

İSTANBUL SANAYİ ODASI
7. Sanayi Kongresi
sürdürülebilir rekabet gücü
sanayi için uygun ortam
3-4 Aralık 2008



ÖZET KİTABI



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Kongre Sponsorları



Oturum Sponsoru



İletişim Sponsorları



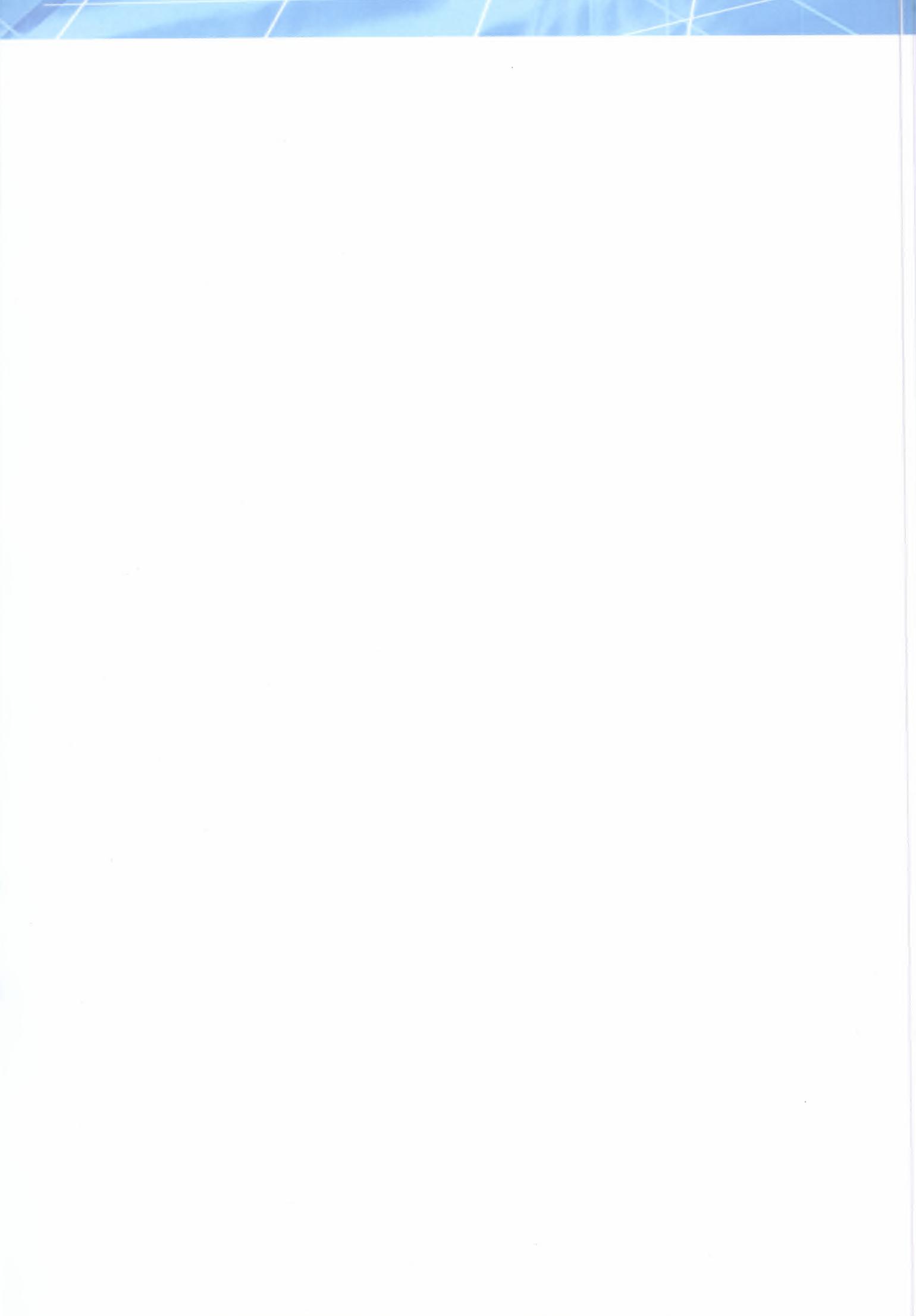
Destek Sponsorları



İSTANBUL SANAYİ ODASI 7. SANAYİ KONGRESİ

**Sürdürülebilir Rekabet Gücü
Sanayi İçin Uygun Ortam**

3 - 4 Aralık 2008, İstanbul





Sunuş

2002 yılından bu yana aralıksız devam ettirdiğimiz Sanayi Kongrelerimizin yedincisini, “Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Sanayi İçin Uygun Ortam” başlığı altında 3-4 Aralık 2008 tarihlerinde gerçekleştirdik.

İki gün süren 7. Sanayi Kongremizde, konuk konuşmacı oturumları ile beraber toplam 9 oturuma yer verilmiştir. Bu oturumlarda, 800’ün üzerinde katılımcımız, 10’u uluslararası kurum temsilcisi toplam 43 konuşmacının görüşlerinden faydalanma imkanı bulmuştur.

7. Sanayi Kongremizin birinci günündeki konuk konuşmacımız Alpinvest Partners Küresel Araştırmalar Başkanı Dr. Peter Cornelius “Küresel Dinamiklerden Avantaj Yaratmak” başlığını ele almıştır. İkinci gün ise, Yazar-Danışman Mark Blayney “Şirketi Başarıya Götürmek” konularında bir sunum yapmıştır.

Kongremiz kapsamında konuşmacılarımız, “iş ve yatırım ortamı” konusunu, yerel ve küresel ekonomideki gelişmeler ışığında tüm unsurlarıyla ele almış, içinde bulunduğumuz küresel kriz ortamında firmalarımızın strateji belirlemelerine katkı sağlamışlardır.

Kongremizde dile getirilen görüşleri, yapılan tartışmaları Kongre salonumuzun dışına da ulaştırarak, ilgili tüm kişi ve kurumlarla paylaşabilmeyi sosyal sorumluluk anlayışımızın bir gereği olarak kabul ediyoruz. Bu çerçevede, bundan önceki Kongrelerimizde olduğu gibi 7. Kongremizi takiben de, konuşmacılarımızın konuşmalarını ve sunumlarını kitap haline getirerek kamuoyunun bilgisine sunuyoruz. Yedinci kitabımızın da, daha öncekiler gibi önemli bir başvuru kaynağı olacağına inanıyor ve konuya ilgi duyan tüm kesimlerin faydalanacağını ümit ediyoruz.

C. Tanıl Küçük

İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

GEÇMİŞ KONGRELER

6. Sanayi Kongresi, 26-27 Kasım 2007

Sürdürülebilir Rekabet Gücü: “Endüstriyel Teknoloji ve İnovasyon”

5. Sanayi Kongresi, 1-2 Kasım 2006

Sürdürülebilir Rekabet Gücü: “Küresel Değişimde Yeni Dinamikler ve Türk Sanayinin Yol Haritası”

4. Sanayi Kongresi, 25-26 Kasım 2005

Sürdürülebilir Rekabet Gücü: “Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türk Sanayii”

3. Sanayi Kongresi, 12-13 Ekim 2004

Sürdürülebilir Rekabet Gücü: “Küresel Değişime Uyum”

2. Sanayi Kongresi, 3-4 Aralık 2003

Sürdürülebilir Rekabet Gücü: “Geleceği Yakalamak”

1. Sanayi Kongresi, 10-11 Aralık 2002

Sürdürülebilir Rekabet Gücü

www.iso.org.tr/kongre

İÇİNDEKİLER

Açılış Konuşmaları		9
	C. Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	11
	Hüsamettin Kavi İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı	13
	M. Rifat Hisarcıklıoğlu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı	15
	Zafer Çağlayan T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı	17
<hr/>		
Küresel Dinamiklerden Avantaj Yaratmak		
1. Gün Konuk Konuşmacı	Dr. Peter Cornelius Küresel Araştırmalar Başkanı, Alpinvest Partners	23
<hr/>		
Şirketi Başarıya Götürmek		
2. Gün Konuk Konuşmacı	Mark Blayney Yazar, Danışman, Turnaroundhelp Ltd	39
<hr/>		
Oturum 1A	Ekonomik-Finansal Çevre	47
<hr/>		
Oturum Başkanı	Dr. Mahfi Eğilmez İstanbul Bilgi Üniversitesi Öğretim Görevlisi	49
Konuşmacılar	Prof. Dr. Ömer Z. Cebeci TÜBİTAK Başkan Yardımcısı	49
	Doç. Dr. Talat Çiftçi Biosfer Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı	54
	Dr. M. Cüneyt Sezgin TBB Risk Yönetimi Komitesi Başkanı	55
	Cansen Başaran Symes PricewaterhouseCoopers Türkiye Başkanı	59

Oturum 1B	Fiziki Ortam	67
------------------	---------------------	-----------

Oturum Başkanı	Dr. Caner Zambak İSO Çevre İhtisas Kurulu Başkan Vekili	71
-----------------------	--	----

Konuşmacılar	Prof. Dr. İbrahim Baz İMP ve Kentsel Tasarım Merkezi Koordinatörü	71
---------------------	--	----

	H. Uran Tiryakioğlu İSO-KATEK Başkanı	75
--	--	----

	Prof. Dr. Mikdat Kadioğlu İTÜ Afet Yönetim Merkezi Müdürü	80
--	--	----

	Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya Çevre ve Orman Bakanlığı Müsteşarı	84
--	---	----

	Prof. Dr. Mete Şen Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Bşk. Yrd.	87
--	--	----

Oturum 2A	Sanayi ve Sosyal Çevre	97
------------------	-------------------------------	-----------

Oturum Başkanı	Savaş M. Özaydemir Eskişehir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	99
-----------------------	---	----

Konuşmacılar	Arjen Vos Avrupa Eğitim Vakfı Türkiye Direktörü	99
---------------------	--	----

	İlyas Ülgür AB Eğitim ve Gençlik Programları Erasmus Koordinatörü	104
--	--	-----

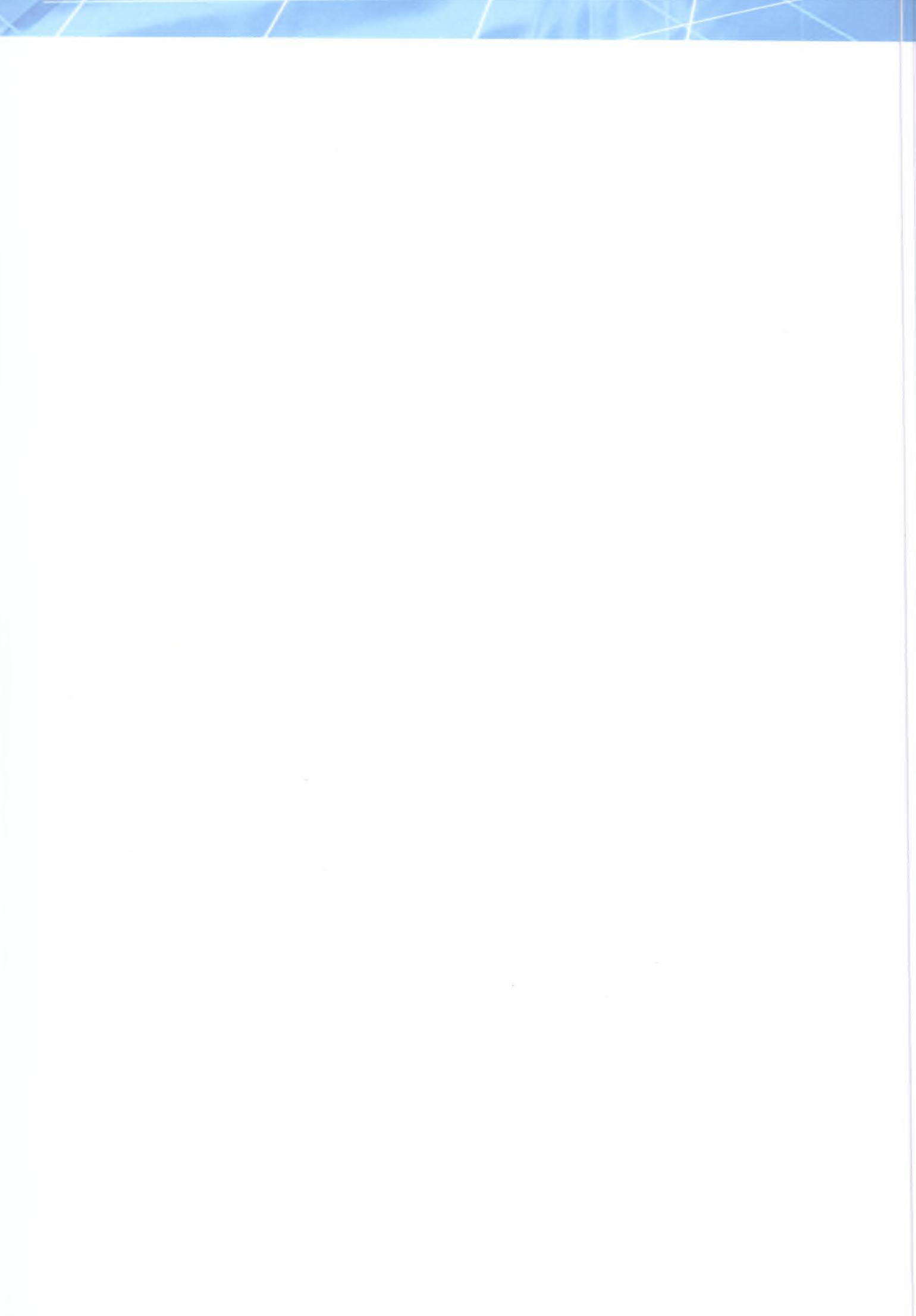
	Prof. Dr. Haluk Gürgen Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı	111
--	---	-----

	Vahap Munyar Hürriyet Gazetesi Ekonomi Servisi Müdürü	114
--	--	-----

Oturum 2B	Şirket İçi Ortam	117
Oturum Başkanı	M. Sait Gözüm Deloitte Türkiye Ortak ve Yönetim Kurulu Üyesi	119
Konuşmacılar	Lütfi H. Ensari Yönetim Danışmanları Derneği Yönetim Kurulu Başkanı	119
	Dr. Jörg Ulrich BSH Ev Aletleri Fabrika Direktörü	121
	Enrico Camerinelli Celent Bankacılık Grubu Uzman Analisti	123
	Azmi Yarımkaaya İpek Kağıt İnsan Kaynakları Müdürü	127
Oturum 3A	Bölgesel ve Küresel Ortam, Fırsatlar	139
Oturum Başkanı	Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu İktisadi Kalkınma Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı	141
Konuşmacılar	Dr. Can Fuat Gürlelel Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Başkanı	141
	Turgut Gür DEİK Türk-Rus İş Konseyi Onursal Başkanı	144
	Dr. Murat Üçer Koç Üniversitesi Öğretim Görevlisi	150
	Yavuz Onay DEİK Türk-Çin İş Konseyi Asbaşkanı	155
Oturum 3B	Sanayi ve Mikro Çevre	161
Oturum Başkanı	Mustafa Kaplan KOSGEB Başkan V.	163
Konuşmacılar	Ziya Altunyaldız DTM Genel Müdür Yardımcısı	163
	Paul Miller Gavurin Ltd. Yönetici Direktörü	168
	Prof. Dr. Ercan Tezer Otomotiv Sanayi Derneği Genel Sekreteri	171
	Prof. Dr. Aytül Erçil Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi	177

Kapanış Oturumu	Avrupa'nın Yatırım Üssü Türkiye	183
Oturum Başkanı	Tahir Uysal YASED Yönetim Kurulu Başkanı	187
Konuşmacılar	Alpaslan Korkmaz Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Başkanı	187
	C. Müjdat Altay Nortel Netaş Genel Müdürü	190
	M. İbrahim Aybar Otomotiv Distribütörleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı	191
	Metin Münir Milliyet Gazetesi Köşe Yazarı	193
	N. Erdem Koçak Türk Henkel Genel Müdürü	195
Kapanış Konuşması	C. Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	201

AÇILIŞ KONUŞMALARI



Sanayi Kongrelerimizin ilkini, Odamızın 50. Kuruluş Yıldönümü etkinlikleri çerçevesinde, 2002 yılında düzenlemiştik. Bu ilk kongremizin gördüğü yoğun ilgi üzerine, Sanayi Kongrelerimize devamlılık kazandırdık ve 2002 sonrasında her yıl aralıksız olarak gerçekleştirdik. Bu yıl, Sürdürülebilir Rekabet Gücü, Sanayi İçin Uygun Ortam temalı 7. Sanayi Kongremizde yine beraberiz.

