme
 - Bilgi alma
 - Bilgi gönderme
- IP üzerinden yeni servisler (ses, veri, görüntü, IPTV)

Şekil 10

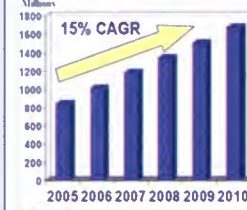
Mobil telefonların ve DSL, ADSL'in, bundan dolayı da haberleşmenin yılda %15 büyüyeceği tahmin edilmektedir. Dolayısıyla DSL sistemlerinde ve mobil telefon sistemlerindeki yazılımlar,

donanımlar ve hizmetler, hızlı bir şekilde artacaktır. Bu trend 2010'lara kadar devam edecekmiş gibi görünmektedir. (Şekil 11)

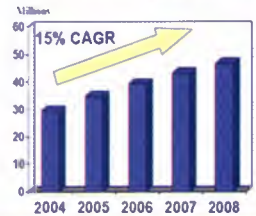
İletişim Pazar Eğilimleri

Temel Eğilimlere gösterge

Mobil Telefon Tahminleri



ABD DSL Abone Sayısı



Şekil 11

Uzay Yolu filmindeki Kaptan Kirk'un her derde deva bir aleti vardı. Bu cihaz, hem kan analizi yapar, hem gezegen atmosferine ilişkin analizleri yapar, hem haberleşir, hem kişileri ışınlar hem de telsiz olarak kullanılırdı. (Şekil 12)



“Uzay Yolu” filmindeki kaptan Kirk'in her derde deva cihaz'ı...

Evden anahtar, cep telefonu, cüzdan, mp3 player, GPS ve kamera alıp çıkmak yerine sadece cep telefonuyla çıkılacak.

Şekil 12

Cep telefonlarına bakarsak, G3 ve G4 sayesinde, kameralar ve hızlı bilgi iletişimiyle paketlenildiğinde, yakında cep telefonlarının, anahtar, cep telefonu, cüzdan, kredi kartı, mp3 çalar, GPS sistemi ve kamera yerine geçeceklerini söyleyebiliriz. (Şekil 13)

Cep telefonunda GPS, müzik, resim ve video

- G3 ve G4 ile hızlanan GSM networkleri. cep telefonunuzla çektiğiniz resim ve videoların paylaşımını hızlandıracak
- Kore Japonya ve arkasında Amerika da kervana katılacak. operatörler bu hizmetten büyük ciro bekliyor.
- Hard diskli cep telefonları. giderek daha çok müzik yüklenmesini sağlayacak.

Şekil 13

VoIP (internet üzerinden ses protokolü), giderek telli ve diğer telsiz şebekelerin fiyat üstünlüğünü kırarak gibi gözükmetedir. (Şekil 14)

VoIP
(**İnternet üzerinden ses protokolü**)

- İnternet telefonları giderek yaygınlaşacak.
- İnternet üzerinden iyi kaliteli görüşme sağlayan firmalara karşı, konvansiyonel telefon sağlayıcıları fiyat üstünlüğü sağlamakta zorlanacak.

Şekil 14

Bir zamanlar ileride herşeyin telsiz olacağı düşünölmekteydi. Gerçekten de günümüzde telsiz büyük ölçüde yaygınlaşmaktadır. Lap-toplardan internete girmeye, haberleşmeden evdeki telefonlara kadar herşey telsiz olmaya başlamıştır. Bunun karşılığında, yatırımı zaten yapılmış olan bakırlı kablolar üzerinde de, DSL sisteminin de dahil olduğu bir sürü protokol devreye girerek kendi rekabet gücünü sürdürmektedir. Telli iletişimde de verim arttığı için herşeyin mutlaka telsiz olması da gerekmemektedir.

Günümüzde aileler ev içinde daha fazla zaman geçirerek birçok hizmeti oturdukları yerden alır hale gelmekte ve bir dijital salon oluşturmaktadırlar. Dijital salon, tek ortamda, tek medyadan gelen bilgilerin birçok hizmete dönüşmesi şeklinde gerçekleşir ve bu da yine hizmetlerin, yazılımların ve bu olanağı sağlayan donanımın önünü açmaktadır. (Şekil 15)

Aile ve bireylerin evde geçirdiği zaman artıyor:

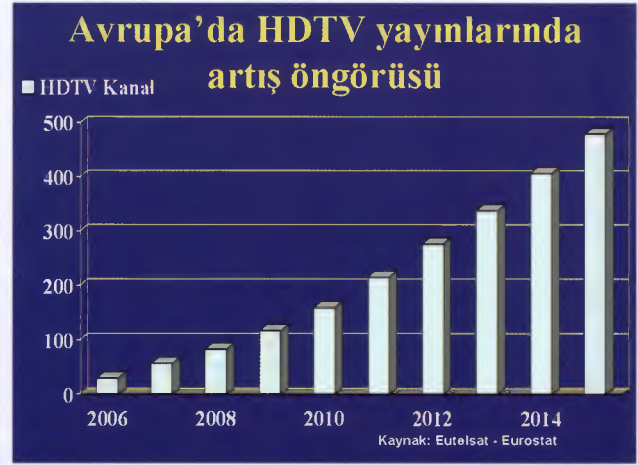
- PC başında,
- İnternette,
- Evde Ortak Mekân : Dijital salon

Elektronik sektörü evler için tek ortamdan verilebilecek cihazlar ve çokamaçlı hizmet paketi üretmek zorunda...

Şekil 15

Tahminlere göre, Avrupa'da yüksek çözünürlüklü televizyon yayınlarındaki (HDTV) hemen hemen lineer bir artış olacaktır. 2006'da 48 tane yayın varken, 7-8 sene içinde bu rakam 500'e yaklaşacaktır. Bu durum, tüketici elektroniği ile uğraşan firmaların HDTV konusuna bugünden

kaynak ayırmasını ve çalışmaya başlamasını gerektirmektedir. (Şekil 16)



Şekil 16

Diğer taraftan, protokol enflasyonları artmakta ve buna paralel olarak üretilen cihazların da tüm protokollerden anlayabilecek akıllılıkta ve bunları ortak olarak kullanabilecek beceride yazılımlar içermesi gerekmektedir.

Dünyada bireyler arası ve ülkeler arası gelir düzeylerinin farklılaşması, bireysel anlamda adi suçların artmasına, ülkeler arası durumda da uluslararası terörün artmasına sebep olmaktadır. Neticede elektronik sektörü için bakarsak, güvenlik cihazlarının, detektörlerin, tarayıcıların, alarmların, uyarı sistemlerinin, gözetleme sistemlerinin ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır.

Işıklıandırmada ise daha verimli kaynaklar bulunmuştur. Daha önce bahsettiğimiz enerji tasarrufu ihtiyacının artmasından dolayı, LED teknolojisi, aydınlatmada kontrol edilebilir ışıklandırma için iyi bir araç olarak gelişmesini sürdürmektedir. (Şekil 17)

Işıklıandırmada LED Teknolojisine Kayış

- LED aydınlatma ile (%90'a varan) Enerji tasarrufu, Düşük bakım gereksinimi ve masrafı, Aydınlatmayı düşük voltajlı ve kolay monte edilebilir hale getirmesi, Ürün ömrü uzaması ile,
- LED Multimedya panoları / ara yüzleri, Mimari aydınlatma, Arazi aydınlatması, Tanıtımsal / reklam aydınlatması ve gece aydınlatması artacak.

Şekil 17

Ortalama insan ömrü artmakta, sağlıklı yaşam merakı çoğalmakta, dolayısıyla tıbbi elektronik cihazlar ve hastaların evde bakımı, evde izlenmesi gibi sistemler de buna paralel olarak artmaktadır. (Şekil 18)

Sağlıklı yaşamın önemi ve ayrılan kaynaklar artıyor:

- Nüfus artıyor,
- Gelişmiş ülkelerde nüfus yaşlanıyor.
- Sağlığa ayrılan bütçe payları artıyor.
- Teşhis ve tedavi olanakları artıyor.
- Yakın dönemde tıbbi araçlar çok daha kompleks hale gelecekler.
- Evinde izleme

Şekil 18

Enstrümantasyon alanında, cihazların uz denetimli olması, uzaktan kontrol edilmesi, haberleşmenin IP adresli olup cihazlara ve ölçü aletlerine internetten erişilebilmesi, tercihen GPRS gibi telsiz haberleşmeli olması, kendi içinde diagnostik yazılımı olması gibi özellikleri, TES sistemleri ve enstrümanlar destekliyse ve bunlar hem küresel, hem yerel standartlara uygunsa, satış şansları da artmaktadır. (Şekil 19)

Enstrümantasyon

- Uzdenetimli
- Haberleşmeli, IP haberleşmeli
- Telsiz haberleşmeli,
- Adresli, her yerden ulaşılabılır
- Tüm protokollerde haberleşebilen,
- Diagnostik yazılımlı
- Küresel / Yerel standartlara uyumlu,

Şekil 19

GPS sistemlerindeyse tekel kırılmakta ve GNSS Galileo ile daha yaygın hizmetler ortaya çıkmaktadır. (Şekil 20)

GPS Sistemleri

- 25 yıldır GPS gelişiyor.
- Öntümüzdeki on yılda, GPS tekelini kaybedecek ve GNSS'in (Global Navigation Satellite System) küçük bir parçası olacak. 2. jenerasyon GNSS (Galileo) ile yeni hizmetler, devreye girecek.
- GPS aygıtlarındaki büyüklük, ağırlık ve fiyat düşüş trendi devam edecek, hassasiyet artacak.
- Profesyonel uygulamalar GPS'ten faydalanmaya devam ederken (askeri, topografi, v.s.), yakın gelecekte GPS kullanımında kişisel ve araç yer berilenme amacıyla "tüketici" kullanımı artacak.

Şekil 20

Yarı iletkenlerin fiyatları düşmektedir. Aynı şekilde hafıza modüllerinin fiyatları da üretimle beraber düşmektedir. Küçük atölyelerin yaptığı entegrelerin rekabet gücü arttığı için küçük şirketler kendi entegrelerini daha rahatlıkla yaptırabileceklerdir. (Şekil 21)

Yarı iletkenler, IC ler ucuzluyor

- Her 18 ayda bir daha gelişmiş ve 2 katı güçlü bir çipin üretilbileceğini iddia eden Moore kanunu, fiziksel boyutların limitasyonu nedeniyle fizik kanunlarına takıldı!
- Hafıza piyasası Gigabit ve GHz seviyelerini yükselttikçe, yeni teknolojiler geliştiriyor, fiyat düşüyor.
- Büyük maliyet tasarrufları, kısa konsept-tasarım-ürün döngülerine olan piyasa talebi ve ilerleyen IC proses teknolojileriyle gelen yüksek ürün kalitesi, giderek IC üretiminin büyük şirketlerden küçük firmalara kaymasına yol açıyor.

Şekil 21

Bunun yanısıra ürün ömürleri kısalmaktadır. Günlük yaşamdan da gözlemleyebildiğimiz gibi PC ömürleri, tüketici elektronik cihazlarının ömürleri kısalmaktadır. Benzer şekilde güç elektroniği ve askeri elektronik cihazlarının da yeni bir tasarımın devreye girmesiyle ömürleri önemli ölçüde kısalmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi tasarım sürelerinin hızlı olması, tasarımın hem kalitesinin hem de hızının artmasına neden olmaktadır. (Şekil 22)

Ürün Ömürleri Giderek Kısılıyor

- | | |
|---------------------------------|----------|
| • PC | 3- 2 yıl |
| • Tüketici elektronik cihazları | 4- 3 yıl |
| • Güç elektronik cihazları | 5- 4 yıl |
| • Askeri elektronik | 10-8yıl |

Elektronik sektörü hızlı ve kaliteli ürün tasarlamak zorundadır.

Şekil 22

Burada patentler ve lisans hakları önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İhlaller ve kurulan tuzaklar sektöre zarar vermektedir. Sonuçta buluşların tescil ettirme gereği arttığı gibi, başkalarının ülkemizdeki patent tescillerine de itiraz edebilmemiz gerekmektedir. Aksi halde kendi ülkemizde kendi cihazlarımızı satmak için birilerine patent ödemek zorunda kalabiliriz. Dolayısıyla patent haklarının kötüye kullanılmasına karşı da bir takım önlemler alınması gerekmektedir. (Şekil 23)

Patent / Lisans Korumaları Artıyor

- Patent/lisans koruma yaygınlaşıyor / ihlaller ve/veya patent zorbalarmın kurduğu tuzaklar sektörlere zarar veriyor

Elektronik sektörü:

- Firmaların buluşlarını tescil ettirmeleri,
- Patent taraması ile ihlalden kaçınma,
- Tescilleri takip ve itirazlar,
- Kötüye kullanıma karşı koruma önlemleri

Giderek arttırılmak zorunda.

Şekil 23

Teknoloji yaratmak artık 1-2 kişilik ya da on kişilik bir ekip işi olmaktan çıkmıştır, bu konuda konsorsiyumlar çalışmaktadırlar. Teknolojiyi yaratan, standardı da koyar, dolayısıyla yaratanların, üretenlerin, kullananların, rakiplerin ortak teknoloji yaratıp, tercihen standart belirleyip, o standardı takip etmesi gerekmektedir. Burada rekabet üstü ortaklıklar önem taşımaktadır. Firmalar, rakip gördükleri diğer firmalarla beraber ortak geliştirme yaptıkları ve bunu koruyabildikleri takdirde avantajlı çıkabilirler. Bu açıdan bakıldığında, Avrupa Birliği'nin Çerçeve Programları zaten teknoloji yaratmakta ve ortaklığı öngörmektedir. 7. Çerçeve Programı'nda uygun firmalarla, Avrupalı firmalarla ortaklık kurmak ve teknolojinin değişik adımlarına girmek son derece önemli bir faaliyettir. (Şekil 24)

Teknoloji Yaratmakta Konsorsiyumlar Devri

• Teknolojiyi

- Yaratıcılar (Rakipler dahil),
- Üretenler (Rakipler dahil),
- Kullananlar

Partner olarak hep beraber...

ÇP7 girerek ortaklıklar / yatırım yapmamız
lazım !

Şekil 24

Örnekte 25 GB verinin bir diske nasıl konulacağı üzerine konsorsiyumlar oluşturmuş rakip gruplar görülmektedir. Blu-Ray grubunda üreticiler, donanımcılar, yazılımcılar, müşteriler bulunmaktadır. Diğer bir ekip, 15 GB'lık HD-DVD için çalışmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi, rekabet üstü ortaklıkla yaratılan standarttan herkes avantajlı çıkmaktadır. (Şekil 25)

Bizim öncelikle ne istediğimizi bilmemiz gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi gideceği yolu bilmeyene hiçbir rüzgâr yardım

Teknoloji ve Standart

Yaratmada Konsorsiyumlar

• Örnek:

– Blu-ray (25GB)

- Apple
- Dell
- Hitachi
- HP
- JVC
- LG
- Mitsubishi
- Panasonic
- Pioneer
- Philips

• Samsung

- Sharp
- Sony
- TDK
- Thomson
- 20th Century Fox
- The Walt Disney Com.
- Buena Vista Home Ent.
- Electronic Arts / EA
- Metro-Goldwyn-Myer

HD-DVD (15GB)

- Toshiba
- NEC
- Sanyo
- Microsoft
- HP
- Intel
- Paramount Pictures
- Warner Bros
- New Line Cinema
- Dreamworks

Şekil 25

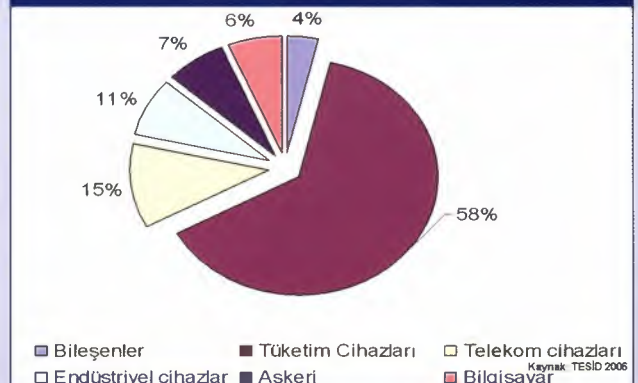
etmez. Bir stratejik plan, bir teknoloji planı yaparak ve ortaklar bularak uzun vadeli ürünlere doğru yönelmek gerekmektedir. Bugünkü ürünün yanısıra uzun vadeli olarak da yapılacaklar planlanmalıdır. Ayrıca patent ve lisans konularında da daha dikkatli olmak globalleşen dünya atmosferinde önem taşımaktadır.

Nereden başlayacağız? İleride kullanılacak teknolojiyi oluşturmaya bugünden başlamazsak, rakipler veya ortaklar ilerlediği zaman, onların arasında bizim değerimiz ya da bu teknolojiyi elde etme şansımız önemli ölçüde azalacaktır. Dolayısıyla teknoloji stratejisini ve yöneleceğimiz alanları belirlemeye ve bir ortak arayışına girmeye hemen başlamak gereklidir.

Türk Elektronik Sanayii'nin parasal boyutlarına bakacak olursak, çoğunluğu tüketim cihazlarındadır. Biraz önce bahsettiğim trendler ise profesyonel elektronik ve endüstriyel cihazlar alanlarında yoğunlaşmaktadır. Türkiye elektronik sanayi için bir yol haritası çizersek, bu alanlardaki çalışmalar özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler için, hem verimli, hem kârlı bir yol olabilir gibi gözükmektedir. Derlediğimiz bilgilere göre, Türkiye'nin rekabet gücü olan sektörleri arasında telekom ve ses cihazları ile televizyon yükselişteki sektörlerdir ama Türkiye'nin hiç yıldız sektörü yoktur. (Şekil 26)

Türk Elektronik Sanayinin Yapısı

Alt gruplara göre üretim, 2005 (%)



Şekil 26

Çin'i incelediğimizde, birçok yıldız sektörleri bulunmaktadır ve gelişmeyi de buradan anlayabiliriz. Çin'den önce, Japonya, Kore, Tayvan aynı yollardan geçti, şimdi de Malezya ve Hindistan geçmekte, biz de geçeceğiz inşallah.

İSO meclisinde yaptığı konuşmada Güven Sak Samsung firmasını örnek gösteriyor. Samsung firması, kuruluşu Türkiye'deki elektronik firmalarının yakın zamanda olmasına rağmen, birçok alanda bizleri katlayarak geçmiş bir firmadır.

Diğer ülkelerin yaptıklarına bakıp bizim eksiklerimizi belirlemek bir ders tabii ama ne yapacağız? Yapacak pek çok şey vardır. Bunları nasıl yaparız bilemiyorum çünkü firmalar üstü ve altyapı konusudur. Özellikle merkezi koordinasyon, devlet destekleri, yatırım indirimi, daha önce bahsedilen amortismanlar gibi çok önemli desteklerin, Ar-Ge desteklerine paralel devreye konulması gerekmektedir. Ancak bu gidişatla bu işin başarılabilceğini sanmıyorum. ders alıyoruz ama tatbikat çok az, yavaş sanki bizim için zormuş gibi görünüyor. (Şekil 27)

Dersten ders:

- Stratejik planlama
- Merkezi koordinasyon
- Devlet destekleri, yatırım indirimi, amortisman
- Rekabet üstü hammadde- aramal ortak yatırımları,
- İstihdamda vergi yükü, Bölgesel asgari ücret
- Dolaylı vergilerin azaltılması, ÖTV, Bandrol vs.
- Yıllara sari proje ve ihaleler
- Türkiye mali kullanımının yaygınlaşması
- Dış haksız rekabetin engellenmesi
- Kayıtsız ekonomi

Şekil 27

Ürünler konusunda da, ürün tarzımızı değiştirmemiz gerekmektedir. Konvansiyonel ürünler, modüller ve bunların tasarımları artık yetersiz kalacaktır. Çünkü ölçek büyümemiz hem iç, hem de ihracat potansiyelimiz açısından oldukça zordur.

Bu nedenle yeni ürün/sistem yaratmak için stratejik işbirliklerine, yeni teknolojik ürünler ve bu ürünleri ürettirecek süreçlere odaklanmak gerekmektedir. Çin'le diğer ülkelerin ucuz aldıkları komponentleri bizler ancak 2-3 firmanın ortak alımlar vasıtasıyla ulaştıkları büyük hacim ile gerçekleştirebiliriz ve ancak Çin'in alabileceği düşük fiyatlara biz de düşebiliriz. Aksi takdirde firmalar pahalı satın alımlardan kaynaklanan maliyet artışı nedeniyle rekabet gücünü kaybetmektedirler. (Şekil 28)

Diğer taraftan sektörümüzün müşteri gruplarının ihtiyaçlarına ve ihtiyacı olan diğer ürün tiplerine, hizmet tiplerine, yazılım tiplerine yönelmesi gerekmektedir. En önemli konu, bir donanım

Yeni, teknolojik ürünler, süreçler

- Tasarım,
- Butik ürünler,
- Ortak satınalma
- Rekabetçi fiyat,
- "Tek parça üretim akışı"
- Kalite
- Hızlı teslim
- Stratejik işbirlikleri

Şekil 28

veya cihaz imalatı sözkonusuysa artık bunları yazılımla ve hizmetle beraber pazara vermek gereğidir.

Stratejimiz, iş alanlarını konsolide ederek ve sadece bir ürünü değil komşu ürünleri yazılımla, bunların otomasyonu ile beraber hem büyük altyapı sistemlerinde, hem binalarda ve evlerde uygulanabilecek şekilde yapabilme becerisi olmalıdır ve bu da ekip işidir.

Önümüzdeki yıllarda yukarıda model örneklerini verdiğim bu tür bir çalışma tarzı bizi ileriye taşıyacaktır; yoksa sadece ürün yaparak Çin'in rekabetçiliğinden kurtulmamız mümkün değildir. Dolayısıyla değişik alanlara yayılmış, stratejik ortaklarla beraber yapılan bu işlere hemen başlamamız lazım, yoksa Türkiye'de kendi pazarımızda bile, bir dev şirket gelecek, bizlerin yapamadığı çok yönlü projeleri yapacak ve biz de seyredeceğiz.

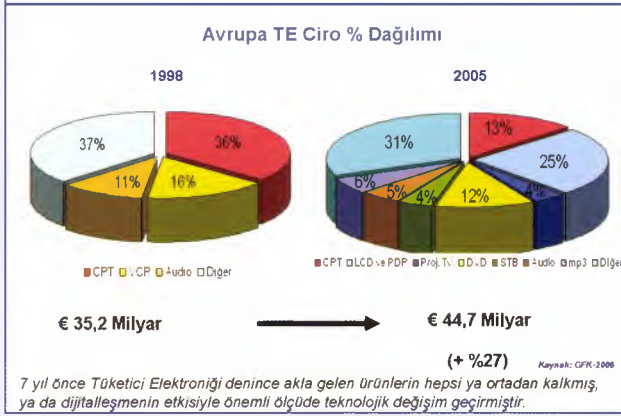
Dr. Tibet Mimaroğlu

Beko Elektronik Genel Müdür Yardımcısı

Öncelikle, tüketici elektroniğinin resmini çizmeye çalışacağım. 1998 ile 2005 yıllarını birbiriyle kıyasladığımızda, CRT'lerin %36'dan %13'e düştüğünü görüyoruz. 1998'de hiç bir yassı panel (LCD, PDP) yokken, 2005'de bu ürünlerin toplam içindeki payı %25'e çıkmıştır ve 2006'da daha da fazla olacaktır. 1998'de VCR diye teypli bir video player varken, 2005'te tamamen ortadan kalkmış ve yerine DVD gelmiştir. O zaman sadece audio çalar varken şu anda mp3 %6 gibi bir paya sahiptir. Kısaca son yedi sene içinde büyük değişiklikler olmuştur. Ancak bundan daha önemlisi bundan sonraki 10 sene içindeki olacak değişikliklerdir ve çok daha fazlası olacaktır. (Şekil 1)

Neler bu değişiklikleri besliyor? Yeni display teknolojileri, yani LCD, PDP gibi gelişmelerin ortaya çıkması, "Audio entertainment" ve TV ile bilgisayarın yakınlaşması çok etkili olmuştur. Eskiden herkesin evinde ayrı ayrı "audio entertainment" yeri, PC ve TV vardı, artık bunlar aynı şey haline gelmiştir. DVD çalmak için DVD

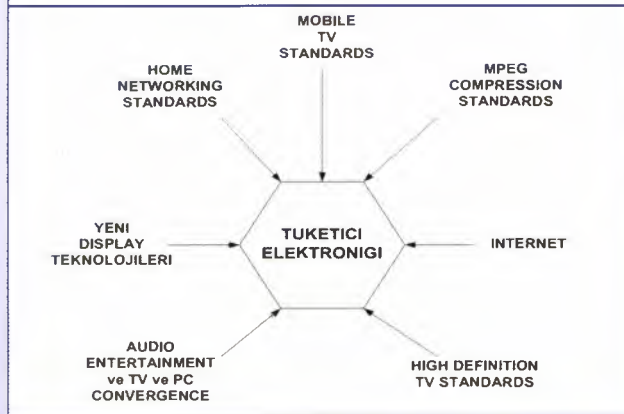
Tüketici Elektronik Sektörel Gelişimi



Şekil 1

çalara gitmenize gerek kalmıyor, "setup box"ınız belki DVD de çalıyor. Bilgisayarınızdan televizyona bağlantı kuruyorsunuz, arşiv ettiğiniz videoları televizyonunuzda gösterebiliyorsunuz. Şekilde de görüldüğü gibi, "high definition TV standartları" geliyor. İnternet bütün hayatımızın parçası olmakta ve televizyonla birleşmektedir. "MPEG compression standart" çıkıyor, daha sonra bunun "advanced comparison standart"ları çıkıyor. Değişik alanlarda "Mobile TV standartları", "Home networking standartları" geliyor ve bunların büyük etkisi olacak. (Şekil 2)

Yeni teknolojiler TE'ni tamamen değiştirmektedir



Şekil 2

Renkli televizyona geçiş nasıl 25 sene almışsa, bu değişimler 10 sene içinde olacaktır. CRT TV'den LCD plazmaya, 4:3 ekrandan 16:9 ekrana geçişler ve teknolojinin giderek önem kazanması söz konusudur.

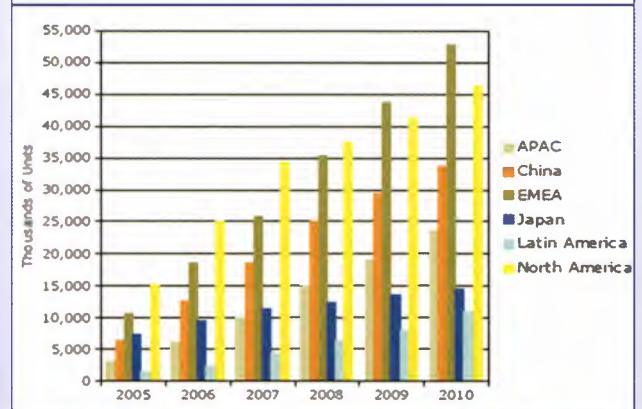
2005'ten 2010'a kadar Avrupa'da LCD'de büyük bir artış olmuştur. PDP hemen hemen aynı kalmıştır ama bundan sonra o da düşecektir, çünkü PDP'nin pek ömrü kalmadığını düşünüyorum. Öte yandan, CRT'de büyük bir düşüş olduğunu görüyorsunuz. Dünya pazarında, LCD aynı şekilde artmış olmasına rağmen CRT'nin o kadar düşmediğini görüyorsunuz. Bunun nedeni, CRT'nin Çin pazarında hâlâ bir müddet kullanılması, bu yüzden de düşüşün dünya pazarında daha yavaş olmasıdır.

HDTV, artık herkesin bildiği bir kelimedir. 2006 Dünya Futbol Turnuvası sayesinde bir ivme kazanmıştır ve 2008 Olimpiyatlarında bütün yayınlar HD olarak yapılacak. Önümüzdeki sene Türkiye'de de HD yayınları başlayacak. Panel fiyatları, senede %25-30 oranında düşmektedir. Samsung, LG, Philips, AUO, CMO gibi büyük firmalar panel imalatına büyük yatırımlar yapmaktadır. Örneğin Philips bu alanda 15 milyar dolarlık bir yatırım yapmıştır. Bu büyük yatırımlar sayesinde, panel fiyatlarının düşmesi ve 6,7,8 jenerasyon paneller üretime girmiştir. Ekran boyutu büyümesi yavaşladığı için fiyatlar daha da hızlı düşecektir.

Televizyon yayınları %100 dijital olacak. Amerika'da bakarsanız, 2007 itibarıyla bütün televizyonlarda digital tuner olması gerekecek, 2009'da bütün analog kanalları kapatılacak. Parası olmayanlara devlet yardım ederek fakir insanların televizyon seyredebilme imkânı sürdürülecek. İngiltere'de 2011'de, Almanya'da 2008'de, Fransa'da 2010'da, en geç olarak da Çin'de 2015'te yayınlar %100 dijital olacak. Türkiye'de de birkaç sene içinde tam analogtan digitale geçileceğini düşünüyorum. Buradaki avantaj, bir sürü bant genişliğinin boşa çıkması ki bu bant genişlikleri Amerika gibi ülkelerde satılabilmektedir.

Bu grafik, ülkelerdeki dijital televizyon adetlerini göstermektedir. Burada iki tane mesaj vardı: biri, en büyük pazar Amerika'dır, ikincisi, en büyük bünye Avrupa'dır ve Avrupa pazarı 2009 itibarı ile Amerika pazarını geçecektir. (Şekil 3)

DTV ADETLERİ



Şekil 3

AV Compression Standartlarına ilişkin detaylı bilgi şekilde yer almaktadır. MPEG-2 DVD ve karasal ve satellite yayınlarında kullanılmaktadır. Bir sene önce yeni çıkan MPEG-4.10 (aynı zamanda AVC veya H.264 diye bilinen) standart hem 200-300% bandwidth iyileşmesi hem de görüntü kalitesinde iyileşme sağlamaktadır. (Şekil 4)

Mobil TV standartları çıkıyor. Şu anda Türkiye'de 3-4 kanal terrestrial yayın yapıyor, bu sene TRT de başladı. Bundan sonra çıkacak şey, şu anda Avrupa'da deneme yayını yapılan, DVB-H adı verilen portatif cihazlar için portatif mobil

Av Compression Standartları

- MPEG-2 Terrestrial ve Satellite Dijital Yayınlar
- MPEG-2 PVR için kullanılan teknoloji
 - PVR:
 - Zaman Aktarma (Time Shifting)
 - Canlı Yayını durdurma
 - Dijital Kayıt
- JPEG Resim Compression Standartları
- Advanced Video Compression Standartları
 - MPEG4.10 = AVC = H.264
 - %200-300 daha verimli AV compression
 - Çok azaltılmış bandwidth and iyileştirilmiş video kalitesi
 - ~1Mbps ile SD video transmission
 - 20 Mbps HD (MPEG-2) → ~6 Mbps (AVC)
 - DVB-S2 (Yeni HD Satellite transmission) MPEG4.10 kullanıyor

Şekil 4

televizyon standardıdır. Önümüzdeki bir yıl içinde Türkiye’de de olacak. Böylece istediğiniz yerde istediğiniz programı seyredebileceksiniz. Örneğin, herhangi bir yerde maç seyredip, PVR özelliği ile maçta bir golü tekrar seyretmek için geri alma ve kaydetme özelliğine sahip olacaksınız. (Şekil 5)

Mobile TV Standartları

- DVB-T kullanılabilir fakat pil ömrü ve ufak antenle sinyal alımı yönünden dezavantajlıdır.
- DVB-H standardı hem pil ömrü hem de ufak antenle sinyal alımı için iyi bir çözüm sağlar.
- DVB-H Avrupa’da yeni başlıyor.
- DVB-H bir sene civarında Türkiye’de başlayabilir.
- Mobile TV’nizle istediğiniz yerde istediğiniz programı seyredilme imkanı
 - İzlemek istediğiniz maçı istediğiniz yerden izleyebilir, aynı zamanda PVR özelliği ile maçı kaydetmek ve golleri yeniden izlemek olanağınız olur.

Şekil 5

Home network standartları altında DLNA diye bir standart çıkmıştır. Bu standart değişik üreticilerin yaptığı evdeki bütün aletleri nasıl birbirine bağlayacağını göstermektedir. Bunun altında bir sürü standart vardır. Bu konunun detayları şekilde yer almaktadır. Bu standardın bir örnek faydası, sadece televizyonu fişe bağlayarak fiş

Home Networking Standartları

- DLNA (Digital Living Network Alliance)
- 802.11 Wi-Fi Wireless Networking
 - B/G
 - A: 54 Mbps, 24 kanal
 - N (MIMO): 200 Mbps
- Power Line Networking
 - Home Plug AV Standard

Şekil 6

kablosu dışında hiçbir kablo olmadan, televizyonun duvara asılması ve evdeki bütün cihazlar, o evde mevcut olan şebekenin üzerinden iletişim kurulabiliyor olmasıdır. (Şekil 6)

İnternet çok geniş bir konu ve içinde her şeyi içeriyor. Ayrıntılı bilgi şekilde yer almaktadır. (Şekil 7)

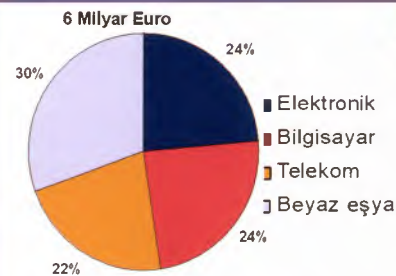
İnternet!!!

- İnternet Radio
- İnternet TV (ipTV)
- Yer Aktarma (Place Shifting)
 - Kendi yayınızı kendiniz yapabilirsiniz.
- iPhone
- Video Conferencing
- İnternet Browser
- Paid EPG
- Remote Security ve Ev Kontrolü
- eTicaret

Şekil 7

Türkiye’deki elektronik pazarı, 6 milyar avro büyüklüğündedir ve şu anda Avrupa’nın yedinci pazarıdır. Burada önemli nokta, kişi başına olan senelik tüketici elektroniği harcamalarının Türkiye’de sadece 80 avro olmasıdır. Bu çok düşük bir rakamdır. Yunanistan’da bu rakam 280 avrodur. Biz bir anda Yunanistan seviyesine gelsek, 6 milyar avro üçe dörde katlayacak ve yedinciden belki ikinci birinci seviyesine geleceğiz. Ürün başına harcamamıza göre yirminci sırada yer almaktayız ve burada büyük bir potansiyel vardır. (Şekil 8)

Türkiye’deki Elektronik Pazarı



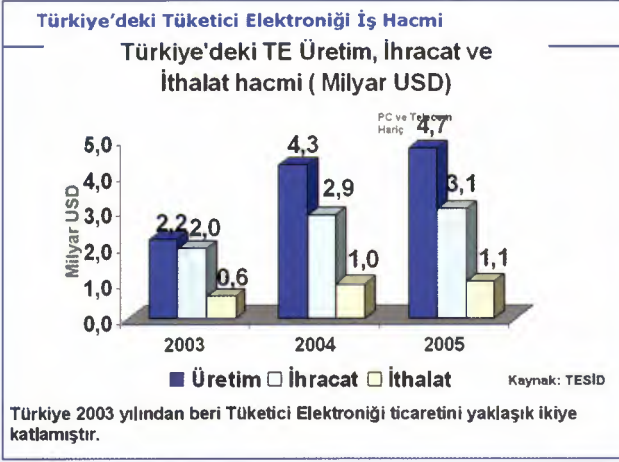
Ülke	En Düşük Elektronik Harcaması (Euro)
Norveç	600
İngiltere	600
İsviçre	500
Avusturya	450
Fransa	410
Finlandiya	400
Hollanda	380
Danimarka	380
Almanya	300
İspanya	210
Yunanistan	280
Türkiye	80

- ✓ Türkiye Avrupa’nın 7. büyük elektronik pazarıdır
- ✓ Buna rağmen kişi başı elektronik ürünleri harcamasına göre halen 20. sıradadır
- ✓ 6 milyar Euro’luk elektronik ürünler pazarında bilişim ürünleri henüz çok düşük olan penetrasyon oranlarına rağmen %24 paya ulaşmıştır.

Şekil 8

Türkiye’deki tüketici elektroniği hacmini inceleyecek olursak, 2003’te 2,2 milyarlık üretim, 2 milyar ihracat ve 2,6 milyar da ithalat yapmışız. 2003’ten 2004’e gelince, üretimimiz hemen hemen ikiye katlanmış, ihracatımız 2 milyardan 2,9 milyara çıkmış. (Şekil 9)

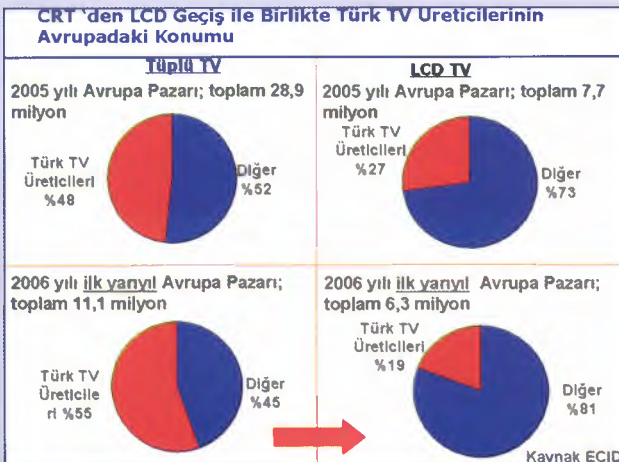
Türkiye’de tüketici elektroniğindeki üç büyük



Şekil 9

üretici vardır: Beko, Vestel, Profilo. Bu firmalar, globalleşmek için marka satın almışlardır. Örneğin Beko, 1-2 yıl önce Grundig'i Vestel Finlux'u, Profilo'da Telefunken'i almıştır. Burada amaç, Avrupa ve diğer pazarlarda daha çok tanınmış markalara sahip olmaktır.

CRT'den LCD'ye geçiş ile birlikte Türk TV üreticilerinin Avrupa'daki konumuna bakacak olursak, 2005'te Türk TV üreticileri, yani Beko, Vestel, Profilo, tüplü televizyon pazarının %48'ine sahiptiler. Bu oranın 2006'da %55 olması bekleniyor. Fakat LCD TV'de Türk üreticilerin toplam pazar payı 2005'te %27 iken 2006'da %19'a düşmüştür. Bu alanda Türkiye için bir tehlike söz konusudur. LCD'ye geçişteki ivmeyi kaybedersek %55'e çıkarak kazandığımız şeyi kaybetmiş olacağız. Burada birkaç şey yapılabilir. Bir tanesi daha çok hükümet desteği, ArGe teşvik desteğidir. Birçok Uzakdoğulu firma, milyonlarca dolar teşvik alarak Romanya, Polonya gibi yerlerde fabrikalar kurmaktadır. Panelciler panelin hemen gelmesi için Avrupa'da depolar kurmaktadır. Biz burada panel ısmarlayınca, panel gemiye konuyor 1,5 ayda geliyor. Bizim buradan Avrupa'ya kamyonla mal göndermemiz 12 gün alıyor, Romanya'dan gönderdiklerinde ise 3 günde gidiyor. (Şekil 10)



Şekil 10

Geçmişte panel üretimi belki 15 milyar dolardı, bir fabrika kurmak şu anda 1 milyara inmiştir ve

Çin'de bir sürü fabrika kurulmaktadır. Türkiye'de de devlet teşviği gibi finansman kaynaklarından yararlanarak 1 milyar dolara fabrika kurmak mümkündür. Başka bir olasılık da, Türkiye'de şu anda dışardan getirdiğimiz entegre devrelerin tasarımına başlamaktır. Bu çok olasıdır, yapılabilir, inşallah o günleri de görürüz, önümüzdeki sene bu işlere de girebiliriz.

Yapılabilecek en önemli şeylerden biri de, bu yenilikçi teknolojileri harmanlayarak yenilikçi ürün tanımlamak, bir farklılık yaratmaktır. Burada harmanlayacak çok teknoloji var ve böylece sadece maliyeti indirmek değil, yenilikçi ürünü yaparak bir farklılık yaratıp hem Avrupa'da, hem Türkiye pazarında bu ivmeyi tersine döndürebiliriz diye düşünüyorum.

Suat Baysan

Türk Elektronik Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Bşk.

Konuşmama başlamadan önce kısa bir anekdot anlatmak istiyorum. Birgün gece vakti büyük bir savaş gemisi denizde tam yol ileri gidiyor ve ilerlerken karşıdan bir ışık görüyor. Tabii savaş gemisi olduğu için, komutan sinyal yapan arkadaşına hemen, "şunlara hemen bir mesaj gönder çekilsinler, biz yolumuza devam edelim," diyor. Tabii o zaman ışıklarla karşıya haber veriliyor, lütfen sola çekil biz geliyoruz diye. Karşıdan cevap geliyor, biz çekilmiyoruz siz çekilin diye. Durum komutana iletiliyor, komutanın canı sıkılıyor. "Bunlara söyle, biz savaş gemisiyiz, çekilsinler," diyor. Asker heyecanla anlatıyor, biz savaş gemisiyiz, lütfen çekilin diye. Karşıdan, "hayır biz çekilmeyeceğiz, siz çekileceksiniz," diye cevap geliyor. Komutan, "namluları yükleyin, atış haline geçin, uyarı ateşine başlıyoruz," diyor. Asker yine bir heyecanla "ateşe başlamak üzereyiz çekilin," diyor. Karşı taraftan bir cevap geliyor, "valla kusura bakmayın biz deniz feneriyiz." Onun için savaş gemisi de olsak, ne kadar büyük de olsak, değişmek mecburiyetindeyiz. Değişmek için de bir süreç içinden geçmemiz lazım. Sürdürülebilir rekabet modelini uygulamamız lazım. Kaynak planlaması yapmamız lazım. Süreci doğru yönetmemiz lazım.

Birgün yine Netaş'ta çalışırken, Toplam Kalite Avrupa ödülüne başvurduğumuzda, Almanya'dan BMW'nun Kalite Kontrol sorumlusu ile konuşuyorduk. Ona, "süreç ne demektir?" diye sormuştum. O da bana çok basit bir şekilde sürecin ne olduğunu anlattı: "Bir gün bir kişi bir işi tek başına yapamıyorsa süreç icat etmek lazım gelir." Çok basitti, iki kişi oldu mu bir süreç lazımdı. Ama süreç oldu mu bürokrasi geliyor, bürokrasi olmaması için de süreçlerin yeni baştan mühendisliğini yapmamız gerekiyor vs. üzerine o günden bugüne yüzlerce binlerce kitap okuduk.

Sürdürülebilir rekabet modelinin birinci şartı, değişimin birinci şartı, marka ve itibar yaratmaktır. Marka ve itibarı yaratmak istememizin nedeni, pazar değerimizi, pazar payımızı arttırmak istememizdir. Pazar değerimiz ne kadar yüksek olursa, o kadar başarılı olduğumuz düşünülüyor, çünkü pazar değeri artınca, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri'nde, "stop to stop merger" dedikleri satın almalar, birleşmeler gibi birçok faktör ortaya çıkıyor. Ama pazar değerini arttıran en önemli faktörlerden bir tanesi de elle tutulamayan değerler, yani İngilizce deyiimiyle "intangible assets" dediğimiz değerlerdir. Bunların başında da şirketin yaptığı yenilikçilik, yaratıcılık, ArGe, insan kaynakları, müşteri tatmini gibi değerler gelmektedir. Sonuçta baktığımızda, müşterilerin ve çalışanların memnuniyeti en önemli faktörler oluyor. (Şekil 1)



Şekil 1

Peki pazar değeri yaratabilmek için ne yapmak lazım? Doğru fiyatlandırma, doğru pazar stratejileri, doğru maliyetlendirme, kâr ve nakit akışının çok iyi şekilde kontrol edilmesi. Ayrıca, ekonomik katma değeri hesaplayıp bütün projelerin bugünkü değeriyle nakit akışını bilmek gerekmektedir. Bunları yapmadan pazar değeri yaratmak imkânsızdır. Peki fiyatların maliyetlerini, kârı ve nakdi nasıl dengeleyeceğiz?

Burada en önemli çözüm yenilikçilik ve yaratıcılıktır. Yenilikçilik ve yaratıcılık derken yeni bir ürün, yeni bir süreç, yeni bir model diye düşünmeyin. Her şeye yenikçilik ve yaratıcılık olarak bakabilirsiniz. Çünkü sonuçta yenilikçilik ve yaratıcılık verimliliğinizi arttırıyor. Verimliliği arttırdığınız zaman, pazar değeriniz artıyor, daha etkin oluyorsunuz, ürünlerinizle attığınızı vuruyorsunuz, işletme maliyetlerinizi kontrol ediyorsunuz ve yatırımlarınızı daha optimize etmenin yöntemlerini bulabiliyorsunuz. İşte sürdürülebilir rekabet modelinin, pazar değeri yaratmanın içinde yatan olay yenilikçilik-yaratıcılık ile araştırma-geliştirme. Ben buna, hedef pazara göre uygun yapılanma ve sürdürülebilir rekabetçilik diyorum, çünkü bu olmadan sürdürülebilir rekabetçiliği yapmamız ilerlememiz mümkün görünmüyor.

Peki yapılanmaya baktığımızda nerede hata yapıyoruz? Biz yenilikçilik ve yaratıcılık işine başlarken doğrudan üçüncü aşamadan, tasarımdan başlıyoruz. Bu ÜRGe olabilir, ArGe olabilir, süreç olabilir, müşteri memnuniyeti süreci olabilir. Halbuki önce üniversitelerle, iş geliştirme departmanımızla fikir üretmek için mimarisini yapmamız gerekiyor. İş mimarisi olmadan tasarıma başlamamak lazım. İkinci aşamada da ürünün mimarisini yapmamız lazım. Biz bunlara dikkat etmeden doğrudan kodlamaya başlayarak işi yapmaya başlıyoruz ve sonucunda da sürekli hataları düzeltmekle vakit harcıyoruz. Bu süreçteki sorumluluklar kime düşüyor? Burada en önemli sorumluluk pazarlama ve finans departmanına düşmektedir. Biz pazarlama kelimesini Türkçe'ye yanlış çeviriyoruz. Halbuki İngilizcesi "marketing". Biz Türkçe'ye pazarlamayı sanki bir satıcıymış, elinde çantası olan insanlar gibi çeviriyoruz. Halbuki pazarlama, iş modelini oturtan bölümdür. (Şekil 2)



Şekil 2

Genellikle de şirketlerimizde finans bölümünün bu işin içerisine katmıyoruz, bu yüzden de projeler sonunda doğru yerlere oturmuyor. Ürün mimarisini yaparken de elbette ürün şartnamesi, tasarım modeli ve ondan sonra tasarım doğrulama, üretim ve kullanım aşamaları gelmesi gerekiyor. Bunu yaparken bir şeye daha dikkat etmek lazım. Birçok destek bölümü, genellikle yenilikçilik ve yaratıcılığın farkında olmuyor. Halbuki şirket içerisinde, özellikle insan kaynaklarının, finans bölümünün, bilişim teknolojilerinin ve kurumsal iletişim bölümlerinin işin mimarisi aşamasında devrede olması gerekiyor. Ancak bu şekilde yenilikçilik ve yaratıcılığı destekleyebilir ve sürekli büyümeyi, sürekli gelişmeyi sağlayabiliriz. Bunu yaparken de yenilikçilik ve yaratıcılık yürütme takımı diye bir takım kurup, içerisinde insan kaynakları dahil herkesin olmasını sağlamamız lazım.

Peki kaynakları nasıl planlamamız gerekiyor? Ben kaynak planlamasını 4 aşamaya böldüm ve projede renklendirdim. Bu bir örnektir, modeldir, kullanılır kullanılmaz ama ben başarıyla kullandım birçok şirkette. Kısa vadede şirketimizin

içerisindeki yenilikçi projeleri, %100 şirketin bilançosunda olan projelerin listesini yeşil projeler olarak adlandırdım. Yeşil projeler içerisinde %70'i Y, %30'u R. Yani biz mutlaka bütçe içerisinde bazı projelerin de hayata geçmesinin sonuçlarını beklemeden de yatırım yapmak mecburiyetindeyiz. Biz NETAŞ'ta iken %30'unu bu tip projelere ayırırdık. %70'ini, 1 dolar yatırdığımız projeden 20 dolar kazanç beklediğimiz projeleri ise, yeşil projeler olarak adlandırdık. (Şekil 3)

ANELTECH® ANELTECH 5. Sanayi Kongresi			
Kaynak Planlaması			
Kısa Vade	Orta Vade	İş Geliştirme	Fikir Aşaması
100 % Şirket			
	Ortak Kaynak		
	Merkezi Kaynak		
			Kaynak Araştırma
ANELTECH® Çapraz takımlardan oluşan süreç yönetimi			

Şekil 3

Orta vadede iki iş yapılabilir. Şirket kaynakları veya departman kaynakları o projeyi gerçekleştirmeye yetmeyebilir, onun için bazı projeler bir şirket içerisinde başka şirketlerle ortak yürütülebilir. Onun finansmanının kaynağı farklı bulunabilir veya bir holding ya da daha büyük bir şirket ise o zaman merkezi kaynaklardan proje desteklenebilir. Ancak gene yapmadığımız bir şey, genellikle şirketlerde, işimizin dışındaki projeleri genellikle gözardı ediyoruz, "bu projeyi yapamayız, bunu kenara koyalım, şimdi nereden çıktı bu" gibi düşünüyoruz. Halbuki ne olursa olsun bütün projeleri ortaya koymak, renklendirmek lazım. Kaynak araştırması aşamasında, fikir aşamasındaki projeleri de belli bir takımla yönetmek gerekiyor. Ben bunlara kırmızı projeler diyorum, olur mu olmaz mı bilmesek bile o projeleri bir şekilde listelemek ve disiplinli bir şekilde sürekli takip etmek gerekiyor çünkü kaynak geldiği anda o projeler hayata geçebilir. Bu aslında çok basit bir metodolojidir ve bunu yaparken de tabii, özellikle çapraz takımlarla biraz evvel bahsettiğim gibi üniversite işbirliği ile, iş geliştirme bölümü ile, pazarlama bölümü ile, finans bölümü ile hep birlikte bu süreci yönetmek, şirketlerin başarısında çok önemli bir rol oynuyor.

Peki bu süreci nasıl yönetebiliriz? Bir kere üst yönetimin mutlaka katılımı gerekiyor. Üst yönetimin katılımı olmadan projeler yürümüyor. Muhakkak projede bir yenilikçilik yaratıcılık yürütme takımı olması gerekiyor. Yeşil projeler,

özellik ilavesi, yeni pazar, verimlilik artışı projeleri, finansmanı belli, kaynağı belli, kasım aralık ayında yönetim kuruluna sunulmuş, bütçesi belli projeler. Ancak yine de, bu projelerin belli bir miktarını, %30'unu da R tarafına koyalım. Sarı projelerde kaynak yok, ancak ortak kaynaklar kullanılabilir. Bunlar bir kısmı bilançodan, bir kısmı kâr-zarar tablosundan finanse edilebilir projelerdir. Turuncu projeler, merkezi kaynakların kullanılabilmesi projeler, geliştirme, pazarlama, ortam düzeltme projeleridir. Biliyorsunuz araştırma-geliştirmede, yenilikçilik-yaratıcılıkta ortam çok önemlidir. Sadece fiziksel ortam değil, iş yaptığımız her türlü ortam önemli kazanır. Kırmızı projeleri, farklı alanlar, yeni teknolojiler, yeni araştırmalar gibi projeleri de kaynak buldukça gündemimizde tutmakta ve onları da zamanı geldiği zaman devreye sokmakta fayda var diye düşünüyorum. Biraz önce söylediğim gibi yenilikçi ürün ile geliştirme ortamının uyumu çok önemli. Geliştireceğiniz ürünlerle ortamın uyumsuzluğu, ürünün başarısız olmasına neden olmaktadır. (Şekil 4)



Şekil 4

Sonuç olarak, marka ve itibar yaratmak için, şirketlerimizde ve kuruluşlarımızda yenilikçi ve yaratıcı bir model oluşturmamız gerekiyor. Her türlü fikir ve projeyi değerlendirmeliyiz, önceliklendirmeliyiz ve hiçbir fikri dışarıya koymamalıyız. Renklerle yapabilirsiniz, A, B, C diyebilirsiniz, nasıl isterseniz öyle yönetebilirsiniz ve mutlaka çapraz takımlar kurmanız gerek. Yenilikçilik-yaratıcılık yürütme kurulunun disiplinli bir şekilde her hafta toplanması gerekiyor, çünkü şirketin geleceği, bir yerde onların vereceği kararlarla şekillenecektir.

Kaynak tahsisi ve planlama yine disiplinli bir şekilde yapılmalı ve projelerde mutlaka işin başından itibaren finans, insan kaynakları gibi bölümler de işin içerisinde olmalı, sadece teknoloji uzmanlarıyla iş yürütülmemelidir. Özellikle pazarlama bölümüne çok büyük işler düşüyor bu konuda. Bu şekilde yapıldığı takdirde bu sürecin çok başarılı olacağına inanıyorum.

Sorular ve Katkıları

Soru

Ali Bey bizi bazı konularda korkuttu. Eğer 2013 senesinde bu fiyatlara erişecek olursak, gerçekten de çalışacak insanlar bulamayacağız. Bir de, kademeli asgari ücret mümkün olmamalı ve bölgesel Çin mahalleleri yaratmamalıyız, dedi. Bu durumda, belki tarımdan gelecek milyonlarca insan bu sanayiye girecek. Bu durumda ne yapabiliriz? ArGe derken, ben araştırma kısmınız çok sevmiyorum, çünkü araştırma çok tehlikeli bir iştir, bir kumardır ama Türkiye için ÜrGe ve geliştirme kısmı daha önemlidir. En azından 2013 senesi veya 2015 senesine kadar bunun böyle olacağını düşünüyorum. Şimdi bu konuşmanız muhayyilesinde, bu hususları tekrar düşünüp bana bir cevap verebilir misiniz?

Ali Akurgal

Aslında aradığınız cevapların önemli bir kısmı diğer konuşmacıların sunuşları içerisinde diye düşünüyorum. Bu nedenle, fazla derine inmeden yanıt vereyim.

Belki bizim gelecekte yapacağımız iş, ülke olarak tasarım yapmak, yani araştırma olmadan geliştirme kısmını yapmak, üretimi bir yerlerde yaptırmak ve fikri mülkiyeti elimizde tutmak olacaktır. Şu anda görünen en mantıklı çözüm bu yöndedir.

79 milyon tarımda olan kısmı aslında korkutucu derecede yüksek değil. Onların da buldukları yerden ve yapıyor gözüktükleri işten, ayrılmaları için, bu seneden başlayarak çiftçiye doğrudan "aman n'olur köyünde otur" desteği veriliyor. Ben hasbelkader babamdan kalan tarlalar nedeniyle çiftçi sayıldığım için, bu desteğe başvurmak durumunda kaldım. Çok da komiktir, toprağım olup olmadığını bana soruyorlar, yaşayıp yaşamadığımı da benim belgelenmemi istiyorlar. Bunun için devletin çeşitli dairelerinden yine devletin çeşitli dairelerine doküman toplayıp götürmek gibi de bir iş yüklüyorlar çiftçiye. Ama sonunda herhalde bir destek verecekler. Bu destek belki sizi yemeğe götürmeme ancak yeter çünkü Türkiye'deki toprak büyüklüklerinin miktarlarına dönüm olarak bakacak olursak öyle çok büyük paralarla desteklenecek rakamlar yok. Bu çözüm işe yaramadı ve o tarım işçileri şehre geldi ve sanayi işçisi olmaya kalktı diyelim. Hiç merak etmeyin onlar asgari ücretin altında çalışmaya razı olmuyorlar. Yevmiye ile çalışmayı tercih ediyorlar ve bu şekilde asgari ücretten fazla para alıyorlar. Bunların çoğunu da inşaat sektörü kullanıyor. Bizim elektronik sektörü olarak yapacağımız iş, benim gördüğüm kadarıyla fikri mülkiyet üretip fikri mülkiyeti elimizde tutmak olacaktır. Bu, araştırma olsun olmasın, geliştirme ile olacaktır diye düşünüyorum.

Soru

Uran Bey, siz strateji çalışmasını profesyonel olarak da yapıyorsunuz. Sağlık sektörü, elektronik bilim dalı ve sanayici arasında bir kopukluk olduğunu düşünüyor musunuz? Türkiye'de tıp alanında, bu üçlünün ortaya koyduğu herhangi bir şey var mı?

Uran Tiryakioğlu

Benim bildiğim tıbbi elektronik alanında çalışan 2-3 tane elektronik firması var. Genelde monitör cihazlar veya ambulanslara monte edilen sistemler yapıyorlar. Benim söylediğim aslında bu alt sektörde olanakların artacağıdır. Ama Türk firmaları burada ne derece etkindir, "scanning" işine girer mi giremez mi, bu yöne kayabilir mi? Bütün bunların yapılmasını, kaynak ihtiyacı, dolayısıyla ve teknolojinin ilerlemiş basamaklarının ortasına nasıl sıçranacağı, girileceği sorusuna cevap bulamadığımdan zor görüyorum. Ama tıbbi elektronik cihaz üreticilerimiz kendi basamaklarından çıkabilirler, daha önce belirttiğim gibi Çerçeve Programlarında kendilerine Avrupalı ortaklar bularak mevcut cihaz teknolojilerinden bir iki basamak daha ilerde cihazlar yapabilirler diye düşünüyorum.

Soru

Tibet Bey, LCD'ler için büyük bir tehlike var dediniz. Bunda LG gibi panel üreticilerinin aynı zamanda nihai ürün olarak LCD TV üretmesinin büyük bir payı yok mu? Bu firmaların hem panel üretip hem de LG olarak buraya LCD satışını gerçekleştirmesi, Profilo, Beko ve Vestel için çok büyük bir tehlike değil mi?

Dr. Tibet Mimaroglu

Bir tehlike olmakla birlikte çok büyük bir tehdit unsuru olduğunu düşünmüyorum, çünkü 8 tane panel üreticisi var, hepsi her boyutu yapmıyor. LG ve Samsung her boyutu üretiyor ama bunun büyük bir sorun olmadığını düşünüyorum. Ürünlerde farklılaştırmayı yaratarak, ürünün maliyetini düşürerek, yani başka firmalardan alarak bunu aşabiliyoruz.

Soru

Aşağı yukarı Avrupa'nın %27'sini televizyonla tutan Türkiye'nin büyük şirketlerinin bir araya gelip devlet desteğiyle panel üretmesi mümkün olabilir mi? Ya da şöyle sorayım, panel üretimi yatırımı ne kadardır?

Dr. Tibet Mimaroglu

Eskiden 15 milyar dolar gibi bir yatırım vardı fakat şu anda Çin'deki son teknolojiden yapılan

yatırımlar 1 milyar dolara çıkıyor. Demek ki 1 milyar dolara 3 şirket, artı hükümetimizin desteği ile bunu yapabilecek güçteyiz. Bence yapılması gereken şeylerden bir tanesi de budur. Böylece uzaktan getirmeyiz, kaynağımız da garanti olur ve bence bu çok faydalı olacaktır.

Soru

LCD'yi 2014'e kadar götürdünüz ve bu beni korkuttu. Tüm dünyadaki elektronik teknolojinin çok hızlı ilerlediğini düşünüyorum. Bu çerçevede 3-boyutlu hakkında, görüntü ses aktarımı olarak ne düşünüyorsunuz?

Bir de lütfen İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik Fakültesinin üst katına çıkın ve 3-boyutlu MR'ı, Prof.Dr.İbrahim Aktuna'nın projesini bir inceleyin. Bununla bağlantılı olarak 3-boyutlu görüntü hakkında ne düşünüyorsunuz?

Dr. Tibet Mimaroglu

Ali Bey de toplantının başında bir not gönderdi bana ve aynı şeyi sordu. HDTV almasam, 3-boyutlu halografik ekran beklemem ömrüm vefa eder mi? Sizininki de benzer bir soru. Geçen sene Beko olarak 2005 İFA'da böyle bir ürünü gösterdik. Fakat burada birkaç sorun var. Bir tanesi, bunun sağ göze ve sol göze değişik görüntü göndermesidir. Demek ki belli bir göz farkına göre yapılıyor. Bunda, bazı kişilerde seyrederken, alışık olmadığımız için mi diyeyim, biraz başdönmesi gibi şeyler yarattı, İkinci faktör, böyle bir üründe teknolojik sorunlar vardı, üç boyutlu göstermek için normal yayını değiştiriyordunuz, ama normal bir yayın gelirse, high definition yüksek çözünürlüklü olan televizyonunuzun çözünürlüğü "standart definition"a düşüyordu. Yani çoğunlukla içerik standart çözünürlük olduğundan, yüksek çözünürlük televizyon için para vereceğim, ama eski televizyon CRT gibi seyredeceğim. Burada da bir problem çıktı, ayrıca getirdiği ekstra fiyat da bir sorundu. Çözünürlük problemi bence en büyüğüdür ve henüz çözülememiştir.

Soru

Sayın Baysan'ın sunumunda bahsettiği insan kaynakları bölümü konusunda sorum var. Ayrıca Sayın Akurgal'ın da sunumunda geçen bir 80 bin rakamı vardı, üstelik çok kısa vadede bir yerlere gelebilmemiz için nitelikli yapıya, insana ihtiyacımız var. Bunun oluşumu için ne gibi bir taban görünüyor? Çünkü elektrik-elektronik dediğimizde de ciddi anlamda bir mühendislik tarafı da var bu için.

Geçtiğimiz günlerde bir muhtarın protesto etmek için, ihtiyar heyetine herkes gibi olmayan 5 kişi

seçilmişti. Onlardan biriyle yapılan röportajda, "ben kısa zamanda ayrılacağım, ben mühendis miyim ki benden proje bekliyorsunuz?" demişti. Bu çok ilginç bir saptamadır. Aklen malul diye lanse ediyorlar o kişiyi ama bence bunu söylemek çok önemli bir şeydi. Kendini bilmek. Bizde yaşanan bir YÖK sıkıntısı var biliyorsunuz ve bu özellikle 80 bin kişinin yetişeceği yerlerin oluşumu bakımından çok önemli.. Birçok üniversitemiz var, birçok lisans mezunu hergün piyasaya gelmekte ve genel olarak da bunlardan şikayet edilmekte. Yani çok iyi yetişmiş elemanlar değiller, deniyor. Bizim küresel rekabet içinde bu 80 bin kişiyi nasıl yetiştireceğiz? Çünkü 80 bin yetiştirmekten öte, herhalde iki katı kadar falan yetiştirmek lazım ki bunların içinde işe yarayan 80 bin çıksın. Bu anlamda da ilerisi için olumlu görüyor musunuz insan kaynaklarını?

Dr. Tibet Mimaroglu

Şu andaki Türkiye'den bir beyin göçü yaşanıyor, her sene 170 bin kişi Türkiye'den ayrılıyor. Türkiye'ye gelmeden önceki düşüncem, Türkiye'de işveren olarak çok kolay mühendis bulmak yönündeydi fakat buraya gelince bunun kesinlikle doğru olmadığını gördüm. Çünkü bakıyorsunuz, birisini almanız lazım, okuldaki kişi yeterli olmuyor, dışarıda bir tek Profilo, Vestel var. Yani aldığınız personeli önceden eğitecek başka bir şirket yok. Şirketlerin mühendis boyutlarının büyümesi lazım. Ufak şirketlere geçmeleri lazım, yani ortamın öbür yöne gitmesi lazım. Şu anda bu konuda halen negatife gidiyoruz. Silikon Vadisi nasıl kuruldu? Büyük bir şirket vardı, yönetim iyi değildi, oradan ayrılanlar başka yere gitti, ufak şirketler kurdu. Biz bunu tecrübeli mühendis sayımız ve kurumsal şirketlerdeki ArGe boyutumuz açısından yaratmış değiliz henüz.

Suat Baysan

Tibet beyin dediği gibi, ciddi bir beyin göçü yaşıyoruz ama ben yine kendimizde buluyorum suçu. Ben de 30 yıldır mühendislik yapıyorum, kendim de mühendisim zaten. Doğru ortamı yaratmıyoruz diye düşünüyorum. Mühendis olmama rağmen, burada topu birazcık satış ve pazarlamacılara atıyorum, bizim biraz daha etkin çalışmamız gerektiğini görüyorum. Doğru işleri yaparsak, doğru ortamları sağlarsak, ben bizim arkadaşlarımızı Türkiye'de tutabileceğimizi ve ciddi bir kaynağımız olduğunu düşünüyorum.

Dr. Tibet Mimaroglu

Şu anda dışarıdaki çalışanlar zannediyor ki Türkiye'deki mühendis 400 dolar alıyor. Bu kesinlikle yanlış bir şeydir, fakat böyle bir önyargı var. Burada verilen paraların ne kadar rekabetçi

olduğunu görseler bir sürü kişi de geri gelecektir ama bilmiyorlar.

Ali Akurgal

80 bin rakamını ben ortaya koydum. Bu, 9. Kalkınma Planı'nda yer alan rakamdır ve erişilmesi gerçekten çok zordur. Siz, üniversiteden çıkan bütün mühendisleri ArGe'de çalıştırırsanız, neredeyse ancak o rakamı karşılayabileceksiniz. O yüzden olacak bir şey değil. Daha gerçekçi bir kestirim veya bir plan TÜBİTAK tarafından ortaya konmuştur. Oradaki rakam 40 bindir. Bu 80 bin rakamının içinin ne şekilde doldurulacağını veya 80 bin rakamının nasıl telaffuz edilebildiğini de söyleyeyim.

Plana göre ArGe'ye GSMH'dan %3 ayıracağız, GSMH da 800 milyar dolar edecek, bunun %3'ü 24 milyar dolar ediyor. O günkü rakamlarla, bir ArGe personeli 120 bin dolardan çalıştırdığınızı varsayarsanız, 24 milyar doları 120'ye bölün, sonuç olarak 200 bin personeli elde ediyorsunuz. Demek ki 2013 yılında 200 bin ArGe personeli çalıştıracam. 80 bin hesabı da buradan geliyor. Bunun yarısını ArGe yatırıma ayıralım, yarısı maaş olsun, diyorlar. 200 bini 100 bine indiriyor, elde var 20, üzerine 80 daha ekleyeceğim diyor. Ama bu İngilizce deyimle "wishfull thinking", yani hedefi koyarım, tutup tutmayacağını ayrıca tartışırız, şeklinde bir yaklaşımdır. Plan zaten bu şekilde hazırlanıyor.

Gerçekçi olalım. ArGe dediğiniz nesne bir kültürdür ve mayalanma yoluyla çoğalır. Siz az mayayla çok süt mayalar gibi, yoğurt mayalar gibi bir eyleme kalkışırsanız yozlaşmaya sebep olursunuz, maya kesilir, kültür dağılır. Bunu şehirleşme dediğimiz, köyden kente göçte yaşadık. İstanbul'un kültürünün nasıl yozlaşıp gittiğini hep birlikte gördük. Şimdi aynı tehlike ArGe'de var. 3G lisanslarının verilmesinde 1.400 ArGe personeli koşulu tartışılıyor veya konuşuluyor bugünlerde. O da benzer hesaplamalarla ortaya çıkmıştır. 3G'ye ne kadar para yatırılacak, işte 3 milyar dolar yatırılacak, bunun %20'si Türkiye'de kalsın bari, düşüncesinden hesaplanmış ve denmiştir ki bunun karşılığı da 3 senede 1.400 ArGe personelinin çalışmasıdır. Doğru. Rakamları hesaplıyorsanız o noktaya geliyorsunuz.

Tamam bunu mecbur tutalım, o zaman da şu %20 Türkiye'de kalsın denmiştir. Ama niyetlerin çok ciddi bir planlamayla harekete geçirilmesi lazım ki gerçekleşebilsin, yoksa hüsrana uğrarsınız. ArGe'yi kurdum deyip bir takım insanları aldığınız vakit, bunların önemli bir kısmını da mevcut ArGe'lerden söküp alacaksınız. O ArGe'leri çökerteceksiniz, sonra sizde maya tutmadığı vakit salıvereceksiniz sokağa. Bunlar kalkacaklar yurtdışına göçecekler. Faydadan çok zarar vermiş olacaksınız. O da çok uzun tartışılması gereken bir konudur. ArGe personeli nasıl yetiştireceğiz,

bunları nasıl bir çevrimin içerisine sokacağız da bunlar yararlı hale gelecek, sorusunu çok iyi sormak ve cevaplarını iyi bulmak lazım. Türkiye'de ne yazık ki büyük ArGe'lerin sayısı fazla değil, bu konuda deneyim de yok. Deneyim sahibi olanlar da emekli olup şurada burada ömürlerini tamamlıyorlar. Bir tanesine adres vereyim, Tanju Argun mesela. Tam emekli, evinde oturuyor ve hiçbir şeye katılmıyor. Bu tür değerleri, büyük ArGe kurabilmiş yoktan var edebilmiş insanların da deneyimlerinden hiç yararlanmıyoruz. O bakımdan çok hassas, yaralı bir nokta bu.

Uran Tiryakioğlu

ArGe'ye yönelik insan yetişmesi, aslında kaynakların doğru kullanımı ile orantılıdır. Hem üniversite kısmında hem işbaşı eğitimi alanında doğru kullanılıncaya iyileştirilebilecek kaynaklar vardır. Kaynak konusuna gelince, eğitim sistemi aslında kaynakları israf etmektedir. Bu kaynakları uygun fakülteleri kurmaya ayırabilirsek, aradığımız eğitimi sağlayabiliriz diye düşünüyorum. Kalite konusu için yorum yapmayayım.

Biliyorsunuz Türkiye'de 1,7 milyon öğrenci üniversitelere girmek için sınava giriyor ve dershanelere gidiyor. Takriben 1 milyon öğrenci dershanelere gidiyor ve 3 milyar civarında para veriyor.

Yani aşağı yukarı her sene 2 milyar dolar ailelerin cebinden Türkiye açısından hiç işe yaramayan bir yarış faktöründe önde olmak için harcanıyor. Biz bu 2 milyar doların 1 milyar dolarını bir şekilde, "herkes kendi yarışsın, kursa gitmesin," diyerek üniversitelere aktarsak, her sene yüzlerce fakülte kurabiliriz.

Ama böyle bir sistemin yapılmasını tabii ki mümkün görmüyorum. Kaynak da bulunabileceğini sanmıyorum, dolayısıyla ArGe'ye yönelik 80 bin kişi yetiştirilebilmesini ne yazık ki olası bulmuyorum.

Dr. A. Zafer Incecik

Ne yapmak istediğimizin bilincinde olmamız gerekmektedir. Ayrıca bu bilinç içinde davranıp ona göre hedefimizi koyup, o hedefe yürümemiz lazım. Bu araştırmacılar yalnız üniversitelerden yetişen insanlar değildir, esas bu insanları okul olarak şirketlerin yetiştirmesi lazım, bu insanların şirketlerin içinde yetişmesi lazım. Dolayısıyla da burada bütün girişimcilere görev düşmekte. Bu iş nasıl olacak değil, bu işi ben nasıl yapacağım, diye yola çıkmamız lazım. Eğer kendimizden eminsek, başaramamak için de bir sebep görmüyorum çünkü Türkiye'nin bu kadar dışarı kaçan kaynağı var. Bu kadar kullanılmayan imkânları, boşa giden milyarları var. Demek ki bunları kullanmak mümkün ama bunları

istememiz lazım, bilinçli olarak arkasında durmamız ve peşinde gitmemiz lazım.

Soru

Ürkütücü bir haber ile başlayayım. Çin 2025 yılı için 400 milyon kişinin çalışabileceği elektronik sektörünü, ayrı bir bölgeye yerleştirmekteymiş. Şu anda orada üniversiteler kuruluyor, meslek liseleri kuruluyor, altyapı, ana sanayi, yan sanayi vs. oluşturuluyor ve 2025 yılında 400 milyon kişi istihdam edilecek. Tabii burada devlet öncü ve orada hangi sektörler olacağı, neler yapılacağı vs. belli. Sonuçta global bir yönetim mekanizması var işin içinde, devlet olarak, sanayi olarak bilmiyorum kimler ama, tek tek sektörler değil yani firmalar değil bunlar, birileri önyak oluyor, yol gösteriyor, ona gereken teşvikleri veriyor, hatta teknoparklar orada kuruluyor. Ama 2025 yılının devi, 400 milyonluk çalışanıyla şu anda karşımızda gözüküyor. Peki biz ne yapıyoruz? 2013 soru işareti, 2023'ü rafa kaldırdık. Ne yapacağız?

Ali Akurgal

Bırakın 2025'i, bırakın 2015'i, önümüzdeki sene ne yapacağımızı biliyor muyuz? Seçim var değil mi? Belirsizlik, değil mi? Güzel. Biz reaktif bir toplumuz. Günün icaplarına göre hareket ediyoruz. Planlı programlı değiliz.

OTURUM 2C

Sektör Analizleri: Otomotiv Sanayii

Oturum Başkanı:

Turgay Durak

Otomotiv Sanayi Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar:

Doç. Dr. Orhan Alankuş

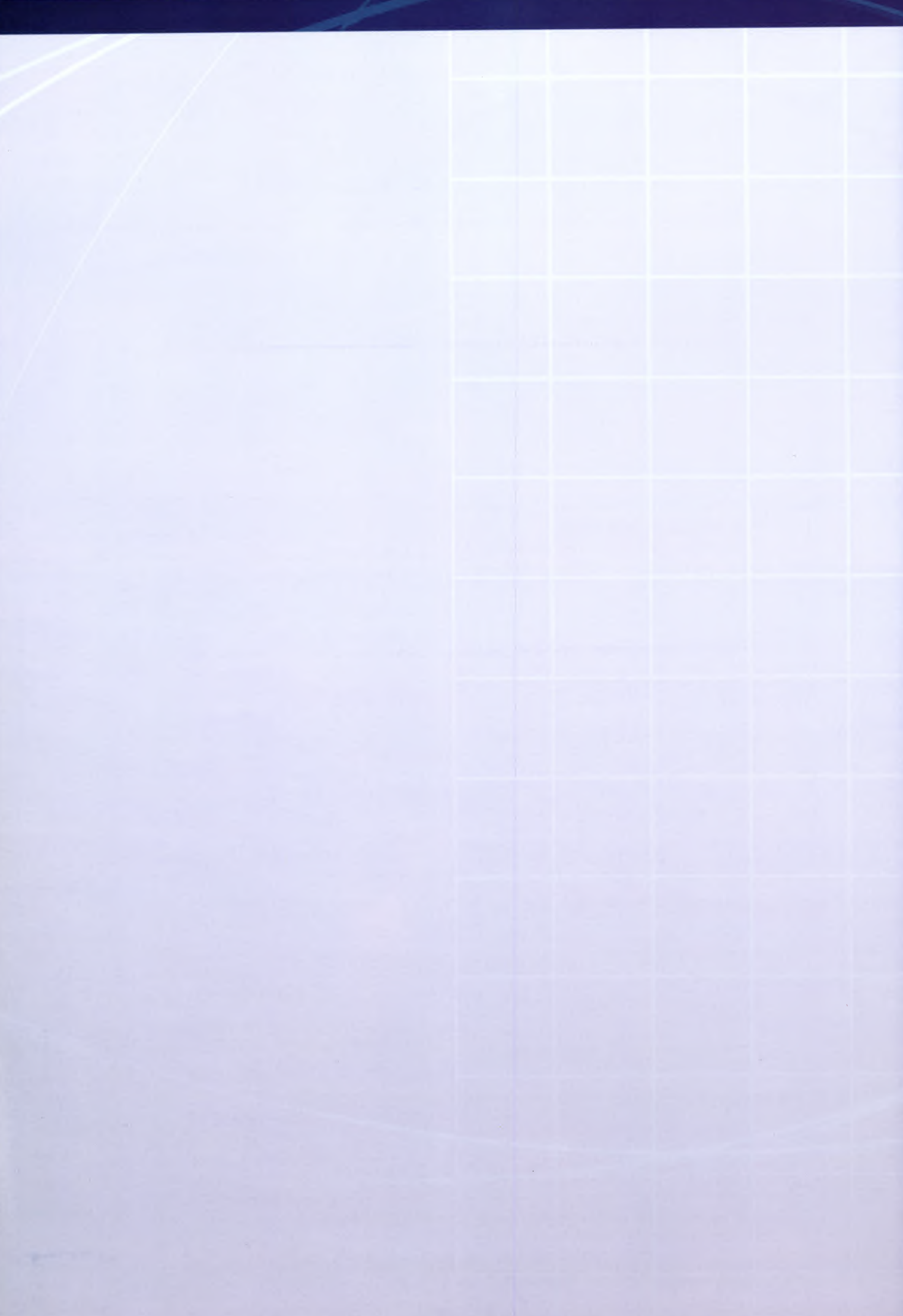
Platform (Tofaş Mühendislik ve ArGe) Genel Müdürü

Ahmet Bayraktar

Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Vekili

Alain Gabillet

Oyak Renault Genel Müdürü



Turgay Durak

Otomotiv Sanayi Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

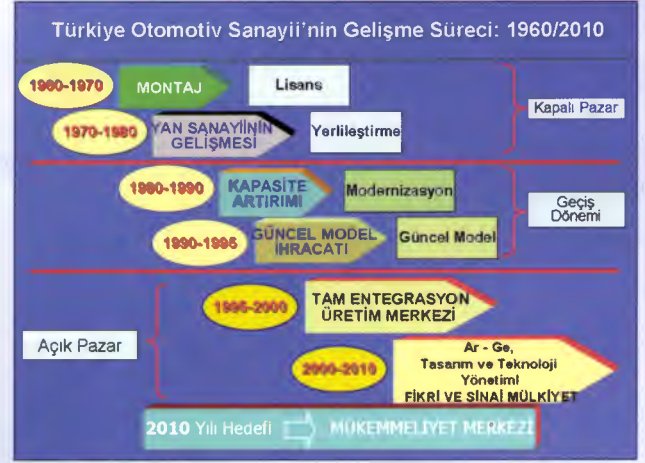
Bugün sizlerle "Türk Otomotiv Sanayi" hakkında görüşlerimizi paylaşacağız, geçmişte hangi aşamalardan geçtiğimize kısaca bakıp gelecekte bizleri nelerin beklediğini konuşacağız, elbette çevremizdeki gelişmeleri ve dünya otomotiv sanayindeki trendleri, Türkiye'nin bu gelişmeler karşısında neler yapması gerektiğini tartışıp hem şu an bulunduğumuz durumun hem de geleceğimizin resmini çizmeye çalışacağız. Önümüzdeki fırsatları nasıl değerlendirebileceğimizi ve bizleri bekleyen tehditleri konularının uzmanı arkadaşlarımızdan dinleyeceğiz. Oturumumuzun sonunda ise sizlerle soru cevap şeklinde konumuzu ele alacağız.

1980 öncesini kapalı ekonomi, sonrasında ise adım adım serbest pazar ekonomisine geçiş olarak değerlendirebilirsek, 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü ve AB ile Gümrük Birliği'ni -belki de tek taraflı- ilan edip vergileri indirmemizden sonra tam anlamıyla rekabete açılmamız ve dünyada da siyasi ve ekonomik alışkanlıkların değişmesi, 1996 sonrasında yeni Türkiye'ye gidişimizi başlatmıştır diyebiliriz. 2002 ve 2005 sonrası, AB tam üyelik çalışmaları önemli bir şekilde hız kazanmıştır ve neredeyse hergün gazetelerin dörtte birini doldurmaktadır. (Şekil 1)



Şekil 1

Sanayimizin gelişim sürecine bakacak olursak, benim lisede olduğum 60-70'li yıllarda, o tarihteki Sanayi Bakanı Mehmet Turgut'un kötü kişi ilan edildiği, büyük anti propagandaların olduğu montaj sanayi dönemi idi. Ancak iyi bir tohum atılmış olmalı ki, onar yıllık dönemlerde, 70 yılından 80'e, sanayide yerleştirme, yan sanayinin gelişmesi, kapalı pazar, kotalar, ithal yasak listeleri uygulandı. Bunları belki yararsız görsek de yan sanayimiz gelişti. 80'den 90'a kadar ise kapasite artırımı ve modernizasyon yaşandı. 90 ile 95 arası güncel modellerin ihracatı için özellikle Tofaş ve Renault'un küçük çaplı deneme ihracatları ile harekete geçtik. (Şekil 2)



Şekil 2

1995'e geldiğimizde, Gümrük Birliği ile sıfır gümrük uygulanacak dendiğinde, bize de, "Türkiye'nin istikbali tekstildir, konfeksiyondur, otomotiv kapanacaktır," dendi. O tarihte otomotivdeki yerli ve yabancı patronlar, yöneticiler ve mühendislik ekipleri işlerini kaybetmemek için hayatta kalma dürtüsüyle konuya farklı bir şekilde asıldılar ve bunun neticesinde de tam entegrasyonlu bir üretim merkezi haline gelmek için bir çalışma başladı. 2000'den bugüne ve bugünden 2010'a kadar hepimizin hedefi, katma değeri artırmak, işin daha fazlasının Türkiye'de yapılmasını sağlamak oldu. Bu hedefe odaklanarak araştırma-geliştirme, yeni ürün tasarımı ve teknoloji yönetimi ve günü geldiğinde de bazı ürünlerde fikri ve sınai mülkiyet haklarına -ister ana araç, ister motor, isterse yan sanayi parçalarına- sahip olmak gibi Mükemmeliyet Merkezi'ne doğru bir çizgi izliyoruz.

2005 ülkelere göre dağılım verilerine göre 879.000 araçla 17. sıradayız. Belçika ve İtalya'nın altındayız. İlginçtir, Rusya ve Tayland gibi ülkeler Belçika ve İtalya'dan daha fazla üretim yapıyorlar. AB'deki sıralamaya bakarsak toplamda 7.yiz. Otobüste birinci, hafif ticari araçta 3., kamyonunda 9., yüksek adet olan otomobilde 9. sıradayız. (Şekil 3)



Şekil 3

1995 yılında söylenen otomotivin kapanma söylentisiyle açığa çıkan hayatta kalma hırsı sonucunda şu olmuştur: 1998 yılında otomotiv ihracatta yedinci sıradayken, 1999'dan itibaren her sene birer kademe atladı ve 2002'den itibaren ikincilik de devam ettik, 2006'nın ilk dokuz aylık sonucundaysa toplam ihracatta 11 milyar dolarla otomotive ve yan sanayi olarak birinci konuma yükselmiş bulunuyoruz. Bu yılı herhalde 14 milyar dolar toplam ihracatla bitireceğiz. Toplam üretim adedi de, traktörleri de sayarsak, hepimizin gönlündeki 1 milyon adedi geçecek. (Şekil 4)

Türkiye Otomotiv Sanayii İhracatı																
Otomotiv Sanayii İhracatı Her Sene Büyüyerek Artmaktadır (Milyon\$)																
TÜRK OTOMOTİV ENDÜSTRİSİ İHRACAT RAKAMLARI - (Milyon\$)																
No	1999	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 - İlk 9 ay							
	İhracat	Değer	İhracat	Değer	İhracat	Değer	İhracat	Değer	İhracat	Değer	İhracat	Değer	İhracat	Değer	İhracat	
1	Hazır Otomobil	8.000	Hazır Otomobil	7.551	Hazır Otomobil	7.851	Hazır Otomobil	7.489	Hazır Otomobil	9.172	Hazır Otomobil	11.517	Hazır Otomobil	13.899	Hazır Otomobil	13.700
2	Devir	2.000	Devir	2.002	Devir	2.338	Devir	2.561	Devir	3.191	Devir	3.291	Devir	3.389	Devir	3.229
3	Teknoloji	2.800	Teknoloji	2.610	Teknoloji	2.792	Teknoloji	2.528	Teknoloji	3.354	Teknoloji	3.229	Teknoloji	3.229	Teknoloji	3.140
4	Elektronik	2.000	Elektronik	2.563	Elektronik	2.670	Elektronik	3.240	Elektronik	2.866	Elektronik	4.392	Elektronik	4.807	Elektronik	4.894
5	Kıyım	1.800	Kıyım	1.816	Kıyım	2.508	Kıyım	2.867	Kıyım	2.978	Kıyım	3.664	Kıyım	4.106	Kıyım	4.750
6	Hidrolik	1.700	Hidrolik	1.771	Hidrolik	1.891	Hidrolik	2.267	Hidrolik	2.600	Hidrolik	3.579	Hidrolik	4.061	Hidrolik	4.863
7	Diğer	1.200	Diğer	1.220	Diğer	1.070	Diğer	1.370	Diğer	1.150	Diğer	1.521	Diğer	2.093	Diğer	2.666
İhracat Arç Adedi		37.227	90.709		104.079		205.163		261.692		360.960		518.521		661.674	
Toplam İhracat		406.002	325.297		468.321		285.737		357.217		562.466		862.036		914.369	
Üretim Adedi		406.002	325.297		468.321		285.737		357.217		562.466		862.036		914.369	

Şekil 4

Dünyadaki son trendler ve fırsatlar bölümündeyse örnek olarak ABD'de üretilen aynı ana üründen çıkma farklı elbiseler ve iç trim giydirilerek yani farklı dış kaporta ve iç trim giydirilerek yaratılmış muhtelif araçları gösteriyorum. Aynı ortak platformdan çıkmış bu farklı araçlar, önceden diyelim ki 600-800 bin adet tek model olarak imal edilirken, bugün bu alt segmentlerde 100-150-200 bin gibi adetlerde üretiliyor ve dış görüntülerde bir farklılık yaratılıyor. Halbuki aracın altına baktığınızda arka aks, motor, şanzıman burada belki de ortak. Dünyada yeni gelişen bu trendin, Türkiye için fırsat olduğunu düşünüyoruz ve bu sistem şu anda Otomotiv Sanayi Derneği'ne üye olan firmalar tarafından uygulanıyor. Bizde, 200 bin adetler amortisman maliyetleri açısından tam otomasyona uygun değil. Buna mukabil Batı Avrupa'da rakibimiz olan ülkelerde işçilik ücretleri mühendislik maliyetleri çok yüksek olduğu için, onlarda bu yarı-otomatik yarı-manuel imalat sistemlerini oturtup para kazanmak ve projeyi verimli kılmak mümkün olmayabiliyor. (Şekil 5)

Dünyadaki trend, bir ana dizayn platformdan 5-6 farklı gövde cinsi üretmektir. Ayrıca ülkelere kıtalara göre bu platforma, farklı niteliklere sahip motor, şanzıman, elektronik aksam ekleniyor. Sonuçta iş 100-150.000'lik serilere bölündüğünde; bizim gibi bir yandan eğitilmiş iş gücü, girişimci yan sanayisi olan, aynı zamanda insan maliyetleri de ucuz olan ülkelerin şansını artırıyor. Batı Avrupa'dan doğuya giden için, bizim ülkemizde uzun süre kalmasına yardımcı olmuş oluyor. Bu

Dünyadaki Son Trendler ve Fırsatlar



Şekil 5

nedenle bu fırsatı iyi kullanmamız gerektiğini vurgulamak istiyorum.

Burada giriş konuşmamdan sonra görüşlerini bildirecek arkadaşlarım Orhan Bey, Tofaş'ın Ürün Geliştirme Müdürü olarak, yeni ürün yaratılırken fırsatlar, tehlikeler nedir, ülke olarak ne elde edebiliriz konusunu işleyecek. Uzun yıllardır yan sanayi derneklerinde başkanlık, sanayi odalarında da üyelik yapmış olan arkadaşımız Ahmet Bayraktar ise, bir yan sanayi şirketi patronu olarak, yan sanayinin bu dizayn ve üretim sürecindeki yeri, konuya nasıl ortak olduğu ve toplam bütünün nasıl ayrılmaz bir parçası olduğunu anlatmaya çalışacak. Son konuşmacı olarak Alain Gabillet ise, bir anlamda bu kar ve risk ortaklığı içinde, esas risk alan ana markanın temsilcisi olarak, ürünün ilk konseptten piyasaya sürülüp müşteriye getirilene kadarki süreçte, daha randımanlı ve daha fazla iş yaratmak için nerelerde ne tedbirler alınabilir konusunu işleyecek.

Doç. Dr. Orhan Alankuş

Platform (Tofaş Mühendislik ve ArGe) Genel Müdürü

Geçtiğimiz yüzyılda otomotivde çok ciddi bir atılım olduğu açıkça ortadadır. Bunun aslında kısa süre içerisinde olmadığı, 1770'li yıllarda buharlı sistemlerle çalışan ilk otomobilin ortaya çıktığı ve bunun halka satılmadığı, daha sonra içten yanmalı motorun ortaya çıkmasıyla 1900'lü yılların başından itibaren otomobillerin halka satıldığını görüyoruz. Hepimizin bildiği gibi Ford T, bütün arabaları aynı renk siyah yaparak seri imalatı başlatıyor ve aynı tipte daha çok otomobil satma imkânını ortaya çıkartıyor. (Şekil 1)

Başlangıcından günümüze dünyadaki otomotiv gelişimine baktığımızda, Ford'un bu aşamasından sonra 1920'li yıllarda GM, Alfred Sloan ile birlikte, günümüzün ilk modern yönetim sistemini ortaya çıkartıyor ve artık otomobillerde model çalışmaları, bir takım farklılaşmalar ortaya çıkıyor. (Şekil 2)

1950'lerde ise Avrupa'da ürün farklılaşmasına dayalı üretim ortaya çıkıyor. Daha önce otomotivde Amerika'nın, Ford ve GM'in ağırlığı hissedilirken, 1950'lerden sonra Avrupa da söz



Şekil 1



Şekil 2

sahibi olmaya başlıyor. 70'lerde Japonlar yalın üretimle otomobil maliyetlerini ve otomotivdeki bütün yatırım maliyetlerini çok ciddi bir şekilde aşağıya indiriyorlar ve Japonya birden bire bir marka olarak, büyük bir güç olarak otomotivde söz sahibi oluyor.

70-75'li yıllar, Amerika ve Avrupa'nın; Türkiye, Meksika, Güney Amerika gibi ülkelerde yatırım yaptığı yıllardır. 80'li yıllarda artık Japonya, Avrupa ve Amerika'da yatırımlar yaparak dünya pazarlarında da iddialı hale geliyor.

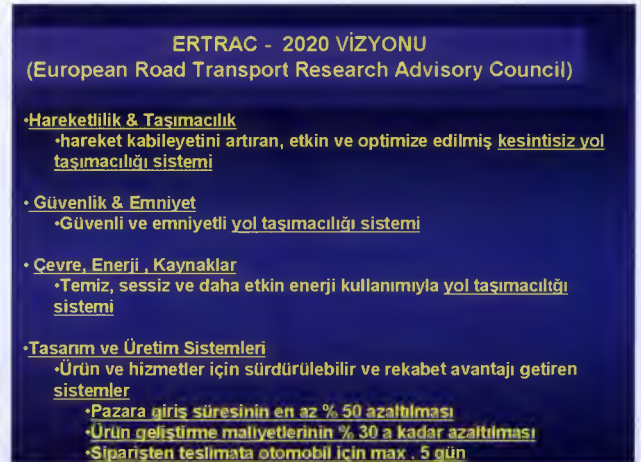
90'lı yıllarda Güney Kore ön plana çıkıyor. Otomotiv sektöründe çok ciddi bir şekilde atılım yapıyor. 2000'li yıllarda ise Asya-Pasifik, Hindistan, Çin, otomotiv sektöründe çok önemli ilerlemelere imza atıyor. Türk ekonomisinde ise özellikle Turgay Bey'in de söylediği gibi, Gümrük Birliğinden sonra otomotiv sektöründe önemli ilerlemeler kaydediliyor ve otomotiv Türkiye'nin lokomotif sektörü haline geliyor.

Geçtiğimiz 100 yıl, hatta 200 yıldan beri otomotivde bir takım ilerlemeler olmuş. Artık bu ilerleme ve değişim çok hızlı boyutlarda, yani biz geçtiğimiz 200 yıla baktık dedik ki, otomotiv çok hızlı ilerledi. İleriye de bakıyor, vizyona da bakıyor olacağız ama acaba doğru bir takım şeyler tahmin ediyor muyuz?

Hakikaten Herakleitos'un söylediği gibi, "değişim

her zaman vardır, herşey değişiyor" ve bu son zamanlarda o derece hızlanmış ki, bundan sonra koyacağım vizyonlara tedbirli yaklaşmamız ancak vizyonumuzu daha da ileriye, ufkun ötesine taşımamız lazım.

ERTRAC'ın 2020 vizyonuna baktığımız zaman hareketlilik ve taşımacılık sektöründe kesintisiz yol taşımacılığı sistemi üzerinde önemli ilerlemeler olacağını söylüyor. Tüm taşımacılıkla ilgili sektörler kesintisiz entegre bir ağ içerisinde olacak. Güvenlik ve emniyet çok ciddi bir şekilde ön plana çıkıyor. Çevre, enerji ve kaynaklar, yol taşımacılığında son derece önemlidir ve enerji kullanımı temiz sessiz ve daha etkin olmalıdır. Bunun yanı sıra tasarım ve üretim sistemleri de, sürdürülebilirlik ve rekabet açısından son derece önemlidir. Bu sistemde pazara giriş süresinin en az %50 azalacağı, ürün geliştirme maliyetlerinin %30 civarında aşağı ineceği ve siparişten teslimata (otomobil için) maksimum 5 gün gibi bir süre geçeceği, ERTRAC'ın 2020 vizyonu için belirlediği hedefler arasındadır. (Şekil 3)



Şekil 3

Enerji kullanımı ve kaynaklara baktığımızda da biyoyakıtların kullanımının 2020'lerde %8 civarında olması öngörülüyor. Biyoyakıt konusu son derece önemli, çünkü ülkemiz tarım sektörü olarak değerli noktalardan birindedir. Doğalgaz %10'lara, hidrojen %5'lere kadar artacak. Böylece AB'nin tahmini, fosil yakıt haricinde bir takım yakıtların kullanımının gitgide hızlanacağı yönündedir. (Şekil 4)



Şekil 4

Dünya otomotiv sektörü 2005 yılında 66 milyonluk üretim yapmıştır. Üretim özellikle Pasifik-Asya, Orta ve Güney Amerika ülkelerinde artarken, Kuzey Amerika ve Avrupa'da artış fazla değildir. Bu oldukça önemli bir nokta, çünkü bu durum bizim için bir fırsat ama aynı zamanda da ciddi bir tehdittir. (Şekil 5)



Şekil 5

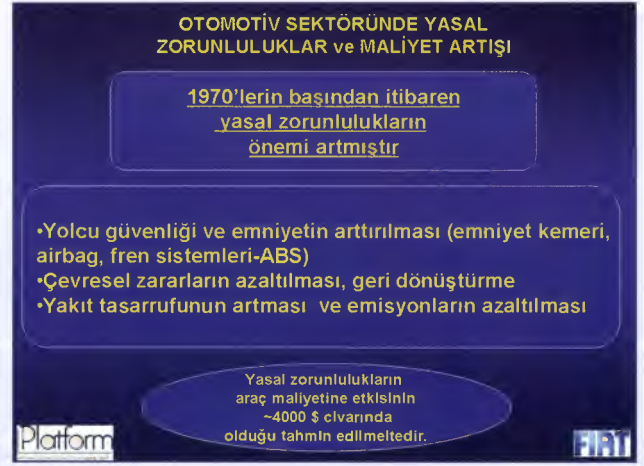
Rekabet avantajı çok önemlidir. Yılda 66 milyon otomobil üretiliyor ama 12 milyon adet aşırı kapasite var. Hindistan, Çin, Brezilya, Doğu Avrupa ülkeleri, bunlar son derece rekabetçi olan ülkelerdir. Bu rekabette başarılı olmak için, yüksek kalite, düşük maliyet ve pazara hızlı cevap vermek şarttır. (Şekil 6)



Şekil 6

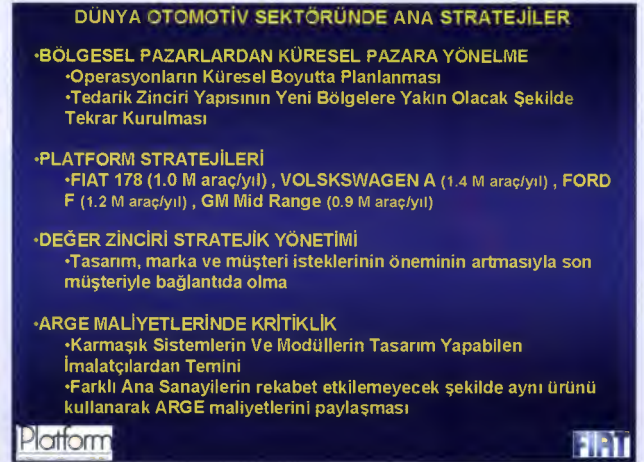
Diğer yandan otomotiv sektörü üzerinde yasal zorunluluklar her geçen gün gittikçe artmaktadır. McKinsey'in araştırmalarında, yasal zorunlulukların, araç maliyetlerine 4.000 dolara yakın ilave bir masraf çıkardığı söyleniyor. (Şekil 7)

O halde ileriye dönük olarak ciddi planlar yapılması gerekmektedir. Peki otomotiv sektörü önlerde olmak için ne yapıyor? Öncelikle bölgesel pazarlardan küresel pazarlara yönelmeye başlıyor. Operasyonlar küresel boyutlarda planlanıyor ve tedarik zinciri yapısı yeni bölgelere yakın olacak şekilde tekrar düzenleniyor. Ölçek ekonomisinden en ideal şekilde faydalanmak üzere, üretim sadece



Şekil 7

bir ülkede yapılmıyor, Brezilya, Çin, Türkiye, Avrupa'da daha büyük operasyonlar gerçekleştiriliyor. Turgay Bey'in de ifade ettiği gibi, Fiat, kurmuş olduğu platformda alt şasi, motor, süspansiyonda aynı sistemleri kullanıp, sadece gövde ve iç parçalarda bir takım değişiklikler yapıyor ve senede 1 milyona yakın araç üretilmesi hedefleniyor. Bu strateji, Volkswagen'de de aynı, Ford'da da aynı, GM'da da aynı. Böylece ölçek ekonomileriyle maliyetin azalması hedefleniyor. (Şekil 8)



Şekil 8

Değer zinciri; tasarım, marka ve müşteri istekleri; müşteriyle sürekli bağlantılı olma; bu konuda inovatif olma son derecede önemlidir. ArGe maliyetleri de kritik miktarlara ulaşıyor, çünkü ürünler sürekli değiştirilmek zorunda olduğundan eskiden bir ürünün tasarımını yapıp piyasaya verdikten sonra 10 yıl satılırken şu anda, arada bir restyling yapılıp o ürünü 5-6 yılda piyasadan kaldırmak zorunluluğu var ve bu süre de gittikçe azalmakta. O yüzden ArGe maliyetleri son derece önemli. Maliyetlerin azaltılması için de ArGe çalışmalarının yan sanayiye doğru kaydırılması veya yan sanayinin yapmış olduğu çalışmanın rekabeti etkilemeyecek şekilde bir kaç ana sanayide kullanılması yönünde çalışmalar yürütülmektedir.

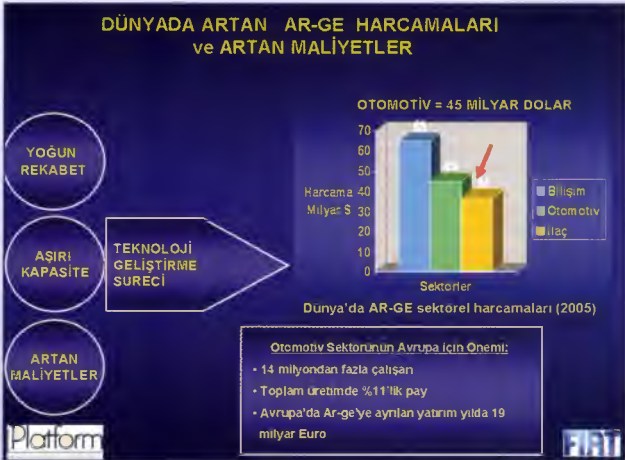
Yenilikçilik son derece önemlidir ve bunun için yeni teknoloji kullanılmaktadır. Elektronik yoğun

bir şekilde kullanılmakta ve elektroniğin ağırlığı otomobilde ciddi bir şekilde artmaktadır. Ürün geliştirme süreci son derece hızlandırılmaktadır. Yan sanayiyle entegrasyon ve insan kaynakları en önemli noktalarımızdan bir tanesidir. Belirli bir bilgi birikimine, esnekliğe ve vizyona sahip insan kaynaklarımız olmadığımız takdirde, yenilikçi ve verimli olmamıza imkân yoktur. İşte tüm bunları yapıyor olmak için ArGe otomotiv sektöründe çok önemlidir. (Şekil 9)



Şekil 9

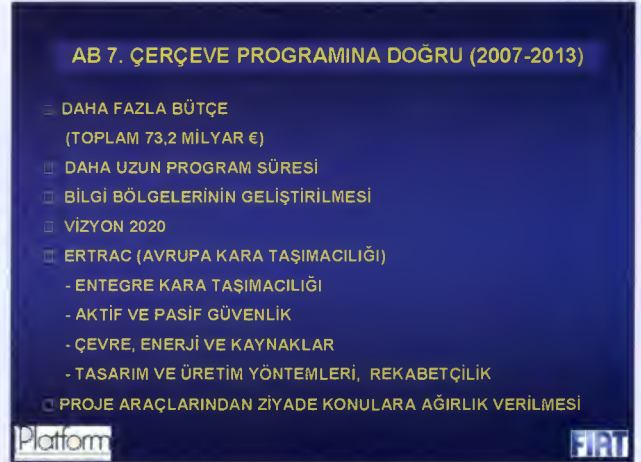
Dünyada ArGe'ye en fazla yatırım yapan sektör otomotiv sektörüdür. 40 milyar avronun üstünde bir yatırım vardır. Sektörde 14 milyondan fazla çalışanı olan Avrupa'ya baktığımızda senelik 19 milyar avroluk bir ArGe harcaması var. Avrupa'da ArGe projeleriyle ilişkili olarak 6. ve 7. Çerçeve Planları gibi çeşitli projeler vardır. (Şekil 10)



Şekil 10

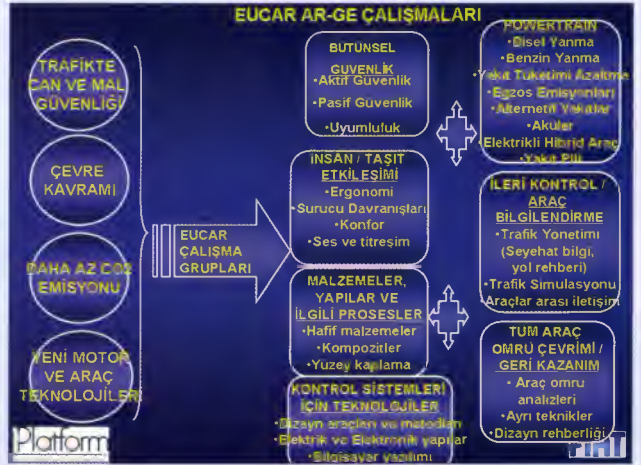
Bir takım projeler az önce söylediğim konulardaki yeniliklerden çıkmaktadır. Bunlarda esnek üretim teknolojileri de son derece önemlidir. Verimli, esnek bir şekilde üretmek az önce söylediğim hedeflere ulaşmak için büyük önem taşımaktadır. Türkiye'ye baktığımızda biz Tofaş olarak 6. Çerçeve Planı dahilinde bir mükemmeliyet ağı içerisindeyiz. Ford Otosan yine 6. Çerçeve Planı içerisinde ve iyileştirilmiş bir motor projesi üzerinde çalışarak bir entegre projede yer almaktadır. Böylece Türk otomotiv sektörü olarak bu 6. ve 7. Çerçeve Planlarına adımımızı attık. Tabii bunlar oldukça kısıtlı.

7. Çerçeve Planı'na baktığımızda 2007 ile 2013 arasında amaç, 2020 vizyonunu yakalamaktır. Az önce söylediğim ERTRAC'ın hedeflerine yönelik bütçesi, oldukça fazla bir takım hedefler oluşturulmaktadır. Türkiye olarak bu konuda oldukça etkin olmamız lazım. (Şekil 11)



Şekil 11

Bu konuda EUCAR'ın da oldukça spesifik çalışma grupları vardır. Bu konular içinde otomotiv sektörü olarak yerimizi almaya çalışıyoruz. (Şekil 12)



Şekil 12

Bir örnek olarak baktığımızda İspanya Bask bölgesi AB'den 6. Çerçeve Planı kapsamında 120 milyon avro almıştır. 7. Çerçeve Planı'nda 300 milyonluk bir hedefleri var. Bunu alabilmek için, çok iyi bir şekilde organize olmuşlardır. İlk önce bununla ilgili kendi işlerinde bir platform kurmuşlar ve nanoteknolojiler üzerinde sürdürülebilir kimya yakıt hücreleri üzerinde bir takım platformlar oluşturmuşlardır. Böylelikle 7. Çerçeve Planı'nda yerlerini almaktadırlar. Bizim de ülke olarak bu konularda ilerliyor olmamız ve bazı konularda mükemmeliyet sınırları içerisinde yer almamız lazım. (Şekil 13)

Türkiye'de ArGe yapan ana sanayilere baktığımızda bütün listeyi görebilirsiniz. ArGe özellikle hafif ticari araç ve ticari araç üzerinde yoğunlaşmıştır, tabii buradaki bilgi birikimi otomobillerle ilgili fikir verecek durumları oluşturmaktadır. (Şekil 14)

İSPANYA BASK BÖLGESİ 7.ÇERÇEVE HAZIRLIĞI

BASK TEKNOLOJİ MERKEZİ 7. STRATEJİK GELİŞTİRME ALANLARINI BELİRLER

- AKÜLER İÇİN İLERİ MALZEMELER
- ÇOK FONKSİYONLU KAPLAMALAR
- DUYARGALAR
- AKILLI MALZEMELER
- BİYOTEKNOLOJİ
- YAKIT TÜKETİMİ VE NANOTEKNOLOJİ

BASK BÖLGESİ TEKNOLOJİ ÖYUNCULARININ ALDIĞI TEŞVİK NİKLARLARI



BASK BÖLGESİ TEKNOLOJİ PLATFORMLARI ÇALIŞMALARI

- İSPANYA NANOTEKNOLOJİ PLATFORMU
- SÜRDÜRÜLEBİLİR KİMYA PLATFORMU
- YAKIT HÜCRESİ PLATFORMU

Platform

FIAT

Şekil 13

TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ARGE YAPAN ANASANAYİLER

Tofas		Otomobil, Hafif Ticari Araç
Ford Otosan		Ticari Araçlar, Hafif Ticari Araç, Kamyon, Motor
Temsa		Otobüs, Midibus
Otokar		Minibus, Askeri Araçlar
BMC		Minibus, Kamyon
Mercedes Benz Türk		Otobüs

Platform

FIAT

Şekil 14

Türkiye’de otomotiv ArGe altyapı yatırımlarına baktığımızda, özellikle bir ürünün tasarımını yapmak ve test imkânları açısından oldukça eksiklerimiz var. Bunları tamamlama yönünde çalışmalar yapmaktayız. Özellikle ileriye dönük teknolojileri göz önüne aldığımız zaman, tasarım konusunu bir yabancıyla çalışarak yürütmek zorundayız. (Şekil 15)

Türkiye’de Otomotiv ArGe Alt Yapısı

Otomotivde stil çalışmaları	Limittli olarak hem anasanayi hem de yansanayide stil çalışmaları yapılmaktadır.
Tasarım ve Geliştirme	Spesifik sistem ve komponentler için dış kaynak desteği ile tasarım yapılabilir. Bazı sistemlerde yurt içi Co-Design çalışmaları olsa da, ABS, Airbag, taşıt elektronik sistemlerinde yurt içi firmaların bilgiri yeterli değildir.
Banko Testleri	Yurt içinde yüksek yatırım gerektiren ve ekonomik olmayan banko testleri için %35 oranında yurt dışı lab. lar kullanılmaktadır.
Taşıt Testleri	Standart ve Normlara uygun pist ihtiyacı vardır. % 50 oranında yurt dışı kaynak kullanılmaktadır.
Güvenlik ve aerodinamik testler	%100 yurt dışı kaynak kullanılmaktadır.
Prototip araç ve malzeme	Yerleşme oranıyla ilişkili olarak % 40 yurt dışı kaynak kullanılmaktadır.
Motor Geliştirme	Her versiyon motor üretiminin yapılamaması nedeniyle önemli ölçüde ithal etme gereği olması ve motor geliştirmede Bosch, Siemens ve Marelli gibi firmaların çalışma zorunluluğu

Şekil 15

Tofaş’da 1994’de 10 kişilik bir grupla ArGe’yi kurduk. Şu anda hem bilgi birikimi olarak hem de sayı olarak, teknoparkta kurmuş olduğumuz ürün tasarımı ve araştırma şirketi platformuyla

birlikte bu sayı bugün 325’e ulaşmış durumdadır. Şu anda bilgisayar vasıtasıyla bir çok analizi ve tasarımı yapabilecek durumdayız. Peugeot, Citroen ve Fiat’a ortak olarak Mini kargo projemiz var ve bu projenin ArGe sorumluluğu Tofaş’ta ve şu anda platformda tekno-parkta yürütülmektedir. Bunun içerisinde İtalyan mühendislerimiz de var. Dünyadaki en ileri araştırma sistemleri olan çarpma ve akustik analizleri üzerinde çalışıyoruz.

Tofaş şu anda ülkemizdeki en ileri test merkezine sahiptir. Yol şartlarında ürünü sarsan Anechoic odamız ve akustik sistemlerimiz var. -40 +100 derecede yağmur ve kar şartlarındaki yol şartlarında test imkânı sağlayan simülasyon sistemlerimiz var. Tasarımı yaptıktan sonra mutlaka test etmek gerekmektedir. Test sistemlerimiz Türkiye’deki tüm otomotiv sanayine açıktır. Önemli olan gizlilik olduğuna göre elbette ki yeni bir otomobili gelip burada rakiplerin test etmesi zor ama bunlar rekabet öncesi parça bazında çok rahat olabilecek şeyler. Yol testleriyle ilgili cihazlarımız en ileri seviyededir. Ayrıca -35 +45 derecede klimatik odada emülsiyonu faz 4 şartlarına göre ölçebilecek sistemimiz var.

Elektrik elektronikte oldukça ilerledik böylece yeni tasarlanmış bir otomobilin elektrik elektronik sisteminin %50’sini yapabilecek laboratuvarlarımız var. Türkiye’de olan otomotiv araştırma merkezinde rulo üzerinde çalışan Anechoic oda var. Bu laboratuvarı Fiat’ın laboratuvarıyla karşılaştırdık test ederek sertifikasyonunu aldık. Eskiden arabaları test için Fiat’a yollardık, şu anda bu imkâna sahibiz. TÜBİTAK’ta elektromanyetik uygunluk ölçen bir laboratuvar var. Bunu da aynı şekilde Fiat’ın laboratuvarıyla karşılıklı olarak test ettik ve şu anda artık bu testi de burada kendimiz yapabilmekteyiz. Diğer eksik olan laboratuvarlarımızı da ortak bir şekilde kurmak için otomotiv sanayi olarak çalışmamız var. Çarpmaya yönelik laboratuvarlarımız eksik, ciddi bir şekilde test pisti eksikliğimiz var. Bunları da yapıyor olmamız lazım.

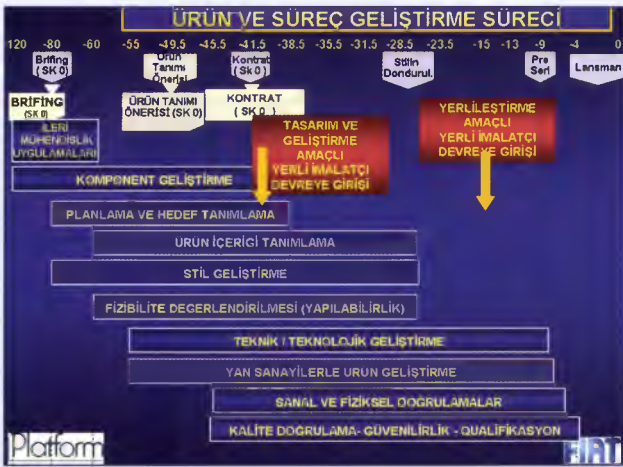
Türkiye’de otomotiv sektörü olarak üretim merkezi olmayı sürdürmek için ArGe üzerinde çalışıyoruz. Üretim merkezi olmamız için, bu kalite-maliyet-teslimat üçgeni içerisinde çok iyi olmak lazım. Bunun için de, teknoloji geliştiren ana ve yan sanayimizin ve çok iyi bir otomotiv ArGe altyapısının olması lazım. Gelişmemiz ve Turgay Bey’in söylediği hedeflere ulaşabilmemiz için şu anda imkân yok, onun için muhakkak ArGe çalışmalarına hız vermemiz gerekmektedir. (Şekil 16)

Ürün geliştirme sürecine baktığımızda eskiden ana sanayide ArGe olmadığı taktirde biz ancak ön seriye başlamadan 6-8 ay önce bizim yan sanayimizi için içine sokarak bir takım şeyler yapma imkânımız vardı ama bu şekilde, ne kaliteye ne de maliyetlere hakim olabiliyorduk. O yüzden



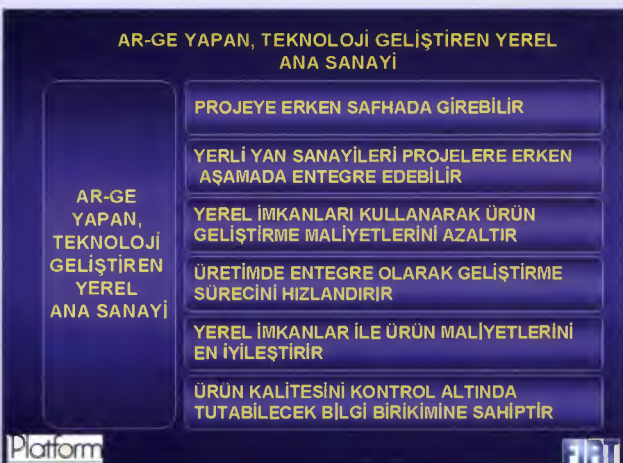
Şekil 16

ortaya çıkardığımız ürünün dünyada maliyet açısından rekabet etme olanağı yoktu. (Şekil 17)



Şekil 17

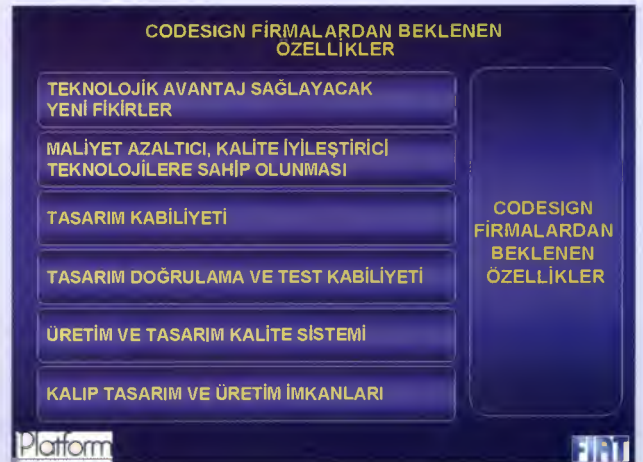
Ana sanayi ilk baştan ürün tasarım işine yan sanayi ile birlikte girdiği takdirde, Türkiye şartlarına, yan sanayinin sürecine ve Türkiye'de bulunabilecek malzemeye uygun, en kaliteli ve dünyada rekabet edebilecek fiyatta ürünü çıkarma ihtimali vardır. Bu çok önemlidir, ancak ileri mühendislik uygulamaları yapıyor olmamız gerekmektedir, çünkü yan sanayi, kimin seçimi, kimin teknolojisi daha iyiyse o yöne doğru gidiyor. Bu yüzden bizim de o aşamaya doğru gidiyor olmamız lazım. (Şekil 18)



Şekil 18

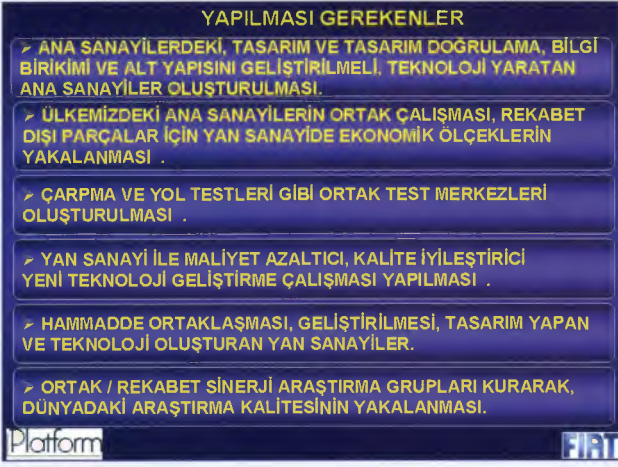
Az önce söylediklerimin özeti olarak ArGe yapan, teknoloji oluşturan bir yerel ana sanayi projeye erken safhada girerek, yerli ana sanayileri projelere daha erken dahil edebilir ve yerel imkânları kullanarak ürün geliştirme maliyetlerini daha aşağıya çekebiliriz. Üretimde entegre olarak geliştirme sürecini hızlandırabiliriz. Yerel imkânda ürün maliyetlerini en iyi hale getirebiliriz. Böylece kontrol altında tutan ve rekabetçi bir ürün kalitesine ulaşma imkânı olur. Bunları yapmadığımız takdirde bir üretim merkezi olmayı sürdürmemize imkân yok.

Şu anda güzel bir gidişatımız var ama bu gidişat 5-10 sene içerisinde Çin'deki, Hindistan'daki gelişmelerle çok büyük bir sekteye uğrayabilir, bir anda sıfıra inebilir. Codesign firmalardan beklenen özelliklere baktığımızda da teknolojik avantajlar sağlayacak yeni fikirler oluşturmamız lazım. Maliyet azaltıcı, kalite geliştirici teknolojilere sahip olunması, tasarım kabiliyeti oluşması, tasarım doğrulayan ve test kabiliyeti, üretim ve kalite test sistemi, kalıp tasarım ve üretim imkânları olması lazım. Bugün özellikle büyük plastik parçaların tasarımını hala yurt dışında yaptırıyoruz. Deneme üretimlerini yurt dışında yaptırıyoruz. Bu hem maliyeti hem de ürün geliştirme sürecini artıran, kaliteyi etkileyen faktörler arasındadır. Bunları mutlaka ortadan kaldıracak çalışmaları yapıyor olmamız lazım. Bunun için de ana sanayinin ArGe'de hakikaten iddialı ve yan sanayiye de bu konuda yönlendiriyor olması son derece önemlidir. (Şekil 19)



Şekil 19

Yapılması gerekenlere baktığımızda ana sanayideki tasarım ve tasarım doğrularının bilgi birikimini ve alt yapısını sürekli iyileştiriyor olmamız, artık sadece tasarım yapan değil teknoloji de üreten sanayiler olmamız lazım. Ülkemizde ana sanayilerin ortak çalışması da son derece önemlidir. Rekabet dışı parçalar için yan sanayide ekonomik ölçekleri yakalıyor olmamız lazım. Rekabet öncesinde Türkiye'de iyi bir otomotiv alt yapısı oluşmasını arzu ediyorsak, Türkiye'de üretimin sürekliliğini istiyorsak, otomotiv sektörü, ana sanayi sektörü olarak bizim, ortak çalışmalar yapıyor olmamız gerekmektedir. (Şekil 20)



Şekil 20

Hammade ortaklaşması, geliştirilmesi lazımdır; yan sanayilerimiz tasarım yapmalı ve teknoloji oluşturmalıdır. Çarpma ve yol testleri gibi ortak test yerlerini ortaya çıkartmamız lazım. Yan sanayi ile maliyet azaltıcı, kalite iyileştirici proje geliştirme çalışmaları yapmamız, ortak rekabet ve sinerji yaratma grupları kurarak dünyadaki araştırma kalitesini yakalıyor olmamız lazım.

Artık Mükemmeliyet Merkezi'ne doğru gidiyor olmamız lazım. Belki şu anda yerli ArGe teşvikleriyle, ArGe gücümüzle yan sanayi gücünü ve teknoparktaki ArGe maliyetlerini minimize ederek birtakım yeni proje ve çalışmaları Mini kargo projesinde olduğu gibi buraya çekiyoruz. Ancak ileride sadece bununla değil, Avrupa'daki ArGe teşviklerini de kullanarak yerli teknolojimizi, teknolojik mükemmeliyetçiliğimizi oluşturarak teknopark avantajlarıyla daha az maliyet, daha hızlı ve kaliteli ArGe ile dünya çapında rekabetçi olmamız ve yeni ürünleri buraya çekerek üretim merkezi olmayı sürdürmemiz lazım.

Ahmet Bayraktar

Farba Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Vekili

Ülkemizde yaklaşık 40 yıllık bir geçmişi olan otomotiv sanayi, göstermekte olduğu başarılı ihracat performansı ile, bu yıl ihracatta lider sektör konumuna gelecektir. Hiç kuşkusuz otomotiv sektörünün bu başarısında, buzağının altında saklanan otomotiv yan sanayinin önemi oldukça fazladır.

Ben bugün sizlere, buzağının altı olarak nitelendirdiğim ülkemizdeki otomotiv yan sanayi hakkında bilgi vermek istiyorum. Sektörün gösterdiği başarının artarak sürdürülmesi için yapılması gerekenleri ve gelecek için öngörülerimi de sizlerle paylaşacağım.

Otomotiv yan sanayi, ülkemizde ve global pazarda üretilen araçlara, yurt içi ve dışındaki yenilenme pazarına aksam ve parçalar üretmektedir. Otomotiv ana ve yan sanayi, birbirlerini tamamlayan ayrılmaz iki sanayi koludur. Otomotiv yan sanayi uluslararası standartlara uyarak, müşterisi olan ana sanayi firmalarının

ayrıca belirlediği kalite, fiyat hedefi, teslimat detayları gibi koşullara uyarak üretim ve satışlarını gerçekleştirirler. Buradan da görüleceği gibi otomotiv yan sanayi, ana sanayi firmalarına tam bağımlıdır.

Günümüzde araç üreticileri, tasarımını tasarımcı firmalara yaptırdıkları araçları, montaj ağırlıklı olarak üretmekte ve satmaktadır. Sistem ve modül imalatçılığı adı altında, parça tasarımlarının, yan sanayi firmaları tarafından yapılması yanında, ilgili parçalar hem üretilir hem de diğer parçalarla birleştirilerek müşterisi olan ana sanayi firmalarına teslim edilirler.

Otomotiv sektöründeki firmalar, kıyasıya rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında, global mevcudiyetini sağlamak ve devam ettirebilmek için, birbirleriyle rekabet öncesi işbirliğine girmekte, ortak parça veya araçları birlikte geliştirilmekte, şirketler birleştirilmekte veya küçük firmalar, büyük firmalar tarafından satın alınmaktadır. (Şekil 1)

OTOMOTİV YAN SANAYİNDE YENİ TREND Sistem ve modül imalatçılığı

OTOMOTİVDE REKABET ÖNCESİ İŞBİRLİĞİ ÖRNEKLERİ

- Mercedes-Benz + Chrysler =Daimler-Chrysler
- Toyota ve PSA'nın Çek Cumhuriyetindeki ortak üretimleri
- Yan sanayi firmalarının, birbirlerinden, ihtisaslaşmaya yönelik şirket almaları
Valeo, Siemens

Şekil 1

Ülkemizde de, küresel pazar için üretilen araçların sürekli artıyor olması, Türk otomotiv yan sanayinin, global pazarda daha fazla söz sahibi olmasını sağlamıştır. Bu da yabancı sermayenin ülkemize olan ilgisini artırmıştır.

Türk otomotiv ana ve yan sanayi, küresel otomotiv sanayinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Türk otomotiv yan sanayi bugün, üretiminin %90'ını dünya pazarları için üretilen araçlara veya yedek parça pazarına satmaktadır. Otomotiv yan sanayi alanında 35 yıllık deneyime sahip yerli üreticilerin yanında, dünya markaları da ülkemizde yatırım yapmaktadır. Otomotiv yan sanayi üreticileri, kalite ve standartlarda yakalanabilecek en üst seviyeyi yakalayıp, öncelikle müşterileri olan araç üreticilerinin takdirini almakla kalmamış, uluslararası teknoloji ve kalite ödülleri de sahibi olmuşlardır. Bu seviyenin yakalanabilmesinde en önemli etken, muhatap olunan global rekabet ortamının benimsenmesi, bu yönde yapılan yatırım ve eğitimlerdir.

Türkiye'de otomotiv yan sanayinin tek ve yetkin derneği TAYSAD, Otomotiv Yan Sanayicileri Derneği'dir. TAYSAD'ın 50 kadar üyesinin

girişimleriyle TAYSAD Organize Sanayi Bölgesi, TOSB'ü 1992 yılında kurmaya başlamıştır.

Bugün TOSB, üye sanayicilerin tamamen kendi imkânlarıyla kurduğu ilk ihtisas organize sanayi bölgesidir. Yapmış olduğu modern yatırımlarla yabancı sermayenin de yatırım yapmayı tercih ettiği bir bölge olmuştur. TOSB'da bugün itibarıyla yaklaşık 5000 kişiye istihdam imkânı sağlanmıştır, önümüzdeki 2-3 yıl içerisinde otomotiv sektöründeki gelişimlere bağlı olarak bu sayı 20.000 kişiyi bulacaktır. (Şekil 2)

TOSB Otomotiv İhtisas Organize Sanayi Bölgesi	
Sanayi alanı.....	1 829 000 M2
İdari sosyal alan.....	344 000 M2
Yeşil alan + Yol	369 000 M2
Okul alanı	70 M2
Orman	172 000 M2
Toplam	2 784 000 M2
Üye sayısı	76 Firma
2006 sonu faaliyette olacak	42 Fabrika
yabancı sermaye.....	15 Üye
Alt yapı için yapılan yatırım	80 Milyon ABD \$

Şekil 2

35 yıllık deneyime sahip Türk otomotiv yan sanayinde, yaklaşık 1.000 firma halen üretim faaliyetlerini sürdürmektedir. Yaklaşık 75 bin kişiye direk istihdam yaratan sektörün, alt yan sanayi gruplarıyla istihdamı 200 bin kişiyi çıkmaktadır.

Otomotiv yan sanayinin son 10 yıldaki ihracat performansına bakıldığında, ihracatını sürekli olarak her yıl %10-25 arasında artırdığı gözlemlenmektedir. 2005 yılı itibarıyla 3,6 milyar dolarlık ihracat rakamına ulaşan sektör, aynı dönemde ana sanayiye de 6 milyar doların üzerinde satış yapmıştır. (Şekil 3)

Otomotiv yan sanayi, birçok değişik konuda faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin, elektrik aksam ve elektronik parçalar, saç şekillendirme, döküm, çelik dövme, alüminyum ve plastik kalıplama yöntemleriyle parçalar üretilmekte, işlenmekte ve araç üreticilerinin direk kullanımı

OTOMOTİV YAN SANAYİ 1.000 FİRMA İLE 200.000 KİŞİYE İSTİHDAM SAĞLAMAKTADIR.			
Otomotiv Yan Sanayi İhracatı			
2003	2004	2005	2006 Eylül İtibarıyla
2.390.000.- USD	3.046.000.- USD	3.659.000.- USD	3.161.000.- USD

Şekil 3

için hazır hale getirilmektedir. Bu parçaların üretilebilmesi için gerekli olan parça tasarımı, kalıp tasarımı gibi mühendislik hizmetleri yanında, önemli bir ihtisas konusu olan bilgisayar destekli kalıp üretimleri de otomotiv yan sanayinde yapılabilmektedir.

Otomotiv yan sanayinde global araç üretimlerine, imalatçı olabilmek için aranan koşullara değinmek istiyorum. (Şekil 4)

Otomotiv Yan Sanayinde global araç projelerinde yer alabilmek için	
• Yeterlilik	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 16949, ISO 14000 - Firma auditleri - Teknolojik alt yapı - Yeterli makine parkı - Yetkin çalışan ve mühendislerin varlığı
• Güvenilirlik	<ul style="list-style-type: none"> - Yüksek miktarda üretim ve kesintisiz saatlik teslimatları sağlayabilme - Ekonomik Yeterlilik (sermaye, yatırım yapabilme, kredibilite) - Ekonomik değişkenliklere ayak uydurma
• Referans	<ul style="list-style-type: none"> - Otomotiv sektöründe aranan yeterlilik ve güvenilirliğin sağlandığını gösteren referansların oluşması
• Rekabetçi Olabilme	<ul style="list-style-type: none"> - Global bazda uygun kalite ve fiyatın sağlanıyor olması - Düşük kar marjı ile yüksek miktarda üretimleri yapabilme

Şekil 4

• Yan sanayi firmalarının, belirlenmiş uluslararası standartlar olan ISO 16949, çevreyle ilgili ISO 14000 belgelerine sahip olmaları yanında, müşterilerinin sipariş öncesi yaptığı denetimlerden tam not alması gerekmektedir. Bu denetimlerde firmanın teknolojik altyapısı, yeterli makine parkına sahip olup olmadığı ve çalışanlarının organizasyonel yetkinliği aranmaktadır.

• Güvenilirlik otomotiv ana sanayince aranan bir başka kriterdir. Yüksek adetlerde üretilecek araçlar için gerekli parçaların, tedarik zincirini oluşturan yan sanayi firmaları tarafından, yüksek adette üretilebilmeleri ve kesintisiz olarak saatlik teslimatları biçiminde teslim edilmeleri gerekmektedir.

• Yüksek adetlerdeki taleplerin karşılanması için, yan sanayi firmalarının işletme sermayesinin, yatırım yapabilmek için yeterli kredibiliteye sahip olması gerekmektedir. Ayrıca ülkemizde ek olarak hızlı ekonomik değişikliklere ayak uydurabilme gücü de global üreticilerin göz önünde bulundurdıkları bir diğer husustur.

• Yukarıda belirtilmeye çalışılan yeterlilik ve güvenilirlik kriterlerine sahip olmanın yanı sıra, birçok araç üreticisi, yan sanayi firmalarının daha önce bir başka global üreticiye, benzeri koşullarda iş yapmış olmasını önemsemekte ve hiç kimse ilk işveren olmak istememektedir.

• Tüm bu şartlara haiz olmanın yanı sıra, otomotiv yan sanayiden, global bazdaki parça fiyatlarından daha düşük fiyat verebilme ve anlaşma fiyatlarından üretim aşamasında verimlilik adı altında indirim yapmaları istenmektedir.

• Bilinmesi gereken bir başka husus da, otomotiv

yan sanayinin 2 yıl sonra başlayacak ve 3 ila 5 yıl sürecek araç üretimleri için bu taahhütlere girdiğidir.

Otomotiv yan sanayinin **güçlü** yanları şunlardır:

- Girişimci ruh.
- 35 yıllık deneyim.
- Farklı kültürlere sahip, birçok araç üreticilerine kendimizi kabul ettirmiş olmamız.
- Gerek global pazar, gerekse ülkemizdeki global araç projeleri için parça ve komponentlerin üretilmesi.
- Parça tasarımı, kalıp dizaynı ve üretim hattı planlama yeteneği gelişmiş üreticilerin mevcudiyeti.
- Genç ve başarıya susamış, yüksek motivasyonlu çalışanlar.
- Sorunlar karşısında çabuk reaksiyon verip, çözüm üretebilme becerilerimiz.
- Yüksek kalite ve verimliliği sağlayabilmemiz.
- Otomotiv araç üreticilerinin, global beklentisi olan 50 PPM altında ve 0 DPM performansına ulaşılması.
- Gelişmiş batılı ülkelere göre daha ucuz mühendislik hizmetleri verebilme, ürün geliştirme ve kalıp imalatı yapabilmemiz.
- İstikrarsız ekonomik koşullara dayanıklı ve esnek çalışma koşullarına sahip firmalarımızın olması.

Türk otomotiv yan sanayinin **zayıf** yanları şunlardır:

- Hammadde konusunda ithal malzemeye olan bağımlılık.
- Yüksek girdi maliyetleri. (Enerji ve çalışanlar üzerindeki yüksek vergi.)
- Ekonomik istikrarsızlıklar.
- Yatırım teşviklerinin yetersizliği.
- Global araç üreticilerinin yerli yan sanayimize olan güven eksikliği.
- Global projelerde lisans alma mecburiyetinin getirdiği ek maliyetler.
- Ekonomik olmayan adetlerde üretim yapan araç üreticilerinin mevcudiyeti.

Türk otomotiv yan sanayinin önündeki **fırsatlar** şunlardır:

- Global araç üreticilerinin ülkemize gelmiş olmaları
- Ticari vasıta ve otobüs üretiminde ülkemizin üretim merkezi haline gelmesi.

- Türkiye’de üretilen araçlar için, yurtiçi potansiyelin yanında, yurtdışı talebin de canlı olması.
- Komşu ülkelerin araç projelerinin, Türk Sanayi için potansiyel teşkil etmesi.
- AB otomotiv üretimlerine entegre olunmuş olması.
- Pazar potansiyeli olan komşu ülkelere göre, Türk Otomotiv sektörünün daha gelişmiş olması.
- Rekabetin önemli unsuru olan lojistik maliyetleri için ülkemizin coğrafi yapısının uygun olması.

Türk otomotiv yan sanayini **tehdit** eden unsurlar şunlardır:

- Hükümetimizin ve sektörümüzün birlikte belirlediği uzun vadeli stratejik sektör planının olmayışı.
- Daha rekabetçi olan Çin ve Hindistan’da gerçekleşen otomotiv yatırımları.
- Dünyada mevcut her marka ve model aracın ülkemizde satılabilmesi.
- Komşu ülkelerdeki istikrarsız politik gelişmeler.
- Yüksek araç satış vergileri.
- Yetersiz demiryolu ve deniz ulaşım altyapısı.

Her geçen gün biraz daha zorlaşan rekabet koşulları içinde Türk otomotiv yan sanayi, varlığını ve iddiasını artırarak sürdürebilmek için, her zamankinden daha dikkatli ve farklı bir yönetim anlayışını benimsemeli ve aşağıdaki hususlarda gerekli değişimlere uyum sağlamalıdır. (Şekil 5)

Her geçen gün biraz daha zorlaşan rekabet koşulları içinde varlığını sürdüreceği ve geleceği damgasını vuracak şirketler :

- Pazar ve müşteri beklentilerini iyi öngörebilen,
 - Tüm iş süreçlerini bu beklentileri karşılayabilecek şekilde organize edebilen,
 - İlişkide kalmaya yetecek kapasitede olabilen,
 - Mevcut kapasite verimliliği ve kârlılığı uygun olan,
 - Maliyetini bilen ve kontrol edebilen,
 - Co-designer olabilen, tek parça değil, modül üretebilen,
 - Birinci seviye tedarikçi olarak sadece kendini değil, ikinci ve üçüncü seviye tedarikçileri de yönetebilen,
 - Değişimi yönetebilen,
 - Yalın düşünenebilen, yalın olabilen,
 - AR-GE yapabilen,
 - Mükemmelliğe yönelen,
- firmalar olacaktır.

Şekil 5

- Bağımlı bir sektör olan otomotiv yan sanayi, öncelikle küresel otomotiv pazarındaki müşteri taleplerindeki gelişmeleri yakından izlemeli, anlamlandırmalı veya öngörmelidir.
- Sektördeki gelişme ve beklentileri karşılayabilmek için tüm iş süreçlerinin gereklerini yapacak organizasyon yeteneği gereklidir.
- Yukarıda sözünü ettiğimiz yetenekler ve kapasiteden yoksun olanlar, iş ilişkilerini sürdüremeyeceklerdir.

• Sürekli fiyat düşürme baskısı altında olan yan sanayi, mevcut kapasitesini günün koşullarına göre yenileyebilmeli, verimliliğini sürekli artırmalı ve kârlılığını muhafaza edebilmelidir.

• Kârlılığın korunabilmesi için, maliyetlerin iyi bilinerek kontrol altında tutulması gerekir.

• Mevcut koşulların iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılması, orta vadede ana sanayiden gelen ağır fiyat düşürme baskılarına yetemeyebilir. Bunun için ürün geliştirme konusuna daha fazla ağırlık vermek ve sadece tek parça üretme yerine birçok parçayı birleştirerek sistem ve modül imalatçısı olmak gerekir. Böylece elde edilecek katma değer ve ciro artışları kâr marjlarını düzeltebilir ve rekabet koşulları içinde kalmamızı sağlayabilir.

• Mevcut üretim koşulları, sistem veya modül imalatçılığı için çalıştığımız alt yan sanayi gruplarının da iyi tanınmasını, en az kendimiz kadar onların da bu koşullardan bilgilendirilmesini, yönetilmesini ve yönlendirilmesini gerektirmektedir.

• Bu konularda çok fazla arayışa girmeden sektörümüzdeki başarılı araç üreticileri ve yan sanayi firmalarını takip etmeli, yalın üretim sistemlerinde kendini kabul ettirmiş firmalar gibi yalın düşünmeli ve yalın olabilmeliyiz.

• Tüketicinin araçlarda daha yeniyi, daha konforlusunu daha ucuza elde etme isteği, otomotiv sanayinde üreticiyi, ArGe'ye yönlenmeye mecbur kılmaktadır. Otomotiv yan sanayinde de, müşterisi olan araç üreticilerine daha fazla yenilikçilik sunan parça üreticileri, global mevcudiyetlerini ve rekabet güçlerini daha uygun koşullarda koruyabilecek, kârlılığını ve şirket değerini artırarak daha güçlü konumda kalabileceklerdir. Yenilikçilikle sahip olunan know-how ve patent hakları ile yapılan üretimler, kâr marjlarını artırırken, aynı konuda yapılacak lisans anlaşmalarıyla da ek gelir elde edilebilecektir. ArGe yapabilen firmalar, kendilerinden bugün daha avantajlı görünen firmalara göre de daha üstün konuma geleceklerdir.