Bundan önce altı kongremizi gerçekleştirdiğimiz 2002-2007 yılları arasında dünya ve Türkiye ekonomisi istisnai sayılabilecek olumlu bir dönem yaşadı. Likidite boldu, tüm dünyada büyüme hızlandı. Küresel ekonomideki bu olumlu rüzgârlardan Türkiye de faydalandı.

2001 krizi sonrası, ekonomimiz, giderek artan bir hızla küresel ekonomiye bütünleşmeye başladı. İhracatımız ve ithalatımız, rekor düzeylerde arttı. Avrupa Birliği ile ilişkilerde alınan mesafeyle birlikte, 2005'ten itibaren doğrudan yatırım gelişinde büyük artışlar kaydedildi. Bu süre içinde, kaynak çekmekte ve büyümeyi finanse etmekte sorun yaşamadık ve 2002 - 2007 arasında, %6,8 gibi oldukça yüksek sayılabilecek bir yıllık büyüme ortalaması elde etmeyi başardık.

Küresel ekonomiye entegrasyonun hızlanmasıyla, bu dönemde sanayimizin hem iç pazarda hem de dış pazarlarda verdiği küresel rekabet mücadelesi de çok daha yoğun bir hal aldı. Sıkıntılara rağmen, sanayimiz bu süreçte ekonominin ve büyümenin lokomotifi olmayı başardı.

İstanbul Sanayi Odası olarak bizler de, bu dönemde, Sanayi Kongrelerimiz başta olmak üzere, tüm çalışmalarımızda sanayimizin küresel rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmayı esas aldık. Sanayicilerimizin var olma mücadelesi verdikleri küresel rekabet koşullarını daha iyi tanımalarına yardımcı olabilmeyi hedefledik. Küresel rekabetin büyük bir hızla gelişen ve değişen dinamiklerini, sanayimizin ve sanayicimizin gündemine taşımaya gayret ettik. Sanayi Kongrelerimizin programlarını, hep bu anlayış çerçevesinde oluşturduk, temalarımızı ve konularımızı bu anlayış çerçevesinde tespit ettik.

Konuşmamın başında da ifade ettiğim gibi, 7. Kongremizde ana tema, yine her yıl olduğu gibi Sürdürülebilir Rekabet Gücü, alt tamamımız ise, Sanayi İçin Uygun Ortam. Ancak 2008'in sonlarına doğru 7. Kongremizi gerçekleştirirken ekonomide uygun olarak tanımlamanın çok zor olduğu bir ortam ile karşı karşıyayız. 2002 ile başlayan olumlu dönem sona ermiş, geride bıraktığımız altı yılda gayet ılımlı esen küresel rüzgârlar, şimdi tamamen tersine dönmüş durumda.

Küresel ekonominin lokomotifi Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere tüm dünya, yüzyılın en ağır ekonomik kriziyle mücadele etmekte. Kasım ayı itibarıyla küresel krizin olumsuz etkilerinin Türkiye ekonomisinde de daha çok hissedildiği bir sürece girmiş bulunuyoruz. Son günlerde üretimine ara veren ya da kapılarını tümüyle kapatan sanayi kuruluşu haberlerini ne yazık ki sıkça duymaya başladık. Ekonomik göstergeler de olumlu seyretmiyor. Altı yıl aradan sonra ilk kez bu yıl, Ağustos ve Eylül aylarında sanayi üretimimiz, iki ay üst üste küçüldü, ihracattan da iyi haberler gelmedi. Kasım ayında ihracatımız, %22 gibi yüksek bir oranda geriledi. Küresel krizle birlikte, başta Almanya olmak üzere ihracatımızın %50'sine yakınına gerçekleştirdiğimiz AB ülkeleri, resesyon ile karşı karşıyadır. Hatta derin resesyon endişesi gündemdedir. İçeride talep durma noktasındadır. Her ne kadar sanayicimiz, büyük bir çabayla pazarlarını çeşitlendirme arayışına girse de, sanayimiz için dış talep ekseninde üretimi sürdürme olasılığı da ciddi anlamda riske girmiş görünmektedir.

Krizin şiddetlenmesini takiben, ABD başta olmak üzere tüm dünya peş peşe kurtarma paketleri devreye sokmaktadır. Çin, Japonya, Almanya, İngiltere, ekonomilerini canlandırmak üzere paketler geliştirmektedir. Türkiye ise, önce krizin boyutunu değerlendirmekte, sonra da tedbir almakta oldukça yavaş bir görüntü ortaya koymuştur. Hükümetimizin krize karşı bir önlem paketi üzerinde çalıştığını biliyoruz. Bu paketin içeriğiyle ilgili çeşitli bilgiler kamuoyuna yansımış durumda. Süre uzadıkça, sorunlar derinleştikçe, pakete yönelik beklentiler de doğal olarak yükselmektedir. Ümit ediyoruz ki açıklanacak paket, bu beklentilere cevap veren ve en önemlisi, netice alıcı bir paket olacaktır. Son iki ayda, tüketici güven endeksinde ve reel kesim güven endeksinde büyük bozulmalar vardır. Krizle mücadelede, beklenti ve güvenin iyileştirilmesi, hepimizin bildiği gibi son derece önemlidir. Ümit ediyoruz ki paket, tüketicinin de, üreticinin de moralini ve geleceğe duyduğu güveni biraz olsun yükseltir, yükseltebilir.

Türkiye, şimdiye kadar pek çok ekonomik kriz yaşamış ve aldığı hasarlara rağmen, bu krizlerden kısa sürede çıkmayı başarmıştır ancak unutulmamalıdır ki bugün maruz kaldığımız kriz, farklı bir kriz, yüzyılın krizi olarak tanımlanan, daha önce örneği görülmemiş bir krizdir. Dolayısıyla bu krize karşı mücadele verirken, başka hükümetimiz ve ekonomi yönetimi olmak üzere, toplumun tüm kesimleri olarak çok daha yaratıcı olmak ve her zamankinden daha farklı davranmak zorundayız. Aynı gemide olduğumuzun bilinciyle, tüm kesimler olarak el ele vermek, beraberce mücadele etmek zorundayız. Aksi takdirde, işsizlik başta olmak üzere, krizin etkileri giderek derinleşecektir.

Tüm yıkıcılıklarına rağmen, kriz dönemleri, sistemin zafiyetlerini görmemize ve iyileştirici düzenlemelere gitmemize imkân tanıyan, adeta fırsat dönemi diye nitelendirebileceğimiz dönemlerdir. 2001 krizi, bu anlamda önemli bir örnektir. Krizi takiben, Türk sanayi, Türk özel sektörü süratle kendini onarım sürecine girmişti. Ancak bu onarım sürecinin tamamlanabilmesi için şart olan reformlar, zamanında hayata geçirilememiş ve rekabet gücümüzle ilgili olarak önemli sorunlarımız birikmiştir. Sıkıntılara rağmen, birikmiş bu sorunları çözecek irade de zamanında ortaya konamamıştır. Ümit ediyoruz ki kriz, öncelikle bu sorunların çözülmesi, şimdiye kadar yapılamayanların yapılması anlamında bir fırsata çevrilebilir. Hem bu noktada hem de krizin en az hasarla atlatılabilmesi noktasında, her zaman ifade ettiğimiz gibi sorumluluk hükümet ve ekonomi yönetimindedir.

Ancak bu söylemimiz, Türk sanayi olarak, Türk özel sektörü olarak, her şeyi hükümetten beklediğimiz şeklinde anlaşılmalıdır. Krizle mücadelede en uygun politikaların hayata geçirilmesinde özel sektörün de, hükümet ve ekonomi yönetimine katkıda bulunması çok önemlidir. Diğer taraftan, mikro ölçekte, işletmelerin kendileri için doğru stratejiler belirlemesi, kriz sürecinde ayakta kalmak bakımından hayati önem taşımaktadır. İnanıyoruz ki 7. Sanayi Kongremiz, bu anlamda çok önemli açılımlar getirecektir. Başta konuk konuşmacılarımız Peter Cornelius ve Mark Blayney olmak üzere, tüm konuşmacılarımızın krize karşı strateji belirlenmesine yönelik olarak çok önemli tavsiyelerde bulunacaklarına inanıyoruz. 7. Sanayi Kongremizin her iki açıdan da son derece önemli bir platform olacağını düşünüyoruz.

Türkiye'nin kriz karşısındaki en önemli avantajlarından biri, hiç kuşkusuz ki dayanıklı reel sektördür. Yıllardır krizler içinde rekabet mücadelesi vermek zorunda kalan Türk reel sektörü, krizlere karşı adeta aşılınmıştır. Reel sektörümüz, bu krizden de alınırın akıyla çıkacaktır. Kaldı ki sanayimiz şimdiden bunun arayışı içine girmiştir. 2008 yılının 10 ayı sonunda, ağırlıklı pazarımız olan Avrupa Birliği'ne yaptığımız ihracatın, toplam ihracatımız içindeki payı düşerken, Yakın ve Orta Doğu, Doğu Asya ve Afrika ülkelerine yaptığımız ihracatın, toplam ihracatımız içindeki payı, artış göstermiştir. Bu gelişme, sanayimizin hızlı bir refleksle şimdiden krize karşı bir mücadele başlattığının ve nispeten başarılı olduğunun göstergesidir. Sanayimizin bu gayreti, mutlaka hükümetimizce de desteklenmelidir.

Her zaman ifade ettiğimiz üzere, devletin yapması gerekenleri devletten talep etmeye devam edeceğiz. Ama kendi sorumluluklarımızın da hep farkında olacağız. Sanayi Kongrelerimiz, en başından itibaren, kendi sorumluluklarımıza odaklandığımız bir etkinlik olmuştur. Bu platformda meselelere daima öncelikle işletmeler cephesinden bakılmış, işletmelerin yapması gerekenler üzerine yoğunlaşmış, devletten taleplerimiz ikinci hatta üçüncü sırada yer almıştır. İçinde bulunduğumuz bu koşullarda sanayi için uygun ortamın yaratılması, her zamankinden daha önemli bir hal almıştır. Bu Kongrenin

düzenlenmesi, koşullar ne olursa olsun, Türk sanayinin, sanayi için uygun ortamın yaratılmasında kendi üzerine düşenleri yerine getirme arayışının ve gayretinin somut bir göstergesidir. Bizler, üretimi, istihdamı, ihracatı ve hatta yatırımları ne olursa olsun sürdürme mücadelemize devam edeceğiz. Ümidimiz, hükümetimizin zamanında alacağı doğru tedbirlerle mücadelemize destek olmasıdır.

Sayın Bakanımız, içimizden biri olarak, sanayimizin sıkıntılarını, yapılması gerekenleri çok iyi bildiğinizi biliyoruz. Sorunlarımızın çözümü için verdiğiniz mücadelenin farkındayız. Ümit ediyoruz ki, katkılarınızla, sorunlarımızın çözümü yönünde somut adımlar artık süratle atılacaktır.

7. Sanayi Kongremizin, içinde bulunduğumuz zor koşulların hem ülkemiz, hem işletmelerimiz açısından en az hasarla atlatılmasına katkıda bulunabilmesini diliyorum, konuşmacılarımızı, oturumlarımızı zevk ve ilgiyle takip edeceğinizi ümit ediyor, katılımınızdan dolayı bir kez daha teşekkür ediyor ve Yönetim Kurulumuz adına sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyorum.

Bizler, sanayi için uygun ortamın ne olduğunu, neleri gerektirdiğini iki günlük bu Kongre çerçevesinde, tabii ki çok daha rahat koşullarda, endişesiz bir ortamda, bütün yönleriyle değerlendirmek ve tartışmak isterdik. Ancak ne var ki, küresel mali kriz, küresel gelişmiş ülkeler yanında bizim de hayatımıza yansımış bir gerçek. Bunun da akşamdan sabaha değiştirilmesinin ve çözüm yollarının bulunmasının mümkün olmaması bir tarafa, gerçek o ki çözümün temel unsurları da bizim elimizde değil.

2002 yılından bu tarafa, geride bıraktığımız 6 Sanayi Kongresinden elde ettiğimiz birikimler var, yaşadığımız geçmiş krizlerin geride bıraktıkları var. Yönetim Kurulu Başkanımız, bu 6 yılda neleri başardığımızı, nerelerden nasıl çıktığımızı ve yol boyu hangi sıkıntılarla karşılaşarak bugüne geldiğimizi bizlerle paylaştı. Eğer 7. Sanayi Kongremiz için Odamızın hazırladığı programı incelerseniz, çok değerli konuklarımız olduğunu göreceksiniz. Eminim onların sizlerle paylaşacağı çok değerli fikirler, öneriler olacaktır. Bu değerli konuklarımız ve sizlerin de yapacağı katkılarla, inanıyorum ki hepimize yeni düşünsel ufuklar açılacaktır.

Kaçınılmaz bir gerçek, hatta 21. yüzyılın gerçeği olarak ifade ettiğimiz küreselleşme, tüm dünyayı nasıl oldu da böyle bir krizin içine itti? Tam o krizin Avrupa'ya da yansıdığı tarihlerde, İngiltere'deydim. İngiltere Başbakanı Gordon Brown, İngiliz Hükümetinin bu konudaki önerilerini ve programı bildirmek üzere, bir Pazartesi, sabahın erken saatinde, İngiltere saatiyle 09:00 gibi televizyonda, İngiltere Merkez Başkanı ile beraber bir açıklama yapıyordu. Kullandığı ifade aynen şuydu: "Dünya 1. Küresel Krizle karşı karşıyadır." Evet, birinci.

Hepiniz biliyorsunuz çok şey söylendi. Nedenler, nasıllar, aylardır konuşuluyor. Ancak pek çok uzmanın da ifade ettiği gibi, dünya küreselleşme gerçeğinin gerektirdiği niteliklerde bir denetim sistemini kuramadı ve buna ilişkin kurallar bütünü de hayata geçirememiş olmasının bedeliyle karşı karşıya. Bir de buna, hepimizin bildiği gibi, ihtirasa dönüşmüş bir kazanma hırsı eklenince –mali sektörden bahsediyorum– denetimsiz küresel mali sektör, tüm dünyayı bu çok ağır mali tabloyla karşı karşıya bıraktı. Bugün ABD, AB ülkeleri, Çin, Uzakdoğu, tüm dünya, bir dizi önlemleri gün be gün hayata geçiriyor ve aldığı tedbirlerin neyi, nasıl değiştirdiğini izliyor. Gerekli revizyonları yapmak üzere konunun uzmanı, deneyimli yöneticiler, katılımcı bir anlayışla bilgiye ve verilere dayalı yoğun bir çalışma yapıyorlar. Ortadaki gerçek, şunu net olarak söylüyor ki, artık bugün önümüzdeki tablonun üstesinden göz kararı çözümlerle gelmesi mümkün değildir. Bilgiye ve veriye dayalı, ince ayar düzenlemeler yapma gerçeğiyle karşı karşıyayız.

Demokrasilerde olmazsa olmaz bazı koşullar var: Yetki, yetkinin mümkün olduğu oranda geniş bir toplum kesimiyle paylaşılarak hayata geçirilmesi, denetim, tartışmasız şeffaflık ve demokrasinin tüm tarafları arasında koordinasyon. Bunların tam ve nitelikli kadrolarla yürütülmediği bir ortamda, ister bir şirket olun, ister bir kurum, ister bir ülke, bugünkü gibi kaçınılmaz bir sonla karşı karşıya geliniyor. Pek çoğunuzun bildiği ve vesilelerle ifade ettiği bir gerçek var: Sürdürülebilir bir ekonomi için, daha iyi bir demokrasi şarttır. Bu, geçtiğimiz günlerde Sayın TOBB Başkanı'nın ifade ettiği ve son derece katıldığım, doğru bir tespittir. Daha iyi bir demokrasi, özgürlükler, katılımcılık ve paylaşımcılık ve bütün bunların koordinasyonu adına, hükümetimizden dileklerimiz ve beklentilerimiz var. Üreten, istihdam yaratan, ihraç eden ve vergileri ödeyen bizler olarak, bu dileğimizin son derece haklı olduğuna inanıyorum. İnanıyorum ki bu doğru ve Türk demokrasi ve gelişimine büyük katkısı olacak bir dilektir.