Otomotiv yan sanayi, sürekli öğrenen, geliştiren, çok çalıştıran ancak riskli kâr marjı ile ve anlaşma fiyatlarından, iyileştirme adı altında indirim taahhütleri isteyen rekabetçi bir sanayi koludur. Bu sektörde başarılı olmanın yolu mükemmelliğe yönelmek, bu konuda çaba sarf etmek ve ArGe alanında bir şeyler yapabilmekten geçer. Son söz olarak otomotiv sektöründe geleceğin, mükemmelliğe yönelen ve bu yolda çaba gösteren firmaların olacağını söyleyebilirim.

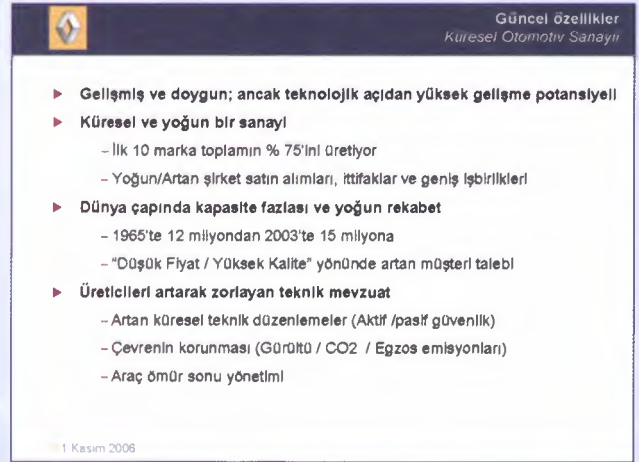
Alain Gabillet

Oyak Renault Genel Müdürü

Sunumumda öncelikle, bir ülkenin gelişimi için otomotiv sanayinden neler bekleyebileceğini

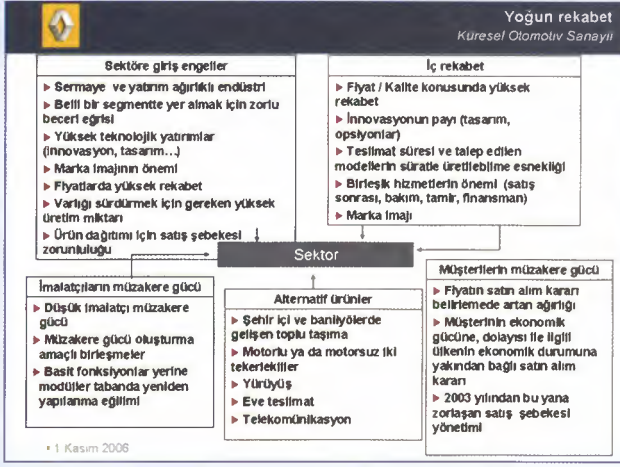
görmek amacıyla, dünyadaki otomotiv sanayinin özelliklerinden bahsedeceğim. Daha sonra Türkiye'deki otomotiv sanayinin güçlü ve zayıf yönlerine değineceğim. Son olarak da, Türk otomotiv sanayinin halihazırda ne durumda olduğunu inceleyeceğim.

Otomotiv sanayinin özelliklerine bakacak olursak, önceki konuşmacıların da söylediği gibi, gelişmiş ve olgun bir sanayidir. Bu sanayide teknolojik gelişme çabaları sürekli olmak zorundadır. Buna ek olarak, global ve yoğun bir sanayidir ve halihazırda üretimin %75'i on kadar üretici tarafından yapılmaktadır. Yoğun olan şirket satın alımları ve ittifaklar gittikçe artmakta ve geniş işbirlikleri yapılmaktadır. Dünya çapında bir kapasite fazlası olması nedeniyle yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu da müşterilerin düşük fiyata yüksek kalite talep etmesine neden olmaktadır. Güvenlik, çevre ve üretime ilişkin birçok yasal yükümlülükler uyması gereken uluslararası bir sanayidir. (Şekil 1)



Şekil 1

Sektör olarak çok güçlü kısıtlayıcıları vardır. Bunları beş grupta toplayabiliriz. Öncelikle, girilmesi ve öğrenilmesi çok zor olan kapitalist bir sektördür. Bütün bu zorluklar özellikle bu sanayi koluna yeni girmek isteyenler için çok ağırdır. İkinci olarak fiyatta, kalitede ve teknolojik yeniliklerde kıyasıya rekabetin hüküm sürdüğü bir sektördür. Üçüncüsü, bundan birkaç sene öncesine kadar otomotiv yan sanayinde faaliyet gösterenlerin ortaklarının karşısında bir ağırlığı vardı. Ancak yeniden yapılanmalar, yeniden gruplanmalar nedeniyle yan sanayide çalışanlara büyük teklifler yapılmakta ve aralarında otomobil imalatçılarının kıyasla çok daha büyük bir rekabet ortaya çıkmaktadır. Dördüncü olarak, otomobile ikame ürünler çıkmaktadır. Özellikle şehiriçi trafiğinde yaşanan sorunlardan dolayı, başka alternatifler oluşmaktadır. Sonuncusu ve belki de en önemlisi, tüketicilerin haklarının artmasından dolayı, müşteriler imalatçılar karşısında çok daha güçlü bir konuma geçmekte, müzakere güçleri gittikçe artmaktadır. (Şekil 2)



Şekil 2

Otomotiv sektörünün performansını etkileyen faktörlere bakacak olursak, hammadde fiyatları başta gelmektedir. Bu otomotiv sektörüne özel bir durum değildir ama bu sektör için aşırı derecede önemli bir husustur. Bir diğer faktör yakıt fiyatıdır. Bu iki şekilde etkili olmaktadır. İlki üretim aşamasında, öncesinde ve sonrasında lojistik açısından geçerlidir. Türkiye’de üretilip Avrupa’ya da Amerika’ya ihraç edilecek bir araç için nakliye maliyeti üretimin %10-20’si kadardır. Yakıtın müşterilerimiz üzerinde de etkisi vardır. Müşterilerimiz, daha az yakıt sarfeden araçlar konusunda gittikçe daha talepkar olmaktadır. Biraz önce bahsedilen çevre konuları da performansı etkileyen faktörler arasındadır. Sosyal konular, ekonomik büyüme, alım gücü, uluslararası istikrarsızlık, güven gibi konular da bir bütün olarak pazarı önemli ölçüde etkilemektedirler. Tüketim seviyesini ve pazarın durumunu da doğrudan etkileyen faiz oranları ve vergiler otomotiv sektörü açısından önemli faktörler olup özellikle Türkiye’de çok daha fazla önem kazanmaktadır. (Şekil 3)

Ana ekonomik ve sosyal faktörler
Küresel Otomotiv Sanayii

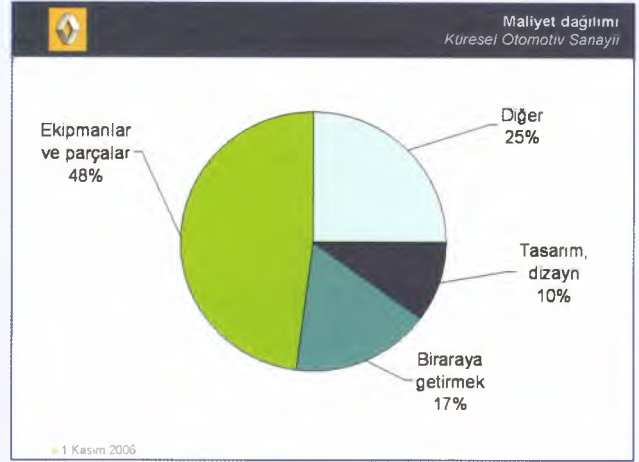
Ana faktörler...	Otomotiv sektörü üzerinde etkileri...
Ham madde fiyatı	Üreticiler ve imalatçıların kar oranlarına etki
Yakıt fiyatı	Ürün karması üzerine etki
Çevre yönetmeliği	AR-GE bütçelerinin artışı ve ürün karması üzerine etki
Ekonomik büyüme, işsizlik oranı, alım gücü	Satış adetlerine ve yüksek büyüme potansiyeli olan bölgelerde yatırımlara etki
Uluslararası istikrarsızlık	Satışlara olumsuz etki
Faizler	Yeni araç satışlarına etki
Vergiler	Belli ürünler/segmentler lehine/aleyhine etki

* 1 Kasım 2006

Şekil 3

Maliyet yapısı üreticiden üreticiye, ülkeden ülkeye, pazardan pazara hatta segmentten segmente farklılık gösterse de, global olarak büyüklük sırası şöyledir: pratikte üretim maliyetinin yaklaşık yarısı ekipman ya da parça maliyetlerinden

oluşmaktadır. Global üretim maliyetinin %17’si katma değer yani üreticinin montajda kattığı değer maliyetidir. %10 tasarım maliyetidir. Geriye %25’lik bir oran kalmaktadır ki bu çok önemlidir. Genel giderleri, ticari giderleri ve ulaşım giderlerini kapsar. (Şekil 4)



Şekil 4

Türkiye’nin otomotiv sanayinde güçlü olduğu yönleri bakacak olursak, öncelikle mevcut insan kaynaklarının yetkin ve etkin olduğundan bahsedebiliriz. Global pazara baktığımızda işgücünün fazla olması, Türkiye’ye rekabet açısından bir avantaj sağlamaktadır. Geniş bir imalatçı yelpazesine sahip olması da bir diğer güçlü yönüdür. Sağlam global üreticilerin uzun süredir Türkiye’de faaliyet göstermesi, Türkiye açısından çok olumludur. Coğrafi konumu gereği, Türkiye’nin diğer pazarlara, özellikle de Avrupa’ya yakınlığı büyük bir avantajdır.

Türk otomotiv sanayinin zayıf yönlerine bakılacak olursa, kapasite kullanımının düşük olduğu görülecektir. YTL’nin özellikle son dönemde aşırı değer kazanması, üretim maliyetini artırmaktadır. Buna ek olarak Türkiye’de enerji kaynaklarının az olması nedeniyle, enerji maliyeti oldukça yüksektir. Buna ek olarak aşırı vergilendirme de pazar üzerinde etkili olmaktadır.

Güçlü ve zayıf yönlerden bahsettikten sonra, Türkiye’nin önündeki fırsatlara bakacak olursak, yerel pazar istikrarlı olmamakla birlikte bir potansiyeli vardır. İlginç bir gelişme de geleneksel üretimin Batı’dan yüksek rekabet gücüne sahip Doğu ülkelerine doğru kaymasıdır ve bu Türkiye’nin farkına varması gereken güçlü bir fırsattır. Üçüncü husus bizim yarattığımız ve geliştirdiğimiz bir fırsattır. Türk otomotiv sanayinde, önemli olan fiziksel üretim rezervlerimiz vardır ve bu bize üretimde esneklik fırsatı sağlamaktadır. Türkiye’de, nispeten düşük olan birim maliyetlerine ve fiziksel üretimi optimize etmeye yarayan bir enerji sağlamayan büyük bir tepkiselliğe alışılmıştı. Enflasyonun yükselme riskine karşılık, esnekliği ve verimliliği artırmaya yönelik olarak inovasyona önem verilmelidir. Üreticiler, imalatçılar ve altyapılar

arasında uzun vadeli planlar yapılabilmesine imkân tanıyan bir ortam gelişmiştir. Başka ülkelerde olan bu özellik şimdiye kadar Türkiye’de yoktu ancak bundan sonra geliştirilmesi bir fırsattır.

Üretimin daha doğuda kalan yerlere doğru kaydığından bahsetmişim, bu durum Avrupa’dan doğuya doğru bu hareketin Türkiye’de durmaması ve çekici özellikleri olan daha doğudaki başka yerlere doğru ilerleme olasılığını da beraberinde getirmektedir. Rekabet gücünü kaybetmemek için bu durumun farkında olmak ve nasıl tepki vereceğini bilmek gerekmektedir. Vergi oranlarının artması olasılığı da bir tehdit unsurudur. Diğer tehdit unsurları iç pazarın istikrarsız olması, yerel ekonomideki istikrarsızlıklar, global üretim kapasitesindeki fazlalıktır.

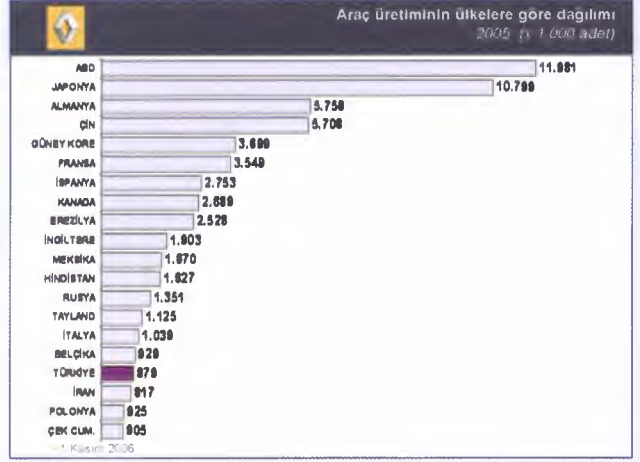
Güçlü ve zayıf yönlerini, karşısındaki tehditleri ve fırsatları kısaca değerlendirdikten sonra Türk otomotiv sektörünün şu anki konumlanmasına bir bakalım.

Bu şekilde otomobil üreticilerinin Türkiye’de faaliyet gösterdikleri alanları görüyoruz. Sanayinin batı bölgesinde yoğunlaştığını görüyoruz ki bu hiç de şaşırtıcı değil. Burada önemli olan, hemen hemen bütün büyük otomobil üreticilerinin Türkiye’de var olmasıdır. Ülkede bulunmayanları saymak, olanları saymaktan daha kolaydır. Bu demektir ki, Türkiye’ye gelmenin bu firmalara sağladığı bir fayda vardır ve bunu büyütmeyi bilmek gerekir. (Şekil 5)



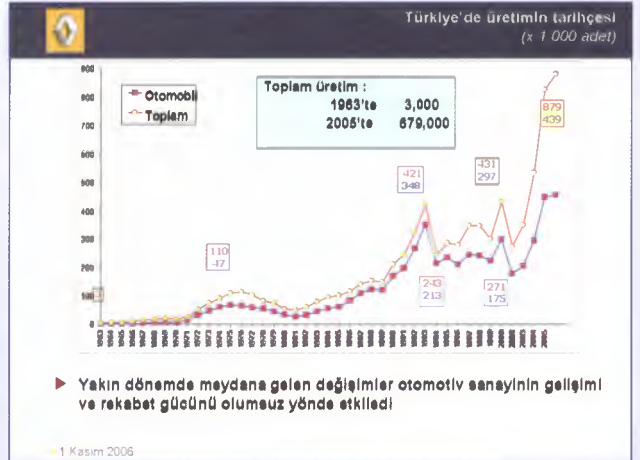
Şekil 5

Uluslararası pazarda Türkiye’nin konumuna değinmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Türkiye burada 17. sırada yer almaktadır ancak burada ilginç olan Tayland ve Rusya gibi ülkelerin daha üst sıralarda olması, Türkiye’nin sahip olabileceği otomobil geleneği ve tarihine sahip olmayan İran ve Polonya’nın da hemen Türkiye’nin altında yer almasıdır. Dolayısıyla, bu konuya önem vermek ve ilerlemekte olan ülkelere dikkat etmek çok önemlidir. (Şekil 6)



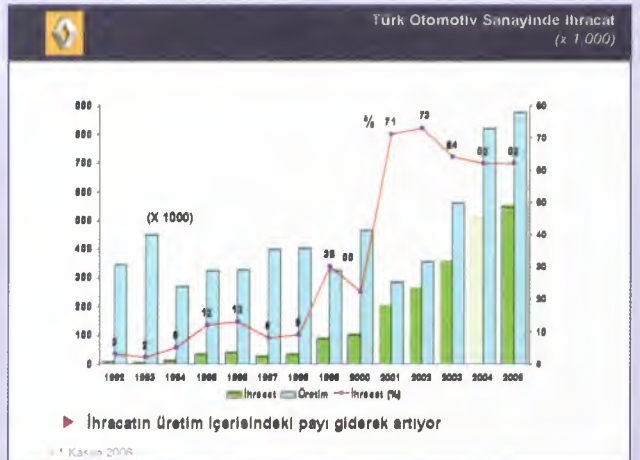
Şekil 6

Türkiye’de üretimin tarihçesine bakacak olursak, bu grafikte kırmızı çizgi, geniş anlamda araç üretimini, mavi çizgi de otomobil üretimini göstermektedir. Burada çok önemli bir ilerleme kaydedildiğini görüyoruz ama ülkede yaşanan krizler aralarda bir takım düşüslere neden olmuştur. (Şekil 7)



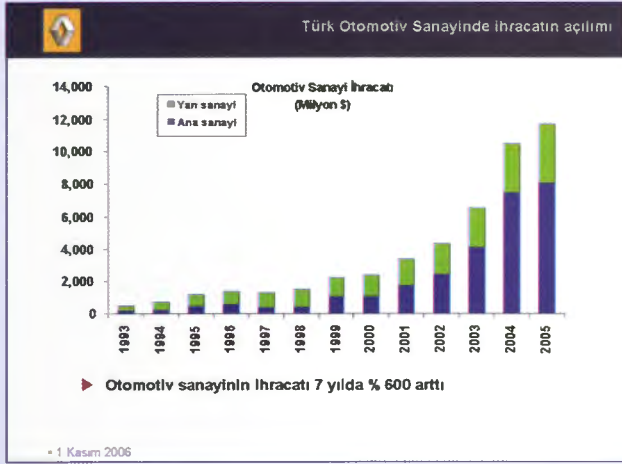
Şekil 7

Türk otomotiv sanayinin ihracat rakamlarını incelediğimizde, krizlerden dolayı iç pazarda yaşanan sorunu, Türkiye’nin ihracatta bir denge oluşturarak giderdiğini görüyoruz. Rekabet gücünden faydalanarak ihracata ağırlık vermiştir. (Şekil 8)



Şekil 8

Burada üretimden ihracatın, toplam ihracatın üçte birini oluşturduğunu görüyoruz. 2005 yılında otomotiv sanayinin toplam ihracatı 12 milyon dolardır, bunun bir kısmını bitmiş ürün, bir kısmını da yan sanayiden gelen ürünler oluşturmaktadır. (Şekil 9)



Şekil 9

Son olarak Türk otomobil pazarının doygunluk oranını göstermek istiyorum. Bu oran bir ülkede 1.000 kişiye düşen araç sayısını göstermektedir. Burada Türkiye'nin dünya ortalamasının altında olduğunu görüyoruz. Bu hem endişe kaynağıdır hem de fırsat olarak değerlendirilebilir. Rekabetçi ve kıyaslanabilir oranları olan Polonya, Bulgaristan ve Yunanistan gibi ülkelerle bir kıyaslama yapılırsa, Türkiye'nin iki, üç katı olduklarını görülür. Bence bunun nedeni Türkiye'de satılan araçların görece olarak pahalı olmasıdır. Örneğin, Renault'nun Bursa'daki fabrikasından yeni çıkacak olan Megane, Türkiye'de Almanya'dakinden avro bazında %30 daha pahalı olacak ve bunun temel nedeni vergilerdir. (Şekil 10)



Şekil 10

Türkiye'nin otomotiv sanayindeki yerini, büyük firmaların burada üretim yapmasından dolayı anlayabiliriz ancak bahsettiğim gibi çeşitli avantajlardan dolayı üretim başka ülkelere doğru kaymaktadır. Doğu Avrupa'daki, Orta Avrupa'daki ve Uzakdoğu'daki ülkeler büyük rakipler olarak ortaya çıkmaktadır ve Türkiye'nin bu konuya çok dikkat etmesi ve buradaki rekabet gücünü kaybetmemeye özen göstermesi gerekir.

Turgay Durak

Ben müsaadenizle Türkiye Büyük Millet Meclisi Sanayi Komisyonu Başkanı'nın ve İstanbul Sanayi Odası'nın hem Meclis Başkanı ve hem de Yönetim Kurulu Başkanı'nın, üç büyük başkanın burada olmasından da yararlanarak, hem bir toparlama yapmak istiyorum hem de onların kanalıyla son 3-4 yıldır hükümetimize vermekte olduğumuz bazı mesajları tekrar vurgulamak istiyorum.

Şimdi elimizde, ulaştığımız bir iş imkânı var. Bu iş imkânı, 240.000 kişiye iş sağlıyor. Bizim ve diğer ithalatçıların mallarını satan ve bunların bakımını yapan, her biri vergi mükellefi olan 60.000 kişi de bayilerimizde çalışıyor, dolayısıyla tümü kayıt içinde 300.000 kişinin doğrudan çalıştığı bir sektör. Elimizde bir iş var ama bu elimizdeki modeller uzun vadede kullanılamaz hale geliyor. En fazla 4-5 sene içerisinde yenilenmesi lazım. Bu nedenle de işimizin devamlılığı, yeni ürün dizayn edebilme ve devreye alma yeteneğine bağlı. Yatırımcı ise, hele yabancı yatırımcı, düşük maliyetli yeni ürünler geliştirme fırsatlarını her zaman araştırıyor, uygun olan fırsatı değerlendirip başka ülkelere gidebiliyor. (Şekil 1)

Neden Yeni Yatırımlar ve Neler Gerekli ?

- Bütün Otomotiv Ürünleri Uzun Vadede Kullanılamaz Hale Gelecek, Dolayısıyla Şimdiki Modeller 4-5 Sene içerisinde Yenilenecekler;
- Bu nedenle İşin Devamlılığı Yeni Ürün Dizayn Etme ve Devreye Alma Yeteneğine Bağlıdır;
- Yatırımcı Düşük Maliyetli Yeni Ürünler Geliştirme Fırsatlarını Her Zaman Araştırır ve Uygun Olan Fırsatı Değerlendirir, Başka Ülkeye Gidebilir;
- Yeni Projeleri Rekabetçi Maliyetler ile Devreye Alabilmek için Gerekenler:
 - AR&GE Yeteneği (Araç ve Detay Parça İmalatçıları):
 - Daha Yüksek AR&GE Teşvikleri
 - Yatırım Maliyetindeki Avantajlar:
 - Büyük Ölçekli ve İhracat Hedefli Projelerde Araç ve Detay Parça Üreticilerine Proje Bazlı Yatırım Teşvikleri

Şekil 1

Sayın Gabillet aramızda Türkleşmiş bir yabancı yönetici olarak güzel bir şekilde artı ve eksi taraflarımızı izah etti. Önemli olan, Türkiye'de üretilen herhangi bir aracın yeni modelinin bir anda başka ülkeye gidebileceği kararının çıkabilmesidir. Biz yeni araç, yeni fabrika projeleri peşinde koşarken, herhangi bir fabrikada elimizdeki ürünü de kaybetme riskiyle her an karşı karşıya olduğumuzun bilici içerisindeyiz. Dolayısıyla yeni yatırım için en önemli unsur, yatırımcının kendisinin istihdam yaratması, vergi kazancı sağlamasıdır. Bir yatırımcıyı ülkemize çekmek için, rekabet içinde olduğumuz ülkelere farklı avantajlar sunmamız gerekiyor. Bu da bizim görüşümüz.

İki konu var. Birisi ArGe teşviklerinin daha yüksek oranda uygulanabilmesi, diğeri büyük ölçekli ve ihracat hedefli projelerde, hem araç üreticisine hem de detay parça üreticisine proje bazında

yatırım için teşvik verilmesi, onların kurumlar vergisi oranlarını indirmektir. Bununla ilgili olarak bakanlıklarımızla özel görüşmelerimiz son 3 yıldır devam ediyor. Kurumlar vergisinin % 20'ye inmesinden sonra bir duraklama olduysa da, bu konu üzerindeki girişimlerimizi devam ettiriyoruz.

Elbette her şeyi devletten beklemek yanlış bir tutum. Bizim kendi içimizdeki strateji ve aksiyon planımızda ise, kapasite kullanımını optimize edebilmek için, Türk vatandaşları olarak Türkiye'de iş yapan kişiler olarak, bir yandan yerli pazarın dengeli biçimde büyümesinin sağlanması için üstümüze düşen vazifeleri yerine getirirken, bir yandan da elimizdeki ihracatın süreklilik kazanmasına çalışıyoruz. Rekabet gücünün artırılması, hem bizde hem yan sanayimizde üretim verimliliğinin artırılıp maliyetlerin azaltılması, tabii bunun için de yenilikçiliğin teşvik edilmesi gerekiyor ve bunu yapıyoruz. Ana ve yan sanayiler ise beraber geliştirmek üzere kendi aralarında stratejik ortaklıkların kurulması ve rekabet öncesi verimli işbirliği projeleri yapılması, ki bu özellikle Orhan Beyin bahsettiği ürün geliştirmeye ilgili, ortak test merkezlerinin ve ortak test imkânlarının yaratılması ve bunların bugünden kullanılıyor olması, iyi örneklerdir. (Şekil 2)

Strateji ve Aksiyon Planı

- **Kapasite Kullanımının Optimize Edilmesi**
 - Yerli Pazar'ın Dengeli Büyümesinin Sağlanması
 - İhracatın Süreklilik Kazanması
- **Rekabet Gücünün Artırılması**
 - Üretim Verimliliklerini Artırarak Maliyetlerin Azaltılması
 - Sanayi'de Yenilikçiliğin Teşvik Edilmesi
- **Ana ve Yan Sanayilerin Beraber Geliştirilmesi**
 - Stratejik Ortaklıkların Kurulması
 - Rekabet Öncesi Verimli İşbirliği Projeleri Yapılması

Şekil 2

Herşeye rağmen biz hedefimizi daima her toplantının sonunda tekrarlıyoruz. Kısa vadede, (bu sene bile nerdeyse olacak ama) en geç 2-3 yıl içinde bir milyon adet üretime ve 700.000 araç üretime varmak. Uzun vadede hedefimiz ise -ki bu 2010-2012 yıllarına vardığımız zaman- 2 milyon adet üretime gelmek en az 1.5 milyon ihracat rakamına ulaşmak. Tabii bunun sonucunda da az önce bahsettiğim 240 bin otomotiv çalışanının sayısı 600 bin kişiye ulaşacak, herhalde o tarihte bayilerde çalışanların sayısı da 100 bin kişi olur. Dolayısıyla toplamda 700.000 kişilik kayıt altında vergi ödeyen, SSK primi ödeyen bir istihdamın yaratılması demektir ve bugün 14 milyar dolara ulaşacağını söylediğimiz ihracat da en az 25 milyar dolara gelecektir. (Şekil 3)

Türkiye Otomotiv Sanayii'nin Hedefi

- **Sanayi'nin Geleceği**
 - **Kısa Vadede (2-3 yıl)**
 - 1 milyon üretim
 - 0.7 milyon ihracat
 - **Uzun Vadede (7-8 yıl)**
 - 2 milyon üretim
 - 1.5 milyon ihracat
 - **Sonuçlar**
 - 600.000 kişilik istihdam
 - 25 milyar \$ ihracat

Şekil 3

Sorular ve Katkıları

Soru

Benim birkaç sorum var, bunlardan bir tanesi ArGe'yle ilgili. Dün basında çıkan bir habere göre, dünyada ArGe faaliyeti olan önemli 1.500 şirketin ArGe bütçeleri geçtiğimiz dönem % 7,2 artış göstermiş. Bunların içerisinde önde gelen bazı firma adları da vardı. Birinci sırada 8 milyar dolarlık ArGe harcamasıyla Ford vardı. İkincisi Pfizer idi. Üçüncüsü GM'di. Yine ilk 10 arasında Mercedes vardı. 20. sırada Honda vardı. Bazı yeni teknolojiler için yapılan ArGe harcamalarını anlamakta güçlük çekmiyorum ama otomotivdeki, özellikle Ford'un ve 3'ncü sıradaki GM'in çok yüksek ArGe harcamalarının hangi teknolojiler için olduğunu yorumlayamadım doğrusu. Yeni enerjiyle çalışabilecek ürünler için böyle bir harcama yapılabilir diye düşündüm. Dolayısıyla bu konuda konuşmacıların bir fikri varsa onu öğrenmek istiyorum.

Sayın Gabillet az önce pazara giriş bariyerlerinden bahsetti. Pazara giriş bariyerleri içerisinde en önemli konulardan bir tanesinin, yatırımların çok ciddi boyutlarda olmasının gerekmesidir dedi. İkinci olarak deneyim ve birikimin çok önemli olduğundan bahsetti. Bunlara katılmamak mümkün değil. Ancak geçen hafta basına yansıyan başka bir konu vardı. Oyak otomotivden sorumlu başkan yardımcısı, Türkiye'de aynen tekstile olduğu gibi çok ciddi bir Çin ve Hindistan tehdidinin söz konusu olduğunu ve bunun için de Türkiye'nin kendi yerli markalarını üretmesi gerektiğini ifade ediyordu. Bu bariyerlere rağmen, böyle bir tehdit varsa ve bu tehdit, paranoyanın ötesinde bir durumda ise, acaba Türkiye'nin kendi markalarını üretmesi doğru olabilir mi diye soruyorum.

Turgay Durak

Birinci soruya ben biraz tahmin yaparak cevap vermeye çalışayım. Herhalde bu ilmin bizzatihi kendisinin yaratılması var. Ondan sonra uygulamalı bilim dedikleri bölüm var. Daha sonra ArGe, ondan sonra da ürün geliştirmenin ta

kendisi var. Şimdi bunlardan ilk ikisi daha çok üniversitelerde, Türkiye’de TÜBİTAK gibi, ABD’de National Science Foundation gibi kurumlarda yaratılan kısım. Üçüncü ve dördüncüsü ise daha çok sanayi firmalarında veya bilgisayar bilişim firmalarında yapılan kısım.

Bir yandan uygulamalı ilim, bir yandan ArGe, bir yandan da yeni ürün yaratılmasıyla ilgili olan mühendislik masraflarının tamamı, bu rakamların içindedir diye düşünüyorum, yani 8 milyar doların tamamını Ford’un nano teknoloji, hidrojenle çalışan motor veya hibrit motorla çalışan araçların geliştirilmesiyle ilgili harcama değil de, hem onlar hem de yeni ürünlerin yaratılmasıyla ilgili; kalıp, üretim yatırımları, teçhizat hariç, mühendislik masrafları olduğunu düşünüyorum. O nedenle de Sayın Gabillet’in de bahsettiği gibi, bu konu hakikaten çok büyük yatırım gerektiren bir konudur. 300.000 araçlık bir fabrika kurmak için, 700 milyon dolar civarında para yatırıyorsunuz, üzerine de yalnız üretim kalıpları için bir 300 milyon dolar daha yatırıyorsunuz. 300.000’lik kapasite ve ürün 1 milyar dolardan başlıyor. Onun için o 8 milyar dolar yeni ürünlerin yaratılmasıyla ilgili mühendislik ve test masrafları ve hidrojen ve hibrit motor gibi yeni teknolojilerin geliştirilmesidir diye düşünüyorum.

Alain Gabillet

Bahsetmiş olduğunuz müdahaleden haberim var. Çin ve Hindistan’ın gerçekten baş belası olduklarını düşünüyorum. Burada önemli olan kimin için baş belası olduklarıdır. Üreticiler için olmadığını düşünüyorum, çünkü Çin ve Hindistan’a gidip orada üretim yapabilirler. Ancak üretici firmaların faaliyet gösterdikleri ülkeler için kesinlikle problemdirler çünkü üretim yerinin değişmesi söz konusudur. Burada tepki vermek önemlidir ama verilecek cevabın bir Türk markası yaratmak olmadığını düşünüyorum. Belki kendi markamı savunduğum için objektif olamayabilirim ama bahsedildiği gibi, bir marka yaratmak, endüstriyel bir sistem yaratmak aşırı derecede zordur. Birkaç yıl önce kendi kendini koruyan ve ihraç edebilen Kore’de mümkün olmasına rağmen, bu artık çok zor bir hale gelmiştir. Türkiye’nin vermesi gereken tepkinin elindekileri geliştirmesi gerektiğine inanıyorum. Biraz önce bahsedildiği gibi, bundan birkaç yıl öncesine kadar Türkiye bir montaj ülkesiydi ama artık ArGe’ye yatırım yapmalıdır. Ben Türkiye’nin araba tasarımı yapabilecek kapasitesi olduğuna inanıyorum. Böylece bu alandaki rekabet avantajından faydalanmaya devam edebilir. Buna ek olarak üstün olduğu hususlara daha fazla eğilmelidir. Kalite konusunda bir problem olmadığını düşünüyorum. Sizin önünüzdeki en büyük sorun maliyetlerin yüksek olmasıdır.

Soru

Geçen ilkbaharda Bursa’da Makina Mühendisleri Odası’nın organizasyonunda bir otomotiv sempozyumu yapıldı. Oraya, 1960’larda yapılan ve sıfırdan başlayıp bütün parçaları Türk yapısı olan Devrim otomobilini getirmişlerdi. Onu yapan mühendis halen oradaydı, onunla da görüştük. Bu arada, bu devrim otomobili 3 km gitmiş sonra durmuş. Niye böyle oldu dedim, “benzini bitti” dedi, “yoksa gidecekti”.

Bunu söylemekteki maksadım, eğer biz Devrim otomobili felsefesini takip edip, otomotiv sanayini kendimiz mi kursaydık daha iyiydi, yoksa bugün uyguladığınız gibi, strateji olarak dışardan komple lisans alıp Ford, Fiat, Renault otomobillerini mi üretseydik? Sonuç olarak şunu söylüyorum; Güney Kore otomobil sanayi 1970’li yıllarda Devrim otomobili felsefesinde kurulmuştur. Güney Koreliler komple dışarıdan lisans almamışlardır, kendi otomobillerini kendileri yapmaya kalkmışlardır ama bizim gibi de bir atölyede bütün parçaları yapmaya kalkmadan 7 yerden lisans almışlardır. Motor lisansını Mitsubishi’den, aktarma organlarını Toyota’dan gibi. 7 sene yaptıkları otomobiller çalışmamış satılmamıştır. Daha sonra bir ABD otomobil şirketinin de yardımıyla yavaş yavaş kalite düzelmiş, maliyetler düşürülmüş, bugün görüyorsunuz piyasada Güney Kore otomobilleri epey prim yapıyor ve satılıyor. Onun için benim soracağım soru, biz yanlış bir strateji mi izledik yoksa bu stratejinin değeri mi o? Ayrıca eğer biz bir otomobili dış pazarlarda rekabet edebilecek kalite ve fiyatta kendimiz tasarlayıp yapamıyorsak, Türkiye’de otomotiv sanayi vardır diyemeyiz diyorum. Bütün otomobiller bana kızıyorlar.

Turgay Durak

Geçmişte hükümetlerin, patronların ve o tarihteki yöneticilerin almış oldukları kararlara göre gittik ve bir yerlere geldik. 1996’da Türkiye pazarını tamamen açtık. Bugün Kore’ye ithal edilen yabancı otomobil sayısı 30.000’dir. Orada Kore marka arabadan başka bir şeye binmek, kullanmak, görmek, hayal bile etmek yasaktır. Onlar öyle bir ortam içerisinden geldiler geçtiler. Biz ise Alman Mercedes olacak, daha gençsen paran varsa BMW olacak, böyle büyüdük, o ortamlardan geldik ama şu anda vardığımız noktada elimizde bir sanayi var. Buna ister otomotiv sanayi deyin, ister fason çalışan deyin, ama her halükarda 240.000 kişiye iş yaratan, vergi veren kayıtlı bir ekonomi var.

Bizim bu kayıtlı ekonomiyi daha büyütmemiz için üç koldan atağımız var. Bunlardan bir tanesi, eldeki mevcut işi kaybetmeyeceğiz. İkincisi, yeni araç projelerini imalat açısından Türkiye’ye getirmek için hükümetimizi, vergileri düşürüp yabancı yatırımcı buraya gelmesine imkân tanınması

için çift yönlü sıkıştırıyoruz. Üçüncüsü, en fazla kendimizi sıkıştırdığımız durum. İster parça, ister motor, ister ön düzen, ister aracın kokpiti olsun, dizaynın tamamı olmasa da bir kısmını adım adım Türkiye'ye getirmektir.

Tabiatıyla burada Renault'un başkanı olarak şu anda yeni dizayn işleri için kaç kişiyi istihdam etmek üzere olduğunu söyleyemiyor. Ben de Ford'un başındaki kişi olarak, şu motor üzerinde şöyle dizayn yapıyoruz, şu kadar ek mühendis istihdam edeceğiz, diye anlatamıyorum. Ama üç koldan gidiyoruz. Eldeki mevcut işi kaybetmemek için kalite ve randımana dikkat etmek gerek.

İkincisi, yeni yatırımcıyı getirmek için, vergiyi düşürmesi yönünde hükümetimizi sıkıştırıyoruz. Üçüncüsü de, kendimizi sıkıştırıyoruz, az önce sizin söylediğiniz tenkitleri, biz de kendimize özeleştiri olarak yapmaktayız. Yeni dizayn için, hem yan sanayi, hem ana sanayi, o işe ayırdığı mühendis adedini ve parasal kaynağı gittikçe artırıyor. Ne kadar patent müracaatı oluyor, bunu ne kadarı eskiden beyaz eşyadaydı, şu anda ne kadarı otomotivin müracaatı gibi bilgiler Sanayi Bakanlığı'nda da mevcut. Tenkitinizde haklısınız. Vardığımız noktadan ileriye gitmek için hep beraber uğraşıyoruz.

Soru

İki sorum var. Birisi, OSD başkanı olması nedeniyle Sayın Durak'a, diğeri de Sayın Gabillet'ye.

Türkiye'de otomotiv sektöründe giderek bir katma değer düşüşü gözlüyoruz. Türkiye'nin ara malı ithalatı azgın bir biçimde büyüyor. Bu büyüyen cari açıkla, bu artan ara malı ithalatıyla kaynak yaratarak yan sanayinin, ana sanayi ve kendisi için ArGe çalışmaları yapmasını tavsiye ediyorsunuz. Bunun dünyadaki modellerini bilmemeniz mümkün değil, hepimiz biliyoruz. Bu, geleceğe güvenle bakacak, yerli üretimi destekleyecek anlayışla olacak şeyler. Bunu biz Japonya'da gördük yaşadık, yani yan sanayi firmaları uygun maliyetle ArGe çalışmaları yapabilmek için birleşebilirler. Ama burada alıcı firmaların da güven verir bir yapıları, tarzları olması lazım. Yoksa "bugün döviz düşük, ben ithalat yaparım, sen hep hazır ol," gibi bir tutum olamaz. Ara malı ithalatının disipline edilmesi ve katma değer sektöründe yükseltilmesi için devletten bir şey beklememiz mümkün değil, çünkü Türkiye'de piyasa ekonomisi doğru algılanmamıştır zaten. Bu zorluklar da bu yüzden bu sonuçlar getiriyor. Size sorum, ana firmalarımız ne düşünüyor?

Diğer sorum ise şöyle. Oyak Renault 40 yıldır bir araç üreticisi olarak Türkiye'nin iftiharını da olmuştur. Diğer firmalarımız gibi Türkiye yan sanayinin gelişiminde bugün çok büyük katkısı vardır. Kalite mefhumu, rekabet onlarla gelmiştir. Bunların hepsi güzel şeyler, ancak sorum şu: Çevre

ülkelerde de üretim yapıyorsunuz. O ülkelerdeki lokal girdi oranınızla Türkiye aynı mı? 40 yıldır bu pazara hakimsiniz. Otomobil üretimi pazarında kimi zaman birinci, kimi zaman ikinci oldunuz. Bugün küçük ticarete de varlığınızı gösteriyorsunuz. Şayet buradaki yan sanayiye güveniyorsanız, kalitesine inanıyorsanız, becerisini takdir ediyorsanız, Türk yan sanayisiyle işbirliklerinizi diğer çevre ülkelerdeki oranları yakalayacak tarzda artırmayı düşünmüyor musunuz?

Turgay Durak

Şimdi tabiatıyla her firma için ithal oranı, yerli yan sanayi kullanma oranı, malın cinsine göre muhakkak farklıdır. Bizim OSD olarak elimizdeki dokümanlardaki bilgide %50 oranında ithal girdi var ama bazı ürünlerde bazı cins araçlarda bu ithal girdi oranı %30 kadar düşük. Doğrudur, ihraç ettiğimiz araçlarda, araçların elektronik özelliği arttıkça, bu elektronik özelliklerin bizde imalatı olmadığı için, o cins araçlarda daha da fazla olabiliyor.

Alain Gabillet'in %48 dediğini başka bir açıdan değerlendirirseniz, bu yatırımı yaparken iki şık var önünüzde. Ya motor, şanzıman, defransiyel, mekanik aksam üzerinde gideceksiniz, ya da saç karoseli ya da iç trim üzerine gideceksiniz. Bizde Ford Otosan olarak her iki örnek de var, yani motor şanzıman tarafına ağırlık verdiğimiz ürünler de var, karoseri ürünler de var, ama Ford Otosan olarak, ihraç araçlarda yerli parça kullanım oranını %55'in üzerine çıkaramadık. Bunun muhtelif nedenleri var. Elektronik var, ESP var ABS var, EBD var. Bunların hepsi yeni müşteri ve regülasyon talepleri nedeniyle aşırı derecede elektronik kalibrasyon, geliştirme ve test gerektiren parçalar. Bu parçalarda maalesef biz henüz kendimiz geliştirip kendi yan sanayimizde bunları araca sunabilecek hale gelemedik. Bunu kabul etmek lazım.

Onun dışında her yerli üretim yapan firma elbette önüne maliyetleri koyduğu zaman, parça maliyeti, lojistik maliyeti, ödeme finansman maliyeti ve süreklilik ikmal riskini göz önüne alan bir değerlendirme kriterine göre, yerli olması muhakkak gereken parçalar, teknolojik nedenlerle maalesef ithal kalan parçalar diye, ayırımı projenin başında yapmak durumundadır. Şu andaki OSD ortalamamızda ihraç araçlar için, %50 civarında ithal parça, %50 civarında yerli parça oluyor. Yerli piyasaya verdiğimiz araçlarda ise %40 veya 30 olabiliyor. Sebebi de, talep nedeniyle müşteri, yüklü bir aracın maliyetini karşılayacak kadar geliri olmadığından yerli araçlarımızda bu cinsten elektronik aksam az oluyor. Zaten aracın gelirinin büyük bir kısmı devlete vergi olarak gidiyor. Avrupa'da bu oran %18 iken bizde bu oran, otomobillerde %65'den başlıyor. En basit ticari araçta %30 vergi var.

Alain Gabillet

Aşağı yukarı %60 bir entegrasyon düzeyimiz var ve doğruyu söylemek bu düzeyden memnun değiliz. %80 mertebesine ulaşmayı hedefliyoruz. Bu hedefe ulaşabileceğimiz konusunda kendimize güvenmemizi sağlayan iki şey var. Renault'nun 40 yıldır Türkiye'de yerleştiği söyleniyor ama bu istisnai bir durum, çünkü Renault'nun Batı Avrupa dışına nispeten zayıf bir ünü var ve burada Türkiye istisnai bir durumda. Türkiye'ye ilk olarak ömrünü tamamlamaya yakın arabaları üretmek için geldik. Daha sonra ömrünü yaşamakta olan ve aynı zamanda başka yerlerde de üretilen arabaları ürettik, dolayısıyla burada aynı üretimi yaptık. Burada işlerin, imalatçılardan alınan ürünlerin paylaşımı söz konusuydu.

Şu anda Renault'nun hedefi, artık doymuş olan her zamanki pazarlarından, uluslararası olarak dışarıya çok daha açılmak. Bu, hem iş hacminin genişletilmesine hem de Türkiye gibi ülkelerde daha entegre bir ekonomik fayda sağlamaya yardımcı olmalıdır.

Bizim buradaki entegrasyonumuzu geciktiren şey, tamamen mekanik parçalarla ilgili bir konuydu, çünkü bu mekanik parçaların Türkiye'de denk bir ekonomik değerle yapılmasında sorunlar vardı. Biraz önce de söylendiği gibi, Türkiye mekanik parçaların imalatı konusunda İngiltere ya da Batı Avrupa gibi bölgelere göre nispeten daha zayıf. Üretimi Romanya, Rusya, Türkiye gibi ülkelere çıkarabilmek için, tedarik zincirinin iyi çalışması ve entegrasyonun iyi olması gerekmektedir. Biz de bu konular üzerinde çalışarak bir avantaj sağlamaya gayret gösteriyoruz.

Soru

İster istemez sayın genel müdürün söylediklerinden şöyle bir sonuca gittim: Vergi oranları, üretim maliyetleri çok yüksek ve Batı'daki üretim daha ziyade Doğuya, Doğu Avrupa'ya kayıyor ve Türkiye'deki şu anki koşullar uygun değil. Renault'nun da uzun vadede Türkiye'den çekilmek gibi bir düşüncesi var mı? Söylediklerinden böyle bir sonuca gittiklerini sonucunu çikardım.

Turgay Durak

Önce ben cevap vereyim. Adamlar motor fabrikası kurmak için dökümcülere sipariş veriyorlar. Onun üzerine de şu kadar metalürji mühendisi almak için iş görüşmeleri yapıyorlar. Fabrikalarında arazileri yetmediği için eski binaları yıktılar, yedi katlı, üç katı yerin dibinde idari ve sosyal bir bina yaptılar ki eski sosyal soyunma binasının olduğu yerde, motor için yeni bir fabrika kurulabilsin, arazi olsun diye. Çünkü onların 400 dönümlük bir arazide 250.000 araç yapmak zorunda olmak

gibi bir problemi var. Bu kendi başına zaten bir mühendislik ve yönetim mucizesidir. Kusura bakma, onun yerine ben ateşlenip cevap verdim. Onların gideceğini zannetmiyorum ama gene kendisi de bir anlatsın.

Alain Gabillet

Görüyorum ki en gizli sırlarımız bile rakiplerimiz tarafından bilinmekte. Bu konuda ekleyecek bir şeyim yok. Renault Grubu'nun arzusu uluslararası olarak büyümek ve Başkanımız 2009 yılına kadar üretimimizi büyük ölçüde artırma hedefi koydu ve bu hedef Türkiye'yi de etkileyecektir. Biz Grubumuzda Türkiye'nin güvenmemiz ve üzerine gitmemiz gereken stratejik bir nokta olduğunu savunuyoruz ve şu an için Renault'nun Türkiye'den çekilmesi için hiçbir neden yok. Stratejik kararlar alınıyor ancak bunlar zaman içindeki değişikliklere göre revize ediliyor ama kısa vadede ve orta vadede amacımız burada büyümeye devam etmek. Bunun için de buradaki entegrasyonumuzu iyileştirmek istiyoruz.

Soru

Oyak Renault'nun ortaklarından Oyak, Ereğli'yi satın aldı. Ereğli'yi onlar satın almadan önce biz devlete gidip biraz pazarlık ederek biraz düşük fiyatla uzun vadeli mal alabiliyorduk. Oyak aldıktan sonra vadeleri kıstı, fiyatları da biraz artırdı. Biliyorsunuz girdiler oldukça yüksek ve rekabet gücümüz azalıyor. Yeni yatırım yapıyorlar mı, bu konuda bize bilgi verebilirler mi?

Alain Gabillet

Oyak'ın Erdemir konusundaki stratejisine ilişkin bilgi vermeyeceğim ama Erdemir'in bizim için, kuvvetli ve yoğun ilişkimiz olan diğer imalatçılarımızdan biridir. Erdemir'e ağırlık vermek gibi bir kararın baskısı altında değiliz. Oyak ve diğer imalatçılar arasında bir takım müzakereler yapılıyor ama bu operasyona ilişkin daha spesifik bilgi veremem.

Ahmet Bayraktar

Bana da dolaylı olarak sorduğunuz için ben cevap yerine geçecek bir konuyu anlatmak istiyorum. Asil Çelik özelleştirilirken dövme bir arkadaşımız bana geldi dedi ki, gel beraber alalım burayı. Ben de dedim ki ben dövme kullanmıyorum, sen dövmede çelik kullanıyorsun o senin işine yarar. Benden vereceğim fiyatı alacak mısın dedim, olur mu daha ucuza alacağız dedi. O zaman git kendin al niye beraber alıyoruz dedim. Şimdi Oyak da aynı konumda bence. Dolayısıyla Oyak ayrı bir kurum, ayrı bir hedefleri var. Global pazarda rekabet etmek mecburiyetinde, büyük bir ihracat

potansiyeli de olan bir sektör. Stratejik önemi de arttı. Bence hepimiz şuna şükredelim ki Türkiye’de Türk sermayesinde bu şirket kaldı. Yabancı bir sermaye gelseydi daha zordu. Onun için biraz anlayışlı olmak lazım, bu global bazdaki şirketlere aynen benim dövmeçi arkadaşşıma verdiğim cevap gibi, herhalde benzeri bir cevap burada da çıkabilir.

Soru

Otomotiv sanayi bizim için gerçekten çok önemli bir sektör. İleriye dönük 600.000 kişilik bir istihdam ve 250 milyar dolarlık bir yatırım söz konusu. Böyle bir sektörün mutlaka özenle ele alınması gerekir. Bu istikamette yapılan çalışmaların içerisinde, özellikle ArGe’ye de bir vurgu yapıldı. Önemi ve günümüzde zaten güncel olan inovasyonla ilgili çalışmalar burada tekrarlandı. ArGe ile ilgili hükümetin yapmış olduğu iki önemli teşvikle ilgili de bir hususu belirtmek istiyorum.

Endüstri bölgeleriyle alakalı bir yasa çıkarmıştık biliyorsunuz ama maalesef bu yasa işlemedi veya işletilmedi. Ben sektör olarak bu kadar hacimli bir istikbali olan bir sektörün mutlaka bu yasayı işletmesi gerektiği kanaatindeyim ve sizlerin sektör olarak endüstri bölgeleriyle alakalı çıkarmış olduğumuz bu yasanın işlemediği istikametinde gerekli temasları ısrarla yapmanızı istiyorum.

Bir diğer husus, ArGe konusunda geçen sene TÜBİTAK kanalıyla BTYK’nca alınan karar gereğince 540 trilyon, bu sene 560 trilyon, 2007’de de 700 trilyon civarında bir para ayrılacak. Dolayısıyla ArGe ile ilgili projeleri TÜBİTAK’ın bu imkânlarından faydalanarak almak lazım. TÜBİTAK biraz daha bilimsel, biraz daha teorik, biraz daha üniversiteye kayan yaklaşım içerisinde olan projelere belki gönül veriyor olabilir ama bizim böyle bir ayırımımız yok. Onların da böyle bir ayırım yapma hakları yok. Dolayısıyla sizler bu istikamette ciddi girişimler yaparsanız, bizler de sizlerin peşinizdeyiz. Oradan ArGe için ciddi paylar alabilirsiniz.

Bir diğer husus, Sanayi Bakanlığı Araştırma ve ArGe Genel Müdürlüğü’nde yeni kurulmuş olan ve 9.9.2006 tarihinde yönetmeliği çıkmış olan kamu-üniversite-sanayi işbirliği ile alakalı bilimsel çalışmalar için konmuş 19 trilyonluk bir fon var. Bu fondan da yine ArGe hizmetleri olarak yararlanabilirsiniz.

Soru

Bugün ArGe konusu burada çok konuşuldu, çok tartışıldı ve gerçekten ArGe ve ürün geliştirme konusundaki katma değer, müşterilerimizin de gelecekte rekabet gücünü artıracaktır. Bunu ihmal etmememiz lazım. Bizler yan sanayici olarak, yan sanayiye güvendiğimizi, çalışanlarımızdan memnun

olduğunuzu duyduk ancak ArGe ve ürün geliştirme konusuna söz konusu olduğunda, ana firmalardan kaynaklanan güven sorunu var. Bu nedenle gidiyoruz, lisans alıyoruz, lisans ücretleri veriyoruz ve bizim maliyetlerimiz artıyor. Maliyetlerimiz arttığı zaman global rekabet gücümüz zayıflamış oluyor. Bu güven sorununu aşmamız için ne yapmamız lazım? Sizleri burada bulmuşken görüşlerinizi almak isterim.

Alain Gabillet

Ben burada bir güven meselesi olduğunu düşünmüyorum. Bu bir güven sorunu değil, oluşması gereken bağlarla ilgili bir sorundur. Burada sert bir rekabet var ve piyasaya yeni bir araç sürdüğünüzde hatırı sayılır miktarda müdahaleyle karşılaşılıyor. Elbette güven duymadığınız imalatçılar var ama burada söz konusu olan rekabet, performans, kalite ve maliyettir. Ancak eğer benimle aynı görüşte değilseniz, bu konuyu tartışmak isterim.

Ahmet Bayraktar

Bir yanlış anlaşılma var, ben ürün geliştirme konusundaki güven sorunundan bahsetmiştim. Bu nedenle lisans alarak üretim yapıp sizlere teslim ediyoruz ama ne zaman biz yetkinliğe kavuşacağız?

Alain Gabillet

Ben sadece Renault Grubu adına konuşuyorum, sektörün geri kalanı adına değil. Söylediğim gibi, Renault uzun süre Avrupa ve özellikle Fransa’da kendi içinde kapalı kalan bir kurumdu. Buna ek olarak merkezinin etrafında bulunan ve beraber çalışmaya alıştığı ekipman tedarikçileri vardı. Türkiye’deki Renault olarak yerli imalatçılarla çalışmak istediğimizde, birbirimizi tanımak ve anlaşmaya varmak için geçmemiz gereken bir takım etaplar var. Burada tabii alışkanlıklar büyük rol oynuyor. Başkalarıyla çalışma konusunda, burada söz konusu olan bilgi, zaman ve kaynakların oluşması sorundur ama aşamalı olarak olaylar ilerliyor.

Turgay Durak

Bir ara "Made in Turkey" tarzını oturtmak için bir gayret sarf edildi, herhalde şimdi de "Designed in Turkey" tarzını oturtmak için gayret sarf ettiğimiz bir dönem. Avrupa’daki muadili makamlarda oturan çalışma arkadaşlarımız, bizden giden araçların claim çıkarmadığını, PDI’da bozukluk çıkarmadığını gördükçe, Türkiye’de üretilen her bir araca düşen tamir masrafıyla, araç başına düşen claim masrafının Avrupa’daki muadillerinden daha düşük olduğunu gördükçe

ve bizim oraya test için yolladığımız gerek Otosan mühendisi, gerek Farba'nın mühendisinin yabancı ürün geliştirme mühendisiyle karşılıklı olarak aynı lisansı konuşup konuyu hallettiğini gördükçe, "ürün geliştirme için bize güvenmiyorlar" havası yavaş yavaş dağılacaktır diye düşünüyorum. Bazı dallarda bu dağılmaya başladı, özellikle şasi ve karoseri aksamında bu noktaya geldik. Ben Otosan'daki ürünlerden biliyorum, bizimkiler aracın mekanik aksamında ne dense kabul ediyorlar ama elektrik ve kalibrasyonda eksiklerim var. Bizim mühendislerimiz orada 6 ay kesintili eğitim görüyorlar sonra karşıdaki mühendis 1-2 yıl önce eğittiği kalibrasyon mühendisi şimdi ona ahkâm kesince, doğal olarak "bunu sana ben öğrettim, sen benden daha iyi bilemezsin," şeklinde doğal bir tepki gösteriyor. 3-5 sene daha sabredeceğiz, Renault'nun yeni projesi devreye girecek, Toyota'nın üzerinde çalıştığı yeni araç projesi devreye girecek, Tofaş'ın mini kargosu devreye girecek, o zaman bir dizi güven endeksinde daha artış olacak.

2. GÜN KONUK KONUŞMACI

Küresel Trendlerin KOBİ'lere Stratejik Etkileri

Patrick Dixon

Global Change Ltd Kurucusu ve Başkanı

Patrick Dixon

Global Change Ltd Kurucusu ve Başkanı

Birçok kültürün merkezi ve uluslararası ilginin odağı olan bu büyüleyici ve tarihi mekanda, bu hızla gelişen, değişen, dinamik, yaratıcı ve heyecan verici ekonomide yeniden bulunmak büyük bir onur ve ayrıcalık.

Ben çağımın ötesini düşünmeye çalışan biriyim ve hepimiz işimizin geleceğini, ailelerimizin geleceğini, dünyamızın geleceğini düşünme sorumluluğunu taşıyoruz. Sık sık şunu söylerim: "geleceğimizi ya kendimiz kontrol ederiz ya da gelecek bizi kontrol" eder. Ben de bugün kendi geleceğimizi kontrol etmek hakkında konuşmak istiyorum.

Emin olduğum bir nokta var: Türkiye'nin geleceğini çoğunlukla çalıştığım çokuluslu şirketler değil, çalışan sayısı 20'den az olan daha küçük şirketler belirleyecek. Aslında, büyümenin ve fırsatların %80'inin bu küçük şirketlerden geleceğinden eminim, çünkü dünyada Türkiye'ye benzeyen tüm ülkelerde aynı durum gözlenmiştir. Genel bir çerçeve içinde özel olarak küçük şirketleri etkileyecek gereksinimler ve trendler üzerinde odaklanmamın nedeni budur.

Gelecek sözcüğü İngilizce "FUTURE" harflerinden oluşur. Bende size bu harflerin her biriyle başlayan, "geleceğin altı yüz"ünden bahsedeceğim. Demek istediğim şu: hepimiz farklı gözlükler takıyoruz, her birimiz dünyayı farklı bir biçimde görürüz; işte bu yüzden bu şekilde bir araya toplanıp, birbirimizin gözlüklerinden görüp anlamaya çalışmamız çok önemli. (Şekil 1)



Şekil 1

Benim gözlüklerim İngiliz, Londralı; benim gözlüklerim, on altı yaşından beri en iyi arkadaşı olan insanla evli ve 16 ile 22 yaşları arasında dört çocuğa sahip, mutlu bir evliliği olan bir adamın gözlükleri. Bunlar giydiğim farklı gözlükler ve aynı zamanda bir tıp doktoruyum, aslında kanser doktoruyum. Bu da farklı bir gözlük. Aslında zamanımı, kanserden ölen hastalarla geçiriyorum. Yaşamlarının son dört haftaları içinde olan hastalarla. Bu da başka bir gözlük. Hangi

gözlüklerimizi taktığımızı bilmemiz son derece önemli. Burada size, sizinkinden farklı bir kişisel görüş aktarmaya çalışıyorum. Söylediğim her şeyi kabul etmenizi beklemiyorum, ama kışkırtıcı yorumlarım sayesinde taktığımız gözlüklerin dışına bakıp bazı yeni şeyleri görmemizde bize yardımcı olmasını umuyorum.

Öncelikle hız konusuna odaklanmak istiyorum, çünkü değişim hızı ve şirketlerin pazardaki değişimlere ayak uydurma hızı son derece önemli bir konu. Bu bizim için büyük bir problem. Bildiğiniz gibi harika bir otelde kalıyorum. İnanılmaz hizmetleri var, ama size bir itirafta bulunayım: asansörü beklerken düğmeye iki kere bastım. Asansörü beklerken düğmeye iki kere basıldığını duymuş muydunuz? Asansör bekliyorsunuz, hiçbir şey olmuyor ve düğmeye birden fazla basıyorsunuz. Böyle yaptığımda daha hızlı gelmeyeceğini biliyorum. Siz de biliyorsunuz, ama gerçek şu ki, geleceği tanımlayan şey teknoloji değil, bilgi değil. Geleceği tanımlayan, daha çabuk gelmesi için asansörün düğmesine dört kere basan benim gibi çılgın insanlar. Gelecek bu.

Öyle bir dünyada yaşıyoruz ki, eğer web sitenizin ekranda belirmesi otuz saniyeden fazla zaman alıyorsa, satışlarınızın %30'unu kaybediyorsunuz. Üstelik bu, dijital devrimin ilk haftasının ilk günü. Demek oluyor ki, web sitenizin yirmi beş saniye daha hızlı olması durumunda satışlarınızın %25 artış göstereceği son derece hızlı, son derece sabırsız bir dünyada yaşıyoruz. Artık zamanımın çoğunu radarın dışına bakarak harcıyorum. Şirketlerin çoğu, zamanlarını merkeze odaklanarak geçiriyor, bense zamanımı düşük olasılıklar, ama yüksek etki oranına sahip değişikliklere harcıyorum. İnsanlar arasında hızla yayılan kuş gribi, yeni bir tsunami tehlikesi, kurlarda yeni bir dalgalanma gibi.

Türk lirası %20 değer kaybettiğinde Türkiye'deydim. Üniversitedeki dersimin ortasıydım. Ben konuşurken para değer kaybetmeye başladı ve konuşmam bittiğinde para %20 değer kaybetmişti ve odadaki finans kesimi uzmanları ile tuhaf bir toplantı yapılmıştı. Büyük değişimlere alışıyoruz ve her birimizin şirketinde, yüzlerce fırsat ve risk var. Bunların her biri, gerçekleşme olasılığı belki de %1 olan olasılık dışı olaylar, ama bunların sayıları çok fazla, bu nedenle de aynı yıl gerçekleşme olasılıkları oldukça yüksek. İşte bu yüzden çok dinamik ve hızla değişim gösterebilen yöntemlere ihtiyacımız bulunmaktadır.

Gelecek duygularla ilgilidir. Fırsatlara ve risklere karşı verilen tepki, çoğunlukla olayın kendisinden değil, duygudan kaynaklanır. Ders verdiğim sırada Türk lirasının düşmesinin nedeni, bir devlet adamının bir politikacıya duygusal bir tepki vermesi ve tüm piyasaların çıldırmasıydı. Yine hatırlarsanız, geçen yaz benim ülkemde yedi kişi kendini patlattı. Teröristler. Olay gerçekleştiğinde birkaç insan öldü ve arkadaşlarımdan bazıları, daha güvende olmak için Londra'dan çıkmamız gerektiğini söyledi. Gidip

İstanbul'da yaşayalım dediler, orada daha az bomba var. Ben de "dinleyin, neden böyle diyorsunuz?" Londra'da her gün bir bomba olsa da, hâlâ metroya binmek ve işime yürüyerek gitmek benim için güvenliydi. Duygular gelecekte çok önemli bir yerde olacak. Piyasa araştırmalarına işte bu nedenle güvenmiyoruz. Piyasa araştırmaları size geleceği söyleyemez. Piyasa araştırmaları size yalnızca müşterilerinizin gelecek hakkında ne düşündüğünü ve fikirlerinin durmadan değiştiğini gösterir.

Annem asla bilgisayar ve cep telefonu kullanmayacağını söylerdi. Annem, borsa ve hisse alım satım işlemlerini asla internetten halletmeyeceğini söylerdi. Ama geçen yıl bir gün annem telefon etti ve bir sorunu olduğunu söyledi. Tüm arkadaşlarının sinemaya gitmek ya da dışarı çıkmak için plan yaparken interneti kullanıyordu ve bu yüzden annem her şeyi kaçıyordu, çünkü kendisine yazarak haber veriyorlardı ve yazdıkları da annemin eline ulaşana kadar iş işten geçmiş oluyordu. İnternete girmeliydi. Böylece anneme bir bilgisayar almaya gittik. Ucuz bir PC alacağını düşünmüştüm. Ama Windows XP Professional istiyordu, geniş bir ekran istiyordu, broadband yayını olsun istiyordu, kablosuz internet bağlantılı bir bilgisayar istiyordu, hızlı olmasını istiyordu, bahçesinde video konferans yapmak istiyordu. Ve eve, video konferans özelliği olan, tüm yazılım ve donanımlara sahip, satın alabileceğiniz en son model, en baş döndürücü bilgisayar ve bir cep telefonu ile geldik. Ertesi gün beni aradı ve "Alo Patrick," dedi. Video özelliği olan bir telefonda konuşuyor, yani bana bakıyordu. "Telefonumun bir sorunu var. Ben seni görebiliyorum, ama bankamı aradığımda onları göremiyorum," diyordu. Çünkü annem, otuz beş yıl boyunca tüm piyasa araştırmacılarına, asla internete girmeyeceğini, asla cep telefonu kullanmayacağını, bankasıyla video özelliği olan bir telefonla asla konuşmayacağını söylemişti ve üç saat içinde tarihte otuz yıl ileri gitmiş ve bankasını üç yıl geride bırakmıştı.

Peki buradan öğrendiğimiz ders nedir? Piyasa araştırmalarını dinleyelim, annemi dinleyelim, ama onlara inanmayalım. Annemin yaşamının bir resmini çekersek, onu her yönden tanırsak, gelecekte İstanbul'da, Türkiye'de yaşamın nasıl olacağı hakkında da bir öngörüye sahip olabiliriz ve sonra da bu resme annemi yerleştirmeye çalışabiliriz. İşte o zaman bazı sonuçlar elde edebiliriz.

Güven, sattığınız en önemli şeydir. İnternet çağında ise, en kolay kaybedilecek şey yine güvenidir. Güveni, bir iki saniye içinde kaybedebilirsiniz. (Şekil 2)

Değişim hızı elbette, tekstil gibi endüstrileri etkilemektedir. Peki neler olacağını düşünebiliriz? Ayakta kalmanın anahtarı elbette ki piyasalar için yüksek kalitede hızlı üretim yapmaktır. Üretim bedeli düşünülduğünde, etiket fiyatı oldukça düşük kalmaktadır. belki Üretim giderlerinde Çin sizden %50 daha ucuz olsa bile, Avrupa Birliği'ne çalıştığınız zaman etiket fiyatı çok etkili olmamaktadır. Yeni



Hızlı

Bir haber hikâyesi bir bankanın markasını bir hafta içinde mahvedebilir



GÜVEN RİSK ALTINDA
Kazanmak zor
Kaybetmek kolay

Yatırımcıların duyduğu güveni etkiler

Şekil 2

ürünü piyasaya sürme hızı da son derece önemlidir. Eğer bu hızınızı %5-10 oranında bile artırırsanız bir şansınız var demektir; fakat bu durumda bile bu endüstrinin Türkiye'de aynı boyutta kalacağını söyleyemem. (Şekil 3)

Tekstil ve Giyim - Hız

- Çin ve Uzakdoğu'dan daha fazla rekabet bekleyin
- Sanayi üretiminin on yıl içinde %30'dan %20'nin altına düşmesini bekleyin
- AB'ye girmenize izin verilirse, kotaların kaldırılması büyük bir fırsat olacaktır ama fiyatlandırma konusu çok hassas olmaya devam edecektir
- **Hayatta kalmanın anahtarı, yerel pazarlar için yüksek kaliteli moda ürünleri hızlı üretmek olacak**

Şekil 3

Burada dış kaynaklı üretim, ürünün bir kısmını bir yerde, diğer kısmını başka bir yerde tamamlamak da önemli bir konudur. Yerel üretim kapsamında düşündüğümde burada tekstil açısından büyük bir gelişme göremiyorum. Çinlilerin hızınızla rekabet edemeyeceği bu hızla değişen pazarda, giderek daha da özelleşen bir alan görüyorum.

36-37 milyon kadar bir telefon kullanıcısının olduğu telekom gibi sektörler baktığınız zaman, bu pazarın önümüzdeki birkaç yıl içinde sürekli ve dramatik bir büyüme göstermesini umuyorum. Halihazırda 10-15 milyon yetişkin, ilk cep telefonlarını satın almak için para biriktiriyor. Aynı durumu internette de yaşayacağız. Pazarın yalnızca küçük bir bölümünün online olduğunu biliyorum, fakat ortaya çıkacak etkinin sizi şaşırtmasına izin vermeyin, bir internet kafe'de, işte ya da bir arkadaşının evinde önemli bir karar vermek için internet kullanan insanların sayısı beş ay içinde iki katına çıkabilir. İnterneti olmayanlar ise, araştıracakları şeyi sizin araştırmanızı isteyebilir. Gelecekte bir ürünün ya da hizmetin internette aranma oranı çok daha yüksek

olduğundan bu alanda da çok büyük yatırımlar yapılmaktadır. (Şekil 4)

Türkiye’de Telekom’un büyümesi

- 36 milyon olan mobil telefon kullanıcınının 5 yıl içinde 45 milyon olması
- Sabit hatlar büyük ölçüde aynı sayıda kalacak
- 2003 yılında 5,5 milyon olan internet kullanıcılarınının 2020’ya kadar 15 milyona çıkması

Şekil 4

Şu anda, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki tüm satın alma kararlarının %80’i internette etkilenmektedir. Son alışveriş kararınızı ofise telefon ederek verebilirsiniz. İnsanları akşam yemeğine çıkartabilirsiniz, onları Londra’da ya da Lizbon’da ziyaret edebilirsiniz. Ve eğer hâlâ ilgileniyorlarsa gidip online olurlar ve araştırma yaparlar. İnternette gördükleri şey de hoşlarına giderse iş biter. Burada elbette perakende ve doğrudan satış hakkında konuşuyorum. (Şekil 5)

AB / ABD’den alıcılar ürünlerinizi ya da hizmetlerinizi online nasıl bulur?

- AB ve ABD’deki satın alma kararlarının %80’i Google, Yahoo ya da MSN’de bulduklarından etkilenmektedir.



Şekil 5

Bu süreç zaten başladı ve benim sorum: sizi internette nasıl bulacaklar? Web sitenizin olması önemli bir konu, ama o sitenize nasıl ulaşılacak? Web sayfanızın yönetimini bir temsilciye ya da başka bir şirkete vermeyi aklınızdan bile geçirmeyin. Boşa zaman harcamış olursunuz. İlk deneme adınızı Google’a yazıp ne olacağını beklemektir. Eğer ürün adınız Google’a yazıldığında şirketinizi bulamazlarsa, akıllarına hemen şu soru gelir: İnternette neden yoksunuz? Özel bir tekstil ürünü, özel bir biotech tasarımı yazıldığında, sizin şirketiniz neden ilk otuz içinde sıralanmıyor? Online topluluğunda neden bir yeriniz yok? “Çok güzel bir web sayfamız var, siteyi yapmak için geçen yıl 3 milyon dolar harcadık ve işte web sayfamız,” diyor olabilirsiniz fakat bu yine de yeterli değil.

İnsanlar, diğer şirketlerin ve müşterilerinizin sizin hakkınızda neler söylediklerini öğrenmek isterler. İnternet gerçekten büyük bir dünya ve sorun burada en tepede olmak. Şöyle diyebilirsiniz: “Hey Patrick! Google’da reklam kullanıyoruz; ürün adı girildiğinde özel bir reklam çıkıyor.” Eğer bir tarafta ödemeli bir link olarak reklam, diğer tarafta da ana liste çıkıyorsa, hangisine inanırsın? (Şekil 6)

... Online reklamlarınıza kim inanır?

- Müşterileriniz Google’da hangisine inanır?
 - Ödemeli reklam?
 - Google listesi?



Şekil 6

Seyahatlerimde genellikle otelin adını girerim. Otel adını girdiğinizde seyahat reklamlarını zaten görürsünüz. Bu konuda bazı fikirler de edinebilirsiniz. Ben ayrıca, bu siteyi ziyaret edenleri de görebilirim. Otelin adını girdiğinizde karşınıza çıkan ilk şey, otelin sitesinin de üzerinde bulunan, kişilerin seyahat konusunda düşünceleridir. Bunlar, yakın geçmişte bu otelde kalmış insanların yazdığı kişisel yorumlardır. Google’da bu tür listeler gördüğünüzde ve bir tarafta da paralı ilanlar gördüğünde, önce hangisini tıklarsınız? Eğer bu otel hakkındaki gerçeği istiyorsanız, eğer gerçekten neye benzediğini öğrenmek istiyorsanız, ilandan önce bu yorumları tıklarsınız. Resmi ilanlara, bu kişisel yorumlardan daha fazla güveniyorsanız ellerinizi kaldırın.

Görüyorsunuz dostlarım, reklam öldü. Bunu bana siz açıkladınız. Bugün İstanbul’da, online reklamcılık ölmüş durumda. Bitti. Neden? Çünkü İstanbul’daki şirketiniz online reklam için haftada 1.000.000 YTL harçayabilir ve sonuç nedir biliyor musunuz? İnsanlar bunları tıklamıyor bile. Gerçeği öğrenmek için, öncelikle insanların sizin ürününüz hakkında ne söylediklerine bakıyorlar. Eğer orta büyüklükte ya da küçük bir şirketseniz bu sizin için çok iyi bir haber anlamına geliyor. Çünkü bu sayede dünyanın en büyük çokuluslu devleriyle rekabet içine girebilirsiniz. Bu şirketler bütün paralarını markaları için harçayabilirler, ama insanlar sizin ürününüzün adını yazdıklarında, Google’a, MSN’e ya da Yahoo veya her ne kullanıyorsanız ona sizin hizmetinizi yazdıklarında, karşınıza çıkacak şey, insanların sizin ürününüz hakkında yazdığı ve bir güneş gibi parlayan yorumlar olacaktır. Çokuluslu şirketler hakkında da, kalitesiz hizmet, düşük yanıt zamanı, hatalı ve güvenilir olmayan ürünler gibi yorumlar olacaktır.

Ben bunun bir fırsat olduğunu söylüyorum, fakat tüm bunlar şirketinizin bu teknolojiye uyumlu olmasına, internette bir yere sahip olmasına, global pazarda 24 saat erişime açık olmasına bağlıdır. Bu sayede Şanghay'daki biri sizi istediği saatte arayabilmeli, tıpkı Amerika'daki ya da Londra'daki birinin sizi istediği saatte arayabilmesi gibi. İşte bu tür standartlardan söz ediyorum. Bunun hiçbir gideri yoktur. Kişisel olarak masraflı olabilir, ama aslında çok ucuz ve bunu başarmak için bir fabrikaya ihtiyacını yok. İhtiyacınız olan tek şey bir mobil araç ve günün farklı saatlerinde çalışabilecek bir grup insan. Örneğin, Dubai'dekiler benimle Cuma günü konuşmak istemiyorlar da Cumartesi ve Pazar günü konuşmak istiyorlar. Bu bir sorun, çünkü Amerika Birleşik Devletleri benimle Cuma gece yarısı konuşmak istiyor. Bu durumda, hızın çok önemli olduğu global bir çevrede, iş hakkında farklı düşünce biçimleri ile karşı karşıya kalıyoruz. Bunlar gideri neredeyse sıfır olan çok basit ayrıntılar ve İstanbul'da küçük ve orta ölçekli her şirketin yapabileceği işler.

Kentsellik demografik bir konudur ve demografik kaymalarla ilgili bir durumdur. Bu demografik değişimler, Türkiye tarihinde ve tüm dünyada, küçük ve orta ölçekli şirketler açısından en büyük fırsatları doğurmuştur. Önümüzdeki 15 yıl içinde, sisteme 1 milyar yeni tüketici girecek. Böyle bir şeyle daha önce hiç karşılaşmadık. Önümüzdeki 12-13 yıl içinde, Çin hükümeti 300 milyon insanı kırsal bölgelerden şehirlere taşıyacak. Bu insanlar taşınmak istiyor ve Çin hükümeti de izin veriyor. Önümüzdeki 15 yıl içinde, yalnızca bu ülkede 18 milyon yeni yetişkin olacak. Bunu biliyoruz, çünkü bu sabah hepsi on beş yaşın altında. Bunun sonucunda tüm iş alanları, tüm hizmet alanları ve tüketici malları etkilenecek ve birçoğu Türkiye'den AB'ye gidecek.

Eğer Türkiye Avrupa Birliği'ne katılırsa, ki önümüzdeki 10-12 yıllık süreç içinde katılacağından eminim, 1-2 hafta içinde, bu yeni yetişkinlerin en azından 250.000'i gitmiş olacak, çünkü benim ülkeme son üç yıl içinde, 450 bin Polonyalı genç geldi. Slovakya'da Bratislava gibi küçük kentlerde, genç nüfusun %40'ı gitmiş durumda. Bratislava'dan kalkıp Paris'e değil, doğrudan Londra'ya ve İrlanda'ya gidiyorlar; bunun temel nedeni İngilizce, çünkü İngilizce konuşuyorlar. Fransızca ya da Almanca konuşmadıkları için İngiltere'ye, İskoçya'ya, Galler ve İrlanda'ya geliyorlar. Çok sayıda insanın yer değiştireceğinden eminim, Türkiye'den AB'ye genç ve yaşlı çok sayıda insan gidecek ve elbette bunlardan bazıları çok yetenekli olacak. Bunu Polonya'da gördük: doktorlar, dişçiler, müteahhitler, marangozlar, mühendisler; hepsi de ülkelerinden ayrıldı ve Polonya şimdi, Londra'ya giden bu insanların yerini doldurmak için Ukrayna'dan 450 bin insan alıyor. Ukrayna da 450 bin insanı Rusya'dan istiyor, ama Rusya'dakiler gitmek istemiyor.

Hindistan'ın ortalama yaşı yirmi dört; Çin'in otuz iki ve Türkiye'nin yirmi sekiz. Genç nüfus ve üretim açısından bu dev ülkelerin arasında yer alıyorsunuz. Avrupa Birliği genç insanlara ihtiyaç duyacak. Eğer bu insanlar ülkelerinden ayrılmazsa, AB bir şeyler yapmak için Türkiye'ye iş getirecek. Milyonlarca insanın daha küçük kentlerden İstanbul'a gelmek istediğini göreceksiniz. Bunun sonucunda burada inanılmaz bir büyüme yaşanacak, fakat altyapı sorunları, kirlilik ve ulaşım sorunları da beraberinde gelecek.

Genç, dinamik, yaratıcı, hızla gelişen sizin ülkenizle karşılaştırsak, yaşlı Avrupa Birliği'nin öldüğünü görebilirsiniz. Aslında, bazı ülkelerdeki yıllık doğum oranlarını incelersek, 1,2-1,3 kadar düşük bir oranla karşılaşıyoruz. Aynı oran Türkiye'de 2'ye yakın, kimi durumlarda da daha yüksek. Almanya'da bir aile ağacına baktığınız zaman, 8 büyük-büyükanne ve babadan hareket ettiğinizde dört kuşak sonrasında yalnızca bir büyük-büyük torun görürsünüz. Türkiye'de ise durum tam tersi. Tek bir büyük-büyükanne ya da babadan hareket ettiğimizde, on büyükanne ve büyükbabaya, oradan kırk çocuğa ve oradan da yüzlerce toruna ulaşıyoruz. Yani durum tam tersi.

Bu ülkeler bebek bulamıyor. Ya bebek yapmalısınız ya da onları başka yerlerden almalısınız. Almanya bebek yapmayı unuttu, İngiltere de öyle. Bu nedenle onları yetişkin olarak almak durumundayız. Bu çerçevede içinde göçmen yasalarında büyük bir rahatlama göreceksiniz. Bir yandan, resmi olarak kapalı bir kapı, diğer yandan gayri-resmi olarak "isteyen gelsin" diyen bir yapı göreceksiniz. Resmi olarak İngiltere, Polonya'nın AB'ye girmesi sırasında yalnızca 9 bin Polonyalıya izin verdi; gayri-resmi olarak 450 bin geldi, bundan sonra da umarım bir 450 bin daha gelir. İşte bu yüzden İngiltere sayısal olarak büyüyor ve iş dünyasındaki rakamlar dengede durabiliyor.

Bu demografik yapıya yeni bir pazar olarak bakalım. Doksan yaşın üzerindeki insanlar için oluşmuş yeni bir pazar. İtalya'da buna ihtiyacımız var. Bunlardan binlercesine ihtiyacımız var, çünkü 2026 yılında bir milyon İtalyan doksan yaşının üzerinde olacak. Emeklilik olayının yalnızca paraya dayandığını ve emekli insanların çok fakir olduğunu düşünebilirsiniz. Dostlarım, sizin de farkına vardığınız gibi, gayrimenkul alanında bazılarınızın öğrendiği üzere, bu insanların elinde büyük fırsatlar vardır. Tüm Amerika'nın %75'i, 65 yaşın üzerindeki insanlara ait ve benim ülkemde de durum aynı. Bu arada, dünya tarihinde 65 yaşına ulaşmış tüm insanların %65'i bu sabah nüfusun içinde. Antik Yunan'a, Roma'ya, Bizans'a ve Osmanlı'ya bakarsak, bizden öncekileri incelersek, 65 yaşında basan insanları saydığımızda, günümüzdeki nüfusun %65'ine yakın bir sayı elde ederiz.

Bir ikinci gerçek de, 65 yaşın üzerindeki nüfusun %65'i kadın. Erkekseveniz bunu söylemek beni

üzüyor, ama erkeklerin doksan yaşına ulaşma olasılığı çok düşük. Eğer kadınsanız bir sorun yok. Amerika'nın ve İngiltere'nin büyük bir kısmı, yaşlı kadınların elinde. Küçük bir şirket ya da çokuluslu büyük bir şirketseniz, önünüzde büyük fırsatlar var. Bu fırsatları tesadüfler sonucu öğreniyoruz.

Bir kısmımız, restorana gittiğinde mönüyü okumak için gözlüklerini takmak zorunda kalıyor. Ben okumak için gözlük takmak zorundayım, çünkü çok yaşlı bir adamım. 49 yaşındayım. İstanbul'da ve Londra'da restoranlar benim gibi insanları uzak tutmaya çalışıyor. Neden biliyor musunuz? Mönüyü bile okuyamıyorum! Ürünü okuyamazsam nasıl yemek sipariş edebilirim? İstanbul'daki tüm restoran mönüleri, gözlerin iyi görmemesinin ve gözlük takmak zorunda olmanın ne demek olduğunu bilmeyen 22 yaşındaki gençler tarafından hazırlanmıştır. Asıl söylemek istediğim, tüm insanları, yaptığımız her şeyi düşünün, sınırınızın bir iki mil ötesinde, zengin insanların yer aldığı, Avrupa Birliği'ndeki bu büyük ve dev pazarı düşünün.

Bu insanlardan bazıları buraya geliyor. İnsanın emekli maaşı ile yapmaktan en çok hoşlandığı şey, onu büyütme. Bunu büyütmenin en iyi yolu da Londra'dan İstanbul'a gelme. Neden? Çünkü giderler daha düşük. İstanbul olmasa bile, harika deniz kıyılarına gelirler ve büyük bir ev satın alıp, yıkanmalarına, giyinmelerine, otobüse binip inmelerine yardımcı olacak bir sürü insan tutarlar. Kliniğe giderler, iyi bir operasyon geçirirler ve sonrasında kendilerine çok iyi bakılır. Bunlar büyük pazarlar ve çok hızlı bir şekilde büyümeye devam ediyorlar. Buna yalnızca turizm değil, emekliliğin taşeronluğu da diyebiliriz. Bu nedenle, düşük giderli Türk işçilerini İngiltere'ye getirmektense, hizmete gerek duyan insanları İngiltere'den Türkiye'ye getiririz. Tıp turizminde bu durumu gördük. Dubai'de, Bombay'de, Bangkok'ta bu dev bir pazar haline geldi. Burada, kalp ameliyatlarının %20'si büyük bir tatil olarak yapılıyor. Bedavaya tatil yapıyorlar ve otelde kalıyorlar. Otelde alınıp ameliyathaneye götürüyorlar ve oradan da otele geri getiriliyorlar. Otelde bakım görüyorlar ve harika zaman geçiriyorlar. Tüm bunlar New York'takinin yarı fiyatına mal oluyor.

Büyük fırsatlar cemaatçiliği doğurur. Hızlı kentsel cemaatçilik dünyadaki en büyük güçtür. Cemaatçilik, bir grubun biz biziz demesi ve sizin de onlar olmanızdır. Tüm savaşların temelinde cemaatçilik yatar; tüm etnik gerilimler, kültür ve uygarlık çatışmaları cemaatçilikten doğar. Bu harika ülkenin dört bir köşesinde cemaatçiliği görebilirsiniz. Suriye ve Filistin'de, Filistin'in ötesindeki halklarda, Irak'ta iç savaşın yeni başladığı Kürt topluluklarında, Hindistan'da, Pakistan'da, Çeçenistan'da, Kazakistan'da, Özbekistan'da, Kürdistan'da, Tacikistan'da görebilirsiniz. Rusya'nın kalbinde, Ermenistan'da, Azerbaycan'da görebiliriz. Azerbaycan'da, Türkiye'de ve İstanbul'da

görebiliriz. Cemaatçiliği nehrin iki yakasında da görebiliriz. İslam toplumu ve Hıristiyan toplumu arasında görebiliriz. Sonuç olarak cemaatçilik güçlü bir unsurdur ve genellikle olumsuz anlamlar yüklenir ama aynı zamanda cemaatçilik, cemaatlerden biri kendisini haksızlığa uğramış gördüğünde, cemaatlerden biri kendisini fakir diğerini de zengin hissettiğinde dengeleri bozan bir etkiye sahip olabilir. Afrika'daki bir kabile ya da kabileler, sizin yaşam biçiminizi gördüklerinde ve günde iki avro ile süren kendi yaşam biçimleri ile karşılaştırdıklarında, büyük bir fark görmekte dirler ve bu bence gelecekteki dengelerimizi bozacak bir unsurdur.

Bu farklı koşulları ve durumları dikkate almazsak, El-Kaide'yi haklı gösterecek yeni protesto hareketleri ile karşı karşıya kalabiliriz. Burada yetişkin olacak yetmiş milyon çocuk olduğundan söz ettim, ama Afrika'da 450 milyon tane daha var. Bunların her biri sizin cep telefonunuzu, geçen akşam yemek yediğiniz restoranı görecektir. Bunları CNN'de, uzaktan, bir bar köşesinden parçalar halinde görecektir. Köylerinin dışındaki son teknoloji videolu cep telefonu reklamlarında görecektir. Büyük bir petrol şirketinin araştırmasına göre, bu 450 milyondan yalnızca 50 milyonu Nijerya gibi bir ülkedeki petrol rezervlerini tehdit edebilecek potansiyeli elde edecek.

Bunu AB'de de görüyoruz. Ortada tuhaf bir durum var: cemaatçiliğin çok güçlü olduğu ülkeler var ve bunların arasında Türkiye'yi de sayabilirim. Benim ülkem de oldukça cemaatçi bir ülke. Cemaatlerin olması iyi bir şey! Cemaatler sayesinde ulusal kimliğimiz olur, cemaatlerle kendi kültürümüz olur, cemaatle kendi dilimiz olur, cemaatle müziğimiz, şiiirimiz, geleneklerimiz ve kendi adetlerimiz olur. Toplumumuz olur, takımımız olur, ailemiz olur, kimliğimiz olur. Bu açıdan baktığımızda cemaatçilik dünyadaki en güçlü ve olumlu unsur olarak karşımıza çıkar. Bu durumda, bir açıdan bakıldığında cemaatçilik ayrımcılığı çağırıyor, ama öte yandan evrensel, global ve birlikte durma anlamlarını da taşıyor. AB'nin geleceği de elbette bu iki büyük güç tarafından biçimleniyor.

Cemaatçilik, "hepimiz farklıyız" derken, evrensel bakış açısı, "tek bir kişi olmalıyız" diyor. Türkiye'nin AB'nin bir üyesi olup olmaması konusunu işte bu tartışma belirliyor. Ne kadar cemaatçi olmak istiyorsunuz? AB farklı kültürleri tolere edebilir mi? Etmek zorunda.

AB'nin ve Türkiye'nin hazır olacağı zaman, Türkiye'nin AB'nin bir parçası olmayı istememe riski var, çünkü AB'nin çok evrensel olduğunu ve farklı kültürleri tolere edemediğini düşünebilirsiniz. Birliğe on yeni ülke eklediğinizde, çok büyük ve ağır bir yemek yemiş gibi olursunuz ve sindirim problemleri yaşarsınız. Avrupa Birliği de şu anda büyük bir sindirim sorunu yaşıyor. AB, şu anda bir felç durumunda. Gerçek bu. Fransa'nın ve diğerlerinin söylediklerini unutun. Size AB

hakkındaki gerçekleri anlatıyorum. Gerçek şu ki, hâlâ kendine ait kuralları olmayan on beş ülkeden oluşan bir kulüp vardı. Bir başkanı bile yoktu. Her altı ayda bir değişen bir başkanla Türkiye'yi nasıl yönetirdiniz? Ama AB işte bu. kural yok, başkan yok, tüzüğü yok, düzgün bir yönetim biçimi yok, büyük kararları hızlı alma mekanizması yok. Bu hızla değişen dünyada bunun çok önemli olduğunu unutmayın.

Peki ne yapacağız? Önce kurallarını belirlemeli ve yeni insanları kulübe katılmaları için davet etme işini daha sonra yapmalılar. Oysa onlar önce on yeni ülkeyi davet ettiler ve kuralları daha sonra oluşturmaya çalıştılar. Sonuç elbette kaos oldu. Tüzüğümüz yok, yasamız yok, başkanlığımız yok, hızlı karar alma yöntemimiz yok ve şimdi Türkiye de katılmak istiyor. Sanırım bu kaosu geçmesi bir beş yıl alacaktır; ancak o zaman bir 75 milyonu daha sindirebileceğiz.

Fakat insanlar ait olma gereksinimi içindedirler. Bu çok önemli. Her marka bir cemaat, bir cemaatin bir parçası ve Türkiye de bir cemaat olabilir. Türkiye'nin bir marka olabilmesi için bence önünde büyük bir fırsat var. Hızlı, kentsel, cemaatçi ve evrensel. Yüzeysel bakmadığınız, derine indiğiniz zaman yeni olanaklar görürsünüz. Örneğin, Hindistan'da birçok şirket en tepedeki 200 milyon insana bakar, yani orta sınıfa, ama geleceğe ilişkin en önemli fırsatlar altta, günde 3 dolardan daha az kazanan 800 milyon insanın arasında yatmaktadır. Örneğin, Unilever şampuanı büyük şişelerde satıyordu, ama bunları çok az insanın satın aldığını gördü, çünkü insanlar büyük paraları rafa bağlamak istemiyorlardı. Bunun üzerine paketleri ve şişeleri böldü ve şampuanı yalnızca 60 ml'lik küçük şişelere koydu. Bunların satıldığını gördü ve şu anda tüm satışlarının %53'ü ve kazançlarının da çoğu bu şampuanları satın alan ve günde 3 ya da 4 dolardan daha az kazanan kadınlardan geliyor. En büyük fırsatlar, piramidin altında ya da orta sınıfa yeni geçmekte olan gruplardadır. Benzer biçimde Avon gibi, bir kadından diğerine, sosyal ağlar içinde kozmetik ürünler satan bir firma düşünün. Rusya'da bu ürünlerin satışı geçen yıl %70 arttı.

Şu anda küreselleşmenin Türkiye üzerindeki etkileri neler? GSYH'da, endüstri ile karşılaştırdığımızda bir düşüş bekleyebiliriz. Endüstride gelişme yaşanacaktır, ama genel hizmet sektörünün düzeyine erişemeyecek gibi görünüyor. Mekanizasyondaki gelişme nedeniyle tarım sektörü aynı gelişmeyi gösteremez ve bir düşüş gösterebilir. (Şekil 7)

Endüstriyel alanlar açısından bakıldığında, çok heyecan verici büyük teknolojiler var ve Türkiye'nin bu pazarlarda rol alması çok kolay. Fakat daha eskide kalmış teknoloji sorunları var. Kişisel görüşüme göre otomotiv sanayi ve bununla ilgili alanlar genel anlamda, ulusal gelişim çizgisi içinde büyümeye devam edecektir. (Şekil 8)

Globalleşmenin Türkiye üzerindeki etkisi

- Hizmet alanında GSYH'nın %59'dan %70'e çıkması
- Sanayi alanında GSYH'nın %33'ten %20'nin altına düşmesi (ör. tekstil)
- Tarım alanındaki istihdamın %20'nin altına ve GSYH'nın %10'nun altına düşmesi



Şekil 7

Büyüme açısından izlenmesi gereken sanayi alanları

- Otomotiv sanayi – daha pahalı olan “eski AB” ülkelerinden dışarı kayıyor
- İnşaat – genel ekonomik büyümeye bağlı



Şekil 8

Elbette bu, devlet girişimlerinin satışı ile, yüzlerce ve binlerce küçük ve orta ölçekli şirket ortaya çıkacaktır. Özelleştirme ile, bu büyük devlere yaklaşılabilecek konuma gireceksiniz. Çünkü yerel şirketlere, hizmet sektöründe büyük oranda taşeronluk verildiğini göreceksiniz; bu, insan kaynakları, teknoloji olabilir, kurumsal lojistik ya da şube idaresi, müşteri ilişkileri, çağrı merkezleri olabilir. (Şekil 9)

Özelleştirme

- 2015 yılına kadar sanayi, bankacılık, ulaşım ve telekomünikasyon alanlarında büyük değişiklikler
- Kamu işletmeleri, daha küçük bağımsız mal ve hizmet tedarikçileri ve çokuluslu şirketlerin büyük satın almalarından dev gibi yeni fırsatlar

Şekil 9

Ancak burada sözünü ettiğim, daha başka ve uzak bir yerde değil, Türkiye'nin içinde taşeronluk. Ortaklık burada anahtar bir konumda olup bütünüyle Türkiye'nin geleceğini etkileyecektir.

Gayrimenkule yatırım yapan Kazak milyonerle, Kazakistan'a gitmeyen bazı Amerikalı yatırımcıların ilişkisi düşünülmeli. Bu, Özbekistan, Suriye, Frankfurt ve Paris'teki büyük girişimcileri bir araya getirmekle ilgilidir. Bence Türkiye, bu odada bulunan sizler, bu anlamda inanılmaz bir potansiyele sahipsiniz.

Mağaza zincirlerinin yönetimi hakkında konuştum ve bu konuda ülkenizde bir devrim yaşayacağınıza inanıyorum. Aynı zamanda RFID (Radyo Frekansı Belirleme Araçları) hakkında da konuştum. Bunlar tek bir kum tanesi büyüklüğünde tasarlanmış bilgisayarlar; yazılımları, donanımları, bellekleri var ve radyo dalgaları ile çalışan bu bilgisayarların enerjisi yüz yıl bitmiyor. Walmart, önümüzdeki on iki ay içinde bu araçlardan yüz milyon tane kullanacak. Walmart ile çalışıyorsanız bunları zaten biliyorsunuzdur. Pentagon ile çalışıyorsanız da bunları duymuşsunuzdur. Tüm toptan ve perakende satıcıları, ürünlerinizde bu kablosuz barkodları kullanmanız konusunda size ısrar edecek, çünkü ürün çevresinde sanal bir güvenlik kalkanı oluşturuyor ve tüm şirketleri global bir zincire bağlıyorlar. En zayıf halka olan insanlarla ilgili bir araç. Hırsızlık oranı %70 oranında azaltırken, mağaza güvenliği %40-50 oranında artmaktadır. Yanlış ürünün geri gelmesi gibi iade durumlarında da giderleri azaltmaktadır. Bu gideri %5 oranında azalttığınızda, tabanda %25'lik bir kâr elde edildiğini biliyorsunuz. Bunlar inanılmaz kârlar; şirketler son iki yılda bu şekilde çalışıp buna tanık oldular ve son derece memnun kaldılar. Peki RFID ne yapıyor? Kutulardan, ürünün kendisine yönelim sağlıyor. Bu sayede, perakende tamamen değişiyor. Çünkü yalnızca istediğinizi satın alıyorsunuz, mağazadan çıkıyorsunuz, sizin kim olduğunuzu biliyorlar, ne satın aldığınızı biliyorlar ve ödemeyi nasıl alacaklarını biliyorlar.

Radikallik, politikanın ölümü ve tek bir amacı kapsayan aktivizm ile ilgili bir durum. Radikallik, sağın ve solun ölümü ile, özelleşme ile, "Türkiye, AB'nin bir parçası olmalı mı?" sorusuyla ya da Irak'taki Amerikan politikası ile ilgilidir. Bunlar, birbirinden bağımsız, sağ ve sol ayrımı ile ilgisi olmayan konulardır. Çevre, çalışma hayatı, kadın hakları, önyargılı ekonomik tavsiyeler, yeni politikanın gündemidir. İslami bankacılık, radikal bakış açısının geleneksel iş dünyası ile karıştırıldığında neler olduğuna ilişkin iyi bir örnektir. Sonuç olarak ortada yeni bir fırsat vardır. (Şekil 10)

Radikal bir sorun, amaç ekseninde oluşan bir pazarlama ile nasıl ilişkilendirilebilir? Benim görüşüme göre, örneğin her bir aramadan AIDS'e karşı verilen uluslararası savaşa para bağışı yapan bir telefon şirketi, AIDS konusunda endişelenen insanların oluşturduğu pazarda kendine bir pay elde eder, çünkü önünüzde iki seçenek vardır. İkisi de aynı görünmektedir, telefon çağrıları aynıdır, ürün aynıdır, ama biri AIDS ile ilgilidir ve diğeri değildir. Size bunun

Radikal		Politikanın yeni biçimi	
Eski Parti Politikaları	Yeni Konular		
Dünya görüşü	Dar gündem		
Sistematik	Kampanya		
Tarih	Yeni nedenler		
Gelenek	Radikal		
Sol / Sağ	Bazen mantıksız		

Şekil 10

gibi yüzlerce örnek verebilirim, ama gelecek söz konusu olduğunda anahtar sözcüğümüz, sürdürülebilirliktir. (Şekil 11)

Neden İlişkili Pazarlama

İnsanların %81'inden fazlası endişelendikleri "neden"e bağlı ürünleri satın alma eğilimindedir

Şekil 11

Bunun yüzlerce anlamı vardır, ama içlerinden biri küresel ısınmadır. Bilim hakkında konuşabilirsiniz, ama bu durumda, bilimin kendisini gösterdiği noktada sigorta poliçesi için çok geç kalmış olabilirsiniz. Ben bir bilim adamıyım ve bence bilim, altı ay öncesine göre yüzde yüz gelişmiş durumda. Şu anda emin olduğum bir nokta var: eğer tüm karbon emisyonları şu anda dursa bile, deniz seviyesindeki yükselme bir yüz yıl daha devam edecektir. Atmosferdeki karbondioksit oranı şu anda, bir milyon yıldan bu yana en yüksek seviyesindedir.

Gelecek teknoloji ya da bilgiyle ilgili değil. Gelecek duyguyla ilgili. Sorumuz şu olmalı: bu soruna iliştilenen duygu ne olmalı? Yanıt: çok büyük. Bilim konusunda emin olmamanız durumunda bile, inanın bana, bu çok büyük bir iş alanı haline gelecek.

Dünyayı ortalama hava sıcaklığı ve havadaki karbondioksit oranı arasındaki doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu iki değer düştüğünde, benim ülkemde kafamın üzerinde iki kilometre kalınlığında buz kütleleri bulurum. Şu anda, karbondioksit düzeyleri, dört yüz elli bin yıllık tarih içinde en yüksek seviyesinde. Çin ve Hindistan yüzünden, günümüzdeki bir iki yıl içinde bu

düzelere yaklaşacak. Kesin olarak bilmiyoruz, bildiğim tek şey, bunun Londra'da başımın üzerinde iki kilometrelik bir buz tabakası anlamına geldiği. Ama deniz seviyeleri açısından ne anlama geldiğini bilmiyoruz.

Bu nedenle karbondioksit hakkında çok şey duyacaksınız. Karbonu emmek, %90'ını hapsetmek ve daha sonra tekrar dünyaya göndermek. Bu işlem, elektrik giderlerinde %20 oranında bir artış yaratacaktır, fakat yirmi yıl içinde yüzleşilmesi durumunda bu hiçbir fark yaratmayacaktır. Uçakların ve daha birçok şeyin vergilendirilmesi gibi konular gündeme gelecektir. Enerji dönüşümü ile ilgili birçok alan önemli bir iş kolu haline gelecektir. Bunlar, bir televizyondaki uzaktan kumanda alıcısını ya da stand-by düğmesini değiştirmek kadar basit bir alan olabilir. Örneğin televizyon stand-by moduna girdiğinde, normal koşullardakinden %30 daha az elektrik çeker. Bu ürünlerden yüzlerce ve binlerce satılacaktır. Bu kadar hızlı değişen çalın bir dünyada nasıl yaşıyoruz.

Kentleşme büyük bir demografik olgudur. Cemaatçilik nedeniyle de, kimi zaman kültürümüzün kaybolduğunu hissedebiliriz. Evrensel olgusu çerçevesinde ise, dünyamızın birçok parçaya ayrıldığını ileri sürebiliriz. Radikal dediğimizdeyse, az sayıda insanın büyük çapta politik güç elde etmesinden söz edebiliriz. Etik dediğimizde değerler söz konusudur. Sizin etiğiniz, yanınızda oturan kişinin etiğinden farklı olabilir. Türkiye'nin etiği, Fransa'nın etiğinden biraz farklı olabilir. Bu konuda çok daha farklı yorumlar yapılabilir. Bu, Avrupa'da başarılı olmanın tanımı ile ilgili bir durumdur. Araştırmalara göre, ülkemizde, iş dünyasında 30-40 yaş arasındaki insanların %90'ı işinden ayrılmak istiyor, 25-35 yaş arasındaki çalışanların da %60'ı yaptıkları işte bir amaç göremiyor. Dünyada en iyi stratejiye sahip olabilirsiniz, ama eğer amaçla ve insanların heyecanı ile ilgili değilse, bu size hiçbir şey kazandırmaz. Eğer Türkiye'de yetenek savaşını kazanmak istiyorsanız, tutkuyla bağlanmamız gerek.

Giderek artan tutkuların biri iş hayatındaki dengeyle ilgilidir. Dünyadaki her ulusta üst düzeylerde bu tartışmaları görebilirsiniz. Daha iyi bir iş yaşamı dengesi, çok önemli bir konu haline geliyor ve özellikle zengin ülkelerde birinci ya da ikinci önemli gündem maddesi haline gelmiş durumda. (Şekil 12)

Dünyadaki birçok ülkede, burada da durum aynı, yöneticiler genellikle inandıkları şeylere zaman verirler. Yaşadıkları yerdeki camide ya da kilisede bazı işlere yardımcı olabilirler, hastanede bazı hastaları ziyaret edebilirler. Evinde yalnız yaşayan ve geçen hafta bacağını kıran yaşlı bir kadın için alışveriş yapıyor olabilirler, evini su basmış bir komşularına yardım ediyor olabilir. İstanbul'un yoksul bir bölgesinde kâr amacı gütmeyen küçük bir şirketin muhasebesini yapabilirler. Zimbabve'deki anne ve babası AIDS yüzünden ölmüş çocuklara yardım amaçlı kurulmuş gönüllü bir hayır kurumuna destek olabilirler.



Yeni trend – bir hayatınız olsun

- 10.000 Amerikalı, Japon ve İngiliz yönetici
- Hayat dengesi iş ararken artık birinci ya da ikinci en önemli faktör
- 1.000 genç yönetici arasında ikinci en büyük kariyer önceliği



Dengeyi yönetmek arkadaşlar ve ailele ilgilidir

Şekil 12

Sorun ne yapıldığı değil. Eğer zaman vermiyorlarsa, paralarını veriyorlar. Yani zamanı olan insanlara taşeronluk veriyorlar. Bunu yapıyoruz, çünkü aileye tutkuyla bağlıyız. İçinde yaşadığımız topluluklara tutkuyla bağlıyız ve bu nedenle yukarıdaki konularla ilgileniyoruz ve bunlara zaman ayırıyoruz. Ayrıca, Amerika'nın Irak'taki dış politikası ile ilgili tartışmalar yaşanmasının nedeni de budur. Ruj üreten şirketlerden tutun da büyük petrol şirketlerine kadar tüm kuruluşlar, hisselerden ve karlardan söz ederken, bireyler kendi ihtiyaçlarından söz ederler; kendi ailelerini, arkadaşlarını ve içinde yaşadıkları daha geniş toplulukları düşünürler. Müşteri memnuniyeti açısından en iyisini sunmak önemli bir konudur; örneğin tekstilde tek bir ipliği eksik olmayan kaliteli bir gömlek sunmanız gerekmektedir ve bunu zamanında teslim etmelisiniz.

İçinde çalıştığınız küresel çerçeveyi iyi belirlemeniz gerekmektedir. Nike'ın eleştirilere maruz kalmasının nedeni de budur. Eğer Nike ayakkabı yapmak için Hindistan'da çocukları çalıştırıyorsa, oyunun dışında kalır. Eğer bir kimya şirketi İstanbul'da su kaynaklarını kirletiyorsa, oyunun dışında kalır. Sonuç olarak insanlar ölüyorsa, eğer tüm bu değer konuları pazarlamamızı, markamızı ve imajımızı etkiliyorsa, insanların bizimle çalışıp çalışmama kararlarını biçimlendiriyorsa, yaşam daha da karmaşık bir hale geliyor demektir. Eskiden, ayakta kalmak ve başarılı olmak için kâr elde etmek yeterliydi. Ama şimdi, bundan daha fazlasını yapmak gerekiyor. Yaptığımız işin sonucunda, küçük bir kapsamda olsa bile, dünyanın daha iyi yönde nasıl değiştiğini göstermek çok daha önemli bir hal alıyor. Yalnızca gömleğimizi ya da cep telefonumuzu ya da arabamızı satın alan müşteri için değil imzalanan her sözleşme ile karşımızdaki insana onun dünyasını daha iyi bir yer haline getireceğimiz sözünü veriyoruz. Sattığımız her ürün, her hizmet bir söze dayanmaktadır. Sözünüz bir problemin çözümüdür, başka birinin dünyasını iyileştirmedir. Bu nedenle amacım, amacımız bu sözü yerine getirmektir. Her defasında bir adım ileriye gitmektir. Bunu yaptığım zaman, kazanç doğal olarak ödülümüz olur.

Giderleri kontrol ettiğimde, yanıtları da değerlendirmiş oluyorum ve rekabet ikinci planda kalıyor. Benim birincil kaygım rekabet değil. Müşterime odaklandığım zaman, elimden gelenin en iyisini sunuyorum. Giderlerimi kontrol ediyorum, biraz pahalıyım, en ucuz değilim ama en iyiyim ve insanlar bunun için para ödüyor, çünkü diğer şirketlerde aradıklarını bulamıyorlar. Bunu aynı zamanda çevreyi de koruyan bir biçimde yaptığımızda, insanlara bir sorumluluk duygusu aşılanmış oluyoruz; toplumun iyi birer bireyi haline geliyoruz; çalışanlarımızı gözetiyoruz ve küresel ısınma gibi müşterilerimizin ilgilendiği başka konular üzerinde de düşünüyoruz. Bunun sonucunda güçlü şirketler haline geliyoruz. İnsanların, kendileri ve dünya için, yaşadıkları topluluklar ve aileleri için daha iyi bir gelecek odaklı tutkuları ile bağlantı kurabilerseniz, ister internete odaklı küçük bir şirket olun, ister elli yıllık bir markanın üzerinde duran dev bir çokuluslu şirket olun, gelecekte daha büyük bir şirketiniz olur.

Hızlı gelişiminiz, genç nüfusunuz, dinamik ekonominiz ve jeopolitik ve ekonomik kavşaklarda yer almanız nedeniyle Türkiye'nin çok heyecan verici bir geleceği var. Yeniden İstanbul'a gelip, heyecan verici tarihinizin bir sonraki bölümünü izlemek istiyorum.



OTURUM 3A

Sektör Analizleri: Metal ve Mekanik İmalat Sanayi

Oturum Başkanı:
Mustafa Özkazaç

Özer Metal Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar:
Serdar Koçtürk

İMMİB Demir Çelik İhracatçıları Birliği Yön. Kur. Bşk.

Hayrettin Çaycı

Sarkuysan Elektrolitik Bakır Genel Müdürü

Bahadır Özer

Assan Alüminyum Ticaret Başkan Yrd.

H. Can Azergün

Türk DemirDöküm Genel Müdür Yrd.

Merih Eskin

Darka Makina Şirket Ortağı

Mustafa Özkazanç

Özer Metal Yönetim Kurulu Başkanı

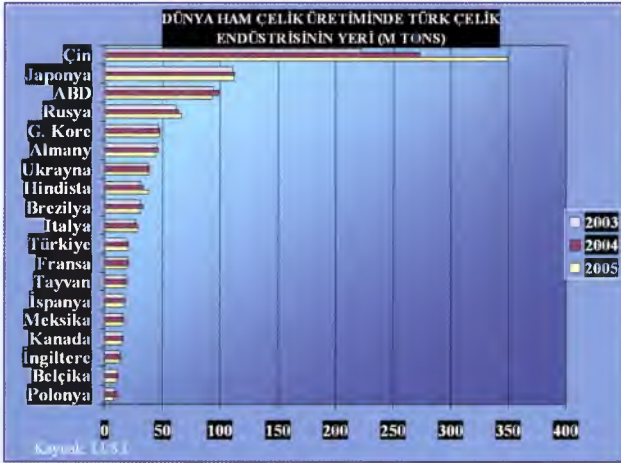
Bu oturumda, metal ve mekanik imalat sanayini masaya yatırmaya çalışacağız. Dünyadaki trendlere, Türkiye'nin durumuna, fırsatlara ve tehditlere bakacağız.

Serdar Koçtürk

İMMİB Demir Çelik İhracatçıları Birliği Yön. Kur. Bşk.

Demir çelik sektörünün dünyadaki trendleri, Türkiye'nin yeri, fırsat ve tehditler konusunda bir sunum gerçekleştireceğim. Uluslararası Demir Çelik Enstitüsü, demir çelik üreten ülkeleri, sıvı çelik kapasitesine göre sıralıyor.

Grafikte gördüğümüz gibi Çin dünya çelik üretiminde en üst sırada yer almaktadır. Burada dikkati çeken konu, Türkiye'nin İtalya ve Almanya'dan sonra Avrupa'daki çelik üreticileri içerisinde en büyük üçüncü sıvı çelik üreticisi olmasıdır. Bir başka detay da, Türkiye 2005 yılında 11. sıradayken, 2004 yılında 12., 2003 yılında da 13. sırada yer almıştır. Yani her sene dünya sıvı çelik liginde yukarı doğru çıkmaktayız. (Şekil 1)



Şekil 1

Tabloda dünya ham çelik üretimini yer alıyor. 1999'da 800 milyon tonlardan, 2005 yılında 1,1 milyar tonu aşan bir üretime gelmiş bulunuyoruz. Yalnız burada, AB üyesi 25 ülkenin 2000 ile 2005 yılları arasında sıvı çelik üretimlerinde bir artış kaydetmediklerini görüyoruz. Aynı durum Kuzey Amerika için de geçerlidir, hatta Kuzey Amerika'daki konsolidasyon neticesinde sıvı çelik kapasitelerinde düşüş de olmuştur. Artış, Çin'den kaynaklanmaktadır, öyle ki 1999'da 124 milyon tonlardan 2005 yılı sonunda 350 milyon tona gelen bir sıvı çelik üretimleri var. Şu anda Çin, dünya çeliğinin üçte birini üretir hale gelmiştir. (Şekil 2)

Dünya çelik endüstrisinde dört ana trend vardır: konsolidasyon, hammadde kaynakları ile entegrasyon, katma değerli ürünlere geçiş ve teknolojik aşamalar. Konsolidasyon sözcüğü, son

Dünya Ham Çelik Üretimi Yıllık Özet Tablo								
MİLYON METRİK TON	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	%05/04
AVRUPA	284.0	309.9	304.7	308.3	319.4	338.6	331.6	-2.1
AB (25)	175.9	184.7	180.5	180.9	184.0	193.4	186.5	-3.6
AB (15)	155.2	163.4	158.5	158.7	160.5	166.3	164.1	-2.5
BDT	85.7	93.5	99.6	101.1	106.2	113.1	112.9	-0.2
KUZEY AMERİKA	130.0	135.4	119.5	122.3	126.2	134.0	127.0	-5.3
ABD	97.4	104.2	90.1	91.4	93.7	99.7	93.9	-6.8
GÜNEY AMERİKA	34.6	39.1	37.4	40.9	43.0	48.2	45.3	-1.2
AFRİKA	12.8	13.8	14.9	15.8	16.3	16.7	17.9	7.1
ORTADOĞU	9.8	10.8	11.7	12.5	13.4	14.3	15.3	7.7
ASYA	308.8	331.9	333.9	394.9	442.4	508.7	583.8	14.8
ÇİN	124.0	127.2	150.9	182.2	222.4	280.5	348.4	24.5
JAPONYA	94.2	106.4	102.9	107.7	110.5	112.7	112.5	-0.2
AVUSTURALYA / YZELANDA	8.9	7.8	7.9	8.3	8.4	9.3	8.6	3.7
DÜNYA	789.0	847.7	850.3	903.8	969.1	1,056.3	1,129.4	5.9

Şekil 2

yıllarda bilhassa Ereğli Demir Çelik özelleştirmesi sırasında basında da sıkça yer almıştır. Ben demir çelik sektöründeki konsolidasyonun hâlâ düşük olduğunu söyleyebilirim. 2006 yılında, toplam çelik üretiminin %28'i ilk on şirket tarafından yapılmaktadır. Bu, çelik hammaddeleri olarak değerlendirildiğinde çok düşüktür, çünkü örneğin demir cevherinin deniz aşırı ticareti yapılan kısmının %70'ini sadece üç şirket gerçekleştirmektedir. Konsolidasyon bir bakıma tercih değildir, çelik üreticileri hammaddedeki konsolidasyon nedeniyle bir zorunluluk olarak konsolidasyona yönelmişlerdir. Otomotiv gibi alt sektörlerdeki konsolidasyon da çelik üreticilerini zorlayan bir faktör olmuştur.

Dünyadaki 15 büyük üretici arasında Arcelor ve Mittal 2002 yılında birleşmiş ve 110 milyon tonluk bir şirket haline gelmiştir. Corus da Hindistan firması Tata tarafından satın alınmıştır. Bu grafikte yer alan ThyssenKrupp üç şirketin birleşmesinden oluşmuştur. JFE de aynı şekilde bir birleşmeden oluşmuştur. (Şekil 3)

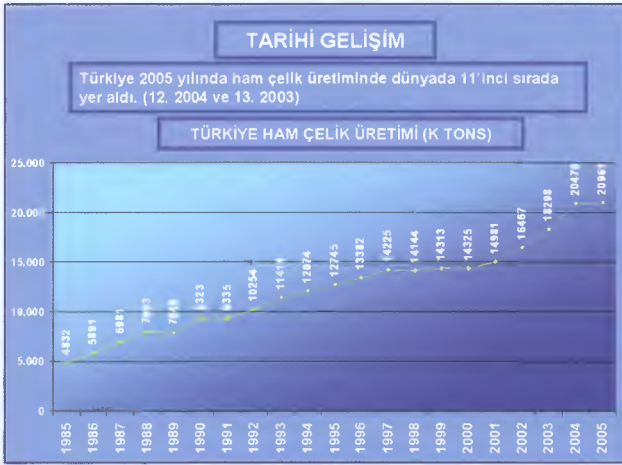


Şekil 3

Avrupa'da konsolidasyon sonrası, on iki büyük oyuncu görüyoruz ve bunlar, %90'ın üzerinde bir kapasiteye hükmediyorlar. Arcelor ve Mittal, birleşme öncesinde Avrupa'da üç ülkede beraberler. Birleşme sonrası da Avrupa'nın büyük bir kısmını kontrol eder hale geldiler ve "1 numara" oldular. Biraz önce belirttiğim gibi

186 milyon tonluk üretim 12 büyük oyuncu tarafından yapılıyor ve bunun "bir numara"sı da Arcelor-Mittal'dir. Bu şirketler arasındaki birleşme iki şirketin birleşmesi olarak algılanmış ve söylenmiştir ama bu konsolidasyon aslında son 15 yıldır devam ediyordu. Çarpıcı olan durum, 45 ayrı firma birleşerek Arcelor-Mittal'ı oluşturmuştur; bunların bir bölümü Amerika kıtasında, bir bölümü Avrupa kıtasında, az bir bölümü de Asya'dadır ve bu şirket şu anda 5 kıtada faaliyet göstermektedir.

Dünyada bu konsolidasyon olurken, Türkiye'de ne oldu? Türkiye, 1985'te yaklaşık 5 milyon ton üretirken, 2005 yılında yaklaşık 21 milyon tonluk bir sıvı çelik kapasitesine ulaşmıştır. Grafikte de görüldüğü gibi 1997 ile 2001 yılları arasındaki zor duraklama dönemini bir kenara bırakırsak, gelişimin sürekli artış yönünde olduğunu söyleyebiliriz. (Şekil 4)



Şekil 4

Ülkelerdeki çelik üretimi, o ülkenin gelişimiyle bir korelasyon içindedir. Bunu gösterebilmek için, 1997 ile 2004 arasında milli gelirimizin artış oranıyla, yassı ve uzun mamullerin tüketim artış oranlarını karşılaştırdım. Görüldüğü gibi, ülkenin büyüme oranı düşerken, çelik tüketimi de düşmekte, artarken çelik tüketimi de artmaktadır. 2005 yılında uzun mamullerde istisnai bir durum yaşanmıştır, çünkü inşaat sektörü Türkiye'nin büyümesinin çok üzerinde bir büyüme göstermiştir (%20lerde), bu nedenle sarı ile gösterilen uzun mamul tüketimi aşırı yükselmiştir. (Şekil 5)



Şekil 5

Büyüme daha nereye kadar gidecek? Aslında Türkiye'nin vizyonunda bu, çok önemli bir sorudur. Hindistan'ın 2005 yılında kişi başına 33 kilo, Kore'nin de 980 kilo civarında çelik tükettiğini görüyoruz. Türkiye, önümüzdeki 10 yılda nerede olmalıdır? Birlik Başkanı olarak bana sorarsanız, Türkiye'nin Kore ile AB arasında bir yerlerde olması gerektiğini düşünüyorum. Bizim hedefimiz AB ve ABD çelik tüketimi olmamalıdır, çünkü Türkiye'de parlayan sektörler, otomotiv, beyaz eşya, gemi yapımı, gıda ambalaj, makine sanayidir ve Kore'nin 20-25 yıl önceki durumuyla çok büyük paralellik göstermektedir. Eğer Türkiye önümüzdeki on yılda Kore'nin yarısı kadar bile çelik tüketirse, kişi başına 500 kilolara gelse, bu 40 milyon çelik eder, oysa bizim sıvı çelik kapasitemiz şu anda bunun yarısı kadardır. (Şekil 6)



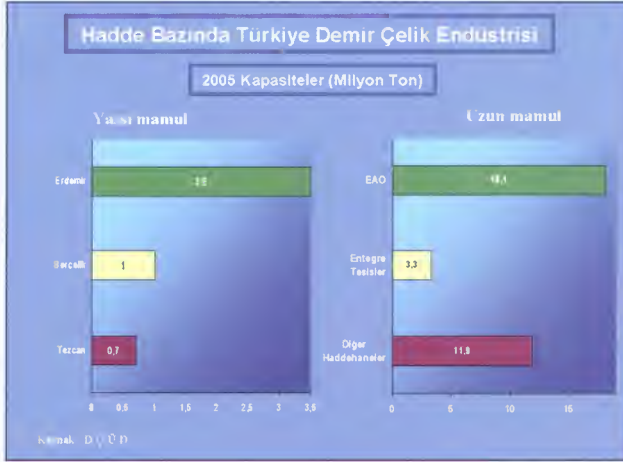
Şekil 6

Türkiye'deki oyuncuları grafikte yer almaktadır. İlk üç firma entegre tesisler, daha sonrakiler ark ocaklı tesislerdir. Firma başına üretim kapasiteleri 1 milyonla 1,5 milyon ton arasındayken Avrupa haritasında 180 milyon tonluk kapasiteyi 12 büyük oyuncu yönlendirmektedir. Bu da bizim çelik sektörümüz için ciddi bir tehdit ve yapılanma zorunluluğunu göstermektedir. AB ile şu an sürdürdüğümüz Ulusal Yeniden Yapılandırma Planımızda, sıvı çelik kapasitelerinden çok sıcak hadde kapasiteleri ön planda yer almaktadır. (Şekil 7)



Şekil 7

Bu bağlamda bir sınırlama getirilmektedir. Türkiye'nin sıcak hadde kapasitesi de bu planda 38,5 milyon ton olarak gösterilmiştir. 11,9 milyon tonluk kısmı, yarı mamulden mamul çeken haddehanelere aittir ve bunların bir bölümü de kapasitelerini kullanmamaktadırlar. (Şekil 8)



Şekil 8

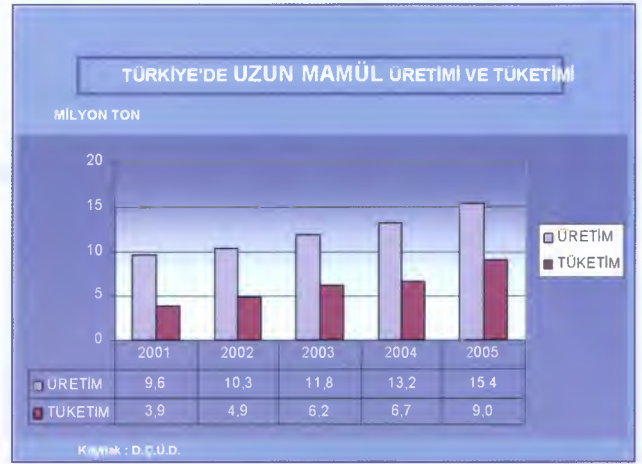
Türkiye'de bütün çelikçilerin bildiği yapısal bir sorun vardır ve bu sorunu biz yıllardır dile getirmekteyiz fakat maalesef bu oranlar her sene daha da kötüye gitmektedir. Gelişmiş ülkelerde yassı mamul tüketimi ve üretimi, toplam tüketim ve üretimin %65'i seviyesindedir, uzun mamul için bu oran %30-31 civarındadır. Türkiye'ye baktığımızda, yassı mamul %12,1'e kadar gerilemiştir ve bu durum beraberinde uzun mamullerde arz fazlası yaratmaktadır. (Şekil 9)



Şekil 9

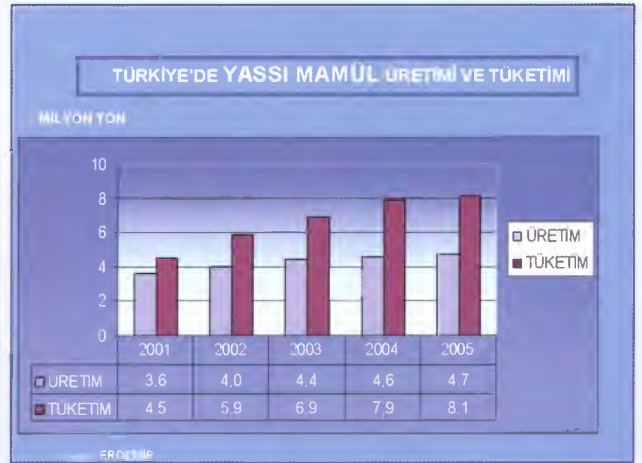
Türkiye bugün inşaat demirinde dünyanın en büyük ihracatçısı konumundadır. Son 5 yılda, uzun mamullerde üretim artışı ile tüketim artışı paralel gitmektedir. Aradaki fark Türkiye'nin ihracat potansiyelinin devam etmesini sağlamaktadır, fakat artışların son yıllarda ciddi boyutlarda olduğunu görebiliriz. 2004'ten 2005'e geçerken 6,7 milyon tondan 9 milyon tona bir artış olmuştur. (Şekil 10)

Yassı ürünlerdeyse durum tam tersidir. Son 5 yılda hem üretim hem de tüketimde, yan sanayilerimiz sayesinde çok fazla bir artış yaşanmakla birlikte yassı mamuldeki açığımız büyümektedir.



Şekil 10

Ayrıca Türkiye'nin yassı mamuldeki ithalat gereksinimi de devam etmektedir. (Şekil 11)



Şekil 11

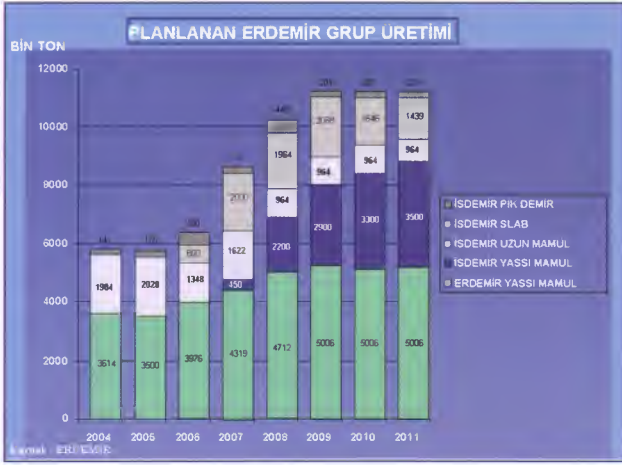
Ereğli Demir Çelik'in özelleştirmesi öncesi, konsolidasyonun başlangıcı olabilecek bir ortak girişim grubu kurulmuş, Türkiye'nin en büyük sanayicileri de bu grubun içinde yer almıştı. O dönemlerde biz, Türkiye'nin 2015 yılına dek yassı mamul talebine yönelik çalışmalar yaptık. Bir yatırımcı mantığıyla, bu çalışmalar karamsar bir bakış açısıyla yapılmıştır. Görüldüğü gibi, 2015 yılında Türkiye'de 16 milyon tonu aşan bir yassı mamul tüketimi olması tahmin edilmektedir ve bu rakam, şu anda 8 milyon tonun üzerindedir, yani %100'lük bir artış beklenmektedir. (Şekil 12)

Türkiye Pazarı Yassı Çelik Talep Tahminleri (2006 - 2015)

(1.000 MT / YIL)	SICAK	SOĞUK	GALVANİZE	TEBELE	KAPLAMALI	TAHMİNİ TALEP	TOPLAM
2006	5.576	1.770	1.190	265	69	8.860	
2007	5.966	1.849	1.221	294	95	9.470	
2008	6.364	2.027	1.317	304	101	10.133	
2009	6.836	2.184	1.409	325	108	10.842	
2010	7.306	2.320	1.506	348	116	11.590	
2011	7.800	2.483	1.614	372	124	12.413	
2012	8.369	2.656	1.727	398	133	13.292	
2013	8.954	2.842	1.848	426	142	14.212	
2014	9.580	3.041	1.977	456	152	15.207	
2015	10.251	3.254	2.116	488	163	16.271	

Şekil 12

Buna karşı Türkiye ne yapıyor? Planlanan Erdemir Grubu'nun üretiminde (bu yatırım zorunluluğuyla ihaleye çıkmıştı, Oyak Grubu da bu planı devam ettireceğini taahhüt ettiği için, Erdemir'in 2005 yılında verdiği rakamları sunumuma ekledim) yaklaşık 10 milyon ton yassı mamul üretimi, çok az da uzun mamul üretimine görüyoruz. Aslında bu, ciddi bir kapasite artışı olmasına rağmen, Türkiye'nin ihtiyaçları açısından projeksiyonlara göre yetersizdir. (Şekil 13)



Şekil 13

Türkiye yatırım yapmalı mıdır? Türkiye rekabet edebilir mi? Bu konuda dünyada yapılmış değişik çalışmalar vardır. Metal Bülteni'nin 2005 yılında, son hammadde zamları gelmeden önce yaptığı, ticari kalite ve yassı ürünle ilgili bir çalışma vardır. Görüldüğü gibi Türkiye, Brezilya, Hindistan ve Birleşik Devletler Topluluğu'na göre, maliyet olarak biraz daha yukarıdadır fakat korktuğumuz Çin'den ve AB ülkelerinden daha düşük maliyetlerle çelik üretebilmektedir. Steel Dynamics adlı danışman bir firma bu konuda çok ciddi çalışmalar yürütmektedir. (Şekil 14)

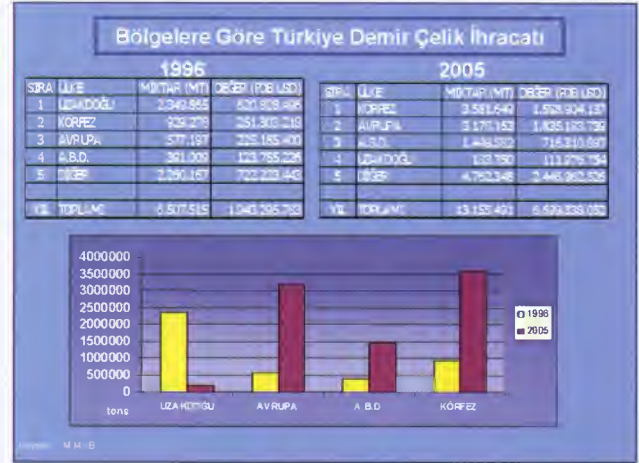
ÜLKE	USD/MT ENDEKSİ	%
ABD	415	180
ALMANYA	412	179
KANADA	389	169
BİRLEŞİK KRALLIK	382	166
FRANSA	381	165
JAPONYA	376	163
AVUSTURALYA	349	152
TAYVAN	344	150
MEKSİKA	335	146
ÇİN	322	140
G. KORE	320	139
TÜRKİYE	280	122
BREZİLYA	264	115
HİNDİSTAN	263	114
BDT	230	100

ENDEKSİ : BDT = % 100
Kaynak : METAL BÜLTEN, 2005

Şekil 14

Çelik sektöründe rekabet edebilmek için, işçiliğin ve hammaddenin çok ucuz olduğu bir yerde olmak gerekmiyor. 1996 yılı Türkiye'nin AB ile Gümrük Birliği anlaşmasını imzaladığı yıl, 2005 yılı da Çin'in bir ihracatçı olarak çelik dünyasına girdiği yıldır. Tabloda, 1996 senesinde, Türkiye'nin en büyük pazarları Uzakdoğu, sonra Arap Körfezi, sonra Avrupa ve en sonunda da ABD idi. 2005

yılında bunun değiştiğini görüyoruz. Türkiye Uzakdoğu pazarını kaybetmiş, Gümrük Birliği'nin etkileriyle Avrupa'da çok büyük bir büyüme olmuş, Arap Körfezi en büyük pazarlardan biri olmayı sürdürmüştür. Bu durum, körfezdeki petrol dolarlarının yatırıma yönelmesi neticesinde yaşanmıştır. (Şekil 15)



Şekil 15

Şimdi fırsatlara geçelim. Biraz önce de belirttiğim gibi, inşaat, otomotiv, beyaz eşya, gemi yapımı ve gıda ambalaj sanayi, Türkiye'nin önde gelen sektörleri olup makine sanayisinde çok ciddi büyümeler vardır. İnşaat sektörümüz 2 yıl üst üste %20'nin üzerinde büyümüştür. Uzun mamullerin tüketimi, 2006 yılının ilk 7 ayında 4,5 milyon tonda 5,9 milyon tona çıkarak %31'lik bir artış göstermiştir. Gündemde olan mortgage kanunumuzla beraber, burada da çok ciddi artışlar olacağı öngörülmektedir. Arz fazlası olan uzun mamul sektörümüz için, bu durum ciddi bir fırsat olacaktır. Konsolidasyon sonucunda, 2010 yılında ilk 10 şirketin toplam üretimdeki payının %30'lara varacağını tahmin edilmektedir. Avrupa ve Amerika'da üretim disiplini başlamıştır ve konsolidasyon aynı zamanda fiyat disiplini de getirmektedir. Sadece konsolidasyonun içinde olan firmaların değil, dışında kalanların da yararlandığı bir olgudur bu. Aşırı fiyat hareketleri engellendiği için, bu disiplinden Türk firmalarının da bir fırsat olarak yararlanacağını söyleyebiliriz.

Bölgemizdeki doğalgaz ve petrol ihracatı yapan ülkelerin yükselen petrol fiyatları nedeniyle ekonomilerdeki canlanma ve yapılan yatırımlar, çelik endüstrisini çok olumlu etkilemiş, ülkemiz için büyük bir potansiyel yaratmıştır. Türkiye'de enerjinin kuzeyden güneye ve doğudan batıya geçişi konusunda bir üs haline gelmektedir. Enerji Bakanlığı'nın açıkladığı gibi, inşa halinde olan ve planlanan çok ciddi boru hattı projelerimiz vardır. Bunlar çelik sektörü için ciddi potansiyel yaratacaktır. En son Cezayir ihalesinde, Türk oyuncularını çok büyük meblağlarda bağlantılar yapmışlardır. Ülkemiz de AB sürecinde ve son 5 yıldaki istikrar ortamında, ciddi bir büyüme yakalamıştır. Önümüzdeki 2-3 yıllık süreçte 275 kilodan 350 kiloya çıkacağımız düşünülürse, ki

ben bunun gerçekleşeceğine inanıyorum, bu 6 milyon tonluk bir tüketim demektir.

Fırsatlardan daha fazla da tehditler söz konusudur. 2006'da AB Komisyonu'na iletilen, Ulusal Yeniden Yapılandırma Planı, müzakere sürecinde sektör için çok büyük bir belirsizlik yaratmakta ve 2001 yılı sonrası yapılan teşvik ve yatırımlarımızı da tehdit etmektedir. Ülkemiz için Lozan Anlaşması ne kadar önemliyse, çelikçilerimiz için de bu Ulusal Yeniden Yapılandırma Planı'nın o kadar önemli olduğunu düşünüyorum, çünkü bu anlaşma Türk çelik sektörünün önünde yatırım yapmayı engelleyen bir durum olarak durmaktadır. İhracat haftasındayız ve Başbakanımız 2023 yılına 500 milyar dolar hedef koydu. Çelik sektörü ihracatın %10'unu gerçekleştirmektedir. 2006 yılında 83 milyar doların 8,2 milyar dolarını çelikçiler yapacaktır, demek ki 50 milyar dolar bir hedef koymamız gerekmektedir. Ben 500 milyar doları bu ülke için gerçekçi görüyorum. Onun için, çelik sektörünün yapılanmasının önündeki, yatırımlarının önündeki bu müzakerenin çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Demir cevherinde ve hurdada ciddi sıkıntılar vardır. Demir cevherinin %70'ini 3 firmanın kontrol etmesi, ilk yıl %70, ikinci yıl %20 zammı dayatmalarını sağlamıştır ve üreticilerin dirençlerine rağmen bu zamlar dikte edilmiştir. Bu da, eğer sektör konsolidasyonu hızlandıramazsa, hammadde sektörünün, toplam rant pastasından daha fazla pay alacağına bir işarettir. Aynı şekilde petrol fiyatlarının artması, demir çelik için çok önemli olan navlun giderlerinin de artışına yol açmaktadır. Bu, Çin'in bölgemizdeki tehdidinin azaltan bir faktör olmasına rağmen, çelik ihracatında dikkate alınması gereken bir durumdur. Elektrik ark ocaklarıyla üretim yapan tesislerimiz, hurda da ağırlıklı olarak dışa bağımlıdır. Hurdanın yerinde tüketilmesine yönelik eğilimler hız kazanmıştır.

Türkiye'nin ana tedarikçilerinden olan Rusya'da, 20'nin üzerinde proje sürmektedir. Bu nedenle, hurdanın tedarikinde, Türk çelikçilerinin doğrudan organizasyonlara girmeleri zorunluluğu doğabilecektir. Bir başka önemli konu, 24 Ağustos tarihinde, Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu'nun aldığı bir karar, demir çelik üreten ark ocağı tesislerinin enerji giderlerinde %20'ye varan bir artışa yol açmıştır ve bu, tonda 8 dolarlık bir maliyet dezavantajı yaratmaktadır. Firma başına 10 ila 20-25 milyon dolara varan bu rakam, sektörü rekabet açısından ciddi olarak tehdit edecektir.

Türkiye'deki üretim ve tüketim rakamları uzun ve yassı mamul bazında irdelendiğinde, ciddi bir yapısal sorun ortaya çıkmaktadır. Sıvı çelik bazında baktığımızda, ilk 8 ayda yassı mamul üretimi 13,6'ya düşmüş, uzun mamul %84,4, vasıflı çelik %2 olmuştur. Tüketimlere baktığımızda, %38

sadece uzun ürünlerde, %72 yassı ve vasıflı ürünlerde olmaktadır. Türkiye'nin büyüyen sektörleri, büyüyen sanayileri bu nedenle, hammadde tedarikinde dışarıya bağımlı hale gelmektedirler. Yassı mamullerdeki ithalata bağımlılık Erdemir'in yatırımlarını tamamlaması sonrası bir nebze azalacaktır ancak tamamen ortadan kalkmayacaktır. Konsolidasyonun Avrupa'daki ve dünyadaki oyuncu sayısını azaltması, demir cevherinde bahsettiğim fiyat dikte etme politikalarını bu sektörlerimizde de yaşatacaktır. Bu durum yassı mamul ithal etmek zorunda olan ülkemizin otomotiv ve beyaz eşya sektörleri için bir tehdit unsurudur. Kaynak sayısı hızla azalmaktadır. Bu sektörlerin rekabet gücünün azalması yeni yatırımlar için bir dezavantaj getirecektir, ki bu da tüketim artış hızını olumsuz etkileyecektir.

Maliyet olarak her ne kadar Türkiye'nin üzerindeyse de, Çin'i yine de dikkate almamız lazımdır. 2004 yılında Çin 13 milyon ton net ithalat yapmıştır ve sadece iki yıl sonra, 2006 yılında 16 milyon ton net ithalat yapar hale gelmiştir. Türkiye'nin öncelikle Uzakdoğu pazarlarını yok etmiştir. Şimdi de Arap Körfezi'nde, Avrupa'da ve Amerika'da tehdit olmaya başlamıştır. Dünyada 2006 yılının ilk sekiz ayında üretilen toplam çeliğin %34'ü Çin'de üretilmiştir.

Kyoto Protokolü'nü önemli bir tehdit olarak görüyoruz. Karbon emisyonlarında gelecek sınırlamalar, yatırımların önünde ciddi bir tehdit olacaktır. Ülkemiz Kyoto Protokolü'ne taraf ülke olarak, bu müzakere sürecinde çok güçlü bir yer almalıdır, çünkü şu anki karbon emisyonları incelendiğinde, gelişmiş Batı ülkelerinin dünyayı karbon bazında çok büyük oranda kirlettiğini görüyoruz. Ülkemizin gelişme sürecini geciktirmiş olmasının bir ceza nedeni olmaması gerektiğini düşünüyorum. Bu konuda hem İhracatçılar Birliği olarak, hem sanayici olarak mücadele ediyoruz.

Türkiye'nin önünde, tarife dışı engeller vardır. Dünya Ticaret Örgütü'nün öngördüğü kurallar dışında bir takım politik etkilerle alınan kararlar söz konusudur. Türk çelikçileri, Mısır'da bunu yaşamışlardır. Bu kurallarla haksız rekabet yaratılabilmektedir. Yine bazı ülkeler, ki bu ülkeler ağırlıklı olarak Batı ülkeleridir, kasıtlı olarak bazı standartları dayatarak, uluslararası kabul edilen normların dışında çelik kalitelerini gündeme getirerek, Türk çeliğinin önüne bunu bir duvar olarak örmeye çalışmaktadırlar. Bunu da İspanya'da yaşıyoruz.

AB'nin imzaladığı serbest ticaret anlaşmalarının eşzamanlı olarak ülkemizde yürürlüğe girmemesi, çelik sektörü için çok büyük bir sorundur. AB, 20 tane serbest ticaret anlaşması imzalamıştır, Türkiye'nin tüm çabasına rağmen, sadece 13 ülkede yürürlüğe girebilmiştir. Cezayir pazarı çok

çarpıcı bir örnektir, çünkü çelik sektörü için çok ciddi bir pazardı. 1 Ocak'tan itibaren, Avrupa ülkeleri Cezayir pazarına %15 vergi avantajıyla ihracat yapmaktadırlar, çünkü Türkiye %15 vergiye tabidir, bu nedenle de ciddi bir pazar payını bu ülkede kaybetmiş durumdadır.

Ukrayna'nın Dünya Ticaret Örgütü'ne girmesine müteakip , AB ile serbest ticaret anlaşması müzakerelerini başlatacak olması, Türkiye açısından çok önemli bir husustur. Ukrayna şu anda, AB'ye kota sınırlamalarıyla ihracat yapmaktadır ve eğer bir serbest ticaret anlaşması imzalarsa, Türk çeliği Avrupa'ya girerken çok zorlanacaktır, çünkü bu ülkenin Türkiye'ye nazaran ciddi maliyet avantajları vardır. Tüm çelik sektörünün bu durumu yakından izlemesi gerekmektedir.

Kömür ve hurda ithalatına getirilen fon da, Türkiye'nin çelik sektörünün rekabet gücünü tehdit etmektedir. Sanayi Bakanımızın dünkü konuşmasında da belirttiği gibi, istihdam politikalarındaki dayatmalar ve ağır vergilendirmeler, Türkiye'nin çelik sektöründeki rekabet gücünü olumsuz etkilemektedirler. Son olarak, bütün sektörlerin sorunu olan cari açık problemi de çelik sektörü açısından büyük bir risktir. Bu açığın tetikleyeceği büyük bir hız, ilk olarak inşaat sektörünü ve çelik tüketen diğer sektörleri etkileyecektir.

Hayrettin Çaycı

Sarkuysan Elektrolitik Bakır Genel Müdürü

Türkiye'nin yurtiçinde ve dünyada, bakır ve bakır ürünleriyle ilgili durumunu, avantaj ve dezavantajları kısaca izah etmeye çalışacağım. Bakır metali, insanlığı taş devrinden çıkararak ilk metallere dendir ve ilk defa da Anadolu'da kullanıldığı bilinmektedir. Yapılan kazılarda, M.Ö. 7000 yılına ait ilk bakır kalıntıları, Konya yöresinde bulunmuştur. Cevheri, yapısını bilmeden kullanan ilk insanların yapmış olduğu silahlarda, sert olduğu için bronzu kullanan ordular başarılı olmuşlar ve savaşlar kazanmışlar. Dolayısıyla insanlık tarihinde bakırın yeri çok büyüktür. Daha sonra, M.Ö. 4000-2500 arasında, Anadolu'dan sonra bakırla ilk tanışan ülkeler, Mısır, Mezopotamya, Çin, Hindistan ve İspanya'dır.

Bakır cevheri, yerkabuğunun on binde birini oluşturmaktadır ve primer metal dediğimiz direkt cevherden yılda 13 ila 14 milyon ton civarında bakır üretilmektedir. 2-3 milyon ton civarında geri dönen yıllık hurdayla, dünyada yılda 17-18 milyon ton civarında bakır kullanılmaktadır. İki yüzün üzerinde cevher olmasına rağmen, sanayide kullanılabilen ancak 30 cevher vardır. Bunlar da ortalama %1 civarında tenör ihtiva ettiğine göre, bir yılda bu kadar bakır üretmek için bir milyar ton taş-toprak işlemden geçmektedir. Cevherden

ilk ürün olarak, bakır konsantresi dediğimiz, %20-30 bakır ihtiva eden ürün elde edilir. Ürün bir sonraki izabe işleminde metalik bakıra (blister ve anod bakır), daha sonra da elektrolit dediğimiz katod bakırına dönüşür, bundan sonrası da nihai ürünlere doğru gider.

Bakır cevherleri açısından dünyanın en zengin yöreleri Amerika kıtasında, başta Şili olmak üzere, Peru, ABD, Kanada, Orta Afrika, Avusturalya, Yeni Zelanda ve Filipinler'dir. Asya grubuna geçtiğimizde, başta İran olmak üzere Rusya, Kazakistan, Özbekistan ve Çin'dir. Bize yakın ülkelerde ise, Avrupa'da Polonya, Bulgaristan, Sırbistan, Portekiz yer alır. ABD ile Çin çoğunlukla üretici olarak görünmezlerse de, aslında ABD kendi ürettiğinin tamamını kendi kullandığı ve hatta kendi ihtiyacını bile tam olarak karşılayamadığı için, daha çok üretici gibi değil, ithalatçı olarak görülmektedir.

Türkiye'deki bakır sektörünün gelişimine çok kısaca değinmek gerekirse, M.Ö. 2000'li yıllarda Asurlular tarafından işletilen Diyarbakır civarındaki Ergani madeni, daha sonra Romalılar, Araplar ve Osmanlılar tarafından işletilmiş, Cumhuriyet döneminde de 1936 ve 1996 yılları arasında 520 bin ton civarında metalik bakır üretilmiş, daha sonra oradaki izaviye tesisinin kapatılmasından dolayı, sadece konsantre üretim yapılmıştır. Bu dönem içerisinde de, 60 bin ton bakır ihtiva eden 250 bin ton konsantre bakır üretilmiştir.

Cumhuriyet döneminde ikinci maden işletmeciliği 1950'li yıllarda Murgul (Artvin) ve Küre'de (Kastamonu) başlatılmıştır. Murgul izabe tesisi 1994'te kapatılmış, sadece bölgedeki cevherden elde edilen konsantre 1973 yılında Samsun'da faaliyete geçen Karadeniz Bakır İşletmeleri (KBİ)'ne gönderilerek metalik bakır (blister-anod) haline dönüştürülmüştür. KBİ 2004 yılında özelleştirilmiştir. Türkiye'deki bir diğer önemli bakır işletmesi, 1994 yılında faaliyete geçen Çayeli İşletmesi olup yıllık 160 bin ton civarında konsantre bakır üretmektedir, ki bunun içeriği 35 bin ton bakır eder. Şu anda burası Kanadalı Inmet firması tarafından işletilmektedir. Ayrıca, aynı firmanın Artvin Cerattepe'de de bir madeni mevcuttur.

Diğer bilinen maden yatağı, Siirt Madenköy olup bunun da işletmeciliği geçen seneden itibaren özelleştirilerek Park Madencilik'e verilmiştir.

Ülkemizdeki bilinen toplam bakır rezervi 1,5-2 milyar ton bakır ihtiva etmekte olup ülkenin sadece 5 yıllık ihtiyacını karşılayabilmektedir. Maalesef cevherden nihai ürüne kadarki entegrasyon yatırımları tam manasıyla gerçekleştirilememiştir.

Dünyada bakır üretim değerleri, 2003 ile 2006-

2007 arasındaki rakamları tabloda yer almaktadır. Görüldüğü gibi, yıldan yıla değişim %3 ila 5 arasındadır. Halbuki, Çin'in son yıllarda kullanımı dünyadaki üretim artış trendinden çok fazla olmasından dolayı, bakır fiyatlarında son üç yıl içerisinde çok önemli gelişmeler olmuştur. 2006 miktarı tahmini 17,477,000 ton, 2007 beklentisiyse 18,103,000 tondur. (Şekil 1)

I. BAKIR ÜRETİM DEĞERLERİ: (DÜNYA)					
ÜRÜN (Bin Ton)	2003	2004	2005	2006*	2007*
1. Madenden Metalik Bakır Üretimi	13.669	14.521	14.947	15.257	16.372
2. Bakır (Rafine Metal)					
2a) Rafine Bakır (Primer)	13.526	13.855	14.485	15.227	15.803
2b) Rafine Bakır (Hurdadan)	1.775	2.018	2.100	2.250	2.300
Toplam Rafine Bakır Üretimi (Net)	15.301	15.873	16.585	17.477	18.103

Kaynak: IWCC
*tahmin

Şekil 1

Kıtalar bazında madenden metalik bakır üretim değerlerine bakarsak, Avrupa'daki cevherin kendi tüketimi için yetersiz olduğunu ve Avrupa'nın bir bakıma ithalatçı konumda olduğunu görürüz. Afrika'nın bu seneki üretiminin 810 bin ton civarında olması beklenmektedir. Asya'nın üretimi 2.685 bin ton olarak beklenirken bu üretimin 870 bin tonu Endonezya, Japonya ve Filipinler tarafından gerçekleştirilmektedir. Amerika ise, bütün kıtalar içerisinde en fazla metalik bakır üreten kıta konumundadır ve bu yıl 8.972 bin ton üretim beklentisi vardır. Gelecek yılın beklentisiyse 9.836 bin tondur. Dünyada üretilen metalik bakırın yarısından fazlasını Amerika kıtası üretmektedir ve burada da en başta Şili yer almaktadır. Dolayısıyla, biz de Avrupa'da olduğumuz için, ithalatçı ülkeler sınıfındayız. (Şekil 2)

II. MADENDEN METALİK BAKIR ÜRETİM DEĞERLERİ: (DÜNYA)					
(Bin Ton)	2003	2004	2005	2006*	2007*
1.					
1a) Avrupa	1.535	1.559	1.570	1.615	1.606
1b) Afrika	546	615	670	810	910
1c) Asya	2.549	2.533	2.819	2.685	2.745
Endonezya, Japonya ve Filipinler	1.024	859	1.100	870	808
1d) Amerika	8.007	8.787	8.768	8.972	9.836
Şili	4.904	5.413	5.352	5.423	5.781
ABD	1.120	1.160	1.140	1.230	1.400
1e) Avustralya ve Papua Yeni Gine	1.032	1.027	1.120	1.175	1.275
1. Toplam Üretim	13.669	14.521	14.947	15.257	16.372

Kaynak: IWCC
*tahmin

Şekil 2

Saf bakır dediğimiz elektrolit bakır, rafine bakır üretim değerlerine bakacak olursak Avrupa metalik bakır değerlerine göre iki kat daha iyi durumdadır çünkü ithal etmiş olduğu bir miktar konsantre ve ham bakırı işleyerek elektrolitik

bakır haline getirebilmektedir. 2006 yılı itibariyle toplam rafine bakır üretiminin 17,5 milyon ton civarında olması beklenmektedir. (Şekil 3)

III. RAFİNE BAKIR ÜRETİM DEĞERLERİ: (DÜNYA)					
(Bin Ton)	2003	2004	2005	2006*	2007*
1.					
1a) Avrupa	3.344	3.449	3.551	3.561	3.647
1b) Afrika	458	506	558	582	662
1c) Asya	5.275	5.660	6.302	6.941	7.392
Çin	1.836	2.199	2.583	2.850	3.000
Japonya	1.430	1.380	1.395	1.539	1.618
1d) Amerika	5.740	5.768	5.703	5.958	6.462
Şili	2.901	2.837	2.817	2.926	3.314
ABD	1.306	1.311	1.256	1.340	1.400
1e) Avustralya	484	490	471	510	590
1. Toplam Rafine Bakır Üretimi	15.301	15.873	16.585	17.552	18.753

Kaynak: IWCC
*tahmin
2006-2007 üretimleri brüt rafinenin kaybı düşülmüştür.

Şekil 3

Talebe gelince, Avrupa bir taraftan ham bakır ithal ederken bir taraftan da katot ithal etmektedir. 15 ülke AB'nin tüketimi 3.756 tondur. Demir çelik sektöründe olduğu gibi, bakır sektöründe de ülkelerin gelişmişlik seviyesi tükettikleri bakırla ölçülür. Avrupa'nın kişi başına ortalama bakır tüketimi 6,7 kilogramdır ve sadece AB ve Norveç ele alınırsa bu rakam 9 kiloya çıkmaktadır. Türkiye 4,370 kilogramdır, Afrika ülkeleri henüz gram seviyesindedir, Asya ve Avustralya ortalama 2 kilogramdır. Çin'in 2004 yılı değeri 2,7 kilogram, içinde bulunduğumuz yıl için değeri ise 3,6 kilogramdır. Yani Çin bakır tüketimini çok hızlı bir şekilde artırmaktadır.

Japonya'da kişi başına tüketim 9,5 kilogram, Amerika genelinde 3,4 kilogramdır ancak Amerika'nın kendisi 7,6 kilogramdır. Dünyada kişi başına ortalama 2,6 kilogram bakır tüketilmektedir, bunun üzerindeki ülkeler daha gelişmiş sınıfa girerken tam gelişmiş ülke sınırı da 6 kilogramdan başlamaktadır. Türkiye henüz o sınıra gelmiş değil ancak tahminen Çin, 2014 yılı itibariyle o sınırı yakalayacaktır. (Şekil 4)

IV. RAFİNE BAKIR TALEBİ: (DÜNYA)						
(Bin Ton)	2003	2004	2005	2006*	2007*	Tüketim kişi/kg
1.						
1a) Avrupa - Toplam	4.579	4.994	4.888	5.203	5.245	6,7
AB15+Norveç	3.531	3.742	3.497	3.756	3.715	9
Türkiye	274	300	319	312	330	4,37
1b) Afrika	159	167	202	205	205	0,22
1c) Asya ve Avustralya	7.151	7.801	7.842	8.088	8.547	2
Çin	3.094	3.369	3.580	3.725	4.010	2,7
Japonya	1.202	1.278	1.223	1.262	1.277	9,5
1d) Amerika	3.401	3.647	3.512	3.559	3.607	3,94
ABD	2.295	2.415	2.266	2.290	2.320	7,6
1. Toplam Rafine Bakır Talebi	15.475	16.777	16.602	17.215	17.769	2,6

Kaynak: IWCC
*tahmin
Not: Kişi başı tüketim rakamları 2005 yılı fiili üretim rakamları baz alınarak hesaplanmıştır.

Şekil 4

2006 yılında Türkiye'nin konsantre bakır üretimi 54 bin tondur, ki bu dünya rakamlarının yanında oldukça düşük kalmaktadır. İzaviye tesisleri

yetersiz olduğu için, bu konsantrenin hepsini ne yazık ki Türkiye’de üretememekteyiz. Konsantrenin %20-25 civarında bir kısmı, toz halinde yurtdışına ihraç edilmektedir, dolayısıyla 54 bin ton bakır içeriği olan konsantrenin sadece 31 tonu metalik hale dönüştürülmekte ve bunun 23 bin tonu işlenmek için yurtdışına gitmektedir. Rafine bakır üretimi 110 bin ton, bakır talebiyse 312 bin tondur. Yani Türkiye ham bakır üretiminde ülkenin ancak onda birlik bir ihtiyacını, rafine bakır üretiminin üçte birini karşılayabilmekte, nihai üründe ise üçte ikisini ithal etmesi gerekmektedir. (Şekil 5)

V. BAKIR ÜRETİMİ VE TALEBİ:
(TÜRKİYE)

ÜRÜN (Ton)	2003	2004	2005	2006*	2007*
1. Bakır Üretimi (Konsantrede)	58.950	49.280	44.646	54.000	72.500
2. Bakır Üretimi (Ham/Bliister)	30.000	11.560	28.846	31.000	29.000
3. Rafine Bakır Üretimi (Katot)	43.900	70.300	94.900	110.000	115.000
4. Bakır Talebi (Rafine Metal)	273.820	300.080	319.000	312.000	330.000

Kaynak: Sarkuysan, üretici firmalar

*tahmin

Şekil 5

Cevherden konsantre üretimini firmalar bazında incelersek, Inmet’e ait olan Çayeli işletmesi 30 bin ton, Etibakır’a ait olan Küre 16 bin ton, bu sene üretime başlayan Park Madencilik tahmini 6 bin ton, Ergani ve Murgul da 2 bin ton üretmektedir, yani toplamda 54 bin ton cevherden konsantre üretimi yapılmaktadır. 2007 beklentisi ise, 72,500 tondur. Tabii ülkedeki izaviye tesisleri yeterli olmadığı için, konsantreden elde edilen bakır, metalik bakıra dönüştürülmeden toz halinde yurtdışına ihraç edilecek, biz de daha sonra bunu katma değeri daha yüksek, maliyeti daha yüksek bir şekilde Türkiye’ye ithal edeceğiz. (Şekil 6)

VI. CEVHERDEN KONSANTRE ÜRETİMİ (METAL İÇERİĞİ) TON

FİRMA	2006*	2007*
a) Çayeli (INMET)	30.000	32.500
b) Küre (ETİBAKIR)	16.000	16.000
c) Silirt Madenköy (PARK MADENCİLİK)	8.000	18.000
d) Ergani, Murgul ve diğerleri	2.000	6.000
TOPLAM ÜRETİM	54.000	72.500

Kaynak: Sarkuysan, üretici firmalar

*tahmin

Şekil 6

Ham bakır üretimine gelince, sadece Samsun işletmesi bu konuda faaliyet göstermektedir ve kapasitesi 40 bin tondur. Bu seneki beklenti 31

bin tondur ve gelecek sene bakıma girecekleri için 29 bin ton üreteceklerdir, yani metalik bakır üretimi bu ülkede her yıl azalmaktadır.

Firmalara göre bu yılın ham bakırdan katot üretimine bakarsak, ki ülkenin en çok kullandığı hammadde, Sarkuysan 75 bin ton, Kayseri Es 12 bin ton, Erbakır Denizli 16 bin ton, Elektrosan Samsun 7 bin ton, toplam 110 bin tondur. 118 bin ton kapasiteye karşılık 110 bin tonluk bir üretim beklenmektedir. Diğer gruplara göre buradaki manzara biraz daha iyidir. (Şekil 7)

VII. HAM BAKIRDAN KATOT ÜRETİMİ TON

FİRMA	Kapasite	Üretim *
a) Sarkuysan (Kocaeli)	80.000	75.000
b) HES (Kayseri)	20.000	12.000
c) Erbakır (Denizli)	20.000	16.000
d) Elektrosan (Samsun)	8.000	7.000
TOPLAM ÜRETİM	128.000	110.000

Kaynak: Sarkuysan, üretici firmalar

* 2006 yılı tahmini

Şekil 7

Saf katot bakırdan filmaşın dediğimiz, esas kablo sanayinin ana hammadde olan ürün üretiminde toplam kapasite 448 bin ton, üretimse 277 bin tondur. Burada ise ülke ihtiyacının 1,5 katından daha fazla üretim yapılmaktadır. Bu fazlalığın bir kısmı tel olarak, bir kısmı yine 8 mm.lik filmaşın olarak ihraç edilmektedir. 8 mm.lik filmaşından nihai tel üretimi, 160 bin ton civarında olup ülke ihtiyacının iki katından fazladır. Burada da elliden fazla ülkeye ihracat yapılmaktadır ve en büyük ihracat geliri bu gruptaki ürünlerden elde edilmektedir. Bakır ve bakır alaşımlarının bu yılki ihracatı 1 milyar doları geçmiştir, dolayısıyla ülke ihracatı içinde önemli bir paya sahiptir. (Şekil 8)

VIII. SAF (KATOT) BAKIRDAN FILMAŞIN ÜRETİMİ TON

FİRMA	Kapasite	Üretim *
a) Sarkuysan (Kocaeli)	210.000	120.000
b) Erbakır (Denizli)	108.000	75.000
c) As Rabak	50.000	30.000
d) HES (Kayseri)	40.000	25.000
e) Mega Bakır (eski Elbek)	12.000	8.000
f) Alco (Kocaeli)	18.000	9.000
g) Özer (Çerkezköy)	12.000	10.000
TOPLAM ÜRETİM	448.000	277.000

Kaynak: Sarkuysan, üretici firmalar

* 2006 yılı tahmini

Şekil 8

Dünya bakır üretimi ve talebinde, madenden metalik bakır üretiminde Türkiye’nin payı sadece %0,3, rafine bakır üretiminde %0,5,7, rafine bakır talebindeyse %1,9’dur. (Şekil 9)

IX. DÜNYA BAKIR ÜRETİMİ VE TALEBİNDE TÜRKİYE'NİN PAYI (2005)

ÜRÜN (Ton)	DÜNYA	TÜRKİYE	TÜRKİYE'NİN PAYI
Madenden Metalik Bakır Üretimi	14.947.000	44.846	% 0,30
Rafine Bakır Üretimi	16.585.000	94.900	% 0,57
Rafine Bakır Talebi	16.602.000	319.000	% 1,9

Kaynak: IWCC, Sarkuysan

Şekil 9

Türkiye konsantre bakırı bir taraftan ihraç ederken bir taraftan da ithal etmektedir, çünkü içerisinde yüksek miktarda çinko ihtiva eder ve Samsun'daki izaviye tesisindeki teknoloji yeterli olmadığından bunu işleyememekte ve içerisinde çinko olmayan konsantreyi ithal etmektedir. 2005 rakamlarında görüldüğü gibi, Türkiye'nin en çok ithal ettiği ürün, 221.141 tonla katot bakırır ve bu seneki rakamın da buna yakın olması beklenmektedir. 45.808 tonla anot bakırır da ikinci sırada yer almaktadır. (Şekil 10)

X. TÜRKİYE'NİN BAKIR İTHALATI:

ÜRÜN (Ton)	2003	2004	2005
1. Konsantre	156	-	22000*
2. Bllster	-	13.200	7.402
3. Anot Bakır	89	18.100	45.808
4. Hurda Bakır	27.240	30.500	8.260
5. Katot Bakır	228.134	217.290	221.141
Bakır ve alaşımları toplam ithalatı	298.871	353.233	368.744

Kaynak: TÜİK

* tahmin

Şekil 10

Tablolarda Türkiye'nin bakır üretim ve pirinç ve diğer bakır alaşımları üretim miktarları yer almaktadır. 2005 yılında pirinç ve diğer bakır alaşımları üretim miktarı 151.500 ton olarak gerçekleşmiştir. (Şekil 11-12)

XI TÜRKİYE'NİN BAKIR ÜRETİM MİKTARLARI:

ÜRÜN (Ton)	2003	2004	2005
1. Bakır Tel ve Filmaşın	252.140	272.400	284.360
2. Bakır Boru	8.130	8.780	9.500*
3. Lama ve Çubuk	4.550	5.700	6.000*
4. Yasa Ürünler (Levha+Şerit)	11.000	11.100	11.100*
TOPLAM ÜRETİM	273.820	297.980	310.960

* Tahmin

Şekil 11

XII. TÜRKİYE'NİN PİRİNÇ VE DİĞER BAKIR ALAŞIMLARI ÜRETİM MİKTARLARI:

ÜRÜN (Ton)	2003	2004	2005*
1. Bakır Alaşımlar (Döküm Parçalar)	11.100	11.700	12.300
2. Çubuk ve Profil	75.800	79.800	84.000
3. Tel	2.900	3.000	3.200
4. Boru	9.900	10.500	11.000
5. Levha ve Şerit	37.000	39.000	41.000
TOPLAM ÜRETİM	136.700	144.000	151.500

* Tahmin

Şekil 12

Dünya bakır tüketimi ülke sıralamasında Türkiye, 14. sırada yer almaktadır. Dünyadaki bakır stoklarıyla dünyadaki bakır fiyatları birbirlerine çok ters biçimde gelişmektedir ve son üç yılda bakır büyük bir tırmanışa geçmiştir ve şu anda 7.300-7.400 dolar seviyesindedir. (Şekil 13)

XIII. DÜNYA BAKIR TÜKETİMİ ÜLKE SIRALAMASI (2005)

SIRA NO	ÜLKE	TÜKETİM BİN TON
1	ÇİN	3.580
2	ABD	2.266
3	JAPONYA	1.223
4	ALMANYA	1.088
5	GÜNEY KORE	853
6	İTALYA	681
7	TAYVAN	638
8	RUSYA	627
9	FRANSA	505
10	MEKSİKA	402
11	HİNDİSTAN	352
12	İSPANYA	338
13	BREZİLYA	335
14	TÜRKİYE	319
15	KANADA	289

Kaynak: IWCC

Şekil 13

Fırsatlara değinecek olursak, ileri teknolojiyle üretim yapan ülkeleri yakaladığımız için, bu konuda üretmiş olduğumuz ileri teknoloji ürünleri onlara çok rahat bir şekilde satabilmekteyiz. Bu sektörün en önemli avantajlarından bir tanesi budur. İkincisi, çevremizde standart ürün talep eden gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler de vardır ve ürünlerimizi onlara da satabilmekte ve aynı zamanda teknoloji transfer edebilmekteyiz. Hammadde ve yarı mamul temini açısından, Kazakistan, Özbekistan, Rusya, Bulgaristan, İran gibi zengin ülkelere yakınız. Bu nedenle buralardan malzemeyi daha az navlun ödeyerek alabilme şansına sahibiz. Yurtiçinde otomotiv sanayinin gelişmiş olması ve ihracat başarısından dolayı, katma değeri yüksek ürünler verme şansına sahibiz. Teknolojik bilgi birikimine sahip, yetişmiş insangücümüz var ve bu da bizim için çok büyük bir avantajdır. İşlenmiş metalin nihai cihaz ve makinelerde kullanılmasıyla katma değeri 6 kat arttığı için, ihracatı da değer olarak 6 katına çıkarma şansına sahibiz.

Tehditlere gelince, ülkemizin bakır yataklarında elde edilen konsantreyi metalik bakıra dönüştürülemediği için, sürekli olarak yurtdışından katma değeri yüksek ürünler ithal etmekteyiz. İkincisi, ülkede bilinen bakır rezervleri, ülkenin sadece 5 yıllık ihtiyacını karşılayabilecek kadardır, bu da bakır gibi stratejik bir üründe ülkeyi ileride tehdit noktasına getirebilir. Tespit edilmiş maden yataklarının işletilmesi, mantıksız engellerle sektöre uğramaktadır. Ülkemizde üretilen konsantrenin metalik bakıra dönüşmesi için gerek izaviye, gerek rafine tesisleri ülke ihtiyacından çok çok uzaktadırlar. Elektrotik bakırın işlenip teslim edildiği sektörler, elektrolitik bakırın gelişmişliği kadar ileri noktada olmadıklarından maalesef bazı ürünleri yurtdışına katma değeri yükseltmeden gönderme zorunluluğu doğmaktadır. Son alınan kararlarla, endüksiyon ocaklarında avantajlı kullanılan elektriğin 1 Kasım 2006 tarihinden itibaren kaldırılmış olmasından dolayı, enerjiyi %15-20 daha pahalı kullanma zorunluluğu ortaya çıkmış bu da maliyetlerimizi artırmıştır. Maliyet mefhumunun gelişmediği Rusya, Kazakistan, Özbekistan gibi ülkelerdeki ürünlerin düşük fiyatlarla ülkemize gönderilmek istenmesi ve değişik yollar denenmesi, haksız rekabet yaratmaktadır. Son olarak, Kuzey Afrika ülkelerinin AB ile yapmış olduğu anlaşmalarla bu ülkelere gümrük duvarlarının kaldırılması ancak Türkiye'ye %25 gümrük uygulaması, bizim için önemli bir pazarın yok olmasına sebebiyet vermiştir.

Bahadır Özer

Assan Alüminyum Ticaret Başkan Yrd.

Alüminyum, bakırdan sonra, hepimizin günlük hayatında en çok kullandığı, çok değişik kullanım alanları olan bir malzemedir. Aynı zamanda dünyanın ve Türkiye'nin de en genç metalidir.

Alüminyum aslında, bundan 140-150 yıl önce Jules Verne'nin dediği gibi, gümüşün parlaklığına, altının asaletine, demirin sağlamlığına, bakırın uysallığına, camın hafifliğine, rahat işlenebilirliğine, kolay bulunabilirliğine ve demirin üçte biri hafifliğine sahip bir metaldir. Bundan dolayı da özellikle son 15-20 yıldan beri çok hızlı gelişmektedir. (Şekil 1)

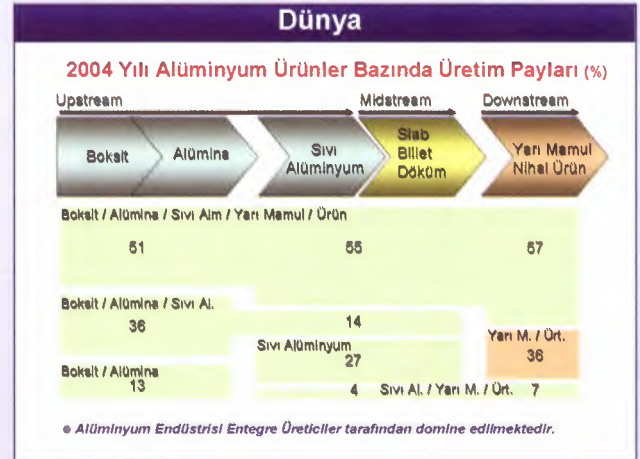
Alüminyum (Al)

- ✓ Hafif
- ✓ Yüksek Korozyon Direncine Sahip
- ✓ Uzun Ömürlü
- ✓ Düşük Bakım Maliyetli
- ✓ Geri Kazanımlı, Çevreci
- ✓ Kolay Şekil Verilen
- ✓ Sertliği Kontrol Edilebilen
- ✓ Dekoratif bir metaldir

"Alüminyum, gümüşün parlaklığına, altının asaletine, demirin sağlamlığına, bakırın uysallığına, camın hafifliğine, rahat işlenebilirliğine, kolay bulunabilirliğine, demirin üçte biri hafifliğine sahiptir."
"Dünyadan Aya" Jules Verne'den alıntı, 1865

Dünyadaki alüminyum endüstrisine bakacak olursak, oldukça entegre olduğunu görürüz. Boksit, alümina, sıvı metal, slab, biyet döküm ve yarı mamul halinde çok büyük bir üretim zinciri vardır. Bu zincirdeki en büyük katma değer de, sıvı malzeme üretimine kadar olan katma değerdir. Ondan dolayı, son yıllarda entegre firmalar, çokuluslu firmalar bu alana odaklanmaya devam etmektedir, diğer küçük, bölgesel ve ülkesel firmalarsa daha çok yarı mamul ürün üretimine doğru yönelmektedir. Son 15 yıllık süreç içerisinde yaşanan en büyük değişimdir bu.

Diğer bir deyişle, bugün her türlü ürünü üreten entegre firmalar, kapasite olarak toplam yarı mamul ürünün %57'sine sahiptir. Sadece yarı mamul üretenler %36, alüminadan sonra hammadde ve yarı mamule kadar gelen, sanayiye ara girdi malzeme üreten firmaların oranı da %7'dir. Türkiye ağırlıklı olarak, %36'lık dilimde yer almaktadır. Biz hammaddenin %80'ine yakını dışardan satın alıyoruz, yarı mamul haline getiriyoruz, ortalama %60'ını yassı üründe, ekstrüzyonda ve döküm üründe ihraç ediyoruz ve %40'ını da kendi ülkemizde kullanıyoruz. Buradan entegre firma olmanın, çok büyük önem taşıdığı sonucunu çıkarıyoruz. (Şekil 2)



Şekil 2

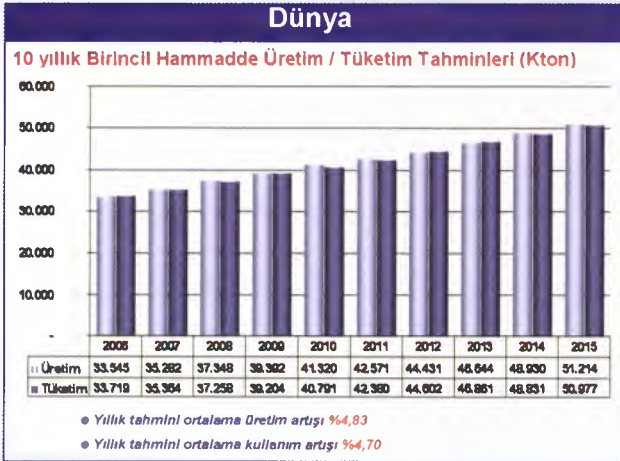
Birincil hammadde üretim pazarının %50'sini dünyadaki 12 entegre firma oluşturmaktadır. Bu firmalar da 5 yıl içerisinde birleşmelerle gitgide büyümüşler ve biraz daha monopol haline gelmişlerdir. Çinko ve bakırla kıyaslayacak olursak, monopolleşme alüminyumda daha azdır. Son bir ay içinde yaşanan gelişmelerde, Türkiye'nin tedarik merkezi olan Rusya menşeli Rusal ve Sual firmaları birleşme kararı almışlardır. Türkiye hammaddesinin %90'a yakın bir kısmını bu iki kaynaktan alırken, tek kaynağa düşmüştür ve ben bugün hâlâ fiyat alamıyorum. Bir anlamda Türkiye zor durumda kalmıştır. 1-1,5 yıl önce özelleşen Eti A.Ş.'nin 65 milyon tonluk bir kapasitesi vardır, yani aslında Türkiye'de hammadde üretimi olarak hiçbir şey yoktur. (Şekil 3)

Dünya								
Üretici Bazında Birincil Hammadde Kapasite ve Üretim Miktarları (Kton)								
Firma	Kapasite				Üretim			
	2003	2004	2006	2008	2003	2004	2006	2008
Toplam	31212	33432	35752	36942	28028	29807	31790	33545
Alcoa	4049	4205	4185	4166	3535	3565	3735	3801
Alcan	2375	3469	3359	3393	2344	3405	3332	3350
Rusal	2499	2603	2637	2709	252	2604	2643	2718
Hydro	1488	1582	1696	1584	1490	1599	1692	1583
BHP	1136	1322	1332	1355	1128	1338	1330	1374
Sual	761	829	1003	1129	757	767	961	1131
Chalco	856	882	1020	1020	850	890	1038	1041
Century Al	525	525	730	832	527	525	738	832
Comalco	798	814	817	821	790	808	815	823
Dubal	560	683	735	770	560	683	735	770
Glencore	526	618	622	654	522	621	628	658
CVG	603	581	583	583	368	331	335	340
ETI A.Ş.	60	60	60	60	60	63	65	65

● Pazanı %50 sini 12 firma oluşturmaktadır.

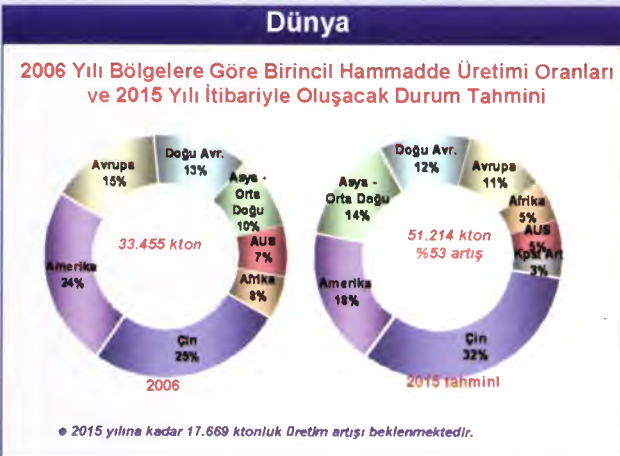
Şekil 3

Dünyadaki birincil üretim gelecek 10 yılda, hem kapasite hem de tüketim olarak neredeyse %5 oranında artacaktır. Bundan önceki yıllarda bu oran %3-3,5 civarında olduğunu görmekteyiz. Bu da endüstrinin büyüdüğünü gösteren en önemli kriterlerden biridir. (Şekil 4)



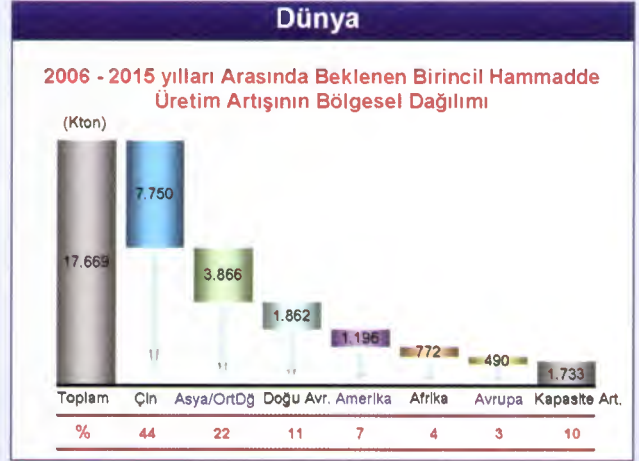
Şekil 4

Bu malzemeler, genel anlamda nerede üretilecek dersek, şu anki 33 milyon tondan 51 milyon tona çıktığımız zaman, Çin %32'ye sahip olacaktır. Amerika ve Avrupa'da üretim azalırken, Asya, Ortadoğu ve Doğu Avrupa'da büyüyecektir. Buradan Türkiye için çıkarılacak ders, Türkiye Doğu Avrupa'ya ve Ortadoğu'ya yakın olduğu için, hammadde kaynaklarını yine Rusya'dan ve Ortadoğu'dan tedarik etmeye devam edecektir. (Şekil 5)



Şekil 5

Çin'de 7,7 milyon tonluk, Ortadoğu ve Asya'da 4 milyon ton civarında bir kapasite artışı olması beklenmektedir. Avrupa'da sadece İzlanda'da (buhar enerjisi olduğu için) ciddi bir yatırım olması beklenmekte, geri kalan kısımdaysa, sadece kaynakların daha verimli kullanılmasından dolayı, kapasitenin 2 milyon ton artması söz konusudur. Sonuç olarak, dünya üretimde bölge değiştirerek, ağırlıklı enerji kaynaklarının olduğu yöne doru gitmektedir, çünkü sıvı alüminyum üretiminde elektroliz yöntemi kullanılmaktadır ve bu yöntem de ciddi anlamda enerji gerektirmekte olup ülkeden ülkeye değişmekle birlikte üretim maliyetinin yaklaşık %15-20'sini enerji maliyeti oluşturmaktadır. Tüm hammadde üretimi, enerji yoğun Rusya, Kanada, İzlanda ve Ortadoğu gibi yerlere doğru kaymaktadır. (Şekil 6)

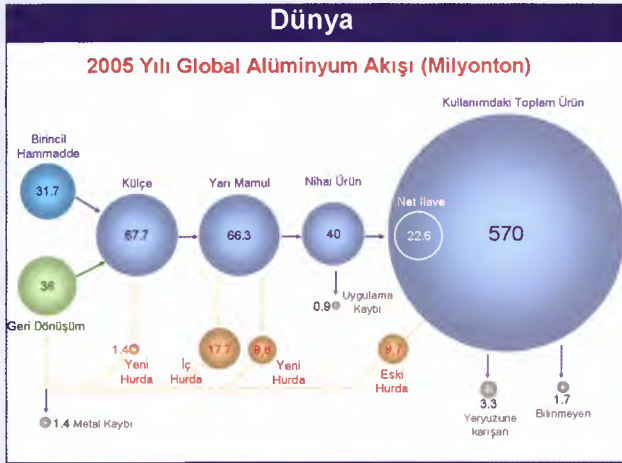


Şekil 6

Aslında kullanımımızdaki ikincil malzeme miktarı primerden daha fazladır, ki bu da alüminyumun çevreci bir metal olduğunu ortaya koymaktadır. 1 ton alüminyum üretmek için kullanılan enerjinin %5'i kadarıyla, ikincil malzeme olarak alüminyum tekrar kazanılabilmektedir. Bundan dolayı, alüminyumun tekrar kullanımı konusunda Avrupa'da, Amerika'da propagandalar yapılmaktadır ve bu konuda hem dünyada hem de ülkemizde ciddi ilerlemeler kaydedilmiştir.

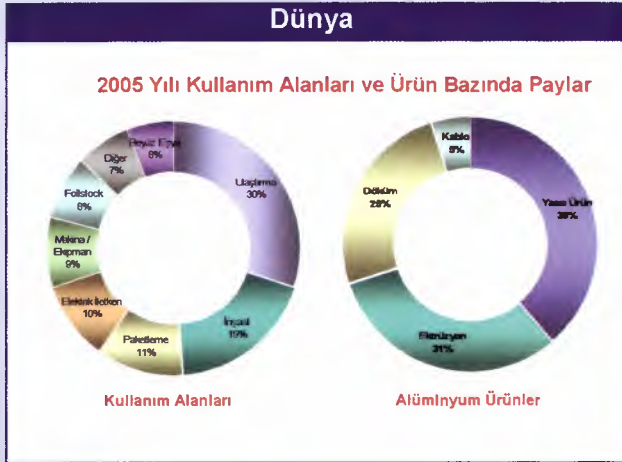
Bugün dünyada kullanımda olan alüminyum miktarı 500 milyon tondur. Envanterimiz aslında 570 milyon tondur ve her sene sisteme buradan 10 milyon ton hurda tedarik etmekteyiz. Bu malzemelerin diğer üretim süreçlerinden gelen hurdalarla birleşmesiyle 36 milyon tonluk bir hurda geri dönüşü oluşmaktadır. Bunun birincille birleşmesiyle, yaklaşık 60 milyon tonluk bir yarı mamul üretmek için gerekli hammadde elde edilmekte ve dünya her yıl bu miktarı işlemektedir. Dünyayı bir fabrika gibi düşünürseniz, 66 milyon ton hammadde sisteme girmekte, yassı ürün, ekstrüzyonü, folyo, dökülmüş malzeme haline gelerek kullanıma girmektedir. Bunun belirli bir kısmı da her sene yine envanter olarak yeniden sisteme girmektedir. Bu da, tüm döngünün ne

kadar büyük olduğunu ve ikincil malzeme üretiminin de en az birincil kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. (Şekil 7)



Şekil 7

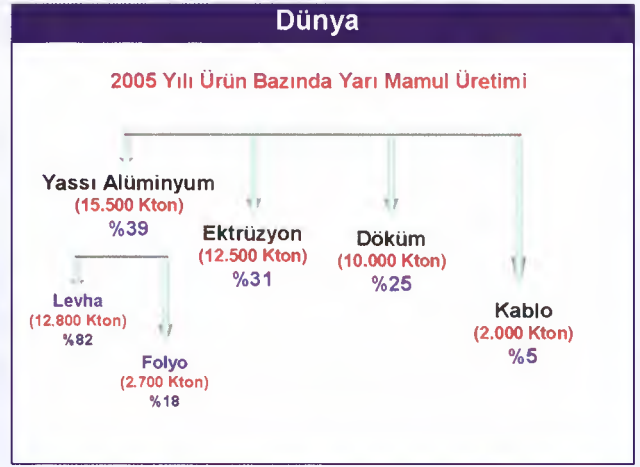
Üretilen malzeme dünyada, %40 oranında yassı ürün, %30 civarında ekstrüzyon dediğimiz uzun mamuller, %25 döküm, %5 de kablo olarak kullanılmaktadır. Bu ürünler, öncelikle ulaştırma, ardından inşaat, paketleme, makine ekipman yapımı, elektrik uygulamaları ve beyaz eşya gibi diğer endüstriyel uygulamalarda kullanılmaktadır. Türkiye’de de benzer bir talep söz konusudur. (Şekil 8)



Şekil 8

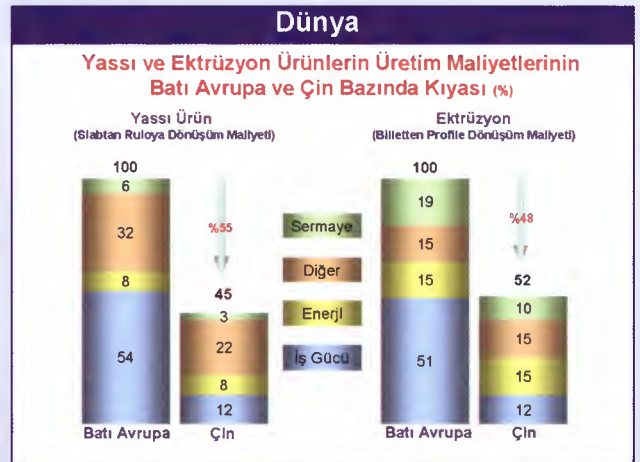
Bu oranları miktar olarak belirtecek olursak, 15,5 milyon ton yassı ürün üretilmektedir ve bunun hemen hemen 5 milyon tonu Amerika kıtasında, 4 milyon tonu da Avrupa kıtasında gerçekleştirilmektedir. Yassı ürünün levha kısmı daha çok inşaat endüstrisinde kullanılmaktadır, folyo kısmıysa 2,7 milyon ton civarında üretilmektedir. Ekstrüzyon üretimi 12,5 milyon ton, döküm üretimi 10 milyon ton, kablo üretimi ise 2 milyon tondur. (Şekil 9)

Maliyetleri inceleyecek olursak, önümüzdeki yıllarda yassı üründe rekabetin büyük oranda Çin’den geleceğini ve hatta gelmeye başladığını görürüz. Bunun temel sebepleri işçilik ile ara girdi malzemelerin, sarf malzemelerin ve yatırım malzemelerinin ucuzluğudur. Sermaye de göreceli



Şekil 9

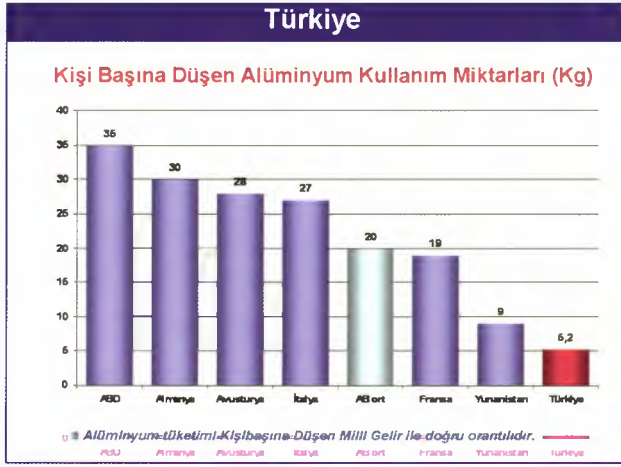
olarak daha ucuzdur. Çin bugün, aynı mali Avrupa’dan ya da diğer Batı ülkelerinden hemen hemen %50 daha ucuza üretebilmektedir. Önümüzdeki yıllarda bu biraz yükselecektir. Türkiye’yi ben ortalarda görebiliyorum, çünkü bugün Avrupa’da işçilik %54 ise, Türkiye’de zannediyorum %25 civarında bir düzeyde olabilir. Diğer açılardan Avrupa’dan bir farkımızın olduğunu düşünmüyorum. Ekstrüzyonda da durum benzer bir şekilde ilerleme göstermektedir. Sonuç olarak, bizim Batı’da rakibimiz yoktur, daha çok Doğu ile rekabet etmekteyiz, çünkü ülkemiz ağırlıklı olarak yarı mamul üretmektedir. (Şekil 10)



Şekil 10

Kişi başına düşen alüminyum kullanım miktarı açısından 5,2 kilogram Avrupa ortalamasına göre düşük gibi gözükmesine rağmen, Türkiye gelişme kaydetmektedir, çünkü birkaç sene önce bu oran 3-4 kilogram civarındaydı. Buradaki gelişme, diğer konuşmacıların da değindiği gibi, sanayide yaşanan ciddi büyümeden kaynaklanmaktadır. (Şekil 11)

2000-2006 yılları arasında Türkiye’nin alüminyum üretimine bakacak olursak, 2006 yılında alümina üretiminin (hammaddenin birincil malzemeden önceki hali) 170 bin ton, sıvı malzemenin 65 bin ton (bu pek değişmiyor ve değişmesi de öngörülüyor, çünkü elektrik enerjisi Türkiye’de çok pahalı), ikincil malzemenin 65 bin ton olması



Şekil 11

tahmin edilmektedir. Bu malzemeler ithal edilmiş 435 bin tonluk hammaddeyle birlikte değerlendirilerek, 210 bin ton ekstrüzyon, 180 bin ton yassı alüminyum, 35 bin ton kablo ve 140 bin ton döküm üretilmektedir. Bu ürünlerin de bir kısmı ihracata gitmekte ve bu ihracat da %80 oranında Avrupa ülkelerine yapılmaktadır. Yassı ürünlerde bu oran kesin olarak %60 iken, ekstrüzyonda %70, diğer ürünlerdeyse %50 civarındadır. (Şekil 12)

Türkiye

2000 – 2006 Yılları Arasında Alüminyum Üretimi (ton)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006T
Birincil Alüminyum							
Alümina	155.448	145.993	152.869	160.675	169.991	170.000	170.000
Sıvı Alüminyum	61.501	61.730	62.501	63.140	64.002	65.000	65.000
İkincil Alüminyum	40.000	52.000	55.000	60.000	63.000	65.000	65.000
Ekstrüzyon	858.000	95.000	100.000	140.000	170.000	190.000	210.000
Yassı Alüminyum	72.500	69.160	83.300	97.000	114.000	147.000	180.000
Kablo	16.307	16.575	21.118	28.895	33.232	34.000	35.000
Döküm	48.000	55.000	73.000	90.000	112.000	128.000	140.000

● 130.000 ton hammadde üretimine karşılık hammadde kullanımı 565.000 ton'dur.
● 435.000 ton hammadde ithal edilmektedir. Bugünkü LME değeri 1.200.000.000 USD

Şekil 12

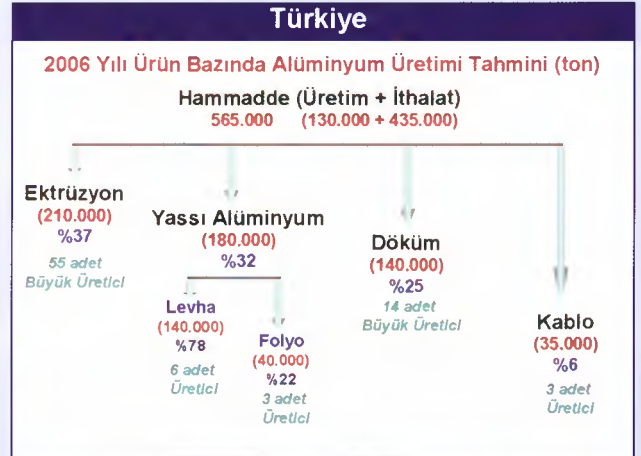
Tabloda Türkiye'deki ürün dağılımı yer almaktadır. Bu malzemelerin değişik sektörlerdeki kullanımı dünyayla benzerlik göstermektedir ancak Türkiye'de inşaat sektörü ulaştırmaya göre daha önemlidir, beyaz eşya, mühendislik uygulamaları ve ambalaj sektörü de çok önemli kullanım alanlarıdır. (Şekil 13)

Tabloda Türkiye'nin ürün bazında alüminyum üretimi yer almaktadır. Buradaki dağılımda firma isimlerinden daha ziyade firma sayısı önemlidir. Orta ve büyük sayılabilecek 55 üreticinin yanında 55 adet de küçük üretici bu alanda faaliyet göstermektedir. Endüstriye giriş çok kolaydır ve Türkiye'de bu alanda ciddi bir rekabet söz konusudur. Bu 55 üreticinin büyükleri ağırlıklı olarak ihracat yapmaktadır. Yassı üründe firma sayısı biraz daha azdır ve boyutları da çok farklıdır. 6 adet üretici, levha üretmektedir ve bunlardan



Şekil 13

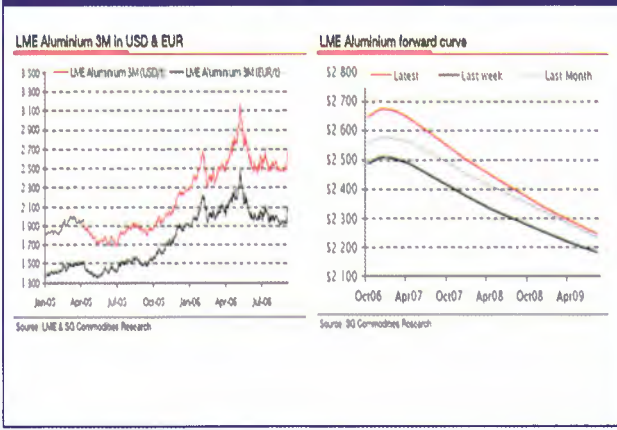
bir tanesi pazar payının hemen hemen %60'ına ve üretimin de %60-70'ine sahiptir. Folyodaya daha az sayıda şirket bu alanda faaliyet göstermektedir ve Assan firması %70-80 oranında pazar payına sahip olup ağırlıklı olarak da ihracat yapmaktadır. Dökümde firma sayısı daha sınırlı olmakla birlikte büyüme göstermektedir. Kablo sektörü de bakırın pahalılaşmasından dolayı tekrar canlanmaya başlamıştır. (Şekil 14)



Şekil 14

Metal Borsası'na bakacak olursak, bakırdaki problemin alüminyumda da olduğunu görürüz ama alüminyum bakıra göre çok daha geniş kullanım oranına sahiptir ve çok büyük bir endüstriye etkilemektedir. Son 1,5 yıl içerisinde tarihi bir zıplama olmuş ve 1.700 dolar civarından 3.000 dolar civarına bir artış göstermiştir. Şu anda biraz daha dengeli gitmektedir. Arz-talep dengesinin bozulmasında en önemli etkenler, enerji fiyatlarının, hammadde fiyatlarının ve nakliye fiyatlarının yükselmesidir. Tüm bunların sonucunda böyle bir artış olması mantıklıydı ama spekülasyon ortamı, dünya ekonomisinin genel olarak canlanması, bir takım fonların bir kararlar metal sektörüne daha fazla aktarılması bu fiyatları dalgalandırmıştır. Bugünlerde de büyük bir artış söz konusudur. Aslında bu durumun ekonomiye pek fazla ilgisi yoktur, 150-200 milyar dolarlık bir fon bu döngüyü hızlandırmaktadır. Bakırdaki artışların büyük bir kısmı spekülasyon ve genelde endüstriye kötü yönde etkilemektedir. (Şekil 15)

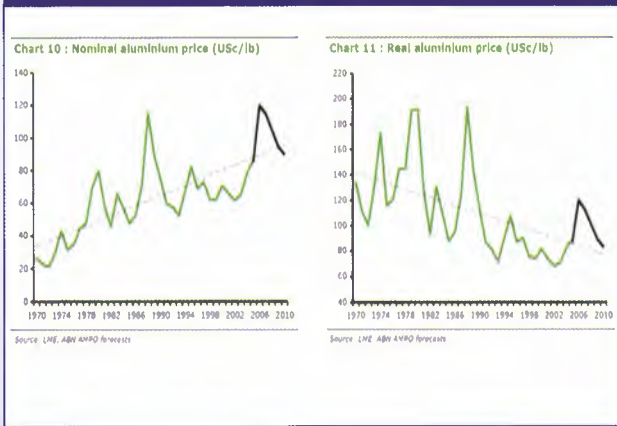
Londra Metal Borsası



Şekil 15

En son duruma bakacak olursak, genel anlamda alüminyum fiyatlarının önümüzdeki yıllarda 2.100-2.200 civarına düşeceğini söyleyebiliriz. Londra Metal Borsası'ndaki bu dalgalanma nominal olarak yükselmektedir ama son 30 yılı enflasyondan arındırılmış olarak bakarsak, alüminyum endüstrisi son derece verimli gitmekte ve alüminyum fiyatları da aslında göreceli olarak düşmektedir. Mevsimsel ve spekülasyonlu değişiklikler dışında genel eğilim, alüminyumun hammadde fiyatının düşmesi yönündedir. (Şekil 16)

Londra Metal Borsası



Şekil 16

Tabloda da görüldüğü gibi, dünyanın haftalık stok miktarı azalma eğilimindedir ve bu da Londra Metal Borsası'nın yükselme eğiliminin en temel göstergelerindendir. (Şekil 17)

Londra Metal Borsası

Primary Aluminium forecasts (mt)					
Last Update 08/09/2006					
	2004	2005	2006	2007	
Western smelter capacity	20.31	21.00	21.32	21.68	
Capacity utilisation (%)	91.9	92.9	93.3	94.1	
Western production	18.65	19.80	19.90	20.40	
Net imports from old East Bloc	3.65	3.73	3.30	3.30	
Western consumption	22.65	22.95	23.60	23.90	
Implied balance	-0.34	0.28	-0.40	-0.20	
Reported stocks (IAI + exch.):	-0.71	0.03	-0.22	-0.10	
- Change					
- Level	2.54	2.57	2.35	2.25	
- Weeks' consumption	6.8	6.8	6.2	4.9	
World production	29.91	31.87	33.65	35.45	
World consumption	30.30	31.95	34.00	36.86	
Implied balance	-0.39	-0.08	-0.35	-0.20	
Reported stocks (IAI + exch + Japanese port):	-0.65	0.02	-0.31	-0.10	
- Change					
- Level	2.89	2.91	2.60	2.50	
- Weeks' consumption	6.0	4.7	4.0	3.6	
LME cash price:	- USD/tonne	1,716	1,897	2,740	2,350

Source: IAI, WBMS, CRU, SG Commodities Research estimates

Şekil 17

Bütün bunların ışığında Türkiye'nin bir analizini yapmamız gerekmektedir. Türkiye'nin bence en önemli güçlü yönü, eğitilmiş ve ucuz işgücüdür. Burada eğitilmiş olması çok önemlidir, çünkü yarı mamul üreten firmalar olarak bizler artık dünyayla rekabet halindeyiz ve teknolojiyi en iyi şekilde kullanabilen işgücüyü, üretimlerimizin verimliliğini en iyi şekilde artırmalıyız. Büyük ve potansiyel pazarlara yakınlığımız çok büyük bir avantajdır. Avrupa'ya yakın olmamız bizi Çin'den daha avantajlı bir konuma getirmektedir. İç pazarın çok büyük bir büyüme potansiyeli vardır. Bir takım problemler olsa bile, Rusya, Karadeniz ve Körfezdeki hammadde kaynaklarına yakınız. Ülkemizde aslında önemli bir miltarda boksit rezervi vardır ve bu değerlendirilebilir. Ülkemizde yeni gelişen bir endüstri olduğu için, Türkiye en son teknolojiyi kullanmaktadır. Bu nedenle bazı ürün kategorilerinde Avrupa ve ABD'ye göre teknolojik üstünlüğe sahibiz. (Şekil 18)

Durum Analizi (SWOT)

Kuvvetli Yönler <ul style="list-style-type: none"> Eğitilmiş ve ucuz işgücü Büyük ve potansiyel pazarlara yakınlık İç pazarın büyüme potansiyeli Hammadde kaynaklarına yakınlık Ülkemizdeki boksit rezervleri Yeni üretim teknolojisi 	Zayıf Yönler <ul style="list-style-type: none"> Hammadde %78 dışa bağımlılık Yüksek enerji maliyetleri Yüksek finansman maliyetleri Ürün yelpazesindeki yetersizlik (ileri teknoloji ürünleri) Yatırım mallarında dışa bağımlılık
Fırsatlar <ul style="list-style-type: none"> Ortadoğu ve Rusya'da hammadde kaynaklarının büyüme potansiyeli Avrupa yassı ve ekstrüzyon üretiminin rekabetçi olmaması Büyüyen Orta ve Doğu Avrupa ile Ortadoğu pazarları Alüminyum'un diğer metalleri ikame etme imkanlarının artması USD'nin değer kaybı 	Tehditler <ul style="list-style-type: none"> Hammadde tükelleşme Dikey entegrasyonun H Mad üretiminde artışı Lojistik olarak en uygun hammadde kaynaklarının birleşmesi Dünya enerji fiyatları LME fiyatlarındaki spekülasyon hareketleri Yarı Mamul ve Mamul Ürünlerde Çin, Hindistan ve Ortadoğu kaynaklı rekabet AB çevre politikasının rekabet gücüne etkisi AB entegrasyonunda iş gücü maliyeti artışı

Şekil 18

En önemli zayıf yönümüz hammadde dışa bağımlı olmamızdır. %78 dışa bağımlıyız, bu nedenle de boksiti nasıl değerlendirebileceğimizi düşünmemiz gerekmektedir. Yüksek enerji ve finansman maliyetleri tüm endüstrinin problemleridir. Ürün yelpazesinde yetersizlik vardır, yani bizim mevcut teknolojimiz belirli katma değerdeki ürünleri üretmektedir ve Türkiye'nin artık yüksek katma değerli ürünlere doğru ilerlemesi gerekmektedir. Bu durum pazarlamada büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yatırım mallarında da dışa bağımlıyız. Türkiye yavaş yavaş gelişiyor ama preslerimizi, haddelerimizi ne yazık ki hâlâ dışarıdan almak durumundayız.

Fırsatlar öncelikle, Ortadoğu ve Asya'daki hammadde kaynaklarının büyüme potansiyelidir. Bu bizim için, diğer rakiplere göre göreceli bir avantajdır. Belki bazı katma değerli ürünlere olabilir ama Avrupa'nın genel olarak yassı ve ekstrüzyon ürünlerinde rekabetçi olması pek olası gözükmemektedir. Doğu Avrupa ile Ortadoğu pazarlarında tüketim büyümektedir ve biz de

buraya çok yakınız. Alüminyumun diğer metalleri ikame etme şansı vardır, çünkü çinkoya, bakıra ve bazı plastik malzemelere göre daha az pahalılaşmış durumdadır. Türkiye'nin pazarının avro, üretim mantığının da hâlâ dolar olmasından dolayı, doların değer kaybı ihracat avantajı sağlamaktadır.

En büyük tehdit, hammaddedeki tekelleşmedir. Şu anda alüminyum sanayimiz 1-2 firmaya bağlı şekilde yürümek durumundadır. Dikey entegrasyonda hammadde üretiminde bir artış söz konusudur ve bu da hammaddenin üzerine verdiğimiz primlerde ciddi problemler yaratmaktadır. Lojistik olarak, demin bahsettiğim gibi iki kaynağın birleşmesi dünyadaki en büyük problemdir. Bunda başka enerji fiyatlarının yüksek oluşu da bir tehdit unsurudur. Londra Metal Borsası'ndaki spekülasyon hareketleri, özellikle işletme sermayesinde problemi olan şirketler için çok bir ciddi tehdittir. Yarı mamul ve mamul ürünlerde Çin, Hindistan ve Ortadoğu kaynaklı rekabet, hammaddeden sonra Türkiye'yi en fazla tehdit eden unsurdur. AB çerçevesindeki politikalar önümüzdeki yıllarda rekabet açısından bize problem yaratabilecektir. AB entegrasyonu işgücü maliyetlerimizi de artıracaktır. Bütün bunların ışığında bir durum değerlendirmesi yapıldığında, alüminyum sanayi için önerilebilecek strateji ve politikalar şunlardır:

- Dünyadaki bilgi ve yönetim teknolojilerindeki gelişmeleri takip ederek operasyonel verimliliğimizi en üst düzeye çıkarmamız gerekmektedir. Çin ile ancak bu şekilde rekabet edebiliriz. Sanayimiz akla gelebilecek her türlü iyileştirme ve teknolojiyi kullanmak zorundadır. Bu konuda belirli şirketlerde ilerleme görülmektedir ama aile şirketlerinin biraz daha kurumsallaşması ve insan kalitesine önem vermesinde yarar vardır.

- Lojistik avantajlarımızı değerlendirerek, özellikle Avrupa pazarında müşteriye en iyi kalite ve hizmeti sunmak zorundayız. Müşterinin her türlü isteğini karşılayabilecek çözümler bulmamız gerekmektedir. Bu insanla da ilgili bir konu olmakla birlikte lojistikle de doğrudan alakalıdır. Bunu başarmamız, diğer rakiplerin pazara girmesi konusunda bariyer oluşturacaktır.

- Türkiye'de alüminyum kullanımının artması yönünde büyük potansiyel vardır, bu konuda eğitim ve tanıtım faaliyetlerini sanayi olarak artırmak zorundayız.

- Pazarı mevcut üretim teknolojilerine uygun tüketime göre şekillendirmek zorundayız. Bizim mevcut teknolojimizin özelliklerini düşünerek, müşterilerimizi bizim ürettiğimiz ürünlere alıştırmamız halinde dışarıdan gelecek benzer kalitede ve teknolojiye olmayan ürünlerin rekabet

gücünü azaltabiliriz. Burada ülkemizin bir takım pazarlama taktikleri uygulaması gerekmektedir. Bir diğer konu da mevcut teknolojilerin ilerletilmesidir. Örneğin yassı üründe bizim sıcak hadde teknolojisine girmemiz gerekmektedir. Ekstrüzyonda daha fazla katma değerli ürünleri üretecek bir teknolojimizin olması lazımdır.

- Potansiyel tüketim gelişmelerini dikkate alarak yeni ürünlere girmemiz, bunun için de teknolojiye yatırım yapmamız gerekmektedir.

- Boksit rezervlerimizi değerlendirmek zorundayız. Bunun için ülkemiz, alternatif enerji kaynaklarını muhakkak devreye sokmak zorundadır.

- Türkiye'deki yarı mamul üreticileri, Ortadoğu'daki hammadde üreticileriyle işbirliğine girmeyi düşünmelidir.

- Hem proses, hem ürün hem de yatırım teknolojileri açısından ArGe faaliyetlerine çok daha fazla kaynak ayrılması gerekmektedir.

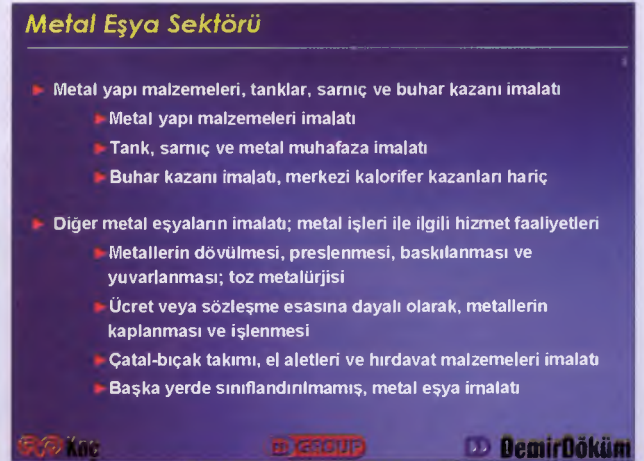
- "Hedging" yöntemiyle şirketlerimizi Londra Metal Borsası fiyatlarındaki değişikliklerden ve kur dalgalanmalarından profesyonelce korumamız gerekmektedir.

H. Can Azergün

Türk Demir Döküm Genel Müdür Yrd.

Bugün yapılan sektör bazlı oturumların, ilgili sektörlerin geleceğini şekillendireceğine inanıyorum.

Öncelikle, içinde birçok farklı sektörü barındıran metal eşya endüstrisinin kapsamını hatırlatmak istiyorum. Metal eşya sektörü, demir ve demir dışı malzemelerden üretimi yapılan her türlü yapı malzemelerini, el aletlerini, mutfak malzemelerini ve her türlü metalin dövülmesi, preslenmesi, kaplanması ve işlenmesi faaliyetlerini içerir. (Şekil 1)



Şekil 1

DİE'nin verilerine göre, Türkiye'de metal eşya sektörünün toplam imalat sanayi içindeki payı,

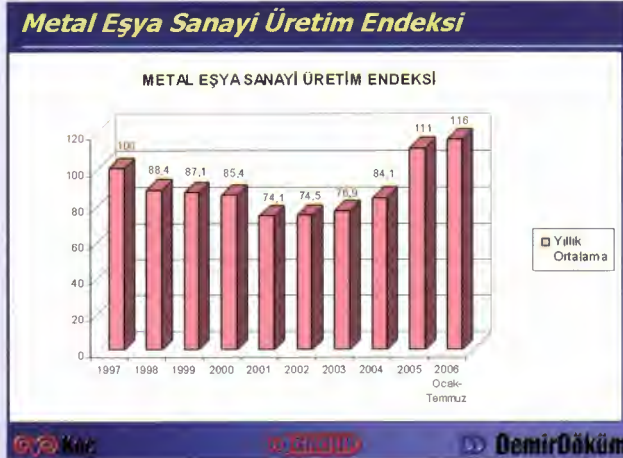
2005 yılında %3,39'dur. Dünyada ve Avrupa'da sanayisi gelişmiş birçok ülkede bu oran %6 ile %8 arasındadır. Türkiye'nin de bu alanda daha hızlı ilerleme kaydetmesi gerektiği açıktır. Metal eşya sektörü ekonomik krizlerden oldukça fazla etkilenmiştir. (Şekil 2)



Şekil 2

Ülkemizin son dönemlerde yaşadığı hızlı büyüme süreci imalat sanayine de yansımıştır. Toplam sanayi endeksi, üretimde 2004 yılında yıllık %9,8 artarken, 2005 yılında %5,4 oranında büyümesini sürdürmüştür. Ana metal sanayinde, 2004 yılında %11,6 artan sanayi üretim endeksi, 2005 yılında da %3,4 oranında bir artış göstermiştir. Metal eşya sanayinde artış, 2005 yılında %32 olarak hesaplanmıştır. Sektörün yarattığı katma değer, özellikle son yıllarda önemli bir artış gösterdiğini söyleyebiliriz.

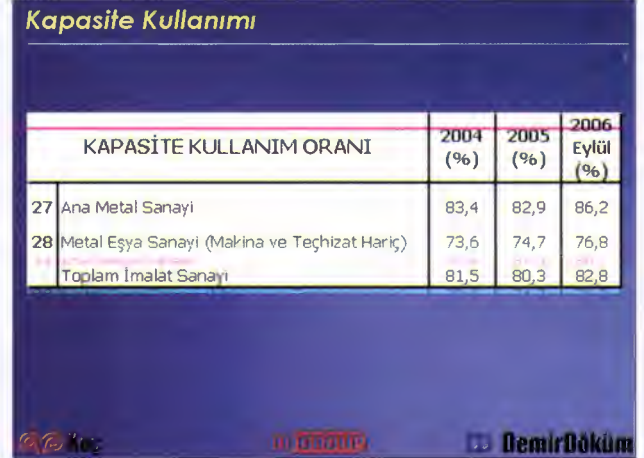
Grafikte de görüldüğü gibi, 1997'den başlayan düşüş, 2001 yılında dip noktasına ulaşmakta ve 2005 yılından itibaren de anlamlı bir artış göstermektedir. (Şekil 3)



Şekil 3

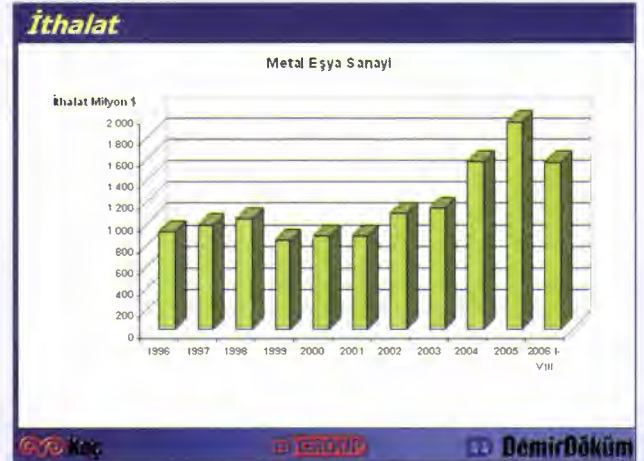
2006 yılında, son 15 senenin en yüksek kapasite kullanım oranına ulaşmış olmamız sevindiricidir ancak yakın ilişkide olduğumuz sektörlerle baktığımızda, kapasite kullanımında hâlâ geride kaldığımızı görmekteyiz. Örneğin ana metal sanayinde kapasite kullanımı 2004 ve 2005 yıllarında sırayla %83,4 ve %82,9 olmuştur. Toplam imalat sanayinde de kullanım oranı yine

%80'in üstündedir. Metal eşya sanayinin %75'e ulaşmış olmasının altında yatan nedenlerin daha derin irdelenmesi gerekmektedir. Kapasite kullanımını artırmak için ihracata ağırlık kazandırmamız gerekmektedir. (Şekil 4)



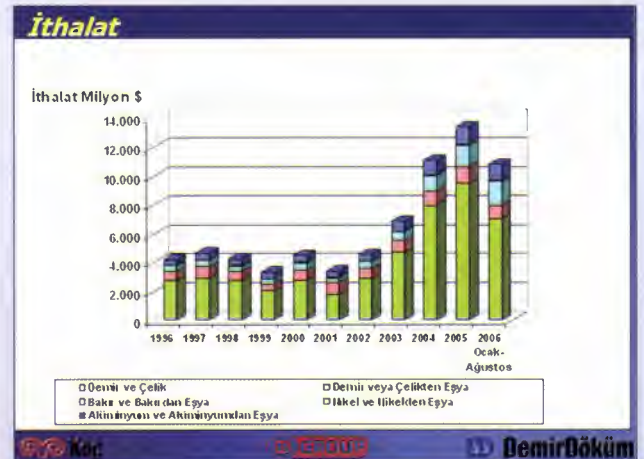
Şekil 4

Türkiye metal eşya sektörü, toplam ithalatımızın %2'sini oluşturmaktadır. Bu iş kolundaki ithalatımız 2 milyar dolara yaklaşmıştır. (Şekil 5)



Şekil 5

Metal eşya ithalatını hammadde ve diğer eşya ile karşılaştırdığımızdaysa, demir-çelik ithalatının çok yüksek olduğunu görmekteyiz. Demir ve çelikten üretilen eşya ithalatının alüminyum ve bakıra göre daha düşük olduğu da görülmektedir. (Şekil 6)



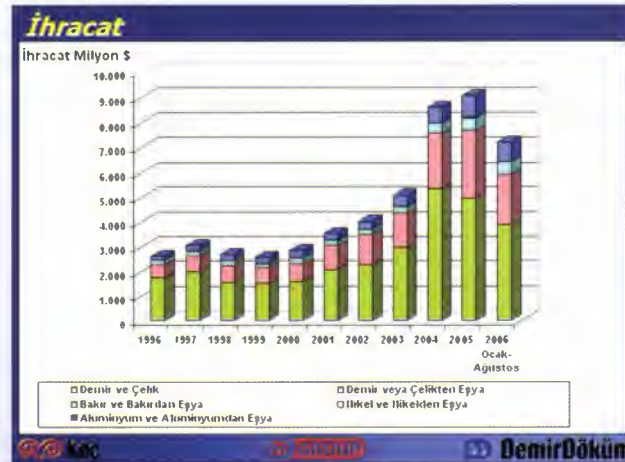
Şekil 6

Türkiye metal eşya sektörü toplam ihracatının %4'ünü oluşturmaktadır ve 2,7 milyon dolara yaklaşmıştır. Yıllar itibariyle ihracatımızın gelişimine baktığımızda, sektörün son üç yılda önemli bir ivme kazandığı görülmektedir. (Şekil 7)



Şekil 7

Metal eşya ihracatını hammadde ve diğer eşya ile karşılaştırdığımızda, demir-çelik ihracatının yine en büyük payı aldığı görülmektedir. ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nun 2005 yılı ihracatı içinde önde gelen sektörler arasında, metal eşya makine ve teçhizat sanayi ihracat artışı, %17,7 ile otomotiv sanayi sektöründen sonra ikinci sırada yer almıştır. (Şekil 8)

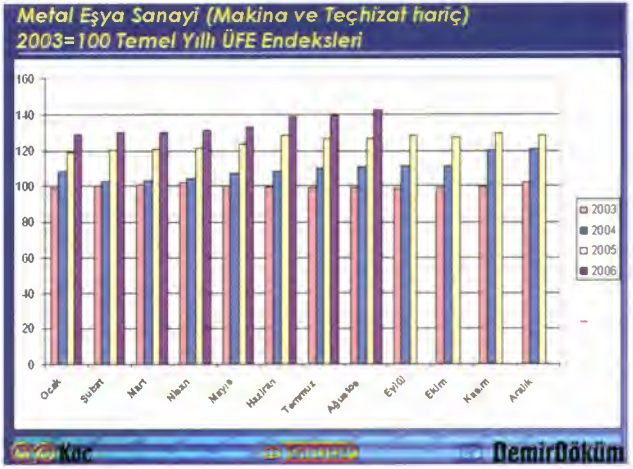


Şekil 8

Metal eşya sektöründe üretici fiyatlarının son 3,5 yıllık dönemde %40 artabildiğini görmekteyiz. Bunun sonucu olarak, kârlılığın önemli ölçüde azaldığı da görülmektedir. (Şekil 9)

ISO raporlarına göre, ilk 500'de yer alan metal eşya sektörü firmalarının 1994 yılına göre karlılıkları % 63 mertebelerinde azalmaktadır. İkinci 500'de yer alan firmalarda azalma, 1997 yılına göre %65'ler seviyesindedir. (Şekil 10)

Üretimdeki kalite ve başarının etkenlerinden biri de çalışanlardır. Ülkemizde istihdam edilen personelin genel olarak eğitim düzeyinin düşük olması dikkat çekmektedir. TİSK raporuna göre, istihdamın %70,1'ini ilkököl ve altı, %8,2'sini ise



Şekil 9

Ozel İmalat Sanayi Kuruluşları'nda Sektörel Satış Kârlılığı

ALT SEKTÖRLER	SATIŞ KARLILIĞI	
	Birinci 500 Büyük Kuruluş 1994=100	İkinci 500 Büyük Kuruluş 1997=100
İlaç, Boya	45,2	102
Metal Ana Sanayi	47,8	84,1
Kimya, Petrol Arıtım, İlaç ve Plastik	35,7	79,6
Tağ ve Toprakça Dayalı Sanayi	91,7	75,4
Elektrikli Makinalar ve Elektronik	29,4	71
Plastik	27,3	56,3
Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım	100,4	64,8
Makine ve Teçhizat	99,5	52,5
Metal Eşya, Makine, Elektrikli Makinalar ve Otomotiv Endüstrisi	39,4	45,1
Metal Eşya	37,7	35,8
Otomotiv Yanı Sanayi	28,5	34
Gıda, İki ve Tamam	98,5	22,1
Orman Ürünleri ve Mobilya	89,1	16,3
Tekstil, Giyim, Deri ve Ayakkabı	-3,6	-8,4

Şekil 10

lise dengi meslek okulları oluşturmaktadır. MESS verilerine göre, makine ve teçhizat hariç, metal eşya sanayinde 10 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde toplam 34.000 kişi çalışmaktadır. (Şekil 11)

İstihdam - Türkiye

- TİSK raporuna göre,
 - ▶ İlkokul ve altı % 70,1
 - ▶ Lise dengi meslek lisesi mezunları % 8,2
- Sektörde, 10 ve daha fazla işçi çalıştırılan işyerlerinde
 - ▶ Mavi yakalı 26.626
 - ▶ Beyaz yakalı 7.296
 - ▶ Toplam 33.922

Şekil 11

Sektörümüzün dünyadaki durumunu inceleyecek olursak, 2000 yılında 15 AB üyesi ülkede, toplam 270.000 firmada 3,2 milyon kişi çalışmakta olup üretim değeri 330 milyar avrodur ve bu da toplam üretimin %6,6'sını oluşturmaktadır. Ancak, bildiğiniz gibi Avrupa ülkelerinde sanayi üretiminin toplam katma değer içindeki payı gittikçe azalmaktadır. Hizmet sektörü gittikçe daha ön plana çıkmaktadır.

Günümüzde AB'ye üye olan ülkelerde, metal eşya sanayi azalma gösteren ilk 10 sektör içinde yer almaktadır. İlginç olan nokta, metal eşya sanayinin AB'ye aday ülkelerin en hızlı büyüme gösteren ilk 10 sektörü içinde yer almasıdır. Bu üretimin; coğrafi olarak yer değiştirdiğinin en önemli göstergesidir. Bunu Türkiye açısından fırsata dönüştürmek için, ihtiyaçların doğru tespit edilmesi gereklidir.

Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine baktığımızda, metal ve metal eşya sanayi üretimi hâlâ önemini korumaktadır ve üretim payı %8'den %17'ye kadar çıkabilmektedir. Buralarda, Slovakya, Romanya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerde güçlü bir sanayi vardır. Bu ülkelerin üretimi emek ve enerji yoğun olup ekonomik dalgalanmalardan oldukça etkilenen bir yapıya sahiptir. Uzakdoğu'ya göz attığımızda, Japonya'da metal eşya sektöründe 650.000 kişinin çalıştığını, üretimdeki payının %5, istihdamdaki payının %8 olduğunu görürüz. Burada ilginç olan nokta, sektörün 2000 yılından beri her yıl %1,1 küçülmesidir. ABD'de ise, üretim sektörü yıllık GSMH'nın %12'sini almakta, metal eşya sektörü ise üretimden %8 pay almakta olup 115 milyar dolar bir meblağa sahiptir ve ihracat tutarı da 25 milyar dolardır.

Metal eşya sektörünün vizyonunu; güncel teknoloji üreten ve kullanan, inovasyon bilincine sahip, kaliteli ve katma değeri yüksek ürünler üreten, kalifiye insan gücü çalıştıran, kurumsallaşmış firmalarla ülkemizin önemli üretim ve ihracat potansiyeli olan bir seviyeye çıkarmak, olarak belirtebiliriz.

Yansıda yer alan ve metal eşya sektörünün vizyonunu tanımlayan konuma geldiğimizde bu sektörde yoğun faaliyet gösteren Romanya, Macaristan gibi Doğu Avrupa ülkeleri, Endonezya ve Filipinler gibi Uzakdoğu ülkelerinin önüne geçerek fark yaratacağımıza inanıyorum. (Şekil 12)

Vizyon

Metal Eşya Sektörü'nü,

- ▶ Güncel teknoloji üreten ve kullanan
- ▶ İnovasyon bilincine sahip
- ▶ Kaliteli ve katma değeri yüksek ürünler üreten
- ▶ Kalifiye insan gücü çalıştıran kurumsallaşmış firmalarla,
- ▶ Ülkemizin önemli üretim ve ihracat potansiyeline sahip bir seviyeye çıkarmak.

Şekil 12

Bütün bu genel bilgilerin ardından, sektördeki durumumuzu değerlendirmemiz, zayıf ve güçlü yanlarımızı incelememiz gerekmektedir.

Türkiye'de Sektörün Durumu

▶ GÜÇLÜ YANLAR

- ▶ Genç ve dinamik bir nüfus
- ▶ Hammaddelerin yurtiçinden sağlanabilmesi
- ▶ Ucuz mühendislik, maliyet düşüklüğü
- ▶ KOBİ sayısının sağladığı esneklik
- ▶ Firmaların son yıllarda ihracata önem vermeleri
- ▶ Kurumsal kuruluşların, kalite ve yeni teknolojileri izlemeleri
- ▶ Tasarım yapacak nitelikte eleman mevcudiyeti



Şekil 13

Türkiye'de Sektörün Durumu

▶ ZAYIF YANLAR

- ▶ İmalatta güncel ve gelişmiş teknolojilerin yaygınlaşmamış olması
- ▶ AB pazarına bağımlı olunması
- ▶ Firmaların önemli kısmının Ar-Ge'ye yeterli önem vermemesi
- ▶ Sanayi-üniversite işbirliğinin yaygınlaşmaması
- ▶ Firmalar arası işbirliği
- ▶ Eski ve verimli düşük imalat makinelerinin yenilenmeyişi
- ▶ CE İşareti kullanımının gereklerini yerine getirme konusunda çalışma yapılmaması
- ▶ Marka İmajının oluşmaması
- ▶ Genç nüfusun, sanayinin istihdam beklentilerine uygun olarak eğitilememesi
- ▶ Kadrolaşmanın olmaması



Şekil 14

Türkiye'de sektörümüz, birçok sektörle aynı durumdadır. Yansılarda güçlü ve zayıf yanlarımız yer almaktadır. (Şekil 13-14)

Fırsatlarımız ise şunlardır:

- Yavaş da olsa iç pazarın gelişmesi
- Uluslararası ticaretin serbestleşmesi
- Firmaların önemli bir kısmının uluslararası standartlara uygun imalat yapmaları
- Firmaların, değişen pazar şartlarına ve değişen müşteri taleplerine cevap verme imkanı
- İmalatçı firmaların markalarının tanınır hale gelmesi;
- AB'nin serbest ticaret anlaşması imzaladığı ülkelerin, ithalatta uyguladıkları vergilerin düşecek olması
- Dünya Ticaret Örgütü'nün yüksek ithalat vergileri uygulayan ülkeleri, vergilerin düşürülmesine zorlaması
- Uzakdoğu ülkelerinde yatırım yapamayan AB firmalarının, Türk firmaları ile işbirliği yapmaya sıcak bakmaları
- Türk sanayisine güven duygusunun oluşmuş bulunması
- Rusya, Balkan ülkeleri, Türk Cumhuriyetleri, Ortadoğu ülkelerine yakınlık ve nakliye kolaylığı Tehditleri şöyle sıralayabiliriz:
- Gelişen ülkelerin ithalatta uyguladığı yüksek ve ülkelere göre farklılık gösteren vergiler
- Uluslararası standartlara uygun olmayan ithalat
- Uluslararası ticaretin serbestleşmesi sonucunda pazarda rekabetin artması

- Gelişen bazı ülkelerde uygulanan açık ve gizli devlet destekleri

Sonuç ve öneriler bölümünde öncelikle ArGe konusuna değinmek istiyorum. AB ülkelerinde, Avrupa araştırma alanının güçlendirilmesi amacıyla Çerçeve Programları oluşturulmaktadır. Komisyon tarafından ayrılan araştırma fonları, 20 yıldan beri ArGe çalışmalarına destek sağlamaktadır. Türkiye 6. Çerçeve Programı'na etkin bir şekilde katılamamış, katılım sırasında bütçeye yaptığı katkının %25'i oranında proje üretebilmiştir. Önümüzde Avrupa 7. Çerçeve Programı vardır. 2007-2011 yıllarını arasını kapsayan bu dönemde, 12 milyar avroya yaklaşacağı tahmin edilen bir kaynak söz konusudur. (Şekil 15)

Sonuç ve Öneriler

- ▶ Ar-Ge
 - ▶ TUBİTAK ve üniversiteler ile bağlantılı bir eğitim-seminer çalışması yapılarak Ar-Ge fon ve desteklerinin tüm firmalara duyurulması
 - ▶ TUBİTAK, TİDEP, TTGV VE KOSGEB, Ar-Ge fon, kredi teşvik ve desteklerden yararlanılması
 - ▶ AB 7. Çerçeve Programı kapsamındaki Ar-Ge destekleri için acil bir planlama ve yol haritası hazırlanması
 - ▶ Bir Ar-Ge merkezi kurulması
 - ▶ Tasarım, özgün ürün, inovasyon, teknoloji yönetimi kavram çalışmalarını bilince çıkaracak bir eğitim çalışması programının hazırlanması

Şekil 15

Ar-Ge konusunda, devlet desteklerinin tek bir çatı altında toplanması, özellikle KOBİ niteliğindeki kuruluşların bu desteklerden faydalanmasını kolaylaştırıp arttıracaktır. ArGe konusunda tüm sanayicilerin bu kaynaktan etkin olarak yararlanmaya çalışmak için işbirliğine gitmeliyiz. Sektörde ürün tasarımı çok önemlidir. Küçük değişikliklerle ciddi ilerlemeler kaydedilebilecektir. Tasarımda yapılacak ufak bir değişiklik müşterinin isteğine cevap verebilmektedir.

Ülkemizde tasarımcı sayısı azımsanmayacak düzeydedir. Bu kişilerin bir şekilde aynı çatı altında toplanıp finanse edilmesi sayesinde, başvuracak kişilerin eksiklikleri tamamlanabilecek ve geliştirmek istedikleri alanlar bu tasarımcılar üzerinden devam ettirilebilecektir. Yenilikçiliğe, tasarım geliştirmeye önem vermeyen firmaların bu alandan çekilmeleri kaçınılmaz görünmektedir. (Şekil 16)

İnsan kaynaklarına, insan sermayesine daha fazla yatırım yapmalıyız. Nitelikli işgücü ihtiyacına yönelik olarak, mesleki eğitim reformunun yapılması gerekmektedir. Meslek liselerinde ve üniversitelerde, yeni imalat teknolojilerinin öğretilmesine öncelik verilmelidir. Burada biz sanayicilere de önemli görevler düşmektedir. Hepimiz bu eğitim kurumlarına, yetişmiş eleman ihtiyacımız için önemli bir kaynak gözüyle bakmalı

Sonuç ve Öneriler

- ▶ Endüstriyel Tasarım
 - ▶ Tasarımcıların bir şekilde aynı çatı altında toplanması ve finanse edilmesi
- ▶ İnsan Kaynakları
 - ▶ İnsan sermayesine daha fazla yatırım yapılması
- ▶ Çevre
 - ▶ Kalite, sertifikasyon
 - ▶ CE kullanımı şartlarının yerine getirilmesi
 - ▶ Çevre şartlarına uyum konusunda, AB'nin mali desteklerinin değerlendirilmesi

Koç Koc

ERGUP

DemirDöküm

Şekil 16

ve destek vermeliyiz. Sanayi kuruluşları da, eğitim döneminde staj için gelen öğrencileri bir külfet olarak değerlendirmek yerine bu öğrencilerin beceri ve uygulamaya yönelik bilgilerinin artırılmasına çalışmalıdırlar. Eğitim sonrasında, bu elemanlar firmalara kazandırılacaktır. Yine burada, Koç Grubu olarak başlattığımız "Meslek Lisesi, Memleket Meselesi" projesinin tüm büyük ve küçük ölçekli sanayicilere örnek olmasını diliyorum.

Çevre şartlarına uyum konusunda AB'nin mali destek vermektedir. Bu konuda sanayicilerin bilgilendirilmesi ve bu imkânların değerlendirilmesi gerekmektedir. AB'de ömrünü tamamlamış makine ve teçhizatın düşük fiyatlarla ülkemize getirilmesi, sanayimize olumsuz etkide bulunacaktır.

CE kullanım şartlarının yerine getirilmesi, ülkemizde kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. ISO kalite güvence sistemleri, bir kereye mahsus yerine getirilen zorunluluklar olmamalı, bu konuda sorumlu mühendisler istihdam edilmelidirler.

Daha etkin piyasa denetimiyle, CE şartlarına uygun olmayan makinelerin imalatını, ithalatını ve piyasaya sunulmasını asgari düzeye indirerek, bu konuda yaşanan haksız rekabet giderilmelidir. CE sertifikasyonu ile ilgili olarak sektörümüzü ilgilendiren bir çok AB direktifi ve bu direktiflere bağlı EN standartlarına göre belgelendirme yapabilecek onaylanmış kuruluş ve laboratuvarlar konusunda büyük eksikimiz vardır.

Sektörümüzde ihracat yapan tüm kuruluşlar zorunlu olarak sertifikasyon işlemini Avrupa da bulunan laboratuvar ve onaylanmış kuruluşları kullanarak yapmaktadırlar. Bu durum ülkemiz açısından büyük kaynak kayıplarına neden olmaktadır. Ülkemizde de bu tür onaylanmış laboratuvarların kurulması için devlet, meslek odaları, sanayi işbirliğine gitmelidir.

Yurtdışı fuarlar konusunda, Dış Ticaret Müsteşarlığı ve KOSGEB devlet desteği vermektedir. Uygulanan teşvikler özellikle KOBİ

niteliğindeki şirketler için daha da artırılmalıdır. Son olarak bu sorunların üstesinden gelebilmek için ihtiyacımızı hepimizin bildiği bir sözle özetlemek istiyorum: "Birlikten kuvvet doğar." Atılım yapabilmemiz için, sektörde dernekleşme ve envanter oluşturulması gerekmektedir. Böylelikle firmalar hakkında, işletme performans analizlerine kadar, kapasiteler, üretilen ürünler, nitelik gibi pek çok detayın bulunabileceği sanayi taraması yapılabilecektir. Metal eşya sektörü, bünyesinde faaliyet gösteren dernekler bulunmaktadır ancak bunların hem etkinliğinin artırılması hem de daha büyük bir şemsiye altında toplanarak sektörün analizlerini ve daha uzun vadeli planlarını ortaya koyacak, bunları devletin ve sivil toplum kuruluşlarının nezdinde ilgili platformlarda dile getirecek yapıya kavuşmasını diliyoruz. (Şekil 17)

Sonuç ve Öneriler

- ▶ Yurtdışı Tanıtım
 - ▶ Dış Ticaret Müsteşarlığı ve KOSGEB'in verdiği fuar destekleri
- ▶ Sektör Dayanışması
 - ▶ Dernekleşme
 - ▶ Sanayi taraması, envanter

Koc İT GROUP DemirDöküm

Şekil 17

Merih Eskin

Darka Makina Şirket Ortağı

Genel olarak en çok vurgulamak istediğim husus makine sektörünün önemidir, çünkü bunu bugüne kadar hâlâ anlayamamışsak ve şimdi de anlamazsak, o zaman Türk sanayisinde bir takım şeyler düzgün gitmeyecek demektir. Makine sektörü stratejik öneme sahip bir sektördür, çünkü katma değeri yüksek teknoloji üretir, kamu açısından faydası yüksektir, tetikleyici gücü olan lokomotif sektördür. Tüm bunların bugüne kadar anlaşılması gerekmektedir, çünkü bildiğiniz gibi hiçbir sektör makinesiz olamaz. 4M kuralı vardır: man (insan), machine (makine), method (metod) ve material (malzeme). Girdi olarak düşündüğünüzde, makineleriniz olmazsa hiçbir şey yapamazsınız. (Şekil 1)

Sektörünün ihtiyacı olan makineleri ülkesinde üretemeyenler, o sektörde ne kadar ileride olurlarsa olsunlar, varoluşlarını devam ettirmek için kazançlarının önemli bir bölümünü makinelere yatırırlar ve bu paralar makine sektöründe güçlü olan ülkelere akar. Hiçbir gelişmiş ülke yoktur ki makine sektörünü kendi sektörleri arasında temel sektör olarak ilan

Makine sektörü stratejik öneme sahip bir sektördür.

- Katma değeri yüksektir-teknoloji üretir
- Kamu açısından faydası yüksektir
- Ölçeğe göre artan getiri yapısına sahiptir
- Tetikleyici gücü olan lokomotif sektördür
- Kriz anlarında en dirençli olan ve ayakta kalabilen bu sektördür.
- İstihdamı etkileyen 1 numaralı sektördür

Şekil 1

etmemiş olsun. Şu anda 12 tane gelişmiş ülke, makine sektöründe çok önemli rol oynamaktadırlar: Almanya, ABD, Çin, Japonya, İtalya, İngiltere, Fransa, Hollanda, Güney Kore, Singapur, Hong Kong ve Kanada. Bu ülkeler dünya makine ihracatından %77,2, ithalatından ise %67,5 oranında pay almaktadırlar.

Dünya makine ticaretine genel olarak bakacak olursak, Birleşmiş Milletler verilerine göre 2004 yılında toplam dünya ticareti 16,35 trilyon dolarken, toplam makine ticareti %14 oranında bir payla 2,35 trilyon dolarlık bir seyir göstermiştir. (Şekil 2)

DÜNYA MAKİNA TİCARETİ

2004 Yılı -COMTRADE (Birleşmiş Milletler) verilerine göre ;

- Dünya Ticareti Toplamı: 16,35 trilyon \$
- Makine Ticaret Toplamı: 2,35 trilyon \$
- Dünya Ticaretinden aldığı pay : %14

- 2,35 trilyonluk Dünya Makine Ticaret Hacmini 1.192 milyar \$'lık dünya makine ihracatı 1.159 milyar \$'lık dünya makine ithalatı oluşturmaktadır.

Şekil 2

Almanya, ABD, Çin, Japonya ve İtalya dünya makine ihracatının yarısından fazlasını gerçekleştirmektedir. Bunlara diğer ülkeleri de eklediğimizde, on iki ülkenin toplamı %77,2'ye yükselmektedir. İthalata baktığımızda, burada da aynı ülkelerin yer aldığını ama İngiltere ve Fransa'nın 2000 yılında azalttıkları ithalata geri dönmek zorunda kalmaları nedeniyle, ithalatta en önemli 5 ülke arasına dahil olduklarını görüyoruz. Bunun detaylarını tabloda görebilirsiniz. (Şekil 3)

Makine ihracatı konusunda Çin, 2002 yılında İtalya'yı geçerek, 2004 yılında Japonya'yı yakalamıştır. Japonya 2000'de Almanya'yı

TABLOLARDA YERALAN 5 ÜLKE DÜNYA MAKİNE İHRACATININ YARISINI, İTHALATININ İSE %44'ÜNÜ YAPIYOR					
DÜNYA İTHALAT VE İHRACATINDAKİ İLK 10 ÜLKENİN 2000-2004 YILLARI ARASINDAKİ MAKİNE (84.FASILIN TAMAMI) İHRACAT DEĞERLERİ (USD)					
	2000	2001	2002	2003	2004
ALMANYA	101.461.737.472	107.457.265.664	110.765.735.936	134.752.890.000	174.344.139.000
AB.D.	158.919.438.691	145.087.125.877	129.957.333.348	130.513.540.049	148.804.804.397
ÇİN	26.817.629.387	33.578.999.501	49.213.128.409	81.470.226.238	115.593.630.553
JAPONYA	102.058.970.859	83.447.846.237	83.849.011.120	94.293.784.504	115.067.983.490
İTALYA	48.396.283.904	49.467.043.840	50.880.527.616	60.858.351.598	73.487.733.624
5 ÜLKE TOPLAMI	437.654.052.313	419.036.203.180	424.646.738.491	501.898.794.792	627.298.293.068
DİĞER ÜLKELER	449.054.026.719	439.088.799.100	433.856.337.784	503.836.043.674	584.880.007.723
GENEL TOPLAM	886.708.079.032	858.127.002.280	858.503.076.275	1.005.724.838.466	1.192.178.300.790

DÜNYA İTHALAT VE İHRACATINDAKİ İLK 10 ÜLKENİN 2000-2004 YILLARI ARASINDAKİ MAKİNE (84.FASILIN TAMAMI) İTHALAT DEĞERLERİ (USD)					
	2000	2001	2002	2003	2004
AB.D.	195.223.665.224	164.980.746.840	164.189.194.397	172.948.678.833	203.991.360.607
ALMANYA	58.474.937.344	71.252.000.768	68.742.594.560	81.533.370.000	98.151.899.000
ÇİN	34.433.520.545	40.824.475.254	52.114.471.231	71.459.934.432	91.564.400.573
İNGİLTERE	57.130.743.809	51.613.819.417	51.369.385.984	56.472.647.618	64.665.938.700
FRANSA	45.855.764.407	44.807.397.376	43.295.887.360	49.533.784.064	57.284.812.310
5 ÜLKE TOPLAMI	391.126.032.529	373.088.241.656	379.711.539.534	431.948.416.950	515.298.153.194
DİĞER ÜLKELER	502.205.771.726	492.163.806.110	481.394.131.495	570.287.342.473	644.807.103.337
TOPLAM	893.332.404.255	865.252.047.766	861.105.667.029	1.002.215.759.423	1.159.985.256.531

Şekil 3

yakalayacak kadar büyük bir performans göstermiş ama bunun devamını getirememiştir. O yıllardaki seviyeyi tekrar yakalaması, aşağı yukarı 2004 yılını bulmuştur. Japonya'nın kendisini yakalaması Almanya için o kadar büyük bir itici güç olmuş ki, 2003 yılında ABD'yi geçerek birinci sıraya yükselmiştir. ABD'de belki de maliyetleri düşürmenin bir yolu olarak, şu anda baş edilmesi çok zor bir durum haline gelen Çin'i devreye sokmuş ve bu vesileyle bu durumun mimarı olmuştur. Bu grafiklerden gördüğümüz gibi, Almanya, Çin, İngiltere, Fransa ve İtalya ithalatta sürekli yükselme eğilimi göstermektedirler ve ABD de hep önde yer almaktadır.

Sıklıkla söylediğimiz gibi, makine sektörü öyle bir sektördür ki sadece makine satmanız yetmemekte, devamını da getirmeniz gerekmektedir. Yani bir şekilde destek hizmetlerini vermeniz gerekmektedir. Örneğin bizim şirketimiz, sadece uçakla 3 saat uzaklıktaki ülkelere ihracat yapma kararı almıştır, çünkü makine sattığınız yerlerdeki üretimi durdurmaya hiçbir şekilde hakkınız olamaz, gerekli desteği hemen vermeniz gerekir. Dolayısıyla komşu ülkeler çok büyük önem arz etmektedirler. Tabloda da gördüğünüz gibi, komşu ülkelerin 27 milyar dolarlık bir ithalat kapasitesi vardır ve biz bu ülkelere rahatlıkla makine satabiliriz. (Şekil 4)

TÜRKİYE İÇİN ÖNEMLİ ÇEVRE ÜLKE GRUPLARININ MAKİNE İTHALATI GİDEREK ARTIYOR...					
TÜRKİYE'NİN İHRACATINDA ÖNEM ARZEDEN ÜLKE GRUPLARININ 2000-2004 YILLARI ARASINDAKİ MAKİNE (84.FASILIN TAMAMI) İTHALAT DEĞERLERİ					
	2000 (\$)	2001 (\$)	2002 (\$)	2003 (\$)	2004 (\$)
ORTADOĞU ÜLKELERİ	18.185.492.256	19.425.268.752	16.026.949.905	15.795.218.991	8.571.274.880
TÜRK CUMHURİYETLERİ	1.689.609.326	1.578.952.133	227.055.936	1.969.143.656	3.203.769.410
KOMŞU ÜLKELER (RUSYA FED., YUNANİSTAN, ROMANYA, SLOVAKYA, İSRAİL)	14.859.611.057	16.173.285.341	17.717.183.707	21.762.946.057	27.570.374.551
AB'YE ÖYE İLK 15 ÜLKE	322.487.610.752	316.514.338.034	309.925.455.624	365.239.608.226	430.332.415.574
AB'YE ÖYE İKİNCİ 10 ÜLKE	24.170.948.864	26.154.268.374	28.640.498.667	35.971.391.559	44.510.158.885

Şekil 4

2005 yılı sonu itibariyle Türkiye'nin 5,2 milyar dolar makine ihracatı olmuştur. Bu bilgiler ışığında, bu fırsatın ne kadar büyük olduğunu değerlendirebiliriz.

Yansıda makine ticaretinde global trendler yer almaktadır. Bundan başka, son yıllarda makine ihracatında Almanya dışındaki Avrupa ülkelerinin sektördeki artış trendine yeterince uyum göstermedikleri görülmektedir. ABD ve Japonya makine ihracatında yatay bir seyir izlemişlerdir. En dikkat çekici gelişme, Çin'in makine ihracatını %400'den fazla artırmasıdır. İthalattaysa ABD ve Almanya her zaman olduğu gibi başı çekmişlerdir ancak ithalat artış oranı, ihracat artış oranının gerisinde kalmıştır. Çin ithalatta da rekor kırarak %300 oranında bir artış göstermiştir. Diğer önemli makine ithalatçısı ülkelerin, ithalatı genel olarak bu konjonktüre paralel gitmiştir. Dikkat çekici diğer bir nokta ise, makine ithalatının %40 gibi yüksek bir bölümünün geleneksel olarak makine ithalatçısı olmayan diğer ülkeler tarafından gerçekleştirilmiş olmasıdır. (Şekil 5)

Makine Ticaretinde Global Trendler

- ABD KENDİ BÖLGESİ OLAN GÜNEY AMERİKAYA OLAN İHRACATI ARTIRIYOR...

ÇİN'E YAPTIĞI İHRACAT SON 9 YILDA 3 KAT ARTTI...

ABD BİZİM ETKİ ALANIMIZDA OLMASI GEREKEN KUZEY AFRIKA ÜLKELERİNE DE İHRACATINI ARTIRIYOR...

ABD'NİN ÇİN'DEN MAKİNE İTHALATI SON 9 YILDA 10 KAT ARTTI... (44,2 MİLYAR DOLAR)

İKİ KOMŞU (KANADA VE MEKSİKA) ÇİN'DEN SONRA EN BÜYÜK TEDARİKÇİ...

ASYA VE AVRUPA DA ABD'YE ÖNEMLİ İHRACAT YAPAN ÜLKELER...

- ALMANYA DÜNYA MAKİNE İHRACATINDA LİDER KONUMUNU DEVAM ETTİRİYOR...

İHRACAT EN FAZLA ABD, ÇİN İLE KITA AVRUPASINA GERÇEKLEŞTİRİLİYOR...

ALMANYA'NIN ÇİN'DEN İTHALATI İSE 9 YILDA YAKLAŞIK 10 KAT ARTMIŞ DURUMDA...

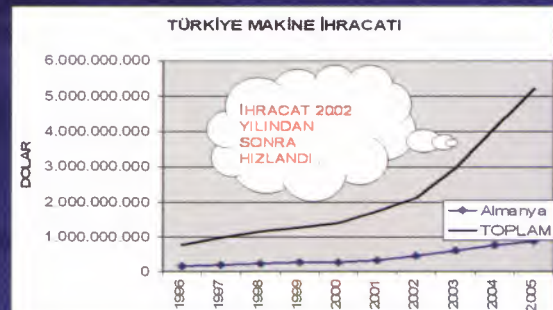
Şekil 5

Türkiye'nin makine ihracatına bakacak olursak, son 5 yılda çok hızlandığını görürüz. Makine sektöründe ihracat artış rekorları kırılmaktadır ancak dünya makine ihracatındaki payımızın %0,5 (binde 5) olduğunu görüyoruz. Almanya makine ihraç eden ülkeler arasında ilk sıradadır. İtalya, İngiltere, Fransa ve ABD onu izleyen diğer

TÜRKİYE'NİN MAKİNE İHRACATI SON 5 YILDA HIZLANDI...
2005 YILI MAKİNE İHRACATI : 5,2 MİLYAR \$

DÜNYA MAKİNE İHRACATINDAKİ PAYI: %0,5

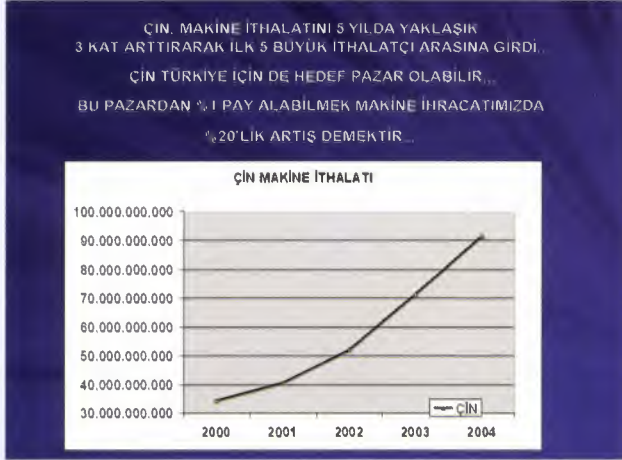
ALMANYA MAKİNE İHRACAT EDİLEN ÜLKELER ARASINDA İLK SIRADA.
İTALYA, İNGİLTERE, FRANSA VE ABD ONU İZLEYEN ÜLKELER



Şekil 6

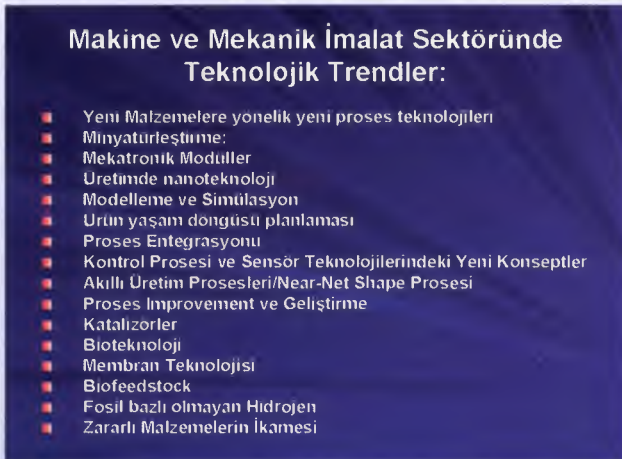
ülkelerdir. Burada özellikle belirtmek istiyorum ki, biz makine ihracatımızın %52'sini ABD ve AB'ye üye ülkelere yapıyoruz. Bu da, kalitede belli bir seviyenin yakalanmış olduğunun önemli bir göstergesidir. (Şekil 6)

Çin, makine ithalatını 5 yılda yaklaşık 3 kat artırarak ilk 5 büyük ithalatçı arasına girmiştir. Çin Türkiye için de bir pazardır. Bu pazardan %1 oranında pay alabilmek, makine ihracatımızı %20 artırmak demektir. (Şekil 7)



Şekil 7

Makine ve mekanik imalat sektöründeki teknolojik trendlere bakacak olursak, makine imalatında yeni jenerasyon malzemelerin kullanımına yönelik çok ciddi çalışmalar vardır. Özellikle nanoteknolojik malzemelerin kullanımıyla beraber, bunları işleyebilecek proses teknolojileri de büyük önem kazanmaktadır. Makine sektöründe belli bir dönem sonunda, alüminyum-magnezyum ve diğer "multimix" karışımlar çok önemli bir yer tutacaktır. Makine imalatında mikro-üretime geçiş için çok önemli çalışmalar yapılmaktadır. (Şekil 8)



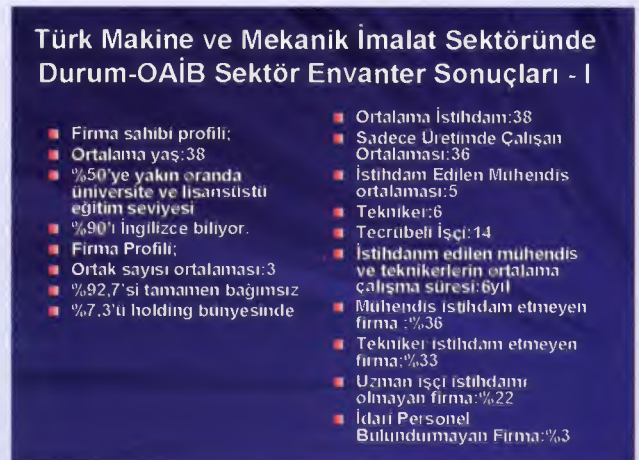
Şekil 8

Fraunhofer Enstitüsü'nün hazırladığı bir raporu kısaca özetlemek istiyorum. Mikro-üretime geçilmesi çok çok büyük bir trenddir ve buna minyatürleştirme çalışmaları adını vermişlerdir. Bunu yaparken, her noktada modelleme ve

simülasyonun kullanımı çok önemli hale gelmiştir. Görsel gerçeklik müşteriye, hem makinesinin tasarımında, hem hangi malzemelerle nasıl çalışacağına ilişkin bilgilerin kullanımında hem de üretim metotlarında ve bunu üretime nasıl adapte edeceklerinde çok ciddi bir maliyet avantajı ve hız sağlayacaktır.

Önümüzdeki dönemlerde, makine imalatında sürdürülebilir gelişmenin sağlanması için, ürün yaşam döngüsünün planlanması, olmazsa olmaz bir özellik olacaktır. Bu günümüzde de böyle olmasına rağmen, gelecekte daha büyük önem kazanacaktır. Özellikle insan hayatına ve doğal hayata olumsuz etkilerin sınırlandırılması burada önemlidir. Enerji tasarrufu, zehirli emisyonlar ve bunların yok edilmesi, atık yönetimi çok büyük önem taşımaktadır. Makine imalatında kitle üretimi değil, az sayıda ve özel tasarımların bile imalat sürecinde düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak kadar esnek ve hızlı üretimi mümkün kılan yüksek performanslı kesin bir proses kontrolü, tüm üretimde ve makine imalatında çok önemli hale gelecektir. Üretim devam ederken süreci kesintiye uğratmaksızın sürecin her noktasına müdahale edebilecek ve değişiklikleri sürece entegre edebilecek şekilde, üst düzey bir planlama ve kontrol sürecinin yapılandırılması gerekecektir. Bunlar 2020 yılı projeksiyonu olarak öngörülen hususlardır. Bunlar için yapılan bazı ek araştırma ve geliştirme faaliyetleri bulunmaktadır.

Ben aynı zamanda Orta Anadolu Makine Aksamları İhracatçı Birliği'nin (OAİB) Yönetim Kurulu Üyesiyim. Bu kurum tüm Türkiye'deki makine sektörü ihracatçıları temsil etmektedir. OAİB'de, 6 aylık bir çalışma sonunda, tüm makine sektörüne uygulanması için bir envanter hazırlanmıştır. Envanterin başlamasından önce de bir 6 aylık çalışma olmuştur. Her şeyden önce bu envanterin bir dönüm noktası olduğunu belirtmek istiyorum. Bu çalışma önümüzdeki günlerde bir basın açıklamasıyla duyurulacak. (Şekil 9)



Şekil 9

Bugüne kadar sanayiye yönelik bu kadar kapsamlı ve detaylı bir çalışma yapılmamıştı. Sektördeki durumu ve zemini net olarak bilemediğimiz için, makine sektörüne yönelik olarak net stratejilerin oluşturulması da, bildiğiniz gibi çok zordur ve bu strateji kurgulama şeklinde yapıldığındaysa işlemeyeceği çok açıktır. O nedenle bu çalışma, 103 soruyla, makine sektörüne ilişkin olarak özel eğitim almış anketörler tarafından her şirkette 2-2,5 saat süren bir görüşmeyle yapılmıştır. 5.200 firmada yapılan bu çalışmada, tam sayım olarak şirket ortakları ve en üst düzey yöneticilerle görüşülmüştür. (Şekil 10)

Türk Makine ve Mekanik İmalat Sektöründe Durum-OAİB Sektör Envanter Sonuçları - II

- Kapasite Kullanım Oranı Ortalaması:%64,1
- %80 ve üzeri kapasite kullanan firma:%22
- Ar-ge Faaliyeti Yapan firma:%58
- Ar-Ge faaliyeti yapan firmaların %59'unun Ar-ge harcamalarının ciroya oranı 1,2 iken,%41'lik kesimde bu oran %6-7 civarında gerçekleşiyor. Patent ,Faydalı Model yada Endüstriyel Tasarım Belgesi alabilme kapasitesine sahip firma %60 oranında iken,bu tarz sınav ve fikri mülkiyet haklarına sahip firma oranı sadece%15,2.(%8,1'lik oranda Patent,%6,1'lik oranda Faydalı model sahipliği var.)
- Firmaların sadece %29,3'ünün ise Marka Tescilli bulunmakta..

Şekil 10

Burada önemli bir noktaya değinmek istiyorum. AB'nin 15 ülkesi, yeni giren 10 ülkenin tüm makine sektörünü ele geçirmiş durumdadır. Dolayısıyla bizim de Türkiye olarak böyle bir sürece gireceğimiz beklenirse, en azından firma değerlerimizi bilançoda görünür hale getirmemiz çok önemlidir. Bunu yapacak imkânlarımız vardır ama %60 oranında bu kapasiteye sahip firmaların sadece % 8,1'inde patent ve %6,1'inde de faydalı model sahipliği olduğunu görüyoruz. Bu, üzerinde çok önemle durulması gereken bir konudur. (Şekil 11)

Türk Makine ve Mekanik İmalat Sektöründe Durum-OAİB Sektör Envanter Sonuçları - III

- Makine ve teçhizat yatırımı % 12,6 olmuş, yatırım yapan işletmelerin ise %5,5'i CNC tezgahlara yatırım yapmıştır. %10'nunda ise herhangi bir yatırım harcaması yapılmamıştır.
- Üretim yapan üyelerin %52,7'sinde CNC türü tezgah yok. Mevcut olanların çoğunluğu ise son 5 yıl içinde edinilmiş tezgahlardır. CNC tezgahı olmayanların ise %57'si imkanı olsa bu tezgahlardan almak istediğini belirtmiştir.
- Üreticilerimizin ürettikleri makinelerin ortalama FOB fiyatları geniş bir dağılım göstermekte ve sadece %11'inin ürettiği makinelerin değeri 100.000 USD'den fazla olmaktadır.
- Üye işletmelerimizin ortalama işgücü maliyetinin toplam ciroya oranı % 17,7 dir. Ortalama ana ürün maliyetinin satış fiyatına oranı ise % 67,8 olarak ortaya çıkmıştır. Taşıma % 5,1, elektrik ise yaklaşık % 4 pay almaktadır.
- İhracatçılarımızın %86,5'i müşteriye doğrudan satış yapmakta, %64'ü ürünlerinde kendi markasını kullanmaktadır.

Şekil 11

1950'li yıllardan bugüne gelen ve çok kısa bir süreci kapsayan makine sektörü, aslında devletten hiç teşvik alamayan sektörlerden bir tanesidir.

Türk Makine ve Mekanik İmalat Sektöründe Durum-OAİB Sektör Envanter Sonuçları - IV

- Firmaların %57,11 hiç bir destekten yararlanmıyor. %37,4'lük kısmı yurt dışı hıar desteğini kullanıyor.
- AR-GE, eğitim, marka desteği gibi desteklerden yararlanma oranının ise %5'in altında kaldığı görülmüştür.
- İç pazar payına firşkin olarak, üreticilerin yarısından fazlasının iç pazar payının %10'un altında olduğu ortaya çıkmıştır. %50'nin üzerinde pazar payı olan firma oranı % 9,9'dur.
- İhracatın satış içindeki payına göre bakıldığında üreticilerin sadece %25'nin ihracatının satış içinde %50'den fazla pay aldığı görülmektedir
- Üreticilerin %72'si maliyet yapısına göre fiyat belirliyor.
- Üreticilerin %53'ünün kredi kullanmıyor..Kredi kullananların ise üçte ikisi işletme kredisi kullanıyor.

Şekil 12

İşte bu yüzden makine sektörünün öneminin kavranması gerektiğini özellikle vurguluyorum. (Şekil 12)

Hedefimiz dünyanın ilk 15 makine ihracatçısı arasına girmektir ve bunu yapabiliriz çünkü basamakları çok hızlı atıyoruz ve şu anda mevcut verilere göre ilk 25'teyiz. (Şekil 13-14)

Makine Sektöründe Türkiye için nasıl bir strateji uygulanmalıdır

- Makine Sektöründeki ihracat artışı sektörün teknolojisini geliştirmesi için büyük önem taşıyacaktır. Yurtdışı Fuar Destekleri teşvik oranı yükseltilmeli ve bu sektöre özel olarak navlun ve stand teşvik miktarı artırılmalıdır
- Türk makine üretici ve ihracatçısı uzun vadeli kredilerle makinalarını pazarlama imkanı sağlanmalı
- "İhracatçı Çin" imajının "ithalatçı Çin" ile değiştirilmeli.. Çin ile büyük bir ticaret açığı veren Türkiye bu açığı makine ihracatı ile kapatmaya yönelmeli..
- Makine ihracat hedefinde Türkiye'nin coğrafyasına yakın olan ülkelerde kalıcı şekilde yerleşilmeli..

Şekil 13

Makine Sektör Vizyonumuz:

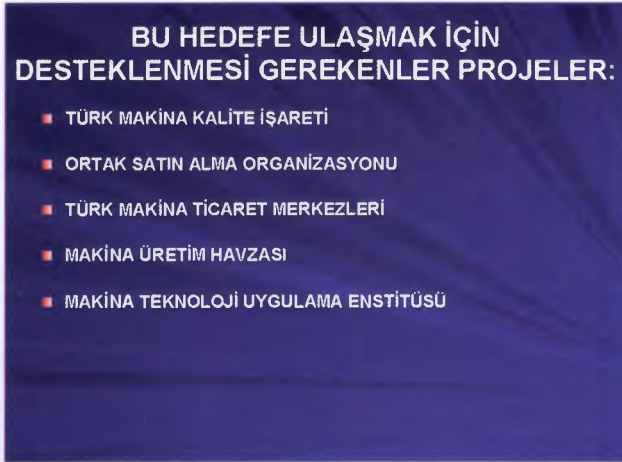
"Özgün tasarım ve yenilikçilik yeteneğini geliştiren, kaliteli ve katma değeri yüksek yatırım mali imal eden, kurumsallaşmış firmaları ile makine imalat sektöründe dünyanın ilk on beş ülkesi arasında yer almak"

Şekil 14

"Makine sektörü olarak biz devletten bir şey istemiyoruz, zaten desteklerden yararlanmıyoruz," dedik ama bu sektörün ilerlemesi için çok şey yapıldı ve bu yapılanların da ilerlemesi için mutlaka desteğe ihtiyacı olduğunu önemle vurgulamak istiyorum.

Makine sektörü olarak biz, artık elele tutuşmuş durumdayız. Türk Makine Kalite İşareti diye bir projemiz oldu. Biz burada bir imaj çalışması yapmak istiyorduk ama bu imaj çalışması aynı zamanda kalite ve standartların oluşmasını da sağlamalıydı. Bunu gerçekten hak eden firmalar da bu markayı kullanmalı ve Türk makinesi dünyada tek bir marka altında tanıtılmalıydı ve biz bunu gerçekleştirdik. Şu anda Dış Ticaret Müsteşarlığı da son onayı verdi ve Türk Makine Kalite İşareti yakında çok sıklıkla duyacağınız konulardan bir tanesi olacak. Makine sektöründe girdi maliyetleri çok yüksektir ve bu da rekabet gücümüzü olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, buna mutlaka çare bulunması gerekmektedir.

Çin, bunu devlet politikası olarak yapıyorsa bizim de yapmamız gerekir dedik ve yaptık da. Dış Ticaret Müsteşarlığı destek verdi, OAİB ortak oldu ve şu anda makineciler, bütün girdilerini bildirip, konsolide edip satın almalarını web tabanlı bir şekilde yapabilmektedirler. Burada katılım bir süre sonra daha da yoğunlaşacaktır. (Şekil 15)



Şekil 15

Türk Makine Ticaret Merkezleri'nin kurulması çok önemli bir hadisedir. Makine sektörü olarak sizler, mutlaka makine satacağınız yerlerde üs kurmalı ve köklenmelisiniz. Orada tek bir firma olarak, 200 ayrı ülkeye ihracat yapıyoruz ancak tüm ülkelere yayılmak mümkün değil. Bunu ortak bir şemsiye altında yapmamız ve Makine Ticaret Merkezleri'ni yurtdışında mutlaka oluşturmamız gerekmektedir. Bu konuda hazırlanan projeler tamamlanmıştır, destek sözleri alınmıştır. İnşallah metal sanayisinin de desteğiyle, hep birlikte bu konuyu da belirli bir aşamaya getireceğiz.

Makine üretim havzaları bizler için çok önemlidir. Makine üreticileri çok geniş alanlar kullanmak zorundadır ve aslında çoğu da kendi yerlerinde çalışmamaktadır. Sayın Bakanımız, Organize Sanayi Bölgeleri'ni kullanabildiğimizden bahsetti ancak kullanamıyoruz. Bir OSB'de, bir firma 200 dönüm gibi kullanım hedefinin çok üzerinde yer alabiliyorsa bu açıklama gerektiren bir göstergedir. OSB'ler bir rant alanı haline

dönüşmüşlerdir, bu yüzden buralardan kolaylıkla bir yer almak artık mümkün değildir. Dolayısıyla Türkiye, İtalya'nın Po Ovası, Yukarı Reine, Aşağı Reine gibi, tüm yan sanayisiyle ve Makine Teknoloji Uygulama Enstitüsü ile birlikte makine üretim havzaları yaratmalıdır. Bu konuda çok geç bile kalındığını düşünüyorum.

Sorular ve Katkılar

Soru

Konunun gündemine biraz aykırı düşen bir konuyu açıklamak zorundayım. Ben kablo ucu terminali üreten Atalay Kalıp Elektrik isimli firmanın danışmanıyım. Nasıl makinesiz hiçbir imalat sektörü olmazsa, kablo ucu terminali kullanmayan hiçbir makine de olamaz. Elektrik kullanan bütün aygıtlar, aparatlar, makineler için kablo ucu terminali üretiyoruz ve bugün 30'a yakın ülkeye ihracat yapan bir KOBİ'yiz. Maalesef finansman sorunuyla karşı karşıyayız. Ama bu parasızlık, kaynaksızlık sorunu değildir. Maliye Bakanlığı'nın Aralık 2005'te çıkardığı bir tebliğe istinaden bakır malzemelerini kullanan tüm imalatçıların KDV tevkifatında değişiklik olmuştur.

KDV'nin %90'ını, takip eden gün içerisinde vergi dairesine nakit olarak ödeyeceksiniz, onun dönüşümü de 5-6 ay sürecek. Biz bunu ödeyemeyecek duruma düşüyoruz ve devlete olan nakit borcumuz büyüyor.

KOBİ olarak bir dünya markası olmuşken, bu bizim için çok büyük bir sürpriz olmuştur. Maalesef Başbakanlık dahil, halimizi arz ettiğimiz bütün makamların bu konuda detaya incek bir birikimde olmadıklarını gördük. İç muhasebe sistemi, KDV tevkifatının devlete ödenip geri dönüşünden başlayarak evrak bazında altüst olmuş, KDV ayrı bir servis gerektirmiştir, vs. Neden diğer metal işleyici, maden işleyici, hammadde işleyici üreticilere bu KDV tevkifatı uygulanmamış da sadece bakır hammaddesini kullanan imalatçılara uygulanmıştır? Bu KDV tevkifatı, bütün imalatçılara hep birlikte uygulanamaz mı?

Mustafa Özkazanç

Ben de bakır ve bakır alaşımları sektöründen olduğum için, izninizle bu soruya ben cevap vermek istiyorum. Bakır ve bakır alaşımları sektöründeki kayıp ve kaçağın çok yükselmesi üzerine, Maliye Bakanlığı bir tedbir almak zorunda kalmıştır ve bu, yasadan gelen bir durumdur. Kayıp ve kaçağın çok yükseldiği sektörlerde belirli bir süreyle sınırlı olmak üzere, tevkifat uygulaması yapılabilmektedir. Bakır ve bakır alaşımları sektörü 1993'ten itibaren incelemeye alınmıştır. Kayıp ve kaçak gerçekten yüksektir ama diğer sektörlerle mukayese edilirse, belki de en düşük olan sektörlerden biridir. Alüminyum ve demir çelik

sektörleri de, özellikle küçük firmaların alımlarında kayıp-kaçağın yüksekliğinden şikayetçi olmalılar diye düşünüyorum. Sanayi Odası olarak biz bunu dile getirdik. Ya yaygınlaştırılsın ya bizimki de artık kaldırılınsın ya da KDV tevkiyatının ödenmesinde vadeli bir usul getirilsin diye, bu konuda görüşmeye de devam ediyoruz. Çünkü sizin asıl sorunuz KDV'yi götürüp peşin yatırmak. Eğer KDV'nin vadeli olarak yatırılmasına müsaade ederlerse bu durum bir süre daha devam ettirilebilir sanıyorum. Bu konuda görüşmelerimiz sürüyor.

Soru

Jeoloji mühendisiyim, makine parça imalatıyla uğraşyoruz. 13 tane komşu ülkeyle birlikte toplam 25 ülkeyle ticaret yapıyoruz. Makine ve parça imalatı yaptığımız için özellikle paslanmaz çelik konusunda hammadde kaynaklarımız son derece kısıtlı ve çözümlerimiz de sınırlı kalıyor. Krom ve nikelin Türkiye'de çıktığını ve çok ciddi bir ithalat kalemimiz olduğunu biliyoruz. Biz neden paslanmaz çelik üretmiyor da çok ciddi bir ithalat yapıyoruz? Biz İtalya'da özel zincir imalatı yapıyoruz ve kendi markamızla satıyoruz, çünkü paslanmaz çelik Türkiye'de üretilmiyor bu nedenle maliyetimiz yükseliyor ve satış yapamıyoruz. İkinci konu da, makine ve parça imalatı yaptığımız için, özellikle komşu ülkelerimizde ciddi bir pazara hitap etmeliyiz. Ancak burada finansman ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkıyor. Meslek örgütleri ve özel müteşebbisler olarak sizler bu konuda neler düşünüyorsunuz?

Serdar Koçtürk

Türkiye'de yassı ürün üretiminde ciddi sorun olduğunu sunumumda da söylemiştim. Paslanmaz saca gelmeden önce, Türkiye'nin, birçok lokomotif sektörünün ihtiyacı olan yassı ürünlerde daha düşük sermayeyle yapılabilecek yatırımları dahi yapamadığını gördük. Bunun ana nedeni, Türkiye'de çelik sektöründe sermaye birikimi olmaması ve devletin bu yatırımları yapmasının da maalesef engellenmesidir. Türkiye uzun yıllar bir pazar olarak görülmüş ve bir takım lobiler büyük sermaye gerektiren yatırımların önünde durmuşlardır. Ereğli Demir Çelik'in 9 milyon tonluk son yatırım planının da engellenmesi için çok büyük çabalar gösterildiğini biliyoruz. Orada bunun başarılması için büyük bir irade gösterilmiştir. Özetle, paslanmaz çelik yatırımı çok yüksek bir yatırımdır ve belli bir tüketim boyutuna ulaşmadan Türkiye'de o yatırımın yapılması mantıklı olmamaktadır. Bundan daha cazip geri dönüşü olan sıcak saca ve soğuk saca bile Türkiye'nin yıllık 4-4,5 tonluk ihtiyacı vardır ve bu ihtiyaç ithalatla karşılanmaktadır. Bir zaman içerisinde bunların hepsinin gerçekleşeceğine inanıyorum.

Merih Eskin

Makine sektörüyle ilgili kısma ben cevap vermek istiyorum. Makine sektöründe finansman destek paketi eksikliği bulunmaktadır. Bunu biraz genişletmekte fayda var, şöyle ki Türkiye endüstrisinde cari açığın %25'lik kesimi makine ithalatından kaynaklanmaktadır ve bu ithalat, finansman desteği yurtdışındaki rakiplerimiz tarafından verildiği için mümkün olmamaktadır. İkinci olarak, normalde siz aynı kalitede ve standartta makine ürettiğiniz halde, finansman desteği olan yurtdışından firmaların girmesine engel olamıyorsunuz. Benden 50.000 avroya alınacak olan makine, yurtdışından 100-150.000 avroya geliyor. Burada iki taraflı bir etki söz konusudur. Birincisi, makineye ihtiyacı olan insanlar, çok fazla maliyetli bir yatırım yapmış olmaktadır. Eğer 150.000 avro bir şekilde Türkiye'de kalsa, makine endüstrisini desteklemek için kullanılacaktır ama buradaki üretici vadelenmediği için daha pahalı olmasına rağmen yurtdışındaki üreticiden almayı tercih etmekte idirler. Bu konuda Eximbank ile bir görüşme yaptık. Vade süresini 3 yıla yakın bir süreye çıkarmak için bir hazırlık yaptıklarını, uygulamada olan bir takım şeylerin şartlarını değiştireceklerini söylüyorlar. Ancak biz, makine sektörüne ayrı bir kota verilmesini istiyoruz. İkincisi de, "makine sektöründen böyle bir kredi için başvuru olmuyor ki," diyorlar.

Soru

Merih Hanım 6 milyar dolarlık makine ihracatından bahsetti. Burada bir yanlışlık yok mu?

Merih Eskin

2005 yılı sonu itibariyle makine satış rakamımız 5,2 milyar dolardır.

Soru

Bir sorudan ziyade bir tespitimi dikkatinize sunmak istiyorum. Biz uluslararası ihalelerde teklif dosyalarının hazırlanmasına yönelik hizmet veriyoruz ve Avrupa'daki kamu ihalelerini günü gününe izliyoruz. Buralarda özellikle metal sektörüne yönelik çok ciddi ihalelerle karşılaşılıyor. Bu tür ihaleleri buradaki sanayici arkadaşlarımızın dikkatine sunuyorum.

Soru

2007 yılı içerisinde demir-çelik ve çinko fiyatlarında nasıl bir gelişme bekliyorsunuz?

Bahadır Özer

Biraz önce Hayrettin Bey ile aramızda bir konuşma geçti. Eğer Hayrettin Bey bakır fiyatlarını, biz de

alüminyum fiyatlarını öngörebilseydik, sanayicilik yapmaya gerek kalmaz, spekülörlük yapardık. Bilimsel anlamda bilgiye ne kadar çok ulaşırsanız, değişkenleri ne kadar fazla yorumlarsanız, ileriye dönük öngörülerinizde o kadar sağlıklı varsayımlarda bulunabiliyorsunuz. Çelik sektörüyle ilgili olarak, 2007 yılını biraz uzak bir süreç olarak görüyorum. Yalnız önümüzdeki 3 aylık süreçte, yassı mamullerde bir düşüş eğilimi bekliyoruz. Çin 27 Ekim'de çelik sektörü için çok önemli bir karar almıştır. Yarı mamul ihracatlarına %10 oranında vergi getirmiş, yani ihracatçının önüne %10luk bir duvar örmüştür. Bunun ana nedeni şudur: Çin aslında çelik sektöründe, bilhassa yarı mamul ihracatında kâr edememekte, buna karşılık hammaddede, demir cevherinde dışarıya çok bağımlıdır, 300 milyon tonlara varan bir ithalatı vardır.

Makro seviyede bakıldığında, hem kâr etmeyip hem de çok büyük çapta ithalatı yapılan bir ürünün ihracatını engellemek o ülkenin menfaatleri açısından çok önemliydi, çünkü bu ihracatlar onların hammadde talebini artırmakta, pazarlık gücünü düşürmektedir. Muhtemelen 27 Ekim'deki kararın yansımalarını göreceğiz, çünkü bu yarı mamul ihracatının engellenmesi (çelik, kütük ve slab burada ana ürünler), ana ürünlerde bir fiyat artışına yol açacaktır. Ama bu ürünlerin bir bölümünün Çin pazarında tekrar mamul haline gelmesi ve belli vadeden sonra da mamul olarak ihraç edilmesine yönelmesi olgusuna da dikkat etmek lazım. Belli bir vadeden sonra da mamul arzını artıracaktır, çünkü Çin'de şu an boş kapasiteler bulunmaktadır. Şu an yarı mamul ihraç etmek daha kârlı olduğu için tercih edilmekteydi. Uzun mamullerde, yurtdışı için bir miktar artış, iç piyasa mevsimsel olarak düşüş bekleniyor. Pazartesi günü İhracat Koordinasyon Toplantısı'nda üreticilerimizle bir aradaydık ve ihracat fiyatlarında bir toparlanma, yassıda da düşüş beliyoruz. Bu tahminler kısa vade için geçerlidir, 2007'yi söylemek çok zor.

Serdar Koçtürk

Çinko konusunda uzman değilim ama önümüzdeki 4-5 aylık dönem içerisinde bir düşüş beklenmiyor, çünkü çok büyük bir darlık var. Fakat fiyatların böyle yükselmesinden dolayı, hem dünyada hem de ülkemizdeki maden işletmelerinde çok ciddi devrallmaları var. O yüzden önümüzdeki yıllarda, tekrar 2.000-3.000 civarına düşecektir ama gerçekten, bir monopolleşmeden kaynaklı gereksiz bir fiyat artışı söz konusudur.

Soru

Öncelikle Kongre'nin ana ruhuna uygun olarak envanter ile ilgili yaptıkları açıklamadan dolayı Merih Hanımı kutlamak istiyorum. Bu tamamen

eksiksiz yapılan, sektörün tamamını tarayan bir envanter olmuştur. Organize Sanayi Bölgeleri ile ilgili olarak bazı sorunlarla karşılaştığınızı söylediniz. Bu hedef aldığınız yerle mi ilgiliydi, yoksa genel olarak TOBB'un yönetime katılımıyla ilgili bir sorun muydu?

Merih Eskin

Organize Sanayi Bölgelerinden normalde sanayicilerin çoğunun bedelsiz, sadece altyapı hizmetlerinin karşılığını ödeyerek sahip olduğunu biliyorsunuz. Ama şu anda OSB'lerde yerler çok yüksek metrekare fiyatına satılmaktadır. Türkiye'de makine sektörünün yoğunlaşmış olduğu 7-8 il vardır ve bunların hepsi gelişmiş yörelerdir. Bir makineci yan sanayiye yakın olmak zorundadır. Makine sektöründe çalışanlar idealist insanlardır, ellerine ne geçerse işlerine yatırırılar dolayısıyla olabildiğince geniş yerler almak ve kullanmak isterler ama bu fiyatlarla bu mümkün olamıyor. Burada gelişmiş yörelerde olmanızın yarattığı bir sorun var ve bu arazi maliyetlerinin çok yüksek olmasıyla sonuçlanıyor. Organize Sanayi Bölgelerinden yer almakta medet umuyorsunuz ama oralardan yer almak şu an için yatırım için yer almakla eşdeğer.

Soru

İlk sorumu İstanbul Sanayi Odası yönetimine arz etmek istiyorum. İlişkide olduğumuz, kendilerine mahkum olduğumuz Bakanlıklar ve kamu kuruluşlarından ilgili yetkililer, bu toplantıya davet edildiler mi? Biz bu tür toplantıları Mühendis Odaları'nda da çok yapıyoruz ve genelde kendi aramızda bir dertleşmeye dönüşüyor. Diğer sorum Bahadır Özer Bey'e. Tekelleşmenin önemli bir tehdit olduğundan bahsettiler. Yüzde yüz katılıyorum. Diğer metallerde de aynı tehdit var. Yalnız Türkiye'deki özel sektör sermayedarları olarak, ulusal sermaye sahipleri olarak devlete karşı bir tutum içinde miyiz, değil miyiz? Seydişehir alüminyum tesisleri dünyadaki ender entegre tesislerden bir tanesidir ve şu anda Oymapınar Baraj elektriğini maliyet fiyatına, 0,2 cente almaktadır, dünyadaki rakipleriyle 2 cente almaktadırlar. Güçlü bir kuruluş olarak, primerciler dahil olmak üzere, Türkiye'deki alüminyumcuları bir araya getirmeyi, dışardaki tekellere karşı Türkiye'de birlikte bir strateji oluşturmayı düşünüyor musunuz? Diğer metallerde de aynı tehlikeler ve tehditlerle karşı karşıyayız.