Türkiye, 10 yıldır tartışıyor; bizler içindeyiz, sayın başkanlarımız da bu sürecin içinde. AB süreci içinde tanıdığımız bir gerçeği dile getirmek istiyorum. Türkiye'nin, AB standartlarında iş yapan, çözüm alternatifleri üreten, tüm özel sektörünü, tüm sivil toplumunu, tüm taraflarını, ilgili kesimleri dışlamadan, kucaklayıcı bir anlayışla hayata geçirebileceği, bir milli ekonomik, sosyal konseyin yasal düzenlemelerini yapamadık, kendisini de bir kurum olarak hayata geçiremiyoruz. Türk özel sektörü olarak, eğer daha iyi bir demokrasi istiyorsak, hükümetimize katkı yapmamız, takip etmemiz ve bu konuyu sonuçlandırmamız lazım. Dünyanın her yerinde, ekonomik, sosyal konseyler istişare eder, görüş bildirir, öneri yapar. Bizlerin işi, siyaset konumunun bu konudaki tereddütlerini gidermektir.

Şu son değerlendirmeler aşamasında, hükümetimizin yetkileri, Sayın Başbakanımız, Sayın Başbakan Yardımcılarımız, Sayın Bakanlarımız, Sayın TOBB Başkanımız, Başkanlarımız, şimdiye kadar, sayısını bilemiyorum ama, belki 8-10 tane toplantı yaptılar. Aslında bu çok daha fazladır ama ben kurumlarla yapılan toplantıları kastediyorum. İlgili tüm tarafları, işçisini, işverenini, sanayicisini, mali sektörünü, sivil toplumunu ayrı ayrı dinlediler, görüşler aldılar. Mutlaka bunlar içinde son derece önemli ve değerli görüşler var, buna hiçbir itirazımız yok ama muhtemeldir ki bunların içinde, kendi içinde çelişen, uzlaşılmamış başka görüşler de var; hükümetimize biz bunları da ilettik.

Yaşadığımız AB süreci ve AB'nin bu konudaki deneyimlerini düşündüğümüz zaman, önce bazı konuları kendi içinde tartışma kültürünü kazanmamız lazım. Bir kesim için uygun olan doğru çözüm, diğer kesime uygun olmayabilir. Böyle bir tablo yerine, ilgili tüm tarafların,

işverenlerin, çalışanların, diğer kesimlerin temsilcilerinin bir araya geldiği ortak platformda uzlaşma yollarını neden aramayalım? O kadar çok öneri var ki. Bu önerileri, hepimiz her gün basında, medyanın ilgili kurumlarında izliyoruz. Tabii ki bunların uygulanabilirlikleri, maliyetleri vs. çok önemli. Daha da ötesinde, uluslararası ilişkilerimiz var; bazen hükümetimize destek oluyoruz, bazen de acaba hükümetimizin bu anlamda yapacağı görüşmeler ve müzakerelere farklı etkiler de bulunuyor muyuz?

İnanıyorum ki bir öneri de bulunurken, bir talebi getirirken, iyi ekonomi için daha iyi demokrasi isterken, bizlere, Türk özel sektörümüze, odalarımıza, TOBB'a, tüm işçi sendikalarımıza, sivil toplum kurumlarımıza düşen görevler var ve bizler, bu görevlerimizi sorgulamak zorundayız.

“Kriz vardı, yoktu” tartışmalarının bize hiçbir yararı yok. Esas olan, bugünden sonra bu tabloyu nasıl yöneteceğimiz ve en azından bazı parametrelerin olumlu bir istikamete nasıl değiştirileceğine yönelik topluma vereceğimiz olumlu mesajlardır. Hiç şüphesiz, özel sektör olarak bizler, sanayicisiyle, mali sektörüyle, geriden bıraktığımız yılların deneyimlerinden, öğretilerinden yararlanmayı başarmak zorundayız. Geride hepimiz, ağır bedeller ödedik ve bu ağır bedelleri öderken de bazı gerçekleri öğrendik. İyi yönetir, gelişmeleri, sonuçları iyi izlersek, beraberce maliyeti kontrol eder, tüm taraflar olarak birbirimize sahip çıkarak tablonun daha da olumsuz bir yapıya dönüşmesine izin vermemiş oluruz. Anadolu'dan çıkmış bir sözümüz vardır: Biri yer, biri bakar, kıyamet ondan kopar. Bugün artık, “ben” anlayışıyla bir yere varamayacağımız gerçeğini, hepimiz görmüş olmak zorundayız.

İşte bunun için, 7. Sanayi Kongresi var. İşte bunun için, bugün buradayız. Çok değerli konuşmacılarımız var. Çok değerli önerileri olacak, fikirleri tartışılacak ve sanayi için uygun ortamın koşullarını beraberce arayacağız. Bu sorunları, hiç kimse bizim için sihirli bir değnekle çözmeyecek. 1960'ların Hayat Mecmuası'nın başyazarı rahmetli Şevket Rado'nun gelişmiş ülke tanımını tekrar sizlerle paylaşmak istiyorum: “**Kendi problemlerini, kendi insanları ve o insanların ürettiği projelerle aşan ülkelere, gelişmiş ülke denir.**” Haydi gelin, Türkiye olarak, Türkiye'nin çalışanları, üretkenleri olarak, tüm sivil toplumu olarak, bu “**meşdan okumaya**” hep beraberce el uzatalım, kayıtsız kalmayalım.

2023, Cumhuriyetin 100. yılı. 2023 için, Türkiye'nin çok önemli hedefleri var. Ancak yıllara bakarsanız, milenyuma gireli 8 yıl geçti ve yıllar hızla akıyor ve 2023'e çok kalmadı. Gelin, katılımcılığı, paylaşımı, şeffaflığı hayata geçirelim. Gelin, biz olalım ve AB'de 60 yıldır yararlanan ekonomik, sosyal konseyi biz de başaralım ve nimetlerinden yararlanalım. Sorunlara tek tek çözüm aramak yerine, çoğulcu bir ortamda sorunları çözecek bir platformu beraberce hayata geçirelim. Bunu başarabilirsek, Avrupa Müktesebatı'na uyum ve müzakere sürecinde

çok çok önemli bir adım atmış olacağımıza inanıyorum. İki hafta önce Paris'teydik. Bildiğiniz gibi, AB ile Türkiye arasında 1995 yılından beri çalışan bir Karma İstişare Komitesi var. Bütün ekonomik ve sosyal tarafların temsilcileri var. Ben de orada TOBB adına 13 yıldır görev yapıyorum. Yaptığımız Karma İstişare Komitesi toplantısının basın açıklamasında, Türkiye'deki demokrasinin kalitesine sivil toplumun katılımı adına ekonomik, sosyal konseyde atılacak adımlar, önemle tekrar dile getirildi.

Biz hayatın içinden gelen insanlarız ve de gerçeklerimizi yaşayarak bugüne kadar geldik. Çözümler ürettik, sıkıntılarımızı beraberce, birbirimize dayanarak aştık. Bugün de bu sürecin içinden bu şekilde çıkacağız. Bugün şanslıyız, çünkü meselelerimizi bilen insanlarla beraberce çalışıyoruz ve bu konuda onların çok önemli, yoğun uğraşları olduğunun farkındayız. Demokrasilerde çözümler öyle kolay değil, hükümetlerimizin de işleri kolay değil. Ama bütün bunlara rağmen, aramak, çaba göstermek ve bu süreci beraberce aşmak zorundayız.

Ben öncelikle, 7. Sanayi Kongremize katılarak bizlere onur verdiğiniz için hepinize teşekkür ediyorum. Yapacağınız değerli katkılar için sizlere teşekkür ederken, İstanbul Sanayi Odası'nın 7. Kongresi'nin tüm katılımcılar için yararlı olmasını diliyorum, hepinize en içten saygılarımızı sunuyoruz.

Geçtiğimiz yıllarda sanayimizin sorunlarının ele alındığı, yeni açılımların, yeni uygulamaların tartışıldığı Sanayi Kongresi bu sene, etkilerini her geçen gün daha yoğun bir şekilde hissettiğimiz bir küresel kriz ortamında gerçekleşiyor. Aslında bakarsanız dünyamız, ilk küresel finansal krizini yaşamaktadır. Güzel bir tabir var ve ben bunu her yerde kullanıyorum: Dünyamız, henüz haritası çıkarılmamış topraklardan geçmektedir. Bu yüzden de herkes, el yordamıyla hareket ediyor, kimsenin elinde belirgin bir reçete yok. ABD'den Avrupa'ya geçmesi bir yıl süren bu kriz, şimdi daha da hızlı bir şekilde doğuya doğru ilerlemekte ve mali sektörden reel sektöre geçmektedir. Küresel ekonomide, ticari ve finansal akımların son yıllarda giderek yoğunlaşması, farklı ülkelerdeki bankaların ve şirketlerin bilançolarını birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı hale getirmiştir. Yangının hızla yayılmasının arkasındaki temel nedenden de, işte bu karşılıklı bağımlılık olgusu olmuştur.

Ülkemizdeyse, 2001 krizinin ardından sağlanan istikrar ortamı ve başarıyla uygulanan reform programı sonucunda Türkiye, hızla küresel ekonominin önemli bir parçası haline gelmiştir. Elbette bunda, Türk özel sektörünün ve sanayisinin 1996'da Gümrük Birliği ile başlamış olan AB ile ticari entegrasyonu önemli bir rol oynamıştır. Bunun yanında, ülkemize gelen yabancı yatırımcılar, iş adamlarımızın Türkiye dışındaki yatırımları, Türkiye'nin küresel ekonomiyle arasındaki bağı kuvvetlendirmiştir. İşte bu artan bağı nedeniyle, ülkemizin de bu krizden etkilenmesi kaçınılmazdır. Ancak, bardağın bir de dolu tarafı vardır. Türkiye, bu krize güçlü bir kamu maliyesi, sağlıklı bir bankacılık sektörü ve etkili bir kurumsal denetim ve düzenleme çerçevesiyle yakalanmıştır. Bu sebeple, 1994'te ve 2001'de yaşadığımız gibi bir yıkım ortaya çıkmamıştır. O halde ilk hedefimiz, bu güçlü yanlarımızı muhafaza etmek olmalıdır.

Öte yandan, ülkemizdeki büyümenin itici gücü olan tüketim harcamaları, tüketici güveninin azalmasıyla birlikte yavaşlamıştır. Azalan tüketim sonucu, Türkiye'nin bir taraftan iç pazarını küçülürken Avrupa ülkeleri dahil olmak üzere, önemli ihracat pazarlarımızın daralması, ihracat pazarımızı önemli bir şekilde etkilemektedir. 1982'den beri ilk defa küresel ticaret hacminde küçülme beklenmektedir. Ülkemizin tasarruf hacminin yetersiz kalışı, dış kaynak teminini zorunlu kılmaktadır. Mevduatın krediye dönüşüm oranı, 2003 sonunda %43 iken bu yılın Eylül ayında %89'a ulaşmıştır. Yani, elimizdeki kaynağı zaten kullanıyoruz. Her yıl istihdam piyasasına giren 700.000 gencimize iş bulabilmek için en az 50 milyar dolar yatırım yapmamız gerekmektedir. Bu yüzden, büyümenin ve istihdam artışının sürmesi için, dış kaynak teminine devam edilmesi gereklidir. Küresel finansal kriz yüzünden, dün kredi alınan kaynakların, bugün ortadan kaybolması veya kredi verecek durumda olmaması, bankalarımızın veya reel sektörün yurtdışından kredi

teminini de zorlaştırmaktadır. Buna paralel olarak, yurtiçindeki bankaların da kredi verme standartlarını sıkılaştırdıklarını ve dolayısıyla ticari kredi miktarının azaldığını kaygıyla gözlemliyoruz. Tüm bu olumsuz gelişmeler neticesinde, 2002-2007 döneminde yıllık ortalama %6,9 oranında artan imalat sanayi üretimi, bu yılın Ağustos ayında %5,8, Eylül ayında %6,4 eksi bakiye vermiştir. Sonuçta ortaya çıkan, bugün kapımıza kadar dayanan ciddi bir ekonomik yavaşlama sürecidir. Altını bir kere daha çiziyorum: Bizim hissettiğimiz, henüz yangının ateşi değil, alevinin sıcaklığıdır. Piyasaları rahatlatmanın, üretimi ve istihdamı korumanın ve faizleri düşürmenin yolu, ekonomik güveni ve istikrarı kuvvetlendirmektir.

Hükümetimizin de tedbir paketi hazırlama yönündeki çalışmalarını olumlu karşılıyor ve bu yöndeki adımların daha da hızlandırılmasını bekliyoruz. Diğer taraftan TOBB olarak gündeme getirdiğimiz öneriler kapsamında, Türkiye'de üretilen mal ve hizmetlere %15 oranında fiyat avantajı tanınmasını içeren bir Başbakanlık genelgesinin yayınlanmış olmasından memnuniyet duyduk ve hükümetimize teşekkür ediyoruz. Biz de 81 ilimizdeki oda ve borsalarımızda, yerli malların satın alınması konusundaki bu %15 fiyat meselesinin yakından takipçisi olacağız.

Büyümenin yavaşlayacağına kesin olduğu önümüzdeki dönemde, mikro reformlar dünden daha da önemli hale gelmiştir. Büyümenin lokomotifi özel sektör olduğuna göre, özel sektör üzerindeki yükün hafifletilmesi, aslında krizin olumsuz etkilerine karşı doğrudan tedbirler almak anlamına gelmektedir. Ekonomideki verimlilik artışların sürekliliğini sağlayacak ikinci nesil reformlara devam edilmelidir. Bu bağlamda, önceki yıllarda bu kongrede sıkça tekrarladığımız sanayi stratejisine olan ihtiyacı karşılama yönünde önemli adımlar atıldığını memnuniyetle izliyoruz. Sanayi sektörünün içinden gelen Sanayi ve Ticaret Bakanımız Sayın Zafer Çağlayan ile birlikte katılımcı demokrasi anlayışı içerisinde ortaya çıkan girişimci bilgi sisteminin sanayi strateji belgesinin ekonomimize son derece önemli katkılar yapacağını da düşünüyoruz. Bu vesileyle, katılımcı yönetim anlayışı sergileyen değerli Bakanımıza teşekkürlerimizi iletiyoruz. Bu çalışmalar sayesinde, artık sanayimizin bölgesel ve sektörel resmi ilk defa ve çok daha net bir şekilde görülebilmektedir. Önümüzdeki dönemde, bu resmi daha iyi görmenin, sektörel ve bölgesel stratejinin tasarımına hayati bir katkıda bulunacağını da umuyoruz.

Öte yandan, Başbakan Yardımcımız Sayın Nazım Ekren'in başkanlığında yine geçtiğimiz yıl çalışmalarına başlayan Sanayinin Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Daimi Özel İhtisas Komisyonu'nun kamu ve özel sektörle arasında sürekli bir diyalog mekanizması olarak işlerlik kazanması,

gelecek için bizlere umut vermektedir. Sekreteryası, Devlet Planlama Teşkilatı ve Birliğimizin düşünce kuruluşu olan TEPAV ile beraber yürütülmekte olan bu diyalog mekanizması, sanayimizin performansı ile ilgili orta ve uzun vadeli stratejik olanaklara odaklanarak ülkemizdeki kritik bir boşluğa da doldurmaktadır.