Bahadır Özer

Enerji sorunu, Türkiye'nin en büyük sorunudur ve alüminyum üretiminde çok büyük bir maliyet arz etmektedir. Biz Seydişehir'in özelleştirilmesinde de Türkiye Alüminyum Sanayicileri Derneği (TALSAD) bünyesinde bu

şekilde düşünceler oluştu ancak bir türlü bir araya gelip de bu tesisin toplu alınmasında başarılı olunamadı çünkü sadece Oymapınar Barajı'nın kapasitesi Etibank'ın ihtiyacını tam olarak karşılayamamakta, bazen dışarıdan satın alınması gerekmektedir. Ekonomik olarak Türkiye'nin, önümüzdeki on yılda alüminyum hammaddesini bu darboğazda üretmesi zordur, bu nedenle Türkiye'deki alüminyum üreticileri hammadde satın alımını belli bir politika çerçevesinde beraber yapabilirlerse, ekonomik bir fayda sağlanabilecektir. Onun haricinde ülkemiz, alüminyum tedariki açısından ciddi problemler yaşamaktadır.

Mustafa Özkazanç

Ben de sorunuzun birinci kısmına cevap vermeye çalışayım. Kamunun sanayile ilgili tüm birimleri, İstanbul, İzmit, Bursa, Marmara Bölgesi'ndeki tüm sanayi illerinin ilgili kamu birimleri, üniversitelerimiz, ilgili Bakanlıklarımız Kongremize davet ediliyorlar.

Müjdat Keçeci

Denizli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Aynı zamanda TOBB'un ana itibarıyla oluşturduğu ve Halk Bankası'nın ve KOSGEB'in de birlikte olduğu bir KOBİ A.Ş.'miz var. Özellikle Merih Hanım'ın finansmanla ilgili bahsettiği konuya destek için söylüyorum. KOBİ A.Ş. olarak tüm sektörler, özellikle risk sermayesi bakımından finans desteği sağlıyoruz. Dolayısıyla bu noktada, bütün sektörler içerisinde özellikle makine üreticilerine hitap ediyoruz. Bursa'da ve İstanbul'da iki firmayla bu ortaklığı kurmak üzereyiz. Elimizde çok büyük bir fon var ve sizin önderliğinizde ve rehberliğinizde, ilgi duyan, şartları uyan kurum ve kuruluşların bu fondan yararlanmak için, KOBİ A.Ş. ile irtibata geçmelerini tavsiye ediyorum.

Merih Eskin

KOBİ A.Ş.'yi çok yakından takip ediyorum. İlk olarak Bursa'dan BUTEK'e verdiniz, iki tane daha çıktığını duyunca sevindim ama yeterli değil, çok daha hızlı çıkması gerekiyor, çünkü sektörün çok ihtiyacı var.



OTURUM 3B

Sektör Analizleri: Kimya ve İlaç Sanayii

Oturum Başkanı:

Prof. Dr. Hasancan Okutan İTÜ Kimya Metalurji Fakültesi Dekanı

Konuşmacılar:

Dr. Dieter Ambros AmChem Danışmanlık Yönetim Kurulu Üyesi

Timur Erk Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Bşk.

Doç. Dr. R. Serdar Alpan Nobel İlaç İş Geliştirme Direktörü

Türkiye kimya endüstrisine genel olarak bakıldığında, CEFIC'in 2004 rakamlarına göre 2.000 milyar avroluk kimyasal üretim pazarına sahip olduğumuzu görüyoruz. Kimya sektörü Avrupa'daki en geniş endüstriyel sektör. 1930'lu yıllarda 1 milyon ton kimyasal üretim yapılırken 2000'lerde bu rakam 400 milyon tona çıkmıştır. Benzer şekilde dünya ilaç pazarına baktığımızda yaklaşık 500 milyar avroluk bir pazar söz konusudur. Türkiye genelinde kimya sektöründe 20.000 üzerinde şirket bulunmaktadır ve bunların çoğu da Marmara bölgesinde lokalize olmuş kuruluşlardır. Son 4 yılın rakamlarına baktığımızda ithalatla ihracat arasındaki makas giderek kapanmakla birlikte 2005 değerlendirmesinde ihracatımız 5 milyar dolar mertebesindeyken maalesef ithalatımız 18 milyar dolar mertebesinde gerçekleşmiştir. Bu yıl itibarı ile ithalat ve ihracat dahil yaklaşık 30 milyar dolarlık bir sektörden bahsediyoruz. Yine bugün konumuz olan ilaç sektöründe de yaklaşık 7 milyar dolarlık bir pazar söz konusudur.

Hızlı artan bir bilgi çağındayız. Teknolojik gelişme çok disiplinli ve pazarlar küreselleşmiş durumdadır. Çevre tehlike altında ve biz sürdürülebilirliği konuşuyoruz. Toplumsal sorumluluk çok önemli. Şirketlerin yapılanmasında katılımcılık ve değişim çok hızlı yaşanmaktadır. Böyle bir 21.yüzyıl çehresinde dünya kimya endüstrisinin karşılaştığı önemli hususlar; pazarların küreselleşmesi, doğal kaynakların azalması, çevre duyarlılığının giderek artması, müşterilerin ürün kalite beklentilerinin giderek artması, nitelikli iş gücünün giderek artması, yani ürünlerin pazara hızlı sunulması ve şirketlerin birleşmesidir.

Kimya endüstrisi gelişmiş ülkelerin ArGe faaliyetlerine baktığımız zaman özellikle son gelişmeler doğrultusunda yeni kimya bilimini 3 alanda tanımlayabiliyoruz. Bunlardan birincisi kimyasal sentez, ikincisi "biyo" süreçler, biyoteknoloji ve yaşam bilimleri, üçüncüsü ise malzeme teknolojileridir. Geldiğimiz şartlarda karşımızda AB süreci var. Tabii ki AB sürecinde kimya sektörü için de bir çok yenilikler ve değişimler olacak ama sektörümüzü bekleyen çok önemli sorunlarımız var. Teknik mevzuata göz attığımızda başta iş sağlığı güvenliği, çevre ve özellikle kimya sektörümüz için REACH direktifi ve akreditasyon çok önemli teknik mevzuatlar olarak karşımızda duruyor. Hepimiz tarafından bilinen ve 2 gündür sürekli üzerinde tartıştığımız konulardan biri bizim sektörümüzü de, hem ilaç hem de kimya sektörünü, yakından ilgilendiriyor, bu da AB mevzuatına uyumluluk ve adaptasyon sorunuyla birlikte özellikle Uzakdoğu'dan Çin ve Hindistan'dan ve yakınımdan Bulgaristan ve Romanya'dan gelen yeni tehditlerdir.

Tüm bu değerlendirmelerimize baktığımızda Türkiye'deki son gelişmeler doğrultusunda kimya endüstrisinde neler oluyor, örgütlenmeler var mı? Daha önce belirttiğim bir kaç önemli konu başlıkları ile ilgili hususlar masaya yatırıldı mı sorusunu ben olumlu biçimde evet olarak cevaplamak istiyorum, çünkü kimya sektöründe iyi bir örgütlenme var. Son iki senedir Kimya Sektör Platformu bünyesinde sektörün ve alt sektör temsilcileriyle beraber herkesin az önce size arz etmiş olduğum konuları masaya yatırdıkları, tartıştıkları çok önemli gelişmeler oldu. Geçen sene, Kimya Sanayi Gelişim Şurası yapıldı, yine bildiğiniz gibi 6. Ulusal Kimya Sanayisi Kongresi düzenlendi ve yine platformun geniş katılımlarıyla 9. Kalkınma Planı'nda Kimya ve Özel İhtisas Komisyonu'nda sektörümüzün platformu gerçekten önemli roller oynadı ve gerçekten çok güzel bir rapor meydana çıkardı. Diğer bir gelişme Sayın Timur Erk'in Başkanlığını yaptığı Kimya Sektör Meclisi'nin TOBB bünyesinde faaliyete geçmiş olmasıdır. Bundan sonra tüm konular meclis bünyesinde tartışılacak ve problemler halledilmeye çalışılacaktır diye düşünüyorum.

Dr. Dieter Ambros

AmChem Danışmanlık Yönetim Kurulu Üyesi

Öncelikle kimya ve ilaç sanayinin tarihçesinden başlamak gerektiğini düşünüyorum.

19. yüzyılın sonlarında hem kimya hem de ilaç sanayinde sentetikler, demir çelik endüstrisinde kullanılan kömür katranının hammadde olarak sentetiklerde kullanılmasıyla başladı. Kimya sektörü sentetiği boyar madde olarak kullanmaya başlarken İsveç, Fransa, Alman ve İngiliz üreticiler I. Dünya Savaşı'na kadar sentetiği ilaç sektöründe kullanarak dünya liderliğini sağladılar. Buna paralel olarak da ilaç sanayinde aynı yıllarda sentetik ilaçlar gelişti.

Kimya sektöründe ki gelişmelere bakacak olursak I. Dünya Savaşı'na yakın bir zamanda gübre sanayinde kullanılmak üzere yüksek basınçlı amonyak sentetikleri üretildi. 1920'lerde yüksek basıncın kullanılmasıyla Almanya'da kömürden petrol çıkarılmasında kullanıldı. Aynı dönemde ABD'de petrol çıkarılmasında kullanılmaya başlandı. 1930'lardan II. Dünya Savaşı sonrasına kadar kimyasalların hammaddesi olarak petrol ve gazın hakimliğinde geçen bir dönem oldu.

1960-70'ler arası firmalar uluslararası olma yolunda adımlar atmaya başladılar, ihracata yönelmeler ve ortak girişimler oluşmaya başladı ve 2000'lerde de globalleşme gelişti.

Bazı ülkelerin büyüme oranları ile ilgili Çin'e ve aynı şekilde büyüme oranı olan bir diğer ülke Hindistan'a dikkatinizi çekmek istiyorum. Batı pazarlarının doyduğunu görüyoruz. Avrupa'daki büyüme oranının %1-3'lerde, ABD'de %4-5'lerde

olduğunu görüyoruz. Ancak gerçek büyüme %8-10 ile Çin ve Hindistan'da, bunları %6-7 ile petrol ve gaza dayalı gücüyle Rusya izliyor. Avrupa'nın %50 petrolünü ve %60 gazını temin ediyor. Latin Amerika Avrupa'dan daha aktif olmasına rağmen gerçek değişim, geçmişteki yüksek büyüme hızlarından Avrupa'nın "flat business"e, ABD'nin yavaş büyüme hızlarına gelmesi, buna rağmen Rusya, Çin ile Hindistan'nın büyüme hızları inanılmaz yükselmiştir.

Hammadde eğilimine bakacak olursak neredeyse bütün hammaddelerde özellikle fosile dayalı olanlarda dünyada eksiklik yaşanmaktadır. Norveç hariç Avrupa sanayisi petrol ve gazda ithalata dayalı. Kömür pahalı bir hammadde ve kendi kömürleri olmasına rağmen çıkarmak işlemek Güney Afrika kömüründen daha pahalıya gelmektedir. ABD petrol ve gaz yönünden bugüne kadar avantajlı olmakla birlikte fiyatlarının artması dolayısıyla ithalata ihtiyaç duyuyor. Rusya bu ülkelere petrol ve gazı sağlayan ülke olarak güçleniyor. BASF firması Rusya'da petrol ortaklığına girerek ekonomik dengeyi bulma çalışmaları yapıyor. Çin'in fosil ve metallere her zamankinden daha fazla ihtiyacı var. Bizim büyük alıcımız konumunda. Bunları çok sessiz olarak kurduğu ilişkilerle Afrika, İran ve Latin Amerika'dan temin etmekte. Fosilin yerini alacak hammadde için yoğun çalışmalar yapmaktayız. Nükleer enerji bunlardan biri ancak Avrupa'da Alman dilini kullanan ülkeler nükleer reaktörlere karşı olup yenilenebilir enerjileri desteklemekteler. Finlandiya'da bir adet yapıldı.

Çin petrol ve kömür hammaddelerinin kullanımını azaltmak için gerekli enerjiyi hidroelektrikle temin ediyor ve 22 adet nükleer reaktör planlıyor. Nükleer enerji için gerekli olan Uranyum ise yeterli miktarda var ancak politik olarak oturmuş ülkeler olan Avustralya, Kanada, Kazakistan ve Namibya'dan temin ediliyor. Doldurulabilir kaynaklara baktığımızda rüzgârın kullanılması var. Rüzgâr enerjisi yeterli rüzgâra bağlı kalındığı için verimli olmuyor. Yakın zamanda İskoçya'da okyanusta 45 metre derine gömdükleri 150 metrelik kanatları olan rüzgâr değirmenleri kurdular. Kurulması pahalı sistemler ancak uzun vadede sonuçlarını izleyeceğiz. Brezilya tarafından yapılan Biyo-ethanol, petrole %15 eklenerek araba motorunda hiçbir değişikliğe gerek kalmadan kullanılabilen. Brezilya %100 biyo-ethanol kullanıyor arabalarda. ABD'de de bunu planlamakta. Biyo-mass'da bir diğer kaynak. Her 2 kaynak da petrolün yerini alabilecek ucuzluktur.

Teknoloji olarak büyüyen 3 alandan ilki biyoteknoloji, ikincisiyse nanoteknolojidir. Biyoteknoloji her organizma için geçerli bir alan olup genetik mühendisliği için de çok önemlidir. DNA'dan belli bir genin alınıp bir başka organizmaya konması geçmişte kullandığımız bitki üretimlerinden çok daha etkili bir

yöntemdir. Ancak 3 farklı biyoteknoloji mevcut. Bunlardan kırmızı biyoteknoloji ilaç sanayinde kabul edildi ve kullanılıyor. Beyaz biyoteknoloji ise deterjan, tekstil, kozmetik, gıda katkıları, tatlandırıcılar gibi alanlarda kabullenildi ve kullanılıyor. Ancak yeşil biyoteknolojinin Almanya'da hâlâ kullanımı yasak ve AB'de bu konuda çok hassas. Alman dilinin kullanıldığı ülkelerde bu alanda araştırma yapmamız yasak. Bu çok kritik bir konu çünkü dünyanın geri kalan ülkelerinde kullanılıyor. Tohum sanayine bağlı kalmalarına rağmen daha iyi ürün aldıkları ve böcek ilaçlarından tasarruf ettirdiği için çiftçiler de kullanmaktan memnun. Çin'de ve Hindistan'da tarımda çok yaygın olarak kullanılmakta. Pirinç üzerinde kullanılarak hem kaliteyi hem de rekolteyi artırma amaçlı olarak kullanıyorlar. Dolayısıyla Avrupa için biyokimya sanayi çok kritik durumda. Bu konuda dünya lideri olan ABD, Çin ve Hindistan karşısında rekabetçi olamaması ve sektörde liderliğe oynayamamasının sorumluluğu halkın tercihine kalmıştır.

Şimdi nanoteknolojiye dikkatinizi çekmek istiyorum. İfade etmeye çalıştığım, nanoteknoloji ile bambaşka bir dünyaya, farklı çalışma koşullarına geçiyor olmamız. Bazı şeyleri örnek göstereceğim; mesela işaretleyicisi olan bir mikroskopta yüzeye doğrudan bir atom veya molekül ekleyerek bir çalışma yapılmaktadır. Böylece mikroskopla elektron bulutu ile atomların transferini görebiliyorsunuz. Bir başka örnek nanotüplerdir. Elektrik ve elektronik sanayinde çok yararlı olan nanotüpler çelikten çok daha dirençlidir. Dediğim gibi bu bambaşka bir dünya ve inanılmaz sayıda uygulama alanı mevcut. Elektronikte, kimya ve ilaç sanayinde kullanılabilir.

Çok geniş tabanlı bir sanayi geliştirdi: haberleşme. Haberleşme zaman içinde ucuzladı. Hep artan bir şekilde veri ortaya çıkıyor, ihtiyaç duyuluyor ve saklanması isteniyor. Silisyum çipler bu konuda önemli taşıyıcılar oldular ve güneş ışını toplayıcıları ve metal sanayi ile fiyatları yarışır hale gelerek pahalalanıyor. Ancak buna rağmen bundan daha önemlisi veri saklama sınırlarının zorlanması. Eldeki verilere göre kapasite sınırları yüzünden çiplerin ömürleri ile 2010 yılına kadar gidebileceğiz. 2010 yılından itibaren nanoteknoloji ile basılmış plastik filmlere geçiş olması beklenmekte. Bu filmlere sınırsız şekilde veri depolaması mümkün olacaktır.

Kimyada yan sanayi olarak belirlediğim oceanography (okyanus coğrafyası). Son 10 senedir Japonların ve ABD'nin okyanus tabanı üzerinde yoğun çalışmaları var. Okyanuslar sahip oldukları doğal kaynaklarla özellikle ilaçlar için birkaç kimyasal işlemden geçirilerek kullanılacak hale getirilebilecek çok uygun hammadde kaynakları olacaktır.

Endüstriyel kimya inovatif yoğunluğunu yaklaşık

19.yüzyılın son çeyreğinden boyama maddesinden 20.yüzyılın sonlarına kadar plastıklere gelerek yaşadı. Kimya ve ilaç sanayi hâlâ yaratıcıdır ancak yeni ürün çıkarmaları hayli azalmış durumdadır. Endüstriyel kimya, yaklaşık 100 senedir birçok alanda başarılı olarak kullanılmıştır, bunların başında da ilaç sanayi gelir. Ortalama 50'lerde olan yaşam süresinin 80'lere çıkmasının sağlanmasında büyük etkisi vardır. Ancak doyma safhasına geldiğini düşünüyorum. Dolayısıyla bu yüzyılın yeni plastikleri eskilerdir diyorum. Bu teknoloji dünyaya yayıldı hatta biz Çin'den alıyor olduk.

Değirmek istediğim önemli konulardan biri de regülasyonlar. 1970'lerde Hindistan Bhopal'da meydana gelen ağır kazaya kadar, kimya sanayi olarak inanılmaz güvenli bir namımız vardı. Ancak bu kazadan sonra son 40 yılda toplum endişesi arttı ve politikacılar da bu endişenin korkuya dönmesini sağladılar. Bunun sonucunda sorumluluklu işlerin yönetimi güven açısından bütün iletişimlere rağmen dönemsel tehdit altına girdi. Böylece AB Komisyonu REACH (kayıt, değerlendirme ve kimyasalların onaylanması) uygulamasını yürürlüğe koydu. Bütün kimyasal ürünlerin kaydı isteniyor. Bunun maliyeti de yaklaşık 2-3 milyar avro. Bu harcamaların yapılmasıyla firmalar pazarda rekabetçi konumlarını kaybedecekler. Daha önce bahsettiğim gibi halkın teknoloji olarak karşı olup da politikacılarında yasakladıkları alanlar ve bu REACH maliyetini alt alta getirdiğimizde Avrupa'nın kimya sanayinden çekilmesini sağlamaya çalıştıklarını düşünüyorum.

Toparlarsam biyoteknoloji ve nanoteknoloji, bu ve gelecek yüzyılı sürükleyen alanlar olacak, yeni buluşlar gerçekleşecek ve ArGe'nin çatısı olacaktır. Hammadde konusu eğer siyasi durumlar kontrol altında tutulursa, bir müddet daha sorun yaşatacak ancak bu sorun birlikte yaşayabileceğimiz bir problem olacaktır.

En önemlisi "insan". Yaptığımız herşeyi insanlarla insanlık için yapıyoruz. İnsanlar bu işleri yaparken mutlular. Teknoloji ve fen bilimleri sayesinde insanların yaşamları daha iyi oldu. Eğitim çok önemli. Buna kanıt olarak da, her sene Çin Almanya'nın 15 katı mühendis yetiştiriyor.

Asya pazarına yayılabilecek büyük firmalarla kimyasalların gelecek olduğuna inanmaktayım. Bahsettiğim tüm problemlere rağmen, gelişmelerin oldukça heyecan verici olduğunu düşünüyorum.

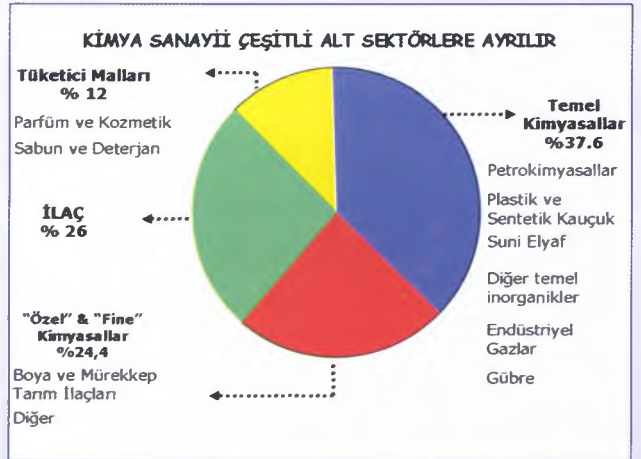
Timur Erk

Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Bşk.

Sayın Ambros dünyadaki eğilimleri özellikle AB'deki, nano ve biyoteknolojinin hızla ilerlediğini, eğilim olarak hızla artacağını, belki 10-15 sene evvel inanılmaz ve düşünülemez

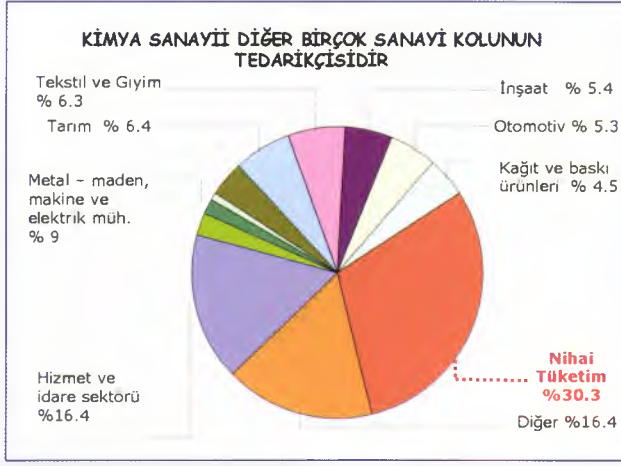
dediğimiz 256 GB'dan 2010 da bahsetti. Sonra oşinografinin ilerde ilaç sektörü için önemli ve değerli kaynaklar olacağını aktardı. Yeni plastiklerin piyasa çıktığı anda dahi eski plastikler haline dönüşebileceğinden, rafineri ile petrol kimya sanayi arasındaki sinerjilerin katma değer yaratacak trendler olduğundan bahsetti. Ama buna karşın REACH diye bir sorun geldiğini, regülasyonların sistemi, sektörü gittikçe geriye götürdüğünü ve bunlarla bitmeyeceğini daha devamının da geleceğini, kısıtlamaların artacağını söyleledi. Bunun emareleri de zaten ortadadır. Kendisinin de yapmış olduğu sunuşlarda da görüldüğü gibi Çin'deki, Hindistan'daki gelişmeler ileri boyutlardadır. Global olarak AB'nin kimya sanayindeki payı birinciyken şu an da ikinci konuma düşmüş durumda ve giderekte aşağı iniyor. O bölgenin bir ülkesi olarak demek ki bizim de buna göre tedbirler almamız gerekiyor.

Şimdi Türkiye boyutuna gelelim. Kimya sanayi çeşitli alt sektörlerle ayrılır. Biz 13-14 sektöre temel hammadde ve girdi sağladığımız için bir temel sektörüz. Temel kimyasallar %37 payla başta yer alıyor ondan sonra ilaç %26 ile ciddi bir pay elde ediyor. Tüketici kimyasalları içinden sadece parfüm, kozmetik, sabun ve deterjan ile %12 pay ve de özel kimyasallarda %24 pay elde ediyor. (Şekil 1)



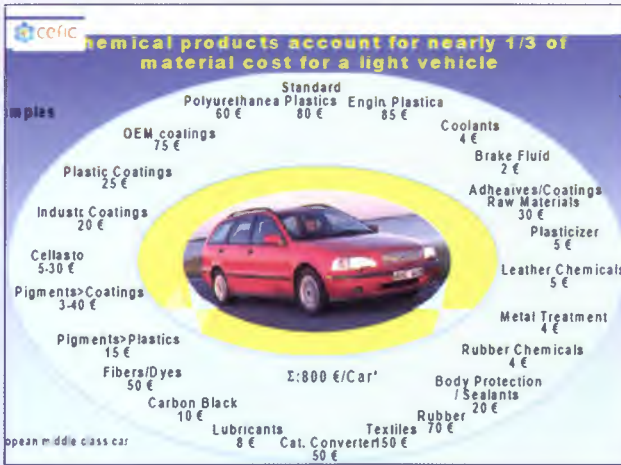
Şekil 1

Çok global olarak Türkiye'ye baktığımızda, tüketim kimyasallarının payının %30 ve hammadde ve ara girdilerin %70 olduğunu görürüz. Nihai tüketim kimyasallarından sonra en fazla metal, maden, makina ve elektrik mühendisliği sektörü içerisinde %9'luk bir payı vardır. Bunu, tekstil ve giyimde tekstil kimyasalları, apretanlar ve diğer kimyasallar, tarım kimyasalları ve ziraai mücadele ilaçlarımız izliyor. İnşaat kimyasallarındaki payımız %5,4 ve bu pay gittikçe artıyor. Türkiye'de de gittikçe yükselen bir eğilim de inşaat kimyasallarına, özellikle inşaat boyalarına ayrılan paydadır. Otomotiv sektöründe kullanılan kimyasallardaki artış da ciddi boyutlardadır. Kağıt ve baskı ürünlerinde de bu şekilde gelişme vardır. (Şekil 2)



Şekil 2

Sadece malzeme toplamı 2.500 avro civarında bir arabayı aldığınızda -her ne kadar eski rakamlar olsa da yine de belli bir trendi gösteriyor-, içinde 800 avroluk bir pay kimyasallardan oluşmaktadır. Bu çok ciddi bir rakamdır. Sayın Ambros'un ve sabah oturumunda konuşan konuk konuşmacının da bahsettiği gelecek trendler göz önüne alındığında, otomotiv sektöründe bir gelişme olduğuna göre burada da kimya sektörünün payı artacak gibi gözükmemektedir ve Türkiye de bu gelişmeden pozitif olarak etkilenecektir. (Şekil 3)



Şekil 3

Türkiye'deki kimya sanayi üretimine gelince burada 2003 ve 2004 rakamları var ancak nerden nereye geldiğimizi vurgulamak için sizlere daha önceki senelerdeki artışı da göstermek istiyorum. Ana kimyasal maddelerde 1998'de sadece 115 milyon YTL iken 2004'de bu rakam 977'e kadar çıkmış. Bu çok ciddi bir artıştır. Bütün hepsinde ciddi artış var ama özellikle tıpta ve eczacılıkta kullanılan kimyasalda sanayi üretiminde katlayarak giden bir artış söz konusu. Ayrıca 2004'de üretimden satışlar yaklaşık 11 milyar dolar iken 2005'de bu rakamın 13-14 milyar dolara çıktığını, 2006'da da 14,5-15 milyar dolar civarında olabileceğini var sayıyoruz. (Şekil 4)

Üretim artış oranlarına geldiğimizde bunlarda da çok ciddi artışlar var. 2000 ve 2001 ekonomik krizini devre dışı bıraktığımızda genelde %6 civarında ciddi artan büyüme oranımız var. Ana

Türkiye Kimya sanayi Üretimi (Milyar TL, Cari) DİE

ÜRETİM	2004	2003
Ana kimyasal maddeler	977.827	873.996
Kimyasal Gübre ve azotlu bileşikler	934.441	838.974
Sentetik kauçuk ve plastik hammaddeler	2.493.299	1.765.751
Pestisit (haşarat ilacı) ve diğer zirai-kimyasallar	243.378	221.090
Boya, vernik vb. kaplayıcı maddeler ile matbaa mürekkebi ve macun	1.367.371	1.127.292
Tıpta ve eczacılıkta kullanılan kimyasal ve bitkisel kaynaklı ürünler	4.481.070	3.725.835
Sabun, deterjan, temizlik, cilalama maddeleri; parfüm; kozmetik vb.	2.437.003	2.129.231
Başka yerde sınıflandırılmamış kimyasal ürünler	1.222.049	908.567
Suni ve sentetik elyaf	1.500.571	1.156.614
KİMYA TOPLAMI	15.657.010	12.747.350
İMALAT SANAYİİ	179.534.178	139.843.201

Şekil 4

kimyasallarda %10, pestisitlerde, haşere ilaçlarında ve diğer zirai mücadele ilaçlarında %34, boya ve vernikte %23,5 ve tıpta ve eczacılıkta kullanılan bitkisel kaynaklı ürünlerde %24,5'lik bir artış söz konusu. Diğer bir güzel artış da lastik/plastik özellikle plastik sanayiinde. 2004-2003 yılları arasında ki mukayeseyi yaptığımızda %12,7 lik artış görüyoruz. (Şekil 5)

Üretim Artış Oranları DİE

ÜRETİM	2003/2002	2004/2003	2005/2004 (6 ay)
Ana kimyasal maddeler	7,41	10,39	
Kimyasal Gübre ve azotlu bileşikler			
Sentetik kauçuk ve plastik hammaddeler	0,63	8,69	
Pestisit (haşarat ilacı) ve diğer zirai-kimya.	-15,9	34,37	
Boya, vernik vb. kaplayıcı maddeler ile matbaa mürekkebi ve macun	5,84	23,51	
Tıpta ve eczacılıkta kullanılan kimyasal ve bitkisel kaynaklı ürünler	3,1	24,53	
Sabun, deterjan, temizlik, cilalama maddeleri; parfüm, kozmetik ve tvl malz.	31,6	11,89	
Başka yerde sınıflandırılmamış kimyasallar	18,14	19,43	
Suni ve sentetik elyaf	1,18	14,53	
KİMYA SANAYİİ	8,8	16,1	5,1
İMALAT SANAYİİ	8,7	10,4	3,7
LASTİK/PLASTİK SANAYİİ	15,6	12,7	18,3

Şekil 5

Kimyasal hammadde talebinde de çok büyük bir artış var. Rakamları irdelediğimizde özellikle organiklerde ve aromatiklerde ciddi bir artış olduğunu görüyoruz. Bu tablo zaten bizim web sayfamızda da var ama ben burada talep artışına ve üretim artışına paralel olarak bir konuyu size aktarmak istiyorum. Ne yazık ki ihracat artışında katma değerimiz çok düşüktür. Örneğin 8 kademeli bir sentezi biz 7. kademede ithal ediyoruz sonra 8. sentezi ve kademeyi yapıp öyle ihraç ediyoruz, kalan pay yani Türkiye'de kalan katma değer oldukça düşük. (Şekil 6)

Yüksek teknoloji ürün ihracatının toplam imalat sanayindeki payı bakımından Türkiye %2 ile hemen hemen en altlarda yer almaktadır. İrlanda'ya bakıyoruz toplam ihracatının içinde yüksek teknoloji ürünün payı %34. Sonra %29 ile Hollanda ardından da %29 ile Macaristan geliyor. ArGe'ye ve inovasyona verilen önem arttıkça bu paylar da birden bire artıyor.

Kimyasal Talebi		
	2.003	2.004
M A L L A R	Değer	Değer
ANA KİMYASALLAR	986.327	1.108.949
S. KAU VE PLAS. HAMMAD.	788.307	1.023.183
TARIM İLAÇLARI	354.221	68.810
BOYALAR	277.281	340.729
İLAÇLAR	1.173.434	1.419.011
KOZ. VE TEM. ÜRÜNLERİ	275.960	291.829
DİĞER KİMYASALLAR	921.966	1.087.367
SUNİ VE SENTETİK ELYAF	318.108	318.589
T O P L A M	4.832.503	5.714.074

Şekil 6

Ne yazık ki Romanya, Polonya bile %3 ile, Bulgaristan %4 ile önümüzde. Demek ki bu konuyla ilgili ciddi bir şeyler yapmamız gerekiyor. TÜBİTAK'a proje destekleri için genel bütçeden önemli bir pay ayrıldı, ancak biz proje yapma konusunda çok başarılı değiliz. Fikirlerimizi profesyonelce projelendiremiyoruz, hâlâ sanayii, üniversite ve TÜBİTAK işbirliğini başarıyla uygulayamıyoruz. Bizim hâlâ Türkiye'de bir ulusal ArGe politikamız, bir inovasyon politikamız yok ve bunu belirleyecek bir Bakanlığımız da yok. Türkiye'de bir Bilim ve Teknoloji Bakanlığı yok. Sanayi Bakanlığı'ndan bekliyoruz her şeyi ve onların da imkânları kısıtlı. Dolayısı ile Türkiye'deki bu ulusal politikayı yaratacak bir organa ihtiyacımız var. Bu bir bakanlık olmasa bile bir müsteşarlık sistemi dahi Türkiye'ye bir katma değer yaratabilir.

Sayıllara devam edecek olursak hepinizin bildiği gibi kimya sanayi sermaye yoğun bir sektör. Sermaye yoğun dediğimiz zaman mühim olan kaynak yani sermayedir. Sermaye Türkiye'de çok kıfayetli olmadığına göre demek ki sektörün mutlaka yabancı sermayeye ihtiyacı vardır. Şu andaki pay %13.18'dir, demek ki bunun artması gereklidir. Bir ülkede gelişmişlik düzeyi kimya sanayinin gelişmişliğiyle paralellik izlemektedir. Dolayısı ile Türkiye'de eğer gelişmiş bir kimya sanayi istiyorsak mutlaka yabancı sermaye gelmeli, sinerji yapmalıyız veya farklı boyutlarda bu konuya destek vermeliyiz diye düşünüyorum. Önümüzdeki yıllarda burada da gördüğünüz gibi bazı endüstriyel kimyalardaki paylarında ciddi bir artışta beklenebilir. (Şekil 7)

Çalışanlara baktığımızda, ana kimya sanayinde yaklaşık 50 bin civarında çalışmamız var. Bunlarında %89'u KOBİ'lerde. Demek ki fazla bir emek yoğun sanayi değiliz. Yarattığımız istihdam önemli değil ama yarattığımız katma değer ve 14 sanayiye muhtelif oranlarda vermiş olduğumuz hammadde ve ara girdilerle çok ciddi bir temel sektör olduğumuzu kanıtlanmış bulunuyoruz. Çok ciddi bir katma değer yaratıyoruz, onun için gelişmiş Türkiye, ancak gelişmiş bir kimya sanayiiyle mümkündür. (Şekil 8)

Yabancı Sermayenin Dağılımı (2003 Sonu), YASED					
Sektörler	Firma Adedi	Mevcut Yabancı Sermaye (milyon TL)	Toplam sermaye içindeki payı (%)	Şirketlerin toplam sermayesi (milyon TL)	Toplam sermaye içindeki yabancı sermaye payı (%)
Kimya	42	128.708.862	1,68	155.175.370	82,94
Endüstriyel kimyasal ürünler	65	62.629.343	0,82	91.688.880	68,31
Diğer kimyasal ürünler	100	581.722.646	7,59	613.999.075	94,74
Diğer pet.öl ve konur ürünler	11	62.629.343	0,8	80.849.612	76,22
Kauçuk	4	977.368	0,01	1.581.450	61,8
Lastik	8	107.154.675	1,4	166.494.949	64,36
Plastik	82	67.183.135	0,88	95.275.664	70,51
Kimya Toplam	314	1.011.005.372	13,18		
İmalat sanayi toplamı	1667	3.182.618.272	41,52	5.411.113.189	58,82
Genel toplam	6511	7.665.750.139	100	12.605.285.296	

Şekil 7

Türk kimya sanayi istihdamı (**)			
KOD	FAALİYET GRUPLARI	İŞYERİ SAYISI	SİGORTALI SAYISI
Genel Toplam		944.984	6.918.605
31	ECZA VE KİMYEVİ MADDELER SANAYİİ	3.580	75.636

(*) Kaynak : SSK - 2005

Kimya sanayiinde çalışanların dağılımı (**)

Çalışan Sayısı	%
10-24	35
25-49	29
50-99	15
100-199	10
200 - 499	7
500 >	4

(**) Kaynak : TÜİK

Şekil 8

İhracat rakamları konusunda da hep kavram kargaşası olur. Madeni yağlar ve petrol kimyasallarını hariç tuttuğumuz zaman, 2005'te toplam ihracatımız 3 milyar dolar, diğer kimyasallar 1,7 milyar dolar. 2006 rakamlarına bakacak olursak plastikler 1,7 milyar dolara çıkmış durumda. Toplamda yaklaşık 6,5-7 milyar dolara varan bir ihracatımız var ama içinde esas ana kimyasallar dediğimiz şekilde bir tasnife girdiğimizde bunun üç milyar dolar civarında kaldığını görüyoruz. (Şekil 9)

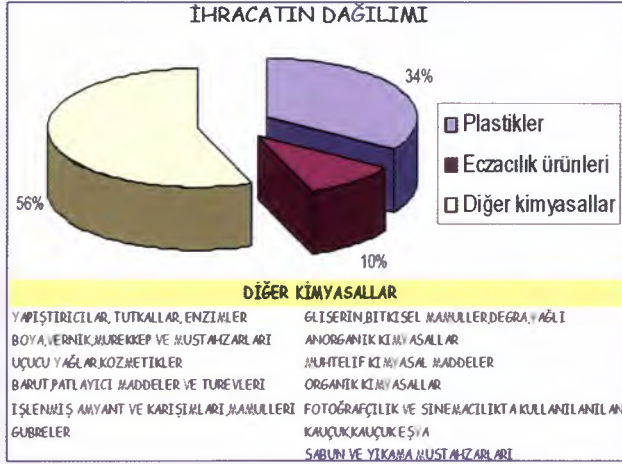
Milyon \$						
SEKTÖRLER İTİBARIYLA İHRACATIMIZ	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ii-Kimyasallar	1.243	1.367	1.523	1.893	2.566	3.060
(57, 58) Plastikler	299	383	405	545	780	1.038
(54) Eczacılık ürünleri	148	153	164	220	289	317
(51, 52, 53, 55, 56, 59) Diğer kimyasallar	796	831	954	1.129	1.497	1.705

Milyon \$						
SEKTÖRLER İTİBARIYLA İHRACATIMIZ	AĞUSTOS			OCAK - AĞUSTOS		
	2005	2006	% Değ.	2005	2006	% Değ.
ii-Kimyasallar	267	350	31,0	1.957	2.472	26,3
(57, 58) Plastikler	94	141	50,9	653	905	38,6
(54) Eczacılık ürünleri	27	27	0,9	212	214	0,8
(51, 52, 53, 55, 56, 59) Diğer kimyasallar	147	182	23,8	1.091	1.353	24,0

Kaynak :DTM : ISIC Rev. 3

Şekil 9

Burada sektörler itibariyle ihracatımız var ve yorumunu sizlere bırakıyorum. Değişim oranlarını gayet güzel görebilirsiniz. Geçen sene sektörümüz ihracat şampiyonuydu ama dediğim o kısıtlamaları yaptığınız zaman durumlar farklı oluyor. Katma değer çok az oluşu ve neleri kimyasal ürün olarak aldığınız toplamda bir fark yaratıyor. Kimya sektöründeki bütün kimyasallar artı kimyevi maddeler diye toplamını alırsanız yani içine madeni yağları da koyduğunuz zaman, toplam ihracatımız 7 milyar dolara çıkmış oluyor. (Şekil 10)



Şekil 10

2006'da ihracat artış oranı sıralamasında, başta otomotiv sanayi, sonra tekstil-hazır giyim ardından da kimya sanayi geliyor. %56 payla diğer kimyasallar ön planda. Demek ki Türkiye artık sektörümüzün ihracatında hakikaten ciddi aşama kaydetmiş durumdadır. Plastikler %34, eczacılık ürünleri %10 pay almaya başladı ancak ne yazık ki eczacılıkta yerli sanayi son on sene içinde ciddi boyutta küçülmekte, sektördeki payı azalmakta ve çok ulusluların payı gittikçe artmaktadır.

Sektörler itibariyle ithalatımıza geldiğimizde hakikaten makasın giderek ne kadar açıldığını görüyorsunuz. (Şekil 11)

Milyon \$						
SEKTÖRLER İTİBARIYLA İTHALATIMIZ	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Diğer Kimyasallar	7.415	8.243	7.909	10.427	14.211	16.438
(57, 58) Plastikler	1.872	1.482	2.084	2.837	4.226	5.184
(54) Eczacılık ürünleri	1.345	1.345	1.721	2.303	3.036	3.184
(51, 52, 53, 55, 56, 59) Diğer kimyasallar	4.198	3.418	4.123	5.288	8.949	8.070

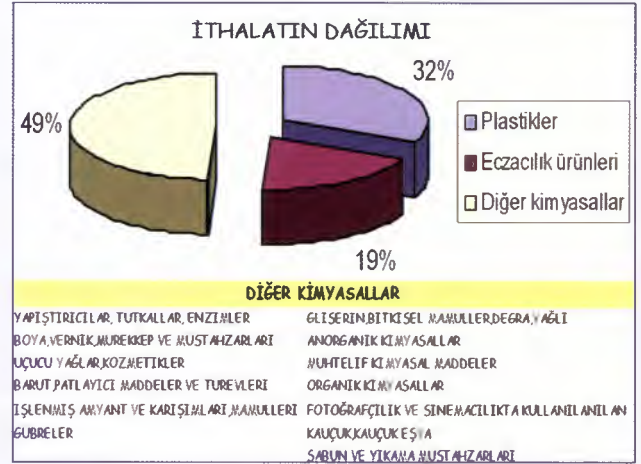
Milyon \$						
SEKTÖRLER İTİBARIYLA İTHALATIMIZ	AĞUSTOS			OCAK-AĞUSTOS		
	2005	2006	% DEĞ.	2005	2006	% DEĞ.
Diğer Kimyasallar	1.337	1.551	16,0	10.947	11.921	8,9
(37-39) Plastikler	425	530	24,7	3.414	4.029	18,0
(54) Eczacılık ürünleri	252	269	6,8	2.155	2.232	6,0
(31, 32, 33, 35, 36, 39) Diğer kimyasallar	660	752	13,9	5.428	5.660	4,3

Kaynak: DİTAM : I.S.I.C. Rev. 3

Şekil 11

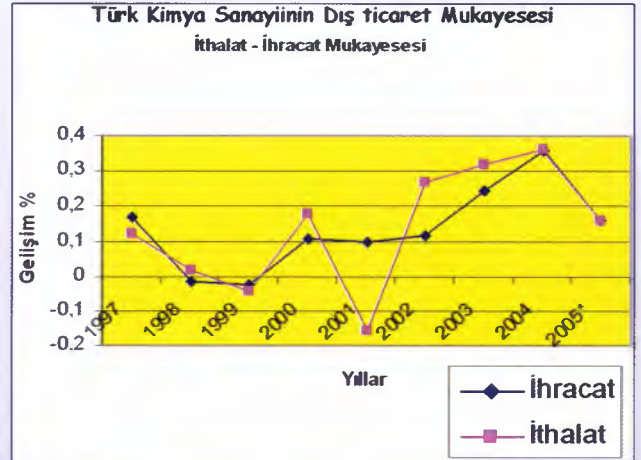
Sektörler itibariyle 2006'nın Ocak-Ağustos arası ithalat dağılımı şöyle: diğer kimyasallar %49, plastikler %32 ve eczacılık ürünleri %19. 2005'de

eczacılığın payı %10'du demek ki eczacılıktaki ithalat payı ihracata karşı ciddi anlamda artıyor. (Şekil 12)



Şekil 12

İthalat ve ihracat kıyaslaması yaptığımızda, çok global konuşursak, 7 milyar dolar ihracata karşılık ki içinde ana kimyasal payı 3 milyar dolar kadardır, 17 milyar dolarlık ithalatımız var. Dış ticaret açığı sektörümüzde yaklaşık 10-11 milyar dolardır. Hocamızın dediği gibi, toplam bir hacimden bahsederseniz 30 milyar dolardır, ama bunun çoğunluğu gördüğümüz gibi ithal edilmiş ürünlerin son nihai formülasyonları yapılarak ihraç edilmesi veya ihtiyacı karşılamak üzere iç piyasaya sürülmesi ile gerçekleşmektedir. (Şekil 13)



Şekil 13

Biraz sorunlardan bahsedecek olursak önce eğilimleri irdelememiz lazım. GSMH'da %8 civarında bir payımız ve 45.000-50.000 kişilik bir istihdamımız var. 9. Kalkınma Planı'nda bunları irdeleme imkânına sahip olduk. Şu anda sorunları ana başlık olarak sıralarsak:

- Kayıt dışı üretim ve denetim eksiliği, piyasa denetim eksikliği, özellikle tüketim kimyasallarında çok ciddi boyuttadır;
- Sabun, deterjan vs. boya ürünlerinde haksız rekabet söz konusudur, dolayısıyla devletin denetimini yapacak alt yapı oluşturması ciddi bir konudur;

- Eğitim eksikliği,
- Teknoloji yaratmada yaşanan problemler,
- Üniversite sanayi arasındaki yetersiz iletişim,
- Yeterli düzeyde ArGe ve altyapı çalışmasının olmaması ve ArGe çalışmaları yapılamaması,
- Kimya sektöründeki yatırımda bürokratik işlemlerin uzunluğu ve bunun rekabet gücümüzü azaltması,
- Kimya sanayide hammadde açısından dışa bağımlı oluşumuz ve bunun payının giderek artması,
- İthalat avantajı nedeni ile yerli hammadde kaynaklarının kullanılmaması,
- En önemlisi yatırımın önünde engeller bulunması ve yerleşme sorunları.

Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu 5 seneden beri çalışıyor, ama hâlâ nihai duruma gelmiş değiliz, bu niçin bitmez, niçin olmaz anlamak mümkün değil. Artık hiçbir sektörde olmayan bir birlikteliğimiz var, bir sektör platformu kurduk, o yetmedi TOBB nezdinde sektör meclisleri oluştu ve şimdi yaklaşık 40 kişiden ve bütün sektörün uzmanlarından ya da bütün birimlerinden temsilcilerle oluşturduğumuz bir meclisimiz var. Sektörde bir güç birliği oluşacak. Böylece, TOBB'un, çok büyük bir parçası olan İstanbul Sanayi Odası'nın gücünden faydalanarak herhalde senelerdir uğraşıp da altından kalkamadığımız mevzuları daha rahat çözebileceğiz diye düşünüyorum. Bunlardan bir tanesi, yatırım ortamının iyileştirmesi konusudur.

Hâlâ önümüzde yer seçimi ile ilgili, limanlarla ilgili engeller var. İki seneden beri Petkim Genel Müdürü Kenan Yavuz, "benim bölgemde 1.100 dönüm boş arazi var, altyapım var, ben bu yeri kimyasal öbeklere yer sağlamak üzere vermek istiyorum" diyor, ama daha hâlâ bu izni alabilmiş değil. Nihayet bundan bir ay evvel böyle bir sinyal geldi. Şimdi sorun o kimyasal öbekleri oluşturmak üzere sanayicimizin kiralanmış bir yerde yapacağı yatırımın "10 sene sonra beni buradan çıkarırlar mı" endişesine dair bir garanti sağlanmasına geldi. Dolayısıyla bu arazilerin bir an önce özelleştirilmesi ve kimyasal öbekler için ayrılması mutlaka gereklidir.

Sayın Ambros REACH'den bahsetti. Bunun ne olduğunu sektörümüz gayet iyi biliyor, bu konuda derneğimiz de çok ciddi bir çalışma içine girdi. Diğer bir konu düzenleyici etki analizleri; bu konuda da otomotiv sanayicileri ve demir çelikçiler ile birlikte SEDEFED bünyesinde sektörel dernekler, bu konuda uzman bir şirketle ön anlaşmaya girdik, makro analizler ve matrisler çalışmasına başlanmış durumda. Sonradan da bu çalışmalarımızı TOBB'daki sektör meclisimize götüreceğiz, oradan ve TEPAV'dan destek alarak bir yerlere gelmeye çalışacağız. Çünkü bu düzenleyici etki analizleri

için bizim sektörün cebinden 2 milyar dolar çıkacak, hatta buna 2 milyar avro diyenlerde var ve bu rakam 10-15 sene içinde bizden çıkacağına göre, bu konuda sektörümüzü ne gibi tehditler bekliyor, ne gibi konularda tedbir almalıyız, bunun analizini çok iyi yapmak durumundayız. Çevre ve Orman Bakanlığı ile birlikte REACH konusunda yürüttüğümüz bir çalışmamız var.

Doç. Dr. R. Serdar Alban

Nobel İlaç İş Geliştirme Direktörü

Önceki konuşmacılarımızın da değindiği gibi, ilaç endüstrisi kimya platformu içinde önemli bir yer tutmaktadır.

Dünya ve Türkiye'deki ilaç pazarına genel bir bakış yaptığımızda, öncelikle pazarda büyüme sürdüğünü söylememiz lazım. Jenerik ilaç kullanımı giderek artıyor ama buna karşılık rekabet giderek kızışıyor, fiyatlar düşmeye devam ediyor. Üretim maliyetlerini düşürebilen şirketler pazarda avantajlı hale geliyor. Biosimilar dediğimiz biyoteknolojik ürünlerin jenerik versiyonları 2008-2009 yılından itibaren Avrupa Birliği pazarına giriyorlar. Birleşme ve satın almalara bağlı olarak konsolidasyon ve ortaklıklar artıyor.

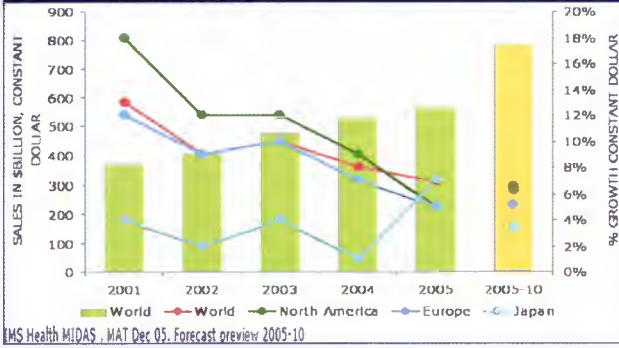
2015 yılına kadar çok sayıda blockbuster dediğimiz milyar dolar satan ilaçların patent koruması sona eriyor, gerek Amerika'da gerek, Avrupa'da gerek de Türkiye'de yeni regülasyonlar yürürlüğe giriyor. Çokuluslu şirketlerin tüm dünyada jenerik şirketlere yönelik patent ihlali ile ilgili davalarının giderek arttığı görülüyor. İlaç harcamalarının düşürülmeye çalışıldığı bu ortamda jenerik ürünlerin toplam pazardaki payı artmaya devam ediyor. Özellikle Hindistan, Çin ve Doğu Avrupalı şirketler pazarda giderek ağırlıklarını arttırıyorlar. İlaç aktif maddesinin stratejik önemi artıyor. Kendi ürettiği aktif maddeyi kullanarak bitmiş ürün yapan şirketler, global pazarda avantaj kazanıyor. Pazarda yıllık satışları milyar dolar olan ürün sayısı artıyor yani dünya pazarında blockbuster sayısı artıyor.

Bu konulara biraz daha yakından baktığımız zaman dünya pazarındaki büyümenin sürdüğünü görüyoruz. Dünya toplam ilaç pazarı, İMS rakamlarına göre, 2005'te %7 büyüyor ve 602 milyar dolara ulaşıyor, bu büyüme hızının %5 ila %8 aralığında devam ederek 2010 yılına kadar sürmesini bekliyoruz. (Şekil 1)

Türk ilaç pazarına baktığımızda 2005'de %17 büyüyerek 6,6 milyar dolara ulaşmıştır. 2005'teki büyümenin 2006'da da devam ettiğini dikkate alırsak, bu rakamın 7-7,5 milyara ulaştığını söyleyebiliriz. Bu yüzden hem dünya büyümesinin hem de Avrupa büyümesinin üstünde olduğuna dikkatinizi çekmek istiyorum.

Pazarda büyüme sürüyor (1)

Dünya Toplam İlaç Pazarı 2005 te % 7 büyüyerek 602 milyar dolara ulaştı.



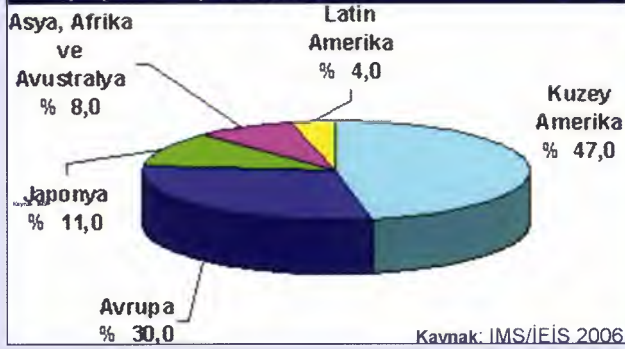
Şekil 1

Bunun başlıca nedenlerinin Türkiye pazarına çıkan yeni ürünler, SSK ve BAĞKUR ve Emekli Sandığı hastalarının doğrudan eczanelerden ilaç satın alması ve Türk lirasının dolar karşısında değer kazanması olarak gösterebiliriz.

Dünya pazarındaki segmentlere baktığımız zaman Kuzey Amerika'nın %47 ile en büyük ilaç pazarına sahip olduğunu görüyoruz. Avrupa %30, Japonya %11, Asya Afrika %8 ve Latin Amerika'da %4 oranında bir paya sahip. 6,6 milyar dolarlık pazarımız, dünya pazarının %1,1'ini oluşturmaktadır. (Şekil 2)

Pazarda büyüme sürüyor (2)

2005'te Dünya ilaç pazarında en büyük payı Kuzey Amerika aldı.



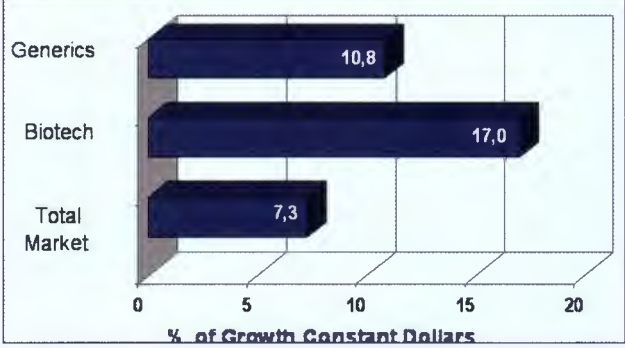
Şekil 2

Jenerik ilaçların kullanımı giderek artıyor. Bunun yanında biyoteknoloji ilaçlarının da toplam dünya pazarındaki satışları da önemli düzeyde artış gösteriyor. Bu grafikte jeneriklerin 2005 yılında %10,8, biyoteknoloji ürünlerinin de dünya pazarındaki yerinin %17 arttığını görüyoruz. (Şekil 3)

Dünya jenerik pazarı %10,8 büyüyerek 78 milyar dolara ulaşmıştır. Burada Türk ilaç sektörünün ağırlıklı olarak jenerik ilaç üreten bir sektör durumunda olduğunu vurgulamak istiyorum. Dolayısıyla 602 milyar dolarlık bir dünya pastasının 78 milyar dolarlık bölümünü hedefliyoruz. Dünya pazarının jenerik bölümüne baktığımızda Kuzey Amerika en büyük pazar olup arkasından sırasıyla Avrupa, Japonya, Latin Amerika ve Asya gelmektedir. (Şekil 4)

Jenerik ilaç kullanımı giderek artıyor (1)

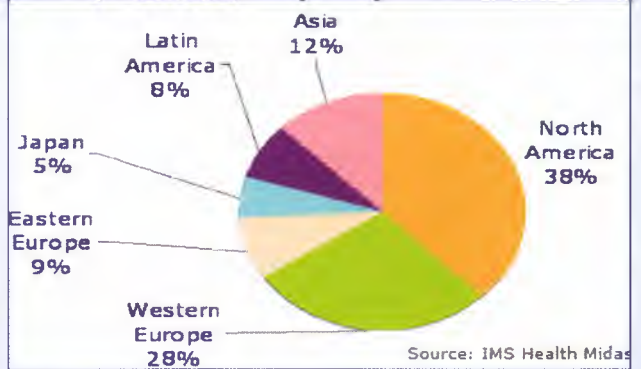
Son yıllarda Dünyada jenerik ve biyoteknoloji pazarları dolar bazında orijinal ürün pazarından daha hızlı büyüdü.



Şekil 3

Jenerik ilaç kullanımı giderek artıyor (2)

Dünya Jenerik İlaç Pazarı 2005 te % 10,8 büyüyerek 78 milyar dolara ulaştı.

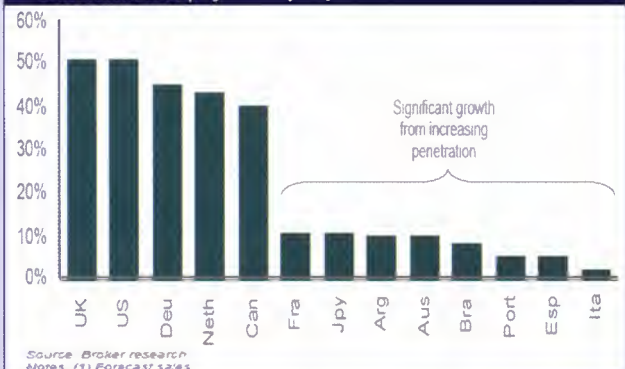


Şekil 4

Jenerik ilaçların giderek artması, jenerik deneyimi ve alt yapısı nispeten güçlü olan Türk ilaç sektörü için global bir fırsat oluşturuyor. Dünyada önde gelen ilaç pazarlarında jenerik ürünlerin adet bazındaki payının %50'yi aştığını görüyoruz. Bu artış özellikle son 5 senede çok belirgin bir hale gelmiştir. İngiltere'de, ABD'de, Almanya'da, Hollanda'da ve Kanada'da bu yüzdelerin %50 civarlarında hatta üstünde olduğunu görüyoruz. Yine Fransa, Japonya ve diğer Avrupa ülkeleri ve diğer büyük ülkelerde büyük ilaç pazarlarında jenerik ilaçların payı çok hızla artmaktadır. (Şekil 5)

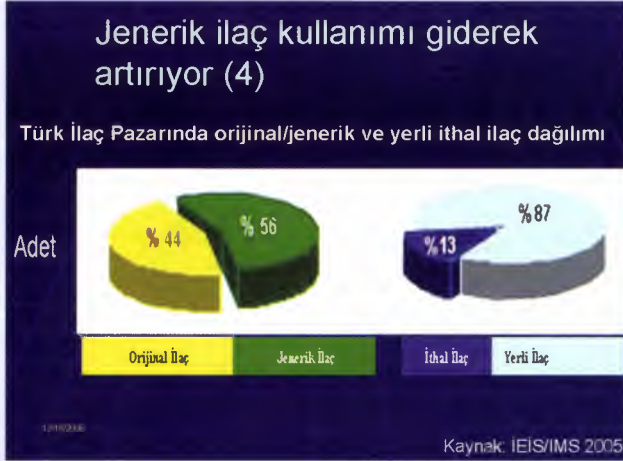
Jenerik ilaç kullanımı giderek artıyor (3)

Dünyanın önde gelen ilaç pazarlarında jenerik ürünlerin adet bazındaki payı % 50 yi aştı.



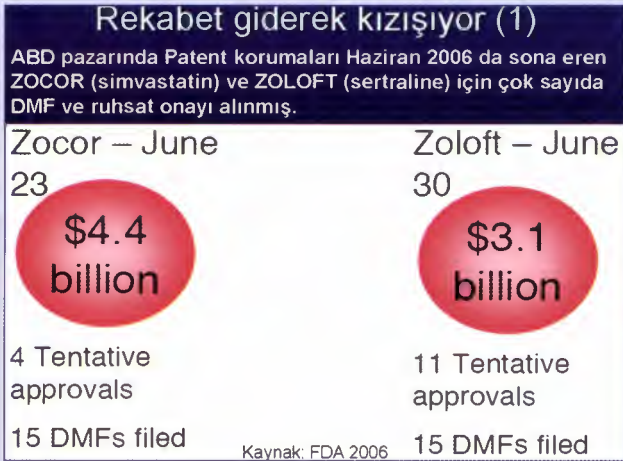
Şekil 5

Türk ilaç pazarında orijinal ve jenerik ilaçların oranına baktığımızda, adet bazında jenerik ilaçların pazarın %56'sını oluşturduğunu görüyoruz. Dolar bazında ise %35 civarında bir paya sahiptir. Bu rakam reçete bazında, aşağı yukarı 100 reçeteden 56'sının jenerik ilaçları içerdiği anlamına geliyor ama dolar bazında orijinal ilaçların fiyatlarının yüksek olması nedeniyle pazar payının yüksek olduğunu yani jenerik ilaçların payının orada %35 olduğunu görüyoruz. (Şekil 6)



Şekil 6

Bu pastanın büyümesi elbette rekabeti de kızıştırıyor. Bunu ilginç bir örnekle açıklayacağım. ABD pazarında patent korumaları Haziran 2006'da sona eren iki ilaç ZOCOR ve ZOLOFT için jenerik ilaç şirketlerinin gelişimlerini görüyoruz. 4,4 milyar dolarlık pazara sahip olan ZOCOR için 15 tane aktif madde DMF'i ve 4 tane FDA'de geçici olarak onaylanmış patent süresinin bitmesini bekleyen ruhsat başvurusunun olduğunu görüyoruz. ZOLOFT içinde bir 15 tane aktif madde DMF'i ve 11 tanede ruhsatlanmış ve ruhsatı onaylanmış pazara çıkmayı bekleyen ürün dosyası görüyoruz. Bu, blockbuster'ların patentleri bittiği zaman jenerik şirketlerin ne kadar agresif bir şekilde bu pazarı kapmak için çaba gösterdiklerini gösteren bir veridir. (Şekil 7)



Şekil 7

Bir başka nokta, fiyatların düşmeye devam etmesidir. Mesela, Citalopram'da 2004'den beri

yaşanan fiyat rekabeti, orijinal ürünün fiyatını %95'i oranında düşürmüştür. Ceftriaxone'un şu andaki fiyatı, ilk orijinal fiyatının %97 altındadır. Bir çok şirket ruhsatı olmasına rağmen pazardan çekilmiş durumdadır. Ciprofloxacin buna bir başka örnek. Jenerik ürün pazara çıktıktan sonra bir ay içinde fiyatı %95 oranında düştü. Şu anda ABD'de 11 şirketin jenerik ruhsatı var.

Avrupa'da jenerik ürün fiyatları, ürünlerin pazara çıkmasından itibaren hızla düşüyor. Bu durum devletlerin fiyat politikalarının yanı sıra jenerik şirketler arasında yaşanan aşırı rekabetten de kaynaklanıyor. Özellikle "commodity generics"lerde yani basit jeneriklerde fiyat düşüşü son derece belirgin, buna karşın "speciality generics" ve "generic plus" ürünlerde fiyat düşüşlerinin daha az olduğunu görüyoruz. Onun içinde ürün geliştirme çalışmaları yapan jenerik şirketler için uzman kişi ve kuruluşların önemi artmaktadır.

Bu pazar ortamında üretim maliyetlerini düşüren şirketler pazarda daha avantajlı duruma gelmektedirler. Örneğin Celexa ve Cipro'nun pazarına baktığımız zaman Citalopram ve Ciprofloxacin aktif maddeli iki üründür. Bu ABD pazarından bir örnek. Bir çok şirketin bu kalabalık pazarda fiyat rekabetine dayanamayıp çekildiğini görüyoruz ama bunun yanında üretim maliyetlerini başarıyla düşüren Dr. Reddy's ve Ranbaxy gibi Hint şirketleri kalabalık pazarlarda bile para kazanabiliyorlar. (Şekil 8)

Üretim maliyetlerini düşürebilen şirketler pazarda avantajlı hale geliyor.

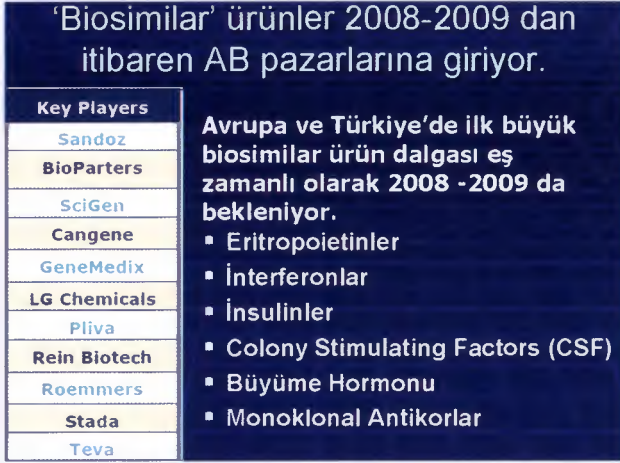
Birçok şirket pazardan çıkarken üretim maliyetlerini başarıyla düşüren Dr. Reddy's ve Ranbaxy kalabalık pazarlarda bile para kazanabiliyorlar.

	Celexa		Cipro
Brand	4%	Brand	1%
Dr. Reddy's	31%	Ranbaxy	29%
NAX	23%	Dr. Reddy's	28%
Inwood	10%	Teva	23%
Apotex	8%	NAX	9%

Şekil 8

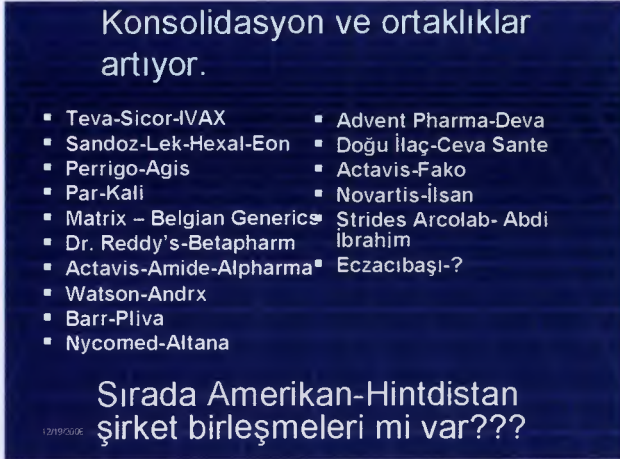
Biosimilar dediğimiz ürünlerin jenerik versiyonları 2008-2009'dan itibaren Avrupa pazarlarına giriyor. Sol tarafta, 6-7 yıl önce bu pazarları bir fırsat görerek bugün itibarıyla tamamen kendi hazırlıklarını tamamlamış ve alt yapılarını yapmış şirketlerin listelerini görüyoruz. Bu gerçekten 5-6 yıl öncede görülebilen ve Türkiye'nin de bir fırsat yakalayabileceği bir alandı. Bu alanda hâlâ bir çok fırsatın olduğunu görüyoruz ama bazı dünya şirketlerinin bizim önümüzde yer aldığını da biliyoruz. Buradaki ürünlere bakarsak Eritropoietinler, İnterferonlar, İnsulinler, Colony Stimulating Factors, büyüme hormonu ve Monoklonal Antikorlar'ı görüyoruz. Bu gerçekten

çok büyüyen bir pazar ve bu önemli ürünlerin patent süreleri dolmuş olmasından dolayı jenerik rekabetin de son decere hızlı olduğu sıcak olduğu bir alan. (Şekil 9)



Şekil 9

Bir başka nokta konsolidasyon ve ortaklıkların artması. Şirket satın almaları ve şirket birleşmeleri bildiğiniz gibi pazarda önemli yapısal değişikliklere neden oluyor. Hem Türkiye'de hem de dünyada önemli şirket birleşmeleri görüyoruz. (Şekil 10)



Şekil 10

Bir başka fırsat 2015 yılına kadar çok sayıda milyar dolar satan blockbuster ürünlerinin patent korumalarının sona ermesidir. Grafiğe bakarsak 2006 yılında 21,3 milyar dolarlık blockbuster ürünün patent sürelerinin dolduğunu görüyoruz. 2010 yılında yine 20 milyar dolar civarında blockbuster'ın patent süresinin dolacağını dikkate alırsak, 2006 yılındaki treni kaçırmış durumdayız ama en azından önümüzdeki dönemdeki blockbusterların jenerik versiyonlarının geliştirilmesini ve dünya pazarına dünyadaki diğer şirketlerle aynı anda rekabet içinde çıkılmasını, Türk ilaç endüstrisi açısından global bir fırsat olduğunu görüyoruz. (Şekil 11)

Bütün dünyada yeni regülasyonlar yürürlüğe giriyor. AB'de 21 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren yevmiyenin yeni yönetmeliği EMEA'lar, biosimilar ürünler için yayınlanan yeni kılavuzlar, en önemli gelişmeler olarak gösterilebilir. ABD'de

2015 yılına kadar çok sayıda milyar dolar satan ürünün patent koruması sona eriyor.



Şekil 11

ise Medicare ve Medicaid programları var bunlar özellikle geri ödemeler, sağlık sistemleri, sağlık sigortalarını içeren önemli yasalardır.

Türkiye'de yine ilaçta KDV'nin indirilmesi, ilaçta referans fiyat sistemine geçilmesi, veri korumasının yürürlüğe girmesi, ilaçta belli oranda indirim gidilmesi, ilaç üreticilerinin GMP lisansını alması gerekliliği ve son olarak da dünya standartındaki CTD formatında dosyalarla ruhsat başvuru yapılmasının zorunlu hale getirilmesi önemli regülasyonlar olarak sıralanabilir.

Bir başka nokta da çokuluslu şirketlerin tüm dünyada jenerik şirketlere yönelik patent ihlali iddiası ile ilgili açtıkları davaların giderek artmasıdır. Bu jenerik yüzdesinin önemli olarak hızla artması, çokuluslu şirketler için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Bu alanda patent mevzuatlarını kullanarak jenerik büyümenin önüne geçmek, çokuluslu şirketlerin çok aktif şekilde çalıştıkları bir alandır.

Bu çokuluslu şirketlerin jenerik rekabeti azaltmak amacıyla iki temel patent stratejisi uyguladıklarını görüyoruz. Bunlardan biri seri patentleri anlamlı-anlamsız alarak, molekül patenti bittikten sonra jenerik ürünlerin pazara çıkmasını engellemek. Dünya literatüründe buna evergreening deniyor. Patentler geçersiz ya da ihlal edilmemiş olmasına rağmen, mevcut mevzuatlardan yararlanarak davalar açmak suretiyle jenerik ürünlerin pazara çıkışlarını geciktirebiliyorlar. Bugünkü dünyadaki patent mevzuatı, haksız bile olsa, jenerik firmasına dava açılması halinde, onun bütün ticari faaliyetlerinin o dava bitene kadar askıya alınmasını öngörüyor.

Özellikle Hindistan ve Çin'in pazardaki ağırlıkları artmaktadır. Bu grafikte Hindistan firmalarının FDA'ya yaptığı dosya başvurularının bir özetini yer almaktadır. Buna göre, Hindistan şirketleri 2005 yılında 144 tane dosya başvurusu yapmışlar ve 230 dosyaları da değerlendirme aşamasında bekliyor. (Şekil 12)

İlaç aktif maddesinin stratejik önemi artmaktadır. Diğer bir deyişle, kendi ürettiği aktif maddeyi

Hindistan, Çin ve Doğu Avrupa'lı şirketlerin pazardaki ağırlıkları artıyor.

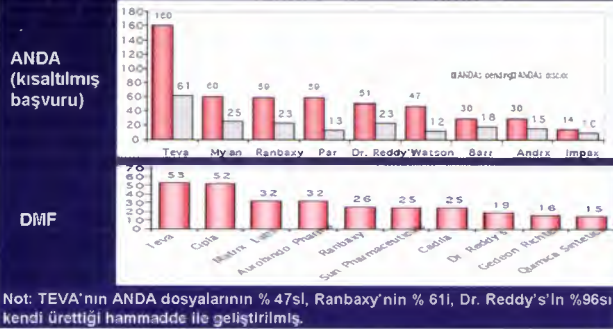
Company	FY02	FY03	FY04	FY05	Pending approval
Newcomers					
Sun Pharma	1	3	6	22	26
GlaxoSmithKline				7	5
Cadila			12	14	20
Orion				18	7
Lupin	2	3		14	15
Aurobindo	-	-	2	22	28
Wockhardt	-	1	6	6	14
Sub total	3	7	26	102	125
Established					
Ranbaxy	15	25	25	29	60
Dr Reddy's	6	14	13	13	45
Sub total	21	39	38	42	105
Total	24	46	64	144	230

Şekil 12

kullanarak bitmiş ürün yapabilen şirketler, dünya ilaç pazarında avantaj kazanmaktadır. Bu grafikte, kendi DMF'leri ile başvuru yapan ilaç şirketlerinin çok daha başarılı olduğunu görüyoruz. (Şekil 13)

İlaç aktif maddesinin stratejik önemi artıyor.

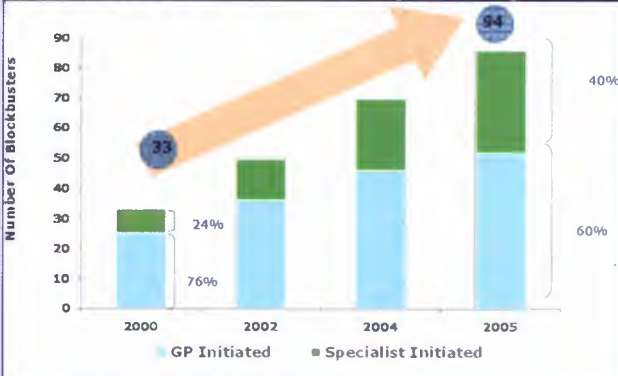
- Kendi ürettiği aktif maddeyi kullanarak bitmiş ürün yapabilen şirketler avantaj kazanıyor (Vertical Integration).



Şekil 13

Bir başka ilginç nokta da, blockbuster ilaçların sayısının, 2000 yılında 33 iken 2005 yılında 94'e çıktığını görüyoruz. Önemli bir değişim de 2000 yılında blockbuster ilaçların %75'i pratisyen hekimlere yönelikken 2005 yılında bu oran %60'a düşüyor. Yani uzman reçetelerine giren ilaçların yüzdesi, özellikle blockbuster ilaçlar için, giderek artmaktadır. (Şekil 14)

Pazarda yıllık satışları milyar dolar üzerinde olan ürün sayısı artıyor.



Şekil 14

Türk ilaç endüstrisi için fırsatlara ve tehditlere bakacak olursak, pazarda büyümenin sürmesi, jenerik ilaç kullanımının artması, biosimilars ürünlerin pazara giriyor olması, 2015 yılına kadar çok sayıda blockbuster ilacın patentinin sona ermesi ve pazarda blockbuster ilaç sayısının artması, Türk ilaç sanayi açısından önemli bir fırsat olarak gözükmüyor. Bunun yanında rekabetin kızışması, fiyatların düşmesi, üretim maliyetleri düşük şirketlerin avantajlı duruma gelmesi, konsolidasyonlar, yeni regülasyonlar, çokuluslu şirketlerin patent baskıları, Çin ve Hindistan şirketlerinin pazardaki ağırlığı ve ilaç aktif maddesinin stratejik öneminin artması Türk ilaç sanayi için tehdit olarak görülebilir. Özellikle ilaç aktif maddesinin stratejik öneminin artmasının, eğer Türk ilaç sanayi gerekli yatırımlarını yapabilirse fırsat olabileceğini düşünüyorum. (Şekil 15)

Türk İlaç Endüstrisi için Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar

- Pazarda büyüme sürüyor.
- Jenerik ilaç kullanımı giderek artıyor.
- 'Biosimilars' ürünler 2008-2009 dan itibaren AB pazarlarına giriyor.
- 2015 yılına kadar çok sayıda milyar dolar satan ürünün patent koruması sona eriyor.
- Pazarda yıllık satışları milyar dolar üzerinde olan ürün sayısı artıyor.

Tehditler

- Rekabet giderek kızışıyor.
- Fiyatlar düşmeye devam ediyor.
- Üretim maliyetlerini düşürebilen şirketler pazarda avantajlı hale geliyor.
- Konsolidasyon ve ortaklıklar artıyor.
- Yeni regülasyonlara uyum
- Çok uluslu şirketlerin patent davaları
- Hindistan, Çin ve Doğu Avrupa'lı şirketlerin pazardaki ağırlıkları artıyor.
- İlaç aktif maddesinin stratejik önemi artıyor.

Şekil 15

Önerilere geçecek olursak, ilk olarak Türk ilaç sanayisi gelecekte de varlığını sürdürebilmesi için küresel pazarlarda rekabet edecek yetkinliğe ulaşmak zorundadır. Bunun başka bir alternatifi yoktur. Global bir ekonomi içinde, sınırların kalktığı bir ortamda biz jenerik alanında iddialı olacaksak bile, eğer global standartta ürün geliştiremezsek günün birinde kendi pazarımızı da global standartlarda ürün geliştiren jenerikçilere kaptırma riskimiz mevcuttur. Bu amaçla, küresel pazarlar için küresel standartlarda ürün geliştirme yetkinliğini kazanmamız gerekmektedir.

Gerektiğinde uzman şirketlerle satın alma, birleşme veya işbirlikleri oluşturarak bunu gerçekleştirebileceğimize inanıyoruz. Seçilecek stratejik ürünlerin aktif madde sentezi ve bitmiş ürün üretimlerinin yapılmasını sağlayacak altyapıların mutlaka oluşturulması gerekiyor. Bunun için de yatırım yapılmasının şart olduğunu düşünüyorum. Biosimilars ilaçlar, DDS, jenerik plus ürünler ile diğer karmaşık ve uzmanlık gerektiren özel jenerik ürünler konusunda yetkinlik kazanmamız gerekiyor, çünkü dünyanın diğer büyük şirketlerinin de Hindistan ve Çin'le fiyat bakımından rekabet etmesi zor gözüküyor.

Bunun için gerekli ArGe ihtiyacının, kısa dönem dış kaynak kullanımıyla, uzun dönemde de ArGe yatırımlarıyla karşılanabileceğini düşünüyoruz. Jenerikler dışında yine dünyada ilaç araştırması yapan çok sayıda şirket var ve bunlar büyük çokuluslular değil küçük ve orta ölçekli birçok ilaç şirkettir. Dolayısıyla bu ilaç şirketlerinin geliştirmekte olduğu Faz II ve Faz III aşamalarına gelmiş orijinal ürün geliştiren şirketlerle işbirliğine giderek lisanslı ürün portföyü oluşturulmalıdır. Rekabetin daha az olduğu niş ürünlerin, Türk ilaç sanayine portföy kazandırması da bir başka fırsat olarak görülebilir. Fikri mülkiyet hakları ve dış pazarlarda ürün ruhsatlandırılması konusunda yetkin grupları oluşturmamız gerekmektedir.

Genel olarak özetlersek, güçlü ArGe, güçlü bir patent yetkinliğe sahip gruplar, uluslararası yetkin bilgiye sahip ruhsat grupları, ilaç endüstrimizin globalleşmesinde önemli olduğunu düşündüğümüz diğer konular.

Sorular ve Katkılar

Soru

Benim iki sorum olacak. Birisi Sayın Dr.Ambros'a. REACH konusunda bir soru sormak istiyorum. Acaba uluslararası şirketler, başta büyük bir şekilde destekleyerek girdikleri REACH konusunda şimdi pişman oldular mı? İkincisi ilaç konusunda bir soru sormak istiyorum. İlaç konusunda jenerik ilaçlar için, "asıl ilaçlar değil, bir şeye benzemiyorlar ya da içinde hammadde az olduğu için daha ucuz" gibi halk arasında bir inanış var. Bu konuda sizlere de şikayet geliyor mu?

Dr. Dieter Ambros

REACH'in maliyeti, konuşmamda söylediğim gibi, epeyce ağır. Ancak birçok sorunla mücadele ettiğimiz için bunun Avrupa'ya yükü hepsinden daha ağır olacaktır. Bugün sorsanız onlar için de alınmaması gereken bir karar olacağını tahmin ediyorum.

Doç. Dr. R. Serdar Alpan

Jenerik ürünleri iyi tanımlamamız lazım. Dünyada patent süresi biten ilaçların, orijinal ürünlerin monopolken uyguladıkları fiyatlarla değil de çok daha avantajlı fiyatlarla satılmasına fırsat veren bir sistemdir. Jenerik ürünleri eşdeğer ürünler olarak da tanımlayabiliriz. Burada önemli olan jenerik ürünlerin dünya standardında tamamen orijinal ürünlerle aynı kalitede, aynı aktif maddeyi içeren, aynı klinik etkiyi gösteren ve bu etkilerinin de bilimsel metodlarla gösterildiği ürünler olmasıdır. Dolayısıyla Türkiye'de de, dünyada da özellikle ilaçların kitlelere ulaştırılması, yaşanan

nüfusun artması, belki de bütün devletlerin ilaç harcamalarını azaltmak için çaba göstermesi, bu jenerik ürünlere olan ilgiyi arttırıyor. Jenerik ürünlerin orijinal ürünlerden hiçbir şekilde farklı olmadığını bir kere daha vurgulamak istiyorum. ArGe masraf maliyetlerinden dolayı orijinal ürünlere yirmi yıl süreyle bir monopol veriliyor. Bu monopol içerisinde orjinatör firmalar ArGe maliyetlerini de subvanse edebilecekleri fiyatlarla ilaçlarını satıyorlar. Jenerik ürünler sadece bu orijinal ürünlerin ArGe'de kullandıkları bilimsel referansı alarak, sadece teknik açıdan eşdeğer olduklarını kanıtlayarak aynı masrafları bir kere daha yapmalarına gerek olmaksızın bu ürünleri geliştirebildikleri için çok daha ucuz fiyatlara üretebiliyorlar. Yoksa hammaddeyi az koyarak daha ucuz bir fiyat elde etmek gibi bir şey söz konusu değil elbette.

Soru

Öteden beri katıldığım bütün toplantılarda eğitimden bahsediliyor ve inovasyon politikası deniyor. Acaba düğmeye basmakla mı inovasyon politikası teşekkül eder. Eğitim eksikliği nedir? Az mı öğretiyoruz yoksa yöntem mi değiştirmek lazım? Bence eğitim metodlarını okuldan itibaren değiştirmek lazım çünkü bir Kanada modelini çok iyi biliyorum. Kanada'da özel yaratıcılığı teşvik edecek okul var. İki sene orada okutuluyor. Orta eğitimi bitirdikten sonra öğrencileri firmalara gönderiyorlar. 14 sene Türkiye kimya sanayicilerinin başında bulundum. İş arayanların hepsi pazarlama, yani para istiyor, bugüne dek tek bir kişi bana araştırmada çalışmak istiyorum demiştir. Demek ki kimya sanayini yeterli derecede sevdirmiyoruz. Bunun hakkında acaba ne düşünüyorsunuz? Bir de işlerin düzelmesi için bir Teknoloji Bakanlığı'nın kurulması lazım bunun hakkında düşünceleriniz nedir?

Doç. Dr. R. Serdar Alpan

Bizim eğitimimizdeki sistem bozukluğu dile getirdiniz. Bunu vurgulamak lazım; metod değişikliği şarttır. Ezberci sistemden bir an evvel kaçıp yaratıcı tefekkürü oluşturacak sisteme geçmek lazım. Milli Eğitim Bakanlığı'na, YÖK'e ve Talim Terbiye Kurulu'na çok iş düşüyor. Diğer konu mesleki eğitim, ara insan gücüyle ilgili çok ciddi problemimiz var. Binlerce insan meslek okullarından mezun oluyor ancak içlerinden iyi okullarda veya sanayinin desteklemiş olduğu, örneğin BOSAD yani boya sanayicilerini desteklediği Gebze'deki bir boya okulundan mezun olan anında kapışılıyor. Sanayi destekli branş okullarına daha çok ihtiyaç var. Oradaki pratik ve uygulamadaki bir takım incelikleri teknisyenlerin kapması ve sonra sanayiye intikal etmesi çok daha faydalı olacaktır. Bana göre Sanayi Bakanlığı "out", Teknoloji Bakanlığı "in".

Prof. Dr. Hasancan Okutan

Ben de üniversite kesimini temsilen birkaç söz söylemek ve görüşümü paylaşmak isterim. Bilginin yarı ömrünün 6 sene olduğu, çağımızda artık ispatlanmış durumda. Bu bizim açımızdan şu demektir. Bir öğrenci üniversiteye başlayıp 4 senelik bir lisans, üzerine 2 senelik bir yüksek lisans yaptığında, yani 6 sene sonucunda üniversite hayatına başladığı noktada, öğrendiği çoğu bilgilerin eskidiğini, yarı ömrünü tamamladığını görüyoruz. Dolayısıyla bu mesajın bizim açımızdan çok önemi var ve üniversitelerin bu mesajı iyi değerlendirmesi lazım. Elbette bizim programlarımızın daha güncelleşmesi kuvvetlenmesi ve gelişmelere açık olması lazım. Sayın Başkan'ın da belirttiği gibi, ezbere dayalı bir eğitimden ziyade ihtiyaçları karşılayacak bir eğitim sistemine ihtiyacımız vardır. Bu hususta üniversitelerimizde gayet güzel gelişmeler var. Bununla ilgili pek çok şey tartışmaya açıktır ama en önemlisi, bizim öğrencilerimize lisans eğitimi süresince inovasyon konusunu işlememiz ve onları inovasyonla ilgili çalışmalara katmamız lazım.

Bu arada da 4691 no.lu kanun buna güzel cevap veriyor. Yani burada üniversitelere büyük iş düşüyor. Teknokent ve teknoparklar uygun bir şekilde çalışır hale gelirse, biz üniversite öğrencilerimizi lisans seviyesinde bu teknokent ve teknoparklara çekersek, inovasyon fikirlerimiz ve inovasyona dönük bütün çalışmalarımızı gerçekleştirme olanağımız olacağını düşünüyorum. Tabii burada üniversite-endüstri-ArGe üçgeni çok önemli. Biz genç öğrencilerimizi lisans eğitimleri sırasında bu üçgen içerisine ne kadar erken çekebilirsek o kadar yol alabileceğiz demektir. Yeni bakanlığın, Bilim ve Teknoloji Bakanlığının en fazla kurulmasını isteyen kesimlerden biri üniversite olacaktır.

Soru

Sorum Ambros'a. 40-50 yıl önce petrolün dünyada 30-40 yıl içinde tükeneceği yönünde konuşmalar yapılırdı. Aradan bu kadar zaman geçmesine rağmen şimdiden petrol rezervlerinin 30-40 sene süreyle yeterli olduğu ama bu dönem sonunda tükeneceği söylemleri var. Bu dönemde de şimdilerde artık petrolün tükeneceği kaygısı ile yenilebilir kaynaklara yönelim var ve ciddi yatırımlar var. Alternatif bir ürünün sentetik etenolle 5-10 yıllık bir zaman süresi içerisinde rekabet etme şansı var mı?

Dr. Dieter Ambros

Petrol hakkında söylenenlerin hikâye olduğunu gayet iyi ifade ettiniz. Yeni kaynak arayışlarına gelecek olursak bu, petrolün fiyatına bağlı olmaktan çok kuyu açma ve petrolü çıkarma

maliyetlerinin çok yüksek olmasıyla ilgili. Konuşmamda da söylediğim gibi biyo-etanol ile biyo-mass petrol yerine kullanılabilecek veya katkı olabilecek en uygun 2 kaynak.

Katkı olarak arabanın motorunda hiçbir değişiklik yapmadan petrole %15 civarında katkı olarak kullanabiliyorsunuz. Ama değişiklik yaparsanız, ki Brezilya değişiklik yapmıştır, %100 biyo-etanolle kullanabiliyorsunuz. Biyo-etanol'ün fiyatı şekere tabi. Şeker kamışı hem çok yoğunlukla üretilen hem de fiyatı ucuz bitki. Petro-kimyadan türemiş olan sentetik etanole oranla çok daha uygun fiyata sahip.

Soru

Makine mühendisiyim ve 30 yıldır da plastik ambalaj konusunda faaliyet göstermekteyim. Maalesef mavi yakalılara yakın çalışmama isteği yalnız kimyacılar özgü bir problem değil, bu her kesimde var. Bu toplumda beyaz yakalılarla çalışmak mühendisler de avantaj getiriyor. Umarım bu durum en kısa zamanda değişir ve dolayısıyla o kesime bir yönelme olur. Benim iki tane sorum var. Birincisi Timur Bey'e, diğeri Sayın Ambros'a. Elbette kimya sektörünün bir alt sektörü gibi görebileceğimiz petrokimyaya bağlıyız. Bu sektörde de genel olarak gördüğüm, kimya sektöründe maalesef büyük çapta ithalat yapmak zorunda olduğumuz, büyük bedeller ödediğimiz. Bu cins kimyasalların üretimi büyük ölçekli firmaları, büyük yatırımları gerektiriyor. Bugüne kadar böyle bir sermaye birikimi şansını yaşayamadık ve dolayısıyla bir dönem bu tür yatırımlar çok cazip olmasına rağmen, bu birikim olamadan kamu da bu imkânı bulamadı.

Şimdilerde globalleşmenin getirdiği bir rekabet avantajı varsa, yani fırsat yaratıyorsa ülkeye sermaye geliyor. Belki bugün dış yatırımlar açısından daha ortam henüz istediği gibi değil ama önümüzdeki dönemler açısından Türkiye bir fırsatlar ülkesi midir? Kimya da ciddi yatırımları çekecek bir cazibeye sahip mi? Serdar Bey'e sorum jenerik ilaçlardaki gelişme yani dünya pazarında bu yöne doğru en azından belki parasal yönden, miktar açısından gelişme bize bir şans getiriyor. Bu durum açısından baktığımızda, önümüzdeki dönemde şansımız nedir bu konudaki vizyon nedir? Bir diğer olay da, jenerik ilaçlarda yalnız Türkiye değil, gördüğüm kadarıyla İrlanda da bu konuda büyük bir şans yakaladı. Türkiye orijinal ilaçların üretilmesi cazibesine sahip mi?

Timur Erk

Amerika'da gerileme ve durgunluk başladı ve bu 2007'nin ilk 6 ayında da devam edecek. Bunun bir paralel gelişmesi ne olacak? Gerilemeyle birlikte en büyük üretici ve tüketici konumunda

olan ABD uluslararası ekonomiyi etkileyecektir (%30 payla). Ayrıca ham petrol fiyatları 40 dolar civarına düşecektir dolayısıyla nafta hampetrol ve naftadan üretilen plastik fiyatlarında bir düşme olacaktır. Özellikle Japonya ve Çin'in Amerika'ya ihracatı da azalacağı için Çin büyük ihtimalle biraz soğumaya girecektir dolayısıyla büyüme hızı azalacaktır. Türkiye'ye bir fırsat doğacaktır. Ancak bu olanağı bir fırsat haline getirmek için Türkiye'deki mevcut durumun irdelenmesi gerekir. Petkim her yıl %10 oranda artan artan plastik ham madde talebini karşılayamaz durumdayken, sadece %30'lara şu anda cevap verebilirken, ikinci Petkim'in mavi akım ve ham petrol boru hatlarının denizlerle kesiştiği iki liman Ceyhan ve Samsun'da ikinci petrokimya kompleksinin kurulması ve faaliyete geçirilmesi gerekiyor. Aksi takdirde, en azından %50 yerli üretimle fiyatları regüle edecek konuma gelemesek, yani bölgesel bir aktör olamazsak tren kaçabilir.

Dr. Dieter Ambros

Üretimi pazar belirler. Sonuçta Türkiye'de gelişme içerisinde ve 80 milyonluk bir nüfusa sahip. Hangi endüstrinin gelişeceği pazarın ihtiyacına göre belli olacaktır. Diğer sorunuz olan ortak yatırımlara gelince Suudi Arabistan ve ABD artık sadece petrol ihraç etmek istemiyor ve petrolün türevlerinin üretimleri içerisinde yer almak istiyorlar. Dolayısıyla bu ortak yatırımlar için fırsat olabilir veya yurtdışındaki bir gruba ortak olmanız halinde de eğer ülkenizde talep varsa bunu ülkenize kendiniz getiriyor olursunuz. İthalata tabi bir ekonominiz olacağını öngörmeniz bence yanlış. Pazarınız oldukça büyük. Sizin pazara satmak isteyecek herkes pazarı kaybetmemek için yatırıma hazırdır. Sizde talep olduğu sürece.

Soru

Özellikle plastik sektöründe korkunç bir potansiyel oluşmuş durumda. 140 ülkeye 1,7 milyar dolarlık ihracat çalışması yapıyoruz. Yani dünyanın 200 ülkeden oluştuğunu varsayarsak bunun %75-80'ine ihracat yapabiliyorsak bu potansiyel bizde var demektir ve bunu geliştirmek lazım gelir.

Prof. Dr. Hasancan Okutan

Elbette burada bu fırsatları çok iyi değerlendirmek mümkün. Önümüzdeki bu fırsatları değerlendirebilmek için özel kimya bölgelerine önem vermek gerekir. Yani Türkiye'nin özellikle coğrafi konumunu göze alırsak, Sayın Timur Bey'in de bahsettiği gibi 140 ülkeye ihracat yapmak kolay olur. Bazı imkânlar var. Bununla ilgili yasal düzenlemelerin de yapılması gerekir diye düşünüyorum.

Doç. Dr. R. Serdar Alpan

Sorunuzun cevabına jenerik ile başlayayım. Öncelikle globalleşmenin ilaç sanayine, ilaç pazarına etkisine bakmak lazım; dünya standartları aslında artık Türkiye pazarına girmiş durumda ve bu giderek oturacak. Mevzuat açısından bunun altyapısı tamamlanmış durumda ve pratiğe geçirilmesi de belki 3-5 yıl içinde olacak ve Avrupa'yla çok yakın duruma gelecektir diye düşünüyoruz. Dolayısıyla Türk ilaç endüstrisinin bu standardı, Avrupa standardı yapmaktan başka bir seçeneği yok. Bizim de bu standardı yakalamamız için bir sebep yok. Hedeflerimizi iyi koyarsak, stratejilerimizi iyi belirlersek, doğru ürünlere odaklanırsak Türk ilaç sanayi de gerek Türk pazarı için gerekse global pazarlar için jenerik ürünleri diğer şirketlerle pazara çıkarabilecek potansiyele sahiptir. Yeter ki bunun iyi idare edilmesi, gerekli yatırımların zamanında yapılması gibi yan teknik detayların iyi organize edilsin ve gerçekleştirilsin.

Soru

Büyük yatırımlar oldu, Türkiye bu açılardan da uluslararası şirketler için bir yatırım ülkesi olabilir mi?

Doç. Dr. R. Serdar Alpan

İrlanda'daki yatırımlar daha çok üretime yönelikti. Orijinal ürünlerin ArGe merkezleri genellikle ABD'de ve Avrupa'da belli merkezlerde toplanmış durumdadır. Bu merkezlerin dışında, o kritik kültürlerinin dışında başka noktalarda ArGe faaliyetlerinde bulunmak hem daha pahalı hem de o kadar kolay olmuyor. Bu, Türkiye orijinal ilaç üretimimin dışında kalmalı anlamına gelmez. Şuna kesinlikle inanıyorum ki her ilacı geliştirmek 800-900 milyon dolar değildir. Bazı orijinal ürünlerin geliştirilmesi birkaç milyon dolarlık, 5-10 milyon dolarlık projeler halinde gerçekleştirilebilir yeter ki şirketler stratejilerini doğru geliştirsinler ve bu yönde adımlar atabilsinler.

Soru

İrlanda örneğini üç dört kere gittiğim için etüt etme imkânı buldum. Daha 50-60 sene evvel açıktan ölen insanların olduğu İrlanda, AB'ye geçişle birlikte eğitim politikasını tamamen değiştiriyor. 3,5 milyon nüfusun bütün genç nesline dünyada sunulan en iyi eğitim örneklerini veriyor. Ulusal ArGe politikası, ulusal inovasyon politikası oluşturuyor ve bu duruma geliyor. Biraz önce anlattığım gibi %32 ile yani ileri teknoloji ürünler içerisinde ihracat payı %32 ile dünya birincisi.

Dr. Dieter Ambros

Vergi avantajları sunmak yatırımcının gelmesini cazip hale getiriyor. İrlanda'daki durumda da bu geçerliydi, 6-7 sene vergiden muaftık ve dolayısıyla yatırımcı açısından avantajlıydı.

Soru

Türk ilaç sektörünün büyüme endekslerine baktığımız zaman bunun sürdürülebilir olması mümkün mü?

Doç. Dr. R. Serdar Alpan

Türk ilaç sektörünün büyümesi kesinlikle iki haneli rakamlar olarak devam edecektir. Bunu net olarak öngörüyoruz. Bu pazar içindeki Türk ilaç endüstrisini payının ne olacağı önümüzdeki dönemde Türk ilaç sektörünün performansına bağlı olacaktır.

OTURUM 3C

Sektör Analizleri: Taş ve Toprağa Dayalı Sanayii

Oturum Başkanı:
Gülsüm Azeri

Şişecam Cam Ev Eşyası Grup Başkanı

Konuşmacılar:
İsmet Kasapoğlu

Türkiye Madenciler Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Peter Piets

Piets B.V. Danışmanlık Başkanı

Prof. Dr. Mehmet Ali Taşdemir

İTÜ İnşaat Fak. Yapı Malzemesi
Anabilim Dalı Başkanı

Gülsüm Azeri

Şişecam Cam Ev Eşyası Grup Başkanı

Konumuz taş ve toprağa dayalı sanayi sektör analizleri. Sektör analizlerinde derinleşmek, bu dönemde Sanayi Odası'nın aldığı çok önemli ve bizim de desteklediğimiz bir karar. Pek çok konuda birleşiyoruz ama detaylandırılınca konular daha iyi anlaşıyor, bazen de birbirimize güzel örnekler aktarıyoruz.

Ben öncelikle Türkiye'de cam sektöründeki gelişmeyi anlatıp ardından bugünkü duruma değineceğim. Gelişme açısından cam sektörü iyi bir örnektir ve nasıl bu hale geldiğini anlayabilmek için önce geçmişi analiz etmek gerekmektedir. Öncelikle malzeme, 500 yıllık geçmişi, bugünü ve geleceği olan bir malzemedir. Doğal, sert, şeffaf, parlak, ışığı kıran, kimyasal, fiziki dayanımı yüksek, kırılğan, esnek olmayan, elektrik geçirmeyen, radyasyona dayanıklı, geri dönüşebilen, kolayca şekillenen bir malzemedir. Bütün bu nitelikleri bir malzemede toplamak aslında büyük bir şanstır, onun için de biz camcılar sektörümüz itibarıyla şanslıyız. Geçmişte sadece, bardaklar, şişeler, süs eşyaları yapılmış, bugün çeşitli fonksiyonlarda kaplamalı düzcamlar, optik elyaf, güneş pilleri, kompozitler, düz ekranlar, biyocamlar, vs. yapılmaktadır.

İnşaat sektöründen otomotive, enformasyon ve iletişimden enerjiye, sağlık sektöründen gıdaya, ikram sektöründen çevreye camın geniş bir dünyası var. Türk cam sanayinin kapsamında, şişe, kavanoz, ecza ve kozmetik kaplarını içeren cam ambalaj işi büyüktür; renksiz, renkli, desenli, yalıtım, kaplanmış, lamine temperli, kolektör, ayna ve otomotiv camlarını kapsayan düz cam işimiz bölgede büyük bir boyuttadır; soda camı ağırlıklı olup tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de payını kaybeden kristal, ısıya dayanıklı özel borosilikat camı içeren, Paşabahçe diye bildiğiniz cam ev eşyası alanında ülkemizde Kütahya'nın üretimleri ve el imalatı ürünler vardır; cam elyafı takviye malzemeleri, keçe ve fitilin dahil olduğu cam elyafı; izolasyon malzemeleri, cam/kaya yünü kapsayan cam yünü yer almaktadır. (Şekil 1)

Türk Cam Sanayinin Kapsamı	
Cam Ambalaj	: Şişe, kavanoz, ecza ve kozmetik kapları
Düzcamlar	: Renksiz, renkli, desenli, yalıtım, kaplanmış, lamine, temperli, kolektör, ayna, otomotiv camları
Cam Ev Eşyası	: Soda camı, kristal, ısıya dayanıklı cam
Cam elyafı	: Cam elyafı takviye malzemeleri, keçe, fitil
Cam Yünü	: İzolasyon malzemeleri... cam/kaya yünü

Şekil 1

Bu sanayinin bir takım özellikleri vardır:

• Sermaye yoğun bir izabe sanayidir, yani fırınları yaktınız mı durduramazsınız, fırınların bir ömrü vardır, grev de olsa durduramazsınız, çalıştırarak akıttırsınız, hammaddeyi de beslemek zorundasınız. Sermaye yoğun olduğu için ilk yatırımı da yüksektir.

• Ölçek ekonomileri önemlidir. Küçük ölçeklerde yaptığınız zaman para kazanmak zordur, o nedenle de başabaş noktaları yüksektir. "Büyük bir fabrika kurdum ama %50 kapasiteyle çalıştırırım" dersiniz batarsınız, o nedenle başabaş noktasına hızla ulaşmak gerekir.

• Bazı teknik alanlar dışında olgun bir sanayidir.

• Ana ürünlerde teknoloji elde etmek o kadar zor değildir, bu da rekabeti artırmaktadır.

• Dünya ölçeğinde firma sayısı azdır. Bu özellikle düz cam, cam ambalaj için geçerli bir durumdur. Züccaciye ayağında küçük büyük pek çok firma olmakla birlikte büyük cam işleri, büyük uluslararası şirketlerin elindedir.

• ArGe gücü bu sanayide hayatidir.

• Şirketlerarası ve ikame ürünlerle, rekabet fiyatlarını ve kâr marjlarını baskı altında tutmaktadır.

• Ciddi bir yoğunlaşma süreci yaşanmaktadır, o nedenle de şirketler büyümektedirler. Eski büyükler başka büyükleri satın almaktadırlar.

• Pazarların kontrolü hayatidir.

• Katma değeri artırma savaşları verilmektedir.

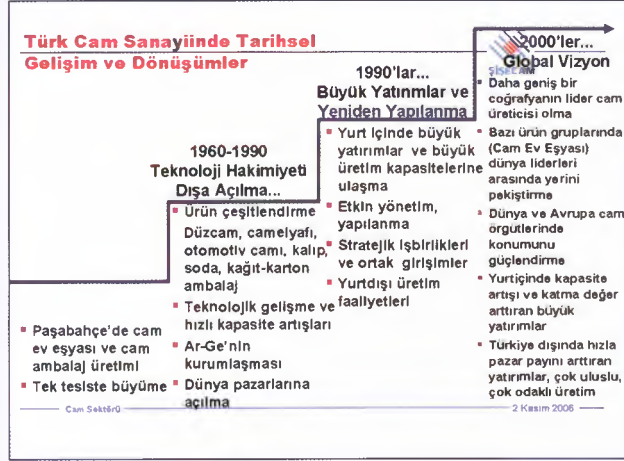
• Büyüme eksenini, başta Çin ve Hindistan olmak üzere, Asya ve Rusya dahil, Doğu Avrupa'ya kaymaktadır.

• Çokuluslu şirketlerin bu bölgelere doğrudan yatırımları artmaktadır.

Türkiye'de, 17 Şubat 1934 tarihinde Atatürk tarafından İş Bankası'na cam sanayini başlatma görevi verilmiştir ve bu sanayi kolu 72 yıldır faaliyet göstermektedir.

O günlerden bugüne gelirken neler yaşandığını özetleyecek olursak, önce Paşabahçe'de şişe fabrikası kurulmuş ve aynı yerde hem şişe hem züccaciye yapmak suretiyle tek tesiste büyümeye çalışılmıştır. 1960-1990 arası teknolojinin hakim olduğu yıllardı ve teknolojiye yatırımla geçti. 1990larda büyük yatırımlar ve yeniden yapılanma süreci yaşanmıştır. 2000ler Şişecam'ı global bir vizyona taşımıştır. En iyi bildiğim Şişecam olduğu için cam sanayini anlatırken Şişecam'dan çokça örnek vereceğim. Şişecam, daha geniş bir coğrafyanın lider cam üreticisi olma misyonunu benimsemiştir. Bazı ürün gruplarında, örneğin cam ev eşyasında, dünya liderleri arasındaki yerini pekiştirmeyi hedeflemiştir. Örneğin bugün Paşabahçe, sektöründe dünyanın 3., Avrupa'nın

da 2. büyüğüdür. Şişecam 2000'li yıllarda dünya ve Avrupa cam örgütlerinde konumunu güçlendirmiştir, yöneticilerimiz buralarda rol almıştır. Yurtiçinde kapasite artışına ve katma değer artırımına büyük önem verilmiştir. Yurtdışında pazar payını hızla artıran peş peşe yatırımlar yapılmış, çokuluslu, çok odaklı üretime dönülmüştür. Bu önemli bir dönemdir. (Şekil 2)

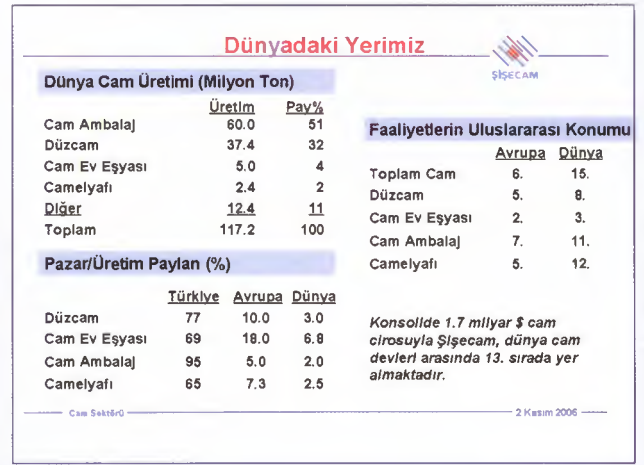


Şekil 2

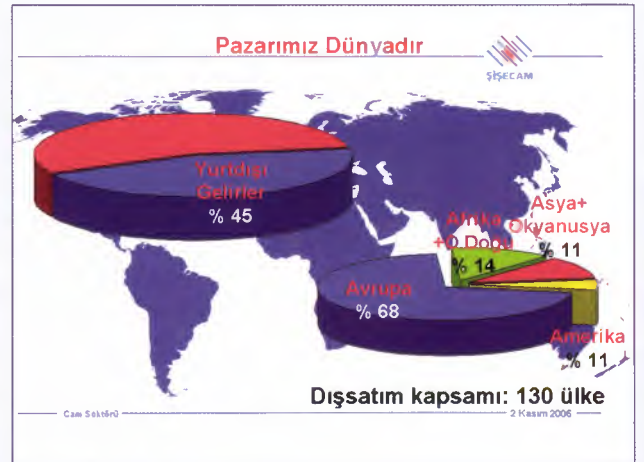
Türkiye kapasitelerimizin zaten Türkiye'nin ihtiyacının hayli üstünde olduğundan hareketle, Rusya'da bugün Şişecam Rus cam ambalaj sektörünün lideri olmuştur. 4-5 yılda Türkiye'de bugüne kadar kurduğu kapasitelerin üstüne çıkan kapasiteler yaratmıştır. Paşabahçe ikinci fabrikasını kurmaya başlamıştır ve pazarda hakim konumdadır, liderdir. Potansiyeli olan pazarlarda yatırım yaparak büyüme politikası devreye girdikten sonra, Türkiye'den ihracatla yurtdışı satışlarda farklı bir bakış açısı getirilmiştir. Türkiye satışlarımız ve yurtdışı satışlarımız diyoruz ve bu haliyle malın kaynağı önemini yitiriyor. Çok doğal olarak nerede üretiyorsanız, ağırlıklı olarak o bölgeye satış yapıyorsunuz. Bunu yaptıktan sonra, zaten dış pazarlarda %10 büyümekte olan Paşabahçe, son yılda Türkiye dışındaki pazar payını %20 büyütürken yol almaktadır. Çok odaklı, çokuluslu olmanın başka bir sürü merhaleleri var ve onların da üstesinden gelmeye çalışmaktayız. Türk cam sektörünün Dünya'daki konumuna ilişkin bilgiler yansıda yer almaktadır. (Şekil 3)

Yurtdışı gelirlerimiz toplam gelirimizin %45'ini oluşturmaktadır. 130 ülkeye satış yapıyoruz ve Avrupa %68 ile en büyük bölgedir. (Şekil 4)

Türk cam sektörü uluslararası etkinliklere girmiştir ve listelenen organizasyonların içinde yer almaktadır. Ayrıca Şişecam yöneticileri FEVE Yönetim Kurulu Üyesi ve yine FEVE Cam Eşya Komite Başkanı olmuşlardır. Uluslararası Cam Komisyonu (ICG) Başkanı da çok yakın zamana kadar Şişecam yöneticilerinden biri olmuştur. Bir başka deyişle, Türkiye Avrupa'ya girmeden, Şişecam Avrupa cam sektörünü yönetenlerin içerisinde yer almıştır ve bir diğer iyi tarafı da %50'sinin hanım olmasıdır. (Şekil 5)



Şekil 3



Şekil 4



Şekil 5

Şişecam Cam Araştırma Merkezi 1976'da kurulmuş ve kurumsallaşmıştır. Ulusal ve uluslararası standartların oluşturulmasında çok faaldir. Geliştirme güçlü bir yapıyla devam etmektedir ama hâlâ yapılacak işler vardır. Cironun %1'i istikrarlı olarak ArGe'ye ayrılmaktadır. Uluslararası bilimsel platformlara etkin bir katılım söz konudur. Ancak, gelişme, fark yaratma ve katma değer artırma adına yapılmakta olan ve yapılacak daha çok iş vardır.

Şimdi fark yaratacak özellikleri ele almak istiyorum.

Geliştirme sadece geliştirme kadrolarının işi

olmaktan çıkmış, tüm ekibin işi haline gelmiştir. Satış pazarlama, tasarım, üretim, malzeme yönetimi, lojistik, insan kaynakları, mali analiz, araştırma ve geliştirme ekipleri, şirket üst yönetimi hep birlikte sürekli geliştirmeden sorumludurlar.

ArGe odaklı departmanların ve bütçelerin var olması yeterli değildir. Araştıran, analitik bakan, sorgulayan, "neden olmasın" diyen ve bunları operasyonu sürdürürken, yani günlük işini yaparken yerine getiren yenilikçi insan kaynağına her kademede ihtiyaç vardır.

Çeşitli fonksiyonların, bir arada, küçük gruplar halinde (interdisciplinary) pek çok projeyi hızla çıkarabileceği bir sisteme ve şirket iklimine ihtiyaç vardır. Ancak Türkiye'de bunu yürütmek çok zordur, çünkü her departman kendi hakimiyetinin peşine düşmektedir. Ancak disiplinlerarası çoklu fonksiyonel işleri bir arada götürme becerisini hızla kazanmamız gerekmektedir. Bunun için çeşitli danışmanlar çeşitli yöntemler önereceklerdir. Bizim önerimiz, şirketinizi iyi tanımanız, size en iyi uyanı uygulamanızdır, istiyorsanız kendi yönteminizi kendiniz de tasarlayabilirsiniz.

Sürekli en iyiyi arama uğruna, zaman zaman hataların da tolere edilebileceği bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç vardır. Yönetimin, paraların zaman zaman çok da netice almadan harcadığı duygusunu sineye çekebilmesi gerekmektedir ama herşeyin de bir sınırı vardır. Geliştirme çalışmaları bir zaman limiti içinde olmalıdır, ucu açık geliştirme çalışması olmaz. Ayrıca şirket kârlılığında odaklı sürdürülmesi gerekmektedir. Her adımında, şirket kârlılığında yönelik ne kadar iş yapıldığı sualini sormakta fayda vardır. Aksi takdirde, araştırma yapıyoruz diyorsunuz, zaman geçiyor ama ortaya bir şey çıkmıyor.

Ürün geliştirme de sadece tasarımcıların sorunu değildir. Tasarım artık, sadece üründe değil, işimizin her safhasında katma değeri artıracak bir olgudur. Örneğin Paşabahçe'de biz her üç günde bir yeni ürün çıkarıyoruz. Bizim sektörde başı çekmemizin kritik faktörlerinden biridir bu. 10.000 stok referans ünitesiyle yani çok çeşitli stokla çalışıyoruz. Ürün geliştirmek için pek çok insan çalışıyor ancak her ay bir günümüzü, üst kademededen tasarımı çizen arkadaşlara kadar geniş bir katılımı, ürün geliştirmeye harcıyoruz, yani bu konu üst yönetimde çok önem verilen ve birlikte götürülen, aynı zamanda çok heyecan verici bir konudur. Şahsen ben, en keyifli toplantılarımı o bir bütün günü harcadığım zamanlarda yapıyorum. Aynı gün yatırım kararlarını da peş peşe alıyoruz. Not yazılıyor, karar alınıyor ve sonra herkes işine dönüyor.

En gelişmiş teknolojiyi kullanmak artık yetmiyor, teknolojik geliştirmeleri bizzat gerçekleştirmek veya yönlendirmek gerekiyor. Örneğin, belki fırın tasarımıyla çok oynamayabilirsiniz ama şekillendirme makineleri her zaman gelişime açık

bir konudur. Bu makinelerin bundan sonraki safhada ne şekilde geliştirmeler yapmaları gerektiğini, - Almanlar pres yapıyorsa Almanlara - biz söylüyoruz. Bizim yönlendirmelerimizle detaylarda küçük değişiklikler yapılıyor. Zaten bir makine, bir proses yukarıdan aşağı değişmez. İçerideki küçük farklılıklar verimliliğimizi had safhada etkileyebiliyor. Bazı işleri biz yapıyoruz, bazı makineleri biz üretiyoruz, çok kritik teknoloji varsa, bir şey yakaladıysak kendi içimizde tutmaya çalışıyoruz.

Yoğun rekabet ve hızla aynılan ürün ve hizmet ortamında pazardaki fırsat ve trendleri erken yakalayan stratejiler önemlidir. Strateji yapmak şarttır, çünkü işi başka türlü yönetemeyiz ama pazardaki fırsatı yakalayan stratejiyi yapmak ve bütün stratejileri de bu trendi erken yakalayan bir tarzda yapabilmek önemlidir ancak yapmak da yetmez.

Zaman kritik faktördür, bu nedenle hızla uygulamak gerek. Geçenlerde Tom Peters bir toplantıda ilginç bir şey söylemişti: "Strateji yapmaktan vazgeçin, gidin uygulayın." Yapmayın demiyor tabii, ama uygulama faslını çok hızlandırın, diyor.

Mevcut yetkinlikler yetmeyebiliyor. Alıştığımız departmanlar ve şirketimizin içinde oluşturduğumuz insan kaynağı, bu yeni stratejileri uygularken yetmeyebiliyor. O zaman yeni etkinlikleri şirketin hızla kazanmasını sağlamak lazım gelmektedir.

Tüm iş süreçlerini ele alıp radikal değişimlerle hızı artırmak, verimliliği yükseltmek ve maliyetleri sürekli düşürmek gerekmektedir. Tüm iş süreçlerini tek tek ele aldığımızda hızın artması ve verimliliğin yükselme ihtimali çok yüksektir. Maliyeti düşürme konusunda, aslında pek çok yöntem var ve hepsini birlikte uygulamaya çalışıyoruz. Çin, Hindistan rekabetinden bahsetmeyeceğim, çünkü bunların hepsini yapabildiğiniz durumda zaten rekabet etmek daha mümkün olabiliyor, yoksa büyük büyük fabrikalar kurmak yetmiyor. Ancak maliyetin dibine vurmak lazım. Basit maliyet düşürmeleri değil burada kastettiğim, gidebileceği en uç noktaya kadar dibine vurmak lazım.

İş süreçlerinde, organizasyon yapısında ve karar mekanizmalarında, özetle tüm işte karmaşıklığı azaltıp işi basitleştirmek gerekmektedir. Pek çok şirket zaman içinde kendi yarattıkları karmaşanın esiri haline gelebiliyorlar. Geri dönüp ne kadar basitleştirebilirseniz, hızınızın arttığını göreceksiniz.

Ürün ve hizmet kalitesi artık doğal kabul ediliyor. Burada fark yaratacak husus, sürekli üretim prosesinde geliştirmeler yapmaktır. Örneğin herkes kulplu ürün yapıyor ama öyle bir proses yapıyorsunuz ki tüketici kulbun farklı olduğunu eline aldığı zaman fark ediyor. O kulbu öyle değil de böyle yapabilmek, bizim sanayimizde ciddi bir

gelişim aslında. Burada ayrıca etkin tedarik zincirine ihtiyaç vardır. Tedarik zinciri sözü Türk sanayi sektöründe çok sık kullanılan ve bir çok kişinin de uygulamaya çalıştığı bir iştir. Küçüğünden büyüğüne uygulanabilecek yöntemlerin olması gerekmektedir ama neticede otomasyon gerekiyor ve SAP gibi büyük bir takım şirketlerin paketlerini sisteminize nasıl uydurabileceğiniz üzerinde çalışıyorsunuz. Bizim çok istifade ettiğimizi düşünüyorum, çünkü tedarik zincirini, müşteri memnuniyetini artırmak adına yapılan bir iş olarak algılamıyorum ben. Tedarik zinciri başarıyla yapılabilirse, aslında verimliliğin, maliyeti düşürmenin kritik anahtarıdır. Örneğin, artık yatırım yapmak, inşaat maliyetleri çok pahalılaştı. Bir fabrika kurmaya kalktığınız zaman, inşaat malzemesine verdiğiniz para giderek yatırımları zorlar hale gelmiştir. Sermaye zaten pahalı, o zaman, örneğin cam sektöründe, "elimizdeki fabrikalardan daha fazla malı aynı ay içinde çıkarıp müşteriye nasıl sevk edebilirim" sorusunun cevabı tedarik zincirinde yatmaktadır. Optimal üretim planlama tarzı benimsenmelidir. Bilemediğiniz öyle çok zaman kaybediyorsunuz, bilemediğiniz öyle çok ara kayıplar veriyorsunuz ki, bunları optimize ettiğiniz zaman, bir ay içinde yüz sevkiyat yapacağınıza yüz elli sevkiyat yaptığınız zaman olay bitiyor zaten. Tedarik zinciri yönetimine girmediyse, küçük ya da büyük bir tarzından girmek lazım diyoruz.

Şirketler arası işbirliğine, marjların daraldığı bu dönemde daha çok ihtiyaç vardır. Outsourcing ve insourcing de giderek artmaktadır. Insourcing müşterinin sürecine sizin gidip katkıda bulunmanızdır. Bir şey paketleyeceği zaman, gidip orada sizin paketlemenizdir. Bu giderek, karşılıklı süreçlerin içiçe girmesi mahiyetinde ilerlemektedir. ArGe de artık izole yapılamamaktadır. ArGe yaparken bile birlikte hareket etmek gerekmektedir. Yenilikçilik de, kendi başınıza şirket içinde sistemler kurmanın yanında dışarıdan da istifade etmeniz demektir. Artık hiçbir şey yalnız yapılamaz hale gelmektedir.

Fark yaratmak ve daha iyi para kazanmak için, marka yaratmak şüphesiz önemlidir. Ben Paşabahçe gibi bir markanın yöneticisi olarak, "evet marka çok önemli," diyorum. Geçenlerde dinlediğimiz güzel bir konuşmada, Tom Peters, "Marka = Yetenek" diyordu. Yani, yetenekli insanların yarattığı şirket imajı, marka kadar önemlidir. Yeteneği geliştirmek de, bu nedenle lider konumundaki tüm yöneticilerin öncelikli bir misyonu haline almıştır. Batı dünyasında şirketlerin değerleri yönetim ekipleriyle de biçilmektedir. Eğer yönetici ekipler iyi değilse, şirketin değeri düşmektedir. Dolayısıyla bu söz yabana atılır bir söz olmadığı gibi hepimizin de yapabileceği bir şeydir.

Bu yönetsel beceriler, şirketlerin büyümede fırsatlarını artırmaktadır. Cam sektöründe büyümenin temel dinamikleri şunlardır:

- Katma değerli yeni ürünler, üründe çeşitlenme;
- Cama farklı fonksiyonlar kazandırarak, camın kullanım alanlarının genişlemesi;
- Gelişmekte olan henüz doygunluğa ulaşmamış pazarlar. Türkiye, Doğu Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Asya gibi girebileceğimiz pek çok pazar vardır.
- Enerji tasarrufu ve Kyoto Protokolü çerçevesinde çevre korunmasına yönelik bilinçlenme, geri dönüşümü yüksek olan camı avantajlı kılmaktadır.
- Alt sektörleri itibariyle yüksek gelişmişlik seviyesini yakalayan Türk cam sanayi, Türkiye dışında diğer bölgelerde de yatırım, ortaklık, işbirliği yapma stratejileri geliştirerek, globalleşme dinamiklerini büyüme fırsatına dönüştürebilmektedir.

Düzcamlar iş alanındaki fırsatlar yansıda yer almaktadır. (Şekil 6)

Düzcamlar İş Alanındaki Fırsatlar

- Büyüme eksenli, gelişmiş Batı'dan büyük oranda Doğu'ya – Türkiye, Rusya, Çin, Hindistan, Ortadoğu – kaymaktadır.
- Yeni ürünler pazarı gelişmektedir;
 - ✓ İnşaat sektöründe güneş ve iklim kontrol camlarında gelişmeler sürmekte, enerji tasarrufu ve çevre korumasına fayda sağlanmaktadır.
 - ✓ Mimari camlarda; tasarım ve fonksiyon farklılaşmalarıyla katma değerli ürün pazarı hızla gelişmektedir.
 - ✓ Kapılamalı camlarda; ışık ve ısı durumuna göre tavrı değiştiren elektrokromik ve termotropik camlar, kendi kendini temizleyen camlar gibi yeni teknoloji ürünleri geliştirilmektedir.
 - ✓ Otomotiv camlarında klasik emniyet unsurunun ötesine geçilmekte; camın kompleks şekillerde ve güneş, ısı kontrol, yağmur sensörleri, navigasyon sistemleri gibi fonksiyonlarla, tasarımın fark yaratıcı unsurları kullanılmaktadır.
- Elektronik sektörde ve daha pek çok sektörde yeni uygulamalarla cam, geleceğe yönelik ürün olma özelliğini korumaktadır.

2 Kasım 2006

Şekil 6

Cam ev eşyasında, çok geleneksel bir sektör gibi görünmekle beraber, Batı, gelişmiş pazarlar en büyük pazarlardır ve burada Türk cam sektörünün alacağı paylar vardır ve almaya da hızla devam etmektedir. Rusya gibi cam sektörünün büyüdüğü pazarlar gerçekten çok caziptir. Ayrıca dekoratif eşya olarak da cam giderek yaygınlaşmaktadır. Ayrıca B2B dediğimiz, endüstriyel cam pazarı, mutfak aletleri, çamaşır makinesi kapağı, kahve makinesi gibi işlerde cam kullanımı giderek artmaktadır. (Şekil 7)

Cam ambalaj işi, çok lokal bir iştir, ülkeler arası taşımak zordur. Türkiye'de kişi başına cam ambalaj tüketimi 7-8 kilogramdır, AB15 ülkelerinde bu oran 46 kilogramdır. Demek ki Türkiye daha yolun başındadır. Cam ambalaj kullanıcı sektörlerde Türkiye güçlüdür ve tüketim alışkanlıklarındaki ve refah düzeyindeki gelişmelere paralel olarak ambalaj talebi artmaktadır. Hijyen özellikler ve civar ülkelerde büyüyen talepler, ambalaj talebini artırmaktadır. (Şekil 8)

Cam elyaf daha teknik bir maldır. Kompozit olması özelliğiyle çok çeşitli kullanım alanları vardır. %4 büyüme beklenmektedir.

Cam Ev Eşyası İş Alanındaki Fırsatlar

- Tüketim alışkanlıklarında değişim, perakende ve ikram sektörlerindeki gelişmelerle, dünya cam ev eşyası pazarı büyümeye devam etmektedir.
- Kuzey Amerika, Avrupa gibi gelişmiş pazarlardan pay alma, pay artırma fırsatları yanı sıra, gelişim hızı yüksek olan başta Rusya olmak üzere Doğu Avrupa, Ortadoğu ve Asya pazarları büyük fırsatları barındırmaktadır.
- Camın geleneksel masa üstü kullanım alanı, giderek evin her köşesinde fonksiyonel – dekoratif kullanımın yaygınlaşmasıyla, genişlemektedir.
- B2B endüstriyel cam pazarı (kahve makinası, mutfak aletleri, çamaşır makinası kapağı, vb.) gelişmektedir.
- Dünyanın ilk 3 büyük şirketi arasında konumlanan Türk cam ev eşyası sanayii, dev ölçeklerde, teknolojiye hakim üretim gücüyle, 5 kıtada 10 ülkede dağıtım kanallarındaki yaygınlığı ve dünyanın dev perakendecilerine doğrudan tedarik becerileriyle ve Türkiye dışında düşük üretim maliyeti, pazar potansiyeli yüksek bölgelerde kurduğu yeni üretim kapasiteleriyle, dünyanın çeşitli pazarlarında sinerji yaratan ortaklıklar ve satın alımlarla, global bir şirket olarak büyümektedir.

Cam Sektörü

2 Kasım 2006

Şekil 7

Cam Ambalaj İş Alanındaki Fırsatlar

- Türkiye'de kişi başına cam ambalaj tüketimi hala düşüktür; Türkiye'de 7-8 kg/kişi, AB-15'te 46 Kg/kişi.
- Cam ambalaj kullanıcı sektörlerde Türkiye güçlü ülke olup, tüketim alışkanlıkları ve refah düzeyindeki gelişmelerle nihai ürünler çeşitlenmekte, ambalaj talebini olumlu etkilemektedir.
- Hijyen özellikleri ve çevre koruma bilincindeki artış ve yaygınlaşma, cam ambalajı ikâme ambalajlara göre avantajlı kılmaktadır.
- Başta Rusya olmak üzere, çevre ülkelerde; Kafkaslar, Balkanlar, Doğu Avrupa ve Ortadoğu gibi gelişme potansiyeli yüksek bir coğrafyada olmamız, önemli büyüme fırsatları yaratmaktadır.

Cam Sektörü

2 Kasım 2006

Şekil 8

Türkiye'de cam elyaf tüketimi kişi başına 414 gram iken Avrupa ülkelerinde bu oran 1-3 kilogramdır. Demek ki bu sektörde de Türkiye pazarında gelişmeye paralel oluşacak büyümeler vardır. (Şekil 9)

Cam Elyaf İş Alanındaki Fırsatlar

- Kompozit malzeme olması özelliğiyle, kullanım alanı çok geniş bir yelpazeye genişlemekte, ürün çeşitliliği sürekli artmakta ve farklı iş alanlarıyla etkileşimi hızla gelişmektedir. İnşaat sektöründen, elektronik, tekstil dahil çok sayıda sektör talebiyle, dünya kompozit endüstrisinde % 4 büyüme beklenmektedir.
- Türkiye'de cam elyaf tüketimi 414 gr/kişi olup, Avrupa ülkelerinde bu tüketim 1-3 kg/kişi düzeyindedir; Türkiye pazarı gelişmeye çok açıktır.
- Cam elyaf girdisiyle üretilen Cam Takviyeli Plastik (CTP) pazarı; mobilya sektöründen, otomotiv, inşaat sektörleri, gemi yapımı, uzay sanayii, rüzgar enerjisi sektörlerine kadar uygulanmakta, gelişmiş ülkelerde % 3-4, Çin, Hindistan gibi gelişmekte olan pazarlarda öngörülen yıllık % 10-15 büyüme, önemli fırsatları barındırmaktadır.

Cam Sektörü

2 Kasım 2006

Şekil 9

Sektördeki tehditler, yakıt, enerji, işgücü maliyetlerinin düşük, pazar büyüme potansiyelinin yüksek olduğu civar ülkeler, Çin ve Hindistan'dan önce, elbette Türk cam sektörünün öncelikli rakibidir. Hele de haksız rekabet olursa ve devlet tarafından çok sübvans edilirse, büyük sorunlar çıkabilmektedir. Maliyet avantajı sağlayan ikame malzemeler de cam sektörü için bir tehdit

unsurudur. Yakıt-enerji fiyatlarının yüksek seyretmesi, özellikle Türkiye'de bunun yüksek olması ve hepimizin bildiği gibi sanayici üzerindeki vergi yüklerinin fazlalığı elbette tehditlerdir. Buna ek olarak, Türkiye'de artan işgücü maliyeti de bir tehditlerdir. Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafyanın riskleri ve ekonominin belirsizlikleri, bizde de her sektörde olduğu gibi, tehdit olmaya devam etmektedir. (Şekil 10)

Sektördeki Tehditler

- Yakıt-enerji ve işgücü maliyetlerinin düşük, pazar büyüme potansiyelinin yüksek olduğu civar ülkelerde ve Asya'da hem çok uluslu, hem de ulusal üreticilerin yabnm, gelişme eğilimleriyle artan rekabet, genelde azalan karlılık,
- Maliyet avantajı sağlayan ikâme malzemelerde gelişim; polikarbonat camlamadaki gelişim, doğal elyaf takviyeli plastik ürünler, plastik/metal/vb. ambalaj rekabeti, vd.
- Dünya yakıt-enerji fiyatlarının yüksek seyretmesi, Türkiye'nin bu konuda en yüksek fiyatlı ülkeler arasında olması, Türkiye'de sanayici üzerindeki vergi yüklerinin fazlalığı,
- Artan işgücü maliyetleri,
- Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafyanın getirdiği bölgesel riskler (savaş, terör, vb)
- Türkiye ekonomisi, iç ve dış politikasındaki mevcut risk ve belirsizlikler.
- Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafyanın getirdiği bölgesel riskler (savaş, terör, vb)
- Türkiye ekonomisi, iç ve dış politikasındaki mevcut risk ve belirsizlikler

Cam Sektörü

2 Kasım 2006

Şekil 10

Sonuç olarak, fırsatlar tehditlerden daha çoktur. Sektörlerinde güçlü Türk şirketlerin çokuluslu hale gelmeleri sürecinde, cam sektörü başı çekmektedir. Şişecam'ın geleceği muhtemelen şöyle olacaktır: Türkiye merkezli, Rus, Bulgar, ABDli, Bosnalı, Alman, İspanyol, Çinli, Mısırlı, BAElı, Hintli, Endonezyalı, Meksikalı, Brezilyalı çalışanlarıyla, çokuluslu ve dinamik bir yapıyı oluşturma aşamasındadır. Pek çok konuda olduğu gibi, çokuluslu şirket yönetiminde de farklılık yakalama iddiasındadır. Şişecam böyle bir cam devi oluşturmaya çalışmaktadır. Bugünlerde danışmanlar ağırlıkla küçük şirket olmanın güzelliklerinden dem vuruyorlar ve neredeyse büyük şirket olmak bir üzüntü kaynağı olacak gibi gözükmektedir.

Muhtemelen durum böyle değil. Yönetim tarzı itibariyle, esnekliği ve dinamizmi kaybetmeyecek çareleri bularak çokuluslu olmaya çalışıyoruz. Türkiye'de çokuluslu şirket çıkarmak zorlu bir iştir. Öncelikle iç iletişiminizi hangi dilde yapacaksınız gibi bir sorun çıkıyor. Türkçe konuşmaya başladığınız zaman Rus anlamıyor, Bulgar anlamıyor. Bugün bile bu sorunla karşı karşıyayız. Dolayısıyla çokuluslu olmaya yönelik bir yönetim tarzında bizim de, Türk insanının da, hepimizin de öğreneceği çok şey vardır.

Tekrarlamak değil, farklılık yaratarak yol almak istiyoruz. Türkiye pazarı genel ekonomik büyüme paralelinde cam sektöründe de büyümektedir. Genel olarak Türkiye pazarı büyümekle birlikte bu sektöre göre farklılık arz etmektedir. Cam ihracatının lokomotifini olan cam ev eşyasında farklı bir durum söz konusudur. Üretimini %65'ini ihraç eden bir sektör konumundadır, dolayısıyla mevcut kur politikalarından olumsuz

etkilenmektedir. Sanayi girdilerinin fiyatlarının yükselmesi, maliyetinin yükselmesi elbette olumsuz etkilemektedir. Buna şu ortamda bulabildiğimiz çözüm olarak, fiyatı yüksek olan ürünlere Türkiye’de yatırım yapmaya devam ediyoruz, standart yatırımları Türkiye dışına çıkarıyoruz. Diyelim ki, öyle bir teknolojik gelişme bulduk ki, standart ürün çıkaracak ama verimi çok yüksek olacak. Tabii ki her teknolojik gelişmeyi öncelikle Türkiye’ye getiriyoruz. Ama cam sektöründe bir özellik var, o da yatırım kararlarını hep doğru zamanda alması, hiç gecikmemesidir. Biz krizlerin ortasında yatırım kararları alan bir sektörüz. Üstelik yatırım kararları aldıktan sonra da hiç gecikmede ertesi gün harekete geçiyoruz. Bu özellik, Türk cam sektörüne dünya rekabetinde büyük güç katmaktadır.

Şu anda bildiğim kadarıyla, Şişecam dışındaki şirketler de cama yatırım yapmaya devam ediyorlar. Şişecam Bursa – Yenişehir’de düzcam, kaplamalı cam ve cam ambalaj faaliyetleri alanında yatırıma başlamış, bir kısmını bitirip devreye almıştır, hepsi 2007 yılında tamamlanacaktır. Bursa – Yenişehir’de 370 milyon dolara yakın bir yatırım yapılmaktadır, orayı yeni bir cam merkez haline dönüştürüyoruz. Paşabahçe’nin Kırklareli fabrikasında da bambaşka bir cam kompozisyonuna yatırım yapılmaktadır. Demin anlattığıma güzel bir örnek, daha yüksek fiyata satılacak, kristalin kalitesinde bir cam. Şu anda Şişecam’ın 400 milyon dolarlık Türkiye yatırımı bulunmaktadır. Kütahya Grubu’ndan bu bilgileri vermek için izin aldım. Bu grubun, cam ev eşyasında tevsî yatırımı ve cam ambalajda yeni yatırımı için toplam takriben 150 milyon dolarlık bir yatırım hamlesi içindedirler. Düzce’de de bir düzcam tesisi projesi gündemdedir.

İsmet Kasapoğlu

Türkiye Madenciler Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Benim konum çok daha geniş. Kaynaklarımızın durumu ve dünyada nasıl bir konumdayız gibi hususlarını gözden geçireceğiz. Doğanın bize bahsettiği kaynaklar dediğimiz zaman, hava, su ve toprak ürünleri akla gelmektedir. Bizim konumuz da, bu toprak ürünleridir. Burada canlı varlıklar olarak flora, fauna ve buna ek olarak mineral varlıklar vardır. Dünyada var olan tüm canlılar hava, su ve toprak ürünlerini kullanırlar. Mineral varlıkları ise sadece insan kullanabilmiştir. Dolayısıyla bu mineral varlıkların, insanın tarihsel gelişimine katkısını kolaylıkla tahmin edebilirsiniz.

Bu kadar geniş mineral varlıklar tabii bir takım yasal düzenlemelerle kullanılabilir. Dünyada hukuksal olarak iki ana maden mülkiyeti biçimi kabul edilmiştir:

1. Arazi Mülkiyeti: Doğal varlıkları arazi mülkiyetinin içinde kabul eden sistem, yani tapu kimdeyse oradaki maden varlığının sahibi de

odur. Amerika, İngiltere, Belçika, daha çok Anglosakson ülkelerinde bu sistem uygulanmaktadır. Bunun nedeni de oralarda arazi mülkiyetlerinin çok geniş olmasıdır. Bundan dolayı bu tapu haklarının dağılık olması madenlerin işletilmesine bir engel teşkil etmemektedir.

2. Kamu Mülkiyeti: Avrupa’ya geldiğimizde tapu mülkiyetlerinin çok dağılık ve küçük olması nedeniyle, doğal varlıklar kamu mülkiyetine alınmıştır, tapuya dahil edilmemiştir ve ayrı bir yasayla düzenlenmektedir. Brezilya, Fransa, İrlanda, Kanada, Meksika, Yunanistan gibi ülkeler bu sistemi uygulamaktadırlar.

Bu ikisinin karması olan bir üçüncü sistem daha vardır. Belirli madenler için birinci sistemi, belirli madenler için de ikinci sistemi getirmiştir. Almanya, Avustralya, İspanya, İsveç, Norveç gibi ülkeler bu sistemi benimsemişlerdir. Burada bir ilave daha vardır, o da belirli madenlerin işletmesinin kamu mülkiyeti tarafında yapılacağı yasayla hükme bağlanmıştır. Arjantin, Avusturya ve Türkiye’de bu sistem geçerlidir. Bunun ideolojik sistem ile bir ilgisi yoktur, çünkü madencilik son derece farklı bir konudur. Örneğin Brejnev döneminde Sibiry’a’daki altın yataklarının işletilmesi için Amerikan sermayesi Rusya’ya davet edilmiştir. Aynı yıllarda bugünkü liberal ekonominin doğduğu yer olan Britanya Adaları’nda ise kömür işletmesi özel sektöre kapalı tutulmuştur. Dolayısıyla madenciliğin doktrinlerle bir ilgisi yoktur. Her ülke sahip olduğu madenlerden maksimum fayda sağlamanın peşindedir.

Dünyada maden konusunda insanları en çok ilgilendiren enerji meselesidir ve fosil kaynakları olarak madenciliğin bünyesine girenler kömür, petrol, doğalgazdır. Burada en önemli husus, kömür kıtalar arasında düzgün bir oranda dağılmış ve %20’sinin üzerinde mülkiyet dört bölgeye yayılmıştır. Petrole baktığımızda, neden kıyametin koptuğu nokta olduğunu anlıyoruz. Petrolde %64,9’u yalnızca Ortadoğu’da bulunmaktadır ve %10’u geçen başka bir yer yok. Kıyametin kopmaya devam edeceğinin bir kanıtıdır bu. Doğalgazda bu ikiye çıkıyor, Ortadoğu’ya bir de Rusya ekleniyor ve o da stratejisini halen devam ettiriyor demektir. Dolayısıyla gelecek bu enerji yatakları üzerindeki konsensüse bağlıdır. (Şekil 1)

Avrupa’ya bakarsak, AB’nin 2005 yıllık raporunda madencilikte rönesanstan bahsedilmektedir. Türkiye’de estirilen hava, bizdeki düşünme biçimi, “Efendim madencilik de neymiş, Avrupa’da filan da zaten yapılmıyor, modası geçmiş” şeklindedir.