Tüm bu çalışmaların meyvelerini kısa zamanda görebilmeyi de arzu ediyoruz, zira Türk iş camiası olarak biz umutluyuz. Küresel ekonomide yangın söndüğünde, her şey kaldığı yerden devam edecektir. O halde bu süreci mümkün olduğunca az hasarla atlatalım ve yarışa devam etmeliyiz. Üretim kapasitemizin zarar görmemesi en büyük beklentimizdir. Aksi halde, bu krizi daha az hasarla atlattığımızı başaran ülkelere kıyasla, yarışta geri kalırız. Biliyoruz ki sanayimiz olmadan Türkiye büyüyemez. Büyüme olmadan da ülkemiz zenginleşemez. Biz hedefimiz açıkça ortaya koyduk. Cumhuriyetimizin 100. yılında, dünyanın ilk 10 ekonomisi arasına girmek istiyoruz. Bunun için, devletimizden tek beklentimiz, bize rakiplerimizin sahip olduğu yatırım ve iş yapma ortamını sağlamalarıdır. Altını çizerek söylüyorum: Biz başka hiçbir şey istemiyoruz. Küresel krizle rakip ülkeler nasıl mücadele ediyorsa, biz de onlardan geride kalmamak zorundayız. Başka ülkeler, kendi kararlarının açık kalması için tedbir alıyorsa, bizim de benzer adımları bir an önce atmamız gerekmektedir. Biz kendimize güveniyoruz. Bakın, Türk özel sektörünün 2003-2007 arasında yaptığı toplam makine-teçhizat yatırımı, 265 milyar dolardır. Oysa önceki beş yılda, 1998-2002 arasında bu rakam, 110 milyar dolardır. Umarım ki, Türk özel sektörünün aldığı dış borcu nerede kullandığını merak eden, bununla ilgili temelsiz eleştirileri getirenler, şimdi bir daha düşünürler.

Bu kriz, Türkiye'nin dünya haritası üzerindeki konumunu da değiştirmemiştir. Türk özel sektörü, Orta Avrupa'dan Orta Asya'ya uzanan bölgenin en gelişmiş durumundadır. Orta Avrupa'dan Orta Asya'ya bu açıdan baktığımız zaman, gerek sanayi olarak, gerek demokrasi olarak en gelişmiş durumundadır. Biraz önce Sayın Kavi, benim her platformda ifade ettiğim gibi, "Güçlü ekonomi istiyorsak, demokrasimizin kalitesinin artırılmasına ihtiyaç vardır; demokrasinin kalitesini artırmadan güçlü ekonomiye ulaşamayız," dedi. Bunu her platformda söylüyoruz ama bunun ana başlangıç noktasını da söylüyoruz. Bu, Türkiye'nin yeni bir anayasa hazırlamasına bağlıdır ve mevcut anayasa, bütün kalkınmışlığı ve gelişmişliği, kamu-özel sektör ortaklığına dayandırmaktadır. 1982'de bu anayasa yazılırken, belki o günkü anlayış oydu ama bugünkü anlayış, 1990'la beraber değişen anlayışta, ülkelerin kalkınması ve zenginleşmesi, ancak özel sektör ile olacaktır. Bunları yapmadan, Siyasi Partiler ve Seçim Yasası'nı değiştirmeden, kayıt dışı ekonomiyi kayıtlı ekonomiye geçirmeden, biz nasıl katılımcı demokrasiden bahsedebiliriz. Katılımcı demokrasinin olması için, başta anayasa, Siyasi Partiler ve Seçim Yasası ve buna bağlı olarak kayıtlı ekonomiye geçmek lazım ki, kamu ve özel sektör aynı platformda yan yana oturduğu zaman, herkes

sorununu dile getirebilme rahatlığı içinde olsun. Yoksa siz istediğiniz kadar mekanizmalar bulun, istediğiniz kadar geliştirin, sistemin çivisi çıkmışsa, sistemin her tarafı defo doluyorsa, biz hangi demokrasinin kalitesinden bahsedebiliriz. Yan unsurlarla, aspirin metotlarıyla demokrasinin kalitesini artıramayız. Onun için, işe bir bütün olarak bakmak lazım. Ben bu bütüncül bakış noktasında, Sayın Kavi'ye tamamen katıldığımı da ifade etmek istiyorum.

1980'den günümüze kat ettiğimiz mesafe de çok büyüktür. Sanayimiz hem miktar olarak büyümüş hem de çeşitlenmiştir. 2000 yılında, ihracatımızın %37'si tek bir sektöre bağlıyken, bugün hiçbir sektörün ihracatımızdaki payı, %20'nin üzerinde değildir. Üstelik 26 sektörde, 21 ülkeye 1 milyar doların üzerinde ihracat yapıyoruz. Elbette, daha önümüzde gidecek çok yol vardır.

Bizim yönümüz, Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün milli hedef olarak gösterdiği muasır medeniyet seviyesinin üzeri, yani gelişmiş ülkelerin arasındadır. Bugün karşımızda yeni bir dünya, yeni bir rekabet haritası şekillenmektedir. Bu yeni ekonomik ortam, yeni politikaların uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, belirsizliği dağıtacak ve dinamizmimizi, enerjimizi doğru yerlere kanalize edecek bir stratejiye, yol haritasına ve vizyona ihtiyacımız, her zamankinden daha fazla hale gelmiştir. Vizyonu hayata aktaracak, bir oyun planına dönüştürecek, hepimize yol gösterecek olan, hükümetimizin bugünden belirleyeceği kurallardır, kurumsal haritalardır. Ülkemizin yaklaşık 6,5 yıldır süren büyümeye yeniden ivme kazandırmak ve büyümenin bereketini artırmak için yeni bir çığır ve yeni bir büyüme stratejisine ihtiyaç vardır. Sanayimizi geliştirecek ihracattaki artışa devam etmenin ve sanayimiz ile ihracatımızı, ithalata bağımlı olmaktan kurtarmanın yolu, yapısal reformları tamamlayarak ülkemizdeki iş ve yatırım ortamını iyileştirmekten ve girdi maliyetlerini dünya standartlarına çekmekten geçmektedir. Biz, gece-gündüz çalışırız, bayrağımızı sattığımız mallarla dört bir yanda dalgalandırırız, hedefe de ulaşırız.

Ben 7 kere yapılan Sanayi Kongre'lerinin zannediyorum ki altısına katıldım. Bir toplantıda Sanayi Odası Başkanı sıfatıyla, bir başka toplantıda TOBB Başkan Yardımcısı sıfatıyla ve bugün dahil olmak üzere iki kere Sanayi ve Ticaret Bakanı olarak, sizlerin içinden çıkmış bir arkadaşınız olarak, böylesine önemli bir toplantıya katılmaktan dolayı, sizlerle birlikte olmaktan dolayı memnuniyetimi bir kez daha ifade ediyorum.

Hatırlarsanız, geçen yıl 6. Sanayi Kongresi'ne katıldığım zaman, ben daha yeni Sanayi ve Ticaret Bakanı olmuş ve o toplantıda Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın, belki de geçmiştekenden daha farklı olarak, sanayi ve ticaret hayatında ve ekonomik hayatta çok daha önemli roller üstleneceğimizi ifade etmiştim. Üretim yapımızdaki dönüşümü yönlendirecek sanayi stratejilerinin hazırlanması ve buna uygun sanayi politikalarının uygulanmasından sorumlu Bakanlık olacağımızı belirtmiştim. Ülkemiz için en doğru ve en etkin sanayi politikasını tasarlamak ve uygulamak, biraz evvel değerli başkanlarımın dile getirdiği gibi ve benim de yıllarca sizlerle beraber söylediğim gibi, sanayi envanterini gerçekleştirmek için Bakanlık olarak, her türlü olumsuz duruma rağmen, sanayi envanterini, sanayi stratejisini, sektörel rekabet gücü analizini yapacağımızı ifade etmiştim.

Aradan tam bir yıl geçti ve ben, bir yıl sonra, böylesine önem verdiğim bir kongrede yine sizlerle beraberim. Şunu çok net ifade edebiliyorum ki, şu geçen bir yıl içerisinde arkadaşlarımla beraber, yaz-kış demeden gece gündüz çalıştık ve hiçbir anımızı, hiçbir saniyemizi boş geçirmeden, belki de hayatım boyunca çalışmış olduğum dönemlerin hepsinden fazla çalıştığım bir dönemde sizlerin karşısına çıktım. Bugün, Cumhuriyet tarihinin bir ilk çalışmasını, Girişimci Bilgi Sistemi'ni gerçekleştirmiş, 2.010.000 işletmenin oluşturduğu 3.800 sektörün bir taraftan yol haritasına, radarına, her türlü bilgi ve belgeye sahip ve bir taraftan da rekabet gücü analizleri ve sektörel rekabet analizlerini, sanayi stratejisini yapmış bir Bakan olarak karşınızdayım.

Özellikle Türkiye için bundan sonrasında çok önem arz edecek ve küresel krizin etkilerinin ne olacağını, hangi sektörlerin etkileneceğinin tartışılacağı bir ortamda bir radar, bir kılavuzluk görevi görecek Girişimci Bilgi Sistemi'ni tamamlamış, altyapısını oluşturmuş ve bugün sizlerle beraber bunun detaylarını paylaşacak bir durumda olduğum için memnuniyetimi ifade etmek istiyorum. Bu çalışma, gerçekten çok önemli bir çalışma ve en büyük özelliği, Türkiye'nin sanayi hamlesinin önündeki duvarı yıkan bir çalışma olmasıdır.

Bunun arkasından çok önemli bir çalışma daha gerçekleştirdik. Yine Cumhuriyet tarihinde bir ilk olarak, öncelikle Avrupa Birliği'nin bir gereği ve müzakere

faslının kapanış kriteri olan 7 sektörle ilgili Sanayi Stratejisi Belgemizi hazırladık.

Hemen bunun arkasından, 22 imalat sektörünü ve 5 hizmet sektörünü kapsayan 27 sektörümüzün Rekabet Gücü Analizlerini hazırladık.

Bu çalışmalarımızın tamamını Ekim ayı sonu itibarıyla bitirdik. Özellikle bu çalışmalarımızın bitirilmesinde bize çok büyük katkıda bulunan TOBB ve benim eski ve eskimeyen dostum değerli Başkanı'na, bizimle verilerini paylaşan tüm kurum ve kuruluşlara huzurlarınızda teşekkür etmek istiyorum. Bu yapmış olduğumuz çalışmaları, özellikle sizlerin de dahil olduğu birçok sivil toplum kuruluşuyla paylaştık. Geçtiğimiz hafta, Oda ve Borsa Başkanlarımızın tamamının katıldığı bir toplantıda bu bilgilerimizi paylaştık. Ekonomi Koordinasyon Kurulu'nda, Bakanlar Kurulu'nda yapmış olduğumuz bu çalışmayı ortaya koyduk.

Biliyorum ki, bugün sadece Türkiye'nin değil, dünyanın içinde bulunduğu durum, bizim aslında iki aşamalı bir strateji ortaya koymamızı gerektiriyor. Bunun birincisi, dünyanın yaşadığı küresel krizin, doğru yöneltmesine dönük, bugün sizlerin de bahsetmiş olduğu, kısa vadeli bir stratejidir. İkincisiyse, biraz önce değerli başkanlarımın da ifade ettiği gibi, hiçbir krizin sonsuza kadar devam etmeyeceği gerçeğinden hareket ederek, bu krizin olası etkilerini dikkate alan, uzun vadeli bir gelecek tasarımı yapacak stratejidir.

Bugün Bakanlık olarak, her iki stratejiye de sahip durumdayız. Küresel krizin, reel sektörü nasıl etkileyeceğine dönük olarak, kur riski, finansman riski, iç pazar ve dış pazar daralması parametreleri çerçevesinde, şu anda 224 sektörümüzün analizleri yapılmış ve başka Ekonomi Koordinasyon Kurulu olmak üzere, Bakanlar Kurulumuza sunulmuştur. Bu çerçevede hangi önlemlerin alınması gerektiği, ilgili tüm kurum ve kuruluşlarımızla ortak akıl çerçevesinde paylaşılarak hazırlanmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

Bunun yanında, biraz evvel ifade ettiğim gibi, geleceğe dönük yol haritasının çok önemli altyapı haritasını oluşturan girişimci bilgi sistemi ve sanayi stratejisi, yani Türkiye'nin gelecek tasarımı hazırlanmıştır. Ancak biliyorum ki, bugün hepimizin gündeminde, dünyada yaşanan küresel kriz ve bunun Türkiye'yi nasıl etkileyeceği yer alıyor. O nedenle bugün, bu krizin Türkiye'yi nasıl etkileyeceğine dair analizimizi sizlerle paylaşmak istiyorum.

Günümüz küresel ekonomisinin belirleyici özelliği, her ülkenin küresel ekonomiye, uluslararası değer zincirlerinde yer almak yoluyla eklenmesi gereğidir. Ülkelerin bu zincirlerde üretilen katma değerden aldığı pay, esas itibarıyla iş bilgisi ve verimlilik düzeyine bağlıdır. Bugün

geldiğimiz noktada, tüm ülkeleri, küresel ekonomiye entegre olma kapasitelerine göre etkisi alan ve alacak olan bir krizle karşı karşıyayız. Bugün tüm dünyanın yaşadığı bu finansal kriz, aslında yalancı bir zenginlik masalının, bir sanal saadet zincirinin yıkılmasıdır, çünkü saadet zinciri, hepimizin bildiği gibi, yapay olarak şişirilmiş bir refah üzerine kurulmuştu. Bugün şişirilen balon patladı, artık her şey ortaya döküldü. Bugüne kadar kitaplarda teorik boyutuyla tartışılan olumsuzluklar, artık tüm dünya vatandaşlarının yaşamlarında ciddi manada hissedilir seviyeye gelmiştir.

Günümüz kapitalist insanının dört ayrı kimliği vardır: yatırımcı, girişimci, tüketici, vatandaş. Aynı insan yatırımcı kimliğiyle daha fazla getiri, girişimci kimliğiylese daha fazla kâr peşinde koşarken, tüketici olarak da en ucuz en kaliteli ürünü ve hizmeti elde etmek ister. Yine aynı kişi, vatandaş olarak da, demokrasi, refah ve toplumsal eşitlik gibi beklentilere sahiptir. Bu son finansal krize kadar, hepimiz bu dört sanal elbisenin aynı gardıropta durmasının ve aynı kişi tarafından giyilip çıkartılmasının gayet mantıklı olduğunu kabul ettik. Diğer üç elbise o kadar güzeldi ki vatandaş kıyafetini yalnız sandık başına giymeyi uygun gördük. Bir anlamda, dünyanın gözü kör, kulağı sağır olmuştu. Bütün sanal elbiseler o kadar güzeldi ki, aslında hiç kimse, bir gün çıplak kalacağımızı düşünmedi, farkına bile varamadı. Son finansal krizde, ekonomilerin, insanların çıplak kalmasının belki de en büyük nedeni, yatırımcının, yatırımcı kimliğinin içine girdiği hırsın, girişimcilik gerçeklerinin, tüketicilik duyarlılıklarının ve vatandaşlık sorumluluklarının önüne geçmiş olmasıdır.

Açık konuşmamız gerekiyor ki, bugün yaşanan krizin sorumlusu, ekonominin tamamına hâkim olarak onu saptıran finansal kapitalizmdir. Bunun adını iyi koymak durumundayız. Özellikle son 10 yıldır, kimin elinin kimin cebinde olduğunu belli olmadığı bir işleyişte, dünya finans piyasalarının harika çocuklarının icraatları, bardağı taşıran son damlalar olmuştur. Bu harika çocukların yaratmış olduğu yeni tipte kıymetli kağıtlar aracılığıyla türev piyasalarda gerçekleştirilen işlemlerin hacmi, dünyada yaratılan yıllık hasılayı defalarca katlayan meblağlara ulaşmıştır. Var olan sistemde, giderek aşırı hale gelen kâr ve getiri ihtiyacı için alınmak zorunda olunan riskler maalesef saklanmıştır. Riskler dağıtıldığında, bu risklerin yok olduğuna inanılıyormuş gibi davranılmıştır. Bankaların, tasarrufları artırmak ve kredi risklerini analiz etmek olan asli işleri yerine, pazarlarda spekülasyonlarla uğraşmalarına izin verilmiştir. Girişimcilerden, sanayicilerden ve KOBİ'lerden çok maalesef spekülatörler finanse edilmiştir. Spekülatif fonlar ve kredi değerlendirme kuruluşları, hiçbir kontrole tabii olmaksızın kendi hallerine bırakılmıştır. Tüm bu olgular, bir tarafta muazzam derecede artan ve karmaşıklaşan bir dünya ticaretine, öte yandan da ondan defalarca hızlı büyüyen mali bir spekülasyon denizine işaret etmektedir. Buna rağmen, dünyada bir değer yaratılmıştır ancak bu değer, verimlilik temeline odaklanan bir yönetim

anlayışından daha ziyade, finansal piyasa odaklı bir yönetim anlayışının ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum bize, bugüne kadar yaratılan değer, aslında üretim ya da verimlilik kaynaklı bir değer olmadığını, çok net şekilde ortaya koymuştur.

Kapitalizme ve modernizme yöneltilen bir eleştiri olarak literatürde yer alan, "Katı olan her şey buharlaşır" önermesi, aslında daha sonra post-modernizmin de önerdiği bir söylem olmuştur. Bu krizde gördük ki, 4-5 ay içerisinde tüm dünya ekonomilerinde aslında görümüzün önünde pek çok şey buharlaşmıştı. Belki de buharlaşan, aslında katı olan şeyler değil, bizim katı olduğunu zannettiğimiz şeylerdi. Tekrar anladık ki, ekonomilerde katı ve kalıcı olan tek şey var: İstikrarlı, çevreye ve emeğe saygılı, yenilikçi üretim. Yani reel sektördür, yani sanayidir, yani ticarettir.

Sanayileşme, bir ülkenin kalkınmasında, vatandaşların gelir düzeyinin yükselmesinde en önemli, en öncelikli yere sahiptir. Bu nedenle, sanayileşme, öncelikle sömürgeciliğe dayanan refah sürecinin sona erdiği II. Dünya Savaşı sonrasında, aslında her ülke için en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. Ancak kabul etmeliyiz ki, her ülkenin avantajları ve izlediği yol, birbirinden farklı olmuştur, farklı olacaktır. Örneğin Almaya ve Japonya'nın sanayileşme serüveni 1870'lerde başlamasına rağmen, her iki ülke de, sizlerin de bildiği gibi, II. Dünya Savaşı'nda yerle bir olmuştur. Ancak buna karşın, Amerika'nın da etkisiyle dayanışmacı ve rekabet odaklı bir yapısal dönüşüm geçiren Almanya, bugün en büyük ekonomiler içinde yer almıştır. Aynı şekilde Japonya, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı öncülüğünde, ana sanayisini ve diğer sektörlerini, finans sektörüyle entegre ederek, sanayileşmedeki yerini almıştır. Herhangi bir doğal kaynağa sahip olmayan Japonya'nın başarısını, devlet destekli büyük şirketler şebekesi yaratmaya indirgemek, bana göre yanlış olacaktır, çünkü bu başarının temelinde, sürekli gelişmeye ve uzun vadede uluslar arası rakiplerinden daha iyi olmaya odaklanan bir zihniyet vardır. Nitekim Japonların, iş süreçlerindeki bu başarısı, Kaizen olarak dünya literatürüne girmiş ve Batı tarafından da kopyalanmıştır.

Aynı şekilde Batı'ya baktığımızda, Fransa'da daha çok devlet teşekkülleriyle sanayileşme gündeme gelirken, Amerika'da soğuk savaşın da etkisiyle, daha çok yeni ve stratejik alanlarda yoğunlaşan devlet alımlarına endeksli özel sektör büyümesi olduğunu görüyoruz.

70'li, 80'li yıllara baktığımızdaysa, Güney Kore, Singapur ve Tayvan, sanayileşme atağına kalkmış, Tayvan daha çok yabancı yatırımla küçük ölçekli işletmeleri ilişkilendirmeye çalışırken, Singapur, coğrafi konumunun avantajını, lojistik sektörü lehine kullanmayı başarmıştır. Güney Kore'deyse, yine devlet destekli büyük şirketlerle sanayileşme gündeme gelmiştir. Güney Kore, şirketlerin uluslararası alanda başarılı olması için, onları bilinçli olarak rekabetle terbiye etmiştir. 2000'li yıllara

geldiğimizde, bir yandan eğitim sistemine yatırım yaparak, bir yandan serbest ticaret ve teknoloji bölgeleriyle seçici bir şekilde ve koşullara bağlı olarak yabancı yatırımcı çekmeyi başarmış, aynı zamanda büyüklüğünün verdiği avantajı ciddi manada kullanmıştır. Örneğin Çin, telekomünikasyon alanında yalnızca bir yabancı şirkete belirli bir süre boyunca, en yeni teknolojinin bir altında üretim yapması koşuluyla Çin piyasasına girme imtiyazını tanımıştır.

Tüm bu örnekler baktığımızda, çıkardığımız ortak bir sonuç vardır: Her ülkenin, farklı koşulları, kaynakları, politikaları vardır ve her ülke, farklı yollardan geçerek sanayisinde yapısal dönüşümü gerçekleştirmiş, uluslararası rekabet gücünü kazanmıştır. Bir başka deyişle, tek tip bir yöntem ve bir mucize reçete söz konusu değildir. Her ülke, kendi yönetimini, kendi yöntemini mutlaka kendi bulmak zorundadır. Her ülkede devlet, sanayileşme açısından farklı şekillerde de olsa etkin rol oynamıştır. Ancak söz konusu rol, daha çok politika ve yeni pazarlara açılma, rekabet etmeyi öğrenme sürecinde şirketlere yol gösterme ve destek olma şeklinde gerçekleşmiştir. Altyapı ve eğitim, ön plana çıkan iki önemli unsur olmuştur. Bunun karşılığında da devlet, desteklediği şirketlerin ortaya koymuş olduğu performans kriterlerine uymasını beklemiştir. Özellikle Uzakdoğu ülkelerine bakıldığında, görülen bir başka önemli özellik de, devletin vizyonunun iç piyasaya yetecek şekilde oluşturması ve bunları korunması değil, doğrudan uluslararası piyasaları hedefleyen, gözü pek şirketlerin yaratılmasıdır. Bunun nedeni, kısmen iç pazardaki talep yetersizliği nedeniyle yeni pazarla bulma ihtiyacı kısmen de iç piyasada güçlü olmanın, uzun vadede yalnızca bir yanılısamadan ibaret olacağını anlaşılmasıdır.

Yine bu ülkeler açısından önemli olan bir diğer husus da, aslında başarının tanımında gizlidir. Başarı, gelişmiş ülkeler ya da şirketleri yakalamak, onlarla aynı seviyeye gelmiş olmak değil, onları geçmektir. Bu nedenle, kısa süren bir taklit ya da tersine mühendislik dönemini, orijinal fikirler, yenilikler izlemiş, bazı ülkeler, standartlara uyum sağlayan ülkeler olmaktan çıkıp standart belirleyen ülkeler haline gelmiştir. Ayrıca, tüm bu gelişmelerde önemli payı olan bir etken de, tabii ki toplumsal istikrardır. Almanya, Japonya, Fransa ve Amerika gibi ülkeler, II. Dünya Savaşı sonrasında demokrasi ve toplumsal dayanışma ruhuyla büyük bir başarı yakalamış; Güney Kore, Singapur, Tayvan ve Çin, bunu zaman zaman otokratik yöntemlerle sağlanan bir zorunlu dayanışmayla yapmayı başarmıştır.

Sanayileşmenin bu kısa öyküsünden sonra Türkiye'nin yolculuğuna baktığımızdaysa, II. Dünya Savaşı'ndaki kıtlık ve darlığı müteakip, 60'lı ve 70'li yılları ne şekilde geçirdiğimiz konusunda yorum yapmayı gerekli görmüyorum. Önemli olan, bu saatten sonra, önümüze net bir şekilde bakabilmektir. Geldiğimiz noktada, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olarak, Einstein'ın bir sözünü dikkate alarak yola koyulduk. "Sorunlarımız, o sorunlar ortaya

çıkıldığında sahip olduğumuz bilgi seviyesiyle çözebilir miyiz?" dedik. Dolayısıyla, Bakanlığımızın sanayi ve ticaret alanındaki sorunlara çözüm bulabilmek, etkin politikalar oluşturabilmek amacıyla bu alanlardaki bilgi düzeyini sürekli artırması gerektiğine hiç şüphe yoktur. Bu çerçevede, gerekli bilgi altyapısının oluşturulması, diğer kurumlarla koordinasyon tesisi, ekonominin, özellikle de sanayi ve ticaretin gitmesi gereken yolun belirlenmesi, sorunların sistematik bir şekilde tespit edilerek giderilmesi amacıyla, Bakanlık olarak Girişimci Bilgi Sistemi'ni kurduk, Sanayi Stratejisi Belgesi'ni hazırladık ve kritik olduğuna düşündüğümüz 27 sektöre ilişkin Rekabet Gücü Analizlerini hazırladık.

Bakanlık olarak, ülkemiz için gerçekten çok ciddi, çok önemli, çok büyük hedeflerimiz var. Avrupa ve Avrasya'nın hizmet ve üretim üssü şeklinde tasarladığımız sanayi vizyonunun en önemli ayaklarından biri, teknolojik alanda ve önemli bir yatırım üssü olan bir Türkiye modelidir. Bu stratejik hedefin ne kadar isabetli olduğunu, aslında çevremize baktığımızda görüyoruz. Dünyanın dev şirketleri, yatırımlarını çevre ülkelere doğru kaydırmaya başlamıştır. Amerika ve Avrupa'dan 200'den fazla küresel şirketin katıldığı bir ankette, şirketlerin %38'i Ar-Ge çalışmalarını Avrupa ve Amerika'dan Çin ve Hindistan'a kaydırmak istediğini belirtmiştir. Küresel şirketlerin bu tercihlerinin ardındaki temel neden, bu ülkelerdeki yetişmiş, nitelikli işgücüdür. Ben inanıyorum ki, Türkiye, eğitilmiş genç nüfusuyla, gerekli altyapı oluşturulduğu takdirde – oluşturulacaktır da – Ar-Ge yatırımları açısından çok önemli bir yatırım üssü olacak potansiyele sahiptir. Bu çerçevede, bundan dört ay önce çıkartmış olduğumuz Ar-Ge Yasası, ülkemizin ve hükümetimizin Ar-Ge konusunda gelecekte nasıl politikaları olacağına çok önemli bir örnektir. Ar-Ge çalışmalarına vergi muafiyetinden kamu yüklerinin azaltılmasına kadar dünya örneklerinden çok daha fazla nitelikli destekler veriyoruz. Nitekim bu kanun çıkalı dört ay olmasına rağmen, ilk dört ay içinde gerek ulusal, gerek uluslararası 25 firma, 2009 yılında yaklaşık 1,5 milyar YTL'lik yeni Ar-Ge harcaması yapacağını ve bu Ar-Ge üslerinde 3.000 Ar-Ge personeli istihdam edeceğini bize belirtmiş ve bununla ilgili evraklarını vermiştir.

Strateji Belgesi'nde ortaya koyduğumuz vizyonu yakalaması açısından nitelikli işgücü gerçekten çok önemlidir ve bugün Türkiye'nin en önemli sorunlarından bir tanesi, her fırsatta ifade ettiğim gibi, işgücünün arzı ve talebini ortak noktada buluşturmadır. Sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün bugüne kadar net bir şekilde ortaya koyulamamış olması, bu sorunun bugüne kadar çözülememesine yol açmıştır. Yaptığımız çalışmalarla, hangi sanayi dallarında ne türden işgücüne ihtiyacımız olduğu belirgin hale geldikten sonra, nitelikli işgücünün önündeki önemli bir engel ortadan kalkmış olacaktır. Bu sayede, Türk insanının zekâsı ve kabiliyetiyle sanayinin dinamizmi bir araya gelecektir.

Oluşturduğumuz bu vizyon ve çerçeve, gerçekten bunları ortaya koyan önemli bir belgedir. Bu belgede benimsenen vizyon, orta ve yüksek teknolojide, Avrasya ve Avrupa'nın üretim üssü olmaktır. Bu vizyona yönelik olarak, üç temel strateji belirledik:

1. Çok güçlü şirketler yaratmak,
2. Orta ve ileri teknoloji alanını artırmak,
3. Geleneksel sektörlerde yüksek katma değerli bir yapıya dönüşmek.

Güçlü şirket yaratma stratejik hedefinden başlayacak olursak, öteden beri ülkemizin temel problemlerinden bir tanesi, güçlü ve dünya ölçeklerinde şirketlere sahip olamayışımızdır. Güçlüden kasıt, ciddi üretim kapasitesine sahip, etkin ve verimli çalışan şirketlerdir. Verimlilik ve üretim artışları, sadece üretim kapasitesine sahip büyük firmaları değil, aynı zamanda hissedilir bir refah artışını da tetikleyecektir. Ancak, bugün küresel ekonominin ulaştığı noktaya geçmişten farklı olarak, tek başına güçlü ve firmalara sahip olmak, artık yeterli olmaktan çıkmıştır.

Gelişen, ilerleyen ve sürekli değişen teknoloji, büyüklük ve güçlülük tanımı da aslında farklılaşmıştır. Teknolojinin ağırlığı artmış, yalnızca sanayinin değil yaşamın her alanında kendisini hissettirmeye başlamıştır. Nitekim bu durum, başta Amerika olmak üzere pek çok ülkenin ekonomisini de önemli değişikliklerle karşı karşıya getirmiştir. Amerika'da, 1970'li yılların ortasından itibaren büyük firmaların gücü sarsılmaya başlamıştır. O yıllarda endüstrinin ilk beşinde yer alan firmaların ileriki dönemlerde de yerinin sağlam olacağı düşünülüyordu. Ancak yapılan bir çalışmada, Amerika firmalarından kendi endüstrilerinde ilk beşte yer alanların, takip eden beş yıl boyunca bu pozisyonlarını kaybetme ihtimalleri, 80'li yıllarda onda bir gözükürken, bu oran 2000'li yıllarda dörtte bire kadar yükselmiştir. Bir diğer belirleyici husus da, küreselleşmenin, hem şirket büyüklüklerini hem de teknolojinin gelişme ve yayılma hızını yükseltmiş olmasıdır.

Üçüncü stratejik unsur olarak özellikle geleneksel sektörlerde yüksek katma değerli yapıya dönüşmeyi belirttim. Aslında bu ifade kendi içinde kritik bir önermeyi de barındırıyor. Bu önerme, geleneksel sektörlerden kopuş yerine katma değerli bir yapıya dönüşümü sağlamaktır. 2004 yılında, Colombia Üniversitesi profesörlerinden Martin, 1870 yılından 2000 yılına kadar Amerikan gayri safi milli hasılasının yıllık ortalama büyüme hızını hesaplamıştır. Biraz önce değerli TOBB Başkanımız ve değerli başkanlarımız, büyümenin önemini özellikle vurgulayarak ifade ettiler. Bu anlatacağım örnek, bunun ne kadar önemli olduğunu somut olarak çok net ortaya koyacak bir örnektir. Yapılan bu çalışmaya göre, Amerikan ekonomisi 130 yıl boyunca yıllık ortalama %1,8 büyümüştür. Çalışmanın can alıcı noktası şu sorudur: Acaba Amerika 1870 yılından itibaren, %1,8 yıllık büyüme yerine %0,8 büyümüş olsaydı, 2000 yılına kadar ne kadar gayri safi milli hasılaya sahip olurdu? Yapılan bu çalışma

göstermiştir ki, Amerika'nın büyüme hızındaki yıllık azalma, 2000 yılında kişi başına 9.450 dolarlık gayri safi milli hasılaya sahip bir Amerika'yı ortaya çıkarmaktadır. Bu da Amerika'yı, 150 ülke içerisinde 45. ya da daha açık bir ifadeyle, gayri safi milli hasıla sıralamasında Meksika ve Polonya ile çok yakın bir ülke yapacaktı. Bu çalışma, aslında küçük gibi görünen katma değer artışlarının toplamda ve uzun dönemde çok anlamlı hale gelebileceğini gösteriyor. Bu nedenledir ki, sanayi stratejisinin katma değere odaklı bir hedefinin varlığı oldukça önemlidir ve bunu temin etmeye yönelik politikalar, ülke ekonomisi açısından son derece önemlidir.