AB’de bir insanın hayatı boyu tükettiği mineraller bu tabloda gösterilmektedir. Kum, çakıl, linyit, kırılmış taş, petrol, doğalgaz diye devam ediyor. Bu tabloda yer alan rakamlar, aşağı yukarı 70 yaşına kadar yaşayan bir Avrupa vatandaşının mineral tüketimi ömrü boyunca bin tonu

DÜNYA ENERJİ REZERVLERİ

BÖLGELER	Kömür Milyon Ton	%	Petrol Milyar Ton	%	D.Gaz Trilyon m ³	%
KUZEY AMERİKA	250.392	24,2	11,7	8,5	8,4	6,0
ORTA ve GÜNEY AMERİKA	10.197	1,0	11,4	7,7	5,7	4,1
AVRUPA	159.102	15,4	2,3	1,7	5,5	3,9
ESKİ SOVYETLER ve RUSYA	241.000	23,3	7,8	5,6	56,0	40,1
AFRİKA ve ORTA DOĞU	61.865	6,0	9,8	7,2	9,4	6,7
ASYA ve AVÜSTRALYA	311.490	30,1	6,1	4,4	9,5	6,8
TOPLAM	1.034.046	100	138,3	100	139,7	100

Şekil 1

bulmaktadır. Uç noktalardan insanlarımız, madencilik yapılmasını, şunlar üretilmesini, bu yapılmasını şeklinde konuşuyorlar. Bütün bunları söyler, çıkar, arabasına biner ve gider. 1.200 kiloluk normal bir arabanın üretilebilmesi için 5 ton mineral maddeye kesin ihtiyaç olduğunu hiç düşünmez. Onun kaynağı da doğadır. (Şekil 2)

A European's life time consumption of minerals.

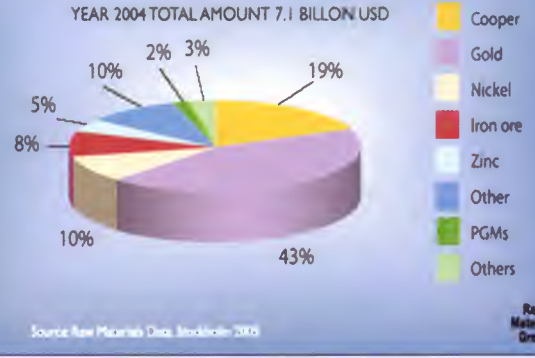
Sand & Gravel	307 t	Silica Sand	4.7 t
Brown Coal	158 t	Kaolin	4.0 t
Crushed Rock	130 t	Potash (K ₂ O)	3.4 t
Petroleum	116 t	Aluminium	1.7 t
Natural Gas (1000 m ³)	89,6	Copper	1.1 t
Limestone, Dolomite	72 t	Steel Alloying Metals	0,9 t
Hardcoal	67 t	Sulfur	0,2 t
Crude Steel	39,5 t	Asbestos	0.16 t
Cement	29 t	Phosphate Rock	0.15 t
Rocksalt	12 t	Electricity (kWh)	253,2
Gypsum	8.5 t		

Şekil 2

Şöyle eski bir söz vardır: "O mahiler derya içredir, deryayı bilmezler." Türkiye'nin bu konuyu aşması gerekmektedir. Bizim en büyük problemimiz budur, çünkü en aydınımız, en fazla eğitim görmüş ve belki de ülkesini en çok düşünen insanlarımız dahi bu noktaya geldiğinde, bakıyorsunuz garip fikirler üretiyor. Mümtaz Soysal gibi bir hocamız, "Challenger düşmüştür, sağlam kalan bir tek kabin kısmıydı, o da Türk borundan yapılmıştı" diyor. Elementin milliyeti çıktı ortaya. "Bunu nasıl söylersiniz," dediğimde, "Genel Müdür öyle söylemişti," diyor. Madencilikte, lütfen süzgeçlerimizi iyi çalıştıralım ve iyi yönetelim.

Madencilik yapılmadığı söylenen Avrupa'da, 2004 yılında metal yatırımları 7,1 milyar dolardır. Bunun %43 ile başta geleni altın madenciliğidir. Hani, altın madenciliğinin kötü durumda olduğu, hele Avrupa'da durumun daha da kötü olduğu söyleniyordu. Bütün can alıcı nokta aslında gerçeklerin kirletilmesidir. (Şekil 3)

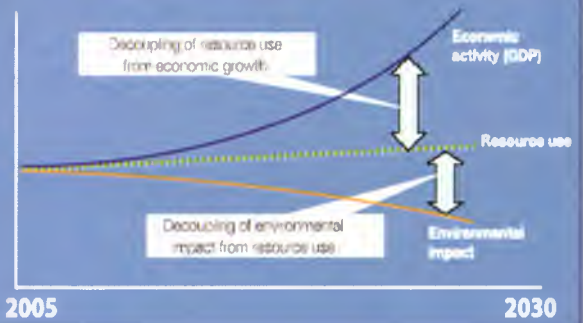
EUROPEAN METAL INVESTMENT FLOWS



Şekil 3

2005-2030 arasında ekonominin gelişmesi, mineral maddelere, madenlere ihtiyacı, grafikte gördüğümüz oranda artırmaktadır (mor çizgi). Ancak çevresel etkiler ve organizasyon, üretimi aşağı çekmektedir (sarı çizgi). Bütün bu çekişme içinde, 2030'daki üretimde (kesik çizgi) çok az bir artış söz konusudur. Bu kadar talep varken, üretimin bu kadar aşağı çekilmiş olması, maden ürün fiyatlarının müthiş artacağına delildir. Bu konuyla uğraşan arkadaşlarımızın bu tabloyu unutmaması lazımdır. (Şekil 4)

Vision of the Resources Strategy

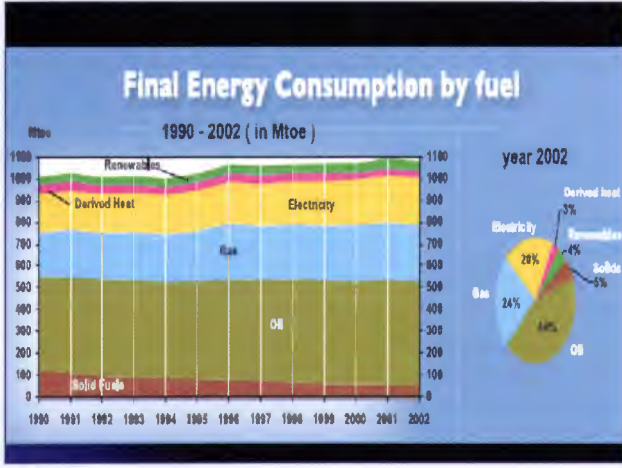


Şekil 4

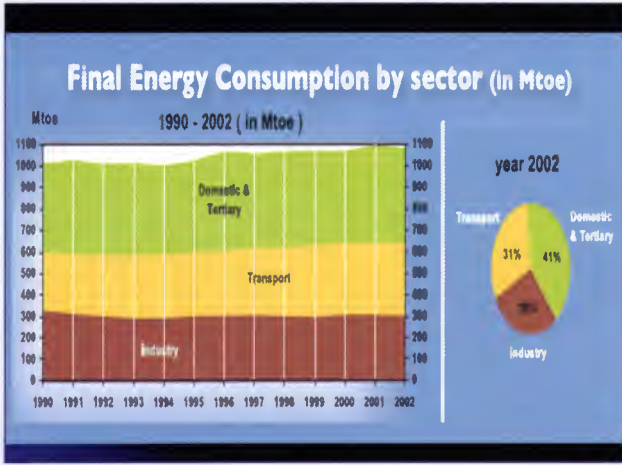
Yine aynı rapor içinde nihai enerji tüketimleri yer almaktadır. Petrol %44 ile birinci sırada, sonra doğalgaz geliyor, bunu elektrik, katı yakıtlar, yenilenebilir enerji ve türev kaynaklar izlemektedir. (Şekil 5)

Enerjinin tüketim alanları, ulaşım, sanayi ve domestik dediğimiz kendi iç yaşamımızda tükettiğimiz enerjidir. (Şekil 6)

Türkiye'deki madencilik temeli Anayasa'nın 168. maddesidir. Bu maddeye göre kaynaklar kamusal varlıklar olarak kabul edilmişlerdir ve sağcılık-solculuk gibi doktrinlerle hiçbir ilgisi yoktur, önemli olan hukukun temelini düzenlemektir. Mesela önemli bazı kurumlar, "Anayasa'nın 168. maddesi madencilik ancak devlet tarafından yapılabileceğini hükme



Şekil 5



Şekil 6

bağlamıştır," derler. Hatta CHP son yasa değişikliğinin iptali için Anayasa Mahkemesi'ne gidebilmiştir. Yani, madencilikteki algılamalar ülkemizde bu kadar farklıdır. (Şekil 7)

SEKTÖRDE TÜRKİYE

T.C. ANAYASASI

MADDE 168 - Tabii servetler ve kaynaklar Devletin hüküm ve tasarrufu altındadır. Bunların aranması ve işletilmesi hakkı Devlete aittir. Devlet bu hakkını belli bir süre için, gerçek ve tüzel kişilere devredebilir. Hangi tabii servet ve kaynağın arama ve işletmesinin Devletin gerçek ve tüzel kişilerle ortak olarak veya doğrudan gerçek ve tüzel kişiler eliyle yapılması, kanunun açık iznine bağlıdır. Bu durumda gerçek ve tüzel kişilerin uyması gereken şartlar ve Devlete yapılacak gözetim, denetim usul ve esasları ve müeyyideler kanunda gösterilir.

Şekil 7

Önemli madenlerimiz nelerdir? İnternet'te dolaştığımızda, bu mesleğin içinde 40 yılı aşmış olmamıza rağmen, bizim bile duymadığımız mineraller icat edildiğini görüyoruz. Osmiyum vs.nin 17 trilyon dolar değerinde olduğu yazılmaktadır. Bunları kim, niye yapar? Bunlar hep Türkiye'de özellikle doğal kaynaklara dönük akıl yoluyla yaklaşımı önlemek içindir, spekülasyondur. Toryum diye bir mineralden

bahsedildiğini duyarsınız. Dünyada böyle bir mineral var ve Türkiye'de 9. Kalkınma Planı'na 380.000 ton diye koymuşlar. Peki üretim ne? Sıfır. Peki toryum var mı? Türkiye'de bir gram dahi üretilebilmiş toryum yok. Dünya rezervlerini açın, Türkiye'nin adı geçmez. Peki kimler bunları uyduruyor da bu veriler bu rapora kadar giriyor? Sivrihisar'da, bilmem nerede analiz yapılmış, toryum varmış. Burada da yazıyor zaten, mevcut toryum %0,24 oranında. Marmara Denizi'nde hassas bir analiz yaparsanız içinde altın olduğunu görürsünüz. Sonra Marmara Denizi'nin kitlesini onunla çarparak, "bu kadar altın var, orada duruyor, kimse de bir şey yapmıyor," demek olmaz. Bakanımız bile iki ay önce, "Nükleer santral kurmalıyız çünkü nükleer santralin yakıtı olan toryum bizde var," diyebilmiştir. Bu dezenformasyon buralara kadar kendisine yol bulabilmektedir. (Şekil 8)

ÖNEMLİ MADENLERİMİZ			
CİNSİ	REZERV Ton G+M	AÇIKLAMALAR	2005 ÜRETİM Ton-Yıl
Altın	600	Metal Au	7 Dore
Bakır	2.280.000	Metal Cu	236.000 Kons.
Boksit	87.500.000	%55 Al ₂ O ₃	450.000
Bor	3.000.000.000	%25 - 35 B ₂ O ₃	1.800.000
Çinko	2.290.000	Metal Zn	115.000 Kons.
Demir	150.000.000	%55 Fe	4.000.000
Feldspat	240.000.000	Albit, Ortoklaz (?)	4.500.000
Krom	25.000.000	%25 üzeri Cr ₂ O ₃	800.000 R+K
Linyit	9.000.000.000	850 - 4.000 Kcal/kg	57.000.000
Manyazit	110.000.000	%41 - 48 MgO	4.500.000
Mermer	5.100.000.000 m ³	Potansiyel	1.100.000 m ³
Ponza	1.480.000.000	İyi Kalite	1.350.000 m ³
Taş Kömürü	1.100.000.000	İyi Kalite	3.000.000
Toryum	380.000	%0,24 Th O ₂	0
Trona	1.140.000.000	Rezerve Kazan Var	0

Şekil 8

Oysa Türkiye'nin üzerinde durması gereken birincil öncelikli varlıkların başında, kömür, borlar, endüstriyel mineraller ve cam sanayinin önemli bir girdisi olan trona gelir. Kuzey Amerika'dan sonra dünyanın ikinci büyük trona rezervleri Türkiye'de keşfedilebilmiştir, ki o da tesadüfen olmuştur. Madencilikte bir rezerve sahip olmaktan daha çok, o rezerve değerlendirilmenin yolunu bulmak önemlidir.

Türkiye'de en büyük rezerv bordur. Çok yetkili ağızlardan, bor için "uzay yakıtı, geleceğin petrolü, arabalarımız borla çalışacak" dendiğini duyuyoruz. Son hükümet döneminde Bor Enstitüsü kuruldu. Bu politik bir olaydır. İki ay önce ilgili Bakan, bu enstitüde bordan çimento ve gübre yapacaklarını açıkladı. Neyle yola çıktık, nereye geldik. Bor zaten yıllar yılı haşereyle mücadele için tarlalarda kullanılır. Biz enstitü kurduk, ancak o noktaya geldik. Bunlar hep abartılardır, çünkü bora akılcı yaklaşımı istemezler. Türkiye'de rezervlerin dünya rezervlerinin %63'ü olduğunu söylüyorlar sadece, çünkü arama zahmetine girmek istemiyorlar. Oysa Türkiye'de, bu trend bu şekilde devam ederse, dünya tüketimine bin yıl yetecek kadar bor

madeni vardır. ABD'deki yataklar, dünyadaki varlığın %8'idir ama o da yüz yıl yeter. Önemli olan piyasadan ne alabildiğimizdir.

Türkiye'de ilk satılabilir bor ürününün maliyeti 20 dolardır. ABD'deki yataklardan bu 60 dolardır ve Türkiye'nin avantajı asıl budur. Ama şu anda Türkiye'nin alabildiği pay %10'dur. Kimse bunu sorgulamaz. Bütün bu yanlış bilgilendirme, insanların doğru yolu görmesinden endişe edildiği içindir. Kanun hazırlanıyor ve bir bakıyorsunuz AKP de, CHP de aynı şeyi söylüyor. Bizim söylediklerimiz de hep bu nedenle havada kalıyor.

Bu varlığımıza karşın ihracatımızda bir gelişme söz konusudur. 2004'te 1.158 milyar dolar olan toplam ihracatımız, 2005'te 1.469 milyar dolara çıkmıştır. Mermer ve doğal taş sanayinin buraya olan katkısı üçte iki oranındadır, onlara teşekkür etmek lazım. Peki mermercilik ve doğal taşçılık nasıl gelişmiştir? İşte bütün sır buradadır. Devlet ufak iş diye bu işe bulaşmamıştır, yani Türkiye'de mermer çalıştıran devlet kurumu oluşmamıştır, o nedenle de gelişmiştir. Bu da son 10-15 yılın gelişmesidir. Ama diğer alanlarda devlet hep önde olduğu için, olduğu yerde kalmıştır. 2006 rakamlarının 2005'in 200-250 milyar dolar üstünde olması gerekir. (Şekil 9)

MADEN İHRACATIMIZ		
MADEN CİNSİ	2004 S	2005 S
<i>20 Milyon / Yıl'dan Fazla</i>		
Manyezi	47.718.000	42.468.000
Alçı Taşı ve Alçılar	36.000.000	43.526.000
Tabii Boratlar	88.400.000	114.348.000
Feldspat	78.000.000	91.300.000
Bakar Konsantre	89.250.000	83.000.000
Çinko Konsantre	22.230.000	41.030.000
Krom cevherleri	61.200.000	105.930.000
Metal Külleri	12.600.000	28.000.000
Doğal Taşlar - Ham	92.500.000	118.340.000
Doğal Taşlar - Yarı İşlenmiş	44.700.000	53.700.000
Doğal Taşlar - İşlenmiş	489.000.000	633.620.000
<i>10 - 20 Milyon / Yıl Arası</i>		
Kuvars, Bentonit, Pomza,		
Demir Oksit, Kuruşun Cev.	48.873.000	60.279.000
<i>Diğerleri</i>	50.778.000	53.619.000
TOPLAM	1.158.249.000	1.469.152.000

Şekil 9

Burada bir haksızlığı vurgulamak isterim. Madencilik için gerçek ihracat rakamları bunlar değil, çünkü bazı madencilik ürünleri bu tabloya dahil edilmemektedir. Örneğin, mermeri blok olarak ihraç ederseniz, burada yer alıyor ama 20x20cm. fayans dediğimiz biçimde ihraç ederseniz buraya değil imalat sanayine girer. Borda, boru işlemeden ihraç ederseniz maden sayılır, ama borun diğer türevlerini üretmişseniz, onları kimya sanayine atarlar. Altını kıymetli metallere koyarlar. Bunun nedeni, DPT tarafından hazırlanan 1. Kalkınma Planı'nda bütün bunlar madencilik içinde yer almıştı. 1965'te, Adalet Partisi iktidara geldi, "Biz sanayiye kalkındıracağız," diye nutuk attılar. Sonra baktılar ki rakamlar bu kadar memnun edici değil, buralardan alıp sanayiye koydular ve 2. Plan döneminden itibaren de bu

buyle devam edegelmiştir. Bu yanlış, haksız ve sektörün boyutunu göstermeyen bir düzenleme şeklidir ve maalesef DPT de bunu, yıllardır bu şekilde sürdürmektedir. Ama ithalata geldiğiniz zaman, petrol ithalatını bile maden sektörünün içine koyarlar.

Madencilik için yaşadığı olaydan çoğunuzun haberi vardır ve bugün bulunduğu yerden çok ileride olamamasının nedeni, 1978 yılında Meclis'te kabul edilen 2172 sayılı kanundur. Bu, Cumhuriyet tarihinde bir ilktir. Madencilik çok uzun süreli bir yatırımdır ve yaptığınız yatırım da dağın başındadır. Bakanlar Kurulu'nun iki dudağının arasından çıkan bir kararname maden ocağını elinizden alır ve yatırımınız için de hiçbir şey ödemez. 1978'te yapılan işte budur. Türkiye'de özel sektör işletmelerindeki tüm bor madenleri, devlet kuruluşlarına verilmiş, önemli demir madenleriyle kömür madenlerinin de büyük bölümü de yine kamuya verilmiş ve böylece özel sektör dibe vurmuştur. O yılı milat olarak kabul edip, özel sektörün her şeye rağmen madencilikte bulunduğu yeri takdir etmek lazım gelir. Toryum varmış gibi, toryum için de kanun çıkardılar ve o da devletin tekeline girmiştir. (Şekil 10)

SEKTÖRDE DEPREM

1- 4/10/1978 tarih ve 2172 sayılı DEVLETÇE İŞLETİLECEK MADENLER HAKKINDA KANUN

Madde 1: Belirli bölgelerde belirli cins madenlerin Devletçe aranmasına ve işletilmesine, bu madenlerle ilgili olarak daha önce gerçek kişilerle özel hukuk tüzel kişilere verilmiş arama ve işletme haklarının geri alınmasına karar vermeye Bakanlar Kurulu yetkilidir.

2- 13/06/1983 tarih ve 2840 sayılı

Bor Tuzları, Trona Ve Asfaltit Madenleri İle Nükleer Enerji Hammaddelerinin İşletilmesini, Linyit Ve Demir Sahalarının Bazılarının İdaresini Düzenleyen Kanun.

Şekil 10

Madencilik için hedeflerimize bakacak olursak:

- Madencilik için kamuoyuna tanıtmanın yolunu bulmamız, onun için gayret sarf etmemiz gerekmektedir. Fransa'da da bu tip sorunlar baş göstermeye başladığı için, Euromine'in hazırladığı madenlerin kullanım alanlarını gösteren bir broşürü, biz tercüme ettik. Şimdi okullara, kimi kurumlara dağıtarak madencilik için tanıtımaya çalışıyoruz.

- Çevre duyarlılığı ve sürdürülebilir kalkınma anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir ancak burada bilimsel, teknik ve mantığın üst üste oturması lazım gelir. Bu işlerin peşine mantıksız takılmamak gerekir.

- Yasal ve bürokratik yapının geliştirilmesi, etkinleştirilmesi ve istikrarın sağlanması hususları çok önemlidir. Şimdi Bakanlıkta, madenlerin

belediyelere verilmesi gibi bir düşünce vardır. Mücadele ediyoruz ama nereye kadar başarılı oluruz bilemiyorum.

- İşgücü (işçi ve teknik eleman) kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir.

- Şirket ve işletme ölçeklerini büyütmek lazım gelmektedir.

- Bütün bu önlemlerin AB üyeliğinden çok önce yapılması büyük önem arz eder.

Peter Piets

Piets B.V. Danışmanlık Başkanı

Benden global trendler hakkında konuşmam istenmişti ancak ben iki nedenden dolayı sadece Avrupa'daki trendler üzerinde yoğunlaşacağım. Birincisi, ihracatınızın %50'den fazlasını Batı Avrupa'ya yapıyorsunuz, bu nedenle bu pazarda karşılaşabileceğiniz trendler, fırsatlar ve tehditlerin sizi daha çok ilgilendireceğini düşündüm. İkincisi, yakın bir tarihte seramik fayans üreticileri için Avrupa pazarı üzerine bir çalışmayı tamamladık ve bu çalışmanın detaylarını sizlerle paylaşmak istiyorum.

Teknik ayrıntılara girmeden size kısa bilgiler vermeye çalışacağım. Bu çalışmayı başlatan brifing şöyledir: "Avrupa seramik sanayi, rekabetini ve refah ve istihdam yaratma kapasitesini tehdit eden çeşitli problemlerle karşı karşıyadır." Benden de rekabet gücümüzü korumak ya da iyileştirmek için gerekli eylemler hakkında önerilerde bulunmam istendi.

Avrupa seramik fayans pazarı olgun bir pazardır, bu nedenle de sadece genel ekonomik koşullardan, yeni inşaatlardan ve yenileme çalışmalarından etkilenmektedir. Bu çerçevede Avrupa inşaat pazarındaki trendlerden, Avrupa fayans sanayi ve pazarındaki trendlerden, fırsatlar ve tehditlerden bahsedeceğim ve bir takım önerilerde bulunacağım.

İnşaat pazarında 2006 yılı için iyimser bir hava vardır. Avrupa'daki inşaat sanayi birliği olan Euroconstruct'ın son kongresinde, Kasım 2005 için inşaat sanayinin toplam büyüme oranı %1,5 olarak tahmin edilmiştir. Bu rakamsal olarak pek iyimser bir oran değildir. Haziran 2006'da insanlar daha iyimser şekilde, büyüme oranını %2,6 olarak tahmin etmişlerdir. Bu iyimserlik, 2007 ve 2008 için sürdürülememiş ve yıllık büyüme oranları sırasıyla %1,7 ve %1,8 olarak tahmin edilmiştir. Bununla birlikte dikkate alınması gereken bir husus daha vardır. Eğer Batı Avrupa'yı doğu ve batı diye kendi içinde bölerseniz, iki farklı oran görürsünüz. Büyüme oranı Avrupa'nın batı kısmında sadece %1 iken doğu kısmında %8 civarındadır. Bu pazarlar çok sınırlı olduğundan tüm Avrupa ülkelerinin ortalaması %2,8 olmaktadır ve bu çok büyük bir rakam değildir. (Şekil 1)

İnşaat pazarında 2006 için iyimser hava

2006 için tahminler % (hacim olarak)

Tahmin	Kasım 2005	Haziran 2006
Yeni konut	-0.3	3.5
Residential R&M	1.9	1.8
New non-residential	1.8	2.2
Non-residential R&M	1.5	1.4
İnşaat mühendisliği	3.0	3.3
Toplam inşaat	1.5	2.6

Outlook 2007 and 2008: 1.7 and 1.8% growth

Source: Euroconstruct Amsterdam June 2006

Şekil 1

2008 yılına kadarki büyüme beklentilerine bakarsak büyümenin ortalamasının üstünde olduğu ülkeler, aynı zamanda inşaat faaliyetleri açısından en küçük pazarlardır.

İspanya ve bir ölçüde Hollanda burada istisnadır. Büyük pazarlardaysa neredeyse eksi bir büyüme söz konusudur.

Toplam inşaat pazarı 1.2 milyar avrodur, yeni ev inşaatı 600 bin avro iken çok ilginç bir şekilde yenileme 300 milyon avrodur. Ancak bu, inşaat pazarındaki faaliyetlerle beklenen fayans üretimi arasında doğrudan korelasyon olduğu anlamına gelmez.

Çünkü öncelikle toplam inşaat pazarı 100 ise, fayans pazarı 1 büyüklüğündedir ve buradaki 100:1 oranındaki korelasyon sorgulanabilir. İnşaat sektörü ile fayans sektörünün birbirleriyle doğrudan korelasyon içinde olmamalarının bir başka nedeni de, birçok fayans ve diğer seramik türlerinin yenileme işlerinde kullanılmasıdır.

Avrupa'daki yenileme işleri ile ilgili çok fazla istatistiksel çalışma yoktur. Bunun bir nedeni yenileme çalışmalarının yarısı kaydedilmemekte, lisanssız ve özel girişimler olarak yapılmaktadır. İstatistiklere sadece yasal yenileme faaliyetleri girmektedir ve buna göre Batı Avrupa'daki belli başlı pazarlardaki inşaat faaliyetlerinin %52'sinden fazlası, yenileme alanındadır. (Şekil 2)

Yenilemenin toplam inşaat içindeki payı (%)



Şekil 2

Avrupa inşaat sektöründeki trendlere bakacak olursak:

- Hollanda, İspanya ve bir ölçüde İngiltere dışında, esas büyüme Doğru Avrupa'daki bölgelerdedir.
- İnşaat sektörünün Değer Zinciri, yani inşaat sektörünün değer zincirinde yaratılan toplam kâr, örneğin Hollanda'da sadece %50, İngiltere'de %35'dir. İnşaatçıların Değer Zincirindeki yüksek başarısızlığı bertaraf etmek için daha fazla yoğunlaşmasının en büyük nedeni budur. İnşaatçılar ya da bu değer zincirine mal tedarik edenler için, bu ölkelerde değişiklikler yaşanırken masalarında yer almak çok önemlidir, böylece şirketinizin bu değişiklikleri tartışma ve bunlara uyum sağlamanın yollarını bulma şansı olacaktır.
- Tam zamanında teslim (just-in-time-JIT) gittikçe daha da önemli olmaktadır. JIT'in ürettiğiniz fiziksel ürünle hiçbir alakası yoktur. Bu, hizmetler, güvenilirlik, malı zamanında doğru yere teslim etmenizle ilgilidir. Yenileme faaliyetlerinden bahsedecek olursak, bir hizmet veriyorsanız ve müşterilerinize 8 ila 48 saat arasında malı teslim ediyorsanız, bu hizmeti büyük bir başarıyla verdiğinizi düşünebilirsiniz. Doğrudan müşterilerinizin faaliyetlerini büyük şehirlerde sürdürdüklerini ve günde 3 ila 5 kere sevkiyat yaptıklarını düşünecek olursak, bu durumda hizmetler arasında büyük farklılıklar gündeme gelecektir. Sizi 48 saat içinde malı teslim ederek iyi bir iş çıkardığınızı düşünürken, onların günde 3 ila 5 kere sevkiyat yapmaları sorun yaratabilir. Müşterilerinizle buradaki değişikliklere ayak uydurmak için neler yapılması gerektiği hakkında konuşmalısınız.

Dünya fayans tüketiminin yaklaşık %25'i ihracatlardan yapılmaktadır. Belli başlı ithalatçılar ABD (208 milyon m2), Almanya (111 milyon m2), Fransa (104 milyon m2), Suudi Arabistan (55 milyon m2), İngiltere'dir (52 milyon m2). Belli başlı ihracatçılar, İtalya (335 milyon m2), İspanya (336 milyon m2), Çin (206 milyon m2), Brezilya (103 milyon m2) ve Türkiye'dir (88,5 milyon m2). Batı Avrupa'nın üçüncü ülkesisiniz. Bu toplantıdan önce, Türkiye'nin fayans ve seramik sektöründe faaliyet gösteren bazı üreticilerle konuştum ve bu ölkelerin gerçekten çok büyük rakipler olduklarının farkına vardılar. İspanya her zaman ikinci sırada yer almıştı ama çok çalıştı ve yakın bir zamanda sadece hacim olarak değil aynı zamanda kâr olarak da İtalya'yı geçti.

Türkiye'de ilk fark ettiğim şey, yurtiçi tüketimde büyük oynamalar olduğu. Eğer yurtiçi tüketime mal tedarik ederseniz, dışarıdaki dünyada sorun yaşayabilirsiniz. Yurtdışında güvenilir bir tedarikçi olmak için stoklarınızı ona göre ayarlamanız gerekmektedir. Batı Avrupa'daki değer zincirlerinde karar mercileriyle yaptığım görüşmelerde, dünyadaki diğer tedarikçilere kıyasla hakkınızda çok iyi şeyler düşünöldüğünü ve Çin, Brezilya, Suudi Arabistan gibi tedarikçilerle

birlikte anıldığınızı gördüm. Batı Avrupa pazarlarına daha yakınsınız ve benim buradaki genel mesajım "büyük ve yakın olun."

Avrupa fayans pazarına bakacak olursak, etkili üretici artık mesele değil. Bu demektir ki, etkili üretici olmanız lazım ama bunu artık birçok üretici yapılabiliyor, ayrıca kaliteli ve güvenilirler. Strateji/Pazarlama/Müşteri Davranışına daha az önem verilmektedir. Rekabet gücünüzü sürdürmek için farklı bir şeyle ortaya çıkmanız gerekmektedir. Bu da yeni bir durum değil, çünkü Harvard'ın önemli profesörlerinden Michael Porter, "Strateji arayışı, üstün teknoloji ve üretim süreçlerini tatbik etmenin çoğunlukla rekabet avantajları oluşturmak için yeterli olmadığını fark etmenin arkasından gelir," demiştir. İtalyan ve İspanyol üreticiler, üstün teknolojilerinin rekabet edebilmek için yeterli olmadığını görmüşlerdir.

Çin tehdidinden yakınabilirsiniz ama Çin sanayinin rekabet gücü hakkında benim bir takım şüphelerim var. Doğu Avrupalıların, İspanyolların ve İtalyanların farkında olun, onlar hiç vazgeçmiyorlar. Müşteri taleplerine göre tasarım da Avrupa'daki trendler arasındadır. Çoğunlukla, üreticilerin müşterilerin istedikleri şeyleri değil, üretebildikleri şeyleri ürettiklerini görüyorum. Lojistik konusunda yenilemenin faaliyetlerin %50'sini oluşturduğunun ve üretici olarak farklı eylem biçimleri geliştirmeniz gerektiğinin bilincinde olmalısınız. Sizin burada avantajınız, Çin ya da Brezilya'ya göre Avrupa pazarına olan yakınlığınız.

Marka fayansta çok önemlidir ama burada söz konusu olan ve sizi müşteriye götüren dağıtımçıların markalarıdır. Dağıtımçıları son yıllarda müşterileriyle uzlaşmayı öğrenmişlerdir. Üreticilerin çoğu üretime odaklanmışlardır, bu nedenle de pazarın istediği şeyi vermekte yetersiz kalmaktadırlar.

Kendin-Yap sanayi gittikçe daha önem kazanmaktadır ve bunun yenileme sanayinin bir sonucu olduğunu düşünüyorum. Kendin-Yap sanayinin gittikçe daha popüler hale gelmesi, üretici üzerindeki fiyat baskısını artırmaktadır. Fayanslarınızın değer zinciri üreticinin fabrikasında değil, müşterinin banyosunun yerine döşendikleri anda sona erer. Bu nedenle fayans ustaları çok önemlidir. Örneğin İngiltere'de fayans üreticileri pazara daha yakın olmak için fayans ustalarına eğitim vermeye başlamışlardır. Hatta bazıları daha da akıllıca davranıp sadece fayans üreticilerini değil aynı zamanda fayans ustalarını ve onlara yapıştırıcı gibi mal tedarik edenleri de eğitime çağırmaktadır. Burada amaç iletişim kurmak, en uçtaki kullanıcıya daha yakın olmaktır. Bir önemli konu da rekabettir. Herkes birbiriyle kıyasıya mücadele etmektedir.

ABD'de bütün yer döşeme malzemelerinin sadece %11'i seramik fayanstır. Avrupa'da bu oran daha düşüktür. O halde pazarı büyötmek gerekir. Güzel

bir ürününüz var ve hijyen, alerji gibi konular söz konusu olduğunda seramik fayans diğer ürünlere göre daha avantajlıdır. Tahtadan ya da doğal taştan daha iyi bir ürününüz var. O halde onlarla savaşın, bu, kendi rakiplerinizle savaşmaktan daha kolay olmayabilir ama kesinlikle daha kârlıdır. Teknik anlamda değil ama ekonomik anlamda bir ürünün ömrü sadece üç yıldır. Üreticilerin çoğunun Barcelona, Bolonya ya da Valensiya'da ürünlerini tanıttıktan sonra bu ürünü dağıtımçılara ulaştırmaları 6-10 ay alıyorsa, bu süre üç yıllık ürün ömrüyle kıyasladığında çok uzundur. Müşterilerinize uyum sağlamak için çok daha hızlı olmanız gerekmektedir.

Rekabet konusuna gelecek olursak, buradaki ilk unsur bağımsız dağıtımçılardır. Dağıtımçı, dünyadaki diğer bütün sanayilerden daha büyük bir rakiptir. Örneğin Fransa'da büyük bir dağıtımçı firma olan Saint Gobain, Avrupa pazarlarına yılda 90 milyon m2 ürün dağıtımını yapmaktadır ki bu sizin toplam ihracatınızdan büyüktür.

Dağıtımçılar, son zamanlarda kendi fuarlarını yapmaya başladılar. Bunun nedeni Valensiya ya da Bolonya'daki fuarların yeterince büyük olmaması değil, çünkü bu fuarlar gerçekten çok büyüktür. Ama dağıtımçıların üreticilerle oturmasını ve üreticilerin müşterilerinin kendilerinden gelecek yıl ne üretmelerini istediklerini öğrenmelerini istiyorlar. Bu, çok güzel örneklerle, standartlarla ortaya çıkmaktan çok daha önemlidir, çünkü aksi halde müşterilerinize ulaşmanız 9 ay almaktadır. Eğer ABD ve Avrupa pazarlarına girmek istiyorsanız, bence bu en büyük rakibiniz olacaktır. Türkiye geriden büyük bir atağa kalkmıştır ama Avrupa'daki ve Çin'deki üreticilerin farkında olmanız çok önemlidir. Türkiye pazar odaklı ilerlemeye çalışıyor gibi görünmektedir, ki bu doğru yoldasınız anlamına gelir.

Doğu Avrupalılar bu pazara ve Saint Gobain'e mal veren önemli üreticilerdir, onlara dikkat etmelisiniz. Saint Gobain daha fazla dağıtımçıdan mal almak için bir arayış içerisinde. Çin gelecekte rakip olacaktır ama şu anda Saint Gobain bile Çin'den mal almıyor, çünkü bu büyüklükte dağıtımçılar için Çinliler hâlâ güvenilir değiller. Çok dinamik bir iç pazarları var ve sizden ya da Batı Avrupalılardan daha kolay müşteriler oldukları için iç pazardaki müşterilerine öncelik vermektedirler. Bu nedenle bu pazarda henüz büyük rakipler değiller. Batı Avrupa'ya yönelik tedarik projeleri geliştiriyorlar ama halihazırda düzenli tedarikçi değiller. Bence, hizmet verebilme becerinizden dolayı, sizin Batı Avrupa'ya daha iyi önerilerle gitme şansınız daha yüksektir.

Son zamanlarda üreticiler arasında dağıtımçılara ilişkin bir tartışma söz konusudur: "Müşterilerime ürün tedarik etmek için dağıtımçılarla çalışabilir miyim yoksa onlar sadece birer engel mi?" Bence size yardımcı olabilirler ama öncelikle bir strateji

belirlemeniz ve sonra onları bu stratejiye göre seçmeniz gerekmektedir. Müşterilere ulaşmanız için iyi birer araştırmalar. Onlara reklam yapmanıza gerek yoktur. Bundan faydalanmalısınız. Satın alma, fiziksel ürün değil "ürün artı" üzerine kuruludur. Bunu herkes yapabilir ama malı zamanında tedarik edin, güvenilir olun, ekstra hizmetler verin. Bütün bunlar onların sizin malınızı satın almasını sağlayan unsurlardır. Dağıtımçıların esneklik, hizmet, dağıtım tipi konusundaki algılamaları farklılık göstermektedir.

Size strateji ya da pazarlama öğretmeyi düşünmüyorum. Bunlar sizin için de ortak anlamlar taşımaktadır diye düşünüyorum ancak kendi kendinize sormanız gereken sorular olduğuna inanıyorum. (Şekil 3)

Strateji ve Pazarlama

Rekabet avantajınız nedir?

- Ürününüzü, satış noktanızı, kalitenizi, lojistik hizmetlerinizi, promosyonunuzu vs. bireysel müşteri, segment ya da pazar için özel yapan nedir?
- Müşteri ne ister ve müşterinin ihtiyaçlarını nasıl karşılayabilirim?
- Yeni bir yer döşemesi yaptırmayı düşündükleri noktada, müşterilerimin ürünümün ve ilgili hizmetimin değerini algılamasını nasıl sağlarım?
- Müşteri ne ister ve müşterinin ihtiyaçlarını nasıl karşılayabilirim?
- Yeni bir yer döşemesi yaptırmayı düşündükleri noktada, müşterilerimin ürünümün ve ilgili hizmetimin değerini algılamasını nasıl sağlarım?

Şekil 3

Örneğin İngiltere'de banyolarda hâlâ halı kullanıyorlar. Biz bunu hayal bile edemiyoruz belki ama bu böyle. Artık yavaş yavaş sert malzemelere doğru kayıyorlar ve işte fırsat buradadır. İngiltere çok büyük bir pazar ve büyümeye de devam ediyor. Bunun nedeni sadece yeni binaların yapılması değil aynı zamanda malzeme değişikliği nedeniyle yenilemeler yapmalarıdır.

Genel olarak strateji oluştururken yansıdaki şekilde yer alan adımlardan geçiyorum. Size bunları öğretecek değilim ama bu önemli adımları hiç atlamadan takip etmenizi öneririm. (Şekil 4)



Şekil 4

Fırsatlara gelecek olursak, halihazırda mükemmel bir ününüz var ve güvenilir olarak kabul ediliyorsunuz. Pazara yakınsınız ve "tam zamanında teslim" modelini uygulamak Çinliler ya da Brezilyalılara göre sizin için daha kolay. Diğer yer kaplama ürünlerine göre genel avantajlara sahipsiniz. Herşeyi kendiniz yapmanız gerekmiyor çünkü fiziksel dağıtım ve daha iyi hizmet için bilgi teknolojisi tabanlı olan profesyoneller var. Üretimde, pazarlamada ve stratejide iyi olmanız gerekiyor ama diğer konuları profesyonellere bırakabilirsiniz. İnşaat sanayi hareket halinde ve "tam zamanında teslim"e ihtiyacı var. Buna ek olarak toplam zincirin getirisini iyileştirmelisiniz.

Elbette bir takım **tehditler** de söz konusudur. Değer zinciriyle iletişim eksikliği çok önemli bir husustur. Bunun pazar ya da müşteri bilgisiyle bir ilgisi yoktur. Siz daha çok dağıtıcılarla iletişim halindediniz ama onlarla ne sıklıkla iletişim kuruyorsunuz?

Yoksa arada bir fildişi kulelerinizden inip şöyle bir görünüp onlara işlerini nasıl yapacaklarını mı anlatıyorsunuz? Buna gerek yok çünkü onlar pazar bilgisine sahipler. Bazen kullanılan dil bile problem yaratabilmektedir, öyle ki kimi zaman dağıtıcılar, bir çevirmen olmadan üreticilerle konuşamamaktadırlar. İtalya ve İspanya ile rekabet edebilmek için daha fazla çalışmanız gerekmektedir.

Avrupa fayans pazarındaki fazla kapasite yaklaşık %20-30 civarındadır. Bu nedenle fiyat savaşına girmek yerine daha iyi bir şey yapmanız gerek. Şu anda pazar yaklaşımı teknolojidir ve bunu müşteri odaklı hale getirmeniz gerekmektedir. Bu nedenle İtme yerine Çekme stratejisini uygulamalısınız. Aksi halde oluşturmak için çok uğraştığınız "ölçek ekonomisi"nin, fiyat üzerine rekabet ettiğiniz için erozyona uğradığını görürsünüz.

Diabolo matrisinde stratejiyi oluşturmak için atılması gereken adımlardan bahsetmiştim. Burada sorulması gereken nihai soru, hangi seçimi yapmanız gerektiğidir. Sağa mı gideceğim, sola mı? Dışarıdaki müşterilere mi yöneleceğim? İnşaat sektörüne mi ağırlık vermeliyim? Bütün bunlardan çıkan sonuç, şu anda pazara giriş kolaydır ve bu sayede para kazanabilirsiniz. Zaten burada olma sebebiniz de para kazanmaktır.

Sonuçlara gelecek olursak, fayansın kârlı geleceği "Ürün Artı" özellikler katma becerinize bağlıdır. Esneklik, hizmet ve hatta ürün gamları pazardaki müşteriler tarafından farklı şekilde algılanırlar. Senaryolar, araştırma, strateji ve en önemlisi işin üstlenilmesini, sorumluluk alınmasını gerektirir. Stratejinizi her sene değiştiriyorsanız, bir stratejiniz yok demektir. Bu nedenle uzun dönemli katılımı sağlamanız gerekir. Dönem uzun olduğundan yatırımlar söz konusudur. Bu nedenle stratejinizde

belirlediğiniz şeylerin gerçekten ihtiyacınız olan şeyler olduğundan emin olmalısınız. Avrupa fayans pazarına giriş kapısının son kullanıcı/dağıtımçı olduğuna inanıyorum, bu nedenle tarafların kendilerini adadığı ortaklıklar kurmaya çalışmalısınız. Son olarak da, pastayı büyütmeye çalışmalısınız, ki bu daha önce de söylediğim gibi en kârlı seçenektir.

Prof. Dr. Mehmet Ali Taşdemir

İTÜ İnşaat Fak. Yapı Malzemesi Anabilim Dalı Başkanı

İnşaat mühendisliğinde en fazla kullanılan malzeme çimento olmasına rağmen ben biraz betonu da anlatmak istiyorum. Esas itibariyle dünyadaki trendler, fırsatlar ve tehditlerden bahsedeceğim.

Kerpiç, pişmiş toprak ve tuğla çok geleneksel malzemeler olmakla birlikte, seramik de buna dahil edilebilir. Bunlar gevrek malzemelerdir yani basınç dayanımları çekme dayanımlarından daha fazladır ve geçmişte bunlar önemli yapı malzemeleri olarak kullanılmışlardır ve bugün de bunların kalıntılarını görmek mümkündür. Özellikle birçok tarihi yapıda buna örnekler verilebilir.

Günümüzdeki yapı teknolojisi çok değişti. 1800'lü yıllarda portland çimentosu geliştirilmiştir. Buna çözüm olarak betonarme ön plana geçmiştir. Betonarmenin ortaya çıkmasında üç nokta önemlidir:

1. Çelik donatı için betonun pasivasyon karakteri vardır, yani beton içindeki çeliği korur. PH derecesi 12 ile 13 arasındadır.
2. Beton ve çelik donatı arasında çok mükemmel bir aderans vardır.
3. Beton ve çeliğin ısı genleşme katsayıları aynıdır.

Bugün betonarmenin altyapıda önemli bir payı vardır. Seers Tower'ın yanında yapılan yüksek katlı bina betonarmedir ve Seers Tower ile yarışacak bir özelliğe sahiptir.

Bir betonarme yapı için, yer seçimi, zemin etüdü, sistem seçimi, projenin tüm detayları bir yapı tasarımıdır. Ancak bugün en çok malzeme seçimi ve malzemelerin denetiminden bahsedeceğiz. İnşaat sürecinde tasarımla uyumlu bir yapı teknolojisi olması lazım gelir, bunun yanında montaj ve işçilik önemlidir. Son depremler göstermiştir ki, inşaat sürecinin bileşenleri önemli ölçüde aksamıştır. Bakım ve onarım süreci de son derece büyük önem taşımaktadır. Sistemi entegre bir sistem olarak düşünürsek, bakım ve onarım da sistemin bir parçasıdır. Proje devam ettiği sürece, bakım ve onarımın da önemli bir işlevi vardır. Mühendis ve mimar dayanımı, dayanıklılığı, ekonomiyi, fonksiyon ve estetiği birleştirmelidir. (Şekil 1)

Bir betonarme yapı için zorunlu aşamalar

1. Yapı Tasarımı:
Yer seçimi, Zemin etüdü, Sistem seçimi, Projelendirme, Projenin detaylandırılması
2. Malzeme seçimi ve malzemelerin denetimi: Malzemelerin davranışı, Seçilen malzemelerin amaca uygun olup olmadığı, Kullanılan malzemelerde kalite denetim süreci (Betonunda su/çimento oranı, min. çimento dozajı)
3. İnşaat süreci:
Tasarımla uyumlu bir yapı üretim teknolojisi, Montaj ve işçilik
4. Bakım ve Onarım süreci
MÜHENDİS - MİMAR
Dayanımı, Dayanıklılığı, Ekonomiyi, Fonksiyon ve Estetiği birleştirmeli

Şekil 1

Betonun bileşenleri, çimento, su, ince agregaya, iri agregaya, kimyasal katkı ve mineral katkıdır. Ancak sadece bu malzemelerden ibaret değildir, bunu bir teknoloji olarak görmek gerekmektedir. Betonun performansını etkileyen faktörler yansıda gösterilmiştir. (Şekil 2)



Şekil 2

Bu faktörlerin en kadar önemli olduğu son depremlerden sonra daha iyi anlaşılmıştır. Zaman zaman uygulamadan bir parça getirilir ve içerisindeki çimento miktarını laboratuvarımızda tespit etmemiz istenir. Bu çok yaklaşık olarak tahmin edilebilir ama bunun bir önemi yoktur. Çünkü bütün bunlar tamamlandığı zaman ancak yapının performansından bahsedebiliriz. Şu anda İstanbul'un altyapısına bakarsak, ki sadece sanat yapıları değil konutlar ve endüstriyel yapılar da buna dahildir, ciddi oranda bir korozyon söz konusudur, %75-80'i ciddi tehlike altındadır. Türkiye şu anki servetiyle bunların onarımını yapacak, bu binaları güçlendirecek durumda değildir. Burada bilinçsizlik büyük rol oynamıştır.

En önemli bileşen olan agregaya bakarsak, betonda her boyutta agregaya kullanılır. Agregada oldukça önemli sorunlar vardır. Bunlardan bir tanesi, sürekliliği sağlama sorunudur çünkü malzemelerin sürekli temini zordur. Bugün Türkiye'nin 150 milyon m³ agregaya ihtiyacı vardır. Buradaki rakamsal değerleri mevcut çimento üretimine dayanarak bulunmuştur, çünkü

agregaya üretimi Türkiye'de iyi gelişmiş, örgütlenmiş, istatistikleri iyi bilinen bir alan değildir. Bunun toplam 90 milyon m³'ü iri agregadır. Özellikle kalite sorunu önemlidir. Şu andaki Avrupa standartlarından TS EN 12920 standardına göre agregayı kullanmaktayız. Bu agregalarda beyan esastır ancak ciddi bir denetim süreci geliştirilememiştir. Agregaya, beton hacminin yaklaşık %70'idir. Kötü, standart dışı bir agregayla iyi bir çimento kullanarak beton yapmak pek mümkün değildir.

Çimentonun hammaddesi kalker ve silistir. Ayrıca alümin ve demir oksit, kilde mevcuttur ya da ilave olarak katılabilir. Oksit bileşenleri ve klinkerin ana bileşenleri yansıda yer almaktadır. (Şekil 3)

ÇİMENTONUN HAMMADDELERİ VE BİLEŞİMİ

- Çimentonun ana bileşenleri: kalker ve silis. Ayrıca alümin ve demir oksit genellikle kilde mevcuttur ya da ilave olarak katılabilir.
- Oksit bileşenleri: CaO=C, SiO₂=S, Al₂O₃=A ve Fe₂O₃=F
- Klinkerin ana bileşenleri: C₃S, C₂S, C₃A, C₄AF

Şekil 3

Özellikle Gümrük Birliği'ne girdikten sonra, aynı Avrupa standartlarını kullanmak zorunda kaldık. 1970'li yıllarda 2-3 tane çimento türü vardı. Ancak şimdi beş ana sınıf olmak üzere, 45'in üzerinde çeşitten beton çimentosu üretilmektedir. (Şekil 4)

Çimento cinsleri ve Klinker Oranları - TS EN 197 - 1

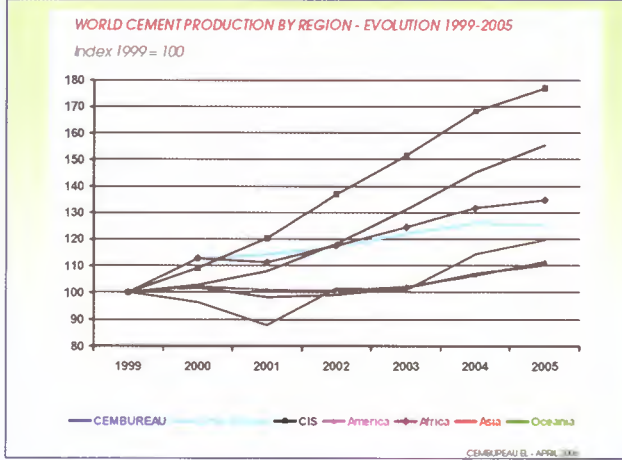
ÇİMENTO KODU	ÇİMENTO CİNSİ	KLİNKER (%)
CEM I	Portland çimentosu	95 - 100
CEM II	Portland-Kompoze çimento	65 - 94
CEM III	Yüksek Fırın Curuflu çimento	5 - 64
CEM IV	Puzolanlı çimento	45 - 89
CEM V	Kompoze çimento	20 - 64

Şekil 4

Bölgelere ve ülkelere göre, 2003 yılı çimento üretimlerine baktığımızda 546 tonla birinci sırada yer alan Çin'de, bundan 4-5 yıl önce 400 ton civarında çimento üretilmekteydi. 2004 yılında da Çin'in çimento üretiminde büyük bir artış görülmektedir. Aynı şekilde 2005 yılı çimento üretim rakamlarına göre, dünya çimentosunun

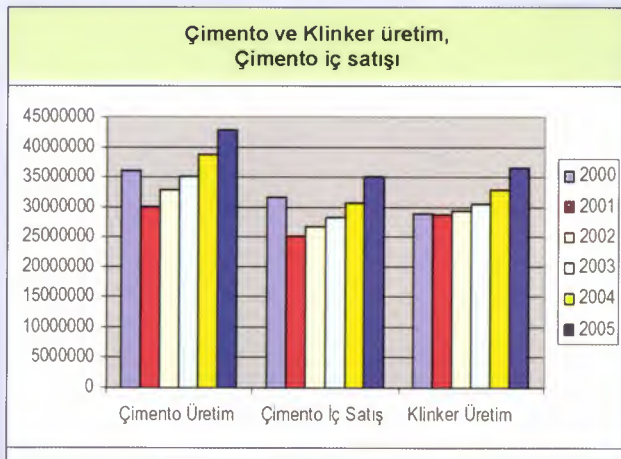
önemli bir kısmını yine Çin'in ürettiğini söyleyebiliriz. Çin, altyapısını tamamlama ve gelişme aşamasında olan önemli bir üreticidir.

Dünyadaki çimento üretiminin gelişimine bakacak olursak, dünya çimento üretiminin giderek arttığını görürüz. Cembureau, uluslararası bir örgüttür ve yıllar bazında üretiminde genel bir artış mevcuttur. Avrupa ve Cembureau'nun üretimi ve ihracatlarındaki artış grafikte de görülmektedir. (Şekil 5)



Şekil 5

Türkiye'ye bakacak olursak, çimento üretiminde de genel bir artış söz konudur. Özellikle son yıllarda, ciddi bir artış vardır. Türkiye 2004 yılında çimento üretiminde Avrupa'da 3. sıradaydı ve daha önce de hep 3. ya da 4. sırada yer almıştı. 2004'te çimento tüketimimiz yaklaşık 31 milyon tondur, 2005'te bu rakam yaklaşık 35 milyon tondur. Çimentonun üretimine ve iç satış miktarlarına bakacak olursak, deprem sonrası 2001'de ekonomideki duraklama ve ruhsatların verilememesi, yasal düzenlemeler nedeniyle çimento üretimi ve tüketiminde azalmalar olmuştur. Ancak daha sonra giderek artmış ve 2005'te yüksek bir düzeye ulaşmıştır. Aynı eğilim klinker üretiminde de söz konusudur. (Şekil 6)



Şekil 6

1996-2006 arası üretim, iç satış ve ihracat rakamlarına bakacak olursak, 2005'teki üretim artışının %10 mertebesinde olduğunu görürüz ki bu ciddi bir artıştır. (Şekil 7)

Yıl	Çimento Üretimi	Üretim Artışı, %	Çimento Satışı	Satış Artışı, %	Çimento İhracatı	İhracat Artışı, %
1996	35.232.949		32.087.477		3.095.129	
1997	36.034.855	2,28	32.627.876	1,68	3.457.268	11,70
1998	37.488.061	4,03	34.138.075	4,63	3.310.766	-4,24
1999	34.816.734	-7,13	31.529.876	-7,64	3.413.600	3,11
2000	35.952.515	3,26	31.515.076	-0,05	4.484.967	31,39
2001	29.959.054	-16,67	25.082.095	-20,41	5.213.104	16,24
2002	32.758.049	9,34	26.811.219	6,89	5.958.979	14,31
2003	35.094.768	7,13	28.106.061	4,83	7.362.923	23,56
2004	38.795.797	10,55	30.670.610	9,12	8.206.317	11,45
2005	42.756.835	10,29	35.083.198	14,39	7.737.666	-5,71
2006-5	17.531.878	13,22	15.089.085	23,16	2.456.512	-24,28

Şekil 7

Bölgelere göre bakıldığında, Marmara Bölgesi toplam satışın yaklaşık %28'ini oluşturmaktadır. En az satışın Doğu Anadolu'da ve Güneydoğu Anadolu'da olduğunu görüyoruz.

Hazır betonda da ilginç bir durum söz konusudur. Marmara Bölgesi'ndeki çimento satışının %51'inin hazır beton alanına olması, hazır beton kullanımının ülkemizde de yaygınlaşmaya başladığının bir göstergesidir. (Şekil 8)

Bölge	Toplam Satış (ton)	Top. Satış (%)	Bölgelere göre satış %si				
			Hazır Beton	İnşaat Şirketleri	Müteahhit	Prefabrik	Bayi
Marmara	9.773.059	27,9	51,28	0,28	2,91	5,40	39,32
Ege	3.906.667	11,1	48,48	0,02	7,58	1,87	39,10
Akdeniz	4.371.054	12,5	33,71	0,58	2,47	3,38	57,76
Karadeniz	4.911.551	14,0	31,14	3,39	3,99	0,54	53,70
İç Anadolu	7.341.403	20,9	43,31	1,20	0,88	4,49	46,67
Doğu Anadolu	1.680.441	4,8	27,57	12,14	6,05	0,48	52,51
G.Doğu Anadolu	3.099.023	8,8	15,82	5,62	2,32	0,93	71,43
toplam:	35.083.198	100	40,02	1,96	3,20	3,25	48,61

Şekil 8

Fiyatlara bakıldığında, genellikle %10 mertebesinde bir artış söz konusudur ve bu oran Türkiye'deki enflasyona bir paralellik göstermektedir. Özellikle 2000'de 2005'e kadar çimento ihracatında epey bir artış olmuştur. Klinker ihracatı da artmıştır ama klinker aynı zamanda ithal de edilmesi gerekmiştir. (Şekil 9)

1996-2006 arası klinker üretimi ve ihracatına bakıldığında, 1999 yılındaki deprem dışında, genel olarak bir artış söz konusudur. (Şekil 10)

Bu arada özellikle çimento ihracatı, en fazla Irak'a yapılmaktadır. 2005 yılında iki önemli klinker üreticisi olan İspanya ve İtalya da Türkiye'den klinker ithal etmişlerdir. (Şekil 11-12)

Çimentonun içindeki bileşenler kendi başlarına bağlayıcı değildir ama çimentonun hidrantasyonu sonucu ortaya çıkan kireçle birleşerek silikatlara dönüşür.

2005 – 2006 Yılları İlk 6 Aylık Ortalama
Çimento Fiyat Artışı

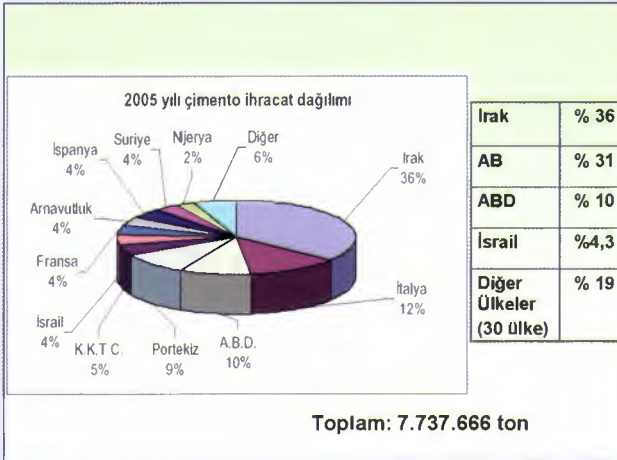
2005	YTL	2006	YTL	Artış (%)
Ocak	102,13	Ocak	111,75	9,42
Şubat	103,97	Şubat	111,75	7,48
Mart	105,98	Mart	114,55	8,09
Nisan	106,75	Nisan	115,56	8,25
Mayıs	106,93	Mayıs	116,65	9,09
Haziran	106,99	Haziran	117,01	9,37

Şekil 9

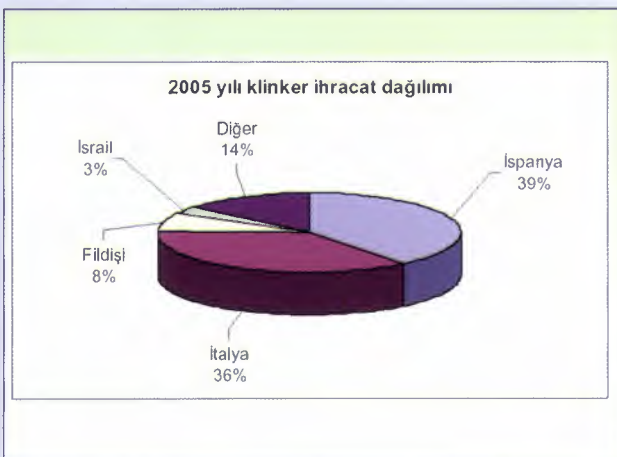
1996-2006 Yılları Klinker Üretim ve İhracat Miktarları

	Klinker Üretimi	Üretim Artışı, %	Klinker İhracatı	İhracat Artışı, %
1996	27.851.775		602.886	
1997	28.705.744	3,07	1.116.941	92,90
1998	29.148.072	1,54	725.394	-37,62
1999	27.965.848	-4,06	1.132.868	56,17
2000	28.950.341	3,52	2.106.983	85,99
2001	28.746.336	-0,70	3.408.920	61,79
2002	29.494.636	2,62	4.462.890	30,92
2003	30.418.940	3,12	3.041.468	-31,85
2004	32.778.751	7,76	2.465.894	-18,92
2005	36.381.963	10,99	2.785.711	12,97
2006-5	15.139.403	6,30	750.154	-41,45

Şekil 10



Şekil 11



Şekil 12

Talebe bağlı olarak çimento üreticilerinin ürettiklerinin, burada yalnız sürdürülebilirlik, havanın kirletilmesi ve özellikle kimyasal dayanıklılık yani kimyasal performans açısından bakıldığında, bu tablodaki yer alan türlere göre satış miktarları hiç iyi bir görüntü arz etmemektedir. (Şekil 13)

Çimento iç satışlarının cins dağılımı

Cins	2004	2005
CEM I	41.35	45.46
CEM II	39.12	32.22
CEM III	1.29	1.75
CEM IV	9.70	11.36
CEM V	6.30	7.47
Diğer	2.24	1.74

Şekil 13

Türkiye Çimento sektörünün "güçlü" yönlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Ham madde kaynakları yeterli
- Pazarlara yakın
- Dünya ile rekabet edebilir koşullara sahip
- Çimento üretiminde önemli bir bilgi birikimine ve deneyime sahip
- Üretim teknolojileri güncel
- Kalite yüksek, verimlilik iyi
- Endüstriyel ve doğal puzolanik malzemeleri çimentoda kullanma olanağı ekolojik dengeye katkı, teknik ve ekonomik yönden sağlanan yararlar
- Alternatif yakıt olanakları
- Her uygulama kayıt altında
- Hızlı nüfuz artışı, alt yapı ve konut gereksinimi

Türkiye Çimento sektörünün "zayıf" yönleri ise şöyledir:

- Çevresel kısıtlamalar (CO2 emisyonu)
- İhracattaki sorunlar (liman altyapısı, yüksek nakliyat maliyeti)
- Enerji maliyetinin yüksek olması
- Yapı denetimindeki sorunlar
- Çimento kullanım alanlarının hale sınırlı olması
- Atık yakıt kullanımındaki güçlükler
- Yenilikleri için sınırlı araştırma olanakları, çimento üretiminin boyutu ile Ar-Ge'ye ayrılan kaynaklar orantılı değildir.

Türkiye Çimento sektöründeki fırsatları şu şekilde sıralamak mümkün:

- Gelişen ekonomik koşullar, faiz ve enflasyondaki düşüş
- Yabancı sermaye artışı, Gelişmekte olan ülkelere devam eden yatırım artışı
- Politik istikrar
- AB ile gelişmesi umulan ilişkiler
- Dinamik ve genç nüfus
- Kırsal kesimden şehirlere göç
- Konut açığı, alt yapı gereksinimleri
- Diğer ülkelere göre fiyatların düşük oluşu
- Kentsel dönüşüm
- Kaliteye karşı duyarlılık, yapı denetimi
- Artan onarım ve güçlendirme gereksinimleri
- Ülkenin jeopolitik yapısı
- İhracat potansiyeline sahip Irak pazarı
- Yeni teknolojilere açık olması, yeni kullanım alanları
- Dayanımlı, dayanıklı, ekonomik, estetik ve sürdürülebilir kalkınma sunulabilmesi

Türkiye Çimento sektörünün karşı karşıya kaldığı tehditler şunlardır:

- Ülkenin taşıdığı yüksek deprem riski
- Konut kredisindeki riskler
- Vade uyumsuzluğu
- Erken ödemelerdeki faiz riski
- Likidite riski
- Kredilendirme sürecindeki hatalar
- Finansal riskler
- Hukuki yapıdaki aksaklıklar
- Aşırı değerli TL ve Reel sektördeki düşük kar marjı
- Milli gelirin yavaş artışı
- Çevre ile ilgili düzenlemelerin sayısı
- ABD'nin yüksek reel faiz uygulaması
- AB müzakerelerinde yaşanabilecek sorunlar
- Çin büyümesindeki ani yavaşlama
- Ortadoğu'daki politik ve askeri riskler
- Olası politik istikrarsızlık
- Ekonomik yapıda beklenmeyen değişimler
- İnşaat sektörü istihdamındaki süresizlik
- Sektörün Ar-Ge için ayırdığı kaynakların yetersizliği
- Bilgi kullanımı ve paylaşımındaki yetersizlik

Dünya'da ve Türkiye'de Hazır Beton ile ilgili istatistikleri inceleyecek olursak üretimde ABD'nin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Türkiye'de hazır betonun 2000 yılından 2005'e kadarki gelişimi yansıda sunulmaktadır. (Şekil 14-15)

	Hazır Beton Üretimine Başlama	Üretim (milyon m ³)	Kişi başı Hazır Beton (m ³ /kişi)
Türkiye (2005)	1976	46,3	0,63
Almanya	1903	44,2	0,54
Belçika	1956	11,2	1,08
Birleşik Krallık	1930	25,0	0,42
Fransa	1933	37,5	0,63
Hollanda	1948	7,8	0,48
İrlanda	1937	8,5	2,13
İspanya	1942	82,0	1,99
İtalya	1962	72,8	1,27
Amerika	1913	330,0	1,13
İsrail	1963	9,3	1,39

Şekil 14

Yıl	Şirket Sayısı	Tesis Sayısı	Üretim (m ³)
2000	67	118	185
	247	121	366
	20.988.483	6.050.000	27.038.463
2001	69	136	205
	253	148	401
	16.561.841	6.000.000	22.561.841
2002	71	157	228
	262	176	440
	17.457.930	8.010.000	25.467.930
2003	71	167	236
	247	182	429
	16.092.500	8.736.000	26.828.500
2004	72	181	247
	247	235	482
	21.015.886	10.575.000	31.590.886
2005	71	206	277
	267	301	568
	26.600.000	19.500.000*	46.300.000

Şekil 15

Türkiye'de konut piyasasını incelediğimizde birçok ruhsatsız konut olduğunu, ev sahipliği oranının %60'lar seviyesinde olduğunu ve birçok konutun tadilata ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. (Şekil 16)

• Toplam konutların %55'i ruhsatsız / izinsizdir.
• Ev sahipliği oranı %60'lar seviyesindedir. (Uygunsuz yapılaşma dahil)
• Her yıl 300.000 yeni konut ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.
• Konut stokunun %60'ını 20 yaşın üstündeki konutlar oluşturmaktadır.
• Konutların %40'ının tadilata ihtiyacı bulunmaktadır.

Şekil 16

Beton sektörünün karşılaştığı fırsatlar şunlardır:

- Dayanımlı, dayanıklı, fonksiyonel ve estetik yapı için olanaklar
- Yeni uygulama olanakları
- Teknolojik yenilikler ve araştırma olanakları
- Sürdürülebilirlik (Ekolojik ve ekonomik performans)
- Atık maddelerin betonda (veya çimentoda) kullanımı (uçucu kül, yüksek fırın cürufu, silis dumanı)
- Uzun servis ömrü için dürabilitenin arttırılması
- Onarım ve güçlendirmede gelişmeler
- Yeni teknolojilerin geliştirilmesi
- Kullanılabilirlik:
 - Beton ve çimentonun uygulama alanlarının geliştirilmesi
 - Kendiliğinden yerleşen betonları
 - Sertleşen beton özelliklerinin amaca uygun olarak geliştirilmesi, erken yaş çatlaklarının önlenmesi
 - Betonun performansa göre tasarımı, yeni performans sınıfları
- İşlevsellik : Gereksinimlere uygun çok işlevselli beton
 - Taşınım mekanizmalarının anlaşılması ve denetimi
 - İşlevsel beton yüzeyleri
 - Ultra yüksek performanslı beton uygulamalarının geliştirilmesi
 - Otojen deformasyonun önlenmesi
 - Yangına dayanıklılığın arttırılması

Son olarak **beton sektörünün** karşı karşıya kaldığı tehditlere değinmek istiyorum:

- Agregaya kaynaklarının yetersizliği
- Agregaya ile ilgili çevresel kısıtlamalar
- Çevrenin korunmasına yönelik olarak gündemdeki düzenlemeler
- Beton konusundaki toplumdaki bilinç eksikliği
- Öğretim üyesi ve araştırma eksikliği
- Deprem sonrası beton konusunda kamuoyunda sergilenmeye çalışılan olumsuz imaj.

Sorular ve Katkılar

Soru

Hammaddeye hiç değinmediniz. Türkiye’de

hammadde avantajımız var mı? Yakın çevremizde enerjiyle, işgücüyle bizimle rekabet edebilecek ülkeler karşısında hammaddeden kaynaklanan bir rekabet gücümüz var mı?

Gülsüm Azeri

Hammadde avantajımız var. Biliyorsunuz cam için soda ve kum kritik konudur, gerisi de enerji ağırlıklıdır. Enerji hepimiz için bir sorun. Ancak soda yatırımına Şişecam uzun yıllar önce girmiş çünkü bir süre sodayı bulamamış ve sodayı kendisi üretmek durumunda kalmıştır. Bu da çok iyi olmuş, böylelikle kimya sektörüne girmiştir. Ondan sonra soda fabrikası büyütülmüştür ve şu anda net ihracatçı durumundadır. Avrupa’nın büyüğü Solvay ile Bulgaristan’daki Sodi fabrikasının özelleştirmesine girdik ve aldık. Dolayısıyla elimizde Bulgar sodası da var. Kum işi düzcam ve şişede çok daha kolay ama züccaciyede demiri düşük kuma ihtiyaç vardır. Bu konuda çok zorlanıyoruz. Zaman zaman yeni rezervler bulup önümüzdeki on yılı gördük mü havalara uçuyoruz. Benim bu işe baktığım bir dönemde çaresiz kalıp Mısır’da kum alanları aldık, şu anda Mısır’dan kum getiriyoruz ama olduğu gibi kullanmıyoruz onu. Demiri çok düşük olduğu için, gelen kumu paçallıyoruz. Kumsuz çok yer var ve netice de biz yine göreceli olarak iyi durumdayız. Bizim sektörde ara malı, hammadde ithalatı çok azdır, enerji dışında biz ağırlıklı olarak yerli hammadde ile imalat yapıyoruz. Döviz bazlı katma değer bakımından düşünürseniz, sektörümüzde bu çok yüksektir.

Soru

Üretim anlamında, Rusya dışında uluslararası olarak nerede büyümeyi düşünüyorsunuz?

Gülsüm Azeri

Bu stratejileri, konuları birbirinden ayırarak belirliyoruz. Düz cam ve şişe işi bölgesel iddia ile yaptığımız bir iştir ve orada hayati coğrafya dediğimiz bir coğrafyamız var. Bu coğrafya Türkiye’nin etrafındaki her yeri kapsıyor. Balkanlar’da yol aldığımız malum, Bulgaristan’a girdik, şişe mutlaka Balkanlar’da yol alacaktır diye düşünüyoruz. Ortadoğu’nun istikrarlı belli bölgeleri cam için parlaktır, buralarda yol alınacaktır. Mısır, Körfez bizim işimiz için fena bir bölge değildir. Mısır’a biraz Ortadoğu’nun aşığına inmek adına da bakıyoruz. Ancak bunlar tümüyle arayışlar, verilmiş kesin kararlar yok. Paşabahçe biraz daha ötelere bakabilir. Ne var ki gelişmiş pazarlara girmek zor, çünkü özellikle züccaciyede artık oradaki maliyetlerle yol almak mümkün değil.

Soru

Orta ve küçük ölçekli şirketler acaba bu globalleşmenin neresinde yer alacaklar ve uzun vadede küçük ölçekli şirketler varlıklarını devam ettirecekler mi? Çünkü büyük ölçekli şirketlerin aynı zamanda katma değerli üretilere girdiklerini, kârlılıklarını artırmaya çalıştıklarını, bunun için yatırımlar yaptıklarını izah ettiniz. Bunun için ArGe yatırımlarının iyi bir yüzde tuttuğunu söylediniz. Tabii küçük ölçekli şirketler bu konular açısından dezavantajlı durumdadır.

Gülsüm Azeri

Tabii işine bağlı değişiklik gösterecek bir konu. Düz camda farklı, şişede farklı, züccaciye de farklı. Düz cam için bakacak olursak, düz cam işlenmiş malların hammaddesi diye düşünülürse orada yakalayacağı kârlılıkla yetinmeyi hiçbir büyük camcı yeterli bulmaz, o nedenle de büyük bir teknolojik savaş var. Kim ilave bir şeyi yakalarsa ve önce üretirse pazarda pozisyon alacak. Bu savaşın içinde, o teknolojik kavganın içinde o kaynağı ayırarak girecek küçük ve orta ölçekli sanayicilerimiz olabilirse, elbette bir yer yakalarlar. Olayın içinde ciddi bir kaynak odaklanması var. Düz camda durum böyle ama züccaciye de artık birbirimize çok fazla ihtiyacımız olduğunu anlayacağız. Öyle işler var ki, bir başka şirkete "bunu biz yapmayalım, gel bu işi sen benim fabrikamın içinde yap," diyeceğiz ya da biz bir müşterimize gidip, "şu işi ben senin için yapayım, ikimiz de kârlı çıkalım," diye bir hesaba gireceğiz. Çeşit o kadar çok ki. Züccaciye de bizim mağazalarımız elli tane fason üreticiyle çalışmaktadır. İşine bağlı bir takım imkânlar olabilecektir diye düşünüyorum.

Soru

Önceden cam kırıklarını topluyordunuz ama artık böyle bir faaliyet görmüyorsunuz. Cam kırığının toplanması hammadde konusunda sizin işine yaramaz mı?

Gülsüm Azeri

Biz bu işi ağırlıklı olarak hayır için yapıyoruz çünkü cam kırığının kullanım oranı kısıtlıdır. İsteseyiz de daha fazla kullanamazsınız. Yapılan toplama işi çevreye yönelik bir olaydı ve parası da bir hayır için kullanılıyordu.

Soru

Bildiğim kadarıyla Türkiye'de cam elyaf, daha doğrusu izolasyon oldukça zayıf. Bu cam elyafa dayalı izolasyona yönelik talebi yönlendirme yaklaşımımız var mı? Türkiye'de çok zayıf, örneğin evlerin %95'inde bir izolasyon yok.

Gülsüm Azeri

Bilmiyorum. Koç Grubu'ndan kimse var mı aramızda. İzolasyon camı Koç Grubu'ndan İzocam'ın işiydi, onlar da sattılar. Bizim cam elyafı diye tarif ettiğimizize, performansı kuvvetlendiren, reinforcement dediğimiz cam türüdür. Arabalardan uzay teknolojisine kadar, malzemeyi güçlendirici bir üründür. Çok hafif olduğu için de çok fazla kullanım alanı vardır. Türkiye'de bunu teşvik edecek tüm yerlerde çok uğraştık, hâlâ da uğraşıyoruz, nitekim de bir artış kaydedildi. İzolasyonda durumu bilmiyorum, o sektöre girmedik ama eminim yapıyorlardır. Neticede bugün bu işe sahip olan şirket, bu işi en iyi bilen şirkettir ve eminim Türkiye pazarına yönelik gayretlerini artıracaklardır. Koç Grubu da yapmıştır diye düşünüyorum.

Soru

Bilindiği gibi Türkiye ile Çin'deki maliyetler arasında büyük fark vardır ve önümüzdeki yıllarda Çin'deki cam ve cam eşya yatırımlarını tehdit olarak görüyor musunuz ya da Çin'i gelecek için bir tehdit olarak algılayabilir miyiz? Bu konuda ne gibi tedbirler alıyorsunuz?

Gülsüm Azeri

Tabii bir tehdittir. "Çin tehdit değildir" diyebilecek sektör çok azaldı artık. Ama bazı ürünler uzun mesafe taşınmıyor. Mesela şişe konusunda Çin'in tehdit olması pek mümkün değil, bugüne kadar da olmadı. Düz cam geldi, demek ki o sırada Çin'de düz cam arzında bir fazlalık vardı. Çin'in kendi sanayinin ve inşaat sektörünün büyümesi durumunda içerideki ihtiyaçlarının artacağını düşünüyoruz. Dolayısıyla cam sanayinde ya çok fiyatlı cam, yani düz camın teknolojik olarak çok gelişmiş olanları ya da kilo cam itibarıyla cam ev eşyası daha pahalıdır. Ancak bu genelde geçerlidir, standart camdan bahsediyorum, gelişmiş teknoloji camlarından değil. Cam ev eşyasında görüyoruz, yaşıyoruz, sadece Türkiye'de değil bütün pazarlarımızda Çinliler ile uğraşıyoruz. El imalatı malı, otomatik malın fiyatının altında satıyorlar ki üç misli olması gerekir.

Ama burada bahsettiğim bir takım maddeler var ve onları yapabilirsek bölgenin fırsatları çok yüksek. Çin'in de fırsatları çok yüksek. Biz o bölgenin pazarına da mal verecek şekilde yatırım yapmayı da düşünüyoruz. Bugünkü enerji fiyatları ne kadar aşağı iner bilemiyorum ama navlunun artmasıyla uzun mesafeler mal taşımak bazı ürünlerde giderek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla lojistik şartlarını da göz önüne aldığınızda, nerede pazar varsa, fiyat iyiye, üretim maliyeti düşükse, Batı Avrupa'ya mal satmak için değil ama o pazar için gidip orada üretim yapmakta fayda vardır. Biz Çin'e yatırım yaparsak, oralardan Avrupa'ya mal satmayı hiç düşünmeyiz.

Soru

AB sektörü nasıl etkileyecek? Çevreye duyarlılık gibi konulardan dolayı olumsuz etkileneceğimiz söyleniyor.

İsmet Kasapoğlu

Euromine AB'nin akredite kuruluşudur ve AB, madencilik alanında alacağı her kararı Euromine'e sorar ve öyle alır. Türkiye de, Türkiye Madenciler Derneği kanalı ile oraya üyedir ve oldukça etkilidir. Bu ayın sonunda yapılacak Genel Kurul'a da gideceğiz. Bize söyledikleri şudur: "Ne yapınız ediniz, yöneticilerinizi ikna etmenin yolunu bulunuz, AB'ye tam üye olana kadar maden rezervlerini üretime alınız. Biz Yunanistan ve İspanya'ya bu ikazı yapmadık, son derece pişmanız, onlar da kötü duruma düştüler. Çünkü bize üye olduktan sonra, yeni rezervlerin faaliyete geçirilmesi, işletmeye alınması son derece zorlaşacak ama faaliyete geçmiş işletmelerin sürdürülmesi açısından herhangi bir sorun yok, çünkü AB'nin çekirdek ülkelerinin, yani Fransa, Almanya, Belçika'nın durumu budur. Onlar bütün rezervlerini bulmuşlar, buldukları rezervleri de üretime almışlar." Ancak biz bunu anlatamıyoruz.

Soru

Türkiye'de örneğin metalürji alanında çok başarılı çalışmalar var ve ürüne hakim durumdayız. Bunun için know-how bakımından dışarıya bağımlılığımızın olduğunu zannetmiyorum. Ancak madenlerin çıkarılması bakımından Türkiye prosese ne kadar hakim, bunun için yurtdışı bağımlılığımız nedir, devlet bunun için teknoloji geliştirme bakımından gereken desteği veriyor mu?

İsmet Kasapoğlu

Geçmişte, madenlerin yeraltında üretiminden sonra belli bir takım teknolojik ihtiyaçlar var, onları veremiyoruz, alamıyoruz, Avrupa bize vermiyor gibi problemlerimiz vardı. Ben o zaman devlet memuruydum. Biz o zaman hür dünyanın bekçisiydik, karakoluyduk. Bize o dönemde teknoloji vermediler ve İskenderun Demir Çelik Fabrikası'nı Sovyet yardımı ve parasıyla kurduk. Bor tesisleri de Polonya ile işbirliği yapılarak kurulabilmiştir. Bugün artık o hususlar aşılmıştır. Madencilik ne işletme safhasında, ne proses safhasında herhangi bir problem yaşanmamaktadır. Ben aynı zamanda Etibank ile Park Grubu ortaklığı Eti Soda A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı'yım, bu işin içinde yaşıyorum. Yeraltı solüsyon madencilik meselesine, yani yeraltına hiç kimse inmeden madenin yeraltında ergitilerek yukarı alınmasına yönelik Trona madenine bir yatırım yapmıştır, şimdi yerüstü

tesislerinin inşaatı devam etmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin bundan sonra öyle bir problemi yok, projeleri de ona göre düşünmek lazım.

Soru

Dağıtım kanallarındaki konsolidasyondan bahsettiğiniz ve Saint Gobain örneğini verdiniz. Bu dağıtım kanalına ilişkin öngörüleriniz nelerdir? Saint Gobain gibi büyük başka dağıtıcılar da var ve biz bunlarla iş yapabilmek peşlerinden koşuyoruz. Bu konudaki düşüncelerinizi öğrenebilir miyim?

Peter Piets

Saint Gobain bir keresinde bana üreticilerinin kendilerini ciddiye almadığından bahsetmişti. Bu çok ilginç bir durum çünkü pazarda bu kadar büyük bir rol oynuyorlar ama ciddi bir ortak olarak görülmediklerini düşünüyorlar. O halde onlarla konuşun. Gittikçe daha da büyüyorlar, İtalya'daki dağıtım kanallarının büyük bir kısmını satın aldılar. Ancak İtalya'da ve İspanya'da dağıtım kanalları çok bölünmüşlerdir. Her iki ülkede de yaklaşık 15.000 kadar dağıtım firması vardır. Büyük bir dağıtım için 15 firmayı almak çok zordur çünkü 15 farklı pazarı yakalama yöntemi söz konusudur.

Gelecekte İtalya'da ve İspanya'da küçük dağıtım kanalları holdingleşecekler ve Saint Gobain ondan sonra onları daha rahat alabilecek ve daha da güçlü olacak. Şirket olarak değişmeniz ve onlarla ortak olmanız gerektiğini düşünüyorsanız, bu dağıtım kanallarıyla ortak bir rol oynama konusunda hâlâ şansınız olduğunu düşünüyorum. Ya da tamamen farklı bir yolu benimserseniz ve kendi dağıtım kanalınızı kurarsanız ama bu çok pahalı bir yöntemdir. Örneğin İspanyol firması Porcelanoza bunu yaptı ve kendi mağazalarını açtı. İnsanlar onlara güldü ve başaramayacaklarını düşündüler. Ama şimdi en başarılı fayans dağıtım kanallarından birine sahipler. Stratejileri buydu ve en ince ayrıntısına kadar uygulayarak başarıyı yakaladılar.

Sonuç olarak onlarla konuşun. Olasılıklarınızı belirleyin, şirketinizin güçlü yönlerini ortaya koyun, stratejinize karar verin ve sonra gidip onlarla konuşun. Siz onlara teklif götürün. Bu arada en ucuzla ilgilenmezler. Bu nedenle sadece fiziksel ürünle gitmeniz yeterli değildir. Özetle, önce stratejinizi belirleyin, sonra gidip dağıtım kanallarıyla konuşun, aralarından seçim yapın, onlarla yakın çalışın ve pazara girin. Bu bence en mantıklı yaklaşımdır. Sadece Saint Gobain değil, dağıtım kanallarının çoğu üreticilerin bunu yapmasını bekliyor.

2. GÜN ÖĞLE YEMEĞİ KONUK KONUŞMACI

İsrafın Önlenmesi, Gıda Bankacılığı ve
Mikro Kredi Uygulamaları

Prof. Dr. Aziz Akgül

T.B.M.M. Diyarbakır Milletvekili

Prof. Dr. Aziz Akgül

T.B.M.M. Diyarbakır Milletvekili

İsraf, gereksiz, amaçsız ve yararsız yere yapılan işlem veya harcamadır. Gereksiz işlemlerden kaçınırsak, aynı zamanda israfı da önlemiş oluruz. İsrafın önlenmesiyle ilgili olarak, değer katmayan bütün işlemleri israf olarak değerlendirmek mümkündür. Sadece ürüne değer katan iş, verimli bir iştir. Bir faaliyet ne kadar zor ya da yorucu olursa olsun, işe değer katmadığı sürece, karşılığında bir ücret ödenmemelidir ve israf olarak telakki edilmelidir.

Genel mânâda Türkiye’de, özellikle ekonomi yönetiminde 1980li yılların ikinci yarısından itibaren ekonomimizde bir kısır döngü oluşmuştu. Yakın zamanda o kısır döngüyü yavaş yavaş kırmaya başladık. Söz konusu olan döngü şöyle ifade edilebilir; kamu israfı, bütçe açıkları, kamu borçlanma gereği, daha sonra yüksek faizlerle borçlanma, bunun sonucu olarak yatırımların azalması ve tekrar kamu israfı, borcun borçla finansmanı şeklinde bir kısır döngüdür. Türkiye’nin bunu mutlaka kırarak belli bir noktaya gelmesi gerekmektedir. (Şekil 1)



Şekil 1

Türkiye’nin kalitesizlik maliyeti yani israfın büyüklüğü ile ilgili olarak Altı Sigma Prensibi’nden faydalanarak bir değerlendirme yapabiliriz. Biliyorsunuz 6 Sigma, 1 milyon işlemde en fazla 3 hataya izin veren bir yönetim biçimidir. Sigma seviyelerine göre hata sayısı ve kalitesizlik maliyeti aşağıdaki şekilde yer almaktadır. (Şekil 2)

İSRAFIN BÜYÜKLÜĞÜ

6 Sigma ve Kalitesizlik Maliyeti

Sigma	Kalitesizlik Maliyeti %	Milyonda Hata
3 Sigma	Gelirin/Cironun %25’ i	66.807
4 Sigma	Gelirin/Cironun %15’ i	6.210
5 Sigma	Gelirin/Cironun %10’ u	233
6 Sigma	Gelirin/Cironun %5.0’ i	3.4

Şekil 2

2006 yılının ilk 6 aylık dönemini dikkate aldığımızda, GSYH 240.074 milyon YTL olarak gerçekleşmiştir. Şu anda Türkiye’nin genel yönetim durumunu dikkate aldığımızda, 3 Sigma seviyesinde olduğumuzu tahmin ediyoruz. Buna göre Türkiye’de israf GSYH’nın %25’i oranında yani 60.018.500.000 YTL etmektedir. 2005 yılının tamamı için bu rakam 121.800 milyon YTL’ye karşılık geliyordu. Uluslararası bir başka değerlendirme daha yapmak istiyorum. Bildiğiniz gibi Türkiye, OECD içinde nispi olarak en az gelişmiş tek Müslüman ülkedir, buna ek olarak en müsrif ülke olarak da görülmektedir. Bu aslında bir tenakuzu ortaya koymaktadır. Çünkü, inançlarımız doğrultusunda israfın yapılmaması ana prensibini benimsemiş olmamız gerekmektedir.

İsraf alanlarını dört ana kategoride düşünmek mümkündür. Bunlar; altın, gümüş, bronz alanlardır. İsraf alanlarını kıymetli madenlerle ilişkilendirmemizin nedeni, israfın kendisinin çok değerli olduğunu ifade etmek içindir. (Şekil 3)



Şekil 3

Türkiye’nin altın israf alanı olan en büyük israf alanı iç borç faizidir. Çünkü, iyi bir kamu yönetimi geleneği oluşmuş olsaydı, iç borçlanmaya gitmememiz gerekirdi. Eski yönetimleri kötülemek için değil, teknik olarak ifade ediyorum, tamamen kötü yönetimden kaynaklanan noksanlıklardan dolayı, yurtiçinde yatırımlarda kullanılması gereken ana kaynak bir şekilde israf edilmektedir. Bundan dolayı, yatırıma gitmesi gereken mali kaynaklar yanlış yerde kullanılmaktadır. Yani kamunun iç borçlanma sebebiyle kullandığı mali kaynak maliyeti olan iç borç faizi önemli bir israf alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Altın israf alanına göre daha az değerli olan gümüş israf alanına, sosyal güvenlik sistemine bütçeden aktarmalar örnek olarak verilebilir. Normal olarak, sosyal güvenlik sistemi kendi kendine yeterli olmak durumundadır. Bizim vergilerden elde ettiğimiz kaynakları oraya tahsis etmememiz gerekmektedir. Ancak maalesef sosyal güvenlik sistemi kıta Avrupasında da iflas etmiş durumdadır. Şu anda Türkiye’nin ve kıta Avrupasının uyguladığı sosyal güvenlik sistemi

Bismarck zamanında ortaya konmuştur. Ancak artık demode olduğundan çok süratli bir şekilde değiştirilmesi gerekmektedir.

2007 yılında yeni bir uygulamaya başlayacak olmamıza rağmen, 2007 yılında hâlâ vergilerden, bütçeden sosyal güvenlik sistemine kaynak aktarımına devam etmemiz gerekecek. Bunun zaman içinde azaltılması ve hatta ortadan kaldırılması şarttır. Burada yanlış bir anlaşılmaya asla sebebiyet vermemek gerekir. Tabii ki bizim bir sosyal güvenlik sistemimiz olacak, tabii ki bunun finanse edilebilir olması lazım ama ideal sosyal güvenlik sistemlerinde bütçeden bir kaynak ilavesine gerek olmamalıdır.

Bronz israf alanları, altın ve gümüş israf alanlarına nazaran daha az önemli olan ve kamu kuruluşlarında yapılan bütün israfları kapsamaktadır. Bu, gerek yapı itibariyle, gerek istihdam politikası gerek de diğer unsurlar itibariyle değerlendirilebilir.

Düz israf alanları, bireysel olarak bizlerin evimizde veya kurumlarımızda, çalıştığımız yerlerde yaptığımız israflardır. Gıda, enerji, su israfları bunun içinde değerlendirilebilir.

Biraz önce, israfın önlenmesi için en önemli hususun, gereksiz, amaçsız ve yararsız yere iş ve işlemlerin yapılmaması olduğundan bahsetmiştim. Bunun için bazı teknikler de uygulayabiliriz. Bu tekniklerin başında 80/20 prensibi gelir. (Şekil 4)

80/20 PRENSİBİ

80/20 PRENSİBİ: SEBEPLER İLE SONUÇLAR, GİRDİLER İLE ÇIKTILAR VE GAYRETLER İLE BAŞARILAR ARASINDA BİR DENGESİZLİK OLDUĞUNU İFADE EDER.

80/20 PRENSİBİ: SEBEPLERİN, GİRDİLERİN VEYA GAYRETLERİN ÇOK AZIYLA, SONUÇLARIN, ÇIKTILARIN VEYA BAŞARILARIN ÇOĞUNLUĞUNUN ELDE EDİLMESİNİ İFADE EDER.

TİPKİ BİR UYGULAMADA:

- ✓ ÇIKTILARIN %80'İ GİRDİLERİN %20'SİNDEN,
- ✓ SONUÇLARIN %80'İ SEBEPLERİN %20'SİNDEN VEYA
- ✓ BAŞARILARIN %80'İ GAYRETLERİN %20'SİNDEN KAYNAKLANIR.

Şekil 4

Bu prensip genel olarak, sebepler ile sonuçlar, girdiler ile çıktılar, gayretler ile başarılar arasında bir dengesizlik olduğunu gösterir. Buna ek olarak, sebeplerin, girdilerin veya gayretlerin çok azıyla sonuçların, çıktıların veya başarıların çoğunluğunun elde edilmesini ifade eder. Tipik bir uygulamada, çıktıların %80'inin girdilerin %20'sinden, sonuçların %80'inin sebeplerin %20'sinden, başarıların %80'inin gayretlerin %20'sinden kaynaklandığını ifade eden bir yaklaşım biçimidir. Dolayısıyla, sebeplerin %20'si sonuçların %80'ine, sonra gelen %30'u sonuçların %15'ine ve geriye kalan %50'si ise sonuçların sadece %5'ine neden olmaktadır.

Burada yapmamız gereken iki tane önemli husus

vardır. Birincisi, kişi olarak bizim, 80/20 kişilik sahibi olmamız ve onu geliştirmemiz, ikincisi bulunduğumuz ya da yönettiğimiz kurumun 80/20 kurumu olmasını sağlamaktır.

80/20 prensibi bize herhangi bir ortamda veya kümede bazı unsurların diğerlerinden daha önemli olacağını ifade eder.

80/20 bireyleri, yaratıcı bireylerdir yani değişimin merkezidirler. Bu bireyler, daha müreffeh bir gelecek nesil için, fiziki sermayeden daha önemlidir. 80/20 bireyleri, politikada, iş hayatında, sosyal alanda, kâr amacı gütmeyen vakıf ve derneklerde, sporda, medyada vb. hayatın her alanında, oluşturulmuş olan her kategori üzerinde etkili olurlar.

80/20 bireyleri özgürleşmiş bireylerdir. Daha az çalışarak daha fazla kazanıp işinden zevk alabilen kişilik yapısıdır. 80/20 bireyi yaratıcı düşünür. Hedefi, kendisinin ve diğerlerinin yaşamında önemli iyileşmeler sağlayacak eylemleri oluşturmaktır. Bu da derin düşünmeyi ve iç gözlemi; bazen de veri toplamayı ve değerlendirmeyi ihtiva eder. 80/20 bireyi alışlagelmişin dışında düşünür. Geleneksel bilgeliğin yanıldığı yerde kendisini gösterir. 80/20 bireyin ilerlemesi, günlük yaşantısından başlayarak yaşamın doğasında olan savurganlığa ve düşük verimliliğe karşı bir duruş sergileyerek buna karşı bir önlem almaktan doğar.

80/20 bireyi doğrusal (lineer) düşünmeye sahip değildir. Geleneksel düşünce doğrusaldır. Mesela, "başarılı oldum çünkü çok zekiyim", "ikinci Dünya Savaşı'na Hitler neden oldu" gibi düşünceler doğrusaldır. Çünkü doğrusal düşünce basittir ve kullanımı kolaydır. Burada 80/20 düşüncesi cankurtaran simididir. Hiçbir şey tek bir basit nedenden kaynaklanmaz ve kaçınılmaz ve değiştirilemez değildir. 80/20 düşüncesi, deneyim, iç gözlem ve hayal gücüne hitap ederek doğrusal mantığın tuzağından kurtulur. Böylece yaratıcı bireyi oluşturur.

80/20 kurumları da 80/20 bireyleri kadar önemlidir. 80/20 kurumu gelirlerine oranla harcamalarını asgariye indirmekle daha başarılı olur. Ürünlerini eşit çıktı ve gelir düzeyinde üretmek diğerlerinininkinden daha düşük maliyetle üretmiş olan kuruluşlar 80/20 kurumlarına örnek olarak gösterilebilir. Bu kurumlar aynı zamanda rekabete çok önem verirler. Burada dengeyi sağlayabilmek için müşterilere paralarının karşılığında daha yüksek değer sunarlar.

80/20 kurumu yenilikçidir. Her pazarın küçük ama korunabilir bir parçasından büyük bir pay elde etme arayışı içinde olur.

Mesela, IBM, 80/20 ilkesini ilk fark eden ve başarıyla uygulayan şirketlerden biridir. 1963'te IBM, bilgisayarın zamanının %80'inin, işletim kodlarının yaklaşık %20'sini çalıştırmaya

harcandığını buldu. Şirket derhal, en çok kullanılan %20'yi çok kolay erişilebilir ve kullanıcı dostu hale getirecek şekilde işletim yazılımını yeniden oluşturdu ve ona göre bir piyasa yarattı.

Dolayısıyla 80/20 prensibini uygulayan kişiler, bireysel olarak bulunduğumuz ortama çok daha iyi destek veren, yeniliğin oluşturulmasında, verimliliğin geliştirilmesinde, etkinliğin sağlanmasında çok daha etkin rol oynayan kişilerdir. Kurumlar da, hem kendileri açısından çok daha kârlı, hem toplum açısından çok daha verimli kurumlar haline gelirler.

Zaman israfı da üzerinde durduğumuz çok önemli konulardan bir tanesidir. Gayretlerin beşte dördünü oluşturan büyük kısım aslında gereksizdir. Bu biraz tartışmaya açık bir ifade ama 80/20 prensibinde ifade ettiğimiz gibi, sebeplerin veya kaynakların %20'siyle çıktıkların %80'ini elde edebildiğimize göre, zamanımızın önemli bir kısmını lüzumsuz gayretlerle sarf ettiğimizi söyleyebiliriz. (Şekil 5)



Şekil 5

Yansıda, gider kalemlerinin toplam gider içindeki paylarına bir örnek yer almaktadır. (Şekil 6)

80/20 PRENSİBİ			
Gider Çınsı	Tutarı (TL)	Kümülatif (TL)	Yüzde (%)
1. Maaş Giderleri	156.678.534	156.678.534	44,1
2. Personel Giderleri	125.311.678	281.990.212	79,1
3. Finansman Giderleri	24.672.549	306.662.761	86,4
4. Enerji Giderleri	17.846.397	324.509.156	91,4
5. Satış Giderleri	12.714.138	337.223.296	95,0
6. Ödenen Komisyonlar	11.843.254	349.066.550	98,3
7. Günlük Giderler	1.956.027	351.022.577	98,8
8. Sigorta Giderleri	1.715.000	352.737.577	93,8
9. Ağırtaşı Giderleri	1.380.550	354.118.127	99,8
10. Çeşitli Büro Giderleri	853.764	354.971.891	100,0

Şekil 6

Burada personel giderlerinin toplam içinde %79 oranında bir paya sahip olduklarını görüyoruz. Eğer iyileştirmeyi, israfın önlenmesini çeşitli büro giderleri, ağırlama giderleri yani giderlerinizin içinde %1'den daha az tutan yerlerde yaparsanız, yapılan işlemde çok büyük bir ilerleme olmayacaktır. Onun için, esas kaynağın aktarıldığı

alanlar neresiyse, orada bir iyileştirmeye gitmek, orada bir düzenlemeye gitmek ve orada yapılan harcamaların gerçekten etkin ve verimli yapılar yapılmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Verdiğimiz örnekte, malzeme giderleri ve personel giderlerinde yapılacak iyileştirmeler toplam olarak bu işletmenin iyi yönetimine daha fazla katkı sağlayacak ve verimliliğini daha fazla artıracaktır.

İsrafın önlenmesinde 80/20 prensibinden ayrı olarak önerdiğimiz bir başka yaklaşım biçimi de 6 Sigma yaklaşımıdır. 6 Sigma, 1 milyon işlemde en fazla üç hatayı öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Burada, mümkün olan her ürün, hizmet, süreç ve işlemdeki hataların, yanlışların ve kusurların azaltılması amaçlanmaktadır. Maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması esastır. Hataları mümkün olduğu kadar azaltmak suretiyle etkinliği artırabiliriz.

Toplam Kalite Yönetim metodolojisi yıllardır hem literatürde hem de sanayide, ticarete uygulanan bir yönetim yaklaşımıydı. Amaç, kaynaklarımızı mümkün olduğu kadar iyi kullanmaktır. Ancak, bizim şimdi bu Toplam Kalite yaklaşımından bir adım ileri gitmemiz ve Değişim Mühendisliği dediğimiz, değişimin, verimliliğin ve etkinliğin daha hızlı bir şekilde elde edilebileceği bir yönetim yaklaşımını uygulamamız gerekmektedir. 6 Sigma bu imkânı sağlamaktadır.

6 Sigma'da, sıçramalı, daha büyük adımlarla iyileştirme sağlamak, israfın önlenmesi, verimliliğin artırılması ve etkinliğin geliştirilmesi çok daha önemli bir husus olmaktadır. (Şekil 7)



Şekil 7

Denetim, işletmenin temel fonksiyonlarından bir tanesidir ama denetimi eğer önleyici olarak ele almaz, hatalar oluşturduktan sonra denetleme şeklinde düşünürsek, denetim bir israf haline gelir. Bu sağlık sektöründe de böyledir. Bu sektörde mümkün olduğu kadar koruyu hekimliği ön plana çıkarmamız, hastane hekimliğinin çok çok önünde olmasını sağlamamız lazım. Aksi halde çevre ile birlikte insanların hasta olmasına yardımcı oluruz, sonra da tedavileri için milyarlarca YTL israf edilir. Onun için, mümkün olduğu kadar hatalar oluşmadan önlem almak, israfın önüne geçmenin temel unsurlarından biridir. (Şekil 8)

DENETİM İSRAFTIR

➤ DENETİMDE TEPKİSEL KALİTE SİSTEMİ ESAS ALINDIĞINDAN; ÖNCE HATA OLUŞUR, SONRA HATA ANALİZİ YAPILIR VE GERÇEKLEŞEN HATALARI DÜZELTMEK İÇİN GEREKLİ OLANLAR YAPILMAYA ÇALIŞILIR.

➤ ÖNLEYİCİ KALİTE SİSTEMİNİ ESAS ALAN ALTI SİGMA YAKLAŞIMINDA İSE; ÖNCE POTANSİYEL HATA ÇEŞİTLERİ BELİRLENİR. POTANSİYEL HATA ÇEŞİTLERİNİN ANALİZİ YAPILIR. POTANSİYEL ETKİLER ÖLÇÜLÜR VE SON OLARAK POTANSİYEL HATALARI ÖNLEYİCİ FAALİYETLER YAPILIR.

Şekil 8

İsraf esas itibariyle toplumun yoksullaşmasına, şirketler bazında baktığımızda da kârlılığın azalmasına ve şirketin verimsiz ve sıkıntılı bir şekilde hayatına devam etmesine sebebiyet verecek önemli bir hastalıktır. Toplumdaki israfın sebebiyet verdiği yoksullaşma sürecinin azaltılmasına yönelik olarak Türkiye’de şu anda bir mikro kredi projesi uyguluyoruz.

Bu proje esas itibariyle Profesör Muhammed Yunus tarafından Bangladeş’te 1976 yılında cebinden çıkardığı 27 lirayı 42 kişiye birer yıllık krediler şeklinde vererek başlattığı bir uygulamadır. Bugün itibariyle Türkiye dahil 111 ülkede, 100 milyondan fazla kişiye mikro kredi verilmiştir. Aileleriyle birlikte bu 500 milyon insan demektir. Bu insanlar bir başkasına muhtaç olmadan kendi kendilerine gelir getirici bir faaliyetin içerisinde bulunmaktadır. Yakın bir zamanda, Profesör Muhammed Yunus, mikro kredi fikrinden dolayı, uygulamanın öncüsü olan Grameen Bank ile Nobel Barış Ödülü almıştır.

Mikro kredi uygulaması sadece fakir ülkelerde uygulanan bir metodoloji değildir. Gelişmiş olan bütün ülkelerde, yani Avrupa’nın hemen hem bütün ülkelerinde uygulanmaktadır. ABD’yi mikro krediyi en iyi uygulayan ülkeler arasında sayabiliriz. Bu projeyi ilk olarak, eski Başkan Bill Clinton Arkansas’ta vali olduğu dönemde, eşi Hillary Clinton ve Muhammed Yunus ile birlikte uygulamaya başlamışlardır. Başkan olduktan sonra da Washington DC’de, New York’ta, Chicago’da, Teksas’ın kenar mahallelerinde uygulamışlardır. Mikro kredi uygulama süreçleri fakir ülkelerle, gelişmiş ülkeler arasında hiçbir farklılık göstermez ancak tek farklılık verilecek olan sermaye miktarıdır. Bangladeş’te başlangıç sermayesi olarak bir kişiye 38 dolar veriliyor, Türkiye’de ortalama 350 dolar veriyoruz, ABD’de 1.200 dolar veriliyor. Dolayısıyla süreç ve uygulama metodolojisi itibariyle farklılık göstermeyen bu proje, dünyanın bütün ülkelerinde, bütün ortamlarında uygulanabilir.

Bu nedenle de, 2005 yılında 192 BM üyesi ülke tarafından ortaklaşa verilen öneri doğrultusunda, 2005 yılı Uluslararası Mikro Kredi yılı ilan edilmiştir.

Bu, Muhammed Yunus’un gelecekte çok önemli bir ödüle doğru gittiğini gösteriyordu. Kendisini yoksulluğu ortadan kaldırmaya adanmış olan bu insanın metodolojisi dünyada çok yaygın bir uygulama bulmuştur. Türkiye’de biz bu projeyi Muhammed Yunus ve onun bankasıyla ortaklaşa yürütüyoruz. Bugüne kadar 4.000 aşırı yoksul kadına 4.500.000 YTL kredi verdik. Teminat, kefalet, icra ve mahkeme prosedürü olmadan uygulanan bu süreçte, %100 geri dönüş var.

Teminat ve kefaletin olmadığı bir süreçte %100 geri dönüşün olması, gerçekten çok önemli bir göstergedir. Dünya’da sonuçlar buna paraleldir. Dünyadaki en kötü geri dönüş oranı %98’dir. Dolayısıyla mikro kredi, yoksulluğun azaltılmasına uygulanan çok önemli bir stratejidir. Bunun yanında vatandaşlık geliri, kısmi süreli istihdam, bölgesel asgari ücret gibi başka yoksulluğu azaltma stratejileri de uygulanabilir.

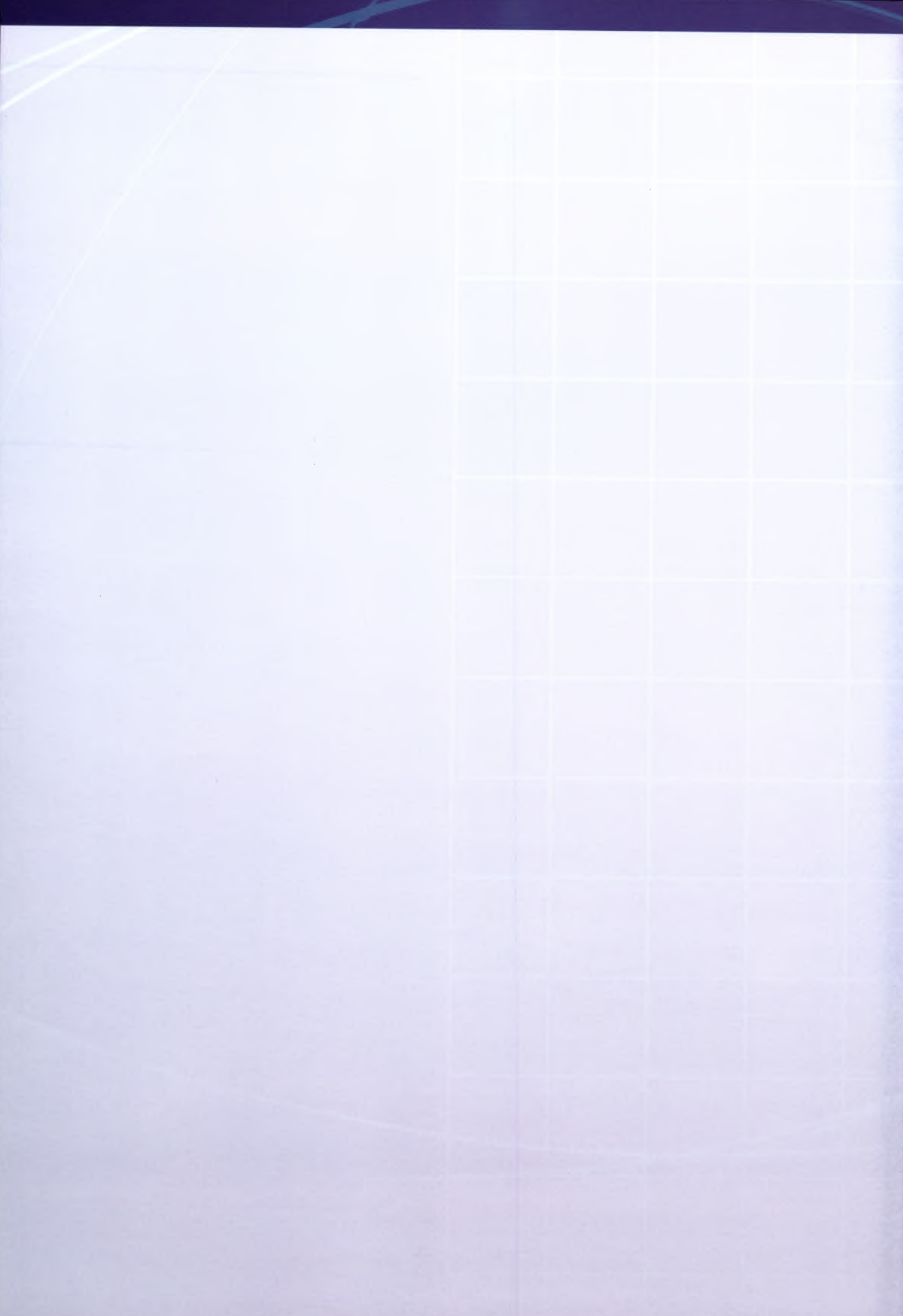
Yoksulluğun azaltılması, esas olarak israfın önlenmesi ve aşırı yoksulların gıda ve giysi ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak da, TBMM’de vergi kanunlarında yaptığımız değişikliklerle, sivil toplum kuruluşlarının gıda bankaları ve giysi bankaları kurmalarına imkân sağladık. Gıda bankası, ihtiyaç fazlası olan, piyasada satılma potansiyeli olmayan (örneğin sezonu bitmiş ve raftan indirilen giysiler, raf ömrünün bitmesine az kalmış, sağlığa uygun ama satılma potansiyeli olmayan ya da kodlama, paketleme hatası olan gıdalar) ürünleri, israf etmeden ihtiyaç sahiplerine dağıtmaya yönelik olarak kurulmuş olan sivil toplum kuruluşlarıdır.

Burada bir teşvik unsuru vardır. Gıda bankalarına veya giysi bankalarına, sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu bu organizasyonlara destek verecek olan gerçek şahıslar ya da tüzel kişiler yaptıkları bu destekleri, maliyet bedeli üzerinden gider kaydedebiliyorlar. Dolayısıyla, burada verdiğimiz bu teşvikle toplumun kendi fakirine sahip çıkması, yani devletten bir beklenti olmadan zenginin bölgesindeki fakire destek vermesi imkânı ortaya çıkmaktadır.

Halihazırda 34 il ve ilçede değişik sivil kuruluşlar tarafından oluşturulmuş gıda bankaları bulunmaktadır. Bunları geliştirerek Türkiye’nin önemli birer yardımlaşma kuruluşu olarak görmek lazım.

Hibe şeklindeki yardımları ben şahsen çok sevmiyorum. Bu tip yardımlar istisnai olmalıdır. Doğal afetler sırasında yapılacak yardımlar, çalışmayacak durumda olan yaşlılara, hastalara ve özürllülere yapılan yardımlar bireysel, toplumsal, kurumsal ve devlet olarak hepimizin görevidir. Bu insanları başımızın üstünde taşımamız ve ihtiyaç duydukları bütün yardımları yapmamız gerekir. Ancak bu yardımları, insan onuruna yakışır bir şekilde, onları rencide etmeden evlerine kadar giderek yapmalıyız. Onun dışındaki kitleye, hibe şeklinde yardım edilmemesi gerektiğine inanıyorum.

Onun yerine, insanların kendilerinin de ellerini taşın altına koyarak kendi kendilerine gelir getirici, ahlaklı, onurlu bir şekilde yaşamalarını sağlayacak mekanizmalar kurmamız gerekmektedir. Bu bakımdan, mikro kredi uygulamasında, dilencilere de kredi veriyoruz. Çünkü, dilencilik de insan onuruna yakışmayan bir durumdur. İnsanlar böyle bir temayül içerisinde olabilirler. Ancak bizlerin, avuç açma durumunda olan insanların avuç açmaya devam etmelerine destek vermememiz gerekir, çünkü toplumsal vazifelerimizden bir tanesi de dilencilik kültürünün toplumda yok olmasına destek vermektir.



OTURUM 4A

Sektör Analizleri: Tarım ve Gıda Sanayii

Oturum Başkanı:

Şemsi Kopuz

Türkiye Gıda ve İçecek San. Dernekleri Fed.
Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar:

Muharrem Yılmaz

SÜTAŞ Yönetim Kurulu Başkanı

İzzet Karaca

Unilever Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Artemis Karaali

İTÜ Gıda Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi

David G. Lindsay

Avrupa Teknoloji Platformları "Food for Life" Raportörü

Şemsi Kopuz

Türkiye Gıda ve İçecek San. Dernekleri Fed. Yön. Kur. Bşk.

Bugün konuşmacılarımız, Türkiye’de ve bütün dünyada en önemli ve en stratejik sektör olan tarım ve gıda sanayinin geleceği, geçmiş, bugün ve yarınları gibi konuları kendi birikimleri ve yorumlarıyla takdim edecekler.

Muharrem Yılmaz

SÜTAŞ Yönetim Kurulu Başkanı

Türk tarım sektörünün içinde bulunduğu durum hızla değişmesine rağmen, maalesef hâlâ çağımızın çok gerisindedir. Onun için sanayiciler olarak, yarattığımız yeşil vahaları korumaya çok gayret sarfetmekteyiz.

Toplumsal yaşamın en temel ihtiyaçları ve arayışları açısından baktığımızda, var oluşumuzun temel girdisi gıda ve beslenme sektörüdür. Barış içerisinde bir arada olabilmemizin en temel koşuludur gıda.

Dünya nüfusu çok hızlı artmaktadır ve nüfus artış oranı, gelişmiş ve kaynakları daha uygun olan ülkelerden ziyade kaynakları daha az ülkelerde çok daha yüksektir. Tarım alanları da çok çeşitli nedenlerle küçülmektedir. (Şekil 1)

Nüfus hızla artıyor.

	1950	2006	Artış
• Dünya Nüfusu	2.5 Milyar	6.5 Milyar	% 160
• Türkiye Nüfusu	20 Milyon	72 Milyon	% 260

Tarım Havzaları küçülüyor.

- Sanayileşen Dünya’da tahrip edilen doğal yapı, kirlenen su ve hava son 50 yılda Dünya Tarım Alanlarının % 23 oranında küçülmesine neden oldu.



Şekil 1

Dünyada 1980’li yıllara kadar, kişi başına düşen gıda miktarı, nüfus artışına paralel bir şekilde artmaktaydı. Ancak 1980’lerden itibaren verimlilik artışı ve gıda sektöründeki tüm sanayileşme çabalarına rağmen, nüfus artışının ihtiyacı olan gıdayı temin edemez hale gelmiş ve kişi başına gıda üretimi azalmıştır. Eskiden Türkiye’yi gıda alanında kendi kendine yetebilen az sayıda ülkeden biri olarak bilirdik ama 1990’lı yıllarla beraber bu söylem değişti ve biz artık “kendi kendine yeten” vasfımızı kaybettik. (Şekil 2)

Gıda stratejik bir üründür ve her geçen gün de stratejik önemi artacaktır. Uzun dönemli stratejik planları yaparken, dünya dengelerini öngörürken, gıdayı çok ön planda düşünmemiz gerekmektedir.

Dünya, stratejik planlarında bu konuyu çok ön sıralara almış olmasına rağmen, biz o kadar

1984’ten itibaren kişi başına tarımsal üretim artışı, nüfus artışının gerisinde kaldı.

- Dünyada 850 milyon kişi aç ve yoksul.
- Ekmeğin ana maddesi buğday, 5 ülkenin tekelinde:
 - ABD
 - Fransa
 - Avustralya
 - Arjantin
 - Kanada
- 2010’da Çin’in buğday açığının 100 milyon ton olması bekleniyor.



Şekil 2

hazırlıklı değiliz ve en temel eksiklerimiz de, bizlere yol gösterecek bir politikamızın ve uzun vadeli bir stratejimizin olmaması diye düşünüyorum. Bu eksiklik sanayicileri olduğu kadar üreticileri de etkilemektedir. Türkiye uzun vadeli olarak ne üreteceğine karar verebilmesine ışık tutacak bir stratejik planlama sorumluluğu taşıyan yöneticiler görmemiştir. Çok gelgitlerimiz olmuştur ve olmaya da devam etmektedir. Bu yüzden üretenler de, sanayide hizmet verenler de yollarını bulmakla kaybettikleri vakti işlerine verselerdi çok daha iyi bir yere gelirlerdi. (Şekil 3)

Türkiye’de Mevcut Durum ve Sektörün Sorunları - 1

- Tarım politikalarındaki istikrarsızlık
 - 1980 sonrası;
 - Tarım ve Hayvancılık uzun yıllar ihmal edildi ve sağlıklı, istikrarlı bir politika oluşturulamadı.
 - 1999 sonrası;
 - Tarımdaki yapısal değişim ve istikrar programı 2001 yılında ivme kazanmasına rağmen, özellikle kayıt dışılığı kayıt içine alma hedefi gerçekleştirilemedi.



Şekil 3

Son yıllarda tarımdaki yapısal değişim biraz daha fazla konuşulmaktadır. AB sürecinin içerisinde yaşıyor olmamız, bizi konuyla biraz daha fazla ilgilenmeye mecbur etmiştir. Bununla beraber, doğru düzgün bir envanterimiz bulunmamaktadır, bu yüzden de hesap kitap yapmaya nereden başlayacağımızı bilememekteyiz. Envanterimiz olmadığı gibi, sektöre yön verecek kayıtlara da sahip değiliz ve kayıt içerisinde olmamanın sonucu olarak da, sektör mali olarak kayıt dışında kalmaktadır. Çok büyük kaynaklar ayrılmasına rağmen, desteklerin bile sağlıklı bir şekilde yapılabilmesine uygun bir kayıt sistemimiz halihazırda bulunmamaktadır.

Bu bilmediğimiz dağınık envanter aslında, küçük, dağınık işletmeler anlamına da gelmektedir. Türkiye’de bu konuda gerekli düzenlemeler

yapılamadığı için, miras hukuku tarımsal işletmelerimizin bölünmez bütünlüğünü temin edememekte ve parçalanmaya izin vermektedir. Bu, ölçeklerin küçülmesi ve tarımsal işletmelerin kaybolması sonucunu yaratmaktadır. Bir işe başlarken bu konuda kararlı bir politika oluşturulması gerekir. Tarımsal üretimi, tarımsal işletmeler şeklinde yapabilir hale gelmezsek, dünyayla da rekabet edemeyiz, toplumumuzun ihtiyacı olan üretimi de yapamayız. Önümüzdeki öncelikli işin, tarımsal işletme boyutlarına karar vererek, bunların bölünmez bütünlüğünü sağlayacak yasal düzenlemenin yapılması olduğunu düşünüyorum. (Şekil 4)

Türkiye’de Mevcut Durum ve Sektörün Sorunları - 2

- Küçük ölçekli ve çok parçalı işletmeler
 - Tarım yapılan topraklar giderek parçalanarak küçülmektedir.
 - AB’de işletme başına düşen arazi genişliği 16,5 hektar iken bu rakam Türkiye’de 5.9 hektardır.



Şekil 4

Envanterimizi yaparsak, politikalar ve stratejiler belirlersek, işletme mantığına geçerse, işletme ölçeklerini belirlersek, alt sektörlerde işletmelerin stratejik hedeflerini koyabilirsek, hemen beraberinde karşılaştığımız öncelikli sorun eğitilmiş, kalifiye eleman eksikliği olacaktır. Bu konuda da çok hızlı bir hazırlık içerisinde olmamız gerekmektedir, çünkü özellikle tarımda hiç iç açıcı bir durumda değiliz. Tarımın Türkiye’de istihdamın büyük bir çoğunluğunu da sağladığını düşünürsek, o istihdamın içerisindeki mevcut eğitim seviyesiyle ileriye gitmek mümkün değildir. Çok hızlı bir şekilde yapacağımız işlerden biri, karar verdiğimiz strateji doğrultusunda oluşturulan işletme ölçeklerinin ve o işletmelerin ihtiyacı olan elemanların eğitimini temin etmektir. Ancak ondan sonra, üretimi iyileştirme çabasını gösterebiliriz. Aksi takdirde, iyileştirme faaliyeti de başarılı olmayacaktır. Sadece teknolojinin getirdiği nimetlerden yararlanarak, ki bu da her geçen gün ithalata bağımlılığımızı artıran bir süreçtir, tarımda verimlilik artırmaya çalışmaktayız. (Şekil 5)

O iyileştirme çalışmalarıyla beraber de karşımıza ArGe çıkacaktır. Türkiye’ ArGe harcamaları bakımından çok fakir bir ülke olmakla beraber, tarım sektöründe bu durum daha da kötü boyutlardadır. ArGe harcamalarımız, ArGe’ye bakış açımız çok yetersizdir. Halbuki Türkiye’nin genel stratejik planlamasında ArGe kaynaklarının öncelikli olarak tarıma tahsis edilmesinin daha

Türkiye’de Mevcut Durum ve Sektörün Sorunları - 3

- Yetersiz eğitim ve kalifiye eleman eksikliği
 - Toplam istihdamda tarımın payı %34’ tür.
 - Eğitim seviyesi ise çok düşüktür. Okuma-yazma bilmeyenlerin oranı % 18’dir.
 - Tarımsal istihdamın %60’ını oluşturan kadınların 1/3’ü okur yazar değildir.



Şekil 5

uygun olacağını düşünüyorum, çünkü oradaki ArGe çalışmalarında kısa dönemde sonuç almak daha kolaydır. Fark yaratabileceğimiz, kendi coğrafi özelliklerimizden gelen imkânlar vardır. ArGe ile bunlar harekete geçirilerek çok çabuk fark yaratılabilir. Dünya rekabetinde de esas unsur artık fark yaratmak olduğuna göre, Türkiye’nin ArGe kaynaklarının öncelikli tahsisinin tarım sektörüne yapılması önerilmektedir. (Şekil 6)

Türkiye’de Mevcut Durum ve Sektörün Sorunları - 4

- Yetersiz AR-GE
 - Tarım için yapılan AR-GE harcamalarımız; tarıma yapılan desteklerin %0.2 - %0.4’üdür. OECD ortalaması ise % 1.8’dir.



Şekil 6

Türkiye’de tarımın GSMH’ya katkısı maalesef her geçen gün biraz daha düşmektedir. Bu, gelişmiş ülkeler düzeyinin üstünde olmasına rağmen, tahsis edilen istihdam ve kaynaklar göz önünde bulundurulduğunda, düşük olduğunu tespit etmemiz gerekmektedir. Kalkınmamızın kaynaklarını yaratacağımız, sermaye kaynaklarını yaratacağımız, servet birikimini gerçekleştireceğimiz alanın, yine de tarım olduğunu unutmamamız gerekmektedir. (Şekil 7)

Hayvancılıkta da, dünya ülkelerinin çok altındayız. (Şekil 8)

Tarımsal işletmeleri kurduktan sonra, o işletmelerden sanayiye hammadde üretmeye doğru gittiğimizde, sanayileşmemizin önündeki en büyük engel kayıt dışılıktır. (Şekil 9)

Bu karamsar tablodan sonra coğrafi ve pazar açısından avantajlı bir durumda olduğumuzu

Türkiye’de Mevcut Durum ve Sektörün Sorunları - 5

- Düşük Verimlilik
 - İstihdamın %34’ünü oluşturan tarım sektörünün GSMH’ya olan katkısı %11’dir.
 - Dekar başına buğday üretimi:
 - Türkiye’de 227 kg
 - AB’de 650 kg



Şekil 7

Türkiye’de Mevcut Durum ve Sektörün Sorunları - 6

- Düşük Verimlilik
 - Süt ineklerinin ortalama verimliliği;

Türkiye’de	kg/gün	7
AB’de	kg/gün	20
 - Besi hayvancılığı (sığır) ortalama karkas verimliliği;

Türkiye’de	kg/adet	180
AB’de	kg/adet	267



Şekil 8

Türkiye’de Mevcut Durum ve Sektörün Sorunları - 7

- Yüksek kayıt dışı oranı
 - Üretilen sütün sanayiye aktarılma oranı:

Türkiye’de	% 30
AB’de	% 92
 - Kayıtlı et üretimi:

Türkiye’de	% 35
AB’de	% 90
 - Sınırlardan kaçak hayvan girişi önlenememektedir. Bu nedenle Türkiye’de hayvan hastalıkları, et ve süt ihracatını engellemektedir.



Şekil 9

söyleyebiliriz, çünkü çevremizde fiziki koşulları, coğrafi koşulları tarımsal üretim yapmaya elverişli olmayan birçok ülke vardır. Biz onlara bu konuda ciddi destek verebiliriz ve onlar bizim pazarımız olabilir ama görüyoruz ki çölün ortasındaki İsrail bu konuda bizden daha ileri bir konumdadır ve dünya tarım ticaretinden her geçen gün biraz daha fazla pay almaktadır. (Şekil 10)

Tahrip edilmemiş doğal yapıdan bahsederken, tespit etmemiz gerekir ki, dünya gerçekten gıdasının bozulduğuna inanmaktadır. Tüketici artık gıdasından emin değildir. Altında Türkiye yazan bir ürünün dünya pazarlarında başarılı

Türkiye’nin Tarım ve Gıda Sektöründeki Avantajları-1

- Coğrafi konum ve pazar açısından avantajlı bir konumdadır.
- Tarım ve hayvancılık, ülkemizin dışa bağımlı olmadan rekabet avantajına sahip olduğu nadir sektörlerden biridir.
- GAP’ın devreye girmesiyle birlikte bölgede önemli bir tarımsal potansiyel oluşmuştur.



Şekil 10

olabilmesi için, şemsiye marka Türkiye’nin vaat ettiği değerlerin hepimizin ürünlerine güç vermesi gerekmektedir, bu nedenle de markalaşmak zorundayız. Özellikle gıdada ihtiyacımız, bizim ürünlerimizin güvенеbilecekleri bir özde olduğunu söylemektir. “Benim topraklarım, benim suyum, benim kaynaklarım bozulmadı, yani biz yeşil ve doğal Türkiye’yiz” fikrini beyinlerde yaratmalı, dünyada böyle bir iz bırakmalıyız. Bu bize, dünya tarım ve gıda ticaretinde çok ciddi bir fırsat yaratacaktır.

Sadece dünyadaki yeraltı suları bakımından en zengin üç dört yerden biri olan Ceylanpınar Ovası bile, tarım ve hayvancılıkta çağdaş ölçülerde ve verim seviyesinde değerlendirildiğinde, bizi dünyada ciddi bir üst seviyeye taşıma potansiyeline sahiptir. Ülkemizin bu fırsatlarının tekrar tekrar altını çizmek ve ona paralel olarak da İsrail’i hatırlamak lazım ki, bu sayede hırslanalım ve Türkiye’de bir şeyleri hızlandırmaya çalışalım. (Şekil 11)

Türkiye’nin Tarım ve Gıda Sektöründeki Avantajları-2

- Komşu ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça zengin su kaynaklarına sahiptir.
- Tahrip edilmemiş doğal yapı, temiz hava, kirlenmemiş su ve topraklar, tarım ve hayvancılığın tüketici beklentilerine yönelik geliştirilmesi için uygun bir alt yapı oluşturmaktadır.
- Hayvansal protein ihtiyacı ve tüketim potansiyeli yüksek, genç bir nüfusa sahiptir.



Şekil 11

Genç nüfusumuzun yarattığı yüksek potansiyelin de dünyaya çıkmak için, işimizi içeride belli ölçekte yapma fırsatı verdiğini unutmamalıyız. Belli bir ölçekte iş yapabiliyor olmak, dünyaya açılmak için önemli bir şarttır. İçerde dönen bir çarkınız, belli bir büyüklüğünüz ve onun yarattığı bir verim avantajınız olmalı ki dünyaya çıkıp rekabet edebilirsiniz. Bu bakımdan bizim genç nüfusumuz

ve yüksek tüketim potansiyelimiz, içeride sanayimize hacim yaratma ve orada da dışarıya açılacak gücü bulma imkânı vermektedir.

Siyasetin güçlü bir iktidarla hızlı kararlar alıp Türkiye'yi yönettiği günleri uzun yıllar bekledik. Mutabakat hükümetleri istedik, tek parti iktidarları bekledik. Bu oldu ve bu dönemde Türkiye ciddi yapısal değişimler de elde etti fakat çok yüksek bir nüfus ve oy potansiyeli olan tarımda istenilen değişimin kararlılığını, tek parti hükümetine rağmen hâlâ bulamadığımızın altını çizmek istiyorum. Bunun getirdiği sorunları da büyük şehirlerde yaşayan sizler her geçen gün görmektesiniz. Köyden kente göç, artık küçük kentten büyük kente göç şekline de dönüşerek, büyük şehirlerimizin üstündeki yükü her geçen gün artırmaya devam etmektedirler ve sadece İstanbul başlı başına bir vakadır. (Şekil 12)

Fırsatlar

- Kayıt dışılığın kayıt içine alınmasıyla sektör büyük ivme kazanabilir.
 - Tarım-Sanayi entegrasyonunu hızlandıracak,
 - Ürünlerde kalite ve verimliliği yükseltecek,
 - Katma değerli ürünleri artıracak,
 - Gıda güvenliğini sağlayacak,
 - Sektörün rekabet gücünü artıracaktır.
- Dünya tarım ticaretinin serbestleştirilmesi yönündeki gelişmeler Türkiye için fırsat yaratabilir.



Şekil 12

AB ile artan tehditler vardır. Gelişmiş ülkelerin elindeki büyük kaynakları, dünya pazarındaki rekabeti bozmak uğruna kullanmalarından kaynaklanan tehditler söz konusudur. Bunu tarımın her sektöründe görmekteyiz. Bu tehditleri aşmaya muktedir olmamız gerekmektedir. (Şekil 13-14)

Tehditler - 1

Ülkemiz tarım sektörünün, modern işletmelere dönüştürülmesi kolay bir süreç değildir. Güçlü bir siyasi irade ve toplumsal mutabakat gerektirir. Bunların yapılamaması halinde gelir dağılımındaki uçurum artacak, köyden büyük kentlere göç hızlanarak sosyal sorunlar daha da büyüyecektir.



Şekil 13

Uzun yıllar tarıma dayalı sanayinin içerisinde çözüm olarak bulabildiğim bir yolu sizlerle paylaşmak istiyorum: Sosyal politikalarla yönlendirilmiş, talep destekli, sanayi odaklı sözleşmeli üretim modeli. Benim Türkiye'de

Tehditler - 2

- Genişleyen AB sınırları içerisinde, tarımdaki yapılanmasını tamamlamış bölge ülkeleri ile rekabet etmekte zorlanacaktır.
- Gelişmiş ülkelerin tarım ve hayvancılığa sağladığı sübvansiyon, ürünlerimizin dışarıya açılmasında önemli bir handikap olacaktır.
- Kayıt dışılığın önlenememesi, Türkiye'yi AB sürecinde bir kota problemi ile karşı karşıya bırakacaktır.



Şekil 14

tarımın geleceği ve hızlı yol alabilmemiz için önerdiğim model budur. Sosyal politikalarla yönlendirilmiş talebin, çok çağdaş bir bakış açısı olduğunu düşünüyorum, çünkü bizim gibi nüfusu genç ve insan kaynağı potansiyelinin gelecekteki kapasitesini belirleyecek en önemli unsurun beslenme olduğu bir ülkede sosyal politikalarla yönlendirilmiş bir talep oluşturmak, gerçekten hem ülkeyi yönetenlerin, hem sivil toplumun hem de her aile büyüğünün görevidir.

Biz yeterli bilinçle beslenmiyoruz, bu nedenle de gelecekteki insan potansiyeliyle ilgili kaygılarımız var. Bu kaygılarla talebi biraz yönlendirmemizin gayet çağdaş ve doğru bir yaklaşım olduğuna inanıyorum. Türkiye'nin kalkınmasının anahtarlarından biri olan kırsal kalkınmasının da, en önemli sosyal politikalarımızdan biri olduğunu düşünürsek, istikrarlı bir üretim de ancak istikrarlı bir taleple yönlendirilebileceğine göre, orada da sosyal politikalarla yönlendirilmiş talep bence bir ihtiyaçtır.

Bunu yaptığımızı varsayarsak, bundan sonra tedarik zincirindeki tüm aşamaları çağın en önemli örgütlenme biçimlerinden biri olan sanayi kuruluşlarına aktarmalı, sorumluluğu onlara vermeliyiz. Tedarik zincirinin lokomotifini sanayi olmalıdır ve eğer sanayiye de bir değer zincirini yönetme bilinciyle çalıştırsak, gerçekten bu ülkenin toprağı, suyu ve güneşinden yani en sınırsız kaynaklarından gelen bir süreci başlatmış oluruz. Bunu tüketiciye kadar götüren bütün halkaları da, sanayinin organize olabilme kabiliyeti ve seviyesiyle de yönetebiliriz diye düşünüyorum.

Sanayinin Türkiye'de geldiği nokta, bana bu cesareti veriyor. Dolayısıyla tedarik zincirinin lideri olarak tayin edilen sanayiye, geri kalan üretim sürecinde o zinciri yönetmesine imkân tanıyacak yetkileri vermemiz gerekmektedir. O yetkilendirme prosedürünün bütününe de "sözleşmeli üretim modeli" diyorum. Üreticisiyle, sanayicisiyle, aracısıyla, hepsini bir kayığa bindiriyorum ve "batarsanız hep beraber batarsınız, çıkarsanız hep beraber çıkarsınız, kaptanınız sanayi, bu işi hep birlikte götürün," diyorum.


Bu sözleşmeli modelin uygulama kolaylığı olan alanlardan biri olarak hayvancılık benim için, tarımdan biraz daha lokomotif olabilecek bir sektördür. Ayrıca üstü kapalı tek işletme hayvancılıktır. Bitkisel tarım biraz daha doğal koşulların etkisi altında yapıldığı ve daha az kontrol edilebildiği için, benim için daha az önceliklidir. Bu nedenle tarımda hayvancılığı da lokomotif kılmamız gerekmektedir. Hayvancılığın çok yüksek katma değeri olan bir üretim süreci olmasından ve servet yaratma etkisinden faydalanmalıyız. Çünkü Türkiye’de dönüşümü sağlayacak sermaye birikimi yetersizdir. Bu sermaye birikiminin en hızlı oluşturulabileceği yer de hayvancılıktır. Orada üretimi yapılan varlık, kendini de üretmektedir. Süreç sadece üretim yapmamakta, sadece katma değer yaratmamakta aynı zamanda kendini de, yani yeni bir üretim aracını yani serveti de üretmektedir. Servet aynı zamanda insanları mekâna bağlayan bir unsurdur. Türkiye’nin göç gibi sorunlarını da çözmek adına, kırsal kesimde bu servet unsurlarını temin etmemiz gerekmektedir. (Şekil 15)

Çözüm

“Tarımda hayvancılığı lokomotif kılmak”

Hayvancılık; güneş, toprak ve su gibi en temel doğal kaynaklarla başlayan ve çok yüksek katma değer yaratan bir üretim sürecidir.

Bu üretimin temel unsuru olan süt hayvanı aynı zamanda kendi kendini de üreterek servet yaratma etkisi ve sermaye birikimi sonucunu doğurur.



Şekil 15

Dünya rakamlarına baktığımız zaman, tarımın içerisinde hayvancılığın payının yüksek olması da gelişmişliğin bir ölçüsüdür. Bu bakımdan, hayvancılığı lokomotif kılmamız gerektiğinin altını çizen bir dünya trendi vardır. (Şekil 16)

Çözüm

“Tarımda hayvancılığı lokomotif kılmak”


Hayvancılık daha yüksek katma değer yaratır.

Gelişmiş ülkelerde hayvancılığın tarım üretimindeki payı;

- İngiltere % 56.1	- Danimarka % 57.4
- Almanya % 45.1	- Belçika % 54.5
Türkiye % 28	
AB % 41	

Toplam tarım ihracatında hayvansal ürünlerin payı;

Türkiye % 4.6	
AB % 18.2	



Şekil 16

Üretilmesi bakımından, yani servet yaratma etkisi, kırsal kalkınma sorunlarımızın çözülmesi, ülkenin en temel doğal kaynaklarında başlayan bir üretim süreci olarak dışa bağımlılığımızın en sınırlı olduğu bir üretim alanı olması gibi üretim tarafındaki avantajlarının ve önceliklerinin yanı sıra, tarımda hayvancılığın lokomotif olması bizim gibi genç nüfusa sahip ülkelerde tüketim bakımından da çok önemlidir. Bizim gelecekteki insan kaynağı potansiyelimizi bu belirleyecektir. Kolda, kasta, kemikte, beyinde oluşan bir fazla hücrenin yaratacağı ekonomik sonuçları ölçmek mümkün değildir. Doğru beslenme, Türkiye’nin geleceğine yapabileceği en büyük yatırımdır. O zaman, bu büyük gerçeklik sebebiyle de tarımsal üretimi ve bunun içerisinde de hayvancılığı çok önemsememiz gerekmektedir. (Şekil 17)

Çözüm

“Tarımda hayvancılığı lokomotif kılmak”


Ülkemizin genç nüfusunun iyi beslenmeye, proteine ihtiyacı var.

- **Kişi başına toplam hayvansal kalori tüketimi-kalori/gün**

AB	1.085
ABD	1.047
Türkiye	318

- **Kişi başına toplam hayvansal protein tüketimi-gr/gün**

AB	65
ABD	73
Türkiye	21



Şekil 17

Sonuç olarak, tarım ve hayvancılığımızın, bir değer zinciri bilinciyle yönetildiğinde fark yaratma fırsatları ve rekabet şansı çok yüksektir. Türkiye’de tarımın ve hayvancılığın bu fırsatı değerlendirebilecek ve bunun öncülüğünü yapabilecek bir sanayi potansiyeline sahibiz. Bundan sonrası bu örgütlenmeyi, bunun dayattığı yasal düzenlemeyi yapmaktır. Umarım bu kongrenin sonuçları, karar alıcılara bu bakımdan etkili olur ve yön gösterir.

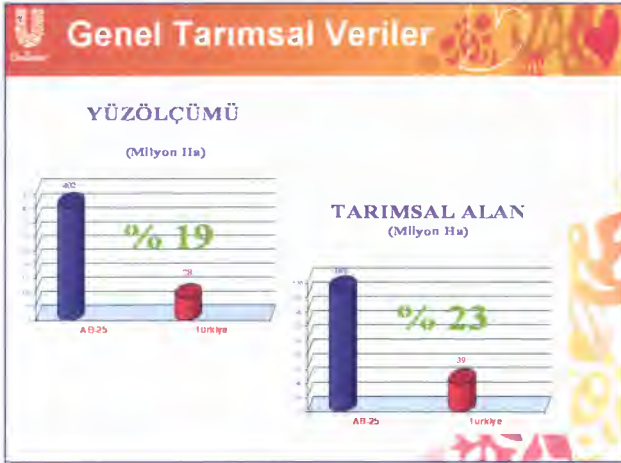
İzzet Karaca

Unilever Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı

Muharrem Bey’i dinleyince, ikimizin de aynı problemleri teşhis edip, aynı çözümlere doğru gittiğimiz fark ettim. Benim sunumundaki fark, AB boyutuna biraz daha fazla odaklanmak ve gıda sektöründeki global trendlerden bahsetmek olacak.