Biraz önce ifade ettiğim gibi, yol haritasını, Girişimci Bilgi Sistemi'ni, küresel kriz karşısında sektörel analizlerimizi ve Türkiye'nin gerçeklerini dikkate alarak tasarlamaya çalışıyoruz. Elbette ki dünyanın yaşadığı küresel krizden bağımsız hareket edemeyiz. Kaldı ki bağımsız da değiliz. Ancak şunu herkes çok iyi bilmelidir ki, küresel kriz, dünya finans piyasalarını alt üst eden bir döneme doğru giderken, biz düzenleyici ve denetleyici altyapımızı güçlendirip finans sistemimizi kontrol altına alıyorduk. Sayın Başkan'ın da ifade ettiği gibi, bütçe açıklarımızı, borç yükümüzü, yasal altyapımızı, uluslararası kabul görmüş kriterlerden daha sağlam bir hale getiriyorduk. Bunun yanında, böylesine küresel bir kriz ortamında nereye gideceğimizi bildirecek, önemli bir radar görevi görecektir Girişimci Bilgi Sistemi'ni yapıyorduk. Gelişmiş ülkelerin bugün yaşadığı sıkıntıya karşı alabileceğimiz önlemleri gerçekleştirebilmek için biz bunları hazırlıyorduk.

Girişimci Bilgi Sistemi, özellikle de bize hangi fırtınalarla karşı karşıya kalacağımızı belirteceğini birkaç örnekle ifade etmek istiyorum. Girişimci Bilgi Sistemi ile 2007 yılı cirosunun 1,7 trilyon YTL, satış kârımızın 98,7 milyar YTL ve ortalama satış kârlılığımızın %6, borç-aktif ortalamamızın %55 olduğunu ve bunun sektörel ayrımlarını biliyorsak, hangi sektörün olası fırtınaya ne kadar hazırlıklı yakalandığı konusunda fikir sahibiyiz diye düşünüyorum. Türkiye'de var olan ve her türlü verisini elimizde bulundurduğumuz 2.010.377 işletme içinde, aktifi 100 milyon ve üzerinde olan sadece 1.546 firma var. 2.010.377 firmanın oluşturduğu toplam 98,7 milyar YTL'lik kârın 50 milyar YTL'si sadece bu 1.546 firma tarafından yapılmıştır. Geriye kalan 48,7 milyar YTL'lik kâr ise 2.008.831 işletme tarafından paylaşılmıştır. Kabul etsek de etmesek de, küresel kriz olsa da olmasa da, bizim ciddi manada ölçek sorunumuz var ve kârlılığımız oldukça düşük. Bizim, küresel kriz olarak, hem kamu hem de özel sektör olarak yapısal sorunlara eğilme ihtiyacımız var. Şu anda Girişimci Bilgi Sistemi ile sektörlerimizin gerek yabancı para cinsinden, gerek Türk Lirası cinsinden uzun ve kısa vadeli borçlarını ve aktiflerini nasıl finanse ettiğini, böyle bir kriz ortamında sektörlerimizin kur riski, finansman riski, iç pazar ve dış pazar daralması noktasında nasıl etkileneceğini çok net bir şekilde elimizde bulundurduğumuzu ifade etmek istiyorum. Eylül 1009 itibarıyla Bakanlığımıza gelecek

15 gün içindeki verilerle, 2008 yılının ilk dokuz ayında sektörlerimizi, biraz önce ifade etmiş olduğum başlıklar altında tek tek analiz etme, MR'larını çekme imkânına sahip olacağız.

Bugüne kadar, bu ülkede gerçekte kaç firma var, nerede üretim yapar, nerede ticaret yapar, işletmelerimizin ne kadar kapasitesi vardır, ne üretir, nerede üretir, ne kadar elektrik tüketir, ne kadar Ar-Ge yapar, ne kadar işçi çalıştırır, onlara ne kadar ücret öder, sermayesi, aktif, cirosu, kârı, zararı ve borcu ne kadardır bilinmezdi. Ama şu anda Bakanlık olarak, sektör sektör, il il bu bilgilere sahip olduğumuzu, bunları an be an izlediğimizi tekrar ifade etmek istiyorum.

Buradan hareketle, yaptığımız bir çalışmayı bugün sizlere ilk defa paylaşmak istiyorum. Girişimci Bilgi Sistemi'nin vermiş olduğu bu imkânlar çerçevesinde, Bakanlığımız bünyesinde bir Sektörel İzleme ve Değerlendirme Merkezi kurduk. Buradaki uzman arkadaşlarımızla beraber sektörlerimizi an an izliyor ve olası bu kötü gelişmelerden nasıl etkilenecekleri konusunda önemli çalışmalar yapıyoruz.

Artık hepimizin giyindiğimiz sanal elbiselerle, büründüğümüz kimliklerden sıyrılıp ülkemiz için, işletmelerimiz için, vatandaşlarımız ve sonuçta kendimiz için gerçek kimliklerimize bürünme, gerçek kimliklerimizle yüzleşme vaktimiz gelmiştir. Ben, hazırladığımız sanayi stratejimiz doğrultusunda dünyayla rekabet eden bir Türkiye hayal ediyorum. Biraz önce, değerli Başkanlarımızın söylediği gibi, Cumhuriyet'in 100. yıldönümünde dünyanın ilk 10 ekonomisi arasına giren bir ülke hayal ediyorum ve bu hayali de küresel kriz dahil hiçbir şeyin engellemeyeceğine yürekten inanıyorum. Bugün olduğumuzdan daha iyi durumda olacağımızdan, bugün yaptığımızdan daha iyisini yapacağımızdan eminim, çünkü gerçekten bu konuda reel sektör, özel sektör ve sizlerin dinamiklerine güveniyorum. Bunun için, Sanayi ve Ticaret Bakanı olarak Türkiye'nin gelecek tasarısını yapıyoruz diyorum.

Çok sevdiğim ve her fırsatta ifade ettiğim bir sözle konuşmamı bitirmek istiyorum: Tarlada izi olmayanın harmanda sözü olmaz. Unutmayalım ki, bugün tarlaya iz bırakanlar, geleceğin Türkiye'sinde söyleyecek sözü olacak insanlar olacaktır. Her zaman olduğu gibi istikrara, güvene ve morale ciddi manada ihtiyacımız olduğunu, bunların gelip geçeceğini, gerek 1994, gerek 1991, gerek 1999 ve 2001 krizlerini yaşamış ve bu krizlerden başarıyla çıkmış reel sektörlerimize yani sizlere fazlasıyla güvendiğimizi tekrar ifade ediyor, hepimizi sevgi, saygı ve hürmetle selamlıyorum.



1. GÜN KONUK KONUŞMACI

Küresel Dinamiklerden Avantaj Yaratmak

Dr. Peter Cornelius

Küresel Araştırmalar Başkanı, Alpinvest Partners

Dr. Peter Cornelius

Küresel Araştırmalar Başkanı, Alpinvest Partners

Küresel rekabet konusunda dünyanın önde gelen ekonomist ve uzmanlarından biri olan Dr. Peter Cornelius, dünyanın en önemli ekonomik kurumlarında üst düzey görevlerde bulunmuştur.

Cornelius, finans dünyasının en büyük girişim sermayesi kuruluşlarından biri olan Alpinvest Partners'ın küresel araştırmalar başkanlığını yapmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabet Programına, Baş Ekonomist sıfatıyla başkanlık yapmış, ekonomik büyüme ve kalkınma konulu Küresel Rekabet Raporu'nun editörlüğünü yürütmüştür.

Royal Dutch Shell'in Baş Ekonomisti olarak, küresel trendleri analiz etmiş, özellikle petrol ve gaz sektörlerinde yapısal değişiklikler konusunda öneriler geliştirerek, şirketin küresel ve bölgesel iş stratejilerinin belirlenmesine katkı sağlamıştır.

Deutsche Bank'ta Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Başkanı, IMF'de Kıdemli Ekonomist olarak görev alan Dr. Cornelius, 1993-1995 yılları arasında IMF'nin daimi temsilcisi olarak Litvanya'da bulunmuştur. Alman Ekonomik Danışmanlar Konseyi'nde İktisatçı, UNIDO, Avrupa Birliği, Alman Varlık Yönetimi Kurumu'nda Danışman olarak görev yapan Cornelius, Brandeis Üniversitesi ile WHU Koblenz İşletme Fakültesinde öğretim üyeliği görevlerinde bulunmuştur.

Aynı zamanda Vlerick Leuven Gent Management School'da misafir öğretim görevlisi olarak yer almakta ve Berlin'de bulunan Avrupa İş ve Teknoloji Enstitüsünde (European School for Management and Technology) dersler vermektedir.

Dr. Cornelius, Bruce Kogut ile birlikte Dünya Ekonomik Forumu, INSEAD ve Wharton İşletme Okulu tarafından desteklenen "Küresel Ekonomide Kurumsal Yönetim ve Sermaye Akımları" adlı kitabın editörlüğünü yapmıştır. Bu çalışma, uzman ekonomistlerin, politika yapımcılarının ve iş dünyasının önde gelen liderlerinin kurumsal yönetişim uygulamalarının gelişmekte olan ölkelerde yatırım ortamına etkilerine yönelik analizlerine yer vermektedir. Kitap, finansal krizler, uluslararası risk yönetimi ve küresel rekabet konularına ilgili duyanların mutlaka okuması gereken bir yayın olarak değerlendirilmektedir.

Londra Ekonomi ve Siyasi Bilimler Okulu'nda (London School of Economics and Political Science) ekonomi ve felsefe tahsili yapan Dr. Cornelius, doktorasını Göttingen Üniversitesinde iktisat üzerine tamamlamıştır.

Peter Cornelius

Küresel Araştırmalar Başkanı, Alpinvest Partners

Saygıdeğer konuklar, bu çok önemli kongreye katılmaktan çok mutlu olduğumu belirtmek isterim. Bu 7. Sanayi Kongresi, aslında çok önemli bir zamanda gerçekleşiyor. Kişisel olarak ben, 15 aydır krizin içinde olduğumuzdan biraz telaş içindeyim, sanırım sizler de öylesiniz. Küresel dinamikler ve bunların Türk ekonomisi üzerindeki etkileri hakkında konuşmam istendiğinde, sanırım orta ve uzun vadede bir görüş oluşturulması amaçlanıyordu. Son birkaç aydır ve haftadır, durum biraz değişti ve artık daha kısa vadeye odaklanıyoruz. Uzun vadeyi ve dünyanın büyük bölümünde yaşanan krizi tabii ki unutmamalıyız ama kriz ortamında olduğumuz için uzun vadeyi çok net göremeyebiliyoruz. Sonuç olarak, programı biraz değiştirdik ve kısa vadeli bir program haline getirdik.

Öncelikle küresel kredi çıkmazından, bunun nedenlerinden ve etkilerinden bahsetmek istiyorum. 15 ay geçmesine rağmen, nedenlerin tam olarak anlaşılmadığına inanıyorum. İkinci olarak Türk ekonomisinin krize karşı ne kadar hassas olduğuna bakmak istiyorum. Bu sabah, bunun ilk küresel finansal kriz olduğu çeşitli kereler vurgulandı. Evet bu, menkul kıymetleştirme (securitization) çağında yaşanan ilk küresel finansal kriz ve Türkiye de bu küreselleşme sürecinin bir parçası olduğundan bir miktar etkilenmesi söz konusu. Son olarak, mevcut duruma ve Türk ekonomisi için orta ve uzun vadeli olasılıklara, büyüme potansiyelini açığa çıkarmak için neler yapılması gerektiğine bakacağım.

Durumun karmaşık olduğunu düşünebilirsiniz ve bunda da haklısınız. Bence bu krize menkul kıymetleştirme (securitization) süreci neden oldu ve ABD mortgage piyasasında başladı. Borç verenler, mortgage'ı defter üzerinde tutmak istemedi ve bankalara sattı. Ancak bankalar da bu borcu kendi defterlerinde tutmak istemedi. Sonuçta, mortgage borcunu menkul kıymetleştirdiler, farklı risk varlık sınıflarına göre ayırdılar ve üçüncü taraflara sattılar. Özel yatırım araçları ya da kanalları adı verilen yeni kurumlar kurdular ve kısa vadeli borçlar çıkarttılar. Bu varlıklar onlara aktarıldı ve kısa vadeli borçlanma söz konusu oldu. Yükümlülükler bakacak olursak, bankadan bunların alınması söz konusudur. Burada yine yatırımcılar olduğunu görüyoruz.

Kişiler de, riskler dağıldığında kendileri için söz konusu olan riskin azalacağını ve bu sayede rahat olacaklarını düşündüler ama gerçekte risk dağıtıldı, bütün dünyaya yayıldı ve Avrupa'daki bankalar da aslında mortgage'ı Amerika'daki bankalardan daha fazla kullandılar. Bu nedenle aslında risk dağılmadı, daha fazla yayıldı ve sonuçta şu anda küresel bir mali kriz durumu içindeyiz.

"İş adamları hiçbir zaman kendi yataklarında ölmezler, onları hep bankalar öldürür," diyor. Böyle bir durumu burada da görüyoruz. Bu menkul kıymetleştirme süreci devam etti ama daha sonra federal rezerv enflasyondan korkmaya başladı ve bunun sonucunda da federal fonun faiz oranlarında %425 oranında bir artış meydana geldi. Fonların kullanımında değişiklikler meydana geldi ve mortgage'lar da çok fazla yükseldi, artık bunlara para

anlamında gücün yetmemesi söz konusu oldu. Burada konut fiyatlarının da artmış olduğunu görüyoruz. Bütün bu hikâye bu şekilde başladı.

Daha sonra kısır bir döngü oluştu. Konut fiyatlarında değişiklikler meydana geldi ve mortgage kredi kayıpları oluştu. Özellikle bankalar, bu kayıplardan mağdur oldular ve sermayeleri bundan etkilendi. Bunun ardından farklı bir sürece girildi ve kredi tedariki etkilendi. Yine hane ve iş ortamında harcamaların değiştiğini görüyoruz. İstihdam azaldı, yani işsizlik ortaya çıktı. Konut fiyatları da düşmeye devam etti. Böyle kısır bir döngü var.

(Şekil 1)

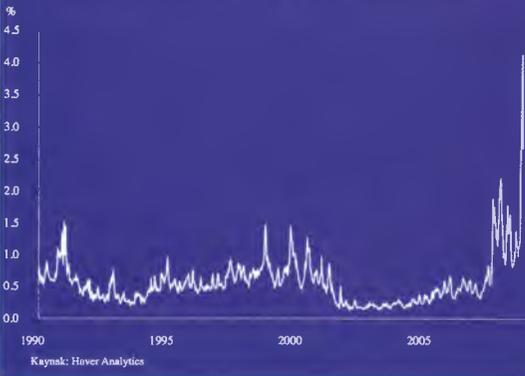


Bu tür bir durumda hangi ekonomi politikasının uygulanması gerekiyor? Bunlardan biri para politikasıdır ve sermaye artırımıyla yapılır. ABD'de faiz oranları çok agresif bir şekilde azaltıldı, %1'in bile altına çekildi. Avrupa'daki Merkez Bankaları bunun biraz gerisinde kaldılar. Avrupa Merkez Bankası'nın yarın da böyle bir indirim yapmasından bahsediyoruz. Burada piyasada para akışını sağlamak için, likiditeye ve bankaların sermayelerini artırmalarına odaklanıldı. Bazı ülkelerde hükümetler, bankaların sermayelerine katkıda bulunarak bu sürece katıldı, bu tür bir destek verdi. Bu noktada uygulanabilecek bir ekonomi politikası, mali politikadır. Sanıyorum önümüzdeki yılın başlangıcında ABD'de çok önemli bir paket çıkacak. Bunun 700 milyon ila 1 milyar dolarlık bir paket olacağını ve 18-24 aylık bir süreçte yayılacağını düşünüyoruz. Bu aslında, şimdiye kadarki en büyük paket ve GSYH'nin de %6 ila %8'ine denk geliyor.

Bu grafikte 3 aylık dağılımı görüyoruz. Merkez Bankalarının da çok endişelendiğini, kötü bir dağılım olduğunu tespit ediyoruz. Burada para piyasasında güvenin azalması ve kalite açısından büyük bir değişiklik söz konusu. Bankalara baktığımızda, bankalar kendileri arasında borçlanmaktan kaçınıyor, bunu yapmayı reddediyorlar. (Şekil 2)

Para Piyasası Gelişmeleri

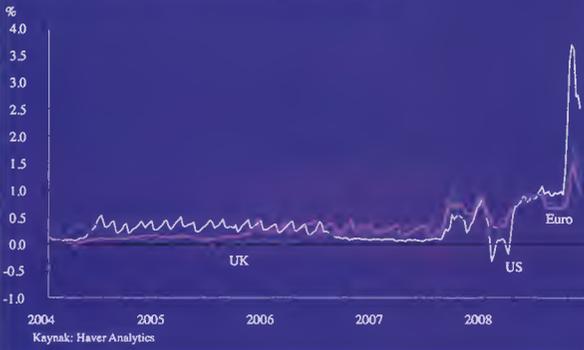
ABD: 3 aylık hazine bonosuna yayılmış bankalara arası faiz oranı



Bu grafikte bankalar arasındaki faiz oranları gösterilmiş, bu piyasa içerisinde çok agresif bir değişim olduğunu görüyoruz. (Şekil 3)

Bankalar Arası Faiz Oranları

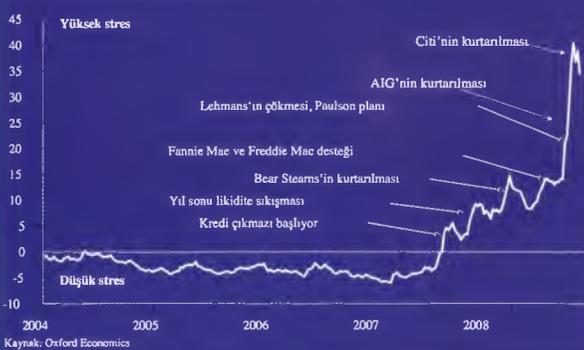
Bankalar arası resmi faiz oranlarının yayılması



Tahvil piyasalarında ve özsermaye piyasalarında mali bir stres olduğunu görüyoruz. Federal rezerv, Avrupa Merkez Bankası ve diğer kuruluşlar da bu mali stresi hissediyor. Geçtiğimiz 12 ayda sermaye piyasasında ve diğer piyasalarda büyük bir artış olduğunu görüyoruz. 2007'nin sonunda bir likidite sıkışması söz konusu. 2008 yılında, Fannie Mae ve Freddie Mac'e destek verildi. Bu hikâye içerisinde en önemli nokta da, sanırım, Lehman's'ın çökmesiydi. (Şekil 4)

Mali stres dalgalarının yükselmesi

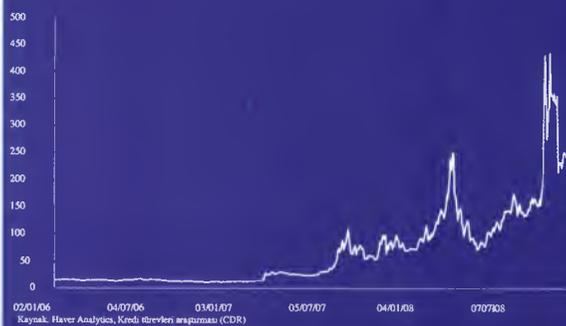
ABD: Mali stres göstergesi



Politika yapımcılar açısından risk değerlendirmesi ve riskin ortadan kaldırılması önem kazandı, çünkü para ve kredi piyasalarında neredeyse bir felç meydana geldi. Bu grafikte karşı tarafın risk endeksini görüyoruz. Sistemik başarısızlık riski gösterilmiş. Burada, ABD'deki en önemli bankaların isimleri yer alıyor ve risk endeksinin ne kadar artmış olduğu açıkça görülüyor. (Şekil 5)

Sistemik Başarısızlık Riski

Karşı Tarafın Risk Endeksi*



* CDR Karşı Taraf Risk Endeksi, 15 büyük kredi ihtiva satıcısının pazar yayılımına ortalamasıdır: ABN Amro Bank, Bank of America, BNP Paribas, Barclays Bank, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, HSBC, Lehman Brothers JP Morgan Chase, Merrill Lynch, Morgan Stanley, UBS ve Wachovia.

Bu grafik aslında, piyasaların büyük bir endişe içerisinde olduğunu gösteriyor. Yani, piyasa içinde bir kurumun çökmesi değil de bir bütün halinde mali piyasanın çökmesine ilişkin bazı endişeler var. Bu, yeni gelişmekte olan piyasalarda değil, aynı zamanda diğer piyasalarda da bir etkiye sahip olabilir ve riskin yayılması söz konusudur. 2008 yılına kadar çok etkilenmediklerini görüyoruz ama 2008 yılında, gelişmekte olan piyasalarda aniden çok büyük bir etki görülüyor ve riskin onlara da yayılması söz konusu oluyor. Böylece gelişmekte olan piyasalar çok zor bir durum içerisine giriyor. Bu, bizim gelişmekte olan piyasalarda gördüğümüz krizlerden oldukça farklı, çok daha ağır bir durum. Yaşadığımız küresel kriz, bu defa, gelişmekte olan piyasalarda ortaya çıkmadı ancak onları da etkisi altına almak üzere. (Şekil 6)

Risk Algıları

Küresel bono piyasaları: Risk yayılıyor

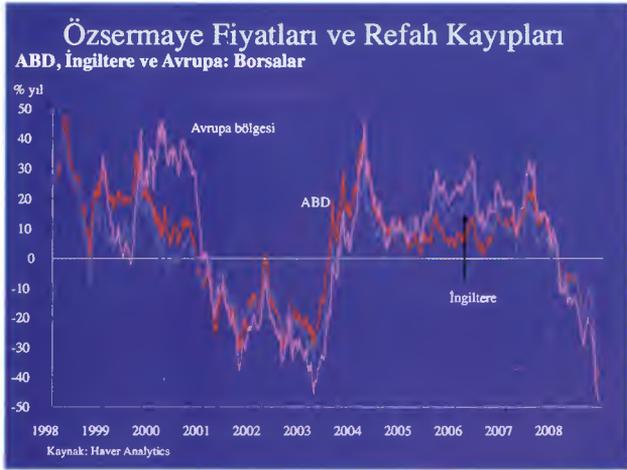
Yayılmının temel noktaları



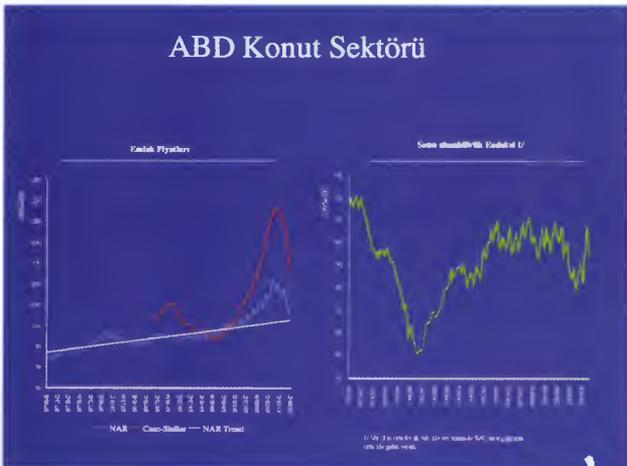
Borsada, hisse senedi piyasasında da aynı durum söz konusu. Ekim ayına bakacak olursanız, birçok hisse senedi, %20-25 oranında kayba uğramış. Daha gelişmiş ekonomiler de %25 oranında değer kaybetmiş. Bazı piyasalarda bu oran, %70'e kadar çıkıyor. Bu tabii, çok olumsuz bir durum. 2000-2001 yıllarında

telekomünikasyon sektörü dışındaki bazı sektörlerde problem vardı ama çok da büyük bir zorluk yaşanmamış, geçtiğimiz yıllarda hisse senedi fiyatları biraz daha çekici bir hal almıştı. Bu dönemde biz de dahil olmak üzere yatırımcılar, özel sermayeye yatırım yaptılar.

Geçtiğimiz hafta gelişmiş hisse senedi piyasalarında %6 ile %8 oranında gerileme meydana geldi, dün bile %2-3'lük bir gerileme oluştu. Bu tür bir durum, belirli varlıkların fiyatlandırılması açısından sorun yaratıyor, bu piyasalardaki kararsızlık gitgide artıyor. (Şekil 7)



Varlık fiyatlarındaki bu değişmelerden dolayı, Amerika'da konut sektöründe de çok büyük bir kayıp meydana geldi. Amerika'da toplamda 7 trilyon dolarlık bir kayıp var. Burada hesaplar farklılık gösterebiliyor. İşsizlik artacak olursa, bu konuda da önlemler alınması gerekecek. Konut fiyatları da bir yandan düşmeye devam ediyor. Bu anlamda, tüketicilerin harcamaları açısından bazı zorunlar ortaya çıkıyor. Ama yine de bazı iyi haberler de var. Sağ taraftaki grafik, evlere parasal gücün yeterliliğini gösteriyor. Burada, son birkaç ayda konut alımı konusunda parasal gücün biraz artmış olduğunu görüyoruz. Case-Shiller endeksine baktığımızda uzun bir trend olduğunu ve birkaç yıl önceden başlayan bir sapma olduğunu görüyoruz. Bu konuda çeşitli açıklamalar var ve bunların bir kısmı bunu savunur niteliktedir. Konut fiyatlarının düşmüş olduğunu söylemiştik ve uzun vadede trend biraz endişe verici. Shiller gibi kişiler de uzun vadede %10 oranında bir düşüş bekliyor. Bence, konut fiyatlarındaki bu düşüş, fiyatlar daha sabit hale gelene kadar devam edecektir. (Şekil 8)



Emlak sektöründe mortgage verme isteğinin de azaldığı görülüyor. 2002 yılından sonra 2005 yılına doğru, verilen mortgage'larda bir artış meydana gelmiş ama daha sonra, geçtiğimiz yıl içerisinde bir düşüş yaşanmıştır. Diğer krediler daha istikrarlı gidiyor, kısa vadede bazı kararsızlıklar oluyor ama mortgage'larda olduğu gibi büyük bir düşüş görülüyor. Sağ taraftaki grafikte, hane bazındaki borçluluğun artmış olduğunu görüyoruz. Bu durum sadece Amerika için değil, Avrupa için de geçerlidir. Ama 2007 yılından sonra mortgage almak daha zor bir hal aldığı için, borçlanma azalmaya başlamıştır. (Şekil 9)



Diğer taraftan küresel ekonomide, ABD'deki tüketim oldukça önemli ve Amerika'daki tüketicilerin çok önemli bir rolü var. Amerika'da bu tür bir resim ortaya çıkarsa, bunun nasıl bir etkisi olacağını ve ne tür değişiklikler yapılması gerektiğini düşünün.

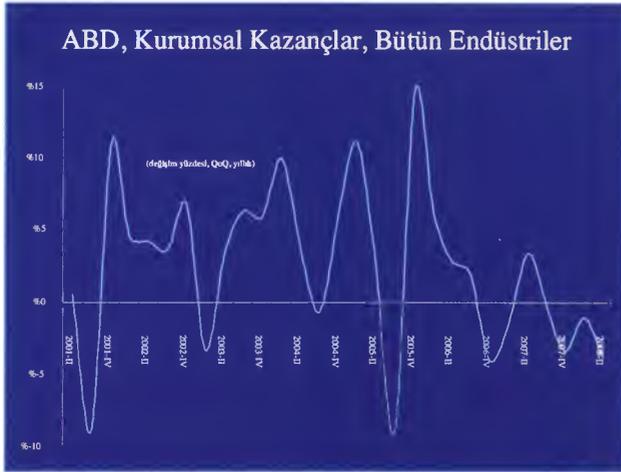
Tüketici güveninde de değişiklikler meydana gelmiştir. Artık iş güvencesi daha az, ancak konut fiyatlarının düşmesini ve diğer faktörleri göz önünde bulundurduğumuzda, tüketici güvenini geri kazanmamız ve bu durumun telafi edilmesi belki mümkün olabilir. Tüketicilerin harcamalarının azalması sonucunda bazı başka etkiler de ortaya çıkıyor. (Şekil 10)



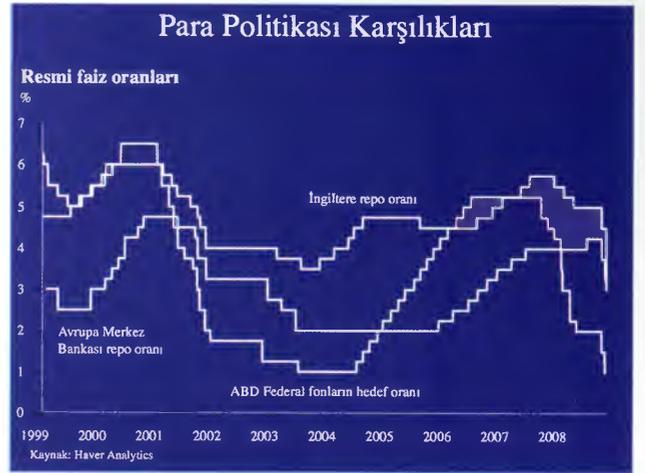
Bu grafikte, iş dünyasındaki güveni görüyoruz. Avrupa bölgesi, Almanya ve ABD’de benzer bir örüntü olduğu anlaşılıyor. Avrupa’da iş dünyasındaki güven endeksinde bir değişim yaşanıyor. Normal yaklaşımlar hâlâ izlenmeye çalışılıyor ama özel piyasada bazı değişimler söz konusu. Mesela İngiltere Merkez Bankası’nda geçtiğimiz dönemde 150 baz puan bir azalma meydana geldi. Tüketici ve iş dünyasındaki güvensizliğin ortadan kalkması için, agresif mali politikaların uygulanması gerekiyor. (Şekil 11)



Bu grafikte görüldüğü gibi, kurumsal kazançlarda da çok büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Amerika ve Avrupa’da kazançların gelecek yıllarda da negatif çıkması olasıdır. (Şekil 12)



Verdiğim bu bilgilerden sonra, IPO ve şirket evlilikleri ve şirket devralma (M&A) faaliyetlerine bakacak olursak, bunların da düşmüş olduğunu hatta bazı ekonomilerde IPO piyasasının kapanmış olduğunu görüyoruz. Önceden belirttiğim gibi, bazı ülkelerde para politikası çok agresif. Avrupa Merkez Bankası faizleri indirmek dışında yöntemler kullanmaya başladı. Likiditeyi kullanarak faiz oranlarını sıfıra bile indirebilirsiniz ama bu çok yarar sağlamayacaktır. Japonya’da böyle bir durum söz konusu oldu. Japonya Merkez Bankası, yaklaşık 7 yıl geçtikten sonra bu faiz oranlarında bir değişiklik yaptı. Bunun üstünden 12 ay daha geçti ve şimdi leasing sistemi kullanılıyor. Aslında çok agresif bir müdahale söz konusu. Özel sektörün güvenceleri de alınır ve teminat olarak kullanılabilir. (Şekil 13) (Şekil 14)



Şu tür finansal kurtarma planları yapılabilir:

- ✓ Likiditenin merkez bankalarından etkili biçimde yayılması (yaklaşık 2 trilyon dolar) – daha geniş bir dizi tamamlayıcı teminata karşı
- ✓ Güveni yeniden oluşturmak ve vadeleri uzatmak için banka borcu araçları için garantiler
- ✓ Bilançoları yeniden oluşturmak ve azalma sürecine tampon yapmak için bankaların sermaye artırımını
- ✓ Likit olmayan ve toksik varlıkların satın alınması (örneğin, Paulson Planı)
- ✓ Mevduat sigortası seviyelerinin uzatılması (bir dereceye kadar koordineli olmada – özellikle AB’de)

Çeşitli ülkelerde kurtarma paketleri gündemde:

- ✓ ABD: 700 milyar dolar
- ✓ Almanya: 515 milyar euro (645 milyar dolar)
- ✓ İngiltere: 400 milyar paund (590 milyar dolar)
- ✓ Fransa: 360 milyar euro (450 milyar dolar)
- ✓ Hollanda: 200 milyar euro (250 milyar dolar)
- ✓ Rusya: 210 milyar dolar
- ✓ İsviçre: 1,500 milyar İsviçre kronu (190 milyar dolar)
- ✓ Güney kore: 130 milyar dolar
- ✓ Avusturya: 100 milyar euro (125 milyar dolar)
- ✓ Singapur: 150 milyar Singapur doları (100 milyar dolar)

Amerika'da GSYH'nın %7'si oranında bir paketten bahsediliyor. İki hafta önce Çin'de bir paket çıkarılacağından da bahsedilmişti.