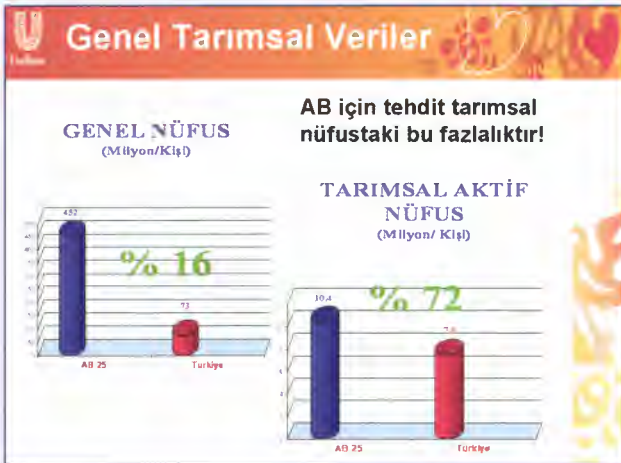
Avrupa ile Türkiye mukayesesine baktığımızda, Avrupa’nın yüzölçümünün 400 milyon hektar civarındayken, Türkiye’nin yüzölçümünün 78 milyon hektar civarında olduğunu, yani Türkiye Avrupa’nın %19’u kadar bir büyüklüğe sahip olduğu görüyoruz. Türkiye’nin AB’ye girmesi bu bakımdan da çok önemlidir. Tarımsal alanlara

baktığımızdaysa, işlenebilir tarım alanının oranının %23 olmasından dolayı çok büyük bir sorun gözükmemektedir. (Şekil 1)



Şekil 1

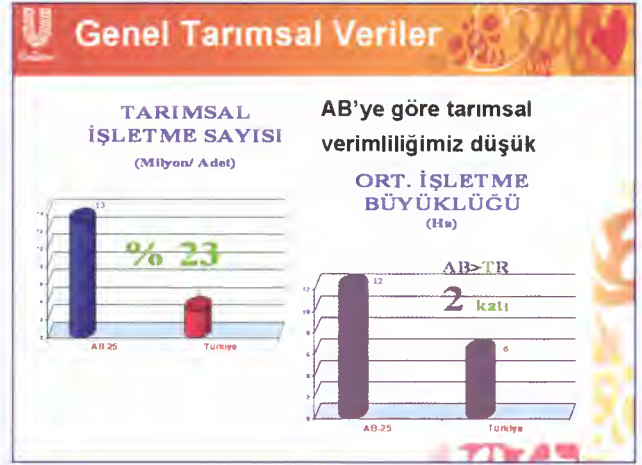
Sorun nerede dersanız, bu grafikte de görüldüğü gibi, nüfus olarak baktığımızda Avrupa 450 milyon iken, Türkiye'nin nüfusu 73 milyon kişidir. Burada oran %16 iken, tarımsal aktif nüfus olarak baktığımızda %16 olan bu oran, %72'ye yükselmektedir, yani Türkiye'de çok fazla kişi tarımda çalışmaktadır. Çok fazla kişiyle yapılan iş az olunca, "verimsizlik" devreye girdiği için rekabette Avrupa'nın üstüne çıkamamaktayız. (Şekil 2)



Şekil 2

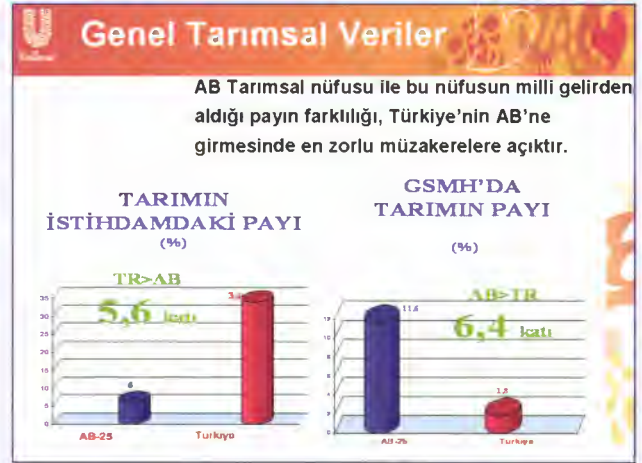
Avrupa'da işletme sayısı 13 milyon iken bizde bu rakam 3 milyondur. İşletme büyüklüğü açısından da Avrupa'daki işletmeler bizim iki mislimiz kadardır. Bu da yine verimlilik açısından önemli bir problemdir. Miras hukuku konusuna ben de katılıyorum, çünkü sorun her gün bir kartopu gibi büyüyor. Rahmetli olan birisinin tarlası miras yüzünden beşe bölündüğü zaman, buradaki işletme sayısı artmakla birlikte, işletmelerin büyüklüğü azalıyor. Bu kanunun çıkmasıyla, bu verimliliğin artması açısından önemli bir adım atılmış olacağını düşünüyorum. (Şekil 3)

İstihdam açısından baktığımızda da bir problemle karşılaşılıyor. Avrupa'da tarım alanında %6 oranında istihdam varken Türkiye'de bu oran



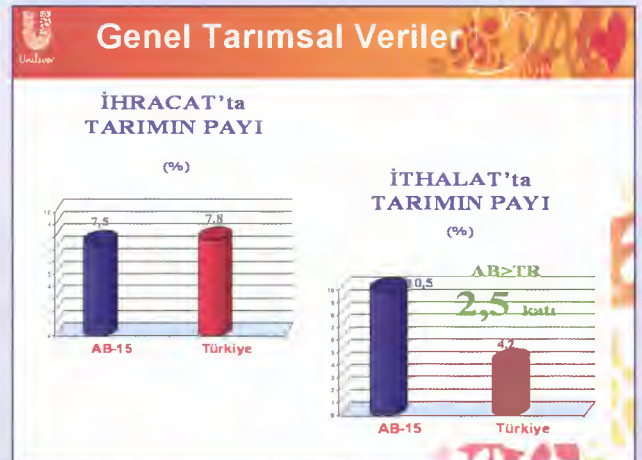
Şekil 3

%34. Gerçek anlamda kaç kişi çalışıyor dersanız, %34 değil, çünkü bu %34'ün büyük bir kısmı kayıtdışı veya yılda 1-2 hafta tarlasını süren kişiler. Tarım alanında çalışan bu kadar kişinin GSMH'ya katkısı Avrupa'nın altıda biri kadardır ve esas sorun da buradadır. (Şekil 4)



Şekil 4

İthalat-ihracat ve ticaret açısından baktığımızda, bizim için güzel bir fotoğraf söz konusu. Hem Avrupa, hem Türkiye ihracatlarının %7-8 kadarını tarımdan yapmaktadırlar. İthalatta ise biz biraz daha iyiyiz, çünkü Türkiye iklim itibarıyla kendine oldukça yetebilecek bir ülke olduğu için, Avrupa'ya göre çok daha az bir ithalatla ihtiyacını karşılayabiliyor. (Şekil 5)



Şekil 5

Tarımsal politikalardan bahsederseniz, AB uzun zamandır birlikte çalıştığı için tarımsal politikalarını tek elden yönetmeye başlamıştır. Ancak herşey AB’de de çok iyi gitmiyor, çünkü gıda mevzuatı oldukça karışık bir halde, bu nedenle de bu çok karmaşık mevzuatı basitleştirmek istiyorlar. Türkiye’de ise, tarımsal politikaları çok sık değişmektedir ve üç Bakanlık birden bu politikalarla ilgili yetki kullanabilmektedir, bu da zaman zaman üretici, sanayici ve tüccar arasında anlaşmazlık çıkmasına neden olabiliyor.

Kayıtdışı için bir rakam vermek çok zor, çünkü bunun ölçümü çok güçtür. Ancak ben biraz ümit vermek istiyorum, çünkü Unilever’in çalıştığı önemli kategorilerden biri de çaydır. Burada son birkaç yıldır doğrudan destek primi ödeniyor. Ben bunu, kayıtdışının kaldırılması için bir fırsat olarak görüyorum. Biz 10.000 çay üreticisiyle çalışıyoruz ve eskiden bunların kayıtları olup olmadığını bilmiyorduk, çünkü bu işletmecilerin devletten mahsullerini bize verdikleri zaman alabilecekleri bir para yoktu ama şimdi mazot parası altında bile olsa doğrudan alabilecekleri bir destek primi var. Dolayısıyla üretici bu parayı alabilmek için her türlü kaydı yaparak bize geliyor. Burada Çaykur da çok aktif rol oynamaktadır. Çay sektöründe kayıtdışılığın diğer sektörlerle göre çok azalmış olması iyi haberdır. Elimizdeki bu güzel silahı, diğer sektörler için de kullanabilirsek ve üstüne de hep beraber gidebilirsek, tarımdaki kayıtdışılığı sifıra yakın bir noktaya getirebiliriz.

Ziraat Odaları, Üretici Birlikleri, Tarımsal Kooperatifler var ama etkin ve güçlü bir koordinasyon eksikliği hâlâ var gibi görünmektedir. Piyasa düzeni ve aktif borsa artık çok önemlidir. Avrupa artık 35’in üzerinde ürün bu şekilde desteklenmektedir. Önemli olan da tarım ürünlerinin aktif borsada da pazarlanabilmesidir. Türkiye’de maalesef böyle bir borsa henüz yok ve devletin tespit etmiş olduğu rakamlarla alım yapılmaktadır. Bu aslında çok basit bir operasyondur ama kalite konusunda maalesef yeterli bir çalışma yapılmamaktadır, çünkü üretici kötü çay da verse iyi çay da verse, alacağı para aynıdır. Dolayısıyla burada bizim kalite bazlı bir teşvik uygulamamız gerekmektedir. Bu teşvik için de çok aktif olarak borsaları kurmamız gerektiğini düşünüyorum.

İhracat engellerine bakacak olursak, Türkiye’de hepimizin de bildiği gibi özellikle hayvan hastalıkları Avrupa’ya göre çok daha fazladır ve bu hastalıklar nedeniyle bazı ürün gruplarında, ki bildiğim kadarıyla süt sektörü de buna dahil, ne yazık ki ihracatımızı yapamıyoruz. Örneğin, dondurma sütlüyse, Avrupa’ya ihracatı mümkün değil şu anda. Bir başka nokta da, muhtelif alanlarda standartların oturmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Burada ya ürünün kendisi her zaman standart olmayabiliyor ya da, ki bu daha önemlidir, ürünü her seferinde gerekli olan

laboratuvarlarda ya da kontrol enstitülerinde aynı standartlarla kontrol edemiyoruz.

Tehditler çok benzer. Kayıtdışılıktan bahsetmiştik ve eğer bunu gıda bacağına uygularsak yine haksız rekabetle karşılaşacağız. Kayıt içinde olmayan işçiler, ödenmeyen sosyal sigortalar primleri işin içine giriyor. Ekonomik istikrar son derece önemli, özellikle son 3-5 yıldaki %7 oranındaki sürdürülebilir büyümeyi görmenin sevinci içindeyim. Bunun devam ettirilmesinin Avrupa ile rekabet açısından bize güç vereceğini düşünüyorum ve bu istikrarın bozulmamasını temenni ediyorum. Tarım politikalarındaki sürekli değişikliği gidermek için, devlet politikasıyla tarıma el atıp önümüzdeki on yılda, yirmi yılda, elli yılda nasıl bir tarıma gideceğiz, ne üreteceğiz, hangi ürünleri hangi bölgelerde üreteceğiz gibi konuların çok detaylı bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerden ve onların sermaye yetersizliğinden Muharrem Bey de bahsetmişti. Veri oranları gıda sektörü açısından ilginçtir. Örneğin çorba çok temel bir gıda olmasına rağmen ve KDV’si %1-3 olabileceken %18’dir. Tüketici bilincinin yetersizliği söz konusudur. Tüketici satın alırken neye göre tercih edeceği konusunda zaman zaman tereddüt etmektedir.

Özellikle verdiğiniz mesajlar karmaşıkça iş biraz daha zorlaşabiliyor. Gelir seviyesindeki dengesizlik gıda seçimlerini etkileyebiliyor. Gıda denetimlerinde bir dağınıklık söz konusudur, örneğin denetimi hem belediye hem de Ankara’daki yetkililer yapabiliyor. Durum böyle olduğu zaman, yeterli bilgi birikimi, yetki, konu uzmanlığı her zaman olmamakta ve mallar aynı standartta kontrol edilememektedir, dolayısıyla denetimin tek elde, tercihen de Ankara’da birleştirilmesinin doğru olduğunu düşünüyorum. Gıdada dört ayrı kanun var. Aslında 5179 sayılı gıda kanununu destekliyoruz, diğer kanunları da bunun etrafında toparlayabilirsek, sanıyorum ki tek bir kanunla ilerlenmesi için önemli bir adım atmış olacağız.

Fırsatlardan bahsederken iklim değişikliği konusuna değinmeden geçemeyeceğim. Arz ve talebi doğru planlayabilmeliyiz. Çok gerekli değilse kuru iklimde değil, ıslak iklimde yetişen mamullere öncelik verecek bir alt yapıımız var. Tabii burada arz ve talebin çok iyi koordine edilmesi lazım. Toprakların kirlenmemiş olmasından Muharrem Bey de bahsetmişti. Organik tarım için, Türkiye toprakları aşırı kimyasal maddelerle henüz kirlenmemiş durumda ve bunu bir avantaja çevirebiliriz. Komşuların tarım ve gıda ürünleri ithalatçısı olması ve bizim ihracatçı konumunda olmamız bize bir ihracat şansı vermektedir. Nüfusun eğitim düzeyi belki kötü ama üst taraftaki eğitilebilecek genç nüfusun Avrupa’ya yakın, hatta zaman zaman daha iyi olduğunu düşünebiliriz. AB süreci, bu tür

kontrollerin artması, gıdada hijyenin getirilmesi açısından çok önemli bir fırsattır.

İklim çeşitliliğine bir rakam vermek gerekirse, dünyada ticareti yapılan 150 ürünün 120'sini ekonomik olarak üretebilecek altyapıya, potansiyele ve topraklara sahibiz yeter ki bunu doğru bir dengelemeyle yapalım. Bunun yanında, Türkiye'de yaklaşık 215.000, 221.000 hatta 230.000 tona kadar gidebilecek yıllık çay üretimi potansiyeli vardır. AB'de çay yetişmiyor ve bizde de her sene 30.000-35.000 ton çay fazlası çıkıyor. Bu fazlanın ihraç edilmesi için güzel bir potansiyel mevcuttur, ama kalitemiz maalesef uygun değil. Eğer çay kalitesini hep birlikte iyileştirebilirsek, buradan da güzel bir ihracat potansiyeli yaratabiliriz. Patatesin ekimi ve hasatı arasında oldukça uzun bir süre vardır ve devamlı hasat alabilmek açısından Türkiye çok büyük bir avantajla sahiptir, çünkü iklimi buna müsaittir. Hollanda'da bu süre çok daha kısadır. Dolayısıyla devamlı sevkiyat yapabilme potansiyelimizi kullanmamız bize avantaj sağlayacaktır.

Özet olarak, tarım politikasının tek elden yürütülmesi, kapsamlı ve sistematik bir kayıt sisteminin devreye girmesi, düzenli ve sıkı kontrol mekanizması, örgütlenme, borsalar sayesinde ortak piyasa düzeni, her alanda standartlaşma, hayvan hastalıklarının bertaraf edilmesi ve verimliliğin artırılması bizim için öncelikli konulardır. AB'ye girme niyetiyle bu konuların gerçekleştirilmesinin hızlandırılabilceği ümidini taşıyorum. (Şekil 6)



Şekil 6

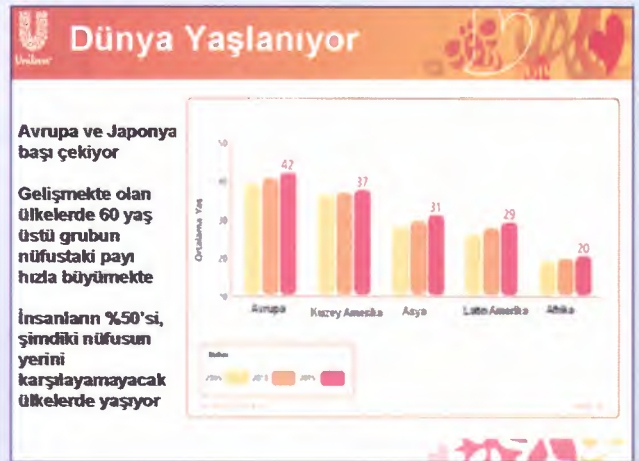
Avrupa ile Türkiye'nin hedefleri aynıdır: Çiftçiye istikrarlı ve iyi bir gelir, çevreyle uyumlu üretim teknikleri, rekabetçi ürün fiyatları, çiftçiler için alternatif iş ve gıda güvenliğini sağlamak. Tabii Avrupa ile Türkiye'nin bunlara ne derece önem verdiği ortadadır. Gelişmişlik seviyesine bağlı olarak çevreyle uyumlu üretim teknikleri konusunda Avrupa çok hassas olmasına rağmen, bizde maalesef o hassaslık derecesi bulunmamaktadır.

Avrupa tarımsal nüfusunu sabit tutmak istiyor, çünkü artık o dengeli yakalamış durumdadır. Biz

ise, her sene bunu azaltıyoruz. Biraz önce de bahsettiğim gibi, %30'ün üstünde bir istihdam tarımın üzerindedir. Türkiye'de son 3-4 yıldır sanayideki büyümenin getirdiği bir etkiyle, her yıl 800.000 ile 1.000.000 arası istihdam tarımdan hizmetlere, sanayiye ve inşaatla kaymaktadır. Bu da aslında Türkiye için iyi haberdir, çünkü tarım oldukça kayıtdışı olmakla birlikte yeni geçtikleri sektörler, göreceli olarak kayıtcısının daha fazla olduğu sektörlerdir. Mevzuat konusunda da, acaba Türkiye olarak, mevzuatın uygulanması açısından, bazı konularda erken mi davranıyoruz, diye düşünüyorum. Çünkü Avrupa'daki mevzuat şu anda çok karışık. Onların da istedikleri önce mevcut mevzuatı basitleştirmek, ardından bizim yeni mevzuatı uygulamamız. Bu da bürokrasinin azaltılması ve zamanlama açısından çok önemli bir konudur.

Dünyadaki trendlere bakacak olursak, 2015 yılı itibarıyla bugüne göre 750 milyon daha fazla nüfus bekliyoruz. Dolayısıyla dünya 7,2 milyarlık bir nüfusa doğru gidecek ve işin ilginç tarafı bu artışın %97'si gelişmekte olan ülkelerden gelecek. Bildiğiniz gibi, gelişmiş ülkelerde nüfus artışı çok olmamaktadır. 750 milyonluk artışın yaklaşık üçte biri Çin ve Hindistan'da olacak. Nüfusun nereden geleceğine bakmak bence son derece önemli, çünkü tarım ve gıda nispeten yerel olarak halledilmesi gereken konulardır ve dengenin sağlanması, kaynakların nerede yaratılacağına belirlenmesi açısından bu dağılım son derece önemlidir.

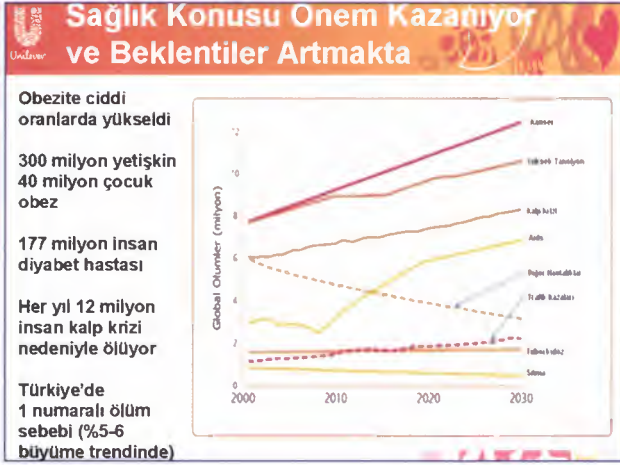
Nüfus artıyor, sağlık göreceli olarak her yerde daha iyiye gidiyor, bu da demektir ki dünyamız yaşıyor. İstatistiklere göre 2005-2015'e kadar Avrupa'da yaş ortalaması 42 olacak, Afrika hastalıklarla çok fazla uğraştığı için, maalesef yaş ortalaması 20'de kalacak. Türkiye, Asya ve Latin Amerika'nın ortasında yer alacak, yani bugün 25 olan ortalama ömür beklentisi 2015 civarında 30 olacak. (Şekil 7)



Şekil 7

İnsanlar yaşlandıkça sağlık ihtiyaçları da giderek artmaktadır ve 2015'e girerken meydana gelen hastalıkların trendlerinde de değişiklikler baş

gösterecektir. Özellikle Amerika'da ve Avrupa'da "fast food"un çok hızlı büyümesiyle, insanların kendilerine vakit ayırmak için yemeği geçiştirmeleriyle obezitede ciddi oranlarda artış görülmektedir. Oran vermek gerekirse, dünyada 300 milyon yetişkin ve 40 milyon çocuk obez sınıfına girmektedir. Bunların sağlık sorunlarını halletmek veya gıda rejimlerini değiştirmek için bir çaba gerekmektedir. Şu anda 177 milyon olan diyabet hastası sayısı artacaktır. Her sene 12 milyon insan kalp krizi nedeniyle ölmektedir ve Türkiye'de de maalesef bir numaralı ölüm nedeni yine kalp krizidir ve 2015'e kadar bu hastalıklarda artış beklentisi vardır. (Şekil 8)



Şekil 8

Gıdada trendleri özetlerken konuyu iki açıdan ele almakta fayda vardır. Gelişmekte olan ülkelerde beslenme, gıdayı bulabilme sorunu yaşanırken, gelişmiş olan ülkelerde, var olan hatta kimi zaman fazlası olan gıdanın daha dengeli ve sağlıklı tüketilmesi sorunu yaşanmaktadır. Teknik olarak ifade edecek olursak, GMO ve GDO gibi bir takım yollarla verimliliğin artırılmasıyla, gelişmekte olan ülkelerin beslenmesi daha iyi şartlara getirilip, biraz daha parası olan ülkelerin daha sağlıklı beslenmeleri gibi bir alternatif ortaya çıkmaktadır. Örneğin, organik gıdaya ya da fonksiyonel gıdaya ilgi, gelişmiş ülkelerde giderek artmaktadır.

Gıda mevzuatı, fonksiyonel gıdadaki artışa uygun mudur? Öncelikle, biraz önce de değindiğim gibi, gıda kontrollerinin tek elde toplanmasında fayda görüyoruz. Bakanlıklar ve belediyeler yerine denetimlerin tek elden yapılmasını önemsiyoruz. Hükümetimiz Temmuz ayında ilk adımı attı ve bir Etiketleme Tebliği'nde değişiklik yaptı. Buna göre fonksiyonel gıdaların Türkiye'de pazarlanmasına ve satılmasına yeşil ışık yandı. Ben bunu, sağlıklı beslenme ve gelişme açısından son derece önemli bir haber olarak görüyorum. (Şekil 9)

AB sürecinde yapılması gerekenler açısından baktığımızda, Gıda İşleri Genel Müdürlüğü'nün kurulması ve gıda işlerinin bu çatı altında birleştirilmesi, mevzuat değişikliğinin planlı bir

Gıda Mevzuatımız Uygun mu?

*Gıdanın 4 ayrı kanunla ("Gıda Kanunu", "Veteriner Kanunu", "Gıda Hijyeni ile Gıda ve Yemin Resmi Kontrolleri Kanunu", "Yem kanunu") ifade edilme girişimlerinden biran önce vazgeçilerek 5179 sayılı kanunun eksikliklerinin giderilmesi ve tek bir kanunla ifade edilmesi sağlanmalıdır.

Örneğin:

Gıda kontrollerinin hem bakanlık hem de belediyelerce yapılması yerine, konusunda uzman ve bilgili kişilerce tek elde toplanması ve konuya standart yaklaşım

Şekil 9

şekilde ama çok da erken davranmadan sağlanması, küçük ve orta ölçekli gıda tesislerinin finansmanı ve bunların iyileştirilmesi ve belki de üzerinde en fazla durulması gereken husus olarak, gıda güvenliğinin ve hijyeninin üst seviyede herkes tarafından bilinmesi, insanların bu konuda eğitilmesi ve gerekli altyapının oluşturulmasıdır. (Şekil 10)

AB sürecinde yapılması gerekenler

- * GIDA İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ Kurulmalı,
- * AB ile ilgili mevzuat uyumu sağlanmalı,
- * Küçük ve orta ölçekli gıda tesislerinin finansman, teknik ve fiziki alt yapıları iyileştirilmeli,
- * Gıda Güvenliği Üst seviyeye çıkarılmalı !

Şekil 10

Unilever, 40 milyar avro cirosu olan global bir şirkettir. Gıda, ev ve kişisel bakım ürünleri alanında 150 ülkede faaliyet göstermektedir. Gıda, işinin yaklaşık yarısıdır. 200.000'den fazla çalışanı ve yaklaşık 400 markası vardır. Global bir şirket olmasına rağmen yerel değerlere son derece önem vermektedir. Örneğin, Maraş dondurması, Ezogelin çorbası, tarhana gibi aslında Avrupa ile hiç alakası olmayan ama Türk damak zevkine ve yemek kültürüne uygun malların çıkartılmasına son derece hassasiyet göstermektedir. Resmi olarak Türkiye'de 1952'den beri faaliyet göstermektedir ancak daha öncede mamulleri satılmaktaydı. Dolayısıyla Türkiye'ye ilk giren uluslararası şirketlerden biridir. 1 milyar dolarlık cirosu vardır ve bunun yaklaşık 75 milyon doları ihracattır. Üç çay, üç gıda, bir de ev ve kişisel bakım ürünleri üreten toplam yedi fabrikası vardır. 22 tane lider veya kuvvetli ikinci markası bulunmaktadır.

Bu büyüklükte, bu kapsamda bir şirket olarak Unilever global cirosunun %1-1,5 oranında bir kısmını ArGe'ye ayırabilmektedir. Dünyanın nereye gittiğinin tespitini etmek için, yaklaşık 7-8 yıl önce bütün dünyadan gelen ekiplerle yapılan çalışmalarda, bugün size anlattığım global trendleri o günden tespit etmiştik. Yaşlanma ve nüfusun artmasından dolayı daha fazla sağlık; kişinin kendine vakit ayırmasını istemesi nedeniyle kişiye özel çözümler; dünyada çevre kirliliğinin artmaya devam edecek olmasından dolayı bununla ilgili önlemler alınması; erişilebilirlik; iletişim ve geleneksel yapılarda biraz daha modernleşmeye gidilmesi gibi trendler ana başlık olarak ortaya çıkmıştır.

Unilever'in misyonu iki yıl önce değiştirildi. "Hayata canlılık kazandırmak" olan bu misyon, bugünkü gıda ve tarımdaki trendlerle birebir uyum içindedir. İnsanların kendilerini iyi hissetmelerine, iyi görünmelerine, hayattan biraz daha keyif almalarına yardımcı olan markalarla günlük hijyen, beslenme ve kişisel bakım ihtiyaçlarını karşılamak gibi zamana son derece uyan bir misyona sahiptir. Biz de Türkiye'de bu doğrultuda Türk ürünlerimizi geliştirip pazarlıyoruz.

Prof. Dr. Artemis Karaali

İTÜ Gıda Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi

Gıda sanayinin içinden gelmeyen bir akademisyen olarak, Türk gıda sanayi üzerine tarafsız bir sunum hazırlamaya çalıştım ancak benden önceki sanayici konuşmacıları dinlediğim zaman onların da en önemli konularda benimle çok benzer analizler yaptıklarını, benzer çözüm önerileri getirdiklerini gördüm.

Gıda sektörü günümüzde, bütünleşik bir yaklaşımla gıda zinciri perspektifinde ele alınmaktadır. Bu zincir, çiftlikten çatala ve çataldan çiftliğe birbirini etkileyen birimlerden oluşan, hem tarımsal üretimi yani tarımı, hem işlenmiş tarım ürünleri üretimini yani tarıma dayalı gıda sanayini içeren bir bütündür. Dolayısıyla tarımı, gıda sanayinden ayrı düşünmek artık pek mümkün değildir.

2004 yılı istatistiklerine dayanarak ülkemizin toplam alanının yaklaşık üçte birinin tarıma ayrıldığını ya da zaman zaman tarım amaçlı kullanıldığını görmekteyiz. Sorulduğunda, nüfusumuzun üçte birinin tarımla istigal ettiğini söylediğini görüyoruz ancak diğer konuşmacıların da vurguladığı gibi bunun pek de doğru olduğunu sanmıyoruz. Bunlar kanımızca sadece kırsal kesimde yaşadığını saptadığımız nüfusumuzdur. Yapılmakta olan çiftçi kayıt sisteminin ön sonuçlarına göre, tarımla gerçekten istigal eden nüfusun yaklaşık 10 milyon civarında olduğunu düşünüyoruz. Öte yandan, bu rakamın son yıllarda

planlı bir şekilde azaltılmaya gidildiği ulusal istatistiklerimizde açıkça görülebilmektedir. Tarımla istigal ettiğini söyleyen nüfusun toplam nüfusa oranı, 1980lerde %64 civarındayken, 1990larda %40 civarına inmişti, şimdi de %33 civarına çekildiğini görüyoruz. (Şekil 1)



Şekil 1

AB ile kıyasladığımızda, Türkiye'de tarımla istigal eden 10 milyon kişiye karşılık, 2004 yılında 15 üye ülkeden oluşan AB'de 7 milyon çiftçinin tarımsal üretim yaptığını görmekteyiz. Ancak ürettikleri değerlere baktığımızda, bizim çiftçilerimizin ürettikleri parasal değer 55 milyar dolar olmasına karşın, AB'nde 135 milyar dolar değerinde tarımsal üretim gerçekleşmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de ortalama kişi başına düşen tarımsal gelir yılda 980 dolar civarında iken, AB'de 9.280 dolar düzeyindedir. Tarımın GSMH içindeki payına baktığımız zaman, bu oran bizde %12, AB'de %1,7 civarındadır. Tarımsal üretimimizin dış satım gelirlerimiz içindeki payı da oldukça düşüktür. Öte yandan, gıda dış satımımızın %50'den fazlasını da AB ülkelerine yapmaktayız.

Türk tarımında yaşanan altyapı sorunlarını irdelerken, öncelikle verimliliğin çok düşük olmasından bahsetmeliyiz. Bu düşüklüğün esas nedenleri, tarımsal işletmelerimizin genellikle çok küçük olmalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü bu işletmelerimizin %83'ü 10 hektarın hatta %65'i de 5 hektarın altındadır. Bunların sadece %6'si 20 hektarın üzerindedir, ancak günümüzde tarımsal işletmelerin "ekonomik" olarak işletilebilmeleri için, kesinlikle 20 hektarın üzerinde olmaları gerekmektedir. (Şekil 2-3)

Bundan başka, ülkemizde tarım sektöründe güçlü bir örgütlenme (üretici birlikleri) de yoktur. AB'ye yeni dahil olan eski SSCB ülkeleriyle rekabet edeceksek burada çok şanssızız, çünkü o ülkelerde müthiş güçlü tarım örgütleri, merkezi çiftlikler bulunmaktadır. Bunlar çok uzun yıllardır merkezi olarak yönetilmeye alıştıklarından verimlilikleri de, bizimkilerle kıyaslandıklarında, çok yüksektir ve bizim özellikle de 5 hektarın altındaki işletmelerimizin onlarla rekabet edebilmesi şimdilik pek mümkün görülmemektedir.

Türk Tarımında Altyapı Sorunları - I

Genel anlamda "verimlilik" düşük.
Tarımsal işletmeler çok küçük (%83'ü 100 dönümün altında).
Arazilerin ekonomik açıdan birlikte işletilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi gerekiyor.
Güçlü örgütlenme (üretici birlikleri) yok.
TRUP: Tarım Reformu Uygulama Projesi,
Çiftçi kayıt sistemi vb.) Etkin bir risk yönetim sistemi ve tarım sigorta sistemi yok. Bir ülkenin ulusal geliri içinde tarım sektörünün payına ve izlediği trende bakarak o ülkenin kalkınma ve gelişmişlik düzeyi hakkında fikir yürütülebilir.



Şekil 2

Türk Tarımında Altyapı Sorunları - II

Türkiye: tarımın GSMH içindeki payı 1990 yılında yüzde 17 iken, 2003 yılında yüzde 12,4'e , ihracattaki payı %15den % 5.6ya gerilemiştir. (Çin: %27den %17ye iniş; Arnavutluk: %37den %57ye çıkış) Ancak Türkiye'de bu payın sürekli bir düşüş göstermesini ülkenin sanayileşme ve kalkınmışlık göstergesi gibi algılamak isteyenler olsa da, sektörün dış ticaret içindeki payının mutlak değerinin de giderek düşüş göstermesi, kanımızca üretim, pazarlama ve organizasyon sorunlarının çözümüne yönelik ciddi bir tarımsal politika eksikliğinin göstergesidir.

SONUÇ: Türkiye son yıllarda tarımsal ürünlerde artık Kendi kendine yetmeyen "net tarım ithalatçısı" bir ülke konumuna dönüşmüştür. AB ile tarımda dış ticaret dengemiz negatiftir.



Şekil 3

Ayrıca ülkemizde tarım alanında etkin bir risk ölçüm sistemi henüz uygulanamamaktadır ve işlerlik kazandırılmış bir tarım sigorta sistemimiz de yoktur. Bu ve bunun gibi nedenlerle , tarımın GSMH içindeki payı da sürekli bir düşüş içerisinde. Aslında bu paydaki düşüşler bazı durumlarda çok olumlu olarak algılanıp analiz edilebilmektedir. Örneğin, Çin'de de aynı dönem içinde tarımın GSMH içindeki payında %27'den %17'ye bir düşüş yaşanmıştır; ancak buradaki düşüşün bu ülkedeki sanayinin giderek ön plana çıkmasıyla sadece oranlarda gerçekleştiği somut olarak ortadadır. Oysa Türkiye'de, tarım sektörünün dış ticaret içindeki payının sadece oran olarak değil mutlak değer olarak da düştüğünü görmekteyiz. Bu durum, kanımızca üretim, pazarlama ve organizasyon sorunlarının çözümüne yönelik ciddi bir tarımsal politika eksikliğinin net bir göstergesidir.

Bütün bunların sonucu olarak Türkiye, son yıllarda tarımsal ürünlerde kendi kendine yetebilirlikten ve rekabet edebilirlikten uzaklaşmakta, hatta bazı ürünlerde ülkemiz "net tarım ithalatçısı" ülkeler sınıfına girmektedir. Ayrıca, AB ile tarımsal ürünler dış ticaretinde de dengelerimiz zaman zaman negatiftir.

Tarıma Devlet müdahalelerine kısaca değinecek olursak, Türkiye Cumhuriyeti kuruluşundan itibaren tarıma her zaman önem vermiştir ve

Cumhuriyet döneminde çeşitli yıllarda belirli ürünlerin özel olarak desteklenmesine yönelik olarak bir takım tedbirler geliştirilmiştir. Türkiye'de Devletin tarıma destekleri, daha çok taban fiyat belirleyerek destekleme alımları yapmak şeklinde yoğunlaşmıştır. (Şekil 4)

Devlet Müdahaleleri: Destekleme Uygulamaları



- 1932 Hububat / 1935 Afyon / 1940: Çay&Tütün / 1956: Şeker pancarı / 1966: Pamuk&Zeytinyağı / 1969: Yağlı Tohumlar
- Türkiye'de devletin tarım sektörüne yönelik destekleme politikaları uzun yıllar "taban fiyat" belirlenerek destekleme alımlarında bulunulması şeklinde yoğunlaşmıştır.
- Ancak "destekleme alım fiyatları"nda giderek **optimalite ve rasyonaliteden uzaklaşan siyasi kararlar** sonucu ürünlerin bazılarında üretim fazlası (fındık, çay) bazılarında üretim açığı (mısır, pirinç, yağlı tohumlar) oluşmuştur.
- Daha sonra girdi destekleri, düşük faizli kredi, teşvik primi ödemeleri, hayvancılığın geliştirme teşvikleri ile ürün bazında uygulanan belirli ürünlerde ekim alanlarının sınırlandırılarak alternatif ürünlere geçişin teşvik edilmesine yönelik tazminat ödemeleri ve destekleme primleri gibi uygulamalara dönüşmüştür.

Şekil 4

Ancak zaman zaman bu destek alım fiyatları giderek optimal ve rasyonel olmaktan uzaklaşmış ve siyasi kararlar biçiminde şekillenmiş oldukları için, maalesef ulusal tarım üretim desenimizde yıllardır bazı ürünlerde (fındık, reçel vs.) üretim fazlaları, bazı ürünlerde (mısır, pirinç, yağlı tohumlar vs.) de sürekli üretim açıkları ortaya çıkmaktadır. Daha sonraları bu destekler, girdi destekleri, düşük faizli krediler, teşvik primi ödemeleri, hayvancılığın geliştirme teşvikleri, ürün bazında uygulanan, belirli ürünlerde ekim alanlarını sınırlandırarak alternatif ürünlere geçişin teşvik edilmesine yönelik tazminat ödemeleri gibi yeni bir takım uygulamalara dönüşmüştür.

Ancak tarımda globalleşme, bu destekler üzerinde müthiş değişiklikler yaratmaya başlamıştır. Globalleşmenin en önemli etkenlerinden biri, Dünya Ticaret Örgütü'nün üye ülkelere empoze ettiği, bizim de imzalamış olduğumuz tarım anlaşmalarının getirdiği yükümlülüklerdir. İkincisi ise OECD'nin almış olduğu üye ülkeleri bağlayıcı bazı kararlardır. Bu iki global örgüt prensip olarak, uluslararası ticaretin giderek serbestleşmesi ve tarım sektörüne yönelik koruma politikalarının azaltılması yönünde bağlayıcı kararlar almaktadır.

Bunun dışında AB'nin ortak tarım politikalarıyla ilgili olarak da bir takım sorunlar yaşamaktayız. AB'ne üye ülkelerin tarımsal üretim konusunda "Ortak Tarım Politikaları" ile korunması, bizim ise AB konjonktüründeki "gümrük birliğine üye, ancak topluluğa üye olmayan aday ülke" biçiminde net olmayan konumumuz gerçekten bir çok alanda mağdur olmamıza neden olmaktadır. Ayrıca IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar da ekonomimizi yönlendirmede etkin rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla Türkiye, bütün bu etkileşimler sonucunda artık tarımda ulusal "dolaylı destek" politikalarından kademeli olarak

vazgeçerek "doğrudan gelir desteği" sistemine yönelmiş durumdadır. Girdi destekleri 2002 yılından itibaren, fiyat destekleri de 2003 yılından itibaren tamamen kaldırılmıştır.

Tüm bu gelişmelerin çiftçilerimiz üzerinde oldukça olumsuz etkileri vardır, çünkü bu büyük ve tek bir "dünya pazarı" yaklaşımı, tüm çiftçilerin aynı koşullar içinde rekabet etmesini öngörmekte ve adil ticareti sağlamak amacıyla bir takım tarife engellerini ortadan kaldırırken, kalite, gıda güvenliği, iyi tarım uygulamaları, gıda hijyeni, iyi laboratuvar uygulamaları, Eurepgap, HACCP gibi öncelikle tüketiciyi korumaya yönelikmiş gibi görünen ama aslında tarımsal ürünlerin ticaretini disipline etmek amacıyla geliştirilmiş sistemleri gündeme getirmekte, bu kavramlarla ilk kez karşılaşan Türk üreticileri için bu sistemler de adeta birer tarife dışı engel gibi algılanmaktadır.

Elbette Türkiye'nin bu tip sistemlere diğer üçüncü dünya ülkeleri gibi yaklaşması doğru değildir; gelişmiş ülkelerin tüketicileri için gerekli görülen güvenlik sistemleri, aynı şekilde bizim tüketicilerimiz için de gereklidir. Bu sistemleri asla reddetmiyor ve hepsinin arkasında durulması gerektiğini düşünüyoruz, fakat bunların ülkemizde yerleştirilmeye çalışılması sürecinde çiftçilerimizin eğitim seviyelerinin ve refahının da artırılması hususlarının da göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamak istiyorum. Bunun için ülkemizde bedelsiz yaygın ve kapsamlı çiftçi eğitimleri düzenlenmelidir, çünkü çiftçilerimizin büyük bir kısmının henüz "iyi tarım uygulamaları"ndan, Eurepgap gibi kavramlardan hiçbir şekilde haberi yoktur. Bunların belgelendirme gereksinimi olan sistemler olduğu, belgelendirmeleri de ancak akredite edilmiş kurumların yapması gerektiği gibi hususlar bir şekilde çiftçilerimize anlatılmalıdır. Burada hepimize önemli görevler düşmektedir.

Tarım arazilerimizin miras paylaşmaları sonucunda parçalanmışlıklarının giderilmesi hususunda benden önceki konuşmacılara aynen katılıyorum. Miras hukukumuzda revizyonlar gerekmektedir, çünkü yüksek veraset vergilerini ödemekten kaçınan çiftçilerimiz ulusal kayıt sisteminden giderek uzaklaşmakta ve aynen sanayideki kayıtdışılık tarıma da yansımaktadır. Bunun yanı sıra, gıda sanayimizin tarımla entegrasyonunun da mutlaka sağlanması gerekmektedir, aksi halde sanayicilerimiz "güvenilir tedarikçi" kavramına yaklaşamazlar. Bu entegrasyonu, en azından hammaddelerini satın aldıkları tarım üreticilerini "sözleşmeli tarım" vasıtasıyla disipline ederek, kamu kurumlarına tarımdaki kayıtdışılığın giderilmesi konusunda mutlaka yardım etmeleri gerekmektedir. Kanımca sanayi kurumlarımızın böyle bir misyonları da vardır.

Hepimizin esas arzusu, ülkemiz için tutarlı ve sürdürülebilir bir tarımdır ve bunun için de tarım politikalarımızda optimizasyon ve rasyonel olmak

şarttır. Mutlaka neyi, nerede, ne kadar yetiştirmemiz gerektiğini önceden bilmemiz gerekmektedir, bunun tesadüfe bırakılacak bir tarafı yoktur. Bölgesel ürün desenleri geliştirme ve adaptasyon çalışmaları yapılması gibi zorunluluklarımız söz konusudur. Risk yönetiminin bu sektöre getirilmesi, böylece ürünün bol ya da kıt olduğu yıllar için önceden planlama yapılması lazımdır. Bunun için, tarım sigortalarını devreye sokmamız gerekmektedir. Bütün bunları yapabilmek için ön koşul, gerek kamunun, gerek özel sektörün görev alanlarıyla ilgili güçlü bir altyapıya sahip, hızlı hareket edebilen ve sürekliliği olan bir yapıya dönüştürülmesidir.

Bürokrasi başta olmak üzere, burada çok fazla değişkenlik vardır ve maalesef istikrarsızlık genel anlamda da Türkiye'nin en büyük sorunlarından biridir. Bakanlıklarda görev alanlarıyla ilgili bilgi ve tecrübe sahibi olabilme şansını yakalayabilmiş değerli bürokratları birkaç sene sonra makamlarında görememekteyiz. Bürokrasideki mevcut hantal yapının değiştirilerek hızlı hareket edilebilir hale getirilebilmesinde bu husus çok önemlidir.

Tarımdan sonra, Türk gıda sanayine kısaca bakacak olursak, bu kez oldukça dinamik bir sektör görüyoruz. Gıda imalat sektörü, küresel politikalardan, uluslararası anlaşmalardan ve yasal düzenlemelerden çabucak haberdar olan ve etkilenen, kendisini toparlayabilen bir sektördür. Mülkiyet yapısı olarak da hemen hemen tamamen özel sektöre dönüşmüş durumdadır. Bu haliyle yabancı sermaye için en cazip yatırım alanlarından biridir ve nitekim sektörde sık sık firma birleşmeleri yaşanmaktadır. Tarımın aksine, burada güçlü ve etkin sektörel örgütlenmeler vardır.

Türk gıda sanayi, tarımsal üretimimizin yaklaşık %30'unu işlemektedir. Bu sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı 30.000 civarındadır ve bunlarda KOBİ'ler ağırlıklıdır, çünkü modern teknoloji uygulayan büyük kapasiteli tesislerimizin sayısı yaklaşık olarak 2.000 civarındadır. Ancak bu 2.000 tesis hem sözleşmeli tarım hem de kalite sistemi uygulamalarını benimsemiş işletmelerdir ve yeni teknolojileri sürekli izlemekte ve ürün çeşitlerini artırmaktadırlar. Sektördeki en büyük ilk 50 firmanın 22'sinde, ilk 500 firmanın da 150'sinde yabancı sermaye vardır. Bunların ilk onu da ciro itibarıyla dünyanın en büyük ilk 50 gıda firması arasındadır. Kapasite kullanım oranları ise %50 ile %70 arasında değişiklik göstermektedir.

Bu sektörün bu denli dinamik olmasının çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle genç nüfus artışı ve kentleşme, ulusal avantajlarımız arasındadır. Demografik değişimlere bağlı olarak tüketim alışkanlıklarımız da sürekli değişiklikler arz etmektedir. Bu dinamizm ile sektör gıda bilim ve teknolojisindeki yenilikleri kolayca adapte edebilmektedir. Ayrıca uluslararası tüketici

talepleri doğrultusunda yaptıkları dış ticaret bağlantılarının da etkisiyle, bu kurumlar gıda güvenliğine giderek daha fazla önem vermektedirler. Buna bağlı olarak gıda ürünleri dış ticaret hacminde de bir büyüme söz konusudur. Yeni dış pazarlara açılma yönünde çalışmalar yapılmaktadır ve coğrafi konumumuz da bu konuda bize büyük avantaj sağlamaktadır. Sektörün dağıtım ve pazarlama sistemlerindeki yenilikleri de kolayca adapte edebilen bir yapısı vardır.

Elbette gıda sanayimizin de sorunları vardır. Tarımsal altyapının istikrarsızlığı gıda sanayine de yansımaktadır. Bundan kaynaklanan iç pazardaki hammadde yetersizliği (tahıllar, bitkisel yağlar, vs.) sektörde sık sık rastlanan sorunlardandır. Hammaddede ve ara ürünlerde güvenilir tedarikçi sorununa bağlı olarak kalite ve standardizasyon sorunları da yaşanmaktadır. KOBİ ağırlıklı bir sektör olduğu için, öz kaynak ve finansman sorunları, teknoloji geriliği ve kapasite kullanım sorunlarıyla da karşılaşmaktadır. Bazı alt sektörlerde (nişasta üretim sanayi gibi) yoğunlaşma ve oligopolik yapı (alt sektördeki ilk 4 firmanın giderek pazara hakim olması durumu) etkileşimleri gözlenmektedir. Buna karşın, bazı alt sektörlerde de kayıt altına alınamamış çok sayıda küçük gıda üreticisi vardır. Bunların yol açtığı kayıtdışı ve haksız rekabet de sektörün çok önemli diğer iki sorunudur. Bazı pazarlama ve mevzuat sorunları da sektör için halen geçerlidir.

Bu sorunları aşmaya yönelik önerilerimin başında, risk analizlerine dayalı, tutarlı ve istikrarlı bir ulusal tarım politikasına artık mutlaka sahip olmamız gereği gelmektedir ve biz akademisyenlerin de bu konuda sektöre desteği olabilir. Bu şekilde tamamen tesadüfe bırakılmış bir tarımsal üretim modeliyle devam edemeyeceğimiz artık aşıkardır. AB ile yapılan harmonizasyon çalışmalarında yapılan taramalarda tarımın en çok sorun çıkaran sektör olmasının nedenlerinin başında da böyle bir ulusal tarım politikamızın olmaması gelmektedir. İyi Tarım Uygulamaları'nın ülkemizde kesinlikle daha fazla yaygınlaştırılması gerekmektedir, çünkü gıda güvenliğinin önkoşulu olan izlenebilirliğin sağlanması için de tek yol budur. Bu konuda Türkiye'de bir takım pilot uygulamalar yapılmaktadır ama bunların çok daha fazla yaygınlaştırılması gerekmektedir. (Şekil 5)

Denetim konusunda, karmaşasız ve düzenli bir ulusal gıda denetim mekanizması oluşturulması zorunludur. Gıda sanayi işletmelerinde sürdürülebilir kalite ve sağlık güvencesi için, artık tek bir yaklaşıma indirgenen ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Standardı'nın sektör tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bunların sektörde yaygınlaştırılmasının özendirilmesi için tedbirler düşünmemiz lazımdır.

ÖNERİLER, DİLEKLER - I



- Tutarlı, sürdürülebilir ve tarım-sanayi entegrasyonuna yönelik etkin bir ulusal tarım politikası
- Tarımımızda "İyi Tarım Uygulamaları"nın yaygınlaştırılmasıyla sürekli yasalara ve standartlara uygun, çevreye ve insan sağlığına zararlı olmayan tarımsal ürünlerin üretimi (İTUP'nün vazgeçilmez koşulu olan izlenebilirlik -traceability- uygulaması Antalya'da pilot ölçekte başlatılmıştır. Bu tüm ülkeye yaygınlaştırılmalıdır.)

Şekil 5

Öte yandan, sektörün devlet yardımlarından ve kurumlarından daha fazla yararlanması gerekmektedir. Bir akademisyen olarak, bu kaynaklardan yeterince yararlanılmadığını düşünüyorum. Örneğin, ihracatta pazar araştırma desteği veren kamu kurumlarımız vardır. Bunlarla birlikte, fındık ve kayısıda yapılmaya çalışıldığı gibi, katma değeri yükselttilerek farklılaştırılmış ve markalaştırılmış yepyeni ürünlerin geliştirilmesi sektöre çok yarar sağlayacaktır. Kanımca ekonomik önemi olan ürünler için ulusal ölçekte tanıtımlar, kalite geliştirme, markalaştırma ve imaj yükseltme stratejilerinin geliştirilmesi gibi konularda sektör kamudan daha fazla destekler almalıdır. (Şekil 6)

ÖNERİLER, DİLEKLER - II

- Gıda sanayinin kayıtdışıktan kaynaklanan haksız rekabetten korunması için düzenli ve karmaşasız bir denetim mekanizmasına işlerlik kazandırma
- Gıda sanayii işletmelerimizde, istikrarlı kalite ve sağlık güvencesi sağlamada global kabul gören tek bir HACCP yaklaşımının benimsenmesi anlamına gelen ve aynı zamanda ISO 9001 ve ISO 14001'in entegrasyonunu da sağlayan "ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Standardı"na sahip olunmasının özendirilmesi

Şekil 6

AB'nin hibe fonlarından da yeterince yararlanmadığımızı düşünüyorum. 6. Çerçeve Programı'nı maalesef Türkiye minimum yararlanmayla kapattı ve 7. Çerçeve Programı yeni başlıyor. Bu programlara maalesef koyduğumuz maddi destek kadarını bile geri alamadığımız gibi bir izlenime kapılıyorum. Bu programların yanı sıra, AB'nin yerel ve kırsal kalkınma fonları da var ve bunlardan da yeterince yararlandığımızı söylemek güç. Oysa bazı öncelikli konularda ulusal bazı projeler üretip bu kaynakları da zorlamamız gerekmektedir. Öte yandan, biraz önce de değindiğim gibi, tarımda ve tarıma dayalı gıda sanayinde risk değerlendirme, risk yönetimi

ve risk iletişiminin mutlaka daha bilimsel temellerde uygulamaya konulması gerekmektedir. (Şekil 7)

ÖNERİLER, DİLEKLER - III

- Sektörün devlet yardımlarından ve kurumlardan daha fazla faydalanması (Örneğin, kamudan ihracatta pazar araştırma desteği, ihracat izdesi yardımlardan uluslararası geçerliliği olan kalite belgesi sahibi KOBİ'lerin daha çok yararlandırılması, katma değeri yükseltilecek farklılaştırılmış ve marka haline getirilmiş yeni ürünlerin geliştirilmesi ve bunlar için ulusal tanıtım, kalite geliştirme, markalaşma ve imaj yükseltimi stratejileri vb.)
- Gıda güvenliğine ilişkin ortaya çıkan sorunların uzman kişiler tarafından oluşturulacak risk değerlendirme ve risk yönetimi stratejileri çerçevesinde çözümlenmesi
- Bu amaçla ülkedeki tüm paydaşların "risk yönetimi" konusunda eğitilmesi, etkin bir risk iletişimi ve şeffaflığın sağlanması

Şekil 7

ArGe konusuna bakacak olursak, ülkemizde ArGe'ye ayrılan payın GSMH'ya oranı, diğer ülkelerle kıyaslandığında gerçekten çok düşük düzeylerde seyretmektedir.

Tablodan görüleceği üzere, bu oran ülkemizde gıda sektöründe %0,3 ile %0,4 arasında değişmektedir. Gıda sektörünü bilişim teknolojilerine entegre etme oranı da oldukça düşüktür. Bu oranları arttırmak için, ulusal ArGe yardımlarından sektörün kesinlikle daha fazla yararlanması gerekmektedir. Özellikle KOBİ'lerin üniversitelerle işbirliği içinde geliştirecekleri projelerde, ArGe masraflarının dışındaki bazı masrafların da ArGe yardımları kapsamında değerlendirilebilmesi sağlanmalıdır. Bu konuda Sanayi Odası'nın da girişimleri olduğunu biliyorum. Bunların işlerlik kazanması gerekmektedir. Bunların sadece Kongrelerde, tebliğlerde değinilen hususlar değil, gerçekleştirilmesi zorunlu gelişmeler olduğunu düşünüyorum. (Şekil 8)

AR-GE

- Ar-Ge harcamalarının GSMH içindeki payı ABD'de %2,7, Japonya'da %2,9, Almanya'da %2,4, Fransa'da %2,3, İsveç'de %3,9, Kore'de %2,9 iken, Türkiye'de (imalat sektörlerinin genel ortalaması %0,1-0,3 arasında) düşüktür. Öte yandan gıda sektöründe bilişim teknolojilerinin (BT) entegrasyon oranlarının da artırılması gereklidir.

TTT	SECTOR	R&D Expenditure (%)		IT Infrastructure Expenditure (%)	
		10-99	100+	10-99	100+
Information & Communication		1,648	0,989	4,184	0,288
Food		0,441	0,336	0,234	0,111

- İnovatif "yeni ürün"lerin üretimi ile katma değerin artırılması ve teknoloji geliştireme problemlerinin önüne geçebilmek için, sektördeki firmaların ulusal ARGE yardımlarından maksimum oranda faydalanması zorunludur.
- Bu bağlamda ürün ve teknoloji geliştirme projelerini üniversitelerimiz ile işbirliği esnasında çeşitli masrafları ARGE yardımları kapsamında değerlendirilerek yürütmeleri daha çok özendirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.

Şekil 8

Öncelikli olduğunu belirlediğimiz ArGe konularında hep birlikte güdümlü projeler hazırlamalıyız. Bu konuda iki de somut öneri getirmek istiyorum. İlk önerim, ulusal soğuk zincir

altyapımızın geliştirilmesi gibi, bir takım altyapı uyum projeleri hazırlayarak AB'nin hazırlık fonlarından yararlanabiliriz. Konuyu doğru seçtiğimizde ve projeyi de sağlam bir altyapıyla oluşturduğumuzda, bu gibi desteklerden yararlanmamız için hiçbir sebep yok, çünkü AB zaman zaman projeleri değerlendirmek amacıyla akademisyenlerden de yardım almaktadır ve bu konudaki deneyimlerimiz, sağlam bir projeye gidildiğinde fonlardan yararlanmanın mümkün olduğunu göstermiştir. O nedenle bu alanların muhakkak zorlanması gerek. (Şekil 9)

AR-GE

Ar-Ge teşviklerinde stratejik yaklaşımlar:
Öncelikli konularda güdümlü teşvikler:

- 'Tarım ve gıda sanayi ürünlerinde **ulusal soğuk zincir alt yapısına geliştirilmesi ve benzeri bazı alt yapı uyum projelerinin** AB'ye hazırlık fonları kullanarak da uygulanması mümkün görülmektedir. Bu kamallar zorlanmalıdır.
- Akıllı ambalaj teknolojilerindeki yenilikler gıda sektörünün geleceği açısından diğer bir stratejik önemli konu olup, bu konuda güdümlü olarak hazırlanıp sunulacak projelerin -özellikle Arge teşviklerinden -daha fazla pay alması sağlanmalıdır.

Şekil 9

İkinci önerim ise, sabahki oturumda konuşan Sayın Dixon'ın da değindiği radyo frekansıyla ürün tanımlama sistemleri üzerinde çalışmaya başlamamızdır. Bu çok güncel konu, gıda güvenliğini ve sektörün izlenebilirliğini sağlamak açısından çok stratejik bir alan oluşturmaktadır. Bu konuda da çok disiplinli bir yaklaşımla çok sağlam ArGe projeleri hazırlayabileceğimizi ve hem AB fonlarından hem ulusal kaynaklardan yararlanma şansımızın yüksek olduğunu düşünüyorum. Sonuç olarak, gıda imalat sanayimiz, ArGe'ye yaklaşımını artık değiştirmeli ve ona hakettiği önemi vermelidir.

David G. Lindsay

Avrupa Teknoloji Platformları "Food for Life" Raportörü

Ben AB Komisyonu'nda son Çerçeve Programı kapsamında yapılan ARGE çalışmalarında yer aldım. Bu çalışmalar, Avrupa tabanlı sanayi güdümlü teknoloji programlarını içermektedir. Bu oturumda da özellikle "Food for Life" (Yaşam için Gıda) konusundan bahsedeceğim.

Geçmişten biraz bahsedecek olursak, yakın bir tarihte Avrupa Bakanlar Konseyi, Avrupa'yı 2010 yılına kadar dünyanın rekabet açısından en güçlü ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisi yapmak istediğini ve rekabetin Avrupa gündeminin merkezinde yer alacağını açıklamıştır. Özel bir takım teknoloji ve geliştirme programları başlığı altında kaynaklar sağlamakta ve bu kaynakları

artırmaktadır. 7. Çerçeve Programı'ndaki dört ana başlık insan, fikir, işbirliği ve kapasitedir. Bu konular Avrupa Komisyonu'nun internet sitesinde detaylı olarak açıklanmıştır. Buna ek olarak, gelecek için önemli bir girdi sağlayan Avrupa Teknoloji Platformları, araştırma önerilerini beklemektedirler. Bu platformlar içinde gıda sektörüne uygun dört platform bulunmaktadır: Üretim, Yaşam için Gıda, Gelecek için Tesisler, SUSCHEM (Sürdürülebilir Kimya).

Teknoloji Platformları'nın ana konsepti, Avrupa'nın yenilikçilik süreçlerini güçlendirmek için yeni araçlar sağlamaktadır. Projelerin akademisyenler tarafından değil, sanayi liderliğinde yapılması zorunludur. En önemli stratejik gündemimiz olarak gördüğümüz şeyi tanımlamamız, Avrupa'da teknoloji açısından ortak bir vizyon geliştirmemiz ve bu fikirleri nasıl uygulayacağımız konusunda çok dikkatli bir şekilde düşünmemiz gerekmektedir. (Şekil 1)

Teknoloji Platformları: Ana Konsept

Avrupa'daki yenilikçilik süreçlerini güçlendirmek için yeni araç, hissedarları aşağıdaki hususlarda birleştirmek için sanayinin yönlendirdiği bir çerçeve:

- **STRATEJİK ARAŞTIRMA GÜNDEMİ'** nin tanımı
- Söz konusu teknoloji için ortak bir **"VİZYON"**
- **UYGULAMA PLANI** geliştirmek ve yönetmek

Şekil 1

Avrupa Teknoloji Platformu (ATP) Yaşam için Gıda vizyonu, ulusal, bölgesel ve global pazarlar için, tüketici talepleri ve beklentileriyle uyumlu, yenilikçi, yeni ve iyileştirilmiş gıda ürünleri sunmaktır. Burada vurgulanan nokta tüketicilerdir. Buna ek olarak, kamu sağlığı ve genel olarak yaşam kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmak istiyoruz. Bunu yapmak için, beslenme, gıda ve tüketici bilimlerinde ve gıda zinciri yönetiminde ulusal-ötesi bir araştırma başlattık. Bu araştırmanın, dinamik bir Avrupa tarım-gıda endüstrisini harekete geçirmesini umuyoruz. (Şekil 2)

Bu sanayinin istatistiksel verilerine baktığımızda, bu sektörün makul düzeyde verimli olduğunu, toplam dünya pazarında iyi bir paya sahip olduğunu ve artı ticaret dengesi olduğunu görüyoruz. (Şekil 3)

Başka istatistiklere baktığımızdaysa, toplam dünya ticaretindeki ihracat payının düşmekte olduğunu ve sektöre yapılan yatırımların başka sanayilere kıyasla düşük olduğunu görüyoruz. OECD tarafından yakın bir tarihte yayınlanan rapora göre, Türkiye'nin önünde daha uzun bir yol olduğu açıktır. (Şekil 4)

ATP Yaşam için Gıda: Vizyon

◆ **Ulusal, bölgesel ve global pazarlar için, tüketici talepleri ve beklentileriyle uyumlu yenilikçi, yeni ve iyileştirilmiş gıda ürünleri**

◆ **Beslenme rejimleri ve hayat biçimlerinde önerilen değişikliklerle ("hayata yıllar katan") birlikte kamu sağlığı ve genel olarak yaşam kalitesi üzerinde olumlu etki**

Vizyonun gerçekleşmesini sağlayan:

Beslenme, gıda ve tüketici bilimlerinde, gıda zinciri yönetimi stratejik olarak odaklanılmış, ulusal-ötesi araştırma

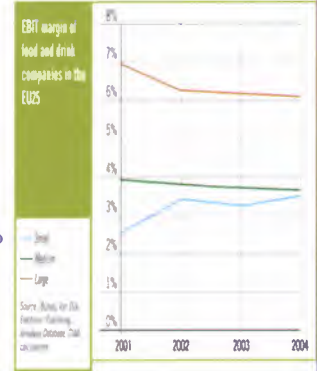
Vizyonun desteklemesi tasarlanan konular:

- ekonomik büyüme, teknoloji transferi,
- sürdürülebilir gıda üretimi,
- tüketici güvenine dayanan global işletme liderliğine sahip başarılı ve rekabetçi bir Avrupa tarım-gıda sanayi

Şekil 2

Avrupa Tarım-Gıda Sanayi

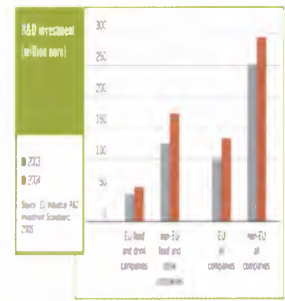
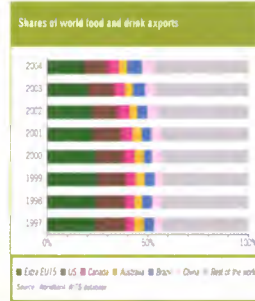
- ◆ AB'deki en büyük üretim sektörü (AB15'te %13,6)
- ◆ 2003'te AB25'in satışı 799 milyar avro; büyüme oranı %1,9
- ◆ 2003'te toplam ihracat 45 milyar avro
- ◆ Artı ticaret dengesi 5,8 milyar avro
- ◆ Büyük işyerlerinde çalışan kişi sayısı 4,1 milyon
- ◆ KOBİlerdeki işgücünün %61,3'ü



Şekil 3

Avrupa Yiyecek ve İçecek Sanayi

- AB'nin ihracat payı düşmektedir
- ARGE yatırımları düşüktür



Şekil 4

Gıda, tarım ve biyoteknolojide, bu faaliyetin ana ögesi üç alt programdan oluşmaktadır. Benim özellikle değinmek istediğim, gıda, sağlık ve refaha odaklanan "çataldan çiftliğe" gıda programıdır. (Şekil 5)

Genel olarak, bu program burada listelenmiş olan bütün yönleri kapsayacaktır: Tüketici ve toplumsal konular, beslenme konuları, gıda işleme konuları, iyileştirilmiş gıda güvenliği ile tarım ve gıda üretiminin çevreye etkileri. (Şekil 6)

Bu platformun organizasyonu, ilk başta bir takım uzmanlaşmış özel gruplardan oluşmaktaydı. Bütün bu gruplar Gıda ve Tüketici ana konusu etrafında bir araya geldiler ve çalışmaya başladılar. (Şekil 7)

7. ÇP içinde Gıda, Tarım ve Biyoteknoloji

Üç ana faaliyet

(1,935 milyon avro, 7 yıl)

- 1) Toprak, orman ve su ortamından gelen biyolojik kaynakların sürdürülebilir üretimi ve yönetimi
- 2) "Çataldan Çiftliğe": Gıda, sağlık ve refah
- 3) Sürdürülebilir gıda dışı ürünler ve süreçler için yaşam bilimleri ve biyoteknoloji

Şekil 5

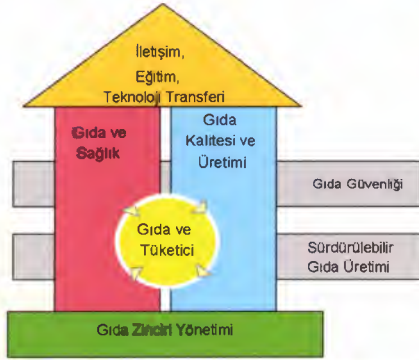
"Çataldan Çiftliğe"- Gıda, sağlık ve refah

- ◆ Gıdanın tüketiciyle ilgili ve toplumsal yönleri
- ◆ Beslenme, diyetle ilgili hastalıklar ve rahatsızlıklar, nütrisyonel genetik (nutrigenomics), gıda gelişimi
- ◆ Yenilikçi gıda ve besin işleme ve paketlenme, akıllı kontrol, atık yönetimi
- ◆ Gıda ve besin için iyileştirilmiş kalite, biyolojik ve kimyasal güvenlik, tespit metotları, risk yönetimi
- ◆ Gıda zinciri, global değişiklikler, toplam gıda zinciri kavramı ve izlenebilirliğin çevre üzerindeki etkileri ve çevrenin bu hususlar üzerindeki etkileri



Şekil 6

ATP Yaşam için Gıda



Şekil 7

Bu çalışmalar sonucunda, bir takım öneriler geliştirdiler. Bu öneriler daha sonra revize edilip bir grup araştırma konuları oluşturuldu. (Şekil 8)

Tüketicinin önemine odaklanmamız ve ardından tüketicilerin sorduğu soruların kaynağına inmemiz ve bunları cevaplamamız gerekmektedir. Bu sorular tüketicinin satın aldığı ürüne güvenmesini ve sanayinin kendisini kandırmaya çalışmadığına inanmasını sağlayan sorulardır.

Beslenme ve gıda söz konusu olduğunda, araştırmada öncelikli bazı hususlar vardır. Gıda maddesine duygusal tepki, yaşlanma ve bilinç fonksiyonları açısından, gıda ve beyin fonksiyonları

ATP Paydaşların Stratejik Araştırma Gündemi Mart 2006

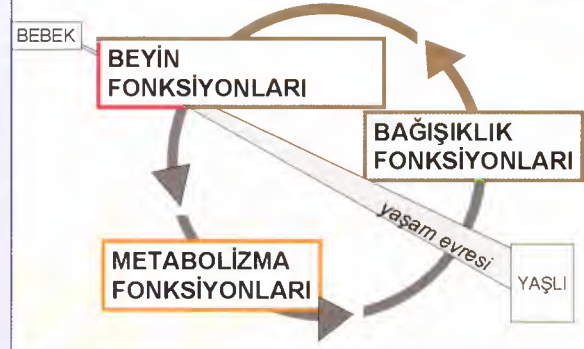
Başlıca Araştırma Konuları

- 1 Sağlıklı seçimin tüketiciler için kolay seçim olmasını sağlamak
- 2 Sağlıklı bir diyet sunmak
- 3 Üstün kalitede, uygunlukta, elde edilebilirlikte ve tüketicinin maddi olarak karşılayabileceği katma değerli gıda ürünleri geliştirmek
- 4 Tüketicilerin güvenebileceği güvenli gıdalar temin etmek
- 5 Sürdürülebilir gıda üretimini başarmak
- 6 Gıda zincirini yönetmek
- 7 İletişim, eğitim ve teknoloji transferi

Şekil 8

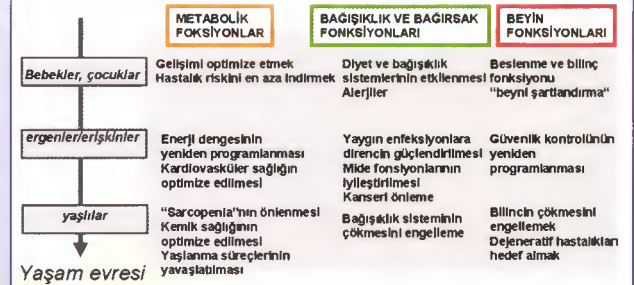
arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Gıdanın gastroentestinal sistem üzerindeki etkilerini ve sistemin bağışıklık tepkilerini bilmek istediler. Bu unsurların, bebeklikten yaşlılığa kadar yaşam döngüsü içinde incelenmesi gerekmiştir. (Şekil 9-10)

Araştırma için KİLİT Bazı İhtiyaçlar



Şekil 9

Araştırma için KİLİT İhtiyaçlar



Şekil 10

Gıda güvenliği ve üretime gelince, tüketicilerin tercihlerinin, kabullerinin ve ihtiyaçlarının tepede yer aldığı oldukça eşgüdümlü bir sistem görmek istediler. Bu sayede hedefler belirlenerek süreçler ona göre düzenlenebilecekti. Eğer yağı azaltılmış bir gıda üretirseniz, bu gerçekte tam yağlı ürünle aynı tatta olur. Şu ana kadar böyle bir ürün

bulamadım ama bir ürünün geleneksel tadıyla aynı lezzeti yakalaması için kat edilmesi gereken daha çok yol vardır. (Şekil 11)



Şekil 11

Gıda güvenliğine gelince, burada oldukça bütünleşik bir kavram söz konusudur. Tüketici gıdasının güvenli olduğunu bilmek istiyor ama eğer üretici, hammaddeden başlayıp tedarik zincirinden geçerek kendi fabrikasındaki üretimin her aşamasında olası bütün kontrollerin yapılmasını ve izlenmesini sağlayan bütünleşik bir izlenebilirlik sistemi uygulamıyorsa, burada güvenli bir üründen bahsedilemez. Gıda üreticileri için güvenli olmayan bir ürün satmaktan daha riskli bir operasyon yoktur. Bu konulara gerekli önemi vermezseniz, AB üyesi olun ya da olmayın, işinizi bir gecede kaybedebilirsiniz. (Şekil 12)

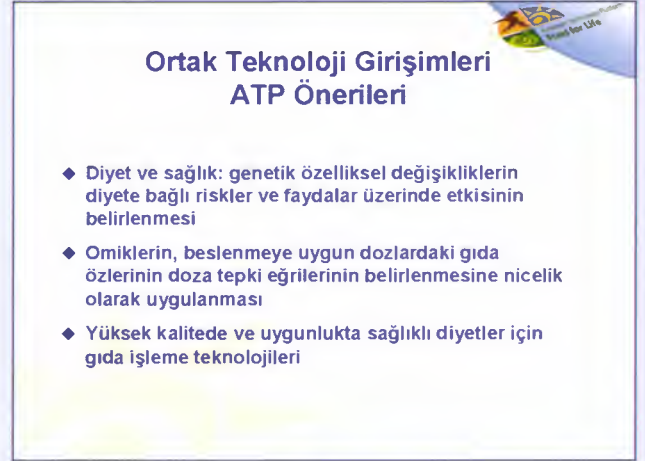
Gıda zinciri çok karmaşıktır ve bunu düzenlemenin daha iyi bir yolu olmalıdır. Çiftçi tüketicinin istediği şeye sahiptir ama oldukça karmaşık bu zincirin verimliliğini artırmak için anlaşılması gereken daha çok husus bulunmaktadır.



Şekil 12

Çalışma gruplarının üzerinde yoğunlaştığı önerilerde biri, Avrupa Komisyonu'nun sanayi ve kamu sektörleri arasında ortak teknoloji girişimlerinin kurulduğunu görmek istemesidir. Geleneksel olarak gıda sektörü, bu sanayideki diğer rakiplerle işbirliği yapma konusunda pek istekli değillerdi. Ancak ürünlerini yaratmakta

kullanabilecekleri bilgide önemli bir ilerleme görmek istiyorlarsa, kamu sektörüyle daha yakından çalışmak zorunda olduklarını anlamaya başladıklarını düşünüyorum. Bu sorumluluğu taşıdıklarını, sadece kendi araştırma personellerinin sağladığı girdilerle değil, aynı zamanda nakit girdisiyle de göstermek zorundadırlar. Bundan daha fazla kaçamazlar. (Şekil 13)



Şekil 13


Rekabet üzerinde etkileri olan faktörler nelerdir? Öncelikle tam olarak tespit edilmesi zor ama genellikle de çok düşük düzeyde olan riskleri kontrol etme konusunda her zamankinden daha kararlıyız. Tüketiciler kimi zaman, bir gıda ürünündeki en ufak riske karşı, örneğin kalp hastalıklarına neden olan doymuş yağ oranı gibi sağlığı doğrudan etkileyen risklerden daha fazla duyarlı olabilmektedirler. Bir üründeki böcek ilacı kalıntıları üzerine yapılan bir yayına, ürün içindeki fazla doymuş yağ oranından daha büyük tepki göstereceklerdir. Tüketiciler üzerindeki etkisi henüz kanıtlanmamış, riskin bilimsel olarak kanıtlanmadığı hususlar için yönetmelikler olmasına da büyük önem vermekteyiz. Buna ek olarak çevresel etkiler üzerindeki kontrollerin artırılması da çok önemlidir. Eğer bu sürece biri dur demezse, yönetmelik sayısının daha da artması kaçınılmazdır. Kontrol sağlamanın bilimsel zemini zayıf olduğu için tarife dışı ticaret bariyerleri konulmaktadır.

Rekabeti etkileyen, araştırmayla ilişkili diğer hususlar, üye ülkelerin araştırma faaliyetlerinin eşgüdümlü olmamasıdır. Yapılan araştırmaları incelemedikleri için aynı konularda birden çok araştırma yapılmaktadır. Bundan başka, kamu otoriteleri, gıdaların geliştirilmesini teşvik etmek için teklifleri kullanmamaktadır. Sanayi ve yüksek eğitim ve araştırma merkezleri arasındaki personel değişimi yetersizdir. Gıda sektörüne giren en iyi öğrencilerin sayısı, bankacılık, bilişim teknolojileri, vs. sektörlerle girenlerden çok daha azdır, yani bilimsel kariyer en iyi öğrencilere çekici gelmemektedir. Üniversiteler, araştırma enstitüleri lider konumda olmalıdırlar.

Genel olarak ArGe harcamaları sanayide ve kamu sektöründe düşüktür. AB'nin Ortak Tarım Politikası değiştirilmiştir ama aşırı derecede olumsuzdur çünkü çiftçilere değişmemeleri ve verimli olmamaları için bir destek sistemi getirmiştir. KOBİ sektörü daha az rekabetçidir ve teknolojik bilginin artırılması için bir şeyler yapılmak zorundadır. Şu anda olduğu gibi, AB'nin araştırma için verdiği fonların daha fazla kullanılması gerekmektedir. Tarım sektörü ve gıda sektörü arasında çok az miktarda birleşik faaliyet vardır. Fikri hakları korumak için patent almak aşırı derecede zordur. Şimdiye kadar Avrupa Yatırım Fonu'nun sektöre çok az etkisi olmuştur.

Teknoloji programı için bir sonraki adımlar, <http://etp.ciaa.be> internet adresine girilerek incelenmesi, yorum yapılmasıdır. Bu, açıklığı sağlamanın ve olabildiğince çok insandan geri besleme almanın en önemli yoludur. Stratejik Araştırma Gündemimizi geliştirip yeniden tanımlayacağız. Komisyon ile 7. Çerçeve Programı üzerine diyalog halinde olacağız. Ulusal danışmanlıklara büyük önem vereceğiz.

Yansıda Ulusal konsültasyonların amaçları yer almaktadır. (Şekil 14)



Ulusal Konsültasyonların Amaçları


- ◆ Stratejik Araştırma Gündemi (SAG) için, ATP Vizyonu ve Paydaşların Önerisi üzerine bir diyalog başlatmak,
- ◆ Katılımcıların SAG'ne ilişkin geri beslemelerini almak,
- ◆ Ulusal araştırma programlarının ulusal-ötesi ya da Avrupa programları içinde entegrasyonunu ve uyumunu sağlamak için planlar geliştirmek

Aynı zamanda

- ◆ Ulusal Gıda Platformu için fırsatları tespit etmek [faydalı ama gerekli değil],
- ◆ ATP Mirror Group için potansiyel temsilcileri tespit etmek,
- ◆ Gelecekteki ATP faaliyetlerine dahil edilebilecek istekli katılımcıları tespit etmek

Şekil 14

Yansıda Ulusal konsültasyonlarda sorulacak sorular ele alınmıştır. (Şekil 15)



Ulusal Konsültasyonlarda sorulacak sorular

- ◆ ATP Yaşam için Gıda'nın vizyonunu paylaşıyor muyuz? yorumlar/öneriler
- ◆ SAG'yi ve kilit hususlarını destekliyor muyuz? yorumlar/öneriler/öncelikler
- ◆ Ulusal düzeydeki boşluklar nelerdir? SWOT (Güçlü ve Zayıf Yönler – Fırsatlar ve Tehditler) analizleri
- ◆ Boşlukları en iyi şekilde nasıl doldurabiliriz ve fırsatları nasıl yakalayabiliriz?
- ◆ Avrupa ya da ulusal/bölgesel düzeyde elde edilecek fayda nedir?
- ◆ Mevcut yatırımlarımız nedir ve ATP'yi iletmek için ne kullanabiliriz?
- ◆ En iyi nasıl katkıda bulunabiliriz?

Şekil 15

Eskiden İngiltere'de sadece Türkiye'den gelebilen bazı ürünler vardı. Örneğin şam fıstığı eskiden sadece Türkiye'den gelirken şimdi ABD'den gelen şam fıstıkları, bademler, fındıklar bulabiliyoruz. Neden? Bu soruyu ve diğer soruları cevaplandırmayı sizlere bırakıyorum. (Şekil 16)



Türk ihracat pazarları



Tüketiciler kaliteden memnunlar mı?
İstikrarlı ve güvenli mi?
Pazar payı artıyor mu?



Pazar payını artırmak için ne yapılabilir?
Üretim ve tüketim arasında dikişsiz bir bağlantı mı var?





© 2014 A. Kumbungu 2008

Şekil 16

Şemsi Kopuz

Değerli konuşmacılarımız bu salonda bulunan konuklarımızın onayladığı, çeşitli konferanslarda ve panellerde bulduğumuz noktaları bizlerle paylaştılar. Temel değerlendirmelere bakıldığında, böyle bir coğrafya, 2000'li yıllarda ulusal tarım ve hayvancılık politikalarının belirlenmemiş ve buna bağlı gıda sanayinin politikalarının belirlenmemiş olması düşündürücüdür.

Üç yıl önce yaptığımız bir arama konferansında, temel sorunun "ulusal tarım ve hayvancılık politikalarının olmaması" olduğuna karar vermiştik. Bu ülkede enerji ve mazot kaçakçılığını senelerce duyduk. Ama Türkiye'de birkaç seneden beri, kaçak şeker, kaçak et ve kaçak çay gibi kaçak gıda malzemelerinden bahsedilmektedir. Muharrem Bey'in belirttiği gibi, 1980li yıllardan sonra Cumhuriyet'in kurulduğu yıllarda geçerli olan, devletin KİT işletmelerinin o günkü gerçekleri doğrudu ancak zamanla gelişen dünya, serbest piyasa değerleri doğrultusunda liberal ekonomiye geçişte KİT'leri maalesef Türk gıda sanayinin üzerinde bir kabus gibi gördük. Bugün ülkemizde bu sanayi kolunun gelişmemesindeki ve ulusal politikaların belirlenmemesindeki en büyük etkenlerden biridir bu. Bugüne kadar arz-talep dengelenmemiştir. Özetle, "benim köylüm, benim işçim, benim memurum" felsefesi iflas etmiş durumdadır. Devletin kaynakları da, imkânları da ortadadır.

Bugün dünyada şeker fiyatları ortalama 350-400 dolarken, siz şekeri 1.200 dolara mal ediyorsanız, o zaman kaçakçılığı cazip hale getirirsiniz. Sadece denetlemek, bu işin çözümü değildir. Bu şeker örneğini hep veriyorum. Şeker Fabrikalarını özelleştirmeyen üç ülkeden bir tanesiydik. Bunlar

Küba, Kuzey Kore ve Türkiye'ydi, Küba bu tesislerini özelleştirdi ve turizme açtı, Türkiye'de ise devlet halen şeker, çay, yağ, fındık işinin içindedir. Böyle bir ortamda ulusal politikalarından nasıl bahsedebilirsiniz? Verilere göre nüfusun %33'ü tarım işçisi ve devlet de herhalde böyle bir kaynağı bırakmak istemiyor. Bugüne kadar görev zararları Hazine'ye atılıyordu ama IMF ile yapılan anlaşma çerçevesinde artık IMF bu zararları kabul etmiyor. Bu çerçevede zararlı olan KİT kuruluşlarının özelleştirilmesi umarız bir an önce gerçekleştirilir.

Türkiye'de geçen sene 7,5 milyar dolar tarıma dayalı gıda ihracatı, 5 milyar dolar da ithalat olmuştur. Bu sene, ilk üç ihracatta gıda sektörünün ilk 8 aylık dönemde 4,7 milyar dolarlık ihracatımız var. Yıl sonuna kadar 8-9 milyar doları bulmayı umuyoruz. Yaklaşık 14 milyar dolarlık dış ticaret hacmi ve 65 milyar dolar iç pazarda üretilen katma değerle Türkiye'deki en öne açık sektörlerden biridir gıda.

Ulusal tarım ve hayvancılık politikalarının belirlenmemesindeki en büyük etkenlerden biri de, tarım tarafı ve sanayi tarafının birbirlerine uzak olmasıdır. Oysa AB ve gelişmiş bütün sanayi ülkelerinde tarım ve sanayi entegrasyonu mükemmeldir. Hiçbir zaman bu iki taraf bir araya gelip sanayinin talepleri, toprak reformu, tarım reformu üzerinde konuşmamışlardır. Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Dernekleri Federasyonu ile bunu başarmayı umuyoruz.

Türkiye'de bir takım ilkleri yapmaya başladık. AB'de 20 sene önce, Japonya'da 25 sene önce üretilen fonksiyonel gıdalar bizde üretilmiyordu ancak devlet, sanayiciler ve üniversiteler ortak çalışarak Türkiye'de bir fonksiyonel gıdalar pazarı açtık. Bu, gıda sanayi içinde bizim birlikte hareket etmemizin ortaya çıkardığı sinerjinin yarattığı katma değerdir. Bugün AB'de sivil toplum örgütü olarak gıda sanayini temsil eden çok az sivil toplum örgütü vardı, olanlar da alt derneklerdi. Biz Avrupa Gıda İçecek Konfederasyonu'na Türkiye olarak üye olduk, üye olmakla kalmayıp, AB üyesi statüsünde olmamamıza rağmen Yönetim Kurulu'nda yer aldık.

Türkiye'de 40.000 işletme bulunmaktadır. AB'de toplam bu kadar işletme yok. Bizdeki işletmelerin de çoğu KOBİ'dir. Geçen sene İstanbul Sanayi Odası'nın yaptığı en büyük 500 firma anketinde yer alan firmaların, bu yıl yavaş yavaş aşağı doğru gittiğini görmekteyiz. Türkiye'de verimli çalışanlar, marka oluşturanlar, enerjisini daha çok performansını üst düzeye taşımak için harcayanlar, bu ligde oynamaya devam edeceklerdir.

Sorular ve Katkılar

Ankara'dan katılıyorum ve orada Sinan Aygün her konuşmasında Çin'den bahsediyor. Ben hiç

olmazsa gıda sektörü için bunun geçerli olmayacağını düşünüyordum ama burada da aynı şeyle karşılaştım. İzzet Bey, Çin'i Türk gıda sanayi için bir tehlike olarak görüyor musunuz?

İzzet Karaca

Yan sanayi konusunu bir örnekle açıklamak istiyorum. Bildiğiniz gibi bizim dondurma operasyonumuzda Algida var. Algida için, dünyada çok az ülkede verilen bir izni alarak çikolatasını Türkiye'de üretmeye başladık ve bunu yaklaşık 3-4 yıl içinde geliştirdik. Bir başka örnek, Türkiye'de operasyona başladığımız zaman, dolaplarımızı veya kabinlerimizi %95 oranında Avrupa'dan ithal ediyorduk, şimdiyse %95 oranında yerli sanayiciden temin ediyoruz. Bunu yapmakla da yetinmedik ve Türk yan sanayicisinin Avrupa'da ve diğer ülkelerde tanınması için bu kabinlerin ithalatına başladık. Benzer şekilde, burada geliştirmeler yapıldıktan sonra, şemsiyelerin de Avrupa'ya ithalatı başlamıştır. Yan sanayici için elimizden gelen her şeyi yapmaktayız. Bizim ürettiğimiz malların %95'i Türkiye'de üretiliyor. Hem gıdada, hem kozmetikte hem de deterjanda, en az bir Türk yan sanayicisi kadar elimizi taşın altına sokuyoruz.

Çin, bir çok sektörde tarıma ve gıdaya göre çok daha büyük bir tehdittir. Taze gıda başta olmak üzere genel olarak gıda ürünlerinde yerellik ve yakınlık önem taşımaktadır dolayısıyla bu sektör için Çin'i göreceli olarak daha az tehdit olarak görüyorum.

Soru

Bütün konuşmacılarımız, Türkiye'nin tarım ve gıda konularında plan ve programının olmadığı konusunda hemfikir oldular. Yabancı misafirimiz de Avrupa'nın yaptığı bir programdan, Avrupa Teknoloji Platformu'ndan söz etti. Platform, Avrupa'nın gıda konusunda gelecek 15 yıllık planını yapmıştır ve bu konuda yüzün üzerinde sanayici ve tüketici derneklerinin katkılarından faydalanmıştır. Hem vizyon dokümanının hazırlanmasında hem de araştırmanın yapılmasında TÜBİTAK'ın da katkıları olmuştur. Platform Türkiye'nin görüşünü almak üzere haftaya Türkiye'ye geliyor. David Lindsay de o toplantı için tekrar gelecek. Burada onbeş yıllık araştırma planlarını anlatıp Türkiye'nin görüşünü alacaklar, buna göre de gerekli revizyonları yapacaklar. Bu platformun nimetlerinden yararlanmak için bu konuya öncelik vermemiz gerekmektedir. Örneğin 7. Çerçeve Programı, Teknoloji Platformu'nun oluşturduğu stratejik çalışma alanının gerçekleştirilmesi için bir araçtır. Birçok öncelik platformdan ortaya çıkan araştırma konularından oluşmuştur. Bunun gerçekleşmesi için başka fırsatlar da olacaktır. Avrupa Teknoloji

Platformu, Avrupa'nın gıda zincirinin rekabet gücünün geliştirilmesi için kuruldu diyoruz ama Türkiye'nin de bu gıda zincirinde çok önemli bir payı olduğu bir gerçektir.

Soru

Unilever'in Türkiye'deki satışlarının yüksek olduğunu ama Avrupa'da azaldığını görüyoruz. Bunu neye bağlıyorsunuz?

İzzet Karaca

Avrupa eskide küçülüyordu ama artık eskisi kadar küçülmüyor. Bugün açıklanan 3. çeyrek sonuçlarına göre Avrupa'da bir büyüme söz konusudur. Burada iki tane faktör vardır. Birincisi, ülkemiz çok hızlı büyümektedir. Türkiye son 3-4 yıldır sürdürülebilir bir şekilde %7 büyüyor. İkincisi, biz Türkiye'de çok güçlü bir şirketiz, yani Türkiye %7 büyürken biz, pazar paylarımızı artırarak veya yeni alanlara girerek %20 büyüme oranına ulaşabiliyoruz. Her ülkede büyüme temposu aynı değildir. Türkiye'yi Çin ya da Brezilya ile mukayese ederseniz bizim büyüme oranlarımız birbirine çok yakın ama Avrupa'nın büyüme oranı düşük olduğu için Türkiye'nin büyüme oranı orada yüksek kalıyor.

OTURUM 4B

Yenilikçi Firmaların Öne Çıkan Değeri: Entelektüel Sermaye

Oturum Başkanı:
Şerif Kaynar

K Partners International Yönetici Ortak

Konuşmacılar:
Otto Bauer

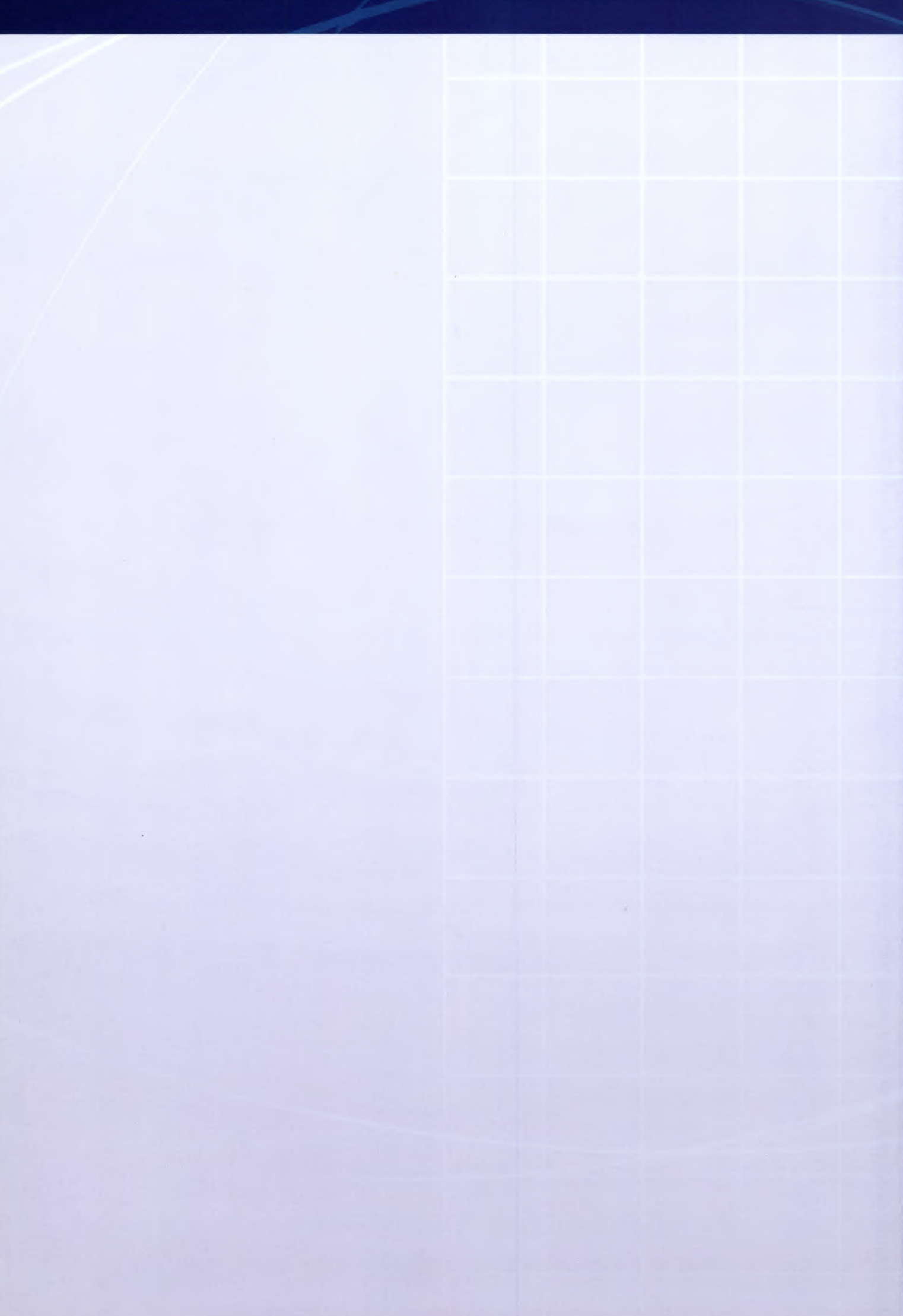
Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı (TEGEV) Başkanı

Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Simon Bensasson

CEDEFOP Halkla İlişkiler ve İletişim Koordinatörü



Şerif Kaynar

K Partners International Yönetici Ortak

Bu bayram sırasında Montreal'deydim. Kanada'nın en büyük firması HydreQuebeck'de doğrudan CEO'ya raporlayacak bir kişi arıyorlardı ve bu adamın görevi chief-diversity-officer idi, yani değişik ülkelerden farklılaştırıcı unsurları görecekti ve şirketin içine katacak kişi.

Bugün Pepsi-Cola'nın başında bir Hintli kadın var. Bu kadının bulunması tamamıyla farklılaştırıcı bir unsur grubun içine katmasıyla oldu. Ben iki gözlemimi daha aktaracağım. Dünyanın en zengin 10 ülkesinin analizini yaptığınız zaman bunlardan 5 tanesinin hiçbir zenginlik kaynağı yok ama soft konuları iyi işliyorlar. Hollanda, Singapur, Japonya ve İrlanda bu ülkelerden. Çok ilginçtir, zenginlik yaratmak herkesin, her şirketin veya her devletin elinde olan bir olanak. Bugünkü konumuz entelektüel sermayeye yatırım yapmak ve bu konuyu geliştirmek.

Otto Bauer

Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı (TEGEV) Başkanı

Ekonomimizi geliştirmek için üniversite ve sanayinin işbirliğinin nasıl olacağından çok böyle bir ilişkinin neden olması gerektiği konusunu işlemek istiyorum. Sanayimizi geliştirmek istiyorsak kalifiye elemana ihtiyacımız var. Hiçbir gelişme kalifiye elemansız olamaz. Aynı şekilde kaliteli eğitim istiyorsak, gelişmiş sanayiye ihtiyacımız var. Bu çift taraflı bir yol. Eğitimde üniversiteler, okullar ve sanayi birbirlerine yaklaşmak durumundalar. Hedef sadece sanayiye geliştirmek olamaz, aynı şekilde mesleki eğitim de hedeflenmelidir. Kalifiye olmayan işgücünden kalifiye işgücüne geçiş, sanayisiz olamaz.

Bu tabloda bazı ülkelerin eğitime ayırdıkları bütçe, nüfusları ve ihracat rakamları yer almaktadır. İhracatı fazla olan ülkelerin eğitilmiş işgücüne sahip olması gerektiğini görmekteyiz. Malezya'ya bakacak olursak 24 milyon nüfusu var ve eğitime %8 pay ayırarak 147 milyar dolarla

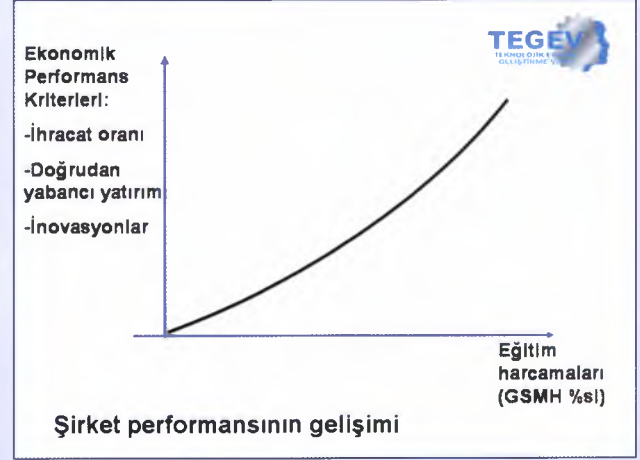
Ülke	GSMH'dan Eğitim ayrılan pay	Nüfus	İhracat
Malezya	8.1	24.3 Mil.	147 Milyar USD
Türkiye	3.6	70 Mil.	72 Milyar USD
Finlandiya	6.4	5 Mil.	67 Milyar USD
Tayland	4.6	64.6 Mil.	106 Milyar USD
Singapur	3.7	4.4 Mil.	204.8 Milyar USD
İspanya	4.5	43 Mil.	194.3 Milyar USD

2005 verileri

Şekil 1

Türkiye'nin 2 katı ihracat rakamına ulaşmış durumda. İspanya'ya baktığımızda ise gene Türkiye'den az bir nüfusa sahip, eğitime ayırdığı pay %4.5 ve ihracat rakamı da (194 milyar dolar) Türkiye'nin 2 katından fazla. Dolayısıyla ihracatımızı nasıl artırabiliriz diye düşünmeliyiz. Bu, şirketler için bir ihtiyaçtır, toplum için bir ihtiyaçtır. Bunun için bir kuvvete ihtiyacımız var ki o da eğitim. (Şekil 1)

Ekonomik kuvveti oluşturan faktörlere, ihracat oranı, yabancı yatırımlar ve inovasyonlardır. Yatırımın inovasyon üzerindeki hızı, eğitime dayanmaktadır. (Şekil 2)



Şekil 2

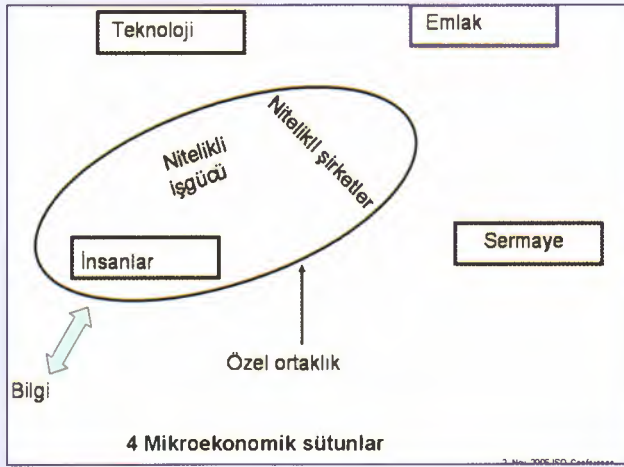
Dünyamız değişiyor. Etrafımızdaki her şey değişim içinde. Bu arada teknoloji, doğa, toplum, yaşam, ekonomik hayat her gün değişmekte. Her gazeteyi açışımızda bir gün önce olmayanın bugün var olduğunu, değiştiğini görüyoruz. Gün geçtikçe dünya daha karmaşıklaşıyor, ekonomi daha karmaşıklaşıyor, teknoloji büyük değişim içinde, yaşam gittikçe daha az güvenli oluyor. İşsizlik, teknolojiden uzaklık, aile bağlılığının azalması ve terör; yaşamın gittikçe daha az güvenli olmasının sebepleridir. Ekonomik globalleşme, uluslararası rekabet, otomasyon sayesinde çok değişmekte ancak işsizlik gibi sorunlar da negatif yönde etki yapmaktadır. Bize düşen bunları



Şekil 3

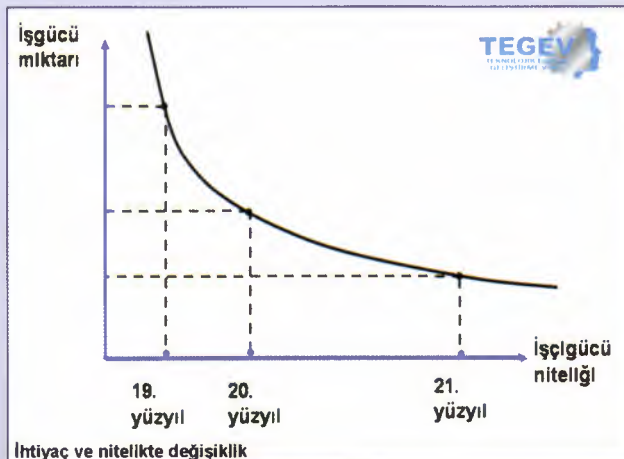
yönetebiliyor olmaktadır ve bunun için de eğitim şarttır. (Şekil 3)

4 temel parametre, yani üretimin temel faktörleri; teknoloji, emlak, kapital ve insandır. Bunlara şimdi beşincisi eklenmiştir, o da bilgidir. Bilgi, bugünün rehberi, geleceğin de en önemli faktörüdür. İnsanlar ve teknoloji için bilgi, ileri teknolojiyi oluşturmak için de bilgili insan gerekmektedir. Okuduğumuz gazeteden, elektronik postalara kadar bilgi, aklımıza gelebilecek her yerden bize ulaşmaktadır. O kadar çok bilgi akışı var ki bunları idare etmek, okumak, öğrenmek için zaman yeterli olmuyor. Dolayısıyla düşünce yapımızı değiştirmemiz gerekiyor. Nicel işgücü değil kalifiye iş gücüne, sadece firmalara değil nitelikli firmalara ihtiyacımız var. Bu yüzden de eğitimde değişikliklerin yapılması zorunludur. (Şekil 4)



Şekil 4

Gelecekte firmalarda çok fazla kişi olmayacak, bunun yerine ihtiyaç kadar insan yer alacak ve eleman fazlalığı gibi bir durum yaşanmayacak. Yatırımı, işgücünün niceliğine değil, kalitesine yapıyor olacağız. Ancak geride kalan kişilerin kalitesini yükseltmediğimiz sürece ihtiyaç sayımızı bilemeyeceğiz. Güvende olmak için şimdiki gibi yedek işçiler beslenmeyecek, aksi takdirde işsizlik sorunuyla karşılaşacağız. İşsizlik sadece Türkiye

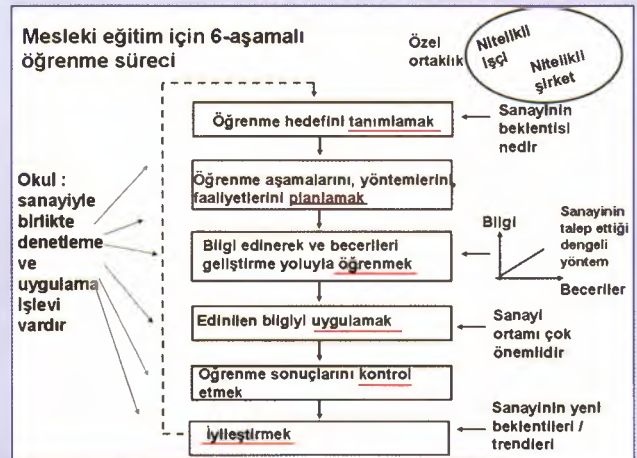


Şekil 5

için değil bütün dünya için bir sorundur. Bununla nasıl başa çıkılacak? İnsan azaltmak, eleman çıkarmak iyi bir yöneticilik değildir. Çözüm, şirkete seviye atlatırken çalışanı da eğitmekten geçer. (Şekil 5)

Bir başka çözüm de araştırma ve yeni iş alanlarının açılıp yatırım yapılmasıdır, ancak bunun için de yine nitelikli işgücüne ihtiyaç vardır. Örneğin yabancı bir firmanın Türkiye'ye gelip yatırım yapmayı düşünmesi için, o konuda nitelikli elemanın var olup olmadığı önemli bir ölçüttür. Stuttgart'da nanoteknolojiyle çalışan bir firmayla bağlantıya geçtiğinizi düşünün. Bu firmanın sizinle birlikte çalışıp yatırım yapması için uzman işgücüne ihtiyacınız vardır. Dolayısıyla yatırımın olup olmama koşulu buna bağlıdır. Bunlar dünyada olan uzmanlıklardır. Eğer yatırımı buraya çekmek istiyorsak uzmanlar yetiştirmemiz lazım. Aynı şey otomotiv sektörü için de geçerlidir. Türkiye'de biliyorum ki otomotiv önemli bir sektör. Gelişen teknoloji aynı hızla arabalara da yansımakta. Bu önemli sektörü kaybetmek istemiyorsanız uzmanların yetişmesi gerekiyor.

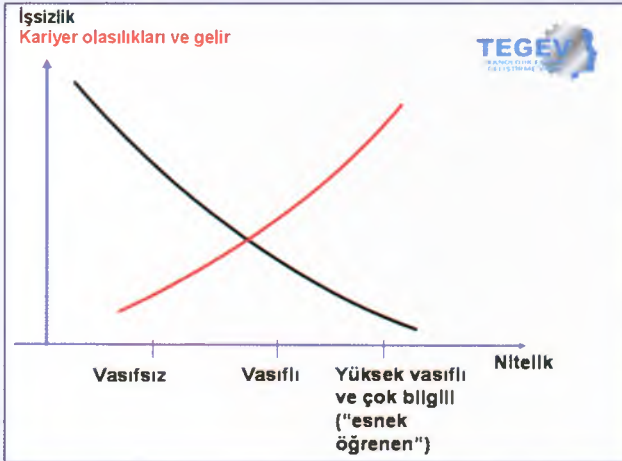
Öğrenme daha önce de bahsettiğim gibi okul-üniversite işbirliği içerisinde olduğu takdirde çok yararlı olacaktır. Sanayi, sanayide çalışan kişi ve okul arasında doğal bir şekilde ortaklık kurulmakta ve bunun sonucunda nitelikli işgücü ve nitelikli firmalar ortaya çıkmaktadır. Tüpsel öğrenme sisteminde öncelikle hedefi belirlemek ve tanımlamak gerekmektedir. Daha sonra öğrenmenin adımlarını planlamak, sonrasında ise öğrenme-bilgilenme süreci gelmektedir. Öğrenmenin anahtar kelimesi uygulamadır. Öğrenme sürecindeki kişinin bu öğrendiklerini de uygulaması gereklidir. Öğrenmenin anahtarı öğrendiğini yapmaktır. Yaptığımızı kontrol etmek ve geliştirmekle tamamlanan bir süreçtir. Başarılı ekonomilerde nitelikli işgücü sağlayabilmek için uygulanan öğrenme süreci sistemidir. Elbette gözetim ve kontrol sorumluluğu okuldadır ancak standartları, beklentileri tanımlamak ve öğrenme sürecine aktif olarak katılma sorumlulukları sanayidedir. Türkiye bu konuda şanslıdır çünkü hem yöneticileri hem de



Şekil 6

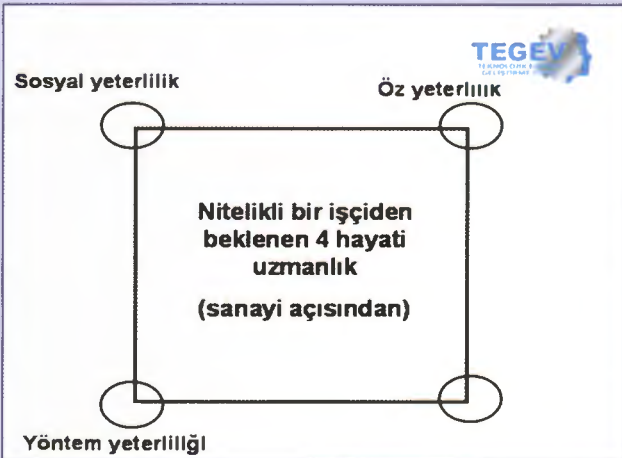
öğrencileri var. Burada yapılması gereken, öğrendiklerini uygulayabilecekleri yerler bulmaktır. (Şekil 6)

Acil olarak büyümemiz gerekirken nitelikli işgücüne ihtiyacımız olduğu için, bu çok önemli bir konudur. Nitelikli işgücü için sanayi-okul arasında bir ilişki olması hem işsizliğin önüne geçilmesinde hem de kariyer açısından etkilidir. Nitelsiz işgücünün bugünlerde ekonomide hiç şansı yok. Sürekli öğrenmeye açık olmak, nitelikli insanın hem iş bulmasını garantilemekte hem de kariyer sahibi olmasını ve iyi para kazanmasını sağlamaktadır. (Şekil 7)



Şekil 7

Nitelikli işgücünden sanayi olarak, sosyal, yöntemsel, kişisel ve davranışsal yeterlilik beklenir. Bunlar öğrenme sürecinde kişide oluşturulması gereken özelliklerdir. Kişisel yeterlilik, motivasyon oluşturan unsurlardan bir tanesidir. Kişinin kendini motive edebilmesini geliştirmeliyiz ki iş hayatında uygulamaya geçtiğinde nelerden motive olabileceğini, motivasyonu yenilemeyi bilebilsin. Sağlık bir diğeridir. Değişime hazır olmak, sanayinin işgücünden beklediklerinden biridir ve bu aynı zamanda sanayinin gerekliliği de olabilir. Burada yer değişiklikliklerine hazır olabilecek işgücü gerekli olacaktır. Öğrenme sürecinde bunu geliştirerek hazır hale getirebiliriz. (Şekil 8)



Şekil 8

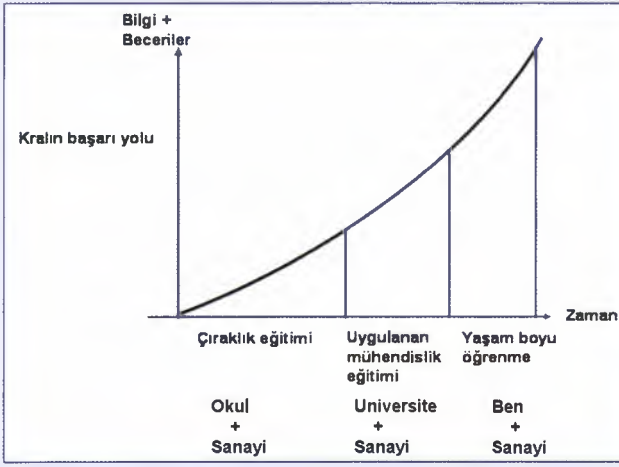
Sosyal yeterlilikte ekip çalışması öne çıkan unsurlardan biridir ve işletme için çok gereklidir. Elemanın bu konuda yetiştirilmesi de gene öğrenme aşamasında olacaktır. 16-18 yaş arasındaki öğrenim sürecinde ekip çalışması, sunum teknikleri, kendini ifade edebilme özellikleri geliştirilebilir. Bizim yaşamızda bunları öğrenmek imkansızdır, işte onun için okul, sanayi işbirliği çok önemlidir. Yöntemsel yeterlilik de yaratıcılık önemlidir ve yaratıcılığın kullanımı sanayide inovasyon olarak ortaya çıkar. Türkiye'nin inovasyon açısından zayıf olmasının sebebi budur. Dünyaya bakacak olursak Malezya, Çin, Hindistan gibi ülkelerde inovasyon eksikliği vardır. Bunun geliştirileceği yer okul dönemidir. Özgür düşünce, yaratıcılığın serbest bırakılmaması inovasyona açık bir toplum olmasını engelliyor. Davranışsal yeterlilikte yapma isteği aynı şekilde gençken öğrenilen bir unsurdur. "Öğrenmek istiyorum," "beni şu eğitime gönderin" bunu diyebilmeyi genç yaşlarda verebilirsiniz. Bunun tersi olan pasif yapıda olma sebebiz bunun oluşmasına yönelik eğitim almamış olmamızdır.

Özet olarak okul sanayi işbirliğinin nitelikli işgücü için kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu söylüyoruz. Sanayinin gelişmesi ve büyümesi için bu gereklidir. Büyümek finansal ve yapısal kaynakların paylaşımı demektir. Bunları devletten ve hükümetten beklememek gerek, dolayısıyla bilgi ve becerileri paylaşmaya ihtiyaç vardır. Sanayi meslek okullarının eğitim standartlarını ve gerçek ekonomik çevrenin tanımını getirir ve iş sahaları sağlar ve okullarda eğitimin hedeflerini tam olarak yerine getirmeyi garantiler.

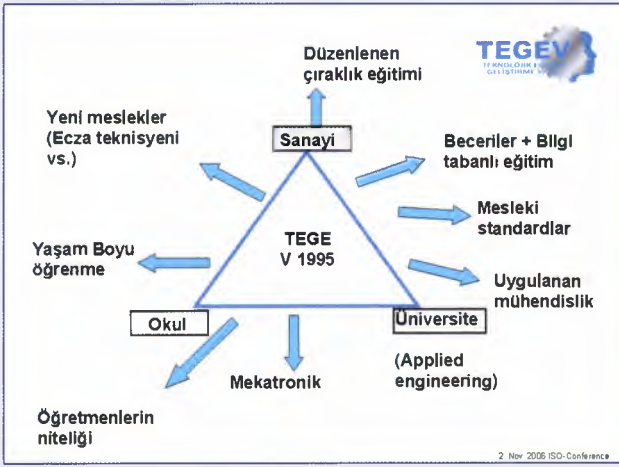
Buna örnek olarak Alman ikili meslek okullarının sistemini verebiliriz. Herkesin kabullendiği üzere Alman endüstrisindeki Alman makinalarının başarılı olmasını sağlayan bu sistemdir. Türkiye'den gidip bu eğitime katılanlar, Almanlardan bir farkı kalmayarak sanayide yerlerine almaktadırlar. Dolayısıyla burada geçerli olan sistemdir ve sistem ülkesine bağlı değildir. Bunu her yerde uygulayabilirsiniz. Bu sistem, Meksika'da, Çin'de hatta Türkiye'de bile bazı şirketlerde uygulanmaktadır.

Bilgi ve beceri başarıya giden yol için gereklidir ancak amaçsız, kopuk bilginin bir yararı yoktur, paylaşılması gerekir. Okul-sanayi işbirliğindeki paylaşım çiraklık seviyesinde başlar; üniversite sanayi işbirliğindeki paylaşım uygulanan mühendislik eğitimidir ve kişinin kendi ile sanayi arasındaki ilişkiyle yaşam boyu öğrenme devam eder. (Şekil 9)

1995'te kurulan TEĞEV bir vakıftır. Üniversite, okul ve üniversite arasında köprü görevi görmektedir. Bunun için konferanslar, seminerler, konuşmalar düzenliyoruz. Devlet kurumları ile aktif ilişki içindeyiz. Amacımız bilgi ve becerinin gelişmesi sağlamaktır. (Şekil 10)



Şekil 9



Şekil 10

İstatistiksel karşılaştırmaya tekrar bakalım olursak Çin'in yüksek büyüme hızını ve yüksek dış ticaret gelirini görüyoruz buna rağmen Türkiye'nin vasat büyüme hızını ve eksik olan dış ticaret hacmini görüyoruz. Buna sebep eğitimidir. Sebepi Çin'de olması veya ucuz olması değil sadece eğitimidir. Çin'in eğitim ve ARGe'ye ayırdığı bütçe Avrupa'nın toplam bütçesi kadardır. Üniversiteler, sanayinin içinde, sanayi ile işbirliğinde yüksek nitelikli işgücünü yaratmaktadır. (Şekil 11)

Economy	% change on year ago			Latest 12 months, \$bn		Foreign reserves* \$bn, latest
	GDP	Industrial production	Consumer prices	Trade	Current account	
China	+11.3	+16.7	+ 1.0	+127.0	+160.8	941.1
Hong Kong	+ 9.3	+ 7.0	+ 2.3	+20.8	+20.8	127.4
India	+ 9.3	+ 9.8	+ 6.7	+10.6	+10.6	158.0
Indonesia	+ 7.0	+ 3.0	+14.9	+ 3.8	+ 3.8	38.5
Malaysia	+ 5.9	+ 7.3	+ 4.1	+10.5	+10.5	78.8
Pakistan	+14.3	+14.3	+ 7.6	-12.5	- 5.0	11.6
Philippines	+ 5.5	- 4.3	+ 6.3	- 3.8	+ 2.9	16.3
Singapore	+ 8.1	+19.6	+ 1.1	+33.0	+38.3	129.9
South Korea	+ 5.3	+ 4.4	+ 2.9	+18.0	+ 6.0	227.0
Taiwan	+ 4.8	+ 7.9	+ 0.6	+11.3	+20.6	261.0
Thailand	+ 4.9	+ 6.1	+ 3.8	- 2.3	+ 2.8	57.1
Argentina	+ 8.6	+ 8.8	+10.7	+11.5	+ 6.7	25.1
Brazil	+ 1.2	+ 3.2	+ 3.8	+46.1	+12.5	66.1
Chile	+ 4.5	+ 1.9	+ 3.8	+17.0	+ 2.2	16.3
Colombia	+ 3.7	+10.0	+ 4.7	+ 0.8	- 2.0	14.6
Mexico	+ 4.7	+ 6.9	+ 3.1	- 4.1	- 0.6	83.0
Peru	+ 6.9	+11.7	+ 1.9	+ 6.3	+ 1.3	13.5
Venezuela	+ 9.2	+13.7	+14.9	+37.2	+29.5	23.8
Egypt	+ 5.9	+ 4.0	+ 8.4	-11.2	+ 2.1	23.2
Israel	+ 6.2	+12.3	+ 2.4	- 7.9	+ 4.4	28.1
Saudi Arabia	+ 6.6	na	+ 2.1	+126.5	+90.7	24.0
South Africa	+ 3.6	+ 6.1	+ 5.0	- 7.9	-11.7	21.9
Czech Republic	+ 7.4	+10.5	+ 2.9	+ 1.6	- 3.4	30.4
Hungary	+ 3.6	+12.2	+ 3.0	- 3.5	- 7.9	20.8
Poland	+ 5.5	+14.3	+ 1.1	- 2.4	- 4.2	6.3
Russia	+ 6.4	+ 2.9	+ 9.7	+11.4	+21.4	252.2
Turkey	+ 6.4	+11.4	+10.3	-50.1	-28.7	57.0

Şekil 8

O bölgedeki diğer ülkeler de gelişim göstermekte

ve nitelikli işgücünü oluşturma projelerini uygulamaktadırlar. Örneğin, Vietnam 35 milyon çalışanını, sanayi işbirliği ile eğitimden geçirme programı yapmaktadır. %8'lik büyüme hızıyla yüksek büyüme hızına sahip ülkelerden biridir ve bunu daha artıracaklardır.

Hepimizi okul, üniversite sanayi programında, sanayideki, ekonomideki yarınımızda başarılı olmak için ortak olmaya davet ediyorum. Yalnız bir şey yapılması mümkün değil.

Şerif Kaynar

Sorularınız varsa en sonunda alacağız. Şimdi Otto Bauer, eğitimin devamlı bir proses olduğunu ve işyerinde de devam ettiğinin altını çizdi. Kariyer günlerinde değişik liseler veya üniversiteler beni çağırıyorlar. Üniversite 3. sınıftakilere, hangi meslekleri seçeceklerine ilişkin konuşmalar yapıyorum. Şirket seçerken şu üç noktaya dikkat edin diyorum. Birincisi, o şirketin pazardaki pazar payı, ilk üçün arasında olursa büyük fayda sağlar, diyorum. İkincisi, şirketin uğraştığı konunun dünyadaki gidişatı, doğru sektörde faaliyet gösterip göstermediği çok önemli, diyorum. Ama en önemlisi üçüncüsü; o şirket insana değer veriyor mu? Bunu anlamanın çok değişik yöntemleri vardır. Kendi insanlarını sürekli geliştiriyor mu, eğitiyor mu? Şirket, istifa eden elemanlarıyla bir çıkış (exit) konuşması yapıyor mu? Çıkış konuşması Batı'da bir standart haline geldi. Çalışanın neden o şirketten ayrıldığını öğrenerek kendilerine çok büyük bir katkı sağlıyorlar.

Dr. Yılmaz Argüden hakiki bir doktor. Kendisine doktor diyorum çünkü şirketler çok iyi veya çok kötü veya normal gittikleri zaman doktor Yılmaz'ı çağırıyorlar ve kendisi de bu konuda şirketlere danışmanlık yapıyor.

Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Bana, yenilikçilik ve entelektüel sermaye gibi çok önemli bir başlıkta belli konuları paylaşma fırsatını verdiğiniz için teşekkür ederim. Yenilikçilik dediğimiz zaman insanlar genellikle yeni bir ürün, hiç bulunmamış, başka yerde emsali olmayan bir şeyi ortaya çıkarmak olarak algılıyorlar. Oysa yenilikçilik sadece üründe değil çok farklı boyutlarda hayata geçebiliyor.

Yenilikçilik, iş yapış şeklinden iş modeline, hizmeti kime sunduğunuza kadar çok farklı boyutta olabiliyor. Ancak bu yenilikçiliği ortaya çıkarabilmek için kurumsal yapılar açısından da farklı boyutlar var. Bunların birincisi insanların kendileri. Bazı insanlar etrafında çok daha yenilikçi olarak algılanır ve bu tip insanlar kendi hayatlarını aşan şöhretlere kavuşabilirler. Mesela Edison veya Leonardo da Vinci, yüzyıllardır yenilikçilikleri

nedeniyle ön plana çıkmışlardır. Başkanımızın bahsettiği gibi, General Electric gibi grup şirketleri de daha yenilikçi olabiliyorlar. Aynı şekilde, toplumlar da daha yenilikçi olabiliyor. Bazı toplumlarda yenilikçilik daha kolay kabul edilebiliyor. Yenilikçiliğin bir yönü, ne gibi yapılanmalar yaptığımızdır. İkincisi de, daha çok kurum kültürü ve davranış biçimlerimize yönelik olarak yenilikçiliği hangi davranışların ileri doğru taşıdığıdır. Bu nedenle yenilikçiliği *hard* ve *soft* boyutlarıyla ele aldığımızda başarı şansı artabiliyor.

İşimiz her birimiz için çok önemli bir konu çünkü bir insanla ilk tanıştığınız zaman adınız nedir, nerelisiniz, ne iş yaparsınız diye sorarlar. İnsanı tanımlayan en önemli konulardan bir tanesi işidir. Birçok insan işi, gelir getirici bir faaliyet olarak görür oysa işin aslında gelirin ötesinde çok daha büyük etkileri var. Bir kere insana sosyal çevre ve ilişkiler sağlar, bilgi birikiminin artmasına yardımcı olur. Bu bakımdan çalışmak, iş sahibi olmak kişinin yenilikçilik kapasitesinin artmasına yardımcı olur.

Buna ek olarak toplumdaki etki alanını genişletmesine de yardımcı olur. Siz birilerine bir katma değer üretiyorsanız bunu tek başınıza yapmıyorsunuz. İşinizde birlikte çalıştığınız insanlarla yapıyorsunuz. İş bu dört boyutta değerlendiren insanlar aslında yenilikçilik konusunda da daha ileriye giden insanlardır. Çünkü işi sadece sabahtan akşama kadar bir ücret, gelir kazanmak için yapılan mecburi bir faaliyet değil, topluma hizmet etmenin, kendini geliştirmenin, çevresine faydalı olmanın bir aracı olarak görürler.

Bu insanların ne gibi özellikleri vardır? Bu tip insanlar yenilikçilik konusunda ön plana çıkan insanlardır. Meraklı olurlar, çevrelerinde olup bitenlerle ilgili araştırma yapmayı severler. İşlerini iyi yapma dürtüsü yüksek olur. Sadece kendilerini değil, başkalarını motive edebilme yeteneği de yenilikçiliği artıran özelliklerdendir, çünkü yenilikçilik bir yerde insanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkar. İnsanlarla ne kadar yoğun bir etkileşime girebilirse, farklılıkları görebilmesi, farklı ihtiyaçları ortaya çıkartabilmesi de o kadar kuvvetli olabilmektedir.

Hızlı davranmak da önemli bir özelliktir. Yenilikçilik; görülen problemleri şikayet nedeni olarak değil, aslında size verilmiş bir hediye olarak görmeyi, yani olumlu düşünerek, çözüm üretmek üzere odaklanmayı gerektiriyor. Çok yönlü düşünebilmek de çözümü kolaylaştırır. Aslında problemlerimizin çözümü sadece kendi kaynaklarımızı değil başkalarının da kaynaklarını kullanmamızı gerektirdiği için, başkalarının güvenini kazanmak ön plana çıkan bir unsur haline gelmektedir. Bu tip özelliklere sahip olan insanlar daha yenilikçi insanlar olurlar. Şirketler

de bu nitelikteki insanları cezbetmeye, onları motive etmeye gayret etmektedirler.

Yenilikçilik dediğimiz zaman sadece üründe değil, iş modelinde de değişiklik yapılabilir. Bunlardan bir tanesi, General Electric'tir. Sadece elektrik üreten jeneratör değil, işin içine hayat boyu bakımını da katarak, iş modelini farklı bir boyuta taşıyabilmiş, bu nedenle de çok başarılı olmuş ve getirisi çok fazla artabilmiştir. Bunu ülkemizde de yapan birçok girişimci oldu. Örneğin dayanıklı tüketim mallarının pahalı olduğunu bilen, bunun finanse edilmesini ve yerinden pazarlanması ihtiyacını gören sayın Vehbi Koç, kurmuş olduğu bayilik sistemiyle çok başarılı olmuştur. Yine Vehbi Koç'un TAT'da, tarım kesiminde çalışan insanları örgütlemesi de, iş modeline ilişkin bir konudur. Salça daha önce uluslararası boyutta, ticarete açık değildi. Orada yapılan iş modelindeki değişiklikler dünya çapında bir iş yaratılabilmesine yardımcı oldu. (Şekil 1)

Her aşamada ve yapıda değer yaratmanın temeli "Yenilikçilikten" geçiyor.

- Yenilikçilik sadece laboratuarlarda veya yeni ürün tasarımcıları tarafından gerçekleştirilen bir yaklaşım değil, bir kurum kültürüdür. Bu kültürün geliştirilmesi, başarı için büyük önem taşır.
- Değer yaratmak için yenilikçiliğe ihtiyacı olan şirketler, yenilikçiliği farklı alanlarda ortaya çıkıyor.
 - İş modelinde yapılabilecek yenilikçilik (Otomobil Üretim – Filo kiralama)
 - Şirket içi faaliyetlerin yanında eko sistemin tümüne odaklanan yaklaşımlar ile geliştirilebilecek yenilikçilik (Arçelik - Vehbi Koç - Bayi ve servis teşkilatı)
 - Ana süreçlerde yapılabilecek yenilikçilik (Wal-Mart ve Toyota - JIT)
 - Destek süreçlerden kaynaklanabilecek yenilikçilik (SAP)
 - Ürünün performansında yapılan gelişim sonucu yenilikçilik (Toyota - Farklı enerji kaynaklarıyla çalışabilen otomobiller)
 - Dağıtım kanallarında yapılabilecek yenilikçilik (Dell, Amazon, www.yemeksepeti.com)

Şekil 1

Başka bir yenilikçilik ara süreçlerde olabilir. Mesela Toyota'nın tam zamanında üretim felsefesi, aslında iş süreçlerinde yaptığı yenilik sayesinde, ürün kalitesi ve maliyetlerinin çok daha iyi olmasına yardımcı olan bir husustur. SAP, bugünlerde özellikle büyük şirketlerde çok yaygın olarak kullanılan ve destek süreçlerdeki bir yenilikçiliğin sonucunda dünyadaki en önemli şirketlerden birisi konumuna gelmiştir. Ürünün performansına ilişkin konularda veya dağıtım kanallarında yenilikçilik olabilir. Mesela Yemek Sepeti diye bir web sitesi var. Yemeğin sadece restoranda değil evinizde yenmek üzere eve getirilmesi konusunda hızla büyüyen bir hizmeti sunabiliyor.

Yenilikçiliği teşvik edebilmek için şirketler bu konularda neler yapıyor? Öncelikli olarak herşeyi sadece biz iyi yaparız algısından kendilerini uzaklaştırıyorlar, yani dışa dönük olmak çok büyük bir önem kazanıyor. Herşeyi iyi yaptığınızı düşünüyorsanız, yenilik yapmanız zor olur. Aslında yenilikleri kurumun dışında bulmak çok daha kolay. Bunun bir örneği, Nokia. Telefon

tasarımcılarının 6 ay kadar California'da yaşamalarını teşvik ediyor, çünkü California en son moda trendlerinin oluştuğu yerlerden biridir. Dolayısıyla tasarımcıların oradaki trendleri gözlemlenmeleri, bütün dünyaya yayılmadan önce tasarımdaki çizgilerine yansıtarak güncel kalabilmelerine, ürün olarak o modanın doğmasına yardımcı olmaktadır. (Şekil 2)

Yenilikçilik potansiyelini geliştirebilmek için; dışa dönük olmak ve yenilikçiliği teşvik etmek önemlidir.

- Kurum olarak içe dönük olmaktan vazgeçmek. (Nokia – Kaliforniya)
 - Her şeyin en iyisini kendilerinin yaptığını sanma hatasına düşmemek.
- Müşterilerin, tedarik zincirinin herhangi bir halkasında yer alanların arasında en zor beğenenleri dinlemek ve her hatayı bir iyileştirme fırsatı olarak tanımlamak
- Gerek çalışanlar açısından, gerekse tedarik zincirinin farklı halkalarında yer alanlar açısından, hatta müşteriler açısından yenilikçiliği teşvik eden davranışları ödüllendirmek.
- Altı sigma gibi önemli kalite araçlarını kullanma yetkinliklerini yaygınlaştırmak.
- Kurum çalışanlarını seçerken farklı disiplinlerden ve farklı kültürlerden insanlara odaklanmak.
- Farklı kültürlerden seçilen çalışanları bir arada çalıştırabilme yetkinliğini geliştirmek.

Şekil 2

Genellikle şirketler şikayet eden müşteriyi ve şikayet eden tedarikçiyi pek sevmezler. Onları elimine etmeye çalışırlar. Oysa aslında yenilikçilik açısından baktığımızda, bizim için en değerli müşterilerden bir tanesi şikayet eden müşteridir. Çünkü şikayet bir üründeki, hizmetteki eksikliğin, bir tatminsizliğin göstergesidir. Onu tatmin edebilmenin yolunu bulmak yenilikçilik gerektirir. Nitekim buna toplumsal olarak baktığımızda, Japonların bu konuda oldukça müşkülpesent olduklarını, fakat bu sayede şirketlerini sürekli yeniliğe teşvik ederek yenilikçiliğin oralardan çıkmasına destek olduklarını görüyoruz. Yenilikçiliği teşvik edebilmenin metodolojisinde de, kalite çalışmaları, grup çalışmaları, ölçme gibi belli kavramların kurum içerisine yansıtılması önem kazanmaktadır.

Önemli hususlardan bir tanesi de, şirketlerin farklı kültürlerden ve farklı disiplinlerden gelen insanları bir arada çalıştırabilme becerisidir. Herkes aynı okuldan mezun olmuşsa, hepsinin kültürü ve hayata bakış açısı aynıysa, bu insanların problem çözümüne de aynı şekilde yaklaştıkları ve dolayısıyla yeniliklere pek fazla ulaşamadıklarını görüyoruz. Farklı kültürlerden insanları bir arada çalıştırabilme becerisi aslında pek kolay bir iş değildir. Bunu becerebilen ve bu konuda yönetim becerisi geliştiren şirketler daha başarılı olabilmektedirler.

Yenilikçiliği sağlayan hususlardan bir tanesi de stratejik düşüncedir. Herkesin yaptığını yapmak yenilikçilik demek değildir. Herkesin yaptığını biraz daha iyi yapmak da yenilikçilik değildir. Ülkemizde ise stratejik düşünceden çok fırsatçı düşünceye önem verilmektedir. Kim bir işte başarılı

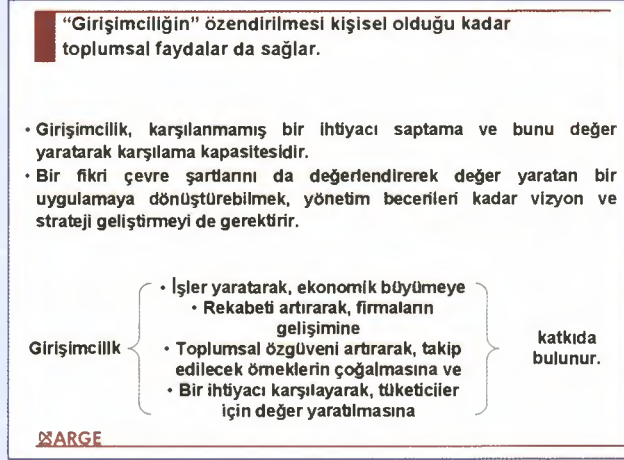
olursa, bütün komşuları, yakın dostları aynı işi yapmaya gayret ederler. Kendini farklılaştırma konusunda ön plana çıkan bir kültürümüz olduğu söylenemez. Taklit etmeyi çok başarılı yapıyoruz, ancak farklılaşma konusu, odaklı çalışma, o kadar üstün olduğumuz bir husus değil. Bu konunun öne çıktığı örneklerden biri olan Mavi Jeans, iyi strateji geliştirerek ve odaklanarak kendisini Amerika'da bile tekstil konusunda çok başarılı bir noktaya taşıyabilmiştir. Bu konudaki becerisini geliştirmek isteyen şirketlerin, örgütlenme biçimine de dikkat ettiklerini görüyoruz. Yeni konularda araştırma yapan birimlerini farklı yerlerde farklı organizasyonlar içerisinde oluşturmaları dikkat çekicidir. Çünkü mevcut sistemler mümkün olduğu kadar değişkenliği azaltmaya yönelik sistemlerdir. Değişkenliği ve fazla hata olmasını istemediğiniz için, şirketinizde bir çok kontrol mekanizmasının oluşturulduğunu görüyoruz. Aslında bu kontrol mekanizmaları, insanın hem düşünsel açıdan, hem de davranışsal açıdan, farklı konularda deneme yapmasını azaltan bir unsurdur. Dolayısıyla yenilikçiliği geliştirmek isteyen şirketlerin bu konularda söz konusu birimlerini başka yerlere taşıyarak, onlara biraz daha esneklik tanıyarak özel gayret gösterdiklerini görüyoruz.

Yenilikçilik konusunda strateji geliştirirken dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de, belirsizliği yönetebilme deneyimidir. Yenilikçilik demek bir çok yeniliği denemektir. Bunların birçoğu başarısız olacak, sadece bazıları başarılı olabilecektir. Nitekim, ampulü bulmadan önce Edison'a, "üç - beş bin deney yaptın, bırak artık olmuyor," demişler. "Niye öyle diyorsunuz. Çalışmayan beş bin tane yol buldum, dolayısıyla bundan sonrakilerde bulma ihtimalim arttı," demiş. Nitekim dünyanın en önemli buluşçularından birisi, sebatkârlığı sayesinde bu kadar çok belirsizlik ve sıkıntının olduğu bir dönemde kararlılık gösterebiliyor.

Yenilikçiliğe önem veren kuruluşların, insan kaynakları sistemlerinde de dikkat ettikleri bir takım hususlar vardır. Bunlardan bir tanesi, dışarıdan insanları kuruma kazandırabilme becerisidir. Bu sadece yeni insan almak açısından değil, yeni aldıkları insanların karar mekanizmalarına katılabilmelerini sağlamakla açısından da önemlidir. Genellikle şirketin zaaflarını veya piyasadaki eksiklikleri en iyi hissedenler, şirketlerin uç noktasında olanlardır. O uç noktasında olanlar da, işe yeni girenler, başka bir şirketten başka bir sektörden buraya gelenler veya satışta müşteri ile temas içinde olan kişilerdir. Bunları dinleyebilme becerisini geliştiren şirketlerin yenilikçilik konusunda da önemli adımlar attığını görebiliyoruz.

Yenilikçiliğin bir aşama ilerisi girişimciliktir. Mevcut işlerde olduğunuz gibi yeni işlere girebilmek de

önemli bir husustur. Girişimcilik aslında toplumsal bir ihtiyaçtır ve girişimcilikte başarılı olan toplumlar refah düzeylerini artırabilmektedirler. Girişimcilik yeni işler yaratarak ekonominin büyümesine yardımcı olur. Rekabeti arttırarak herkesin daha iyiyi yapmasına, motive olmasına yardımcı olur. Girişimcilik konusunda başarılı olanların artması, insanların yeni girişimlere teşvik edilmesine ve dolayısıyla yaratıcılığı teşvik etmeye ve örneklerin çoğalmasına yardımcı olur. Girişimcilik sayesinde karşılanan ihtiyaçlar da, insanların daha çok tatmin olmasına yardımcı oluyor. (Şekil 3)



Şekil 3

Girişimcilerin özelliklerinin, yenilikçi insanlarınkilerle çok benzer olduğunu görüyoruz. Başarılı girişimcilik projelerinin, özellikle gerçek bir ihtiyaca cevap vermesi gerektiğini biliyoruz. Bunun etkin bir yönetim kadrosu tarafından yönetilmesi gerekiyor çünkü bir çok belirsizliğin olduğu yepyeni bir alana giriyorsunuz. Hatta bazı konularda piyasa, pazar bile yok. O pazarı geliştirmek için sebatlı bir çalışma içerisinde bulunmak lazım. Girişimcilerin en çok düştüğü zaafiyetlerden birisi, iyi bir örnek oluşturmalarına rağmen çok kaynak kullanmaları ve çoğaltma, büyütme, genişletme konusunda sıkıntıları olabilmektedir. Modelleri, bunu baştan düşünerek geliştirmek, başarı için önemli araçlardan biridir. Girişimciler, "bir deneyelim" diye girdikleri bir işin sürekliliğini sağlamak için gerekli olacak masrafları göz ardı edebiliyorlar. Bu durumda iyiniyetle başlanmış birçok girişim başarılı olamıyor. (Şekil 4)

Bunun örneklerinden biri turizm sektöründedir. Ülkemizde turizm sektöründe yatırım yapmış bir çok insan vardır. Otellere ilk yatırım yapanlar genellikle bugün otelin sahibi değildirler. İkinci veya üçüncü sahipleridirler çünkü ilk girişimciler uzun vadeli bir yatırımı finanse etme modelini geliştirmemişlerdir. Girişimcilikte önemli hususlardan bir tanesi de, iletişime kaynak ayırmaktır. Çünkü yeni bir ürün yapıp bir farklılık yaratıyorsunuz. O farklılığın talep görmesini sağlamak için iletişime ciddi kaynak ayırma gereği vardır.

Girişimciliği tanımlayabilmek için başarılı girişimcilerin ortak özelliklerini irdelemek faydalı olacaktır.

- Yüksek özgüven
- Odaklanma kapasitesi
- Uzun vadeli düşünme ve vizyon sahibi olma
- İyi iletişim ve insan ilişkileri kurabilme becerileri
- Başkalarının deneyimlerinden öğrenme ve sürekli gelişme için araştırmacı bir yaklaşım sahibi olma yeteneği
- Riskleri değerlendirebilme ve yönetebilme becerisi
- Zamanı iyi kullanabilme yeteneği

ARGE

Şekil 4

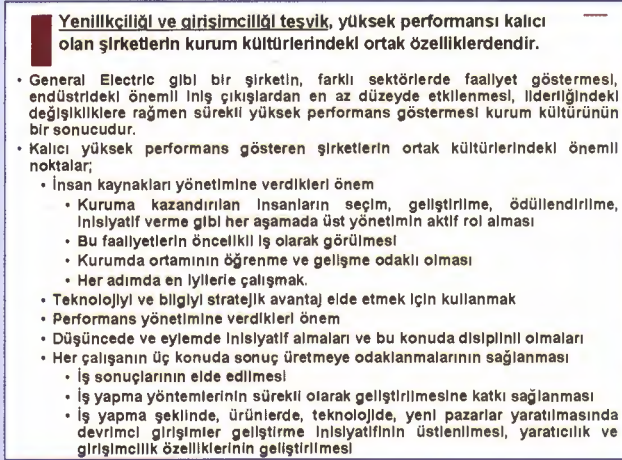
Toplumlarda girişimciliği teşvik edebilmek için kültürel değişimlere de ihtiyaç var. Mesela işadamlarına kuşkucu gözlerle bakılan toplumlarda girişimcilik daha zor olur. Birçok konuyu ruhsatlarla, izinlerle engellemeye, yavaşlatmaya çalışan, herkes hata yapacakmış gibi bir bakış açısıyla durumu değerlendiren toplumlarda girişimcilik maalesef azalmaktadır. Örneğin, kontrol odaklı. Avrupa'da en fazla ihtiyaç duyulan hususlardan biri yeni girişimcilerdir. Bu konuda zorluk çekildiği görülüyor. Rekabet hukukuna işlerlik kazandırmak ise girişimciliği destekleyen bir unsurdur çünkü rekabet hukuku, güçlü olanların yeni fikirleri engellemesinin önüne geçmektedir.

Hepinizin bildiği, venture capital dediğimiz girişimci sermayesi hakikaten, girişimcilerin finansmana ulaşabilmesi konusundaki yapıların oluşturulması da girişimciliği artıran bir husus. Eğer Microsoft bir Türk şirketi olsaydı muhtemelen bu kadar geliri şirketinde tutamazdı. Emin olunuz ki bir tıklama vergisi gibi bir vergi koyardık, herkes tıkladığında birer kuruşu vergi olarak devlete gelir kaydetmeye çalışırdık. Aslında girişimcileri bu şekilde engellemek toplumsal açıdan zarar vermektedir.

Önemli hususlardan biri de, insanlara nasıl baktığımız ve nasıl davrandığımızdır. Eğer girişimcilik konusunda çaba göstermiş insanlardan başarısız olanlara -ki bir kısmı başarısız bir kısmı başarılı olacak-, "bırak o birşey beceremez" diye bakıyorsak, toplum olarak o zaman insanların yeni bir şeyler denemelerinin önündeki engeli artırmış oluyoruz. Bugün Silikon Vadisi'nde girişim sermayesi konusunda para veren insanların dikkat ettikleri hususlardan bir tanesi, para verecekleri kişinin daha önce bir kaç iş batırmış olduğudur. İş batırmışsa daha çok para veriyorlar çünkü bir daha aynı hataları yapmaz, Edison gibi diyorlar.

Şimdiye kadar, insan kaynaklarına önem vermek, farklı insanları bir arada çalıştırma becerisi oluşturmak, şirketlerin uç noktalarındaki insanları bir araya getirmek gibi biraz yapısal konulardan bahsettik.

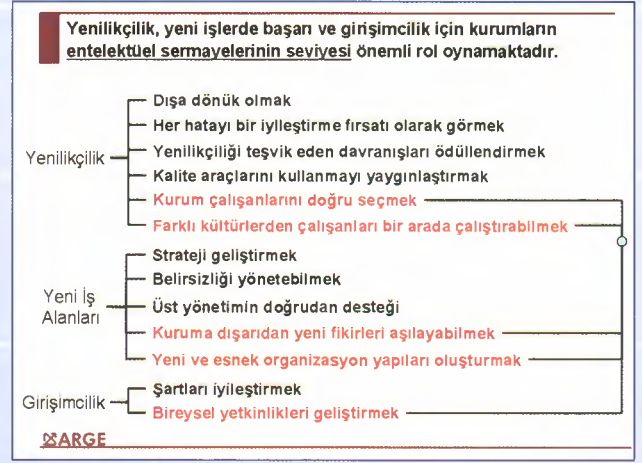
Bütün bunların sonunda aslında kurum kültürü ve yönetsel kültür yatar. Yapıları ne kadar doğru kurarsak kuralım, yenilikçiliği teşvik edip davranışsal olarak kurum kültürüne yerleştirmedeğimiz zaman sıkıntı çıkabilmektedir. Bunu gerçekleştiren dünyanın en iyi şirketlerinden birisi olarak General Electric'i örnek verebiliriz. İnsan kaynakları yönetimine çok önem verir. En üst düzey yöneticisinin en fazla zaman ayırdığı hususlardan bir tanesi, kimlerin girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerini barındırdığını tespit etmek ve bunların önünü açabilmektir. Zaten yaptığım en önemli iş işte budur diyor Jack Welch. İnsiyatif almak pek kolay bir iş değildir. İnsanları destekleyebilmek için hata yapmalarına fırsat tanımak gerekir. Kurumun içerisinde yapılan hatalara fırsat tanımak, hatayı teşvik etmek değil, öğrenmeyi teşvik etmek demektir. Hataların gizlenmesini, saklanmasını değil, yapıldığında kurumsal öğrenim olarak kullanılmasını teşvik etmek, aslında yenilikçiliği teşvik eden unsurlardan bir tanesidir. (Şekil 5)



Şekil 5

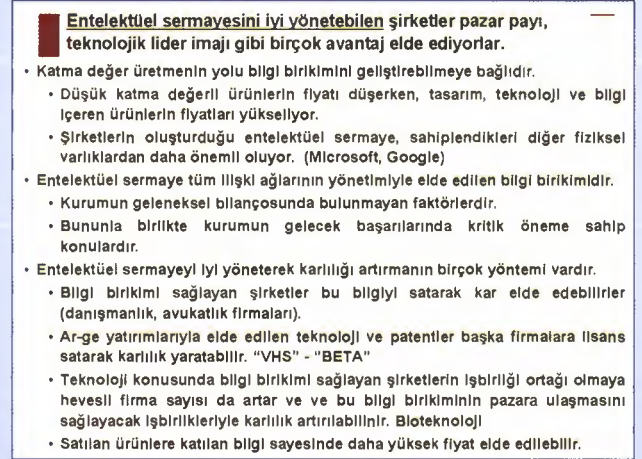
Özetle bakacak olursak aslında yenilikçilik bir insan meselesi, insan kaynağı meselesidir. İnsanların yönetilmesi, davranışlarının motive edilmesi konusudur. Burada önemli olan, insanların problem çözmeye olan yaklaşımları, birbirleriyle birlikte çalışma kapasiteleri, sorunlara farklı bakış açıları getirebilme kapasiteleridir. Dolayısıyla bunları iyi yönetebilmek, entelektüel sermayenin iyi yönetilmesi, aslında bir kuruluşun yeni fikirleri hızla hayata geçirebilmesinin en önemli araçlarıdır. (Şekil 6)

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. Dolayısıyla yenilikçilik için entelektüel sermayemizi yönetmek en önemli özellik ise, o halde bu konuda da ölçme becerimizi geliştirmemiz gerekir. Bugün biz fiziksel varlıklarımızı çok iyi ölçüyoruz. Bilançoda ölçüyoruz, paramızı çok iyi ölçüyoruz, bankalarda dikkat ediyoruz, faiz getirisiyle ilgileniyoruz. Oysa kurumumuzun entelektüel sermayesini ne kadar geliştirdiğimiz konusunda aynı titizlikle çalıştığımız söylenemez. Bir kurumun bilgi birikimini, ilişki ağlarını ve bunu yönetme becerisini geliştiren,



Şekil 6

bunları iyi yöneten şirketlerin, bir başka ifade ile entelektüel sermayesini iyi yöneten şirketlerin, çok büyük değerler kazandığını görüyoruz. (Şekil 7)



Şekil 7

Birkaç örnek vermek isterim. Hepimizin bildiği VHS ve BETA sistemleri vardı. Videolarda BETA sistem VHS'den daha başarılı bir sistem idi, nitekim TV kanalları BETA'yı kullanırlardı. Ama BETA sisteminin sahibi SONY şirketi entelektüel sermayesini kendine saklamak isteyen bir yaklaşım nedeniyle VHS sisteminin sahibi Matsushita şirketinin de bu konuda lisansla her yere daha çabuk yayılmayı seçmesi sonucunda, VHS'nin BETA sistemini dünyadan silip süpürdüğünü biliyoruz. Demek ki yenilikçilik sadece üretmek değildir. Yenilikçiliğin topluma nasıl daha hızlı yayılacağı konusundaki çabalarımız, yaygınlaşma konusunda işbirliğine gitmemiz, yenilikçilik açısından, entelektüel sermaye yönetimi açısından önemi olabilmektedir.

Entelektüel sermaye ölçüldüğünde, hangi konulara yatırım yapılacağı, önceliklerin belirlenmesine destek olabiliyor. Yaptığımız projelerin stratejiyle uyumuna dikkat edilebiliyor. Entelektüel sermayeyi geliştirmeyi, stratejimizin önemli bir parçası haline getirebiliyoruz. İnsan kaynaklarını geliştirirken hangi konulara dikkat edeceğimize, öncelik vereceğimize dikkat edebiliyoruz.

Bu konuda bazı şirketler, bizim Türkiye'deki ortamımız yeniliği bulmaya müsait değil, yeniliği uyarlama ve hızlı uygulama konusuna müsait diyorlar. Dolayısıyla yeniliği takip etme, onu hızlı uyarlama konusuna ağırlık verebiliyor. Bazı şirketler ise yeniliği bulma konusuna önem verebiliyor. Entelektüel sermayeyi ölçtüğümüzde, nerede daha başarılı olduğumuzu, hangi konuya ağırlık verebileceğimizi de görmüş oluyoruz. Şirketin organizasyonel hafızası, sermayesini geliştirmemize yardımcı olabiliyor. Şirketlerin değerini tespit etmemize yardımcı olabiliyor. Eskiden şirketlerin değerleri bilançolarındaki değerleriyle belli olurdu. Bugün Microsoft'un, Google'ın bilançosuna baktığımızda öyle çok büyük bir fiziksel varlık yok. Değeri ortaya çıkan konu oradaki bilgi birikimidir. İnsanlar gittiği anda bu değer kalmaz. Bununla ilgili ölçüleme yapmak şirket değeri açısından da çok önemlidir.

Entelektüel sermayeyi ölçmek için, bu ihtiyacı tespit eden bir takım şirketler tarafından bir metodoloji geliştirilmiştir. (Şekil 8-9)

Değerlerini yükseltmek isteyen şirketler entelektüel sermaye düzeylerini ölçmeyi, geliştirmeyi, öncelik haline getirmelidirler.

- Entelektüel sermaye İnsan sermayesi, ilişkiler sermayesi ve yapısal sermaye olarak üç ana kısımdan oluşur.
- Yaratıcılığı teşvik eden bir kurum kültürü yaratmak isteyen yöneticilerin şirketlerinde entelektüel sermaye yatırımlarına öncelik vermeleri faydalı sağlayacaktır.
- Bu ölçümlerin ortak standartlara göre yapılması aynı zamanda kıyaslama fırsatlarının yaratılmasına ve gelişme potansiyellerinin belirlenmesine yardımcı olacaktır.
- Şirketin entelektüel sermayesini ölçmesinin faydaları;
 - Şirketlerin stratejilerini uygulayabilmeleri için gerekli bilgi birikimine ve ilişki ağına sahip olup olmadığı ve bu konudaki risklerle gelişme potansiyel konusunda güvenilir veriler elde etmek
 - Ar-ge yatırımlarının önceliklerini belirlemeye yardımcı olmak
 - Yeniden yapılanma projelerinde dikkat edilmesi gereken risk alanlarını belirlemek
 - İnsan kaynaklarını geliştirme programlarını oluşturmak ve öncelikler belirlemek
 - Şirketin organizasyonel hafızasını ve yapısal sermayesini geliştirmek
 - Şirket değerinin tespitine yardımcı olmaktır.

Şekil 8

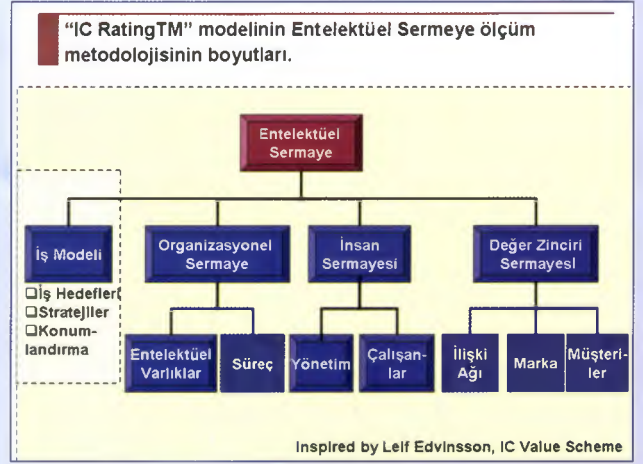
Entelektüel Sermaye Ölçümü için bir uluslararası bir model "IC Rating™"

- IC Rating™ – Entelektüel Sermaye Ölçümü – kurumun finansal olmayan varlıklarının ölçülmesi ve tanımlanması amacıyla oluşturulmuş bir yönetim aracıdır.
- Model 1997 yılında Leif Edvinsson and Peder Hofman-Bang önderliğinde Entelektüel sermaye ölçümü ve tanımlanmasını sağlamak üzere geliştirilmiştir.
- Modelin en önemli artlarından biri kuruma kendini ölçülen tüm boyutlarda, diğer kurumlara kıyaslama imkanı sağlayarak önemli bir öğrenme fırsatı sunmasıdır.
- Dünya çapında pek çok farklı sektörde, global ortaklar aracılığı ile uygulanmaktadır.

ARGE

Şekil 9

Bu ihtiyacı hissedip bir metodoloji geliştiren İsveçli bir kuruluştur. Entelektüel sermayeyi dört boyutta irdeliyorlar. (Şekil 10)



Şekil 10

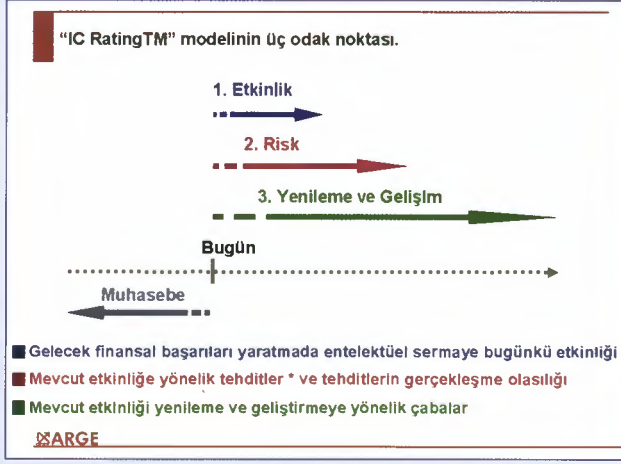
Bir tanesi iş modeli. İş modelimiz ne kadar başarılı? İkincisi, organizasyonel sermaye, yani patentlerimiz, yenilikçiliği geliştirme süreçlerimiz ne kadar sağlıklı, bilgiyi nasıl kaydediyoruz, nerede bulduruyoruz, bilgi insanların kafasında mı kalıyor kurumlara mı kazandırılıyor? Üçüncüsü insan sermayesi. Ne nitelikteki insanlarla çalışıyoruz ve bunları yönetirken hangi konulara öncelik veriyoruz? Sonuncusu da değer zinciri sermayesi, çünkü entelektüel sermayenin nerede olduğunu bilemiyorsunuz. Entelektüel sermaye satın alınmıyor, kiralanıyor. İnsanların kafalarında, hatta bütün değer zincirinizin kafasındadır. Dolayısıyla bu ilişkilerde ne kadar güven ilişkisi var? Markanız ne kadar ön plana çıkmış, müşterilerinizle olan ilişkileriniz ne düzeyde? Entelektüel sermaye ölçme modeli, işte bunları ölçmeye gayret etmektedir.

Özetlemek gerekirse, iş modelimizin başarısı, entelektüel sermayeyi kuruma kazandırmanın önemli araçlarından bir tanesidir. İş süreçlerimizin, bilgiyi kurumsallaştırmayı teşvik etmesi de çok önemlidir. Ne kadar kurumsallaştırırsak bir sonraki buluşu gerçekleştirmek o kadar kolay olur. Kurumsallaştırma yeni aldığımız farklı elemanları kurum kültürüne ve kurumun bulunduğu seviyeye daha hızlı getirmemize yardımcı olur.

Eğitim süreçleri bilgi sürecidir. Hangi nitelikteki insanlarla çalıştığımızı sürekli takip etmemiz gerekir. Eğer en değerli insanlarımızı kaybetmeye başladysak süratle tedbir almamız gerekir. Bu şekilde kimin gittiğini kimin gitmediğini çok daha iyi izleyebiliyoruz.

Entelektüel sermayenin ölçüm modeli üç boyutta kurumu değerlendiriyor. Bunlardan bir tanesi, şirket entelektüel sermayesini ne kadar iyi yönetiyor? İkincisi, yönettiği entelektüel sermayesinde nasıl bir risk var? (Şekil 11)

Mesela bu konuda bir örnek paylaşmak isterim. Bilgisayarla ilk tanışanlar biraz daha iyi bilirler, bir zamanlar Excel yerine Lotus 123 vardı ve herkes



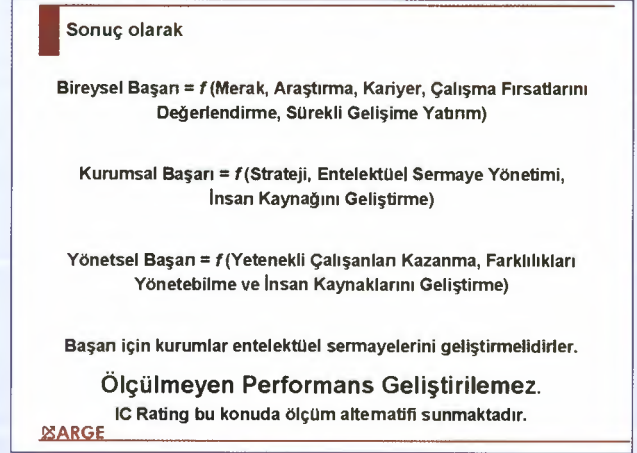
Şekil 11

Lotus 123 kullanıyordu. Dolayısıyla sadece Lotus 123'ün ne kadar iyi yönetildiğine bakan bir insan, o şirketin entelektüel sermayesinin çok sağlam olduğunu düşünebilirdi. Oysa Microsoft gibi tekel hakkı olan bir kuruluşun Excel'e yatırım yapmaya başlamış olması, Lotus 123 için çok büyük bir riskti. Dolayısıyla piyasayı, başkalarının nerelere yatırım yaptığını takip etmek gerekiyor, yoksa entelektüel sermayeniz bir günde uçabilir. Bu örnek, o konuda ne gibi risklerle karşılaştığınız açısından faydalıdır. Üçüncü husus, entelektüel sermayenizi hangi hızda geliştirdiğinizdir. Bu konuda hızlı bir gelişim içerisinde değilseniz mutlaka birileri sizi yakalıyor ve geçiyor olabilir. Dolayısıyla bu boyutları da değerlendirmek lazım.

Bu nedenle entelektüel sermaye ölçüm modeli, etkinlik, risk ve yenileme açısından bahsetmiş olduğum bütün boyutlarda, kurumun bu yumuşak gücünü, zihinsel gücünü, ilişkiler gücünü ölçmenin bir aracı oluyor.

Özetlemek gerekirse, yenilikçilik başarının temelidir. Başarı ise, bireysel bazda meraklı olmayı, araştırmacı kültüre sahip olmayı, kariyerini geliştirmeye önem vermeyi, her türlü çalışma fırsatını değerlendirmeyi ve sürekli gelişime yatırım yapmayı gerektirir. Sadece üniversiteyi bitirmek yetmiyor, insanın sürekli kendisini geliştirme çabası içerisinde olması gerekir. Kurumsal açıdan baktığımızda ise, yenilikçiliği destekleyebilmek için doğru strateji ile odaklanmak, başkalarından farklı yaklaşımlar benimsemek gerekir. Kurumun entelektüel sermayesinin, insan kaynağının yönetilmesine ve sürekli geliştirilmesine dikkat edecek bir yapı kurulması gerekir. Ancak bunların tamamını yönetmekle kurum kültürü oluşuyor. Yetenekli insanları kazanma, farklılıkları yönetme, insan kaynağını sürekli olarak geliştirme, kurum kültürü, yenilikçiliğin dolayısıyla da kurumların değerinin artmasına yardımcı olur. Özetle başarı için yenilikçilik, yenilikçilik için de entelektüel sermayenin geliştirilmesi gereklidir. Ölçülmeyen performans geliştirilemediği için de, bu konudaki ölçüm alternatiflerinden faydalanmak, geleceğe hazırlanmamız açısından,

şirketimiz bilançosunu denetletmekten çok daha önemli bir husus olabilir. (Şekil 12)



Şekil 12

Şerif Kaynar

Yılmaz Argüden, çok değerli bilgiler verdi bize. Birinci ve ikinci konuşmacımız ortak olarak insan sermayesinin ne kadar önemli olduğunun altını çizdiler. Dr. Yılmaz Argüden'in bahsettiği bilginin kurumsallaştırılması konusunda karamsarsanız, çok merak endişelenmeyin. Bizde bunu yapmak çok zor gibi ama bunu dünyada başarı ile yapan şirket sayısı da çok az. Bu en büyük şirketlerde dahi bir sorun olarak ortaya çıkıyor. Son 5-6 senedir büyük şirketler, bilginin bir şekilde bir yerde toplanmasına yatırım yapıyor. Ayrıca Yılmaz Bey dışarıdan eleman alın dedi, demek ki benim işime biraz destek verdi.

Ben size üçüncü konuşmacımızı Simon Bensasson'u çağırmadan önce bir başka şapkam var, onu da sizinle paylaşmak istiyorum. Türkiye Bilim Merkezleri Vakfı'nın başkanıyım. Fulya'da 7 gün açık bir bilim merkezimiz var. Orada bilimsel düşünceyi öğretiyoruz. Eğitime çocuklardan başlayıp herkesi 90 yaşına kadar yerçekimi, deprem vb. konusunda eğitiyoruz. Yaşam boyu eğitime inanan birisi olarak burada bulunuyorum.

Simon Bensasson

CEDEFOP Halkla İlişkiler ve İletişim Koordinatörü

Öncelikle AB'nin eğitim alanındaki bir takım faaliyetlerinden söz etmek istiyorum. Başlangıç olarak, var olan son derece genel önceliklere değineceğim.

- Eğitim sistemlerinin kalitesini ve etkinliğini artırmak,
- Herkesin erişebilmesini sağlamak için eğitim sisteminin önündeki engellerini azaltmak,
- Eğitim sistemi, çalışma hayatı ve toplum arasındaki bağları güçlendirmek.

Peki AB bu konulara neden önem veriyor? Çünkü işsizliğe, büyümeye, daha fazla ve daha iyi iş imkânlarının olmasına önem veriyor. Bunun

nedeni, diğer konuşmacıların da belirttiği gibi, etrafımızdaki değişimin hızıdır. Çeşitli şeylerin değişim hızıyla insanların değişim hızını karşılaştırmak ilginçtir, çünkü insanlar ortalama 70 yıllık yaşamlarında oldukça az değişirler. Ayrıca insanın bilgiyi özümseme kapasitesi de sınırlıdır ve Leonardo da Vinci'nin dediği gibi, "Biz ne yapacağımıza karar verene kadar, çok geç olur." Leonardo da Vinci'nin bu sözü söylediği zamandaki değişim hızını göz önüne aldığımızda, günümüzde yaşadığımız problemin büyüklüğü daha iyi anlaşılacaktır.

Hız problemi günümüzde hem öğrenme konusuyla hem de öğrenme konusuyla ilgilidir ve bu iki konu da aynı derecede önemlidir. Örneğin, bir kere öğrendiğinizi ve öğrendiğiniz şeye bağlı olarak hayatınız boyunca bir işiniz olduğunu düşünürsek, bazı insanlar çok şanslı olacaktır ama bunlar istisnalardır ve istisnalar kaideyi bozamaz. Bu özel durumlarda bile, öğrenmemek de aynı ölçüde uğraştırıcı bir durumdur. Öğrenmemekle, mevcut bilginizi destekleyecek başka şeyler katmamayı kast etmiyorum. Öğrenmemek, bir şeyi eskiden yaptığınız gibi ya da içgüdüsel olarak yaptığınız gibi yapmayı bırakmak ve onun yerine çok farklı bir şekilde yapmak anlamına gelmektedir ve bu da büyük bir uğraş gerektirir.

Henry Ford'un lineer üretimini günümüzün daha modern üretim teknikleriyle karşılaştırdığımızda, çok farklı insan davranışlarına ihtiyacımız olduğunu görürüz. Eskiden uzmanlaşmaya ihtiyaç varken, şimdi hesap yapmaktan, ölçmeye, amaçları karmaşık şekillerde manipüle etmeye kadar her şey yapabilen insanlara ihtiyacımız var ve hayatımız boyunca birçok kere öğrenmememiz gerekir.

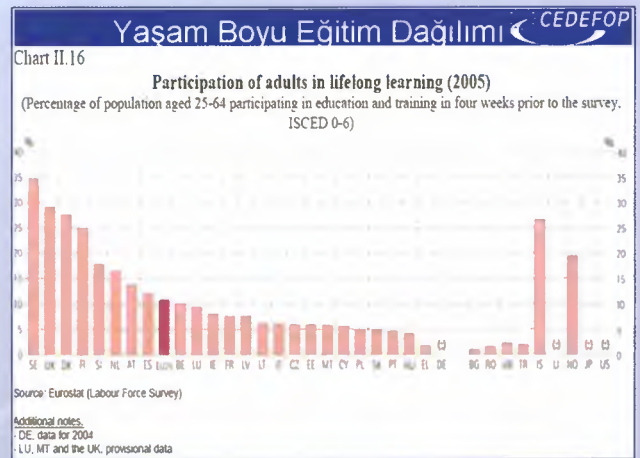
AB'ne geri dönecek olursak, Birlik'in özelliklerinden biri, üye ülkelerin eğitim konusunda aldığı kararlara karışmamasıdır. Eğitim, yalnızca üye ülkelerin işidir. Bununla birlikte üye ülkeler 2010 yılı için hedefler belirlemeye karar verdiklerinde, eğitim olmadan bu hedeflere ulaşmalarının imkânsız olduğunu fark ettiler ve bunun üzerine mesleki eğitim konusunda gelişmiş bir işbirliği içinde hareket etmeye karar verdiler. Bir başka deyişle, bu AB'nin yapacağı bir şey değil, üye ülkelerin işbirliği ile üstesinden gelinebilecek bir konuydu.

Bunun için çok özel ölçüler belirledik. Örneğin, okur-yazarlık yeterlilik düzeyini iyileştirmek; halihazırda %14,9 olan erken yaşta okuldan ayrılanların oranını %10'a düşürmek; halihazırda %77,3 olan orta okul üzeri eğitim alan genç insan oranını en az %85'e yükseltmek. Bunlar daha çok nicelikle ilgili konular ve öğrenmeyi öğrenmek gibi eğitim sisteminin temel vasıflarını içermemektedirler çünkü biraz önce de söylediğim gibi bunların nasıl uygulanacağı tek tek ülkelerin sorumluluğunda olan hususlardır ve açık

koordinasyon yöntemi AB'nin bunu başarmak için tek mekanizmasıdır.

Açık koordinasyon yöntemi şu demektir: Ölçüleri belirlersiniz ve üye ülkeler bu ölçülere göre ne kadar başarılı olduklarını rapor ederler. Bu aynı zamanda insanların uygulamalarını birbirleriyle paylaşma imkânı yaratır. "Ben şunu yaptım yaramadı ama başka bir mesleki eğitim programı uyguladım o işe yaradı," şeklinde deneyimlerini paylaşabilirler ve en uygulamaların karşılıklı olarak konuşulması çok değerlidir. Diğer ölçüler şunlardır: Daha iyi bir kadın-erkek dengesiyle birlikte matematik, bilim ve teknoloji dallarından mezun olanların sayısını artırmak; halihazırda Avrupa'daki ortalama %10,8 olan yaşam boyu eğitime erişkinlerin katılımını en az %12,5'a yükseltmek. "Aradaki fark çok az, %10,8'den %12,5'e çıkmak çok hırslı bir hedef değil ki," diyebilirsiniz ancak aşağıdaki grafik bunun neden önemli bir fark olduğunu açıklamaktadır.

Mevcut duruma bakarsanız, aşırı uçlar olduğunu görürsünüz. Çok az sayıda ülkede, düzenli olarak eğitimlere katılan erişkinlerin sayısı yüksektir ama çoğunluğunda bu oran %5 civarındadır ve bu durumda %12,5 anlamlı bir hedef olmaktadır. Soldaki uç nokta olan İsveç ile sağdaki en uç nokta olan Yunanistan'ı karşılaştırdığımızda, ve Bulgaristan, Romanya, Hırvatistan ve bu grubun en büyüğü İsrail'in yanındaki Türkiye'nin de aralarında bulunduğu ikinci gruba baktığımızda, bu ülkelerden bazılarında ekonomik refah düzeyiyle yaşam boyu eğitim faaliyetlerine katılım arasında büyük bir ilişki olduğunu görüyoruz. (Şekil 1)



Şekil 1

Ben, mesleki eğitim için AB'nin referans merkezi olan CEDEFOP için çalışıyorum. Burası, temel olarak eğitim üzerine bilgilerin derlendiği ve araştırmaların yapıldığı bir merkezdir. Biz insanları eğitmiyoruz, hükümetlere, işveren derneklerine ve sendikalara tavsiyelerde bulunuyoruz. Aynı zamanda başka sosyal ortakların paydaşımız. Mesleki eğitim sistemleri, politikaları, araştırma ve uygulamaları hakkında bilgi ve analizler sunuyoruz. CEDEFOP'un stratejik amacı, Lizbon

kararlarına göre bilgi tabanı oluşturmaktır. Bunu yapmak için, öncelikle kanıtlara dayanan politika oluşturulmasını destekliyoruz, bir başka deyişle bir takım teorisyenler en iyi yolun hangisi olduğuna karar vermiyorlar onun yerine, şu ya da bu sistemin ürettiklerini, neyin yanlış gittiğini anlamak için kanıtlara bakıyoruz. Bilgiyi ve karşılıklı öğrenmeyi şu yollarla artırıyoruz:

- mesleki eğitim sistemini araştırmak ve incelemek,
- gelişmeler, politika seçenekleri ve en uygulamalar hakkında raporlar hazırlamak
- AB üyesi ya da üye olmak için başvuruda bulunmuş ülkeleri, AB'deki gelişmelerle aynı düzeye getirmek.

Burada KOBİ'lere değinmek istiyorum. Eğitim çeşitli nedenlerden dolayı KOBİ'ler için bir problemdir. Bunlardan biri, çok kısa vadeli bir ufkunuz olduğundan personelin eğitimi için zaman bulmaktır. Bir diğeri, eğitimin önemli bir kısmı yaptığınız işle ilgilidir. Eğer 10 kişinin çalıştığı bir işletmeniz varsa, özel bir grup için yaptığı işle ilgili eğitim düzenlemek hem zor hem de maliyetlidir. Mükemmel olmamakla birlikte bu sorunlar için çözümler mevcuttur ve bunlar üye ülkelerin hükümetlerinden değil daha bölgesel yerlerden, teknoparklardan, sanayiparklardan gelmektedir. Bunlar kimi zaman eğitim için imkânlarını paylaşmaktadırlar.

Avrupa söz konusu olduğunda, bu konu çok ciddiye alınmaktadır ve çözüme yardımcı olabilecek bir takım araçlar geliştirilmektedir. Bunların bazıları finansal iken bazıları altyapı oluşturmaya yönelik araçlardır. Örneğin Avrupa Sosyal Fonu, Avrupa istihdam stratejisini destekler ve insanların becerilerini ve istihdam edilebilirliklerini artırmak için başlangıç eğitimi ve sürekli eğitim verir. Bazen programlarımız çok fazla bürokrasi gerektirdiğinden, 2007'den itibaren kuralların basitleştirilmesi planlanmaktadır. Bunun nedeni, 21. yüzyılın zorlu konularına daha etkili karşılık verebilmektir, çünkü kimi zaman bürokrasi işleri zamanında yapmanız engelleyen bir hal almaktadır.

2007-2013 arasını kapsayan ve eğitim amacını güden bir başka program da ILLLP yani Entegre Yaşam Boyu Eğitim Programı'dır. Amacı, AB'deki eğitim sistemleri, operatörler ve eğitim alan kişiler arasındaki etkileşimi, işbirliğini ve hareketliliği geliştirmektir. 2007-2013 arasındaki dönem için 13,62 milyar dolarlık bir bütçesi vardır. Hedefleri AB işletmelerinde yılda 150.000 işlik kurmak ve yılda eğitim alan 25.000 erişkinin hareketliliğini sağlamaktır. Burada bahsettiğimi eğitim için bir ülkeden başka ülkeye gitme imkânından ve tek bir ülkenin tek başına yapamayacağı işler için bir ülke içindeki eğitim programlarına mali destek sağlamaktan bahsediyoruz.

Europass gibi, finansal olmayan faaliyetler de

vardır. Europass çok sayıda soruna cevap bulmaya çalışır. Örneğin bir özgeçmişiniz var, bir takım eğitimler almışsınız ve başka bir ülkede iş bulmak istiyorsunuz. Kimi zaman özgeçmişini anlamak bir sorun olabiliyor çünkü bazı şeylerin anlamları ülkeden ülkeye değişebiliyor. Burada sadece dilden bahsetmiyorum, eğitimi belgeleyen dokümanlar farklı içeriklerde olabiliyor, örneğin diplomanın başka ülkelerde geçerliliği böyle bir şey. Elbette işveren bütün bunları bilemiyor ve bunları anlamak için yardıma ihtiyacı oluyor.

Europass standart bir özgeçmiş gibidir ve dilden bağımsız olarak anlaşılabilir bilgileri içerir. Buna ek olarak konuştuğunuz dilin bütün ülkelerde anlaşılabilirliğini belgelemek için bir dil pasaportu vardır. Bütün bunlar bir işte edinilen becerileri görünür kılmaya yarar, çünkü bir eğitime katıldığınızda edindiğiniz beceriler (yukarı ya da aşağı) eğitimi bitirdiğinizde kağıt üzerinde yazan bilgilerdir. Buna ek olarak Avrupa vatandaşlarının yaygın olarak kullandığı Şubat 2005'te açıldığından beri 3,5 milyondan fazla kişi ziyaret etmiş ve 500.000'den fazla özgeçmiş online olarak doldurulmuştur) bir araç olan Europass portalı vardır. Bu, sektörel eğitim girişimlerine açık bir çerçevedir.

Hâlâ üzerinde çalıştığımız bu çerçeve şu problemlere cevap vermeye çalışır: Diyelim ki İspanya'da ya da Türkiye'de bir takım nitelikleriniz var. Bu nitelikler Almanya'da ya da İsveç'te ne anlama gelir? Devletlerin meselesi olduğundan, AB nitelikler için bir standart oluşturmayı düşünmemekle birlikte bunları karşılaştırabilmeniz önemlidir. Çalışma biçimini aşağıdaki şekilde görebilirsiniz. (Şekil 2)



**EQF: European qualifications framework
(Avrupa Nitelikler Çerçevesi)**

- Hareketlilik ve şeffaflığı geliştirmek için hazırlanmış "Education and Training 2010" çalışma programının bir sonucudur.
- EQF: Nitelikleri tanımlamak için ortak bir düzendir
- Öğrenme sonuçları (bilgi / beceriler/ uzmanlık) aracılığıyla tanımlanmış 8 referans seviyesi
- Üye ülkeler, işverenler ve bireyler için AB eğitim sistemleri arasında nitelikleri karşılaştırmak için bir referans aracıdır
- Üye ülkeler ve sosyal ortaklardan güçlü destek görmektedir.

Şekil 2

Avrupa Nitelik Çerçevesi içinde 8 seviye var ve iki ülke için belirli bir alanda çeşitli nitelikler var ve bunlar farklı seviyelere denk geliyorlar. Örneğin, mekatronik alanında Liverpool Polytechnic'ten alınmış üst düzeyde ulusal bir sertifikanız var ve bu Seviye 5'e denk geliyor. Bu sertifika, tamamen farklı bir yerden alınmış bir başka isimdeki bir

sertifikaya denk geliyor. Niteliklerden daha fazla seviye var ama bu size nitelikleri karşılaştırma imkânı vermektedir. Burada daha da önemli konu, girdileri yani eğitimin süresini ya da işlenen konuları karşılaştırmayıp edinilen beceri karşılaştırdığından, gayri resmi eğitimi yani bir şirketten alınan eğitimleri birleştirebiliyor. Bunları karşılaştırabilmek, AB içinde hareketliliği önemli ölçüde artırmaktadır. (Şekil 3)



Şekil 3

CEDEFOP bunun için, uzmanlık, araştırma ve analiz kapasitesini, ağ oluşturmayı, veri kaynaklarını ve yayılmayı iyileştirmektedir. CEDEFOP Avrupa'da eğitim üzerine en büyük kütüphaneye sahiptir ve Avrupa'daki bütün uzmanların ağ üzerinde sanal Avrupa Eğitim Köyü'nde birleşmesini sağlar.

Yansılarda CEDEFOP'un bu konudaki katkıları yer almaktadır. Açık koordinasyondan yani ülkelerin amaçlarına ulaşmak için işbirliği yapmalarından bahsetmiştim. Bunun için, farklı üye ülkelerin gelişimlerini içeren raporlar yayınlıyoruz (Şekil 4-5-6)

CEDEFOP

Cedefop'un katkısı: uygulama örnekleri (1)

Gayri resmi eğitimi geçerli kılmak için sistemlerin gelişimini destekler – ör. İş deneyimi aracılığıyla nitelikler edinmek.

Cedefop'un geliştirilmesine yardım ettiği, **Europass için terminolojiye** sürekli teknik destek sağlar. Europass, becerilerin ve niteliklerin farklı Avrupa ülkelerinde daha kolay anlaşılmasını sağlayarak, insanların Avrupa içinde hareket etmesine yardımcı olur.

Şekil 4

Eğitimin neden önemli olduğuna ilişkin çokça şey söylendi ama ben kısaca bunları bir kere daha vurgulamak istiyorum. İnovasyon ve girişimcilik hem AB hem de Türkiye için çok önemli iki konudur, çünkü geleceği bizim için mümkün

CEDEFOP

Cedefop'un katkısı: uygulama örnekleri (2)

AB içinde farklı niteliklerin karşılaştırılabilmesine imkan tanımak için Avrupa Nitelikler Çerçevesi'nin (European Qualifications Framework) kurulmasını destekler

Bir başka üye ülkede yapılmış bir kursun bir kısmının anavatanda nihai nitelikler içinde sayılmasını sağlamak için mesleki eğitimde **kredi transferi şemasının** tasarlanmasına yardım eder

Şekil 5

CEDEFOP

Cedefop'un katkısı: uygulama örnekleri (3)

Mesleki eğitim sistemlerinin kaliteli olmasının sağlanmasına yardım eder ve yaşam boyu **rehberlik** için ortak amaçlar ve prensipler belirler;

Ağları, çalışma ziyaretleri ve medya aracılığıyla eğitim üzerinde çalışmanın **farkındalığını** artırır;

AB ve rakip ülkelerdeki mesleki eğitim politikaları üzerine yeni araştırmalar yapılmasını sağlar, demografik perspektifler üzerine analizler yapar, göçmenlerin ve onların soylarından gelenlerin eğitim sistemine uyum sağlamasına ve böylece ekonomiyeye katkıda bulunmalarına yardımcı olur.

Şekil 6

kılabilirler. Daha uzun süre ucuz işgücü üzerinden rekabet yapamayız ve bunu istemiyoruz da. Bunun için verimli işgücüne güvenebiliriz belki ama yetmez. Bu dünyada ilerleyebilmemiz için teknolojik ve başka alanlarda yenilikler yapmamız gerekmektedir. "Eğer inovasyon istiyorsanız, buluşu yapan kişinin yanında inovatif insanlara neden ihtiyacınız var? Bir iş yaparken aklıma parlak bir fikir geldi, fabrikama gittim ve insanların bu fikir üzerinde çalışmasını sağladım," gibi yaklaşımlar doğru değildir.

Çünkü günümüzde, inovatif bir şey olasılıklarımız dahilindeyse, ya zor bir ortama uygulanmakta ya da zor bir ortam yaratmaktadır, bu özellikle hizmet sektöründe geçerli olmasına rağmen onunla sınırlı değildir. Bu, farklı çalışma yöntemleri olan ve önceye nazaran daha fazla uyum sağlayabilen insanlar gerektirir. Size geniş banttı bir örnek vermek istiyorum. İnsanlar hep "geniş bantı artırmamız lazım," deyip durdular. Birisi çıkıp "bunu neden yapmamız lazım?" diyebilirdi. Anlamsız sayfalara daha hızla girebilmek için mi, yoksa hatlarla ilgili şikayetleri azaltmak için mi? Aslında bunları hiçbirisi değil. Geniş bant sağladığı yüksek hızla şirketlerin daha fazla izleticiye ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Önceden yapamadığınız şekilde, internet üzerinden televizyon seyrettirebilirdiyseniz, müzik

dinlettirebilirseniz, bu seyircinizin olması durumuna bağlıdır yani bunun için bir pazarınızın olması gerekir. Bu nedenle eğitim müşteri tarafında da önemlidir.

Bu sabah Bay Dixon, Türkiye için özellikle önemli olan bir durumdan, yerel pazarların öneminden bahsetti. Yerel pazarın küçümsenmemesi gerektiği fikrine ben de katılıyorum. İnternetin yaygınlaşmasıyla bu eskisinden daha da önemli hale gelmiştir. Eğer kendinizi global pazara adapte etmeye çalışırsanız, bunun için gerekli teknolojik ortamı hazırlamanız gerekir. Ben yerel pazarda çalışıyorum, ona odaklanıyorum, diyemezsiniz. Birisi internetten bir şey almaya çalıştığında, elbette yerel pazardaki satıcıya öncelik veriyor. Bu konu, sadece üretimdeki personelin değil herkesin eğitimiyle yakından alakalıdır.

Eğitime harcanmış 1 YTL'nin, küçük firmaların desteklenmesi için kullanılan 1 YTL'den daha fazla getirisi vardır. Bu ikisi arasındaki karşılaştırmanın sonuçları baskın biçimde eğitime harcama yapılmasından yana ağır basmaktadır. Otto Bauer, bu konuda Güney Asya'dan örnekler vermişti. Şirket düzeyinde bakarsak, 2000'in başındaki gerileme döneminde örneğin Nokia, özellikle ArGe alanında bilgiye büyük yatırım yapmış ve daha sonra bunun faydalarını görmüştür. Sonuç olarak eğitim olmadan bir yere varılması çok güçtür.

Şerif Kaynar

Simon'un dediğine göre değişim çok hızlı oluyor. Onunla aynı fikirdeyim. Önümüzdeki 5 sene içinde, son 20 senede olan değişimden daha fazla bir değişim yaşayacağız. Şöyle bir tahminim var benim: Türkiye'nin şu anda bulunduğu konum ve durumdan dolayı dünyadaki bir sürü insan diyor ki "önümüzdeki 10 sene içerisinde Türkiye'de çok büyük paralar kazanılabilecek, çok büyük değişimler olacak." Bunun da örneklerini görmeye başladık. Finansal dünyamıza bir sürü yabancı sermayeli şirket geldi ve yatırımlar yapmaya başladı. Bundan 4 sene önce hiç birimizin tahayyül edemeyeceği rakamlar ödenmeye başladı. Son 2-3 senede finansal dünyada olan değişim endüstriyel dünyaya da yansıyor. Dikkat edin, İspanya'da da öyle olmuştu. İlk başta bankalarla başladı sonra endüstriye geçti. Türkiye global köye dönüşecek. Üç konuşmacımız da eğitimin, firmalardaki insanların kalitesinin artırılmasının altını çizdi.

Sorular ve Katkılar

Şerif Kaynar

Şimdi soru-cevaba geçmeden önce ilk soruyu ben

Dr. Yılmaz Argüden'e soruyorum. Türk firmalarındaki yumuşak karın nedir? Siz bir sürü firmaya girip çıkıyorsunuz. Yenilikçi olmaya karşı en fazla nerede direnç görüyorsunuz?

Dr. Yılmaz Argüden

Aslında Türkiye'de girişimciliğin Avrupa'nın daha önünde olduğunu görüyoruz. Mesela 1990'ların başında Körfez Savaşı nedeniyle ihracatımızın %13'ünü oluşturan Irak pazarı bir günde kapandı. O sene Türkiye'nin ihracatı gene de arttı çünkü Türk girişimciler başka pazarları geliştirdiler, başka yerlere gittiler. Girişimcilik, dolayısıyla risk alma kültürü aslında bizde gelişmiş durumda ve herkesin kolay faaliyet gösteremediği pazarlarda da faaliyet gösterebiliyoruz.

Ancak bizim eksik olduğumuz nokta stratejik düşünce ve uzun vadeli farklılık yaratma kısmı. "Türk gibi başla İngiliz gibi bitir," derler. Bizde yeterince stratejik disiplin yok. Fırsatları çok çabuk takip ediyoruz. Birçok riski üstlenip onun üstesinden gelme konusunda becerimiz yüksek ama uzun vadede farklılaştırıcı stratejileri geliştirip insan kaynaklarımızı da bunu destekleyecek şekilde sürekli geliştirme konusunda biraz eksik kalıyoruz. Bunun altında yatan birkaç tane sebep var. Bir tanesi bence, Türkiye çok büyük değişkenlik yaşadı. Reel faizlerin %20 olduğu, enflasyonun %100'ü geçtiği bir ortamda insanların zaten 2-3 seneden daha uzun bir perspektifle hayata bakması zor. Strateji ise insanlara daha uzun vadede baktığınız zaman ciddi avantajlar getiriyor. Dolayısıyla kısa vadeli baktığınızda fırsat peşinde koşmak çok daha iyi geliyor. Türkiye'nin dünya ekonomisi ile entegre oluyor olması aslında bu fırsatçılıkla ilgili potansiyelin her geçen gün azalacağını, stratejik düşünceyle ilgili potansiyelin ise her geçen gün artacağını gösteriyor.

İkincisi şirketlerimizin ağırlıklı olarak aile şirketi olmasıdır. Sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de aileyi, bizden olanı, hemşeriyi koruma güdüsü, aslında farklı insanları kuruma kazandırabilmeyi, insanları yetenekleri ve becerileriyle değerlendirebilmeyi biraz daha arka plana itmeye neden oluyor. Oysa elimde bir sihirli değnek olsa Türkiye'de tek bir konuyu değiştirebilecek olsam, herhalde insanların hangi pozisyona gelecek olursa olsun, becerileriyle gelmelerini sağlayabilmek olurdu. İnsanlar herhangi bir pozisyona, ister özel sektörde ister kamu sektöründe, yetkinliklerini becerilerini geliştirerek değil de, dayıları aracılığıyla geldiklerinde, o pozisyonda hep yeğenlerine hizmet ediyorlar. Toplumun gerisi de kendini geliştirmek yerine etrafta dayı araştırma peşinde koşuyor. Dolayısıyla kendimizi yeteri kadar geliştiremiyoruz ve bu bir yerde toplumsal bir kansere gidiyor.

Bence Türkiye’de bu konuda da önemli değişiklikler var. Artık insan kaynakları konusunda ciddi yatırımlar yapan, bu sistemleri çalıştırma çabasında olan şirketler var ama bu bir kültür meselesidir, sistemi kurmakla olmuyor. Sistemi kurmak kolay, işletmek ve insanlara bu sistemin işlediğine dair güven vermek daha uzun bir zaman gerektiriyor. Bu konuyu da aşabilirsek, stratejik düşünme ile iyileri yükseltme, insanların yeteneklerini geliştirme konusuna ağırlık vermemiz, bence yenilikçilik ve refah seviyemizin artması açısından önemli fayda sağlayacaktır.

Şerif Kaynar

Benim Otto Bauer’e bir sorum var. Ekonomist dergisi, Eylül ayının 15’iydi galiba, kapağındaki konu, “war for talent” / “iyi insanlar için savaş” idi. Dünyada şu andaki gerçek bu. Doğru kişileri bulabilmek, doğru kişileri alabilmek için inanılmaz bir savaş var. Otto Bauer’e şunu soruyorum: Türkiye’deki insan kaynaklarını, Türkiye’deki iyi yetişmiş insan konusunu nasıl buluyor?

Otto Bauer

Haklısınız. Doğru zamanda doğru insanı bulmak hayli zor ve karışık bir konudur. Bunu sağlamak için diğer ülkelerde de yapılan şey, erken yaşlardan itibaren sanayinin eğitimin içinde yer alması ve kendi içinde geliştirmesidir. Bu yöntem bir şekilde Türkiye’de de zaten senelerdir yapılıyor. Ancak bunu daha programlı ve hedefli hale getirmek gerekli. Teknik okuldan sonra mühendislik yolunda hazırlamak ve bu süreçte sanayiinin içinde olmasını sağlamak, sonrasında da gerekli eğitimlerle destekleyerek işbaşında geliştirmek gerekir. Doğru insanı bulma savaşını önleyen yöntemlerden biri budur. Sanayiinin eğitimin içinde olması ne kadar erken yaşlardan başlarsa o kadar başarılı olacağına inanıyoruz. Sokak çocukları için bile geçerli bu. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile bu konuda çalışmalarımız var. Onları yetiştirmek çok mümkün.

Dr. Yılmaz Argüden

Bu konuda ben de iki noktaya değinmek istiyorum. Türkiye’de belli seviyenin üzerinde dünya çapında yönetici ve çalışan var. Geçenlerde Pfizer’in Yönetim Kurulu Başkanı, “30 yaş altı yönetici ihracı bakımından dünyadaki 1 numaralı ülke Türkiye,” dedi. Bunun altında yatan sebeplerden bir tanesi, çok farklı şartları çok kısa zamanda görmüş çok sayıda genç insanın yetişmiş olmasıdır. Bu insanlar Kazakistan’dan Almanya’ya kadar, Japonya’dan Afrika’ya kadar her yerde çalışabiliyorlar. Çok nitelikli insanlar var. Yine işçi seviyesinde, mavi yakalı seviyesindeki durumu

özetlemek için Türkiye’nin Avrupa’da en çok kalite ödülü alan iki ülkeden birisi olduğunu hatırlatmak isterim. Türkiye’de üretim yatırımı yapanların çoğu iş kalitesinden son derece memnun. Ford’un Avrupa’daki hatta dünyadaki en kârlı fabrikası Türkiye’dedir. Türkiye’de F-16 üretiliyor. Dolayısıyla iyi bir eğitim programıyla Türkiye’de işçilik kalitesi de yüksek seviyeye çıkabiliyor.

Diğer taraftan ortalamalar konusunda maalesef bu kadar iyimser konuşamayacağım. Bugün Türkiye’de çok ciddi bir işsizlik var. Ekonomi büyüdükçe bu işsizliğin maalesef niteliksiz kişilerden kaynaklandığını, dolayısıyla işçi bulmak konusunda, “war for talent”ın da Türkiye için önemli bir sorun haline geldiğini gözlemleyeceğiz. Bugün için gerçekten iyi yetişmiş çok sayıda genç insan var, dolayısıyla bugün için işveren bu sorunla o kadar karşılaşmıyor. Son dönemlerde özellikle uluslararası inşaat sektöründe bir takım sıkıntılarının olmaya başladığını çeşitli şirketlerden duymaya başladım. Önümüzdeki dönem için adam yetiştirmemiz ve yetiştirdiğimiz insanları eğitim sistemi içerisinde yenilikçiliğe yönelik çok daha sorgulayıcı olarak yetiştirme ihtiyacımız var. Ezberci çalışma teknikleri maalesef bu yenilikçilik konusunda insanların yaratıcı olmasında zorluk yaratabiliyor. Türkiye’deki belli seviyede insanların çok farklı ortamlarda yaşamış olması, çok farklı kültürlerle muhatap olması nedeniyle, diğer yerlerde kazanılandan çok daha fazla deneyim kazandıklarını da görüyoruz.

Şerif Kaynar

Simon Bensasson’a bir sorum var. AB’de bu kadar uzun tecrübe kazanmış, AB nezdinde değişik şehirlerde yaşamış, AB dışında bir sürü özel şirket ve devlet kurumlarında çalışmış biri olarak, bugün konuştuğumuz yenilikçilik konusunun, bir özel sektör inisiyatifi olarak mı gelişmesi doğrudur, yoksa devlet-özel sektör işbirliği şeklinde mi? Bugün burada İstanbul Sanayi Odası olarak özel sektöre daha çok seslendik. Sizin AB açısından bize ne gibi tavsiyeleriniz olur? Sabahtan beri buradasınız, bir sürü gözlemlerinizi oldu. Türkiye’deki insanlara AB’deki perspektif hakkında tavsiyede bulunabilir misiniz?

Simon Bensasson

İnovasyon yapan kişi ve kurumlar hükümetin birbirlerinden çok farklı rolleri vardır. Hükümet inovasyon için doğru ortamı hazırlar ve inovasyonun bir parçası değildir. Doğru ortam derken yasal düzenlemelerden bahsediyorum. Örneğin, başarısızlık halinde de devletin destek vermesi gerekir. Bir takım planlama ölçüleri olması gerekir. Örneğin şehirde bilimparkları, inovasyon

parkları olmalıdır. Destekten bahsetmiyorum, böyle yerlere sahip olunabilmesinden bahsediyorum ve bu bazen devletin rolüdür. Girişim sermayesi olmadığı durumlarda, devletin bonification gibi, bir işe giriş şartlarını hafifletme rolü olabilir. Burada da yine finansal destekten bahsetmiyorum. Girişime devlet finansal destek verirse bunun inovasyon olmayacağı, belki işin geliştirilmesi ya da yeni bir değer yaratmadan daha ucuza üretim yapmak olabileceği ama kesinlikle inovasyon olmayacağı şeklinde görüşler vardır.

Soru

Benim sorum sayın Argüden'e. Yöneticilikte doğuştan gelen hasletin rolü var mı? Varsa yüzde kaç? Herkes yönetici olabilir mi?

Dr. Yılmaz Argüden

Yüzdesini bilmiyorum ama mutlaka doğuştan gelen yeteneğin de rolü vardır. Ancak şunu biliyorum: Yöneticilik geliştirilebilir bir yetkinliktir. Bu yetkinlik doğuştan herkese eşit düzeyde dağılmamış olabilir ama yaşadıkları deneyimle bu konuda gelişme kaydedebiliyorlar. Birincisi buna dikkat etmek lazım. İkincisi, yöneticilik kendi içinde durumsallığı da içeriyor. Mesela bir savaştaki yöneticilikle bir Ar-Ge departmanındaki yöneticilik farklı özellikler içerebiliyor. Yetkinlikleri sürekli olarak geliştirmek mümkün. Farklı ortamlarda bulunmasını sağlamak, bu konulardaki yetkinliğini ölçerek gelişmesini sağlamak, destekleyici eğitim programı ve çalışma fırsatları yaratmak yardımcı olur ama yüzdesini bilmiyorum.

Soru

Sayın Otto Bauer'e sormak istiyorum. Türkiye'de insanların % 70'i düz liseye, %30'u mesleki eğitime gidiyor. Avrupa'daysa %70'i mesleki eğitime, %30'u liseye gidiyor. Şimdi bizde durum tam tersi ve elimizde üniversiteye girememiş dünya kadar lise mezunu insanımız var. Biraz evvel yuvadan başlaması gereken bir eğitimden bahsettiler. Üniversiteye giremeyen liselilerden ekmek çıkartabilir miyiz?

Otto Bauer

Çok güzel bir soru ancak yanıtı için çok tartışmak gerekli. Bunun için sistemde birçok değişiklik yapılması lazım. Örneğin becerikli bir teknisyen üniversiteye giriş sınavında dışarıda kalabilmektedir. Bütün bunlara dair MEB ve YÖK'le konuşmalarımız var, sistem önerilerimizi sunduk. Bu konuda çalışmalarını devam ettiriyoruz umarım hayata geçer.

Soru

Biz Avusturya'da 19 yaşın üzerinde 18 aylık meslek kazandırma eğitimlerine rastladık. Zannedersen bunda AB desteği de var. Türkiye'de, 18 aylık yeniden meslek kazandırma programı uygulanabilir mi?

Otto Bauer

Bunun sağlanması için birçok program örneği var. Biz bunun için dediğim gibi çalışmalarını sürdürüyoruz bunlardan biri de meslek okullarının modernizasyonuna ilişkin bir çalışma. Önemli olan bunun farkında olmamız ve bunların konuşuluyor olmasıdır. Umarım bir şekilde uygulamaya geçirebiliriz.

Soru

İnsan sermayesinin ölçülebileceğinden bahsettiniz. Uygulaması var mı? Gelecek açısından bir yorumunuzu almak isterim, yani bilançoya kadar gider mi?

Dr. Yılmaz Argüden

Entelektüel sermayenin ölçüldüğünden bahsettim. Bunun içinde insan sermayesi de var. Dünyada bu konuda yüzlerce şirket ölçüm yapıyor. Bilançonun ötesinde, şirketler alım satımı yapılırken, bu tip değerlendirme yapmayı da kriterleri arasına koyan bazı şirketler var.

OTURUM 4C

Küresel ve Coğrafi Dinamiklerin İrdelenmesi

Oturum Başkanı:

Osman Ulagay

Milliyet Gazetesi Köşe Yazarı

Konuşmacılar:

Prof. Dr. Hasan S. Köni

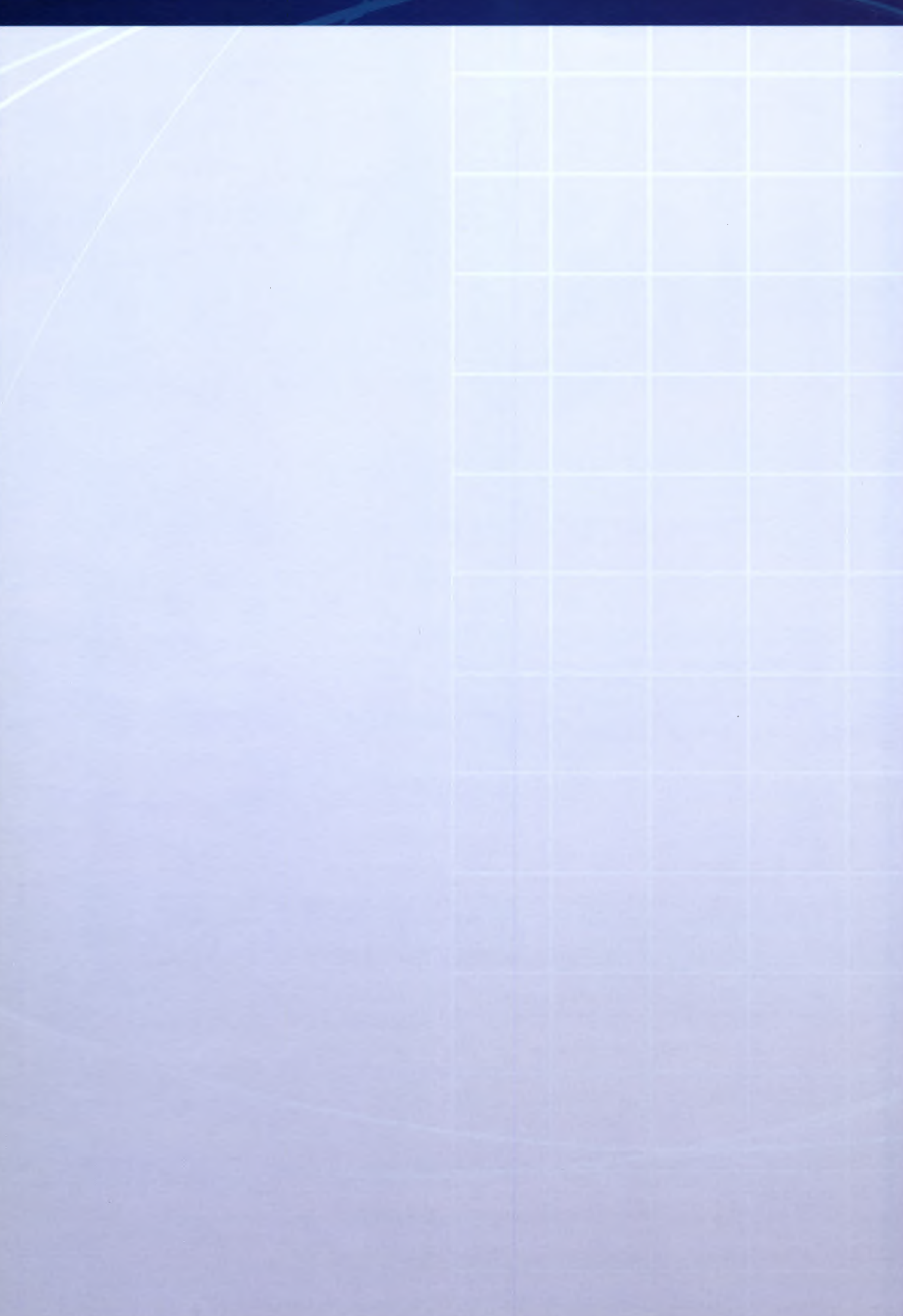
Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu

Büyükelçi, Başbakan Başmüşaviri

Prof. Dr. Ersin Kalaycıoğlu

Işık Üniversitesi Rektörü



Küresel ve Coğrafi Dinamiklerin İrdelenmesi konusu, Sanayi Kongresi'nin ana temasıyla dolaylı olarak ilgili görünüyorsa da, küresel gelişmeleri inceleyebilmek bakımından belki de toplantının en önemli oturumlarından biri olabilir diye düşünüyorum.

Dünya çok büyük bir dönüşüm geçirmekte ve bu dönüşüm dünyadaki herkesi etkilemekte. Böyle bir dünyada geleceğe ilişkin tahmin yapmak da son derece zorlaştı. O kadar çok şey birden değişiyor, o kadar çok sayıda farklı oyuncu bu oyuna katkıda bulunuyor ki gelecek konusunda tahmin yapmak son derece riskli bir iş haline geldi.

Ekonomi gerçekten küreselleşti ve insanlık tarihinde ilk defa, Kuzey Kore, Küba gibi ülkeler dışında, bütün ülkeler kapitalist sistemin etki alanı altına girdi. Küresel bir ekonomiye çok yaklaştık ama, küresel bir düzen kurulamadı. Bu küresel düzenin nasıl yönetileceği konusunda, henüz ortada belirgin bir çözüm yok, tersine bir düzensizlik, kuralsızlık, belirsizlik ortamı var.

Bill Emmott dünkü konuşmasında önce dünya ekonomisindeki birçok olumlu gelişmeyi anlattı ve dünya ekonomisinin son 4-5 yıldaki gelişmesinin son 40 yılın en hızlı gelişmesi olduğuna değindi. Kimilerine göre bu son 5 yıl, tarihte en hızlı gelişme dönemi. Ayrıca ekonomik bakımdan bu gelişme hızının devam etmesi yolunda işaretler olduğunu söyledi, Bill Emmott. Tehdit olarak ise iki unsurdan bahsetti: Birincisi dünya üzerindeki siyasi istikrarsızlık, ikincisiyse terörün yaygınlaşması ve nükleer silahların, kitle imha silahlarının da terörün bir unsuru olarak kullanılması.

Küresel düzen kurulamadı dediğimiz zaman, soğuk savaşın sona ermesinden sonra ortaya çıkan tabloya bakıyoruz. Tek kutuplu bir dünyaya doğru gidildiği yorumları yapıldı o dönemde. ABD de tek başına küresel düzene yön vermeye ve hükmetmeye çalıştı ama bugün gelinen noktada çok başarılı olduğunu söylemek herhalde mümkün değil. Bütün bunlarında sonucunda, Irak'daki büyük fiyasko, İran'ın yükselişi, Büyük Ortadoğu projesinin hiçbir yere varamaması ve etrafımızdaki bölgenin büyük bir kargaşanın içine sürüklenmesi gibi olgular ortaya çıktı. ABD dünyadaki bütün silahlanma harcamalarının yarısını tek başına yapıyor, yani dünyanın geri kalanının silahlanma harcaması ABD'ninki kadar etmiyor. Bu kadar büyük bir askeri hakimiyeti olmasına rağmen, bu askeri gücün sorunları çözmeye yeterli olmadığı görüldü. Birçok kimsenin beklentisi, ABD'nin önce Irak'ı, sonra Suriye'ye, ardından Suudi Arabistan'a ve İran'a saldıracığı yönündeydi ama daha Irak'ta iken bile işler sarpa sardı. ABD'nin askeri gücünün aslında çok fazla bir önem ifade etmediğini yavaş yavaş herkes anlayıp bir başkaldırı tavrına girdi.

Kuzey Kore nükleer silahlanmasına devam ediyor, dolayısıyla ABD'nin yönlendirdiği bir küresel sistemden söz etmek mümkün değil.

AB bu rolü oynayacak gibi görünmüyor ve bu arada Çin dünyanın yeni gücü olmaya aday bir şekilde ortaya çıkıyor. Önce ekonomik atılımını yaparak ve kendisini ABD gibi öne atmaya çalışıyor. Bu hafta iki tane çok ilginç gelişme oldu. Yarın 48 Afrika ülkesinin devlet başkanları Çin'de büyük bir toplantıya katılıyorlar ve Çin, Afrika üzerindeki etkisini geliştirme yolunda çok önemli adımlar atıyor. Üç gün önce Güneydoğu Asya ülkelerinin liderleri benzer bir görüşme yapmak için Çin'deydiler. Bu arada Çin'in çok başarılı kalkınma modeli de bir alternatif olarak yavaş yavaş tartışılmaya başlandı. Bütün bunların olduğu bir dünyada ve siyasi kargaşanın en yoğun olduğu bölgede de ülkemiz var.

Prof. Dr. Hasan S. Köni

Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

Konuşmamda, Asya, Latin Amerika ve Ortadoğu'daki siyasal ve ekonomik gelişmeler ve Türkiye'nin buradaki imkânlarını ele alacağım.

1980-2002 arasında adı geçen bölgelerde, özellikle Afrika ve Latin Amerika'da, siyasi çatışmalar, darbeler, bir takım sosyal olaylar çok boyutlu bir şekilde ortaya çıkmıştır. Ortadoğu zaten hep karmaşıktır. Fakat 2002 civarında Amerika'nın Ortadoğu'da meşgul olması nedeniyle, bu bölgelerdeki ülkelerin ekonomik refah düzeyinde büyük artışlar olmuştur. Amerika'nın Ortadoğu'da meşgul olmasının dünya ekonomisi açısından faydalı olduğu gibi bir durum ortaya çıkmaktadır, çünkü bütün göstergeler, Latin Amerika'da, Afrika'da ve Güneydoğu Asya'da 2003'ten sonra hızlı bir yükselme göstermişlerdir.

Çin konusunda 1985'lerden beri analizler yapılmakta ama Hindistan konusu son beş senedir incelenmektedir. Halbuki bu gelişmenin, büyük analizlere daha önce yansması lazımdı. Sanıyoruz Çin çıktıktan sonra, Batı, Hindistan'ı bir denge unsuru olarak dünya kamuoyunun önüne sunma ve bir kısım yatırımları bu ülkeye çekme çabası içinde, çünkü yatırım boyutlarına baktığımızda, Japonya ,Çin'de 6.000 ticari işletme yatırımı, Tayland'da 2.000 sanayi işletmesi yatırımı, bugün çok methedilen Hindistan'da ise 368 ticari işletme yatırımı yapmış. Hindistan'a daha az yatırım yapmalarının nedeni olarak ülkede altyapı olmamasını, demokratikleşme hareketinin güçlü olmasını öne sürmektedirler.

Demokratikleşme olayı, işçi haklarını ve iş kanunlarını çok geliştirdiği için, birçok müessese Hindistan'da rahatsız. Çok fazla demokrasi de iş sahasını ve yatırımcıları ters yönde etkilemiş. Çin'de böyle bir ihtimal yok, tek parti yönetimi var ve demokrasiye geçer mi geçmez mi belli

değil, geçerse de o süreçte başına çok bela geleceği söyleniyor. Tek parti yönetimi Çin'de ağır aksak ama emin adımlarla, istikrarlı bir şekilde ekonomiyi geliştirmiştir. Görüldüğü gibi söylenenlerin çok aksine, demokrasi iş sahası için çok iyi değildir.

Dünya Bankası'nın, IMF'nin, vs. analizlerinde ekonomik göstergelerde silah satışları hiçbir rol oynamıyormuş gibi ortaya konmuştur, halbuki Latin Amerika, Afrika, Ortadoğu'da en büyük harcamalar silah alımları üzerinedir. Amerika birinciyse, Rusya ikinci, Çin üçüncü, Hindistan da bir şeyler yapmaya çalışıyor, bir kısım ülkeler nükleer silah üretiyor. Bunlar ekonomide gözükmeyen sanayi dalları olarak hiçbir analizde ve hesaplamada yok. Sadece hammadde, yarı mamul madde ve imalat sanayi analizleri yapılarak, ülkelerin kalkınmakta olduğu, ekonominin bu kadar büyümekte olduğu, GSMH'nin ne olacağı ileri sürülmüş ama öbür harcamalar pek ortaya çıkamamıştır.

Ortadoğu üçe ayrılarak inceleniyor: Az gelirli ülkeler, yükselmekte olan pazarlar ve petrol sahibi ülkeler. Az gelişmiş ülkeler ve bu bölgelerde gelişen ülkelerin hepsi enerji sahibi ülkelerdir. Bu enerji kaynaklarına sahip olan ülkeler sosyal ve fiziksel altyapı yatırımlarına geçebilmişlerdir. Örneğin, Birleşik Arap Emirlikleri'nde inşaat sektörüne 700 milyar dolar ayrılmıştır ve bizim inşaat sektörümüz de buralarda yoğun bir şekilde iş yapmaktadır. Petrol ve enerji boru hatları konusunda çok büyük yatırımlar vardır. Kendi üniversitelerini, hastanelerini geliştirmeye çalışıyorlar, pazara ulaşmaları da çok kolay çünkü alıcılar zaten hemen yanı başlarında. Bunun dışındakiler %4-5 oranında bir kalkınma göstermişler.

Dünya Bankası'nın analizlerinde çok iyi bir kalkınma düzeyi yakalanmış deniyor ama az gelişmiş ülkenin %5 kalkınması, gelişmiş bir ülkenin %0,025 kalkınmasına, %10'luk ekonomik kalkınması Avrupa'nın %0.5 kalkınmasına eşit. Yani ,Dünya Ticaret Örgütü'nün, IMF'nin, Dünya Bankası'nın okunduğunda azgelişmiş ülkelere umut verici raporları aslında o ülkelerin elit tabakasının dışarıya açılmasını desteklemek için yazılmış raporlar tarzında ortaya çıkmaktadır. Çünkü, özelleştirme, deregülasyon gibi gelişmeler sonucu elde edilen zenginlikler nüfusun %55-60'ını oluşturan taban kitleye 1980'den günümüze kadar yansımış değil.

Bu yüzden de, Sayın Ulagay'ın saydığı siyasi istikrarsızlık ve çatışma her an çıkabilir ancak bu çatışmalara dış destek olduğu zaman olayların gerçekleştiği anlaşılıyor. Bu kadar geniş alandaki siyasal çatışma boyutlarına Amerika'nın nasıl etki yaptığı eski New York Times muhabiri Stephan Kinzer'in "Overthrow" adlı yeni kitabında uzunca olarak anlatılmış bulunuyor. Neyse ki şimdilik bu oyunlara destek Ortadoğu dışında pek yok.

Latin Amerika'nın ise kendi içinde bir toplanma sürecine girdiği anlaşılıyor. Latinler kendi petrolünü kendisi çıkarıp satmak istiyor, buradaki ülkeler bir bütünleşme boyutuna gidiyorlar.

Örneğin 2005'te ABD ile yapılan toplantılarda herhangi bir anlaşmaya varamamışlar. Latin Amerika'da sosyal demokratlar var, sosyalist söyleme sahip olanlar var ama sosyalist kimse yok artık. Popülist rejimler var ve bu tür yönetimler de serbest piyasa ekonomisine dokunmadan milliyetçi ve sol ideolojiye yönelik bir retorik geliştirmişler.. Ancak onlar da tam bir reform yaparak tabana inemiyorlar çünkü ekonomiyi nasıl kontrol edeceklerini bilemiyorlar.

Bununla birlikte, ABD'den gelmemek şartıyla dışarıdan gelen bütün yatırımlara açıklar. Korkuları gelişmelerden memnun olmayan Amerikan şirketlerinin, General Pinochet'nin Şili'de yaptığı gibi, askerlerle işbirliğine giderek bir süre sonra içeride siyasi hareketlere, darbe hareketlerine gideceğinden korkuyorlar. Amerika'nın etkin olduğu dönemde yani 2002'e kadar gelen ekonomik yardımların, güvenlik güçlerini güçlendirme, silah alımları şeklinde askeriye gittiğine dikkati çekiyorlar. Özellikle, petrolü olmayan Latin Amerika ülkelerinin gelişmesi için verilen yardımlar o ülkelerin kalkınmasına yetecek yardımlar değildir, bunlar sadece askeri kısmı silahlandırmaya yetmiştir. Örneğin, Kolombiya'ya yasa dışı para kazandıran uyuşturucu satıcıları askerler arasında savaşta, Amerikalılar askerlerin yanında yer alarak savaşa hâlâ devam etmektedir.

Yeni bir nesil politikacılar, acaba popülist davranışların üstesinden gelerek temelde halk için bir yatırıma gidebilecekler mi? Yoksa her zaman olduğu gibi, sosyalizme yakın söylemler, popülist yaklaşımlar, olumsuz sonuçlar verince,Ortadoğu'dan başını kaldıran Amerika'nın sistemin içine girmesiyle mi sonuçlanacak? Ama şimdilik halka açık bir politika izliyorlar. Bildiğiniz gibi, Hugo Chavez Birleşmiş Milletler'de yaptığı konuşmalarda ABD Başkanı Bush ile aynı yerde konuştuğu için şeytani kokular alıyordu. Arjantin'in IMF'ye borçlu kalmasını önlemek, özgür bir kalkınma geliştirmesini sağlamak için, Arjantin'in borçlarının üçte birini satın almıştır. Küba'ya petrol vermektedir, İran'a kadar gelmiştir, petrol üreten ülkelerle görüşmektedir, öte yandan da Amerika'ya kesintisiz petrol vermeye devam etmektedir. Chavez Amerika'yı kızdırmadan popülizm yapma çabası içindedir. Desteklenmesinin bir diğer nedeni ise, Latin Amerika halkının Amerika'ya karşı olan tutumlarıdır. Bizim ülkemizde de bu popülist tarz muhalefet partilerinde yavaş yavaş görülmeye başlıyor ve önümüzdeki dönem çok oy aldırabileceği tahmin ediliyor. Latinler, altyapı yatırımlarına çok açıklar ve dünyaya başka türlü bir açılış yapmak istemekteler.

Afrika'ya gelecek olursak; Afrika'da petrol üreten ülkelerin GSMH rakamları %4-6 artmıştır. Diğerleri 25 sene içinde GSMH'larını ancak ortalama %2 artırabilmişlerdir. Kuzey Afrika'daki Arap bölgelerinde zaten petrol var. Bu bahsettiklerim Fransız etkisi altındaki bölgelerdir. Buralara yatırım girişi için, bir takım belgelerin dilini anlamak ve onların yasalarına iyi bakmak gerekmektedir. Petrol ve diğer madenler olduğu için Güney Afrika'ya çok büyük yatırımlar var. Petrol fiyatlarıyla maden fiyatları şimdiye kadar yükseldiği için, petrol üreten ülkeler Afrika ekonomisinin göstergelerini biraz yukarı çekmişler. Onların da ortalamalarının katılmasıyla, Afrika'da büyüme oranı %4'e gelmektedir ancak gerçek kazançlı olanlar az nüfuslu petrol üreten ülkelerdir. Analizler, 2006 Ağustos ayında kesildiği için, petrol fiyatları düşünce ne olacağına ilişkin analizler herhalde Aralık ayından sonra yapılacaktır. Çünkü Amerika'daki durgunluk petrol fiyatlarını aşağı doğru çekmektedir. Bu durum Afrika'yı, Ortadoğu'yu, büyük nüfuslu Afrika ülkelerini ve Kuzey Afrika ülkelerini rahatsız edebilir diye düşünüyorum.

Çin gibi Orta Asya ülkelerinin hammadde fakiri olmaları nedeniyle, Afrika'da hammadde fiyatları düşmemesi beklenmektedir. Büyük bir imalat sanayine sahip olan Çin'in hammadde eksikliği var, bu nedenle de Çinliler Afrika'ya büyük ilgi ve şefkat gösteriyorlar, Afrika'yla toplantılar hammadde için yapılıyor. Çin Afrika'ya gittiği için, Temmuz ayında Putin de Afrika'ya giderek Rusya için ham madde atağını başlatmıştır. Her ne kadar Rusya enerji sektöründen çok para kazanıyor ve imalat sektöründe çok güçlü değilse de o da hammaddeler üzerinde durmak zorunda kalıyor. Petrol fiyatları düşerse, Afrika daha çok hammadde satan bir yapı içinde olayları götürecektir. Tabii her türlü altyapı yatırımına da açıklar ama şimdiye kadar başlarında HIV virüsü ile boğuşma ve iç etnik çatışmalar vardı, şimdi daha sakinler. Bundan sonraki Afrika gelişmeleri, Amerika'nın Ortadoğu'da işini bitirip bu alana dönmesine kalıyor. Ondan sonra Afrika'da etraf birbirine girebilir ve Afrika'da iş yapanlar daha çok çaba sarfetmek zorunda kalabilirler. Özellikle Kongre'de seçimi kazanan Demokratların Asya'daki ticaret açığını kapatmak için Başkan Bush'u zorlayacakları tahmin edilmektedir.

Ortadoğu'nun küçük Emirlikleri büyük gelirlere sahip, bu nedenle de bu Emirliklerde enflasyonist bakılar var ama paralarını Batı ülkelerinin bankalarına yatırıyorlar. Zaten Türkiye'ye gelen paraların bir kısmı Avrupa'dan, bir kısmı da Türkiye'nin durumunu daha iyi gördükleri için Amerika'ya yakın Arap Emirliklerinden geliyor. Bunun dışında, eğer Ortadoğu'da bir barış olarsa, büyük altyapı yatırımlarına gereksinme duyabilirler diye düşünüyorum.

Prebish raporlarını okudum, ve buna göre şu anda dünya ekonomisini canlandıran Çin ve

Hindistan'dır. Çin büyük bir imalat sanayi içinde, bu yüzden de durumu daha iyi, Rusya'yı da geçecek çünkü Rusya'nın ekonomik durumu tamamen enerji malları satışı ve fiyatları üzerine kuruludur. Silah satışları konusunda mali analizler olmadığı için, oradan ne kadar kazanıldığı ve nerelere harcılandığı belirsiz. Ama enerjiden çok kazanıyor ve imalat sanayi zayıf. Bu nedenle Çin, çok daha ileri gidebilecek boyutta. Enerjisi olmadığı için, Amerika'nın ne kadar düşman ilan ettiği ülke varsa, Çin bunlarla yoğun ilişki içindedir.

Örneğin, İran ile 70 milyar dolarlık boru hatları anlaşması yapmış. Amerika İran'ı vuracak mı derken, ilerideki rakibi Çin petrole, doğalgaza 70 milyar dolarlık yatırım yapmış, bu altyapı üzerine gidip Amerika bomba atarsa, Çin acaba Amerika'yı nerede kurcalar diye düşünüyor insan. Hindistan İran'dan enerji almak istiyor, Çin enerji anlaşmaları yapmaya Ortadoğu'ya geliyor, karşılığında da küçük silahlar tedarik ediyorlar, çünkü Ortadoğu tipi gerilla savaşlarında büyük silahlar değil küçük silahlar kullanılmaktadır. Çin'in bu geniş boyuttaki hammadde ihtiyacı, Türkiye için de faydalı olabilir. Çin'le rekabetin bir tehlikesi var, çünkü işgücü bir Amerikan işçisine göre 1/20 ucuz ve bu belki 1/40'a kadar da düşebilir. Bu nedenle Çin'in ihraç malları çok düşük fiyatlı. Ancak Çin, Ayrıca her türlü yatırıma açık. Hindistan ise outsourcing yapıyor ve uluslararası telekomünikasyonda çok gelişmiş durumda.

Gelişmesinin bir nedeni de, İngilizce okuyup yazdıkları eğitim kültürüne sahip oldukları, üniversitelerinin ve adam yetiştirme gücü olağanüstü, bu konuda Çin'den bile daha iyi durumda denilebilir. Örneğin doktora öğrencisi sayısı 9.000, lisansüstü öğrencisi sayısı 160.000 ve 2.200.000 üniversite mezunu var. Amerika ayarında mühendis mezun edebiliyor, bu nedenle de teknolojik konularda outsourcing yapabilmekte ve uluslararası telekomünikasyonda üretim boyutlarını geliştirmektedir. Çin'de aile planlaması varken, Hindistan'da aile planlaması yok, ancak HIV virüsünün Hint nüfusunu durdurabileceği söyleniyor. Ekonomiyi zorlayan önemli bir konuda yukarıda bahsettiğim gibi, Hindistan'ın demokratik bir ülke olarak işçilere olağanüstü haklar vermesi.

Türkiye için, eğer bir çatışma içine yakın zamanda girmeyecekse, hammadde satışları ve yatırım gereksinimleri nedeniyle Latin Amerika, Afrika, Çin ve Hindistan önemli pazarlar oluşturmaktadır. Ancak Hindistan'da altyapının olmaması ve Türk yatırımcılar altyapıyı geliştirecek güce sahip olmamaları bir sorun oluşturuyor. Başarılı bir ekonominin ve yatırım politikalarının ön koşulu, içerde patırtı-gürültü çıkmaması, şimdiki gibi sakin ve dengeli ilerlenmesidir. Ayrıca tek partinin iktidarda olduğu yönetim de çok önemli çünkü çok partili koalisyonlar ne yazık ki şimdiye kadar Türk ekonomisi için çok olumlu gözükmemişlerdir.

Osman Ulagay

Konuşmanızın bir noktasında, Çin İran'a 70 milyar dolarlık yatırım yaparken, "Amerika İran'ı bombalarsa Çin neler düşünmek durumunda kalır" dediniz. Burada ben bir noktayı hatırlatmak istiyorum. Amerika 800 milyar dolar cari açık veriyor, yani ülkemizin de muzdarip olduğu hastalığı çok daha büyük boyutta yaşıyor ve bu açığın büyük bölümünü Çin finanse ediyor. Bu arada, Çin'in döviz rezervi 1 trilyon dolar, dünyadaki döviz rezervlerinin çok büyük bölümü Çin'e ait. Buna mukabil, Amerika da Çin'in en büyük müşterisi ve Çin Amerika ile yaptığı ticarete 200 milyar doların üzerinde ticaret fazlası veriyor. Onun dışındaki ülkelerle yaptığı ticaretle ise 100 milyar dolar çık veriyor. Yani Çin'in toplamda ticaret fazlası olmasını sağlayan da Amerika'nın Çin'den aldığı ürünler. Küresel boyutta kimin neyi göze alıp neyi göze alamayacağını düşünürken, aralarındaki bu ilişkiyi de hesaba katmak lazım.

Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu

Büyükelçi, Başbakan Başmüaviri

Uluslararası siyasal düzen ile, uluslararası ekonomi-politik düzen arasında çok ilginç bir paralellik vardır. Uluslararası siyasal düzenin askeri ve merkezi aktörleriyle, uluslararası ekonomi-politik düzenin aktörleri yani dünya ekonomisinden pay alan aktörlerin konumları arasında paralellik olduğu dönemlerde göreceli bir istikrar veya merkez ilişkisi doğuyor ve belli bölgelerin diğer bölgeler aleyhine veya üzerinde bir kontrol mekanizması ortaya çıkıyor. Böyle bir durum olmadığı dönemlerdeyse, yani bu aktörler arasında bir çelişki olduğunda, birisi kontrolü artırmak istedikçe bir tutarlılık problemi doğuyor. Özellikle Hasan Köni'nin bahsettiği Ortadoğu'daki Amerikan müdahaleleri bunu bir ölçüde izah edebilir.

1700 yılında, yani Avrupa büyük bir güç olarak ortaya çıkmadan, sanayi devrimi olmadan önceki rakamlar, dünya ekonomisindeki paylar itibarıyla, Asya %67, Batı Avrupa %24, Afrika %7, Latin Amerika %2 iken Amerika ortalarında yoktu. Batı Avrupa merkezli, özellikle İngiliz ve Fransız sömürgeciliğinin yayıldığı dönemlere baktığımızda, 1870'de Avrupa'nın payının %39'a doğru çıktığını görüyoruz. Bu çok ilginç bir gösterge, çünkü dünya ekonomisindeki pay %40'lara yaklaştığı zaman bir paradigma, bir merkez değişimi ortaya çıkmaya başlıyor. Bu hemen hemen daha sonraki dönemlerde de böyle. Oradan aşağı düşmeye başladığında da bu egemen güç, kontrol etme kapasitesini artırmaya çalışıyor.

1870'de Amerika'nın payı %10, Asya'nın %43, Afrika %4, Latin Amerika %3'tür. 1913'te, yani bütün XIX. yüzyıl sömürgeciliğinin zirveye çıktığı, İngiliz ve Fransız sömürge sistemlerinin siyasal ve ekonomik düzeni yönlendirdiği dönemdeyse, Batı

Avrupa'nın payı %40'a çıkmış, Asya'nın payı %26'ya inmiş, Amerika'nın payı %23, Afrika %3 ve Latin Amerika %5.

1950'de, yani Amerika'nın Birleşmiş Milletler sistemi ile, ittifaklar sistemiyle ekonomi-politik düzeni, finansal akışı büyük ölçüde etkilediği, uluslararası örgütlerin kontrol kapasitesini kazandığı dönemde, Amerika'nın payı %35'e çıkıyor ve zirveyi buluyor, Avrupa'nın payı %31'e geriliyor, Asya'nın payı tarihindeki en düşük düzeye iniyor ve %22 oluyor, Afrika %4, Latin Amerika biraz kıpırdanıyor ve %9 oluyor.

1973'e geldiğimizde, 1970'li yılların Amerika açısından bir kırılma dönemi olduğunu düşünürsek, Asya'nın payı %29'a çıkıyor, Amerika'nın payı düşme trendine giriyor ve %26'ya geriliyor, Avrupa'nın payı %31'e çıkıyor ancak aradaki denge hâlâ muhafaza edilmiş durumda.

1999-2000'e geldiğimizde, Asya'nın payı %40'a geliyor. 1700'ler düzeyine gelmese de 1850'ler düzeyini yakalıyor. Amerika'nın payı %24'e geriliyor ama aynı yıllarda soğuk savaşın bitişinden sonra uluslararası sistemin merkezi aktörü konumunu daha da pekiştiriyor. Bir yandan dünya ekonomisindeki payı düşerken diğer yandan konumunun güçlenmesinden kaynaklanan travmanın benzerini biz Karlofça Anlaşması'nda yaşadık. Uluslararası olarak siyasal ve askeri bir güçtük ama ekonomik gücümüz düşmeye başlamıştı. Bunun doğurduğu bir düzen arayışı, bütün egemen güçler tarafından yaşanmıştır. Bu Amerika için bir meydan okumadır. Bu dönemde Avrupa'nın payı %25 civarında, Afrika %4'te seyrediyor, Latin Amerika %10'a çıkıyor.

Birleşmiş Milletler reformu tartışmaları son dönemde tırmandı, biz de bu tartışmaların içindeyiz. Buradaki en önemli konulardan bir tanesi BM Güvenlik Konseyi'nin genişletilmesidir. Daimi üye olarak girmek isteyen dört ülke var. Bunlar Japonya, Hindistan, Brezilya ve Almanya. Bunların ikisi Asya ülkesi, biri Latin Amerika ve biri de Avrupa ülkesidir. Şu anki tabloya baktığımızda Rusya'yı da geleneksel Avrupa hegemonya ülkelerinden sayarsak, BM Güvenlik Konseyi'nde dört Avrupa ülkesine karşılık bir Çin var. Eğer bu genişleme mümkün olmuş olsaydı, ki biz de dahil birçok ülke buna direnmiyor, Latin Amerika ve Asya'nın BM Güvenlik Konseyi'ndeki payı dörde çıkacaktı.

Uluslararası ekonomi-politik pay artıp da uluslararası siyasal sistem içindeki payınız hâlâ yerinde sayıyorsa, Japonya ve Hindistan'ın yaptığı gibi, bir şekilde o konumu geri kazanma çabası içine giriyorsunuz. Tersine olduğunda da o konumu koruma çabası içine giriyorsunuz. Bugün dünyada böyle bir gerilim yaşanıyor.

Asya-Pasifik, Latin Amerika ve Afrika'nın konumuna geldiğimizde, bu o kadar geniş bir

coğrafya ki tek bir kategoride ele almak çok zor. Ancak, bu bölgelerin ortak üç özelliği var:

1. Hepsinin sömürge geçmişi var,
2. Soğuk savaşta daha çok bağlantısızlar bloğunu oluşturmuşlar, yani siyasal sistem doğu-batı diye ayrılırken, bu bölgeler güney-kuzey ayrımını çıkarmışlar ve güney içindeki kökleri geliştirmeye çalışmışlar. Bunun tarihsel kökleri de var. Çin'in geçmiş dönemlerde Güney Afrika'ya gidip oralarda ticaret yapmak istemesi gibi, değişik iş imkânlarıyla Hint Okyanusu Birliği, Asya Birliği vs. yöntemlerle birbirleriyle irtibatlarını geliştirmeye çalışmışlar.
3. Soğuk savaş sonrası dönemde hemen hemen hepsi toparlanma, konsolidasyon ve güç temerküzü yaşamaya başladılar. Burada Afrika hariç görünüyor ama Afrika'da da ilginç gelişmeler var.

Asya Pasifik, hangi kriteri alırsanız alın, şu andaki ekonomi-politik sistemin üçte birini oluşturuyor ve bu payı gittikçe artan bir şekilde muhafaza ediyor ve ekonomi-politikte bir çekim alanı haline dönüşüyor. Ancak Asya Pasifik dediğimiz tek bir yekün değil, içinde de Çin, Japonya, bu ikisi arasında bir geçiş ülkesi olarak Kore, Hindistan, Hindistan ile Çin'in arasında bir geçiş bölgesi olarak ASEAN bölgesi, ki çok dikkatle takip edilmesi lazım, ve bunlardan daha kopuk ve uzak duran Avustralya-Pasifik dediğimizde Avustralya, Yeni Zelanda ve diğer bölgeler yer alıyor.

Afrika büyük bir hammadde kaynağı, bakir bir alandır. 1950'lerde başlayan ulusal hürriyet savaşlarından sonra kültürel uyanış neticesinde girilen iç savaşlar dönemini biraz kapattı ve biraz daha entegrasyona ağırlık vermeye çalışan bir yapı hakim oldu. Afrika Birliği Örgütü ciddi şekilde kendisini yeniden organize etti. Soğuk savaş sonrasında belki de kendisini en iyi organize eden uluslararası örgütlerden biri oldu ve Afrika Birliği adını aldı. Ayrıca bunun altında da bir takım alt üniteler ve ulaşım ağları doğdu. Bir öngöründe bulunmama müsaade ederseniz, 21. yüzyılın ilk yarısı Asya yüzyılı olacaksa, ikinci yarısı da Afrika'nın birçok açıdan kendisini hissettireceği veya Afrika üzerindeki mücadelelerin ortaya çıkacağı dönem olacak diye düşünüyorum. İçerideki problemlerle birlikte, Çin'in o bölgedeki petrol arama çalışmalarını vs. göz önüne aldığınızda bir başka rekabetin var olduğu görülmektedir.

Latin Amerika'da da iç entegrasyon çabaları artıyor. 1960'lı yıllarda, Katoliklik ve Sosyalizm arasında doğan son derece dinamik bir iç devrim yaşadı, sonra darbeler yaşadı ama şimdilerde Amerika'ya bu kadar yakın olmakla birlikte, Amerika'ya karşı olan Bolivya, Venezuela, Brezilya ve Arjantin arasındaki ilişkilere baktığımızda, bütün Latin Amerika'yı kuzeyden güneye kesen bir petrol hattı oluşturmaya çalışıyorlar. Bundan

başka içlerinde kültürel bir dayanışma oluşturmaya gayret ediyorlar. Ancak Latin Amerika'yı ve Afrika'yı incelerken, kendi açımızdan içlerinde ayırmamız gerekmektedir. Latin Amerika'daki ayırım, Orta Amerika, Latin Amerika ve Karayipler olarak yapılmalıdır.

Bütün bu coğrafyada çok küçük ülkeler var. Son BM toplantısında özellikle bu bölgelere açılım çerçevesinde Sayın Dışişleri Bakanı 70'i aşkın ikili görüşme yaptı. Bunların önemli bir kısmı da daha önce hiç görüşülmeyen ülkeler. Örneğin, 15.000 nüfuslu, 15 kişilik bir ordusu olan Valau Cumhuriyeti'nin BM'de 1 oyu var. BM Güvenlik Konseyi adayız şu anda ve o görüşmeden sonra sanırım o 1 oyu aldık. Bu bölgedeki ülkelerin bir kısmı kıta ölçekli ülkelerdir (Çin, Brezilya, Hindistan, Avustralya); bir kısmı da küçük küçük, tek tek uğraşılması gereken ülkelerdir.

Ortadoğu'yu biz bunalımlarla, krizlerle, savaşlarla hatırlıyoruz ama soğukkanlı baktığımızda Ortadoğu'da tek bir bölge yok. Eğer burayı Pakistan'dan Fas'a kadar bir alan olarak görürsek, ekonomi-politik değişim ve bunun siyasal yansımaları anlamında dört alt üniteden bahsedebiliriz. Bunların ikisi, Körfez ve etrafındaki ülkeler, son beş yıldır dinamik ekonomik değişim geçiriyor. Dubai, BAE, Katar ve Bahreyn son dönemde olağanüstü bir transit merkezi haline geliyor ve yepyeni bir iş kültürü doğuyor.

İkinci önemli dinamik bölge ya da ülke olarak Türkiye son beş sene içinde ekonomisini sürekli büyüten ve Ortadoğu'da bu şekilde bir performans gösteren bir ülke. Bu iki bölge arasında ciddi bir çıkar bütünlüğü oluşmaya başlıyor. Arada İsrail, Filistin'den başlayan Lübnan ve Suriye üzerinden İran'a ulaşan bir kriz bölgesi var. Özellikle Irak'ta yoğunlaşan bu krizler, bu bölgedeki ekonomik performansı minimize diyor, akılcı ekonomik aktivitelere izin vermiyor ve sonuç olarak orada başka bir ekonomi doğuyor. Hasan Köni'nin de ifade ettiği gibi bir silah ekonomisi doğuyor.

Bir de Kuzey Afrika var ki, dikkat ederseniz orada nispeten bir istikrar sağlanmış, Cezayir'de, Libya'da son dönemde büyük bir yatırım potansiyeli ortaya çıkmış görünüyor. Cezayir'in yatırım portföyü önümüzdeki beş yıl içinde, 50-60 milyar doları buluyor ve Türkiye'yi buraya davet ediyor.

Türkiye soğuk savaş döneminde, ekonomi-politik bir güç olmaktan daha çok askeri ve güvenlik gücü olarak mütalaa edildi. NATO içinde, uluslararası konumuzla ağırlık kazandık. Tabii bu dönemdeki zaruretten kaynaklanıyordu. Bu durumun, soğuk savaş sonrası dönemde bizim hazırlıksız yakalanmamıza neden olan iki önemli sonucu oldu. Birincisi Türkiye soft power diyebileceğimiz ve ekonomi-kültür ağırlıklı araçları kullanma kabiliyeti kazanamadı ve buna bağlı olarak da vizyon odaklı bir performanstan daha çok kriz odaklı, kriz yönetimine dayalı bir dış

performansı öne çıkarmak zorunda kaldık. Kıbrıs ile ilgili kriz, Balkanlar'daki krizler, Ortadoğu'daki krizler nedeniyle, her an ortaya çıkan krizlerle uğraşmaktan ve bu krizlere bir şey yetiştirme çabası içinde olmaktan ve askeri harcamaları ister istemez öne almak durumunda kalmaktan, ekonomi ve kültürü yeterince geliştiremedi. Buna paralel bir zaaf da, Türkiye kendi ilgi alanına giren krizin ötesindeki bölgelere bigane kalmak zorunda kaldı, gerçi bigane kalmasanız da oraya vereceği kaynak yoktu. 1990'larda birçok önemli açılım yapıldı ama koalisyonlardan kaynaklanan zaaf lar ve ekonomik krizler ülkenin bu alanlarda gelişimini engelledi.

Şimdi geldiğimiz noktada, önemli üç araçla bu bölgelere girmeye çalışılıyor. Son yıllarda dış ekonomik ve siyasi ilişkilerimize zemin teşkil eden en önemli ilke "komşu ülkelerle her düzeyde ve alanda iyi ilişkilerle stratejik ve ekonomik derinliğin geliştirilmesi"dir. Sayın Başbakan'ın ve Dışişleri Bakanı'nın da sık sık vurguladığı bu ilke çerçevesinde Dış Ticaret Müsteşarlığı 2003 yılında Türkiye'nin hinterland'ına dönük özel bir program başlattı. Yakın tarihi ve kültürel ilgimiz dolayısıyla Kuzey Afrika'yı da bu kategoride sayıyoruz. Buna paralel olarak da şu ana kadar ilgimizin az olduğu düşünülen ülkelere açılım politikaları başlatıldı. Dış Ticaret Müsteşarlığı 2003'te Asya'ya, 2004'te Afrika'ya açılım politikaları başlattı. Dışişleri Bakanlığı da 2005 yılını Afrika yılı, 2006'yı da Latin Amerika yılı ilan etti.

Bu çerçevede kullanılan araçlara bakacak olursak, birincisi siyasal alan olup burada kullanılan başlıca araç üst düzey ziyaretlerdir. Dışarıdan bakıldığında bu ziyaretler tenkit edildi ama Sayın Başbakan, Sayın Dışişleri Bakanı ve Sayın Dış ticaret ile görevli Devlet Bakanı'nın yaptığı ziyaretleri planlarken önümüze öyle istatistikler geldi ki hayretler içinde kaldık. Örneğin, bu döneme kadar Yemen'e, Kuzey Afrika'nın en önemli ve en köklü ülkesi Fas'a hiçbir resmi Başbakan ziyareti yapılmamış. Sahra Güneyi'ne, ani Kuzey Afrika dışında tutulursa Afrika'ya, Sayın Cevdet Sunay'ın Etiyopya ziyareti ve Sayın Necmettin Erbakan'ın Başbakanlığı döneminde D8 zirvesi için gidişi dışında hiçbir Başbakanımız inmemiş. Buna başka ülkeleri de katabilirsiniz.

Küresel bir rol oynamak istiyoruz ve Türkiye'nin bundan sonra soft power dediğimiz araçları kullanması için o kadar uygun uluslararası ve bölgesel bir konjonktürü var ki, o konjonktürü bizim bir şekilde ekonomik ve kültürel avantaja çevirmemiz lazım. Örneğin, Ortadoğu'da bizi çok tedirgin eden bir kutuplaşma eğilimi var. Bir tarafta Arap sokakları dışında Mısır, Ürdün, Suudi Arabistan, Amerika, İsrail, diğer tarafta da İran, Suriye, Hizbullah, Hamas ve Arap sokakları. Böyle bir kutuplaşma temayülü var ve bu ülkelerin birbirleriyle temasları yok denecek kadar az. Ancak bir ülke var ki, bu ülkelere istediği anda,

istediği düzeyde her türlü mesajı verebilecek araca, ilişki biçimine sahip. Bu ülke de Türkiye. Türkiye bugün bütün bu ülkeler ve ülke grupları ile aynı yakınlıkta ilişki kurabilen yegane ülke.

Temmuz ayında Lübnan krizi tırmandığında Sayın Başbakan bir gün, sabah ABD Başkanı Bush, öğleden sonra İran Cumhurbaşkanı Ahmedinecat, akşam üzeri Lübnan Başbakanı Fuat Sinyora, ertesi sabah Suriye Devlet Başkanı Beşar Esat ile görüştü. Biz şu anda hepsiyle de belli bir güven ilişkisi içerisinde konuşabilecek durumdayız. Küresel gerilimler konusunda Medeniyetler Arası İttifak projesiyle ilgili olarak önümüzdeki hafta nihai rapor çıkacak. Bu projeden tutun birçok yerde, bölgesel düzen ve küresel düzen anlamında Türkiye'nin katkısına ihtiyaç hissedildiği bir dönemde, Türkiye'nin küresel ve bölgesel vizyonunu geliştirmek durumundadır.

Kurtuluş Savaşı döneminde Atatürk'ün "Hattı müdafaa yoktur, sathı müdafaa vardır. O satıh bütün vatandır," ilkesi benimsemişti. Şimdi Türkiye'nin yeni bir prensip benimsemesi ve bunu sürdürülebilir bir ilke olarak da hayata geçirmesi gerekiyor: "Hattı diplomasi yoktur, sahtı diplomasi vardır. O satıh ise bütün dünyadır." Bizim artık Kuzey Irak'ı koruma, Kıbrıs sorunlarını takip etme, Balkanlar meselesiyle uğraşma, Filistin meselesini takip etme konularının dışına belli aralıklarla çıkıp bu krizlerin de içinde çözüleceği küresel ve bölgesel alt ünitelerin nabzını ritmik bir şekilde tutabilmemiz lazım.

Dolayısıyla üst düzey ziyaretler bir tetiklemedir. Irak dolayısıyla 2003 Kriz yılı ilan edilmişti, 2004'te AB ve Kıbrıs'a yoğunlaştık, 2005'te açılım politikaları dedik ve kısa bir sürede Başbakan ve Dışişleri Bakanımız düzeyinde Avustralya ve Yeni Zelanda'dan başlayan, Tayland, Sri Lanka ve Güney Afrika'ya kadar giden büyük bir tur yapıldı. Tüm mesele bu bölgelerle uzun zamandır durağan olan ilişkimizi harekete geçirmek. Buna bağlı olarak, teknik ziyaretler yapmak, mümkün olduğu kadar çok ülkede ticari ofisler açarak her düzeyde temasları yoğunlaştırmak gerekiyor.

Türkiye açısından göz önüne alınması ve giderilmesi gereken bir başka zaaf da, temsil kapasitemiz ile ilgilidir. Türkiye kadar büyük sorumlulukları ve çıkar alanları olan bir ülkenin Dışişleri Bakanlığının bu kadar dar bir kadro ile çalışıyor olması izah edilebilir bir şey değil. Mesela Latin Amerika açılımı dolayısıyla Brezilya'ya gittik ve bütün Latin Amerika ülkelerindeki büyükelçilerimizi Brezilya'da topladık ve bu bölgede yapılması gerekenleri konuştuk. Bu bölgedeki beş büyükelçiliğimizde, bir büyükelçimiz, bir de yanında meslek memuru var, gerisi diplomatik vasıfları olmayan idari memur. Brezilya dediğiniz bir kıta. Bu toplantılarda Polonya'nın Brezilya'daki büyükelçiliğinde yedi diplomatik elemanı olduğunu örgendik. Mesele sadece büyük bir vizyon peşinde koşmak değil,

bunun altını da doldurmak zorunluluğunuz var. Bir yanda Latin Amerika'ya açılacağım ve oradaki potansiyeli harekete geçireceğim diyeceksiniz, diğer yanda da sadece beş ülkede büyükelçiliğiniz olacak. Bu olmaz. En kısa zamanda bunların sayısının artmasıyla ilgili çalışmalar yapıyor.

Siyasal alanda bir başka önemli husus, uluslararası örgütlerde temsil meselesidir. Türkiye daha önceleri BM dışında, ki BM'de de ister istemez sadece NATO ve Batı Avrupa grupları içinde yer aldık, diğer uluslararası örgütlerde bir temsil düşüklüğümüz vardı. Şu anda, Türkiye'nin Amerika ülkeleri topluluğunda gözlemcidir. Geçen sene Türkiye Afrika Birliği'ne gözlemci oldu ve ilk defa bu sene Başbakan Yardımcısı Afrika Birliği zirvesine katıldı. Hiçbir uluslararası örgüt kalmayacak ki Türkiye gözlemci ya da üye olmasın. Ancak işte o zaman orada olan biteni takip etme ve temsil kabiliyeti kazanma şansınız olabilir.

Siyasal alanda belli bölgelere dönük projeler geliştirme mecburiyeti vardır. 2005'te Körfez ile ilgili özel bir strateji açılımı geliştirildi, çünkü Irak olayları öyle bir geliyor ki, Körfez'in güvenlik ihtiyacı var, Türkiye'nin Irak'ta etkinlik ihtiyacı var ve bu iki ihtiyaç arasında paralellik var. Ayrıca bu ekonomiler birbirini tamamlayan ekonomilerdir. Türkiye yoğun iyi yetişmiş insan gücüne sahip, sanayi potansiyeli yüksek bir ülke; Körfez ülkeleri servis alanında çok gelişmiş ve yoğun finansal güce sahiptir.

Körfez ülkeleriyle kurulan ilişkinin sadece belli emirliklerle dostluklar olarak görülmemesi lazım. Eğer Irak'taki kriz ön sene sürecekse, ki sürebilir, eğer bölgesel bir aktör olacaksa, bu on sene içinde Türkiye'nin hem siyasi olarak hem de ekonomik olarak Körfez'de kaçırılmayacak çıkarları vardır. Bunun da sadece ekonomik değil askeri boyutu da vardır. Bunu İran'a karşı dengeleme olarak görmeyin. Eğer dünyanın enerji akışı Körfez üzerinden ve Türkiye buraya bu kadar yakınsa, küresel aktör olmak istiyorsa, bu enerji akışı üzerinde bir şeyler söyleyebilir olması lazım. Çin ilgi duyup buraya yaklaşıyorsa, Türkiye'nin bunu çok daha yakından takip etmesi gerekmektedir.

Bütün bu bölgeler, Türk sanayicileri ve yatırımcıları için olağanüstü bakir bölgeler. Biraz çabayla bizim girişimcilerimiz buralarda büyük iş yapabilirler.

Yeni açılımlarla ilgili bir başka kritik alan ulaşımdır. Pratik bir problem gibi görünüyor ama son derece stratejik olduğunu da çok çarpıcı bir şekilde hissediyorsunuz. Çok büyük bir strateji geliştirdiniz ama ulaşım kanalınız yoksa, bu stratejinin uygulanma şansı yoktur. Derslerimde ekonomiyle siyasi ve askeri gelişmeler ve ulaşım arasındaki paralelliği göstermek için kullandığım haritalar vardı. Bir tanesinin üstünde, 1989-1996 arasında dünyada çıkan krizler yer alıyordu. Bir tane de, başka bir kitaptan aldığım, aynı bölgenin haritası vardı. Bunları üst üste koyup, ne haritası olduğunu

tahmin etmelerini istiyordum. Bu ikinci harita, 1948'de British Airways'ın indiği noktaların haritası. Yani 1948'de British Airways nereye iniyorsa, 1989-1996 arasında oralarda krizler var. Sebep, 1948'de İngiliz hegemonyası dağıldı, bir başka düzen kuruldu ve 1989'da da uluslararası düzen tekrar harmanlanınca, bütün o problem alanları ortaya çıktı. Osmanlı'nın şanlı tarihinden istediğiniz kadar bahsedebilirsiniz ama Osmanlı coğrafyası ve o tarih dediğimiz şeye ulaşamıyorsanız, bir anlamı yok ki. Bu durumda yaptığımız şey, kendi kendimize propaganda yapmaktan öteye geçmez.

Türk Havayolları, özelleşmiş bir şirket ama bu dış politikayla ilişkili olarak sık sık değerlendirmelerde bulunuyoruz. Türk Havayolları'ndan iki ricamız oldu. Birincisi, Türkiye'nin hinterlandı sayılabilecek hiçbir ülke kalmayacak ki, siz uçmuyor olarsınız, dedik. Mesela, Yemen'e, Katar'a, Bahreyn'e, BAE'ne Türk uçakları gitmiyordu. Bir Türk işadamı buralara nasıl gidecekti? Avrupa, Mısır ya da başka bir yer üzerinden dolaşarak gidecekti. Şu anda Türkiye'nin bir şekilde Orta Asya'da, Balkanlar'da, Kafkaslar'da ve Ortadoğu'da uçmadığı nokta yok. Buna ek olarak, belli pivot ülkelere yoğun uçuşlar yapılması gerekiyordu. Mesela, Ukrayna stratejik olarak da, ekonomik olarak da Türkiye açısından pivot bir ülkedir. Ukrayna'ya şu anda Türk Havayolları'nın beş ayrı noktaya uçuşu var. Lufthansa'nın Türkiye'de beş ayrı şehre uçuşu gibi.

İkinci ricamız, Türkiye'nin ulaşmasında problem olan veya az ulaşılmış alanlara, gerekirse belli bir süre zarar etmeyi göze alarak seferler yapılmasıydı. Bu çerçevede, Afrika'da Adisababa ve Lagos seferi başlatıldı, Latin Amerika çerçevesinde de Sao Paola'ya uçuşlar başlatılması için anlaşmalar yapıldı. Brezilya ve çevresinde üç milyon El-Turco olduğunu ve bunların çoğunun tatillerini Ortadoğu'da geçirdiklerini, bunun için de Kahire ya da başka yerler üzerinden gittiklerini sanırım çoğunuz bilmiyordur. Biz Ortadoğu'ya ulaşacak olan veya Orta Asya'ya gidecek olan herkesin İstanbul'u kullanmasını istiyoruz. Böylece Türkiye, o merkezi konumunu, sadece stratejik güç olarak, coğrafi güç olarak değil, bu coğrafi gücün uzantısını soft power olarak da kullanabilir.

İhmal ettiğimiz araçların sonuncusu da sosyal ve kültürel araçlardır. Bu konuda son dönemde bu bölgelere dönük açılımların odak kurumlardan birisi de TİKA'dır. TİKA'nın görev tanımı yakın zamana kadar, Orta Asya, Balkanlar ve Kafkaslar ağırlıklıydı yani Türk dünyasıyla ilgiliydi. Ama TİKA insani yardım kuruluşu olarak sadece Türklere hizmet eden bir kuruluş değil, evrensel olarak da bütün insanlara hizmet götürme misyonu olan bir kuruluş olması açısından, misyonu Ortadoğu ve Afrika'yı da içine alacak şekilde genişletildi. TİKA'nın bu sene içinde Adisababa'da ve Hartum'da ofisleri açıldı ve

Darfur'da da seyyar sahra hastanesi kuruldu. New York'ta bu seneki görüşmelerde Türkiye, özellikle ilgisinin az olduğu bölgelere yöneldi ve BM'nin insani yardımlarla ilgili Genel Sekreter Yardımcısı'ndan Dışişleri Bakanımıza bir görüşme talebi geldi. Sebebi, 2005-2006 rakamlarına göre, dünyada en hızlı yükselen donör ülkelerin Çin ve Türkiye olması. 2005'te 550 milyon dolara yakın dış yardım yapılmış ve bunların önemli bir kısmı da Afrika gibi ülkelere olmuş.

Bunun soft power olarak kazanımı, Türkiye dendiğinde zihinlerde oluşan imajdır. Para alan bir ülke mi, donör bir ülke mi? Donör ülke kategorisine girdiğiniz anda, size olan yaklaşım da değişiyor. BM'de en az gelişmiş ülkeler (Least Developed Countries) diye bir grup var, bu dünyanın en az gelişmiş 50 ülkesinin oluşturduğu bir alt grup. Bu gruptaki ülkelerin çoğuyla Türkiye'nin diplomatik ilişkisi bile yok ama geçen seneki toplantısına Türkiye şeref misafiri olarak çağırıldı ve TİKA Başkanı gitti, çünkü bu bölgelere dönük olarak karşılıksız yardım yapan bir ülkedir. Ekonomik yönünüz güçlü değilse bunu yapamazsınız, 1990'lı yıllarda bu yapılamazdı.

Bunların hepsi ulusal gücün, diplomasinin değişik araçları, değişik uygulama alanlarıdır. BM'de bir başka ilginç yerden, Karayip Ülkeleri Ekonomik İşbirliği Örgütü'nden de davet geldi. O örgütün bu seneki şeref misafiri ve konuşmacısı bizim Dışişleri Bakanımızdı. Küçük bir odada örgüte üye 15 bakan ve bir de Türk bakan oturup görüşmelerde bulundular. Karayip ülkelerinin isimlerini tek tek sayamazken, buralara girmek durumundayız. Eğer bir gün Türkiye, geçici kontenjandan BM Güvenlik Konseyi üyesi olarsa, bu ülkeleri tek tek bilmek zorundadır. Bu ülkelerin Türkiye'yi depremden, Irak'taki savaştan dolayı değil, Türkiye'nin soft power uygulamalarından dolayı tanınması lazım.

Bütün bu yapılanlar zorunluluktur ve aslında çok küçük başlangıçlardır. Türkiye, Ortadoğu da içinde olmak üzere bölgesine istikrar yayan bir ülke olmak zorundadır. Onlarla istikrarı sürdürebilmenin de üç tane şartı vardır.

Bunlardan ilki sürekli siyasi diyalogdur, Türkiye hiçbir koşulda bu ülkelerle diyalogunu kesmemelidir. Ertesi gün savaşacağını bilse bile bir diyalog kapısı olmalıdır. Buna Ermenistan da dahildir ama Ermeniler bizim çabalarımıza uygun davranışı göstermemişlerdir. Balkanlar, Kafkaslar ve Ortadoğu'da, siyasal diyalogumuzun iyi olduğu çevremizde ekonomik karşılıklı bağımlılık ilişkimizi yoğunlaştırmak durumundayız. Türkiye ile Suriye arasında ne kadar çok ekonomik bağımlılık olursa, bizim güney sınırlarımız o kadar güvende olur. Halep'te ne kadar çok ekonomik yatırımımız olursa, Halep'te Türk lirası ne kadar çok kullanılırsa veya Suriyeliler'in Antep'teki ilişkileri ne kadar yoğun olursa, o sınırlarımızı o kadar daha kolay koruruz. Aynı şey, diğer bölgeler için de geçerlidir.

Onun için, dikkat ederseniz, komşu ülkelere yapılan üst düzey ziyaretlerde bizim hiç terk etmediğimiz bir prensip oldu ve bu daha önce yapılmayan bir şeydi. Hangi ülkeye gidildiyse, bizim açımızdan Serhat Boyu'na da veya Misak-ı Milli sınırına da gidildi. Yunanistan'a gidildi, Batı Trakya'ya da gidildi, ilk defa bir Türk Başbakanı Batı Trakya'ya gitti. Suriye'ye gidildi, ilk defa bir Türk Başbakanı Halep'e gitti, Şam'da kalınmadı. Gürcistan'a geldi, yine resmi ziyaret bağlamında bir Türk Başbakanı ilk defa Batum'a gitti. Biz buralara, bir yayılma politikasının gereği olarak değil, komşu ülkelerle barış köprüsü olarak, bizim ekonomik ve kültürel uzantılarımız olarak gördüğümüz için gidiyoruz. Kârlılığı tartışıldı ama çok ilginç bir proje daha var Türk Havayolları Batum'a incek ve iç hat uygulaması olacak, yani Artvinliler İstanbul'dan Batum'a gidecekler, Batum'dan Trabzon'dan gidiyormuş gibi Artvin'e geçecekler. Bu o kadar önemli ki. Halklar birbirini tanıyacak ve birbirleriyle iletişime geçecekler.

İkinci şart, bizim küresel havza niteliği taşıyan ekonomi-politik bölgelerin her birine dönük olarak özel politika geliştirme ihtiyacımız vardır. Çin ile dış ticaret açığı veriyoruz ve bu bizim dış ticaret açığı bağlamında en büyük handikaplarımızdan birisidir. Oturup Çin ile bunu konuşmamız lazım. Aktiviteleri de siyasal düzeyde değil de bütün sektörlerin uluslararası örgütleri düzeyinde yürütmek lazım. Türkiye'nin sadece tekstilde büyük pay sahibi olması önemli değil, tekstille ilgili bütün uluslararası hukuk mücadelelerinde yer almak veya bütün uluslararası örgütlere müdahil olmak, faaliyet göstermek lazım.

Buna bağlı olarak üçüncü şart da, dünyanın neresinde bir dinamizm varsa, tabiri caizse bir doktor gibi nabızı tutup para nereye kayıyor, etkinlik nereye kayıyor, servisler nereye gidiyor, nüfus nereye gidiyor, insanlar nereye doğru hareket halindeler gibi konuları takip edip o bölgeleri önceden görerek, bizim herkesten önce oraya inmemizdir.

Bir anektotla konuşmamı noktalamak istiyorum. Okuduğumda hayret içinde kaldığım, 1596 tarihinde Batılı bir seyyahın yazdığı Endonezya tarihiyle ilgili bir kitap vardı. Türkler, askerdir, ticaret bilmez, bu tür soft işlerden anlamaz olarak bilinir. Seyyah, "Bugün İtalya'dan gelen bir grupla karşılaştım. İlk gelen Hollandalıları da Endonezyalı olarak bu grup karşılıyordu. Bunların arasında, İstanbul-İtalya üzerinden yüklerini getiren ve Endonezya ile yoğun ticaret yapan bir Türk tüccar vardı," diye yazıyor. Osmanlı'nın deniz seferlerine, Hint seferlerine baktığında, herkes bunların sadece fütuhat seferi olduğunu zanner. Oysa etkileyici bir önseziyle o bölgelere dönük ekonomi-politik kayma fark edilmiştir. Osmanlı'nın Yemen seferinin arkasında, Memluklarla girdiği mücadele yok sadece. Akdeniz, dünya ekonomisinin

nabzinın attığı bir yer olarak görülüyor, orada hakimiyeti yürütürken bir bakıyorlar ki Portekizliler Hint'te. Portekizliler'in Aden'de kesilmesi lazımdı, diye çıkılıyor Hint seferine. Bu şekilde rasyonel hesap yapılıyordu. Bizim de şimdi, retorik düzeyde değil, rasyonel bir hesapla kendi çevremizden başlayıp etrafa doğru hızla yayılan ve merkezi dinamik tutan ve bunu da demokrasiyle yapan bir ülke olmamız lazım.

Eğer evrensel anlamda bir çekim alanı olmak istiyorsak, Çin ve kısmen Hindistan'ın aksine bunu insan haklarıyla, demokrasiyle yapmamız, bütün dünyada diplomatlarımızla, iş adamlarımızla, akademisyenlerimizle, bilim adamlarımızla, sanatkârlarımızla seyrüsefer halinde olmamız lazım. O zaman dünyada söyleyecek sözümüz olur ve içerde birbirimize propaganda yapmaktan bütün dünyaya dönük faaliyet yapmaya vakit buluruz.

Osman Ulagay

Sayın Davutoğlu'nu izlerken, "Acaba bu konularda bilgilenmek için böyle bir oturumuma mı gerek vardı? Biz bunları niçin bilemiyoruz? Bugüne kadar bize niye anlatılmadı?" diye sormadan edemedim, çünkü bana önemli geldi ve yapılanı anlamlandırmak açısından da oldukça ilginç göründü.

Prof. Dr. Ersin Kalaycıoğlu

Işık Üniversitesi Rektörü

1989-1991 arasında, yani Berlin Duvarı'nın yıkılışından, SSCB bayrağının Kremlin'den son indirildiği tarih olan 31 Aralık 1991'e kadar olan dönemde "Yeni Dünya Düzeni" diye bir düzene geçmeye başladık. İki kutuplu soğuk savaş bitti, sadece güç açısından baktığımızda tek merkezli bir dünyaya doğru evrilmeye başladık. Şu andaki tartışma, "bu merkezin içinde ABD var, başkaları da var mı?" tartışmasıdır. ABD bu merkeze sahip olabiliyor mu olamıyor mu, tartışması vardır. Tek merkezli bir dünyaya doğru değişmeye başladık, çünkü Süper Güçlerden biri içine doğru çöktü, öbürü ayakta kaldı.

Bugün eğer dünyadaki duruma askeri güç olarak bakacak olursak, ABD'ye yakın askeri güce sahip olan hiçbir ülke ya da bölge yoktur. Asya'nın tamamının, Avrupa'nın tamamının, Afrika'nın tamamının silahlanmaya ayırdığı pay, silah teknolojisinde yenilik yapma yeteneği ve bu yenilikleri hayata geçirme hızı, ABD'nin beşte biri ile onda biri seviyesinin üzerinde değildir. Dolayısıyla dünyadaki askeri güç olarak ABD'ye meydan okuyabilecek bir ikinci güç yoktur. Konvansiyonel veya nükleer savaş açısından bakacak olursanız, ABD'yi yenmeyi düşünmeyiniz. Gerilla savaşı farklı bir durumdur. Vietnam'da da

farklı, Afganistan'da SSCB ile yapıldığı zaman da farklı, bugün Irak'ta da farklı, dolayısıyla bunları birbirinden ayırmamız lazım.

Dikkat ederseniz 1989-1991'in hemen sonrasında şöyle bir tanımlama yapılıyordu. Dünya tek merkezli oldu, küreselleşti, iletişim ve ticaret sınır tanımayan bir şekilde gelişti, dolayısıyla ulus-devlet bundan sonra pek yaşama şansı olmayan bir kalıba girdi, bireyin vatandaş olarak değil, insan olarak değeri ve hakları arttı.

Geçmiş olduğumuz 15 yıllık dönemde bunların bir kısmının doğru, çoğunluğunun yanlış olduğunu ispatlandı. Ulus-devletin ortadan kalkacağını gösteren pek bir şey yok, sınırların ortadan kalktığını söylemek güç, bunu görmek için AB ile ilişkilerimize bakmanız yeterli. Bu iddiaların bir çoğu biraz abartılıymış, aceleciymiş gibi gözüktü. Ancak tek merkezli, bir Süper Gücün bulunduğu bir dünyada yaşamaktayız; global ekonomik ilişkilerin ve iletişimin gelişmiş olduğu ve arttığı bir dünyada yaşamaktayız, bunu kabul etmemiz lazım. Bugün ABD'nin ekonomi ve iletişim dünyasındaki ağırlığı azalarak sürmekle birlikte, iktisadi coğrafi bölge ağırlığının Kuzey Atlantik'ten Pasifik bölgesine doğru kaymakta olduğu bir dünyada yaşamaktayız. Bunu da göz önünde bulundurmanız lazım. Burada da söylenenlerin önemli bir kısmı Pasifik bölgesinin ağırlığının artmakta olduğunu göstermektedir. Çin, Çin-Hindi, Hindistan vb. bölgeler dünya ticaretinde de ağırlık kazanıyorlar. Unutmayınız ki, dünya ticareti İpek Yolu'ndan, Doğu Akdeniz'den Atlantik bölgesine kaydığı zamanki değişimi kaçırdık ve Osmanlı İmparatorluğu bunun bedelini ağır ödedi. Pasifik bölgesine kayışı iyi takip etmemiz lazım, yoksa aynı ağır bedeli bundan sonraki yüzyıllarda ödeme riskini taşıyoruz gibi gözüküyor.

Üçüncü saptama, bugünkü dünya düzeninde organize küçük grupların hatta bireylerin, alacakları inisiyatiflerle siyasi gelişmelere büyük etki yapma potansiyeline sahip oldukları ortaya çıktı. Bugün iyi organize olmuş elli kişi, ABD'nin altını üstüne getirebilir. İyi organize olmuş çok daha az sayıda kişi, "hacker"lık yaparak çok sayıda bankayı, Pentagon'u, birçok başka yeri mahvedebilecek, hayatı bunlara dar edebilecek hale geldi. Dolayısıyla, küreselleşmenin bir sonucu, az sayıda fakat çok iyi organize olmuş, ona uygun teknolojileri kullanan kişilerin siyasi gücünün inanılmaz ölçüde artması olmuştur. Aynı zamanda bunların ekonomi ve iletişim içerisindeki gücü de artırmıştır. Bu bir yeniliktir, bu yeniliği nasıl yönetebileceğimizi, siyaset bilimciler olarak da, siyasiler olarak da henüz bilmiyoruz.

ABD klasik yöntemlerle bu içerikte bir meydan okumaya savaş açtı, özellikle Afganistan ve oradaki Taliban rejimine hücum etti, Türkiye olarak biz de onay verdik, takip ettik kendisini, NATO olarak Afganistan'dayız ancak belki de bu

düzlemde, bu yöntemlerle ve bu araçlarla savaşılmaması gerekmiyordu. ABD'nin Irak'a neden savaş açtığını, bugün kendileri dahil kimse bilmiyor, çünkü bunu açıklayabilecek durumda da değiller, ortaya ne çıktığı da belli değil. Ben Fakültemde herhangi bir sınıfa, "Bir Antik Yunan Tanrısı olarak 200 milyar dolara sahibim, size bunu vereceğim, gidip Irak'ta demokrasi kurmak için ne yapardınız?" deseyseniz, nasıl bir yanıt alırdım acaba? Bugün ABD'nin, Bush ve arkadaşlarının Irak'ta yaptığını bir yöntem olarak kaç öğrenci önerirdi, merak ediyorum.

Burada aşkın (transcendental) ideoloji dediğimiz bir ideolojik yaklaşım söz konusudur, bu düşüncenin kökeni Platon'a kadar gider. XIX. yüzyıl sonu ve XX. yüzyıl içerisinde Amerika'da özellikle Chicago'da etkili olmuş olan bir teorik akımdır bu. Neo-Conservative'ler Leo Strauss'un paltosunun içinden çıktılar. Leo Strauss'un perspektifiyle, bizi diğer Platoncuların yaklaşımından farklı olmayacak bir şekilde batağa sapladılar. Çok görülebilir, kolay algılanabilir bir siyasi hata içindeydiler, gördüler de ama buna rağmen gittiler ve bu batağa saplandılar. Şu anda ABD'nin Irak'ta ve dünyada ciddi sorunları vardır.

Bu gelişmeler dünya düzeninde iki tane sonuç ortaya çıkarttı. Bir tanesi, kendisine sürekli meydan okunan ve eskiyen bir Birleşmiş Milletler sistemi var. Dünyadaki uluslararası hukukta ağırlığı olması, meşrulaştırıcı uluslararası davranışların kökenini oluşturması bakımından da önemli. ABD 2003 senesinde BM'i bir kenara atmaya karar verdi. Kendisine belli bir hukuk dışı doktrin üretti ve bunu uygulayacağını ilan etti ama yürümedi. Şimdi BM sisteminin içine doğru dönmeye ve ona göre hareket etmeye çalışıyor, ama BM sistemi iyi işleyen bir sistem değil, sık sık meydan okunuyor ve herkes bu sistemin getirdiği sonuçları kabul etme eğiliminde değil. Bazı devletler buna direniyorlar, direnen devletlere de her zaman fazla bir şey yapılamıyor. Dolayısıyla, "daha etkin bir sistem nasıl üretilebilir?" sorusu gündemdedir.

İkincisi, ahlaki ve insani gerekçelerle, hukuki temeli son derece sorgulanabilecek olan, dolayısıyla meşruluğu da sorgulanabilecek olan siyasal ve askeri girişimler dönemine Kosova müdahalesiyle girdik. Türkiye'de bunun bir parçasıdır. Kosova'daki müdahale hukuki değildir; BM kararı yoktur ve ahlaki nedenlerle ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla 1999'da ABD bunu çok tartıştı ama bir süre sonra unutuldu. Irak aynı temelden hareketle yapılan bir müdahaledir. Irak müdahalesi eğer başarılı olsaydı, arkasından ne geleceğini kimse bilmiyordu. Bu tehlikeli bir yoldur ve Irak'ta şu anda batağa saplanmış vaziyette duruyor. Yalnız ABD'nin şu anda Süper Güç olup olmadığı ve bu gücün özelliklerinin neler olduğu tartışmaya açıldı. Benim görebildiğim kadarıyla ABD'nin Süper Güç olarak ve dünyadaki bir hegemon olarak, bir egemen güç olarak bütün

dünyayı kendi imajına göre şekillendirme konusunda çok ciddi handikabı var: Demokrasi olmak!

Ya demokrasi olacaksınız, ya dünya hegemonyası kuracaksınız, ikisi birden bugünkü küresel iletişim ve medyalarla galiba olanaksız! Amerikan demokrasisi içine girmiş olduğu bu rol dolayısıyla aşınıyor. Bırakırsanız aşınır, tamamen yok olur ve ABD dünyanın hegemonu olur. O zaman basın-yayını manipüle eder, yargıyı umursamaz. Bu iki mekanizma sizin üzerinizde etkili olmaya devam ettiği sürece, dünyada hegemonluk yapamazsınız. Görüyorsunuz, Guantamano'daki uygulamalar yargıdan dönmeye başladı, basın-yayın organları düzenli olarak buradaki insan hakları ihlallerini veriyor. Hegemon olacaksınız, basın - yayın organlarını ya susturacak, ya da sadece sizin görüşlerinizi yayınlamalarını sağlayacaksınız. Hegemon olacaksınız Irak'a gireceksiniz, örneğin Sünnileri yok edeceksiniz. Başka yolu yok. Bunu yapamayacaksınız girmeyeceksiniz, çünkü böyle hegemon olunuyor. Roma İmparatorluğu veya Cengiz Han İmparatorluğu böyle yapmışlar. Oysa neo-con'lar girecekler, alkışlarla karşılanacaklar, sözleri Tanrı kelamı gibi kabul edilecek ve ona göre yeni bir devlet kuracaklar, şeklinde bir süreç olmasını beklediler. Polyanna rüyası bu. Dünyada böyle bir şey yok, olamaz da. Onun için ABD'nin bu politik yapısıyla dünya hegemonu olma şansı yok.

İkincisi, belki bir anlamda bunun da bir sonucu, Amerika ordusunu yurtdışında bitmez tükenmez savaşlarla kırdıramıyor. Dünya hegemonu olmak için bunu yapabilmemiz lazım. Roma ordusunu gönderiyor, bin kişi ölüyor, bin kişi daha gönderiyor, o bin kişi de ölüyor bir bin kişi daha gönderiyor, kimse hesabını sormuyordu. Halk bunu sorduğu andan itibaren probleminiz var, halka bunu sordurmayacaksınız. ABD bunu yapabilecek konumda değil, Vietnam'da da değildi, Irak'ta da değil. Doğal olarak bu durum ABD'yi içerden sınırlıyor, dolayısıyla Amerikan halkının beklentileri, böyle bir dünya hegemonluğunu askeri güç kullanarak sürdürmesini sağlayamaz.

İşgalin ekonomik ve psiko-politik maliyeti ABD için çok yüksek. İktisadi olarak Asyalı ülkeler Amerika'nın açığını finanse ediyorlar. İç borç, aynı zamanda iç açık, bütçe açığı, bugün için Amerika'da büyük enflasyonist baskılara neden olmadan sürdürülebiliyor. Yarın sürdürülemeyeceği vakit, çok ciddi bir problemle karşı karşıya kalınması mukadder. Dolayısıyla Amerika'nın üç handikabı nedeniyle hegemon rolünü, klasik dünya hegemonu rolü oynaması mümkün değil. Başka araçlar kullanarak birilerini etkilemeye çalışabilir, kendi istediği gibi dünyayı çeşitli ittifaklar kurarak oluşturmayı düşünebilir ama işgal ve asgari güç kullanarak değil.

ABD'nin karşısında Asya'da iki tane önemli gelişme var: Yükselen Çin ve Hindistan ekonomileri. Bunlar ciddiye alması gereken iki ekonomidir, özellikle Çin ekonomisiyle son derece iç içedirler, ama her iki Asya ekonomisinin de kendi iç problemleri var. Çin'in en önemli sorunu, özgürlük sorunudur. Teknoloji üretebilmeniz için bilim üretmeniz gerekir ve bilimi de özgürlük olmadan üretemezsiniz. Burada insanları tamamen özgür bırakmanız gerekiyor. Çin bunu yaptığı anda siyasi yapısı çökecektir, dolayısıyla Çin bir yere kadar gelişebilir, oraya geldiğinde duvara toslayacak. Duvara tosladığında ya siyasi yapısını değiştirecektir ya iktisadi gelişmeyi unutacaktır. Kötü bir tercih.

Çin, Güney Kore'yi kendisine örnek alabilir ve ona göre ilerleyebilir. Güney Kore uzun süre askeri diktayla yönetildi ve sonra başkanlık tipi bir rejimle demokrasiye geçti; Çin de aynısını deneyebilir. Bu, kolay mı olur, zor mu olur onu bilemem, ama bunu yapıcaya kadar Çin, ABD için bir tehdit olmayacaktır. Türkiye'den de baksanız, Çin'den de baksanız, dünyada bilimin temel olarak avangard ülkesi ABD'dir. Bu gerçeği göz önünde bulundurmanız lazım. Çin bu durumu değiştiremediği sürece ABD'ni sarsacak bir konuma ulaşamaz.

Hindistan'ın ekonomik geleceği de parlak gözüküyor. The Economist dergisi, 21. yüzyıl bittiğinde, dünyadaki bütün beyaz yakalılarının Hintli olacağını iddia ediyor. Rantiye sınıfı demiyor, mühendis, mimar, avukat gibi profesyonel çalışanların hepsi Hintli olacaklar, çünkü bu meslekleri en iyi onlar yapabilecekler diyor. Hindistan'ın bunu yapabilecek altyapısı var, diyor. Önemli bir iddia, ancak Hindistan'da başka bir riziko var. Bu bir alt-kıta, büyük bir parçalanmışlık içerisinde, iktisadi gelişmenin çeşitli bölgeler, sınıflar ve kastlar üzerindeki etkisi farklılık gösteriyor ve bunların bağdaştırılması ve bir arada tutulması problem.

Hindistan'da Sih'lerle Khalistan talepleri üzerine ciddi olaylar yaşandı; Sihler bağımsızlıklarını istediler, hükümet bastırdı. Kaşmir'de problemi var. Bunlardan daha fazlasına sahip olacaktır. Demokrasi içinde kalarak bunlarla nasıl baş edecek, bilmiyoruz. Şu anda kastlar arasında ciddi bir sürtüşme var, bu ileride daha da ciddi boyutlara doğru gelişebilecektir. Hindistan siyaseti, demokrasisi, bir sosyal sınıflar çatışmasına doğru gitme rizikosunu taşıyor. Bunu nasıl kaldıracak bilmiyoruz. Bu devletlerin görülebilir gelecekte ABD'nin siyasal gücünü ortadan kaldırmayacağını, sarsabileceğini veya buna meydan okuyabileceğini söylemek için henüz erken olduğunu düşünüyorum.

Yükselen yeni nükleer güçlerin tamamının Asya'dan çıkması ikinci bir önemli olay. En sonuncusu Kuzey Kore, daha önce Pakistan, ondan

önce Hindistan vardı. Bunlar yeni güç dengeleri ortaya çıkartıyor ve Asya'yı daha istikrarlı hale mi getiriyor, daha istikrarsız hale mi getiriyor, halen tartışılmakta. Bugüne kadar nükleer silahı olan hiçbir ülkeye saldırı vaki olmamıştır, dolayısıyla bu gelişmeler belki istikrarı sağlar. Ancak bu süreç bize doğru yayılıyor. Ortadoğu'da İran'ın nükleer silah geliştirme riski var. Dolayısıyla bunu çok dikkatle göz önünde bulundurmak lazım, çünkü İran aynı saiklerle, kendisine saldırılmasın diye nükleer silah geliştirdiği andan itibaren, yeni bir Ortadoğu ile karşı karşıya kalacağımızdan hiç şüpheleniz olmasın. Bizim için de son derece çetrefilli soruları gündeme getirecek bir gelişme olacaktır ve ABD'nin eğer İran'a askeri bir müdahale düşünüyorsa çok fazla bir zamanı kalmamıştır. 3-4 yıl içinde bunu yapabilirse yapacaktır, yoksa ondan sonra askeri müdahale giderek zor olacaktır.

İsrail ve Filistin ilişkileri çözümsüzlüğünü bugün de sürdürmektedir ve sorun çok yakın zamanda çözülebilecek gibi gözükmemekle birlikte Ortadoğu'daki adalet fikrini derinden etkilemektedir. Hal böyle olduğu sürece, İsrail-Filistin ilişkileri, Irak'ın durumu, Irak'taki adaletsizliklerin Amerikan medyasında daha fazla konuşulmaya başlaması, Ortadoğu'yu daha zor bir hale sokacaktır. Ama şu da bir gerçektir ki, Ortadoğu demokrasiye hiçbir zaman bu kadar uzak olmamıştır, dolayısıyla Amerika demokrasiye giden yolda tam tersi sonuca ulaşıyor gibi gözükmemektedir. Türkiye dahil, tüm bölge ve bölgeye komşu ülkelerde demokrasi bugün 2001'de olduğundan daha fazla tehlike altındadır, bunu dikkatle gözlememiz lazım.

ABD, Ortadoğu'da istikrar, barış ve onun nimetlerini getirebilecek güç olmadığını göstermiştir, kullandığı yöntemler yanlış. Balkanlar'da başka yöntemler kullanmıştır ve başarılı olmuştur, ama Orta Doğu'da bu beceriyi gösterememiştir. O zaman Ortadoğu'da savaş olmamasını sağlayacak olan ve savaş ortaya çıkarsa bunu sınırlayacak olan nedir? Ortadoğu maalesef tehlikeli bir şekilde XIX. yüzyılın kuvvetler dengesi sistemine doğru evrilmektedir ve bu istikrarlı bir sistem değildir, bu sistem için iki tane dünya savaşı çıkmıştır. Bu uluslararası sistemin işleyişi büyük ölçüde psikolojik hesaba dayalıdır. Silahlanma yarışı içerisinde giren hasımlar arasından hangisi kendisini güçlü hissediyorsa, o günün koşulları çerçevesinde, bazen de Birinci Dünya Savaşı'nda olduğu gibi hatayla, savaşa karar verebilmektedir. Eğer, Ortadoğu böyle bir konvansiyonel dengenin perdesinde olan bir bölge haline gelecekse, ABD burada istikrar ve barış getiriciliği rolü oynamayacaksa, Ortadoğu çok çok daha tehlikeli bir hale gelmiş demektir. NATO Afganistan'da Taliban'a yenilirse, bir de onun caydırıcılık zaafiyetini ekleyin, o zaman çok daha korkunç bir dünyaya doğru evrileceğimizi, maalesef, öngörebilecek durumdayız.

Türkiye açısından baktığınızda, ABD'nin gerek Ortadoğu'da, gerek Afganistan'da çöken politikaları, hemen Türkiye'nin kapısının dibine bir sürü sorunu, bazı mevtalarla birlikte, yığacaktır. Bunları defnedecek olan biziz, dolayısıyla işimiz zordur. Ortadoğu daha tehlikeli, daha istikrarsız bir bölge haline gelmiştir, ve bugüne nazaran çok ciddi bir değişiklik olmazsa, bu daha da artacaktır. Bu, sınır tartışmalarının ortaya çıkmasına, sınırları zaten meşru olmayan ve tartışma götürülen bir bölgede rahatlıkla neden olabilir. Sınır tartışmaları ortaya çıktığında bize neler oluyor biliyorsunuz. 1991'den itibaren bunu yaşadık. "Avrupalılar gelecek, sınırlarımızı değiştirecek, ABD gelecek Kürdistan'ı kuracak" şeklinde yaşadığımız sıkıntıları biraz katlayın, karşılaşacağımız durum budur işte. Böyle bir tezahürde daha da paranoyak hale gelme riskimiz var. Dolayısıyla, eğer buralarda sınır tartışması daha artan bir hızla tekrar gündeme gelirse, Türkiye'yi ve Türk demokrasisini bu açıdan ciddi bir tehdit beklemektedir.

Türkiye'nin Bulgaristan ve Gürcistan dışındaki tüm sınır komşuları, esas itibarıyla revizyonist bir dış politika izlemektedirler. Türkiye buna karşı teyakkuz içinde olma gereği duymaktadır. Onun için öyle zannediyorum ki askeri harcamalarımız giderek artacak ve ekonomimiz için sorun teşkil etmeye devam edecektir ama bunu doğal bir olgu olarak kabul etmemiz lazım. Türkiye'nin AB ile ilişkileri bu ağır gerilimi kaldırabilecek midir? Onu bilebilmek mümkün değil ama yine bir spekülasyonda bulunabiliriz. AB'nin şimdiden Türkiye'de hasım olarak algılandığını hatta bir kısmımızın AB'ye karşı düşmanca bir tutum içinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, eğer bu perspektifte de bir değişiklik olmazsa, Akdeniz Havzası'nda barışı unutmak gibi bir durum söz konusu olacaktır. AB de, Türkiye de uzun süreli hasmane ilişkilere girecek demektir. Gerek Kıbrıs'ta gerekse Ege'de sürtüşme artma rizikosunu taşıyacaktır.

Eğer önümüzdeki on yıl içerisinde bütün bu gelişmeler arka arkaya yığılacak olursa, yukarıda sıraladıklarım bizi bekleyen olası rizikolardır. Türkiye muhtemelen şöyle bir mantıkla da hareket edecektir: Revizyonist komşulardan birine iyi yüz göstermemiz, başkası tarafından yanlış şekilde okunduğu zaman, kendimizi bir başka komşuyla da benzer ve artan bir sorunun içinde görmemiz söz konusu olacaktır. Bu durum, Türkiye'nin içinde güvensizliğin artması, güvensizliğin arttığı ortamlarda giderek daha muhafazakarlaşma ve milliyetçiliğe sarılma olgusu yaratacaktır. Bugün milliyetçilikten bahsediliyor ya eğer yukarıda ifade ettiğim olası senaryo gerçekleşecek olursa, bunu çocuk oyuncağı haline getirecek bir akımın içerisine girmemiz, önümüzdeki on yıl içerisinde kimseyi şaşırtmamalıdır.

Sorular ve Katkılar

Sorum Ahmet Bey'e. Türk Havayolları her yere sefer düzenliyor, dediniz ama önemli ülkelerden bir tanesi olan Kanada'ya hem bizden hem onlardan sefer yok. Bir sorum daha var. Masadaki insanlar, Başbakanımız ve Cumhurbaşkanımız dahil olmak üzere, herkes Portekiz'e giderken neden vize alıyor da, onlar buraya gelirken pasaportları bile olmadan ceplerinde bir kimlikle giriyorlar? Türk milletinin onuru hâlâ neden bir vize memurunun ayaklarının altında.

Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu

Kanada seferi sık sık gündeme gelen bir konu. Türk Havayolları'nın bu konuda bir takım teknik gerekçeleri var. Çeşitli vesilelerle bize söylenen, Amerika'da çok yere uçuş var ama rantabilite açısından bakıldığında Orta Asya'ya bir uçak gittiğinde neredeyse diğerinden daha fazla gelir getiriyor şeklindeydi. Bu teknik gerekçelerin ötesinde Kanada önemli bir ülke, büyük bir ülke. Bana sorarsanız, prensip olarak bu ulaşım imkânı olmalı. Fakat bildiğiniz gibi Kanada ile yakın dönemde siyasal anlamda ciddi bir sıkıntı yaşadık ve bu uçuş konusunu gündeme getirdiğimiz dönemdeydi.

Son zamanlarda Kanadalılar'ın verdiğimiz mesajları daha iyi aldılar. İlişkilerde bir iyileşme söz konusu, buna paralel de sefer konulabilir. Ama başka yerlerden problem yaşayabilirsiniz. Kanadalılar'ın Ermeni meselesinden takındıkları tutum kabul edilebilir bir tutum değildi. İlişkilerimizin yoğunluğu, problemsizliği, işbirliği açısından, son olarak Lübnan'dan Kanada vatandaşlarının boşaltılması işleminde Türkiye hemen müdahil oldu ve bütün Kanada vatandaşlarını Türkiye boşalttı. Bu tutumumuz karşısında özür diler bir tavır takındılar.

Vize konusu çok kronikleşmiş bir problem ama AB iç düzenlemeleriyle Türkiye'yi tek tek ülke bazında ele almamız lazım. Portekiz görece küçük bir ülke olsa da hepsini AB düzenlemeleri içinde görmek gerek. Biz bu konuda mücadele vermek yükümlülüğüne sahibiz ve Türk vatandaşları nerede bir ayrımcılığa, kötü muameleye maruz kalıyorsa, tüm büyükelçiliklerimiz bunu takip etmek zorundadır. İşadamları için de aynı. Merkel'in son gelişinde bu konuda çok detaylı tartışmalar oldu. Limanlar meselesi açıldığı zaman, bizim için üretilen tezlerden birisi şu: Bizim için Gümrük Birliği, mal transferidir. Eğer servisi bunun içine koyuyorsanız, ilk yapmanız gereken şeylerden biri Türk işadamlarına uygulanan vizenin kaldırılmasıdır. Son iki senedir, bütün resmi görüşmelerde bütün Avrupa ülkelerine söylenen bir şey bu. Onların kendi iç düzenlemeleri nedeniyle getirdikleri argümanlar var ama bizim için işadamlarına vize uygulaması kabul edilebilir bir durum değil. İşadamlarının ulaşamadığı yere hizmet verme

imkânı yok ki, engelliyorsun onu. Bu açıdan bakıldığında AB GB ek protokolü ile ilgili bize yönelttiği tenkidi kendisi fazlasıyla yapıyor.. Bu konuda tamamen haklısınız ve Türkiye'nin son dönemlerdeki bütün dokümanlarında geçen en önemli maddelerden biridir bu.

Soru

Yarın sabah uçağa bilet alacağım. İş yapmak için acaba Güney Amerika'ya mı gideyim, Kuzey Afrika'ya mı, yoksa Hindistan'a mı?

Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu

Güney Amerika, Kuzey Afrika, Hindistan'dan hangisine gideceğiniz, ne yaptığınıza, neyi hedeflediğinize, nasıl gideceğinize bağlıdır. Hangi sektörde ne yapacağınızı bildikten sonra bu konuda bir takım tavsiyelerde bulunulabilir. Ama diplomatik ya da siyasi anlamda Türkiye'nin etkinliği olarak soruyorsanız, bizim için Türk işadamlarının her yerde görünmesi lazım. Etkinlikten kastettiğimiz, emperyal bir yayılma değil Türkiye'nin total etkinliğidir, Türk pasaportunun kredibilitesidir, Türk bilim adamlarının gittikleri yerde göreceği saygınlıktır. Nerede olursa olsun, Türkiye'nin her düzeyde, insani ilişkilerde, kurumsal ilişkilerde ve daha üst düzey siyasal, ekonomik görüşmelerde etkinliğinin olmasıdır. BM'de kime ne kadar görüşme talebinin geldiği bir etkinlik ölçüsüdür. Bunları bir bütün olarak görmek lazım.

Soru

Sorum Ahmet Bey'e. Çin, Hindistan ve Rusya'nın bir yakınlaşma içerisinde alternatif bir kutup oluşturduğu yolunda haberler okuyoruz. Türkiye'nin buradaki politikası ne olabilir? Onların yanlarında yer almak gibi bir politikası var mı?

Soru

AB bizi kendine göre yeniden yapılandırmaya çalışırken, Amerika demokrasinin mimarı. Tanımda bir hata varsa onların sorunu. Önümüzdeki 15 yıllık dönem içerisinde, bizim açımızda tehlikeli bir muhafazakarlık yapılanmasının başlangıcı ve milliyetçiliğin sıradan bir tanıma girmesi riski var, dediniz. Acaba şu anda bizleri yöneten yönetici kadro, hükümet ve bağlı diğer bürokratlar, muhafazakarlık ya da milliyetçilik konusunda hangi eğilimi taşıyorlar, ne derece samimidirler, ne derece politiktirler?

Soru

Sorum Ahmet Bey'e. Türkiye sürekli etkinliğini artırmaya çalışıyor fakat bu etkinliği artırmaktan

kasıt, Kazakistan'da benim lafım geçer, şurada benim lafım geçer, bir uçak koyarım orada ticaret yaparım şeklinde bir yaklaşım mıdır, yoksa kurumsal olarak, ekonomik işletmeler olarak bizim oradaki etkinliklerimizin artırılması doğrultusunda devletin planları var mıdır? Benim yurtdışında bir havaalanında vizeyle ilgili bir sorunum oldu, büyükelçiliğimizi aradım, bana bir avukatın numarasını vereceklerini söylediler. Benim aynı zamanda İsviçre'de oturma iznim de olduğu için, İsviçre büyükelçiliğini aradım, onlar onbeş dakika beklememi, sorunu halledeceklerini söylediler. Benzer bir sorunu Moskova'da yaşadım. Ben kendi büyükelçiliğimizi aradığımda, onlar bana bir şey yapamayacaklarını söylerken, yanımdaki Amerikalı kendi büyükelçiliğini aradı ve onlar yirmi dakika sonra yanımdalardı.

Diğer bir örnek de, Çeçenistan'da kaçırılan 7 işadamlardan televizyona çıktıkları için haberdar olmamızdır. Amerika'nın Amerikalılarla birlikte orada yatırım yapabilmeleri için çalışan AID diye bir kuruluşu var. Türkiye'nin bu tür platformları var mı? Ben gidip Kazakistan'da iş yapacaksam, gideceğim bir platform var mı? TİKA gibi kurumlar örnek değil, çünkü darbe yapmaktan başka bir işe yaramıyorlar?

Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu

Çin, Hindistan, Rusya yakınlaşmasından bahsedildi. Asya içinde diplomatik trafik biraz arttı tabii. Asya hem kendi içinde ciddi bir devinimde hem de uluslararası politikada ağırlığı artıyor. Ancak bunların bir blok şeklinde birbirlerine yakınlaştıklarını düşünmek hâlâ çok zor. Çin ile Hindistan arasında çatışma nedeni olabilecek bir sürü problem, rekabet alanı olarak görülen alanlar var. Dolayısıyla bunları hemen yarın bir araya gelebilecek blok potansiyelleri olarak görmemek lazım. Her birinin ayrı hesabı var. Çin'in ve Rusya'nın köklü gelenekleri ve diplomatik temayülleri var ve bunlar hep Asya içi faktörlere dayalı temayüllerdir. Bazen paradigma içi çelişkiler, paradigma dışı çelişkilerden daha fazla olabilir. Bu durum, bu ülkeler arasında da geçerlidir. Çin-Hindistan-Rusya olarak ve bunların etki alanları itibariyle ele alındığında, bizim için en hassas konu Orta Asya'daki etkinlikleridir. Türkiye'nin buradaki ulusal çıkarları nedeniyle, bu etkinliklerini yakından takip etmek durumundayız.

Tek tek ülkeler bazında ele alındığında, Rusya ile ilişkilerde son dönemde önemli gelişmeler kaydedildi. Karşılıklı ziyaretlerde bulunuldu. Bunun oluşturduğu bir momentum var. Açıkçası Rusya'dan da bu konuda daha talepkar bir tutum var ama büyük ülkelerle girilen ilişkilerin her zaman dikkatle yürütülmesi gerekir. Ticaret açığı dolayısıyla şimdi olan ekonomik ilişkilerimizde bir takım sıkıntılar var ama ilişkilerde belli bir yoğunluk var.

Hindistan burada önemli. Bunu burada bu açıklıkta söylemek şu anda en azından doğru olabilir ama yanlış anlaşılmasını diliyorum. Şimdiye kadar Hindistan-Türkiye ilişkilerinde bir Pakistan ipoteği, yakın ilişkilerimizden dolayı Pakistan'ı kırmama düşüncesi hep vardı. Onlar da Yunanistan ile olan ilişkilerinde bunu gözetmişlerdir. Son dönemde Hindistan ile Pakistan arasındaki ilişkilerde yaşanan düzelme, Hindistan-Türkiye ilişkilerine de olumlu bir etki yapacaktır. Hindistan ile bu anlamda yakın dönemde ciddi bir yakınlaşma potansiyeli görüyoruz ve Türk işadamlarının orada etkin olmasında fayda var.

TİKA konusundaki yorumun düzeltilmesi lazım. Çalışmalarını olabildiğince takip ediyoruz ve Türkiye'de şu anda en etkin çalışan kurumlardan bir tanesidir ve benim bildiğim dönemde hiçbir darbe girişiminde tek bir işi olmamıştır ve o imajı da tümüyle değişmiştir. Bu tip şeylerin olduğu iddia edilen ülkelerde bile TİKA bugün en prestijli uluslararası kuruluşlardan biridir. 10-15 sene önce birinin yaptığı hatayı – yapmışsa eğer – bugüne yansıtırsak, o zaman hiçbir kurumu yüceltemeyiz.

Milliyetçilik, muhafazakarlık konusunda, böyle bir tehlike her toplum için geçerlidir. Türkiye'nin ulusal bütünlüğünü, ekonomik performansını, bekaasını tayin açısından Türkiye'nin üç alternatifi vardır. Biri, ister milliyetçi söylemle, ister ulusalcı söylemle, ister muhafazakar söylemle Türkiye'yi kapatmak, Türkiye'nin etrafına görünür görünmez duvarlar örmek ve etrafımızın düşmanlarla çevrili olduğunu zannetmek. Bu bir yöntemdir, denenebilir, geçmişte de denenmiştir. Ancak bu bırakın Türkiye'yi ilerletmeyi, elindekileri korumasını dahi sağlayacak bir yöntem değildir.

İkinci yol, "öyle bir küresel dalga var ki, biz Türkiye olarak bir hiçiz, o küreselleşme de zaten önüne geleni süpürüp götürüyor, dolayısıyla bir rolümüz yok; bu dalganın içinde mümkün olduğu kadar akıp gidelim; Türkiye olarak katkımız da zaten minimum düzeyde kalacaktır," demektir. Bu da bir özgüven eksikliğidir, böyle düşündüğünüz zaman da var olma şansınız yine yoktur.

Üçüncü ve doğru yol, küreselleşmenin mantığını kavramak, evrensel düzeyde düşünmek ve önümüzdeki dönemde küresel durumu etkileyenler arasında en çok etkiyi sağlayabilecek ülkelerin çok yukarıdakiler ya da aşağıdakiler değil, orta ölçekte güçler olduğunu bilmektir. Özellikle kaos dönemlerinde bu güçler için önemli imkânlar açılır. Aşağıdakilerin zaten öyle bir potansiyeli yoktur, yukarıdakiler de var olanı korumaya çalışırlar, bizim gibi ülkeler içinse, özgüveni olduğunda ve rasyonel davrandığında, ciddi açılım yapma potansiyeli vardır. Doğru yerde, doğru zamanda, doğru tepkiyi vermek gerek. Bu tarz bir bakış doğru milliyetçiliği, doğru yurtseverliği getirir. Bizim buna ihtiyacımız var, bir anlamda bununla motive olacağız. Kapanmak

değil, bir dalgaya kapılıp gitmek değil ama bir pozisyon belirlemek ve o pozisyonla en doğru zamanda, en doğru yerde, en akılcı tutumla dünyada yerimizi almamız lazım.

Soru

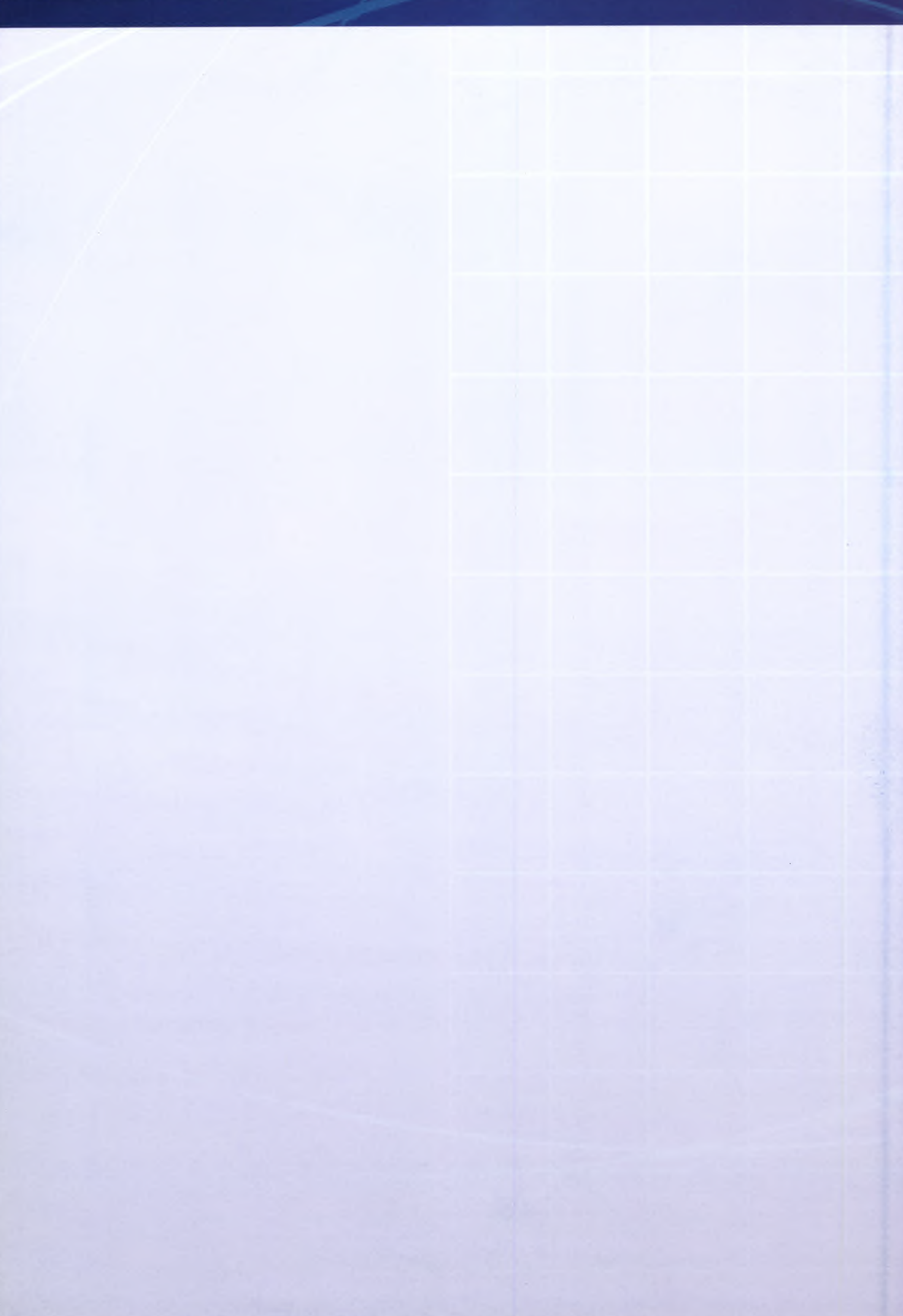
Sorum Ersin Bey'e. Aslında bu tahlilin içeriğini Haçlı Seferi açısından incelemek lazım. Bush'un da söylediği gibi bir Haçlı Seferi var ve Türkiye için burada Ersin Bey'in çizdiği gibi karamsar bir tablo yok. 106 ülkeyi gezdim ve bütün bu ülkelerde sıcak ilişkim var. Gelecek on yılda dünya siyasetine yön verecek üç ülkeden biri Türkiye'dir, bunun göstergeleri de vardır. Bu III. Haçlı Seferi bir hezimete uğrayacak. Amerika Irak'ı işgal etmeden Sepetçiler Kasrında bir toplantıya konuşmacı olarak katıldım, o zaman da bunu söyledim. Burada Amerika Ortadoğu'dan, Afganistan'dan gittiği zaman Türkiye problem yaşamayacak, şaha kalkacaktır, çünkü dünya nüfusunun %87'siyle entegre olmuş tek millet, Türk milletidir. Ersin Bey'in durumu Haçlı Seferi açısından değerlendirmesini talep ediyorum.

Prof. Dr. Ersin Kalaycıoğlu

Haçlı Seferi var mıdır yok mudur, bilemiyorum ama Haçlı Seferi olsa, Amerika bu durumda olmazdı yani Başkan Bush'un eleştirilmesi söz konusu olmazdı. Haçlı Seferlerinin olduğu dönemleri hatırlayacak olursanız, büyük bir ideolojik akım, muazzam bir kitlesel katılma vardı ve insanlar niye öldü diye sorulmuyordu. Amerikalı şimdi çocuğunun niye öldüğünü soruyor ve eğer bunu soruyorsa Haçlı Seferi yoktur. Bush'un kendi kafasında bir şeyler olabilir, ona bir şey diyemem. Bu reaksiyonun nedenini 9 Eylül'den sonraki gelişmeler olarak görürseniz, olayı böyle değerlendirmesiniz. Olayın kendisine Haçlı Seferi diyecekseniz, katılan kişilerin belirli bir dini ideolojiyle hareket edip, belli şeyler yapma peşinde olduklarını söylemeniz lazım ki o da yok. İkincisi Haçlı Seferleri çok 100-150 yıl sürmüştür. Eğer öyleyse bunun daha uzun sür devam etmesini beklemek gerekir. Bu işin daha çok başında olduğumuz için, bilebilmemiz mümkün değil ama ben şu anda böyle bir şey olacağını göremiyorum.

Benim burada bahsettiğim bir senaryo. Daha fazla vaktim olsaydı birkaç senaryodan da bahsedebilirdim. Eğer ABD Irak'tan, NATO da Afganistan'dan hızlı bir şekilde çekilirse, burada belirli bir şekilde bir çökme söz konusu olursa, sınırlar tartışılmaya başlarsa, ortaya çıkabilecek durum hakkında konuşuyorum. Bunu becerip de sınırların tartışılmayacağı, Amerika'nın çekilişinin daha muntazam yapılacağı, orada bir güce bir takım yetkilerin devredilebileceği bir süreç olarak yönetilebilirse, doğal olarak bu sonuçları beklememiz lazım. Fakat eğer bir global dünya

olacaksa, bu global dünyada örneğin korsanlık olmayacak. Bundan önceki globalleşme aşamasında, XVIII. ve XIX. yüzyıllarda, İngiliz donanması korsanlığı yok etmiştir.



KAPANIŞ OTURUMU

Türkiye'nin Sanayi Stratejisi

Oturum Başkanı:

Prof. Dr. Güven Sak

Türkiye Ekonomi Politikaları Arş. Vakfı
(TEPAV) Direktörü

Konuşmacılar:

Ömer Dinçkök

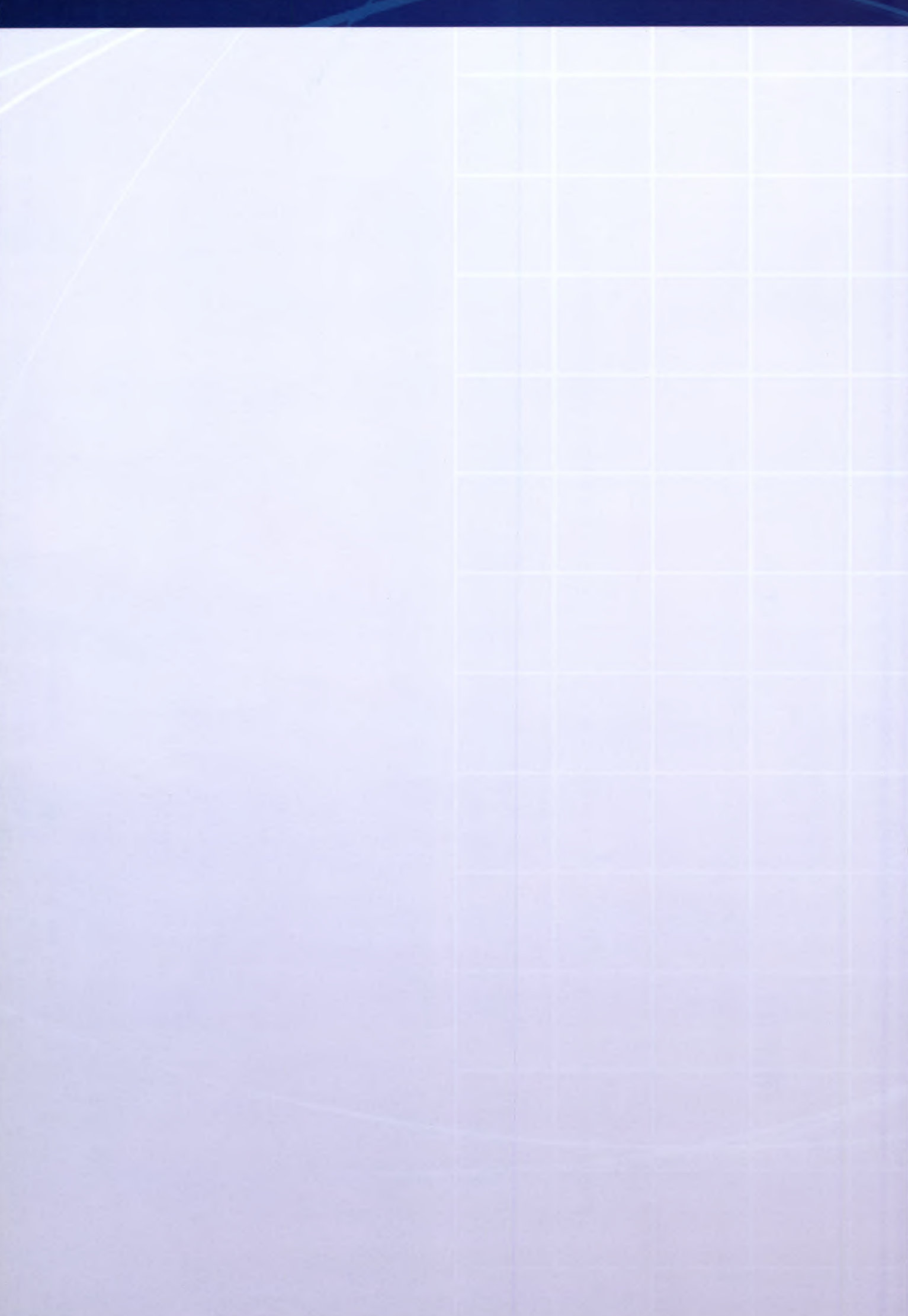
Akkök Sanayi Yatırım ve Geliştirme Yönetim
Kurulu Başkanı

Faik Öztrak

TÜSIAD-Koç Üniversitesi Ekonomik Araştırma
Forumu Direktörü

Murat Kolbaşı

Arzum Genel Müdürü



Prof. Dr. Güven Sak

Türkiye Ekonomi Politikaları Arş. Vakfı (TEPAV) Direktörü

Türkiye’de bir süreden beri var olan istikrar ortamının sürdürülebilir olduğuna bir türlü inanmıyoruz. Dolayısıyla neler yapmamız gerektiğini tartışıyoruz. Eskiden makro konulardan, istikrarsızlıktan, birkaç saat sonrasının problemlerinden bahsederken, artık benzer konuları ele alıyor bile olsak tartışmamızın rengi bir hayli değişti. Artık reel konuları konuşuyoruz ki bu bence çok iyi bir gelişme. Türkiye’nin rekabette, sanayi politikalarında, teknolojiye, yenilikler ve eğitim konusunda önümüzdeki dönemde neler yapması gerektiğini, çok daha orta ve uzun vadeli konuları değerlendirme ihtiyacını hissediyoruz. Aynı zamanda eskiden sadece, Ankara’da olan Hazine ihalesiyle ilgilenirken, şimdi dünyanın değişik yerlerinde neler olup bittiği bizleri çok daha fazla ilgilendiriyor. Faik Bey’in de mimarlarından olduğu program sayesinde, 2002 yılından beri Türkiye’nin çehresi, tartışma atmosferi önemli bir değişikliğe uğradı. Bu Sanayi Kongresi umarım bu durumu daha da ileriye taşır.

Konunun değişik yönleri tartışıldıktan sonra, Türkiye için nasıl bir sanayi stratejisi geliştirmemiz lazım geldiğini, ne tür tercihlerde bulunmamız gerektiğini tespit etmeliyiz. Sanayi stratejisi dediğimiz zaman bir koordinasyon mekanizmasından bahsediyoruz. 2001’den önce olduğu gibi, bir takım parasal teşviklerin yol ağzlarına, çevreye dağıtılmasından bahsetmiyoruz. Burada, iş yapmanın önündeki engellerin hızlı bir şekilde ortadan kaldırılmasının yanında eğitimden teknolojiye pek çok alanda aynı anda tercihlerin yapılması ve büyük iş listeleri belirlendikten sonra aralarında seçimler yapılması da gerekmektedir. İki gündür devam eden tartışmalar sonunda, yapılması gerekenler hakkında uzun listeler oluştu. Tabii ki, bunların hepsini aynı anda gerçekleştirmemiz mümkün değil. Dolayısıyla bir takım seçimler yapmamız lazım. Aslında üzerinde çok önemle durulan konuların başında “strateji eksikliği” geliyor. Bu oturumun, elimizdeki uzun yapılacaklar listenin içerisinden, hangi konuların daha önemli olduğunu, hangilerinin daha öncelikle dikkate alınması gerektiğini tartışmamıza hizmet etmesini umarım.

Ömer Dinçök

Akkök Sanayi Yatırım ve Geliştirme Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın Başkanın ifade ettiği gibi, son beş yılda kısa vadeli perspektiften uzun vadeli perspektife geçtik.

“Sanayi stratejisi”ni konuşacağımız bu kapanış oturumunda söze “küreselleşme” kavramı ile başlamanın doğru olacağını düşündüm. “Küresel” kelimesinin kökeni dört yüzyıl geriye dayanıyor.

İşin gerçeğinde “küreselleşme” çok daha önce başlamış. Avrupa’lı gemicilerin okyanus aşırı gezileri daha öncesine dayanıyor. Asya’yı Avrupa’ya bağlayan ticaret yolunun adı “İpek Yolu”. Geçmişi bin yılı aşmıştır. Uzakdoğu ve Japonya ile yine Avrupa ülkelerinin deniz yolu ile alışverişi beşyüz yıla dayanıyor. Küreselleşme o dönemlerde başlamış ve ticaretin yanı sıra sanat, kültür ve yaşam biçimleriyle etkileşime yol almıştır. Yakın geçmişte, 1960’li yıllar başında da sosyolojik yaygınlaşmasına ilave olarak ekonomik etkisini de gösterdi. Bunun sonucu küreselleşme uluslararası şirketlerin de gündemine girmeye başlamıştır. 1990’dan itibaren ise düşüncelerin hızlı iletişimi, artan sermaye akışları, ticari engellerin azalması ve taşıma maliyetlerinin düşmesi ile birlikte küreselleşme dalgası hızlanmıştır. Bugün küreselleşme hem iş hem de sosyal hayatımızı değiştirmeye hızla devam etmektedir. (Şekil 1)



AKKÖK

“Günümüzde “Küresel” kelimesi, “Strateji” kelimesi gibi hem gereğinden fazla kullanılmaktadır, hemde muhtemelen çoğu kez yanlış anlaşılmaktadır.”

- Michael Porter 1947

Şekil 1

Buna ilave olarak, değişimin hızı gittikçe artmaktadır. Dün için yeterli olan artık bugün için sadece vasat konumunda veya yetersiz kalmaktadır. Büyüklük ve küresel kapsama, şirketleri daha da güçlü kılmaktadır. Pazara hizmet ve ürün sunma hızı artan bir önemle en etkili rekabet avantajını oluşturmaktadır. (Şekil 2)



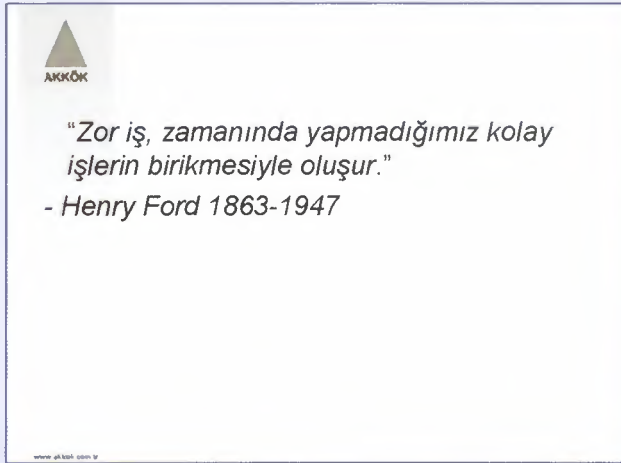
AKKÖK

“En güçlü, en zeki türler değil; sadece değişime en hızlı tepki verenler hayatta kalmayı başarırlar.”

- Charles Darwin 1809-1882

Şekil 2

Çok yakın zamanda meydana gelen, hepimizin takip ettiği bir konuyu hatırlatmak istiyorum. Airbus şirketi dünya çapında bir şirkettir. Uzun yıllar boyunca yeni bir uçak geliştirmek için araştırma-geliştirme çalışmaları yapmış ve A380 isimli uçağı geliştirmiştir. Bundan kısa bir süre önce de bu uçağın kullanıma sunumunda iki yıllık bir gecikme ilan etmiştir. Bu gecikmenin maliyeti 6 milyar avrodur. Buradan çıkartılacak iki ders vardır. Birincisi vergilerden şikayet edeceğimize işimizi zamanında yapıp bitirirsek, vergi gibi ciddi maliyet unsurlarını ortadan kaldırırız. İkincisi, işimizi zamanında yapmamanın, erken ya da geç bitirmenin bir maliyeti vardır. Zaman vergi gibidir, bu benzetmeyi kolaylıkla yapabiliriz. (Şekil 3)



Şekil 3

Her iş alanı, her ürün ve hizmet rekabete açık konumdadır. Rakip her yerden gelebilir ve kim olduğu veya olacağı tahmini zorlaşmaktadır.

Bu süreçte, gerek organizasyon yapılarında gerekse iş yapma biçimlerinde büyük bir değişim gerçekleşiyor.

Organizasyonlar arası işbirliği ve dayanışma her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır.

Yıllardan beri, "alıcı-satıcı" veya "üretici-müşteri" konsepti artık bugün "ortak" konseptine dönüşmüştür. Siz bir üreticiyseniz, sizden o malı alan kişi, bu işin rekabetine göğüs gerebilmek için sizinle adeta ortak biçiminde çalışmak durumundadır.

Küreselleşmeye paralel olarak, serbest ticaret anlaşmaları ile başlayan ve gümrük birliklerini takiben ekonomik ve siyasi entegrasyon hareketleri de gittikçe gelişmektedir. Bu kapsamda da bölgesel bütünleşme dışında kalmak, uzun vadede tek kalan ülkeler için gittikçe zor hale gelebilir. Bizim en yakınımızda AB örneği var. Amerika'dan kuzeyden başlamak üzere NAFTA, SAFTA ve KAFTA anlaşmaları bunun en belirgin örnekleridir.

Uluslararası ticaret, rekabet, fikri haklar ve çevre gibi alanlarda yeni norm ve standartlar getirilmektedir. Bu alanlarda uluslararası kurum

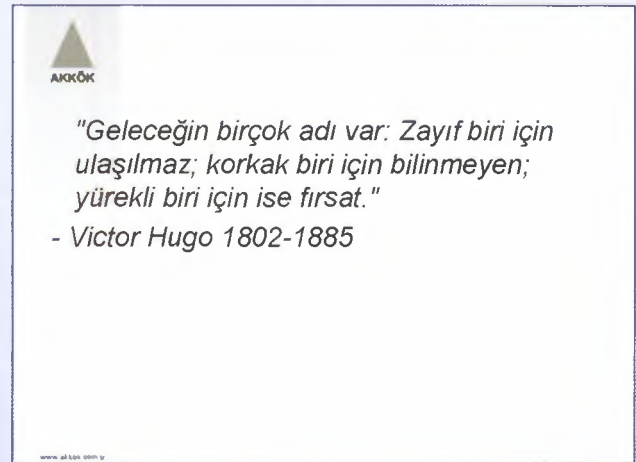
ve kuruluşların etkinliği giderek artmaktadır.

Küreselleşme, tartışıldığı gibi hızı ve gücü ne olur ise olsun, sonuç olarak, güçlü ve zayıf arasındaki farkı arttırmaya devam edecektir.

Değişim, hem tehlikeyi hem de fırsatı sunmaktadır. Dolayısıyla, değişimi hissetmek, anlamak ve yorumlanmak zorundayız. Tüm bu yaşanan değişimler kapsamında gelecek eğilimleri önceden tahmin edebilenler, diğerlerinden bir adım ileride olacaktır.

Geçen on yılda, uluslararası sermaye öngörülenin ötesinde hareketlilik göstermiş ve gelişmekte olan ülkelere yönelmiştir. Bunun sonucu olarak gerek sağlam bir makroekonomik çerçeve gerekse ekonomik ve mali yapıları güçlendirici yapısal reformlar, sürekli büyüme ve istikrar bakımından temel oluşturmaya devam etmektedir. ArGe ve teknolojik geliştirmeler sadece gelişmiş birkaç ülkenin tekelinde olmaktan çıkmıştır.

Ülkemizin küresel ortamda rekabetçi konumunu sürdürebilmesi; büyümeyi verimlilik artışlarına dayandırmasına, yeni mukayeseli üstünlük alanları yaratabilmesine bağlıdır. (Şekil 4)



Şekil 4

Bu doğrultuda,

1. Yenilikçiliğe önem verilmesi,
2. Bilim ve teknoloji kapasitesinin artırılması,
3. Entellektüel sermayenin geliştirilmesi,
4. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkili biçimde kullanabilmesi,

öne çıkmaktadır.

Önümüzdeki dönemde;

1. Yenilenebilir enerji,
2. Çevre koruma,
3. Geleneksel olmayan üretim teknoloji ve metodları,
4. Biyoteknoloji ve nanoteknoloji gibi alanlar öne çıkacaktır.

Biyoteknoloji 1940'lı yıllarda dünya gündemine

düşmüş, nanoteknolojiye 1980'li yıllarda düşmüş bir başlıktır yani çok kısa bir geçmişleri vardır.

Enflasyonsuz ortama geçmeye başladığımız günümüzde, paradan para kazanma dönemi sona ermeye yüz tutmuştur. Kamu iç borcunun yönetilebilir olması sonucu reel faiz daha rasyonel sayılara inecektir. Buna paralel olarak, kâr marjlarının gerçekçi seviyeye gelmesi beklenir. Dolayısı ile sanayici olarak gerçekçi kâr marjlarına ulaşmamız için sadece işlerimize odaklanma dönemi başlamıştır.

Dünyada ve ülkemizde gerçekleşen tüm bu gelişmeleri gözönünde bulundurduğumuzda, Türkiye'nin sanayi stratejisini tek başına ele almanın doğru olmayacağı kanısındayız. Kamu ve özel sektörün ortak çalışmasının, konsensus sağlanmış ve uygulanabilir modeller için olumlu olacağı görüşündeyim. Bu kapsamda 9. Kalkınma Planı'nı incelediğimizde bugüne kadar en fazla ortak katılımı oluşturulan program olduğunu söylemek de umarım yanlış olmaz. Nitekim 9. Kalkınma Planı'nın hazırlanmasında bugüne kadar hazırlanan planlara kıyasla sanayici kesiminden katılım en yüksek sayıya ulaşmıştır. Buradan, sanayi stratejisi değil, sanayicinin kendi stratejisinde söz sahibi olmak istediği sonucunu çıkartabiliriz.

Finans sektöründeki reformların uygulamaya alınması ile beraber, ülkemiz dış şoklara daha dayanıklı hale gelmiştir. Ayrıca finans sektörü, yapılanma süreci ile beraber, ana faaliyet alanına odaklanarak reel kesimi ciddi miktarda fonlamaya başlamıştır. Ancak alacağımız daha çok yol vardır.

Cari denge 2002 yılında GSMH'nin %8'inde iken 2005 yılında ise bu oran GSMH'nin % 6.1'ine ulaşarak 25 milyar Amerikan Doları olmuştur. Son sekiz aylık verilere göre ise 22,4 milyar Amerikan Doları olan cari açık, geçen seneye göre %45 artmış demektir. Tüm bu verilere rağmen yönetilebilir ve uzun vadede kontrol edilmesi gereken cari dengemiz için, ülke olarak farklı, yenilikçi, kaliteli ve markalı işler yani katma değerli işler yaratmamız gerekir. Katma değerli işler yaratabilmemiz için gerekli ortamın en majör ihtiyacı ise bugün itibariyle kurulmuş olan politik istikrarın bozulmamasıdır.

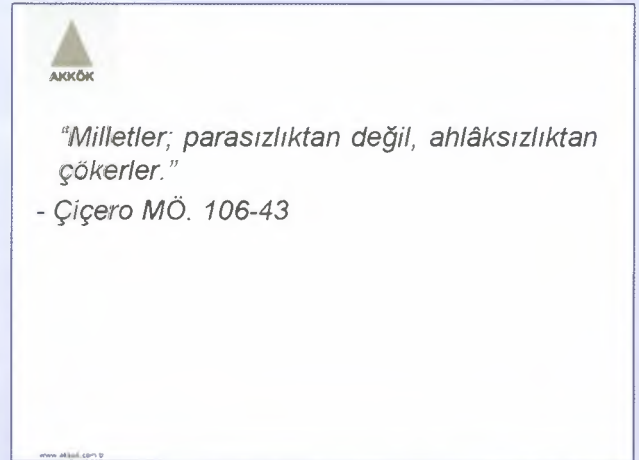
Sizleri kısaca birkaç etap içinde, 2001 yılında geçirdiğimiz krizden bugüne getirmek istiyorum. 2001 yılındaki krizde çok yüksek faiz ve çok yüksek devalüasyon yaşadık. Bunu takiben cari açığın tedavisi olarak hızlı biçimde sıcak para girişi oldu. Bundan sonraki etapta özelleştirme yoluyla veya mali sektördeki kurumların yabancı ortak alması yoluyla mevcut kuruluşlara yabancı sermaye geldi. Bugün artık girmiş olduğumuz son etapta, direkt yabancı sermaye gelmeye başladı. Bunların önkoşulu ekonomik ve siyasi istikrardır.

2000-2005 yılları arasında gelişmekte olan ekonomilerin, dünya genelindeki direkt yabancı

sermaye yatırımlarından aldığı pay iki katına çıkmıştır. 1980-2004 yılları arasında ise ülkemize giren direkt yabancı sermaye yatırımları toplam 21 milyar Amerikan doları olmuştur. Buna karşılık, 2005 başından 2006 Ağustos ayına kadarki 20 aylık dönemde bu rakam 22 milyar Amerikan dolarını aşmıştır.

Bütün bu olumlu verilere rağmen, özellikle hukuk ve vergi alanlarında hala yapmamız gereken işler bulunmaktadır. Serbest piyasa ekonomisinin işlerliği yanında vergi kurallarının sadeleşmesi ve hızlı işlerliği olan hukuk alt yapısına sahip olmamız gerekmektedir. Oysa kanun, yönetmelik ve tebliğlere rağmen yasal çerçeve yetmemektedir. Yasal düzenlemelerin ihtiyaçlara cevap vermesinin yanı sıra uygulanabilir ve geçerli olması gereklidir. Aksi takdirde, "yasal ama geçerli değil" açmazında kalabiliriz.

Ülke olarak, düşük enflasyon evresine girdiğimiz bu dönemde kayıt dışı ekonomiyi ortadan kaldırmanın plan ve uygulamalarını, ivedilikle hayata geçirmemiz gerekir. Şirketlerin rekabet avantajlarını sadece kayıt dışılık ile sürdürebilmeleri mümkün değildir. Şirketlerin kalıcı rekabet güçlerini artırmaları için yenilikçi olmaları, uluslararası network'ün parçası haline gelmeleri ve verimliliklerini öne çıkarmaları gereklidir. Mevcut model ile ekonomiye zarar verildiği gibi, bu şirketlerin uzun süre ayakta kalabilmeleri de mümkün değildir. (Şekil 5)



Şekil 5

Ülkemizin 1980'den bu yana verimlilik göstergelerine baktığımız zaman çok da iç açıcı sayıları sizlerle paylaşamayacağım. Oysa dünyada son 7 yılda yaşanan üretim artışı %30 iken endeks olarak (reel sayılarda azalma değil) istihdam azalışı - %11 olmuştur. Bu kapsamda büyümenin ikiz kardeşi olan verimliliğimize sayılarla sahip çıkmalıyız. Bu sürdürülebilir büyümemiz için önemlidir. Verimlilik artışının, kaynak güçlenmesine, kaynak güçlenmesinin büyümeye, büyümenin de sağlıklı istihdama dönüşeceğini ve verimliliğin sadece üretimin istihdama oranı olmadığını da hatırlatmama lütfen izin veriniz. (Şekil 6)



"Time is Money."
- Benjamin Franklin 1706-1790

"Vakit Nakitdir."
- Türk Atasözü

Şekil 6

Verimlilikle beraber ele almamız gereken yenilik ve yaratıcılık kavramına da değinmekte fayda var. Değişen ve sürekli hızlanan iş ortamında yenilik ve yaratıcılık lüks değil gereklilik halini almıştır. Yenilik ve yaratıcılık, büyük firmalardan daha çok, büyümek isteyen firmalar için fırsatlar sunmaktadır. Yenilik ve yaratıcılık, organizasyon içinde her noktaya yayılmalı, sadece ArGe/ÜrGe gibi birkaç birim ile sınırlı kalmamalıdır. Yenilik ve yaratıcılığı, şirketlerde sermayedar ve liderler başlatabilir ama asıl uygulayıcıları daima çalışanlar olacaktır. Bir iş yerinde saat 08:00-17:00 arası çalışan yüzlerce insan olabilir. Esnek mesai yapan bir veya bir kaç çalışanın yaptıkları yenilik ve yaratıcılık, o kuruluşa sınıf atlatabilir. Aynen "bir elin beş parmağının bir olmadığı" gibi. (Şekil 7)



"Araştırma parayı bilgiye dönüştürür.
Yenilik ise bilgiyi paraya."
- Anonim

"Hayal gücü bilgiden daha önemlidir."
- Albert Einstein 1879-1955

Şekil 7

Sonuç olarak, dünyamız "küresel köye" dönüşüyor. Değişim ve belirsizlik çağında, yolun ortasında durup iki taraftan da çarpılmamak adına tek yönde, hızlıca yol almamızda fayda vardır. Bunun önemli bir aracı da hakça katılabileceğimiz Avrupa Birliği üyeliği olabilir. Bu kapsamda ülkemizin her kurum ve kuruluşunda değişimi anlayan, yorumlayan, yönetmede etkili ve sorunları hızla çözebilen çok sayıda lidere ihtiyacımız vardır. (Şekil 8)



"... Zaman süratle ilerliyor, milletlerin, toplumların, kişilerin mutluluk ve mutsuzluk anlayışları bile değişiyor. Böyle bir dünyada asla değişmeyecek hükümler getirdiğini iddia etmek, aklın ve ilmin gelişimini inkar etmek olur. ..."

Mustafa Kemal Atatürk, 1933 Cumhuriyet Bayramı Açılış Konuşması

Şekil 8

Prof. Dr. Güven Sak

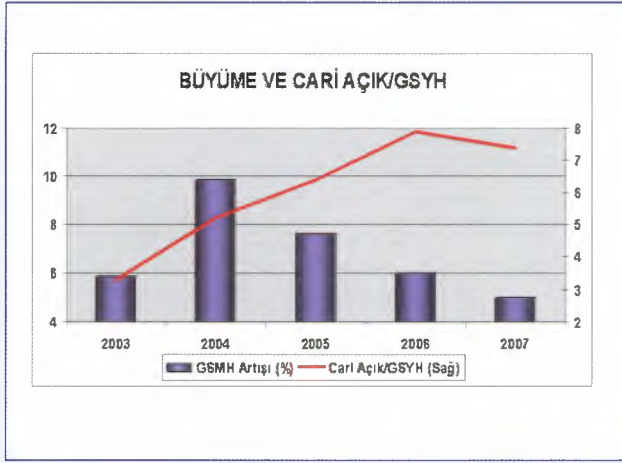
En çok kıtlığı çekilen alanlardan biri olan liderlik meselesine de değindiniz. Aslında şirketlerin bu son dönemdeki vaziyetine bakınca, aynı anda iki etkinin altında kalmış gibi görünüyorlar. Uzunca bir aradan sonra Türkiye'de ilk kez görece bir istikrar ortamı sağlanmış vaziyette. İş görme biçiminin eskisinden daha farklı olması gerekmektedir. Eski alıştığımız mekanizmalar artık işlemez hale gelmiştir. Aynı anda da, küreselleşme sürecinden gelen bir sürü etki vardır. Bunlar da şirketleri yine aynı şekilde etkilemekte ve bir dizi tedbirin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sürecin uyumlu bir şekilde problemsiz devam edebilmesi için, son dönemde içeride elde edilmiş kazanımların korunuyor olması gerekmektedir.

Faik Öztrak

TÜSİAD-Koç Üniversitesi Ekonomik Araştırma Forumu Direktörü

Türkiye'de "istikrar sağlanmıştır, makro ekonomik hiçbir istikrarsızlık yoktur" gibi bir hava var. Gazetede son derece değerli bir arkadaşımın yazısının başlığı şöyle: "makro istikrar tamam, sıra mikroda..." Makro istikrar tamam dediğimiz zaman, muhtemelen fiyat istikrarından bahsediyoruz. Yani kamu borçlarının aşağı doğru gidişini, kamunun faiz dışı fazlasının borç dinamiklerini olumlu etkileyecek bir şekilde yüksek olmasını kastediyoruz ve bunlar son yıllarda gerçekten gayet olumlu gitmiştir.

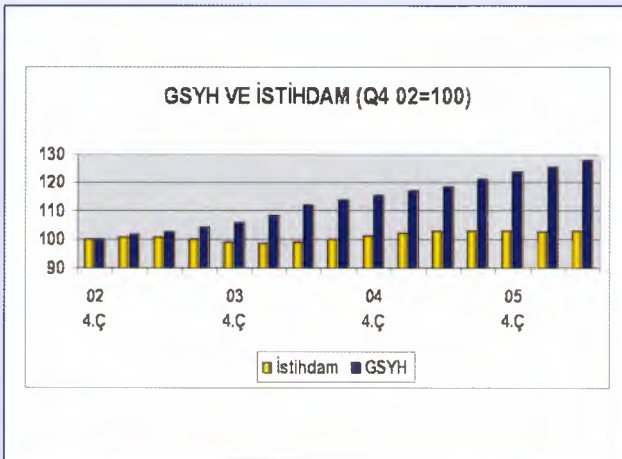
Fakat bütün bunlar olumlu giderken, makro istikrarın şartlarından biri olan dış açığa yukarı doğru çok ciddi bir gidiş var. Dolayısıyla bir iktisatçı olarak ben, "Türkiye'de makro istikrar sağlanmıştır" diyemem. Bu durum, son derece tehlikeli bir mayın gibi orada durmaktadır. Türkiye gibi, GSYH'sının %8'i kadar açık veren bir yükselen piyasa ekonomisinde riskler vardır. Zaten faizler de risk yok demiyor. Bugün Türkiye'de reel faizlerin seviyesine bakın ve bize benzeyen ülkelerle karşılaştırın, sanırım içlerinde faizleri en yüksek olan biziz. (Şekil 1)



Şekil 1

GSMH büyüme hızı istikrar bakımından önemlidir. Türkiye'ye baktığımız zaman, hiçbir zaman bu kadar uzunca bir süre, arka arkaya yüksek büyüme oranlarını gerçekleştirmemiştir. Ama dış açığın GSMH oranı bence bu makro ekonomik istikrarı daha tam olarak sağlamadığımızı göstermektedir. Böyle bir anlayış içinde davranmaya başlarsak, küresel piyasalarda şartların değişmesi halinde çok ciddi bir sıkıntı içine girebiliriz, çünkü bu açığın da gösterdiği gibi, biz ekonomideki diğer gelişmeleri, dışardan büyük ölçüde paranın gireceği varsayımıyla götürüyoruz.

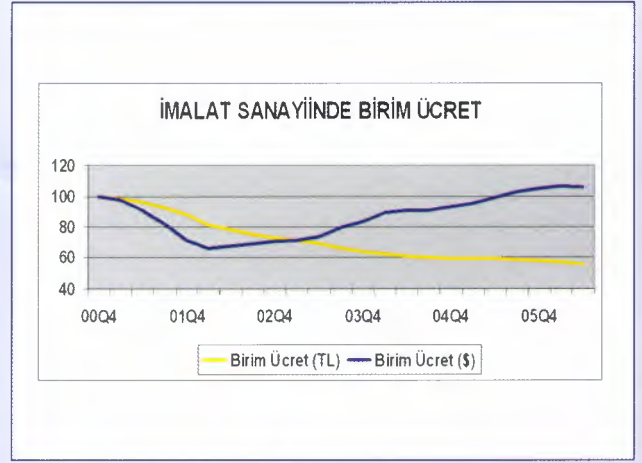
GSYH ve istihdam rakamlarına baktığımızda, GSYH kesintisiz büyüyor ama iş yaratamıyoruz. Bu hem tarım, hem de sanayi için geçerlidir. (Şekil 2)



Şekil 2

Birim ücret, bir birim üretimde ne kadarlık ücret kullandığımızı gösterir. Bunun içinde işgücünün verimliliği ve ücretin seviyesi de var. Türk lirası cinsinden baktığımızda, birim ücretin 2000 yılın son çeyreğinden itibaren sürekli aşağı indiğini hatta şu anda da %60 civarında durduğunu görüyoruz. (Şekil 3)

Ama biz açık bir ekonomiyiz, bu ülkeye sürekli dışardan mal geliyor, dolayısıyla biz rekabeti yabancı para bazında yapıyoruz. Benim reel üretim düşüyor mu, artıyor mu, rekabet gücüm ne oluyor gibi hususlara dövizle bakmak gerekir. Grafikte de görüldüğü gibi döviz cinsinden birim



Şekil 3

ücret tamamen ters bir eğilim göstermektedir. Bu durum ancak, paranız aşırı değerleniyorsa olur. Bu da sizin malınızı yani yerli malı, yerli katma değeri, yerli emeği yabancı emeğe göre pahalı hale getirir. Çin ve Hindistan'ın ucuz işgücünden bahsederken, kurun bu şekilde hareket etmesine izin vermek suretiyle artı bir rekabet baskısına izin vermiş oluyoruz.

Sanayi stratejisine dönecek olursak, burada yakınsama diye bir kavram var. Bu kavram, bizim fert başına düşen gelir seviyemizin, gelişmiş ülkelere yaklaşması demektir. Fert başına geliri, nüfusun GSYH'ya bölünmesinden elde edilen rakamdır. (Şekil 4)

BÜYÜME- FERT BAŞINA GELİR ARTIŞI- YAKINSAMA $Y/N=(Y/L)*(L+15)^*(+15/N)$

I. İŞGÜCÜ KULLANIMI $[(L+15)^*(+15/N)]$

- İŞÇİ BAŞINA ÇALIŞILAN SAAT
- İSTİHDAM ORANI
 - YAPISAL İŞSİZLİK ORANI
 - İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI

II. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ (Y/L)

- SERMAYE YOĞUNLUĞU
- TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ
 - İŞGÜCÜ KALİTESİ
 - SERMAYE KALİTESİ
 - TEKNOLOJİK GELİŞME

Şekil 4

Fert başına gelirin artması, işgücü verimliliğine ve işgücünün kullanımına bağlıdır. Bunlardan biri, çalıştırabildiğiniz kişilerin çalışabilir nüfusa oranı yani istihdam oranıdır, diğeri de çalışabilir nüfusun toplam nüfusa oranıdır. Buradan baktığımızda, fert başına gelirinizi iki türlü artırabilirsiniz:

1- Verimliliği artırarak, yani işgücü başına yarattığınız katma değer artırarak;

2- Çalışabilir nüfusunuzu daha fazla çalıştırarak.

Bu ikisine ek olarak bir de çalışabilir nüfusunuzun toplam nüfusa oranını artırarak. Bu demografik bir faktördür ve orada sizin yapacağınız bir şey

yoktur ancak çalışabilir nüfusunuzun toplam nüfusa oranı artıyorsa bu bir fırsat penceresidir. Bir başka deyişle, çalışabilir nüfusunuzun toplam nüfusa oranı artacak, buna iş vereceksiniz ve diğer taraftan da verimliliği artıracaksınız.

İstihdam oranlarının belirli bir takım sınırları var, bunun altında çeşitli tanımlar var. Örneğin, yapısal olarak bunun üstünde bir istihdam sağlayamadığınızda, yapısal işsizlik oranı dediğimiz tanıma giriyoruz. Bunu çözmek için, mikro reform denilen işgücü piyasasının esnetilmesi, bilgi sistemini etkinleştirilmesi yani iş arayanın çok hızlı bir şekilde işçi arayanla buluşturulması, devletin işgücü üzerinde koymuş olduğu bir takım yükümlülüklerin esnetilmesi yoluyla istihdam oranlarının yapısal kısmını düzeltebilmek mümkündür.

İşgücü verimliliği iki hususa bağlıdır. Ömer Bey'in de üstünde durduğu, toplam faktörün altına giren mikro reform yani işgücü kalitesi, sermaye kalitesi, teknolojik gelişme ve yenilenme hususlarına ek olarak, işgücü başına daha fazla makine kullanarak da işgücü verimliliğini artırabilirsiniz. Bu mikro reformlar, kısa vadede sonuç getiren şeyler değildir ve uzun vadeli stratejileri ve çalışmaları gerektirirler. Sermaye yoğunluğunu artırarak üretimi, işgücü verimliliğini artırmak, daha kısa vadede gerçekleştirilebilir. Eğer ithal ettiğiniz yatırım malı, yerli işgücüne göre daha ucuzsa, daha fazla yatırım malı kullanarak işgücünün verimliliği artırabilirsiniz ama istihdam yaratamazsınız.

Büyüme stratejileri üzerinde durduktan sonra, dünyaya baktığımız zaman iki uçta büyüme stratejisi görüyoruz. Bunlardan biri verimlilik artışına dayanan, yani yoğun sermaye kullanımıyla ortaya çıkan büyüme, diğeri de işgücünü kullanarak büyüme. Birincisi II. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa'da ve Japonya'da görülüyor, ikincisi de Asya ekonomilerinde görülmüş. (Şekil 5)

**BÜYÜME STRATEJİSİ
VERİMLİLİK ARTIŞINA DAYANAN BÜYÜME
(II. Dünya Savaşı sonrası Avrupa ve Japonya)
İSTİHDAM ARTIŞINA DAYANAN BÜYÜME
(Asya)**

BELİRLEYİCİ UNSURLAR

- KİŞİ BAŞINA GELİR SEVİYESİ
- DEMOGRAFİK TRENDLER (Çalışabilir nüfus/Toplam Nüfus artışı)
- İŞGÜCÜNÜN KALİTESİ (Eğitim, Sağlık)
- BAŞLANGIÇ KOŞULLARI (Gelişmiş Piyasa Ekonomisi Kurumları, Yönetişim)

Şekil 5

Bu büyüme stratejilerinden hangisini seçeceğimiz bir takım faktörlere bağlıdır:

1. Nereden başlıyorsunuz, yani gelir seviyeniz

nedir? Çok düşük bir gelir seviyesinden başlıyorsanız, atıl işgücünü seferber ederek büyümeniz gerekir.

2. Demografik trendler. Çalışabilir nüfusunuzun toplam nüfusa oranının arttığı bir nüfus döngüsü içinde misiniz, yoksa nüfusunuzun yaşlandığı, çalışabilir nüfusun toplam nüfusa oranının düştüğü bir döngü içinde misiniz? Genç nüfusunuz varsa, istihdam artışına dayanan büyüme stratejisini benimsemek zorundasınız.

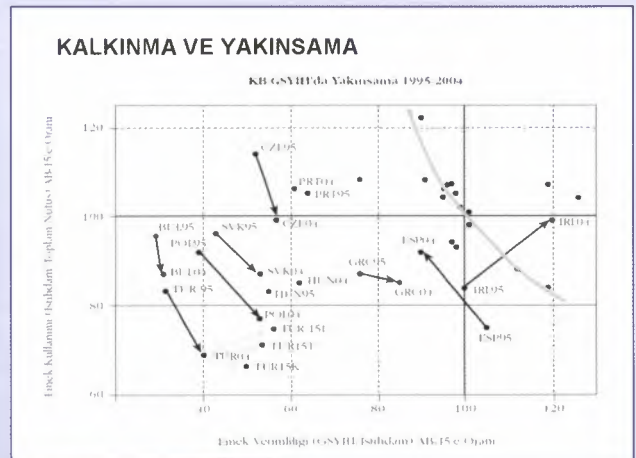
3. İşgücünün kalitesi. Kaliteyi eğitim, sağlık gibi hususlar belirler. Eğer kaliteli işgücünüz varsa, genellikle büyüme stratejisi olarak verimlilik artışına dayanan büyümeye doğru gidirsiniz, çünkü yeni teknolojilere daha rahat uyum sağlarsınız. Yeterli değilse, istihdam artışına dayanan büyüme stratejisini uygularsınız.

4. Ülkedeki başlangıç koşulları. Piyasa ekonominiz ne kadar gelişmiş, şirket yönetişimleri ne kadar iyi gibi unsurlar burada önem taşıyor.

Bence bunların içinden en önemlisi demografidir.

"Cari açık bizim kaderimizdir. Avrupa Birliği'ne yeni giren eski sosyalist ülkeler de, büyük cari açıklarla bu süreci tamamladılar," şeklinde yorumlar yapıyor. Ancak biz onlardan farklıyız. Benim işgücüm çok, onlarınsa işgücü yoktu. Cari açıkla büyümek demek, ihracata dayalı büyüme modelini gerçekleştiriyorsunuz, işgücünüzü kullanamıyorsunuz anlamına gelir. Asya ekonomilerine baktığınızda, bir kısmı hâlâ ihracata dayalı olarak da büyüyor. Örneğin, Kore'in fert başına geliri bizden daha iyi düzeyde ve cari açıkları çok daha makul seviyededir.

Bu grafik, biraz önce bahsettiğim yakınsama stratejilerinde, ülkelerin AB gelir ortalamasına son on yılda nasıl yaklaştıklarını göstermektedir. Burada yukarıdan aşağı inen gri dik çizgi, AB gelir ortalamasıdır. Dikey eksen emek kullanımı var, yani işgücü kullanarak ne kadar büyüdüklerini gösteriyor. Yatay eksen de emek verimliliğine dayanarak ne kadar büyüdükleri yer alıyor. (Şekil 6)



Şekil 6

Burada İspanya (ESP) ve İrlanda'ya (IRL) dikkatinizi çekmek istiyorum. İspanya AB ortalamasına 10 yılda çok fazla yakınsayamamış ama işgücü kullanımı bakımından AB ortalamasına büyük bir hızla yaklaşmıştır. Buna karşılık emek verimliliğinde bir miktar azalma söz konusudur. İşgücü verimliliği dediğim zaman, toplam faktör verimliliği içinde tanımladığımız unsurlardan değil, işgücü başına makine kullanımından bahsediyorum. Demek ki, daha az makine, daha çok emek kullanmış ve AB ortalamasından çok fazla uzaklaşmamış. İspanya'nın işsizlik oranları son 10 yılda %20'den %10'a inmiştir. Burada bizim açımızdan çok önemli bir başka ülke var: İrlanda. Bizim gelirimiz AB ortalamasına yakın olmadığından İspanya gibi değiliz. Biz bu ortalamaya hızla yakınsamak durumundayız ve işte bu yüzden İrlanda çok önemlidir. İrlanda hem emek kullanımını hem de işgücü verimliliğini artırmış, büyük bir hızla büyümüş ve fert başına gelirden AB ortalamasının altındayken, 10 yılda üstüne çıkmayı başarmıştır.

Dolayısıyla sanayi stratejisi derken, Türkiye'nin elindeki imkânları dikkate almamız lazım. Bizim işgücümüz bol ve büyüme stratejimizin bu işgücünü seferber edebilen bir strateji olması gerekmektedir.

Prof. Dr. Güven Sak

Faik Bey bize Türkiye'nin büyüme kapasitesinin aslında nasıl artırılacağına ilişkin bir çerçeveden ve bunun için elimizdeki imkânlardan bahsetti. Çalışabilir nüfusun toplam nüfus içindeki payının gerçekten artmakta olduğu bir dönemdeyiz. İrlanda o mucizeyi gerçekleştirirken, çalışabilir nüfusun toplam nüfus içindeki oranının artmaya başladığı bir dönemdedi ve başardılar. Biz de o dönemdeyiz ve önümüzde yaklaşık 10-15 yıl var. Ancak çalışabilir nüfusun toplam nüfus içindeki payının artması yeterli değil bence, çünkü aynı zamanda bunların işgücüne katılımının da artması gerekmektedir. Kızları okula gönderme kampanyaları vs. bu nedenle çok zamanlı projelerdir. Bu imkânlardan yararlanabiliyor olmamız için, işgücü verimliliğinin de artması lazım. Bunlar o kadar da uzun vadeli olmayabilir. Uzun vadeyi bugünden stratejisini belirleyerek planlamaya başlamamız gerekmektedir. Faik Bey, "bundan sonraki adımlarımızı elimizdeki değerlere bakarak atmamız gerekir" dedi ki bu da bence son derece doğrudur. Bugün başlangıç noktasında elimizde neler olduğunu, hedefe doğru ilerlerken onları nasıl kullanabileceğimizi çok iyi değerlendiriyor olmamız lazım. Bu kadar hızlı değişim rüzgârlarının altındaki bir sanayide, aslında beceri setinin de çok hızlı ve esnek bir şekilde değişebiliyor olması gerekmektedir, çünkü dünyanın becerileri artık yeterli olmuyor.

Murat Kolbaşı

Arzum Genel Müdürü

Orta ölçekli bir firmanın ikinci kuşak yöneticisiyim. 1988 senesinden beri ben de bir fiil firmamızda çalışmaktayım. Sanayiden, ithalattan, ihracattan çeşitli faaliyetlerde bulunduk. Sanayi Odası'ndan gelen bir başka davet dolayısıyla, aile şirketlerindeki kurumsallaşmadan bahsetmişim. Strateji diye bakıldığında, aile şirketi olarak neler yaşadığımızı ve Çin ile ilgili bilgilerimi aktarmak istiyorum.

Biz KRUPS'un yıllar öncesinde Türkiye mümessiliydik. Arzum markasının tescili de 1966 senesine dayanmaktadır. Geçmiş dönemlerde Alman markası KRUPS ekonomik sıkıntıya girip el değiştirmesi söz konusu olduğunda ki biz bundan önce KRUPS'tan ayrılmıştık, KRUPS'u dünyada kim alacak diye merak etmiştik. Biz o zamanlar Arzum'a yoğunlaşmış olduğumuzdan bu satış bizim ilgi alanımıza girmiyordu.

Şimdi bu konuya yaklaşımım biraz daha farklı. Biz devamlı olarak Türk markasını dünyaya çıkarmaktan bahsediyoruz, bu doğru bir şey ancak Türkiye'nin sanayicisinin illa bir Türk markasıyla dünyada olmak dışında farklı seçenekleri de değerlendirmesi gerektiğini düşünüyorum. Dünyadaki uluslararası markalar satın alınarak da dünya pazarlarına girilebilir. Bunun birçok örneğini görüyoruz. Mesela Alman markası olan KRUPS'u daha sonra Fransız sermaye satın aldı ve yoluna devam ediyor. Dolayısıyla biz Türk markasına, Türk olgusuna odaklaşalım tamam ama bunun yanına başka alternatifleri koymak da gerekiyor. Rakamların da gösterdiği gibi Türkiye'nin önemli bir sanayisi var. Buradan değerlendirdiğinizde, sanayi ve üretmek önemli ama son dönemde bir de bunu satmak önem kazanmıştır. Satmak için de markaya, tasarıma, yeniliğe ihtiyaç vardır. Daha alınabilir durumda olan ve Türk sanayicisinin gücünün yetebileceğini düşündüğüm uluslararası markaların satın alınmasıyla bu gündeme gelebilir. Bunun uzun vadede, pazarlamanın Türk sanayine katkısı açısından değerlendirileceğini düşünüyorum.

Çin, Hong Kong, Tayvan, biraz da Japonya ve Kore, 1992'den beri benim hayatımdalar. Her yılın 70 günden fazlasını orada geçiriyorum ve 1992'den beri bu böyle devam ediyor. Özellikle son üç yıldan beri Çin'de, Çin hükümetinin bu işe 15 milyar dolar para ayırdığı konuşuluyor. Bundan sonrası için, sanayinin belli bir noktaya geldiğini fakat ülke olarak Çin'in imajında bazı problemler olduğunu düşünerek, bunu aşmak için uluslararası bazı markaların satın alınmasında özel sektöre destek çıkartma kararı aldılar. Çin'de alınan bu kararın Türkiye açısından da önemli olduğunu düşünüyorum. Çin'in önemli işgücünün yanında bir de çok güçlü bir planlaması var. Çin bu günlere tesadüfi olarak gelmedi. Ancak Çin'in ne yaptığından çok, Çin'e karşı diğer ülkelerin ne yaptığı bizi daha fazla ilgilendiriyor.

Bundan yaklaşık dört yıl önce, Şangai'da bazı iş adamlarıyla sohbet esnasında bir Alman ile tanıştım. Bu kişi, Ticaret Bakanlığı'nda çalıştığını söyledi ve o gün orada olmasının nedeni ticaret anlamında tek tehdit unsuru olarak Çin'i gördüğü olmalarıydı. Çünkü Almanya eğer sadece Çin ile yaptığı ticarete eksi duruma düşmezse, yani Çin'e yaptığı ihracat ithalatı karşılarsa, dış ticaret açığı verme riski yok. Bu nedenle Çin'i yakın bir incelemeye tabi tutuyorlar ve hem devlet, hem özel sektör bu konuda beraber çalışıyorlar. Bu konu, Türkiye'nin bundan sonraki stratejisinde önemli olabilir. Çin ile kafa kafaya mücadele etmek yerine, stratejik olarak bazı noktalarda onlarla işbirliği yaparak da olumlu adımlar atılabileceğini düşünüyorum.

Bunun bir örneğini biz de geçmişte vermeye çalıştık. Bir Çin firmasıyla fiilen bir ortaklığımız oldu. Ancak 2001 krizi çerçevesinde, bu ortaklığı devam ettiremedik çünkü havaleti ürünleri yani nakliye maliyeti yüksek ürünleri AB üyesi bir ülkede üretmeyi düşünüyorlardı. Biz de bu yönde bir hamle yaptık ancak 2001 kriziyle birlikte kontrol edemediğimiz şartlar altına girdik. Onlar da yatırımlarını Polonya'ya kaydırdılar ve şu anda orada ürettikleri bir ürünü, Avrupa içerisinde tren yoluyla çok rahat her yere ulaştırabiliyorlar. Türkiye özel sanayisiyle bu tip bir stratejiyi kullanabilir.

Bir başka konu da, Çin ile çok değişik işler yapan firmalar var, kimi mermerle uğraşiyor, kimi zeytinyağı gibi gıdayla. Bildiğim kadarıyla yaş meyve-sebzede problemler yaşanıyor çünkü bildiğim kadarıyla Çin ile henüz bir anlaşmamız yok. Ancak gözden kaçan bir konu var: turizm. Turizmin Türkiye için ekonomik dengeyi sağlayacağını düşünüyorum. Çin'de 1,3 milyar sayılabilen bir nüfus var bunun da bizim nüfusumuzun iki misline denk gelen %10 oranında bir kısmı ciddi anlamda zenginleşmiş durumdadır. Türkiye bu durumu turizm olarak kendi lehine çevirebilirse, en azından yapılan ithalatı karşılayacak bir artı getirilebilir diye düşünüyorum. Sanayiye doğrudan uymasa bile turizm de birçok sanayi kolunu desteklemektedir.

Herşey bir fizibiliteye, bir matematik hesabına dayanıyor. Biliyorsunuz geçmiş dönemde sanayide bir hareket oldu. Dünyada doğudaki mamulün batıya getirilmesi derken bu sanayinin batıya kayması yaşandı. Batıdaki sanayi şimdi tekrar doğuya doğru kaymaktadır. Burada lojistik çok önemlidir. Türkiye burada, İpek Yolu gibi, köprü olabilecek bir ülkedir. Türkiye bu durumu nasıl kendi lehine çevirebilir? Fizibilitesi yapıldığında, doğudan batıya doğru döşenecek bir tren yoluyla ya da farklı yatırımlarla bu gerçekleştirilebilir. Bu konuyu gerçekten iyi düşünüp değerlendirmemiz lazım. Bizim Türki Cumhuriyetlerle zaten bir ilişkimiz var. Bugün Kazakistan'a kadar uzandığınızda zaten Çin sınırına geliyorsunuz. Bütün bunların değerlendirilip,

özel sektör ve devletin birlikte hareket etmesiyle buradaki rekabet sorununun aşılabileceğini düşünüyorum.

Strateji yapmak, bunun tanımı vs. benim uzmanlığım dışında. Ben sadece orta ölçekli bir firma olarak Çin'de ve Türkiye'de gözlemlediklerimi ve kısmen yaşadıklarımı sizlerle paylaşmaya çalışıyorum. Bunların tahmin ediyorum sizler de yaşıyorsunuz. İki gündür bol bol konuşulan verimlilik, yenilikçilik, üniversite ile özel sektörün birlikte hareket etmesi gibi konular çok doğru şeyler ve bunların hiçbirine itiraz etme şansımız olamaz. Ancak doğru yönde hareket edilmesi, bir film şeridi gibi kopuk kopuk değil ama birlikte hareket edilmesiyle, Türkiye'nin lehine sonuçlar çıkabileceğini düşünüyorum. Buna ek olarak AB'nin hangi konularda avantaj sağlayıp hangi konularda dezavantaj getireceğinin iyi tahlil edilmesi lazım. Orada bize uyan modelleri alıp özellikle disiplin ve istikrar konularını Türk sanayi olarak uygulamamızda fayda görüyorum.

Prof. Dr. Güven Sak

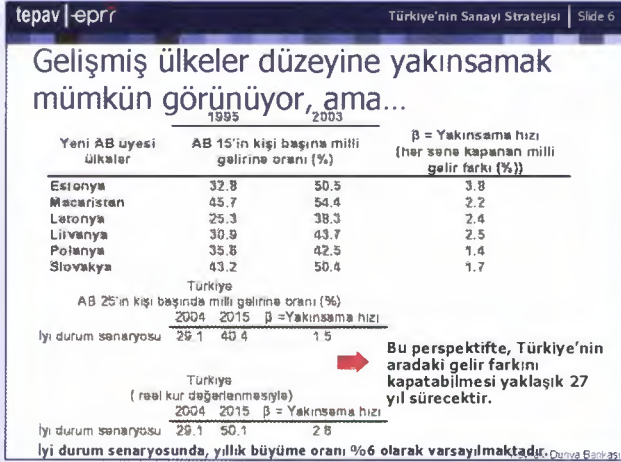
Ömer Bey ArGe'nin ve teknolojinin tek bir ülkenin elinde olmaktan çıktığından ve yeni bir dünya olduğundan bahsetmişti. Murat Bey'in konuşması da bunu destekler nitelikte oldu. Bu öyle bir dünya ki üretim bir yerden bir yere kayıyor, tek bir firmanın üretimi de tek bir yerde yapılmıyor. Sonra onlar bir yerlerde toplanıyor, sonra daha önceden hiç düşünmediğimiz yerlere bile satılmaya gidiyor. Son dönemde TEPAV'da sizin de bahsettiğiniz İpek Yolu ile ilgili bir proje üzerinde çalışıyoruz.

Türkiye'nin sanayi stratejisiyle ilgili birkaç noktanın altını çizmeye çalışacağım. Öncelikle Türkiye'nin gündemi değişiyor mu? Bu soru, son dönemde mânâlı bir soru haline gelmişti ve Faik Bey'in işaret ettiği çerçeveye de yakından ilgilidir. Nisan-Mayıs aylarındaki çalkantıdan sonra bizim faiz oranlarımız yukarıya çıkmış ve orada kalmıştır. Daha önce ödemeye alışkın olduğumuz yüksek primleri tekrar ödemeye başladık. Dolayısıyla Faik Bey'in işaret ettiği problemten kaynaklanan bir sorunumuz var. En azından piyasalar açısından bakıldığında bir sorun algısı var ama bu dünden farklı. Dün çok günceldi, kamu borç stoğu ve bunun finansal piyasada döndürülmesiydi, bugünün ve hatta önümüzdeki 10-15 yılın sorunu cari açıkların sürdürülüp sürdürülmeyeceğidir. Bunun nasıl kapatılabileceğine ilişkin bir çözüm yolu henüz yok. Burada çözüm kaynağı, Türkiye'nin son dönemdeki tempoda büyümeye devam etmesidir. AB'li ya da AB'siz, bizim Türkiye ekonomisini önümüzdeki dönemde ikiye katlamamız gerekmektedir ve bu istihdamı yaratmak için de başka bir çözüm yoktur. (Şekil 1)



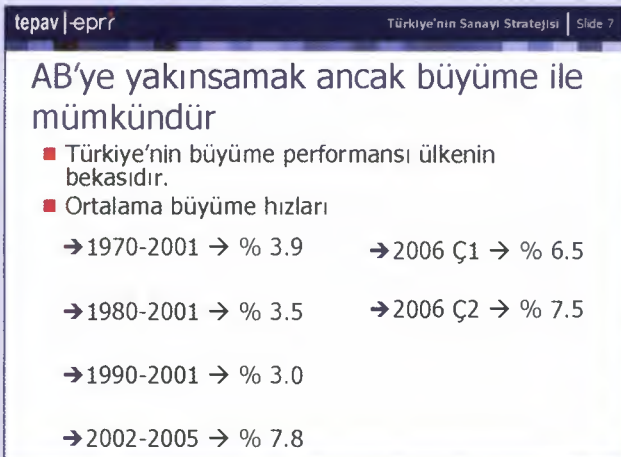
Şekil 1

Burada merak edilmesi gereken konu aslında, bu cari açıkların önümüzdeki dönemde sürdürülebilir sürdürülemezdir. Çünkü AB ülkelerine ancak öyle yakınsayabilirdik gibi görünüyor. Türkiye AB'ye son giren ülkelerle kıyaslandığında, 2015'te onlara yakınsayabilecek bir potansiyele sahip ama bunun olabilmesi için %6 oranında bir hızla büyümemiz gerekmektedir. Eğer bunu yapamazsak, AB, kendi deyimiyle, bizi "absorbe edemez" ve haklı çıkar. (Şekil 2)



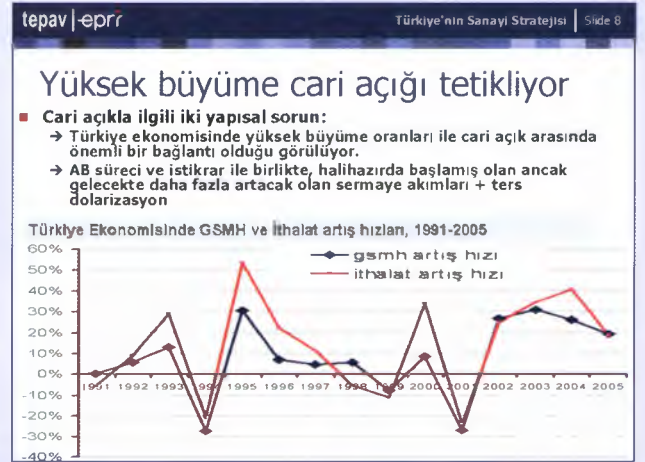
Şekil 2

Eski büyüme oranlarımıza baktığımızda, son dönemde Türkiye'nin büyüme kapasitesinde bir artış ortaya çıkmış gibi görünmektedir. (Şekil 3)



Şekil 3

Buradaki sorun, bu büyüme kapasitesini önümüzdeki dönemde kalıcı bir şekilde yüksek tutabilmemiz mümkün müdür? Cari açıkla ilgili problemlerimiz de zaten buradan kaynaklanmaktadır. Bizim cari açığımız 30 milyar dolar kalacaksa, bunun istikrarlı bir şekilde finansmanı, doğrudan yabancı yatırımlara bağlıysa, o zaman önümüzdeki 10 yıl boyunca, her yıl Türkiye'ye 15-20 milyar dolarlık doğrudan yabancı yatırımın gelmesi gerekmektedir. Şimdi piyasaların merak ettiği konuda aslında budur. (Şekil 4)



Şekil 4

Bu çok yüksek bir rakam, çünkü her yıl 30 milyar dolar demek, 10 yıl sonunda 300 milyar dolar açık demek. 1980-1990'da bizim kümülatif açığımız 13 milyar dolardı. 1995-2005'te 62 milyar dolar oldu. Şimdi 300 milyar doları yapabilir miyiz acaba, diyoruz. Ama 1980lerin başında 13 milyar dolar olanı, 1995-2005 arasında altı katına çıkartmışız ve onu da finanse etmişiz zaten. Dolayısıyla ekonominin büyüme kapasitesini artırmamız gereken yeni bir dönemdeyiz. Burada önümüzdeki seçenekler bence şunlardır:

1. Büyüme hızını düzenli olarak yavaşlatmak. Bu durumda yakınsama vs. gibi hedefleri, istihdamla ilgili bölümünde bırakmamız gerekecektir.
2. Yüksek büyüme hızını sürdürülebilir kılabilmek için, büyüme kapasitesini artıracak önlemler almak.

Bunların ikisi için de maharet gerekiyor. Eğer bunlar başarılmazsa bu durumda önümüze kötü seçenekler çıkıyor. Yabancı yatırımların Türkiye'de çekilebilmesi için, yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik bir dizi tedbir alınması gerekmektedir. Bu 15 milyar dolarlık yatırım, önümüzdeki 10 yılda 150 milyar dolarlık yatırım için yabancı yatırımcıları çekebilmek için ne kadar değerimizi satsak yetmez. Dolayısıyla bunların yeni yatırımlar olması gerekmektedir.

Türkiye'nin önümüzdeki dönemde büyüme kapasitesini artıracak bir dizi tedbir alması ve bu tedbirler çerçevesinde de kendisine bir rota belirlemesi gerekmektedir. Bundan sonra da, bu rota doğrultusunda sektörlerle yönelik bir strateji

belirlemesi lazım gelir. Bu stratejiyi belirlerken de, Çin'de ne olduğunu, orada hangi sektörler olduğunu artık bilmek gerekiyor. (Şekil 5-6)

tepav | epr | Türkiye'nin Sanayi Stratejisi | Slide 10

Türkiye'nin gündemi, şirketlerimizin büyüebilmesi olmalıdır

- Büyüme, rekabet gücümüzü artırmayı amaçlayan, dönüşüm sürecinin devamı açısından önemlidir.
 - Dayanma gücünü zorlamak iyi değildir.
- Büyüme, AB yakınsama sürecinin yolunda gittiğinin göstergesidir.
 - AB refah düzeyi ulaşılamaz değildir.
- Büyüme, artık, şirketler kesiminin büyümesi ile yakından alakalıdır.
 - Özel sektöre dayalı bir ekonominin büyümesi şirketlerin büyümesidir.
 - Bölgesel vizyon önemlidir.

Şekil 5

tepav | epr | Türkiye'nin Sanayi Stratejisi | Slide 11

Ama şirketlerin büyümesi problemlidir

- Benzer ülkelerdeki şirketlerle karşılaştığımızda Türkiye'de şirketlerin geçtiğimiz dönemde yeterince büyüemediklerini görüyoruz.
- Şirketler büyüyemezse ölçekler de büyüyemez.
- Halbuki ölçeğin büyümesi önemlidir.
- Yeni bağlayıcı kısıt: Finansal sistemin boyutları?
 - Finansal kesime erişim problemleri?
 - Finansal sistemin boyutları
 - Kayıtdışı faaliyetlerin yoğunluğu
 - Yurt içi piyasalarda eşit şartlarda rekabete ilişkin problemler?

Şekil 6

Eskiden daha iyi bir dünyada yaşıyorduk, o güzel dünyada sınırları kapatıyor ve içerde istediğimizi yapıyor, istediğimiz malı istediğimiz gibi üretebiliyorduk ve çok problem olmuyordu. Şimdiyse problem oluyor, şirketler kesiminde kârlar düşüyor. Hem de ithalatımızın ve ihracatımızın arttığı, ticari entegrasyonun hızlı bir şekilde gerçekleştiği dönemde düşmeye başlıyor. (Şekil 7)

tepav | epr | Türkiye'nin Sanayi Stratejisi | Slide 12

Karlılık oranları düşüyor

- Ekonominin normalleşmeye başlamış olması, artan küresel rekabet gibi faktörler şirketlerin karlılığını doğrudan etkilemektedir.

Türkiye'de Şirketlerin Karlılık Oranları ve Dış Ticaret: 1990-2006

Şekil 7

Dolayısıyla bu yeni dünyada, hangi sektörlerde neler yapacağımıza ilişkin bir çerçeveye ihtiyacımız var. Sektörlerin seçimi de önemli çünkü bütün sektörler aynı hızda büyümüyorlar. Örneğin 2000-2005 arasında büro makineleri sektörü %40-50 arası bir büyüme göstermiştir. Bazı sektörlerse %27 büyürken, bazıları, örneğin giyim eşyası imalatı %1 küçülmüştür. Dolayısıyla sektörler bazında da önümüzü görebilmemiz gerekmektedir. (Şekil 8)

tepav | epr | Türkiye'nin Sanayi Stratejisi | Slide 21

Bazı sektörlerin yapısal olarak daha fazla ithal ara girdiye ihtiyacı var

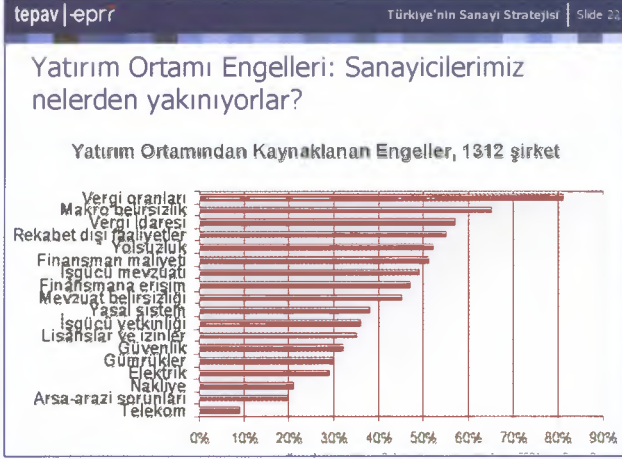
- Cari açığın sanayinin değişen yapısından kaynaklanan bir boyutu mu var?
- Asimetrik büyüme süreci yapısal değişime mi işaret ediyor?

Sektörler	İthalat Gereği	Ortalama Büyüme (2002-2005) (%)
Büro Muhasebe ve Bilgi İşleme Mak. İml.	%34	37
Radyo, TV Haberleşme Cihazları İmalatı	%43	27
Tıbbi, Hassas ve Optik Alet, Saat İmalatı	%37	15
Kimyasal Madde Ürünleri İmalatı	%41	11
Deriden İşlenmiş Bavalı, Çanta vb. İmalatı	%23	1
Tekstil Ürünleri İmalatı	%20	0
Tütün Ürünleri İmalatı	%14	0
Giyim Eşyası İmalatı	%29	-1

Şekil 8

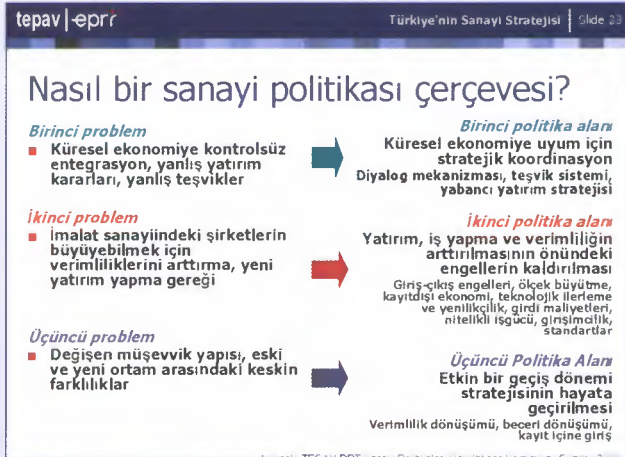
Buradaki rakamlar zaten bir dönüşüm sürecinin başladığını gösteriyor. Dışardan gelen etkilerle başlamış bu süreci yönetmek için bir stratejiye, bir oyun planına ihtiyacımız var. Bu dengeleri kuracak, yatırım ortamının, iş yapmanın, verimliliğin artmasının önündeki engelleri kaldıracak oyuncular için, AB süreci son derece yararlıdır. Ancak AB sürecinde AB müzakereleri için masaya oturduğunuzda da bir stratejiye ihtiyacınız var. Ne için müzakere edeceğinizi, önce neyi isteyeceğinizi biliyor olmanız lazım. Müzakere ettik, bir bölümünü bitirdik, diyoruz ama aslında bitirdiğimiz bir şey yok, çünkü verdiğimiz bir taahhüt yok, attığımız bir adım yok. Yalnızca her fasıladan, ne adım atmamız gerektiğine ilişkin bir liste aldık. Ama tek başına liste yeterli değildir. Önemli olan, o liste içinde hangi konuların bizim açımızdan önemli ve öncelikli olduğunu biliyor olmamızdır. Bunu şu anda kimse bilmiyor.

Geçen yıl Dünya Bankası için TEPAV'da 1.312 şirket için bu anketi yaptık. Yatırım ortamından kaynaklanan engeller deyince, sanayicilerimiz vergi oranları, makro belirsizlik, vergi iadesi, rekabet dışı faaliyetler, vs. bir sürü şey saydılar. Bunlar sadece sanayicilerimizin algılamaları. Bu algılamalar yanlış olabilir, enformasyon setleri kısıtlı olabilir, bu nedenle burada önem taşıyan nokta, Türkiye ekonomisinin önündeki asıl engelin, bağlayıcı kısıtın nereden geldiğini biliyor olmamızdır. Bunları yaptıktan sonra bir dizi iktisadi analiz yapacağız ve hangisinin daha belirleyici olduğunu tespit edeceğiz. (Şekil 9)



Şekil 9

Sanayi politikasıyla ilgili çalışmada gördüğümüz, Türkiye ekonomisinin, Türk sanayinin şu anda üç tane problemi vardır. Bunlardan bir tanesi, küresel ekonomiye kontrolsüz bir entegrasyon sürecinin gerçekleşmesidir, çünkü Türk sanayi politikası çerçevesi yok ama ekonomimiz hızlı bir şekilde dışarıdan gelen etkilerin altında değişiyor ve dönüşüyor. Dolayısıyla bu değişim ve dönüşümün, orta vadede bizim hoşlanacağımız bir değişim ve dönüşüm olması gerekmiyor. Türkiye'de büyüyen sektörlerin hepsi, daha fazla ithalat gereği olan sektörlerdir ve bu doğal bir durum, çünkü bunların hepsi esas itibarıyla dışarıdaki bir takım zincirlerle etkileşim içindedirler. Bunu çözebilmemiz için, küresel ekonomiye uyumu sağlayacak stratejik bir koordinasyona, özel sektörle kamu arasında bir diyalog mekanizmasına ihtiyacımız vardır. (Şekil 10)



Şekil 10

Yurtdışında neler oluyor, hangi sektörler nasıl değişiyor, nasıl adım atmak lazım, sanayici hangi problemleri hissediyor gibi hususlarda çözüm üretilmesi gerekmektedir. İyi tarafı, Sayın Müsteşarımızla beraber bunu bir eylem planına dönüştürmeye ve böyle bir diyalog mekanizmasını sürekli bir bazda oluşturmaya çalışıyoruz. Teşvik sisteminin ve yabancı yatırım stratejisinin de bu çerçevede gözden geçirilmesi lazım.

İkinci problem alanı, imalat sanayindeki şirketlerin büyüyebilmeleri için, verimliliklerini artırmaları,

yeni yatırımlar yapmaları gerekiyor. Orada da yatırım, iş yapma ve verimliliğin önündeki bir dizi engelin kaldırılması gerekmektedir. Giriş-çıkış engellerinden başlıyoruz, ölçek büyütme, kayıtdışı ekonomi, teknolojik gelişme ve yenilikçilik, girdi maliyetleri, vs. gibi bu konferans esnasında duyduğumu pek çok konu aslında bugün bizim Türk sanayinin önünde engel olarak bulunan hususlardır. Bunların hepsiyle ilgili analizler ve tespitler yapabilmek ve çözüm önerileri geliştirebilmek mümkün. Ama önem taşıyan, bunun bir çarşaf liste olduğu ve bunların içinden bir öncelik sıralaması yapmamız gerektiğidir.

Yine Özel İhtisas Komisyonu'nda arkadaşlarımızın dikkat çektikleri üçüncü problem, Türkiye'de 2001 yılından sonra, Faik Bey'in de katkılarıyla değişen bir müşevvik yapısı vardır. Sanayiciler bu müşevvik yapısının müsebbibi değildirler, onu veri olarak kabul ederek, o yapıya uygun biçimde örgütlenmişlerdi ve bugün giyim sanayicilerinin, tekstil sektöründekilerin çektiği sıkıntılar aslında, dünün yapısından, bugün için artık yanlış hale gelmiş müşevvik yapısından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla aynı zamanda, acıları da hafifletecek etkin bir geçiş dönemi stratejisinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Bu noktada daha yaratıcı şeyleri de düşünmeye başlamak lazım. Örneğin bizim arkadaşların dikkate aldığı hususlardan bir tanesi, eskiden QIZ (Qualified Industry Zone) konusu konuşulurken hep "gelsinler, Türkiye'de tekstil için QIZ kuralım," denirdi. Ben şimdi daha iyi bir noktaya geldiğini düşünüyorum, en azından bunun tek tek örnekleri var. Mesela tekstilde değer zincirinin bir bölümünü, QIZlerin olduğu, vergisiz mal göndermeye imkân tanıyan sanayi bölgelerinin yer aldığı başka bir ülkeye düzenli olarak aktarabilecek, onların yerel katma değer zıplamalarına Türkiye'nin dahil olmasını sağlayabilecek yaratıcı çözümler bulabilmek mümkün. Buna benzer tedbirler üzerinde düşünmeye başlamamız gerekiyor.

Bizim bu konuda aklımıza gelen öncelikler, öncelikle bu geçiş dönemi tedbirleridir, çünkü değişim ve dönüşüm karşısındaki direnci hafifletmek gerekir. İkincisi bütün Türkiye'yi yatırım ortamında birden bire mükemmel hale getirebilmemiz mümkün değildir. Onun için yerel ölçekte yatırım merkezleri yaratmak, daha fazla üzerinde durulması gereken bir konudur. Kısa vadede Organize Sanayi Bölgeleri'nin tek durak ofisleri olmasını sağlamak ve Bölgesel Kalkınma Ajansları'nda kapasite artırımlarını gerçekleştirmek sanayicilerin görevleri arasındadır. Diğer konu bu diyalog mekanizmasının bir an önce tesis edilmesidir ve TEPAV'da biz de bu konuda bir dizi çalışma yapmaktayız. Aslında AB süreci demek olan bu altyapı reformlarının da, girdi maliyetleri açısından bakıldığında hızlı bir şekilde devreye alınmasında fayda vardır. (Şekil 11)

Sanayi politikası öncelikleri

- Geçiş dönemi tedbirleri olmazsa, dönüşüm tamamlanamaz
- Yerel ölçekte yatırım ortamı yaratma konusunda mükemmeliyet merkezleri:
 - OSB'lerin tek durak ofis olmaları
 - Bölgesel Kalkınma Ajanslarında kapasite inşası
- Diyalog mekanizmalarının tesis edilmesi ve kurumsallaştırılması önemli.
 - Gündemin içeriğini zenginleştirecek ayrıntılı ve kapsamlı çalışmalar
 - Kayıtdışı sektör ve bölgesel kompozisyonu (geçiş dönemi)
 - Sektörel değer zinciri ve kümelenme analizleri
- Altyapı reformları temel önceliklerdir (AB süreci aynı zamanda)
 - Girdi maliyetleri sorunu

Şekil 11

Şimdi Türkiye sanayi stratejisinin tespitinde en öncelikli olarak gördüğümüz konular hakkında bir tur daha konuşalım.

Ömer Dinçkök

Bu konuşmaları dinlerken, sanayiden gelen biri olarak bazı notlar aldım. Bir sanayi bir ülkeden niçin kurulur? Burada bakacağınız belli başlı faktörler vardır. Örneğin, işçilik ucuz mu? Türkiye için bu bana hemen tekstil sektörünü anımsattı. Bu sektörde işçilik maliyeti yüksek, çünkü sektörde sendikalaşma olmuş ve yapılan toplu sözleşmelerle yüksek ücretler ödenmeye başlanmıştır. Son 25 senenin olayıdır bu. Böyle olduğu zaman, tekstil sektöründe yaşam savaşı verebilmenin, sürekli kalabilmenin formülü, Sayın Öztrak'ın söylediğinden yola çıkarak, makine yoğun, işçilik az ve katma değeri yüksek, marka olabilecek ürünlere yönelmektir. Referans olarak Çin'e veya hızlı gelişen diğer ülke Hindistan'a bakıyorsunuz. Onlar ne yapıyorsa, onları yapmanız lazım. Ben tekstili bir örnek olarak veriyorum, buradan hareket edilebilir.

Bilinmesi gereken gerçeklerden diğer bir tanesi, sermayenin pasaportunun olmadığı, sermayenin vizeye ihtiyacının olmadığıdır. Bugün dünyada en hızlı hareket eden yatırım faktörü paradır. Diğer faktörlerin hepsinde sorun vardır, dolayısıyla sanayi stratejisi yapılırken bu gerçeğin akılda tutulması gerekmektedir.

Türkiye'de cari açık probleminin çözülebilmesi için, yüksek katma değerli ürünler yapmamız gerekmektedir. Katma değeri yüksek ürünlere yönelebildiğimiz takdirde, bu cari açığın artan trendini düşürebiliriz.

Bunlar benim değerli konuşmacıları dinlerken not alıp fikir söylemek istediğim satır başları. Bugün bizim burada Türkiye'nin sanayi stratejisini veya benim tabirimle sanayicinin stratejisini halledebilmemiz mümkün değil.

Faik Öztrak

Bu katma değer meselesi üzerinde durmak istiyorum. Katma değer, ücrettir, kârdır,

amortismanıdır, yani malı yüksek katma değerli diye tanımlamaktan çıkarıp "yüksek yerli katma değer yaratan" dememiz gerekmektedir. Sonuçta baktığınız zaman, Türkiye'de yüksek katma değerli mal olması için, işgücünüzü kullanmanız lazım. Çin'in işgücünü kullanarak, yüksek kârlı mal üretirsiniz ama yüksek yerli katma değerli mal üretemezsiniz.

Yatırım malı ucuz olduğu için, ucuz olması gerekip arz koşulları çerçevesinde daha yüksek kâr edebileceğin, daha yüksek katma değer sağlayabileceğin bir faktörü kullanamıyorsun. Fiyatı sürekli düşmesine rağmen, gidiyorsun dışarıdaki malı kullanıyorsun. Sonuç olarak, ihracat yapıyorsun, üretimini artırıyorsun ama hiç kimse bu üretimin ithal yoğunluğu nedir diye bakmıyor. Ona baktığın zaman müthiş artıyor.

Cari açığın, Türkiye için yüksek büyümenin maliyeti olduğu fikrine katılmıyorum. bu doğru değildir. Cari açık, Çin'de yüksek büyümenin maliyeti olmuyorsa, Türkiye'de de olmamalıdır. Makul bir açığımız olabilir, Çin'de daha fazla veremeyebiliriz ama %8 açık nereden çıkıyor.

Sanayi politikası, piyasaya müdahale etmek demektir. Adam Smith döneminde, "bunu sakın yapmayın, piyasayı bozarsınız, çünkü devlet böyle bir enformasyon setine sahip olmaz, bürokrat müşevvikleri en optimal biçimde ortaya çıkaracak şekilde çalışmaz," deniyordu. Daha sonra, bir dönem geldi, planlı ekonomiden, ithal ikamesinden bahseder olduk. Sonra yine döndük geldik ve "aman dokunmayın, devlet hiç müdahale etmesin," der olduk. Fakat şimdi Dünya Bankası ile falan yavaş yavaş gelişen bir durum var: "devletle özel kesimin bir birini tamamlayıcılığı". Bence bu çok mühim bir konudur. Sanayi politikası uygulayabilmek için, devletle özel kesim arasında sadece örgüt diyalogu yetmiyor yani TOBB ile devletin diyalogu yeterli olmuyor. Niye sanayi politikası uyguluyorsunuz? İki şey var, birincisi "koordinasyon eksikliği", diğeri de "bilginin yaygınlığı" meselesi. Koordinasyon eksikliği nedir? Bir yerde birilerinin otel yapabilmesi için orada aynı zamanda havaalanı olması lazım. Diğer taraftan havaalanı olması için turistik bir tesis olması lazım. Piyasanın koordinasyon problemi, havaalanı yapacak olanla, turistik tesis yapacak olanı aynı anda bu işe başlayabilir hale getirememektir.

Bir araya getirilmesinin imkansız olduğu durumlarda ise araya bir şekilde devletin girmesi gerekir. Devlet, her iki tarafa da garanti verebilir, müşteri garantisi, yolcu garantisi. Bu da yapılamıyorsa, geriye sadece havaalanını devletin yapması seçeneği kalıyor.

Enformasyon dediğimiz, ilk giriş maliyetiyle ilgili bir husustur. Bir sektöre ilk giren yatırımcının bazı yatırımlar yapması lazım. Batarsa da bütün maliyet kendine ait, çünkü orada birileri olmadığı için fizibilite var mı yok mu, kârlı mı bilemez.

Dolayısıyla burada çok büyük bir risk var. Kişisel olarak bu yatırımın geri dönüşüyle ilgili algılaması kötü. Devlet olarak, bu işin bir ilkinin olması gerektiğine inanıyorsak, sübvans edilebilir. Fakat burada kritik parametre, bu işi yapabilmek için TOBB ile devletin görüşmesi yetmiyor. Devletin yatırımı yapacak olan Ahmet Bey ile bizzat görüşmesi lazım, çünkü bugün belli bir yatırımın ihtiyaç duyduğu kamusal hizmetler o kadar çeşitlendi ki, bunu yapamıyorsunuz. Türkiye’de bu kadar yoğun bir yolsuzluk algılaması varsa, bu birebir ilişkiyi kuramıyorsunuz. Bunu bir an önce kaldırmak lazım ve bunun yolu da saydamlıktan, açık bir kurgudan, yerele inmekten, mikro düzeyde çözüm bulabilmekten geçiyor.

Prof. Dr. Güven Sak

Koordinasyon dünyada bu kadar önemli olmuşken, kamunun böyle bir mekanizması var mı? Yatırımcılarımızın elinden tutuyor mu? Problem çözüyor mu?

Murat Kolbaşı

Beraber hareket etmek hakikaten önemli. Bugün yurtdışında olduğunuzda, orada bir konsolosluğunuz var, bir ticari ateşe var ve onun da yanınızda olduğunu görmek bence önemli. Alacağınız bazı kararlarda, bunları paylaşıp orada destek alabilmek önemli. Fakat benim burada farklı bir görüşüm var. Zannediyorum Hüsamettin Bey konuşmasında bahsetmişti. Türkiye’de 5 milyon eğitim alan insan var demişti. Ben burada kamu ile üniversitelerin özel sektör ile çok kopuk olduğunu düşünüyorum. ODTÜ ile bir araya geldiğimizde, tasarımla ilgili çok ciddi çalışmalar yapıyoruz. Başta bir takım zorlanmalar oldu ama daha sonra çok rahat hayata geçirdik. Üniversitelerin kendi doğruları var, özel sektörün kendi doğruları var. Üniversitede yetişecek olan aynı sınıftan iki arkadaşın biri özel sektörde diğeri kamuda çalışacak, dolayısıyla bunların iletişim kurması daha kolay olacak. Burada eğitim pratikle biraz daha örtüşmesi gerektiğini düşünüyorum, burada biraz kopukluk var. Zaman zaman üniversitelerle konuşuyoruz, Türkiye’de çoğu MBA programları İngilizce veriliyor ama Anadolu’dan öğrenci çekmek isterken bir yandan da bu eğitimi almalarını engellemiş oluyorsunuz, çünkü Anadolu’daki öğrencilerin dil problemi var. Üniversitelerde bu birlikteliğin doğru yoğunlaşması gerekliliği üzerinde durmak istiyorum.

Prof. Dr. Güven Sak

Katma değer yaratımına önem vermek lazım. Örneğin, elektronik sektörü aslında bizim politikasızlığımızın, stratejisizliğimizin örneklerinden bir tanesidir. Bu, iş adamlarının kendi başlarına karar verecekleri bir konu değil, çünkü onlar para kazanmaya, ona göre örgütlenmeye çalışıyorlar. Ürettikleri ürünün ana

parçalarının %90’ını dışardan ithal ediyorlar, burada birleştirip ürün haline getirerek satıyorlar. Son derece de elverişli bir piyasaya satıyoruz, çünkü Çin’e %40-45 oranında gümrük vergileri uygulanırken, AB 1996’dan beri sermaye biriktirmemiz için bize bu oranlarda bize fırsat vermiş. Ancak biz elektronik sektörümüzü bu dönemde dönüştürememiştik. Bu işin sorumlusu iş adamı değil çünkü bu müşevvik yapısıyla ilgili bir problem. Örneğin kamunun buna yönelik bir politikası olsa, bu sorun halledilebilirdi. Son zamanlarda mucizevi çözüm olarak her yerde tartışılan kümelenme aslında böyle bir şey. Belli alanlarda, aynı işi yapan, birbirini destekleyen işletmelerin yan ayan olmasını sağlayacak bir ortamı yaratmak kamunun görevidir. Ama tek başına kamunun değil, özel sektörle karşılıklı etkileşim içerisinde kamunun sorumluluğu olmalıdır. Önümüzdeki dönemde değişik bölgelerde farklı kümelenmeleri desteklemek ve katma değer artırmaya yönelmek, bir sanayi stratejisi hazırlanacaksa, öncelikler arasına yerleştirilmesi gereken noktalar. Organize Sanayi Bölgeleri’ni ben bu yüzden son derece önemsiyorum. Ama bugünkü OSB’ler gibi, aynı bölgenin içerisinde aynı işi yapan, üretim zincirinin aynı aşamasında yer alan 80 tane işletme değil, hepsi birbirini desteklemek üzere örgütlenmiş, herbiri değer zincirinin farklı bir aşamasında faaliyet gösteren, hep beraber bir sinerji yaratan OSB’ler olmalıdır. Bunu da kısa vadede düşünmek lazım, çünkü uzun vadede daha iyisini yapmak mümkün.

Söylenenlerden çıkarttığım diğer bir önemli nokta da, işgücünün becerileri. Değer zincirinin değişik aşamalarında yoğunlaşmak istiyorsak, yapılması gereken şeylerden bir tanesi de farklı becerilere yoğunlaşmaktır. Çin’deki insan birinci derecede becerilere sahipse, sizin beşinci derecede becerileri hedefleyen bir şeyler yapıyor olmanız lazım gelir. Burada onun hazırlıklarını yapmalıyız. Orada da özel sektör ve kamunun işbirliği önem kazanmaktadır.

Ben aynı zamanda TOBB üniversitesinde Rektör Yardımcısıyım. Ne yaparız diye bakıyoruz ve görüyoruz ki bu araştırma faaliyetleri kamuya da ihtiyaç gösteriyor. Araştırma faaliyetlerine uygun öğretim üyeleri gelişsin istiyorsunuz. O bölgede ne OSB’si varsa, ne kümelenmesi varsa onu desteklesin.

Bir şirket listesi çıkartıyoruz ve önümüzdeki dönemde ne yapabiliriz diye bakıyoruz. Seçtiğiniz alan her ne ise, üniversitelerimizde bu sanayiye o bölgede destekleyecek öğretim üyeleri olması lazım. Bu öğretim üyelerini üniversite oraya kendisi koyamaz. Bu nedenle o bölgede bu ArGe çalışmalarını destekleyecek bir kamu programı olması lazım. TÜBİTAK’ta bir ArGe teşvik destek programı var ama böyle tasarlanmış değil. Bu bölgede, bu üniversite şu alana yoğunlaşsın

deniyor olması lazım. Bunların hepsinin bir strateji dahilinde tasarlanıyor olması gerekir diye düşünüyorum.

Ömer Dinçkök

Bugün bu salonda bulunan sanayici dostlarıma sesleneceğim. Eğer bugün yaptığımız bir işi, üç senedir, beş senedir, on senedir aynı şekilde yapıyor isek, o işte bir yanlış var demektir. Her şey o kadar hızlı değişiyor ki, o kadar hızlı yenileniyor ki, artık hiçbir şey eskisi gibi değil ve eskisi gibi de olmayacak. Bırakın babanızdan aldığınız düzeni, üç-beş seneki düzen bile bugün değişmiştir. İş yapma şekilleri değişmiştir. Dolayısıyla sizin yeni fikirlere son derece açık ve esnek olması lazım. Yeni fikirlere saygı göstermeniz ve bunlara yol açmanız gerek. Bu dinamizm içinde işlerimizi yürütmemiz için, kamuyla özel sektörün aynı anlayışta davranması gerekir. Bir araya gelelim ama üretim yapalım, hızlı iş yapalım, hızlı karar verelim, uygulamaya hızlı geçelim. Benim ileriye dönük olarak, Türkiye'nin ileride bu hızla gelişebilmesi, çağdaş seviyeye ulaşabilmesi için en önem verdiğim önerim budur.

Faik Öztrak

Gerçekten kurumsallaşmak, yönetim yapısının hem devlette, hem özel kesimde çağdaş standartları bir an önce yakalaması; yine bu sistem içinde, siyaset, ekonomi, sosyal alanlarda denetleme, dengeleme mekanizmalarının etkili bir biçimde çalışması; siyasetin ve firmaların denetlenebilir olması gerekmektedir. Bütün bunlar bence Türkiye'de bir takım algılamalar nedeniyle etkili biçimde uygulayamadığımız sanayi politikalarını, sanayileşme stratejilerini bundan sonra gerçekleştirebilmek ve bunları yaparken de "yolsuzluk varmış, şu varmış, bu varmış" algılamalarını yaratmamak, etkili biçimde sanayileşmek açısından önemli diye düşünüyorum.

Prof. Dr. Güven Sak

Bununla ilgili kontrol mekanizmaları oluşsa, yolsuzlukla ilgili algılamalar zaten azalacaktır.

Murat Kolbaşı

Son dönemde geliştirilen fikirler, yapılan organizasyonların hepsini belki verimlilik kelimesiyle toparlayabiliriz, çünkü verimliliği artırmak için doğru bir fizibilite, doğru bir bütçe yapmamız gerekiyor. O zaman, hem kamunun, hem özel sektörün, hem üniversitelerin ortak çalışmasıyla bunlar için çözüm yolları bulunabilir. Ayrıca sanayimizin verimliliği artırıcı çalışmalar yapması gerektiğini düşünüyorum, çünkü önümüzdeki dönemde kaynaklar daha değerli olacak, artan maliyetleri daha doğru kullanmak gerekecek. Verimliliği ön planda tutarsak,

diğerlerini de bir şekilde takip etmiş olacağımızı düşünüyorum.

Sorular ve Katkılar

Soru

Faik Bey ile Güven Bey'e bir soru sormak istiyorum. Her yere OSB açmak Türkiye'de kaynak israfı yaratıyor mu yaratmıyor mu? Son dönemde uygulanan teşvikler kaynak israfına sebep oluyor mu olmuyor mu? Bu iki soruya doğru cevabı verebilmek için elinizde envanter var mı? Yoksa stratejiyi nasıl planlıyorsunuz, sizin harika planınızı öğrenmek istiyorum

Prof. Dr. Güven Sak

Bunlar israfa neden olmaktadır, doğrudur. Stratejiyi planlamak için bunlara ihtiyacımız olduğunu biliyoruz. Daha yolunda başında olduğumuzun bilincindeyiz.

Soru

Küresel pazarda üreticilerin daha etkin bir şekilde rekabet edebilmesinin yolunun yenilik ve fark yaratmaktan geçtiğini dinledik. Yalnız bunun metodlarının gözden geçirilmesine ilişkin görüşümü eklemek istiyorum. Özellikle tasarımda üreticilerin sanayi ve fikri mülkiyet haklarının korunması konusunda, Türk Patent Enstitüsü'nün üreticilerle olan çalışma sistemleri ve bu konudaki uygulama biçimleri, ayrıca sanayicileri TPE'ye taşıyan danışmanların bu konudaki rolü ve patent alımının çok pahalıya mal olması, sanayi ve mülkiyet hakları mahkemelerinin son derece yavaş ve etkisiz biçimde çalışmaları gibi konular karşısında sanayicilerin korunmaya ihtiyaçları olduğunu düşünüyorum.

Ayrıca TPE'nin patent danışmanlarına vermiş oldukları rolde, Sanayi Odaları'nın çok etkin olmaları gerektiğini, belki onların çalışma izinlerinin bile bu noktada denetlenebilir hale gelmesi gerektiğini düşünüyorum. Aksi halde endüstriyel tasarım-tescil ve faydalı modellerde Uzakdoğu malları ağırlıkta olmak üzere kimi malların, farklı cephelerden çekilmiş fotoğraflarla, sanki bir buluşmuş gibi piyasada dolaşmasını ArGe'nin bir çıkmazı olarak görüyorum. Kanımca bu durum, bu yoğun emek ve sermaye ile kurulmuş ArGe şirketleri için haksız bir rekabet ortamı oluşturuyor. Türk sanayicisi ve ArGe yakın bir dönemde bundan nasıl etkilenecek? Türk sanayicisi ArGe ile ilgili operasyonlarda bu konuları hangi formatta göz önüne alacak?

Murat Kolbaşı

Bizim fikri mülkiyet ile birkaç örneğimiz var, belki onlardan bahsedebiliriz. Türkiye'de Patent Enstitüsü var, koruma sağlanmaya çalışılıyor. Uzakdoğu'da da kopyalar yapılabiliyor ve bunlar

bir zamanlar Türkiye’de de yapılmıştı. Burada bu çalışmaları daha süratle yapmak lazım ve Türkiye bu konuda o kadar boş değil ama bu patentlerin bir maliyeti var ve dünya çapında bu patentlerin alınmasında da biraz geri kalınıyor. Markaya tecavüz var, tasarıma tecavüz var ve bu da problem yaratıyor ama mahkemeye gittiğiniz vakit, zaman zaman bizim firmaların patentlerinin alınmadığı ortaya çıkıyor ve bu da bir maliyet getiriyor.

Prof. Dr. Güven Sak

Bu da, kamu ve özel sektör diyalogu çerçevesinde ortak yapılabilecek bir şey mi?

Murat Kolbaşı

Bu buluşlara bir destek verilebilir ama çok kolay bir şey de değil.

Soru

Cari işlemler açığının kaynağı Türkiye’nin büyümesidir dediniz, Sayın Öztrak ise Türkiye cari işlem açığı verebildiği için büyüyor dedi. Bu ifadeler çelişiyor, buna bir açıklık getirir misiniz? Yatırım ortamının iyileştirilmesinden bahsederken, herhalde imalat sanayine yönelik yatırım ortamının iyileştirilmesinden bahsediyorsunuz. Düşük kur, yüksek faiz politikasıyla yatırım ortamı iyileştirilebilir mi?

Faik Öztrak

İki konuyu birbirinden ayırmak lazım. Düşük kur dediğimiz zaman neyi kastediyoruz? “AB’ye yeni giren ülkelerin paraları da değerlenmiş, o nedenle bizimki de değerlendirilecek,” diye giden bir düşünce var. Benim buna bir itirazım yok. Ticarete konu sektörlerdeki verimlilik artışının yüksek olması nedeniyle, orada dolar cinsinden birim ücretlerin o kadar artmadan gitmesine rağmen, hizmetler sektörünün o kadar esnek olmamasına dayanarak toplamda paranız değer kazanıyor ama bu ticareti vurmuyor. Bir ülkeye eğer bir senede 60 milyar dolar sermaye giriyorsa, o sizin hazmetme kapasitenizin üzerindedir, onun ortaya çıkardığı kur da sanayinin canına okur. Önce hissetmezsiniz, çünkü dış kredi bollanmıştır ama bir süre sonra mallarınızın dışarıdaki fiyatıyla sizin maliyetinizi karşılaştırdığınızda sıkıntının başladığını görürsünüz. Dış kredileri ödeme zamanı da gelmiştir, bayağı zorlanırsınız. Dolayısıyla iki konuyu ayırmak lazım:

1. Konjonktürün uluslararası sermayenin bolluğu nedeniyle bizim hazmetme kapasitemizin üzerinde gelen dövizin Türk sanayinde yarattığı tahribat;

2. Uzun dönemde, Türk lirasının sektörler arası verimlilik artışları nedeniyle değer kazanması ve bunun da sonuçta yakınsama dediğimiz, dolar cinsinden gelirleri birbirine yaklaştırması.

Biz Türkiye’de bu tip konularda karıştırmaya yatkınız. Türkiye gibi bir ekonomide, 2002’den itibaren Türk lirası her yıl, ortalama olarak bir yıl öncenin altında olmuş. Enflasyon da sürekli yukarıda olmuş. Ekonomimiz bunu kaldırmaz. Önce işgücünü tasfiye edersen, sonra makineyi tasfiye edersen, bir süre sonra da bu durum hâlâ devam ediyorsa, üretiminizi tasfiye edersiniz. Diğer tarafta verimlilik artışı da önemlidir.

Prof. Dr. Güven Sak

Diğer taraftan şöyle bakmak lazım. Bu çağın, özellikle de 2001’den beri içine girdiğimiz sürecin, bu tür fon akımlarını önümüzdeki dönemde Türkiye’ye getirecek, Türkiye’ye gürül gürül yabancı para cinsinden sermaye akmasına yol açacak bir dönem olduğunu biliyor olmamız lazım. Dolayısıyla sanayi stratejisi tartışmalarının bundan birkaç yıl önce başlayıp hazırlıklarımızı yapıyor olmamız lazımdı. TEPAV’da son 1,5-2 yıldır bu konularda somut olarak çalışıyoruz ve o çalışmalar da kolay yapılmıyor. Önem taşıyan nokta neyin geldiğini, neyin değişmekte olduğunu fark edip, bunların olacağını bilmemizdir. Yunanistan, İspanya, Portekiz vs. hep bize benzer süreçlerden geçtiler. Dolayısıyla bizim hazmetme kapasitemizi artırma yolumuz bu mikro reformlardır ve bu reformlara daha hiç gerek yokken başlamış olmamız lazımdı. Biz 2001 yılında, 2001 yılının şartlarıyla mücadele etmek için bir istikrar programı başlattık ve şimdi geldiğimiz noktada o istikrar programının ana hatlarının üzerine bir sayfa daha eklenmiş değil.

Faik Öztrak

Hem de dünyanın bir “boom cycle”a girmiş olmasına rağmen.

Prof. Dr. Güven Sak

Tamamen aynı kanaatteyim. Düşük kur, yüksek faizle ilgili sürece bakınca, faiz 80 iken de yüksek faizdi, faiz şimdi oldu 20 ve faiz bundan birkaç ay öncesinde 13 iken de yüksek faiz deniyordu. Bu böyle olmuyor. Türkiye’nin kredibilitesi arttıkça, gürül gürül gelen bir yabancı sermaye var. Eskiden ortalamanın üzerinde 5 kuruş para kazanmaya geliyorlardı, bugün ise, Türkiye’nin geleceğine yatırım yapmaya geliyorlar. 15 sene sonraki Türkiye’nin bundan daha iyi olacağını düşündükleri için geliyorlar. Ama bizim bundan 5 sene önce bununla ilgili hazırlıkları yapıyor olmamız lazımdı.

Cari açıkla büyüme ilişkisine de şöyle bakmak lazım. Bizim sanayimizin yapısı öyle ki, ithalat yapmadıkça üretim yapamıyor. Bu yanlış ama olmuş, bugün olmamış belki ama bundan on yıl önce olmuş. Hep böyleydi. 1980’in başında Asaf Savaş Akat, “bu kapitalist ülkeler bizi finanse ediyorlar” diye bir yazı yazmıştı. Evet bizi finanse ediyorlardı ve aynı cari açıkları veriyorduk yine.

Şimdi geldiğimiz noktada, son dönemde, sanayimizin dünyayla daha hızlı bütünleşmesinde öne çıkan sektörlerimiz ithalat ihtiyacı daha çok olan sektörlerdir. Bu ne kadar kurla, ne kadar kurun dışında başka faktörlerle ilgili, ona da bakmak lazım. Çünkü yeni dünya bir takım markalar, bir takım üretim zincirleri var, artık bir şey kurmuyorsunuz, onun yerine üretim zincirlerini yakalayıp ülkenize getiriyorsunuz. O zincir dışarıdaki parçasıyla üretim ilişkisini devam ettiriyorsunuz, dolayısıyla küresel ortamda ulus-devleti aşan güçlü bir bağlantı var.

Faik Öztrak

Gürül gürül sermaye geliyor diyorsunuz ama bunun sadece %30 doğrudan yabancı sermaye ve geri kalanı da spekülâtif.

Prof. Dr. Güven Sak

Ama eskiden %30 da yoktu.

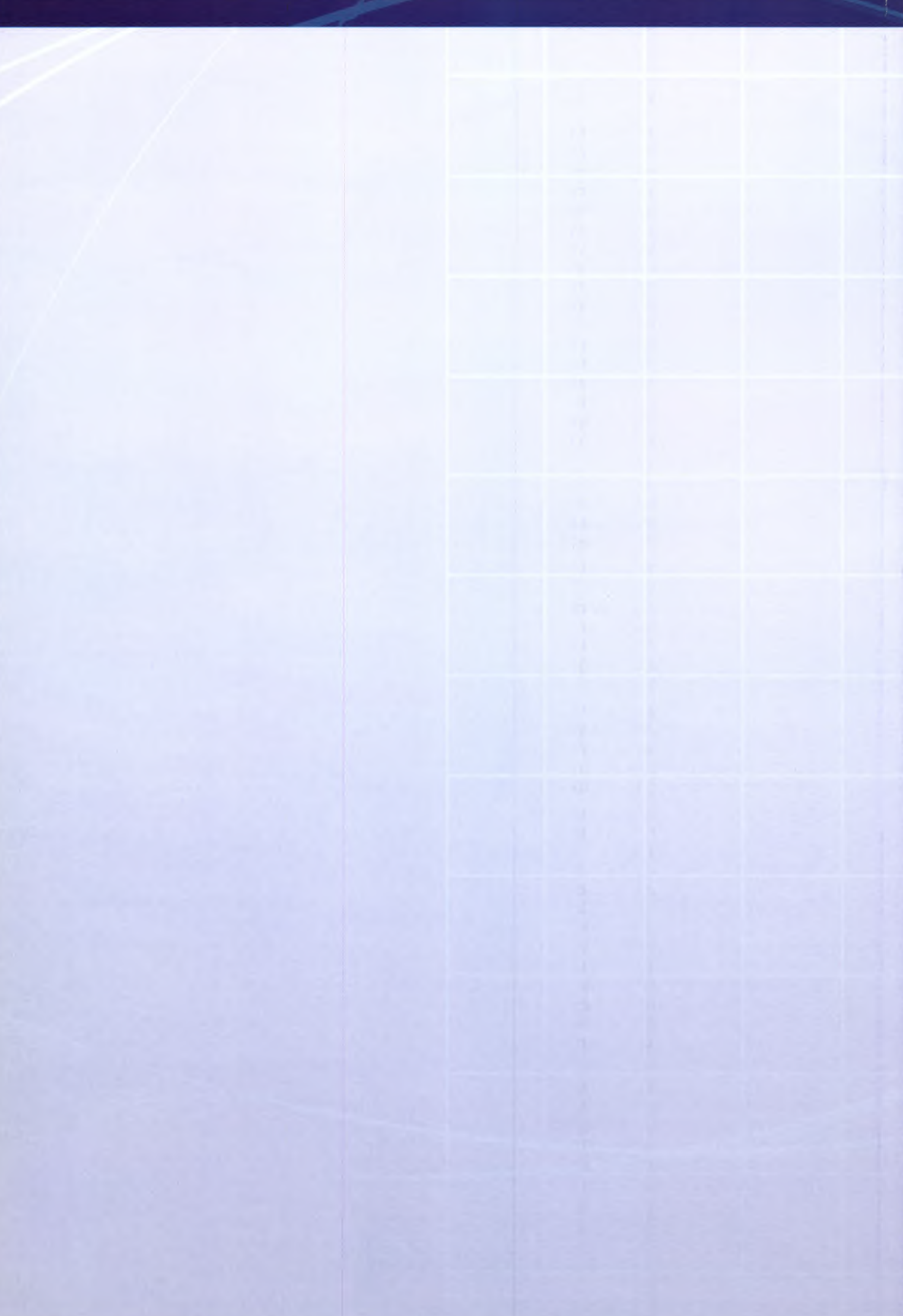
Faik Öztrak

Bizim uğraştığımız %70'in girişi. Burada şunu düşünmek lazım. Bu girişi seyretmemiz mi gerekirdi, yoksa finans sektöründe bunu biraz ayarlayacak bazı önlemler almamız mı gerekirdi? Bundan iki sene önce, karşılık oranlarına bakmanız lazım, diye yazmıştım ve henüz dün kredi karşılıklarıyla ilgili bir düzenleme çıktı ilk defa ve de çok yanlış çıktı.

KAPANIŞ KONUŞMASI

C. Tanıl Küçük

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı



C. Tanıl Küçük

Istanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü, Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayinin Yol Haritası” başlıklı 5. Sanayi Kongremizin sonuna gelmiş bulunuyoruz. Birlikte geçirdiğimiz bu iki günde, 18 ayrı oturum gerçekleştirdik. Bu oturumlardaki, birbirinden değerli 65 konuşmacımız, bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaştılar, ortaya koydukları görüşlerle bakış açımızı zenginleştirdiler, ufkumuzu genişlettiler. Siz değerli katılımcılarımız ve konuklarımız ise, varlığınızla, ilginizle, sorularınızla, kongremize anlam ve değer kattınız, bizleri cesaretlendirdiniz, doğru bir iş yaptığımıza olan inancımızı güçlendirdiniz. Tüm konuşmacılarımıza, oturum başkanlarımıza, katılımcılarımıza, konuklarımıza ve kongremizin içeriğinin geniş kitlelere ulaşmasına imkan tanıyan kıymetli basın mensuplarımıza, ilgi ve katkıları için çok teşekkür ediyoruz.

Şimdi, her yıl yaptığımız gibi, oturumlarımızda ortaya konan görüş ve düşüncelerden hareketle, birlikte geçirdiğimiz bu iki güne ilişkin bazı not ve izlenimleri sizlerle paylaşmak istiyorum.

5. Sanayi Kongremizde, küresel değişime odaklandık. Ama, merkezimizde Türk sanayii vardı. Küresel değişim üzerinden aslında Türk sanayini tartıştık. Sanayimizdeki değişen ve değişmeyen tarafları dile getirdik. Küresel dinamikler ışığında, ne yönde değişmemiz gerektiğini ve bunu nasıl yapacağımızı konuştuk.

Öncelikle, belli noktalarda, zihniyet değişikliğine, felsefe değişikliğine ihtiyaç duyduğumuz ortaya çıktı. Küresel yarışa devam edebilmek için, donanımla birlikte, bir anlamda kafalarımızdaki yazılımı da değiştirmemiz gerektiğini gördük.

Türk özel imalat sanayinin geçmişi çok eskilere dayanmıyor. 1950’leri başlangıç sayabiliriz ki, Odamızın kuruluş tarihi de 1952. Yapamadıklarının yanında, bu yarım asır içinde, Türk özel sanayii önemli başarılarla imza attı. 1980’lerin başındaki dışa açılma, ardından gelen Gümrük Birliği Türk özel sanayi için önemli sınavlardı. Ve sanayimiz bu sınavları geçti. Şimdi Avrupa Birliği’ne ve küresel ekonomiye, rekabet gücümüzü koruyarak, başarıyla entegre olma aşaması bizleri bekliyor. Türk sanayinin bu sınavları da başarıyla vereceğine inanıyoruz, bunun için çalışıyoruz ve bu iki gün içinde de başarı için gerekenleri konuştuk, ve şu sonuçları çıkardık:

İşe, öncelikle, içerde ve dışarıda oyunun kurallarının değiştiğini görerek başlamalıyız. Küresel rekabet gerçeğini kabul etmeli, enflasyonist geçmişten gelen alışkanlıkları unutmalıyız. Karı ve katma değeri artırmanın yeni yollarını bulmalıyız.

Bunun için, verimliliğimizi artırmalıyız. Kalite, maliyet ve müşteri memnuniyeti üçgeninde güçlü olmalı, Ar-Ge, teknoloji ve yenilikçilik kapasitemizi geliştirmeliyiz.

Türkiye ölçeğinde düşünmekten vazgeçmeliyiz. Küresel pazarları hedeflemeli, küresel ölçekte düşünmeyi öğrenmeliyiz.

Ama, unutmayalım ki, büyük denizlere açılırken, büyük ve dayanıklı gemilere ihtiyaç vardır. Bu gerçekten hareketle, “küçük olsun benim olsun anlayışını” bir kenara bırakmalı ve güçlerimizi birleştirebilmeliyiz. Küresel rekabetin gerektirdiği yatırımları ancak bir araya gelerek yapabiliriz. Ölçek ekonomisini yakalamak adına şirket birleşmelerine gidebilmeliyiz.

Ancak, gücümüzü birleştirmenin başka yolları da var.

Bu anlamda, rekabet öncesi işbirlikleri mutlaka gündeme gelebilmelidir. Küçük ve orta ölçekli firmalara, küresel rekabet şansı getiren “kümelenmeler” benzeri oluşumlar için adımlar atılmalıdır ki, zihniyet ve felsefe değişikliği özellikle bu noktada büyük önem taşıyor.

Bunları yapabilmek için, birlikte çalışmayı, birbirimize güvenmeyi öğrenmek zorundayız. Ne yazık ki, ortaklık kurmak ve sürdürmekte pek başarılı değiliz. İşbirliği ve ortaklık kültürümüzü geliştirebilmeliyiz. Öte yandan, rekabet öncesi işbirlikleri, kümelenmeler, tedarik zinciri gibi uygulamalar bilgi paylaşımını gerektiriyor. Şeffaf olmayı ve bilgiyi paylaşmayı da mutlaka öğrenmek zorundayız.

Kısacası, küresel rekabette başarıyı hedefliyorsak, geçmiş referanslarımızı unutmamalı, alışkanlıklarımızı değiştirmeli ve yeni bir iş kültürü geliştirebilmeliyiz.

Tabii, bu noktada, kurumsallaşma ve kayıt altına geçiş hayati önem taşıyor. Kayıt dışı önlenmeden KOBİ’lerimizin küresel rekabete katılma şansları yok. Bu iki konu, özellikle Basel II kriterlerini göz önüne aldığımızda, KOBİ’lerimizin, finansman imkanlarına ulaşabilmeleri açısından da büyük önem taşıyor.

Kongremiz kapsamında yapılan konuşmalar, bir konuyu daha teyit etmemize, netleştirmemize yardımcı oldu.

Bizler, “artık, büyük balığın küçük balığı değil, hızlı balığın yavaş balığı yuttuğu bir dünyada yaşıyoruz” sözünü uzun süredir kullanıyorduk.

Başta, konuşmasının bir noktasında “hız her şeydir” diyen, bu sabah oturumunu konuk konuşmacımız Sayın Patrick Dixon olmak üzere, pek çok konuşmacımız, hızın önemine özellikle dikkat çektiler.

Küresel rekabette başarı hızı gerektiriyor. Teknoloji geliştirmede, yenilikçilikte de anahtarın hız olduğunu anlıyoruz.

Bu konularla ilgili oturumlardaki konuşmacılarımızın, “ yeni teknolojide anahtar, fırsatları erken fark etmek ve hızla hareket etmektir. Raporları iyi okumalı, daha proje anonsları yapılırken haberdar olabilmeli, alanın ne tarafa gittiğini önceden fark edebilmeliyiz” yönündeki görüşleri çok dikkat çekiciydi.

Kongremiz ayrıca, rekabet üstünlüğü için, bilimsel gelişmelerin yanında, sosyal gelişmelere, toplumdaki değişimlere de çok duyarlı olmamız gerektiğini hatırlattı. Gördük ki, hedef pazarlarımızdaki demografik değişimleri çok dikkatle takip etmek gerekiyor. Örneğin, nüfusun yaşlandığını görerek, hızla uygun ürünleri geliştirmek, sizi rekabette bir adım öne geçirebilir. Ya da, duygulara, etik değerlere, toplumsal hassasiyetlere hitap etmek, doğaya, çevreye saygı göstermek, yine rekabette avantaj sağlayabilir.

Kongremizde, nüfus yapısı ile ilgili dikkat çekici bir nokta daha ortaya çıktı: firmalar genellikle hedef kitle olarak, üst gelir gruplarını seçme eğiliminde. Oysa alt gelir gruplarında büyük bir potansiyel olduğunu görüyoruz. Alt gelir grupları için tasarlanmış ürünlere yönelmek, rekabette yeni kapılar aralayabilir.

Kısacası, bütün bunlar bize şunu söylüyor: Para kazanmak artık kolay değil. Zira, hayat giderek karmaşıklaşıyor. Daha karlı, katma değeri daha yüksek ürünleri üretebilmek için olanları, olayları iyi izlemek ve anlamak zorundayız. Bunu da ancak, iyi eğitilmiş, kalifiye insan kaynağı, ile, yani güçlü bir entellektüel sermaye ile başarabiliriz.

Kongremiz kapsamında tek tek şirketlere yönelik, önerileri gündeme getirdik. Aynı zamanda geniş bir sektörel yelpazeyi de ele aldık. Sektörel oturumlarımızda, sektördeki dünya fotoğrafını ve bu fotoğraf içinde Türkiye'nin yerini ortaya koyduk. Güçlü ve zayıf yönlerimizi, fırsatları ve tehditleri değerlendirmeye çalıştık. Son olarak da, genel sanayi stratejimizin nasıl olması gerektiğini tartıştık.

Sözlerimin sonunda, tüm konuşmacılarımıza ve katılımcılarımıza bir kez daha teşekkür ediyorum. Ayrıca, Kongremizin gerçekleşmesine imkan tanıyan Yürütme Kuruluna, Program Komitemize, Sponsorlarımıza, Kongremizin organizasyon ve özellikle hazırlık çalışmalarına büyük emek veren Odamız çalışanlarına teşekkürler ediyoruz.

Gelecek Kongremizde buluşmak dileğiyle, Yönetim Kurulumuz adına sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyorum.



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No: 62 Tepebaşı 34430 İstanbul
Tel: (0212) 252 29 00 Fax: (212) 249 50 84 - 293 43 98