Şimdi bankaların durumuyla devam edelim. En son IMF raporu World Economic Outlook'tan alınan bu grafiği açıklarken dikkatli olmak istiyorum. Geçtiğimiz Ekim ayının tahminleri çok daha yüksekti ve yükselmeye devam etmesi de bekleniyordu. Bir takım azaltmalara gidildi ve şimdi piyasa bunların trilyonu geçmesini bekliyor. Amerikan bankaları bu mortgage'ların çoğunu aldı ve şimdi bunları azaltmaya çalışıyor. Burada 605 milyar dolarlık bir azaltma daha yapılması gerekiyor, yani yarısı yapılmış, diğer yarısı da yapılacak. Burada yarı boş-yarı dolu olarak gördüklerimiz, durumun iyimser yanını yansıtır ama finans sektörünün sağlam bir temele oturtulması için yapılması gereken hâlâ çok şey var.

(Şekil 15)



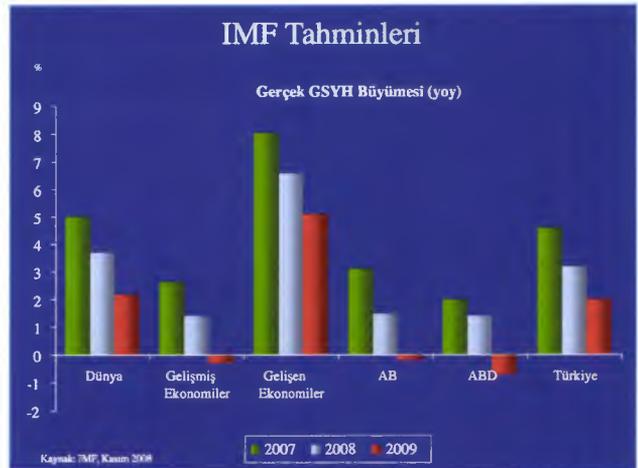
Geçmişteki krizlerle karşılaştığımızda, bu, özellikle dolar bazında en pahalı krizdir. Japonya'daki kriz bile bu kadar maliyetli değildi. ABD'deki kredilere bakacak olursak, tasarruflar ve kredilerin de çok pahalı olduğunu söyleyebiliriz. Diğer taraftan, GSYH açısından krizin o kadar da pahalı olmadığını söyleyebiliriz. 1990-1999 Asya bankacılık krizi, GSYH açısından bu krize göre daha pahalıydı ama şu anki duruma baktığımızda GSYH'nın %10'undan bahsediyoruz. Kesinlikle dikkatli olunması ve tedbir alınması gerekiyor, bunlar yalnızca tahminler ve bizim toplam azalmanın ne kadar olacağını net olarak bilmemiz mümkün değil. Ekonominin sürdürülebilir hale getirilmesi için daha ne kadar düşürme yapılması gerektiğini net olarak bilmiyoruz.

Mali kriz nedeniyle mali stres ve ekonomik anlamda gerilemeler, yavaşlamalar olduğunu biliyoruz. Kriz zamanlarındaki gerileme, normal zamanlara göre çok daha derin oluyor, dolayısıyla mali krizle gerileme arasında bu tür bir ilişki olduğunu görüyoruz. Bankalarla bağlantılı mali streste de ekonomik yavaşlama ve gerileme söz konusu ve resesyon süreci ortaya çıkmış. Mali stres başlamadan önce ve başladıktan sonraki çeyreklerde gerçekleşen GSYH'nın gösterildiği bu grafikte an alt eğri, bankacılıkla ilgili mali stresi gösteriyor. Bu grafikten, içinde bulunduğumuz durumda, ekonomik faaliyetler anlamında çok önemli bir yavaşlama olacağını bilmemiz

gerektiğini anlıyoruz. Küresel olma ve bankacılık krizi olma niteliğine sahip olduğu için de küresel düzeyde bir ekonomik gerileme bekleyebiliriz. (Şekil 16)

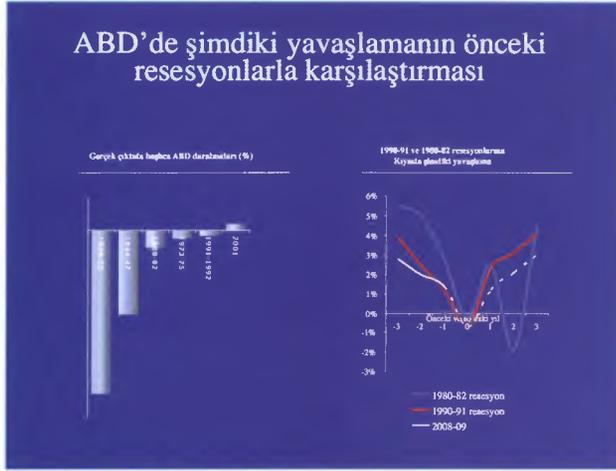


IMF, küresel çıktı açısından da önümüzdeki yıl çerisinde bir yavaşlama olacağını tahmin ediyor ve bu, geçtiğimiz birkaç yıl içinde meydana gelen en kötü çıktılardan birisi olacak. IMF'in tahminlerine biraz daha yakından bakalım. Burada bazı ülke grupları gösterilmiş; AB'de bir daralma olacağı söyleniyor, ABD'de daha da fazla bir daralma olması bekleniyor. Gelişmiş ülkelerde GSYH'nın %0,5'i oranında bir daralma olabileceğinden bahsediliyor. IMF, ekonomik kriz nedeniyle önümüzdeki yıl Türkiye'nin gerçek GSYH büyümesinin azalacağını, %2 civarına gerileyeceğini söylüyor. Oldukça kötümser beklentiler var, önümüzdeki yıl bu anlamda sürekli bir düşüşten bahsediliyor ve IMF'in tahminleri de bu yönde şekillenmiş. (Şekil 17)



Bu grafikte, sol tarafta ABD'de yaşanmış en olumsuz ekonomik daralmalar gösterilmiş ve bu daralma esnasında gerçek ekonomik çıktı da çok az olmuş. Resesyon ve depresyon ifadelerini kullanıyoruz ve bunlar sırasıyla resesyon ve buhran anlamına geliyor. Bu ikisinin birbirinden farklı olduğunu ifade etmekte yarar var: "Eğer bir resesyon söz konusuysa komşum işini kaybedecektir, eğer ben işimi kaybediyorsam bu bir depresyondur" deniyor. 1980-1982'de dik bir düşüş olduğunu görüyoruz, daha sonra da yine çok dik bir yükselme var ancak bu yükselme çok uzun sürmemiş, yaklaşık 22 ay devam

etmiş. Bunun ardından Meksika ve başka yerlerde kriz yaşanmış. 1990'ların başında petrol fiyatlarında yaşanan şok nedeniyle bir kriz oluştu. Dolayısıyla dışarıdan gelen şokların da yine ABD'yi etkilediğini görüyoruz. Burada GSYH'nin %3-4'ü oranında bir kayıp söz konusu, benzer oranda kayıp, ekonomik çıktılar için de geçerli. Şu anki duruma bakacak olursak, çok keskin bir düşüş yaşadık ve IMF'in beklentileri de ABD ekonomisinde bir çıkış olması yönünde. Federal Reserve de aynı şekilde keskin bir düşüşün ardından bir çıkış olacağını ve Amerikan ekonomisinin uzun vadede normal seyrine döneceğini tahmin ediyor. (Şekil 18)



Geçtiğimiz Cuma günü tam bir gerileme içerisinde olduğumuz söylendi. Aralık 2007 yılından bu yana, yani neredeyse 12 aylık bir gerileme oldu ki bu aslında çok olumsuz bir tablo. Borsada kayıplar, %25 civarına ulaştı ve bu, geçmişte yaşanan krizlere göre çok daha yüksek bir kayıp. ABD'de böyle olumsuz bir tablo olması, büyük olasılıkla diğer ekonomilerin de etkileneceği anlamına geliyor, çünkü ABD'deki çıktılarının ne kadar yüksek olduğunu ve tüketicilerin de durumu ne kadar etkilediğini biliyoruz.

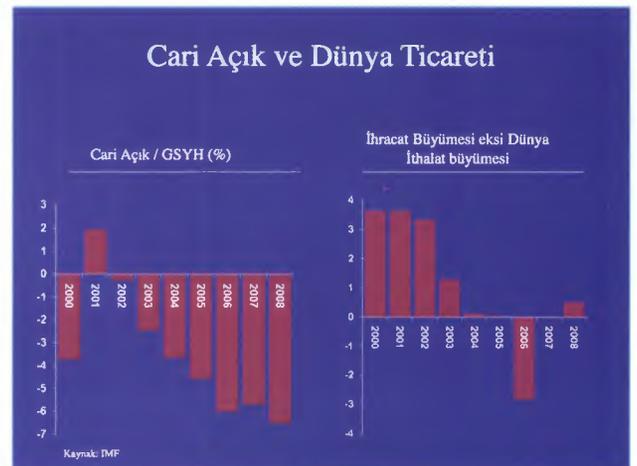
Büyük buhranın tekrarlanması riski bence çok düşük, çünkü politika yapıcılar bu durumun ne kadar güçlü olduğunu erken dönemde anladılar ve birtakım önlemler almaya çalışıyorlar. Şu an kantitatif leasing kullanılmaya başlandı, bazı mali paketler açıklanıyor, bankacılık sisteminin ulusallaştırılması söz konusu. 1920'lerin başlarına dönecek olursanız, bankalar tek tek çöküyordu ve onların çökmesine izin verildi, kurtarılmadılar. Vergi gelirlerinde de bir düşüş olduğunu görüyoruz. Hükümetin de ekonomik politikayı daha sıkılaştırması ve bütçedeki açıkları bu sayede telafi etmesi gerekiyor. Amerika, Avrupa ve dünyanın diğer ülkelerinde böyle bir durum oluştuğunda, ticaret savaşı dediğimiz bir durum ortaya çıkıyor, geçmişte de böyle oldu. Ancak şu an daha iyimser bir tablo söz konusu, 1920'lerin sonları ve 1930'ların başlarındaki gibi olmayacağını düşünüyoruz. Ben, Japonya'nın da geçişte yaşadığı krizi tekrar yaşamayacağını düşünüyorum. Japon hükümeti ancak 7-8 yıl sonra kantitatif leasing'e geçebilmişti.

Kısaca özetlersek, küresel ekonomide her yerde eşzamanlı bir resesyon yaşanıyor. Bu düşüş sürecinin hem mali sektörde hem de konut sektöründe devam edeceğini düşünüyoruz. ABD'deki konut sektöründe istikrarın sağlanması, sürdürülebilir iyileşmenin sağlanmasının ön şartıdır. Varlık fiyatlarında, reel ekonomi anlamında yine çok olumsuz bir durum var ve piyasa fiyatları da çok kötü bir gerileme içerisinde.

Ancak birtakım hafifletici faktörler var ve bunları unutmamamız gerekiyor. Mesela mali gücün yetmesi oranı, yavaş yavaş uzun vadeli ortalamaya yaklaşıyor. Petrol fiyatlarında çok keskin bir düşüş meydana geldi ki bu, harcanabilir geliri iyileştiriyor. Çok büyük likidite destekleri yapılması nedeniyle para piyasalarında bir yayılma söz konusu. Agresif parasal rahatlatmalar ve mali paketler de yine hafifletici faktörlerdir.

Şimdi, Türkiye ekonomisinin bu kriz karşısında ne ölçüde kırılgan olduğuna geçmek istiyorum. Uzun vadede Türk ekonomisini değerlendirmek için ekonomik çıktılarına bakmakta fayda var. Son yıllarda, özellikle de bu yılın ilk yarısına kadar artan düzeyde bir istikrar söz konusu. Ancak yıl başından beri güven endeksinde bir azalma meydana geldi; Merkez Bankası verilerine göre yıl başında 100 olan güven endeksi, Kasım ayında %55'e düştü. Bu nedenle de üretim önemli ölçüde azaldı, bununla beraber yatırımlarda da düşüş görüldü. IMF, önümüzdeki yıl toplam çıktı miktarının %81 olacağını tahmin ediyor. Özel sektör konusunda biraz daha skeptik bir yaklaşımın var.

Elbette ki Türk ekonomisi bugün çok daha iyi bir konumda, bu nedenle 10 yıl öncesine kıyasla bu fırtınanın üstesinden daha iyi gelecektir. Bunun nedenlerinden biri, 2001 yılında %70 olan enflasyonun 2007 yılında %12'ye kadar düşmüş olmasıdır. Bu düşüş devam edecektir ve Merkez Bankası'nın da bu anlamda etkisi büyüktür. Bir diğer gelişme, bu süre zarfında cari açığın önemli ölçüde azaltılması, GSYH'nin %2'si seviyesine kadar düşürülmesidir. Bu süreç içerisinde Merkez Bankası bağımsız hale gelmiş, bankacılık sektöründe, vergi ve sosyal güvenlik alanlarında reformlar yapılmıştır. (Şekil 19)



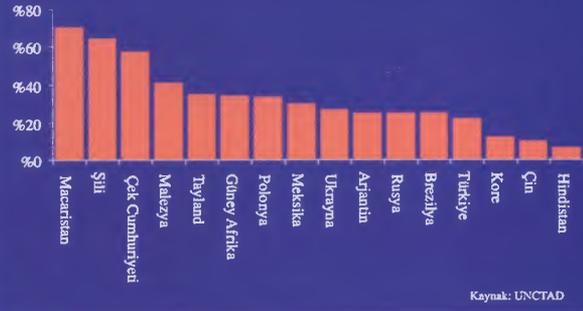
Dış dengeler, elbette ki ekonominin en önemli parçalarından biridir, çünkü bugünkü durum açısından bu büyük bir önem taşımaktadır. Ödemeler dengesi krizi, 2001'de yaşanmıştır sonrasında ödemeler dengesi kısa süreli olarak artıya geçmiştir ancak son yıllarda cari açıkların ortaya çıkması söz konusu olmuştur ve şu anda cari açık, GSYH'nin %6,7'si oranındadır. Birçokları, bu oranın %8,1'e doğru gideceğini tahmin etmektedir. Yabancı yatırımcılar şu döneme kadar finansman sağlamak ve bu açığı kapamaktan memnundular, çünkü Türkiye'nin ekonomik istikrarına güven duyuyor ve bunun uzun vadede de devam edeceğini düşünüyorlardı. Tabii bir risk de söz konusu ve bu kadar küresel bir likidite içerisinde bu normal bir durum. Yabancı piyasalar bu cari açığın nasıl finanse edileceği konusunda oldukça ilgililer.

Cari açığın bu kadar düştüğü bir durumda ithalat büyümesinde de bir azalma yaşanmaktadır ancak önümüzdeki yıl vadesi dolacak orta ve uzun vadeli kredilere bakacak olursak, 8 milyar dolar ödenmesi gerekecek. Dolayısıyla bu 8 milyar doların bir şekilde finanse edilmesi gerekmektedir. Peki, bu nasıl yapılabilir? Sanırım bu, Türkiye'deki politika yapıcıların ve piyasadaki kişilerin şu anda karşılaştığı en kritik sorulardan bir tanesi. Burada iki husus var. Bir tanesi, Türkiye'de kısa vadede karşılaştığımız sorunlardan biri olması. Bir de yapısal bir yönü olması çünkü bir iyileşme söz konusu. En son ödemeler dengesi krizinden bu yana bir iyileşme var ve ihracat büyümesi de artış göstermiş. Ancak dünyadaki ithalat büyümesine bakacak olursak, 2004-2008 arası dönemde, ihracat büyümesinden dünya ithalat büyümesini çıkardığımız zaman, Türkiye açısından önceki dönemlere kıyasla daha olumlu bir tablo olduğunu görüyoruz.

Kısa vadede, Türkiye'nin 80 milyar dolar kadar bir dış kaynaklı finansman ihtiyacı söz konusu. Finansman kaynaklarından bir tanesi, elbette ki doğrudan yabancı yatırımlar ve son birkaç yıldır da bu tür yatırımlar Türkiye'nin finansmanı açısından önemli bir rol oynamaktadır. 2006-2007'de bu girdi 19 milyar dolar civarındaydı ve bu miktar Türkiye'nin özelleştirme süreciyle doğrudan bağlantılıdır. Birçok gözlemci, doğrudan yabancı yatırımlarının azalacağı, 10-15 milyar dolara düşeceğini öngörüyor çünkü özelleştirme artık son safhalarına geldi. Tabii dünya ekonomisinin genel durumu nedeniyle, önümüzdeki 12 içinde biraz daha azalması söz konusu olabilir.

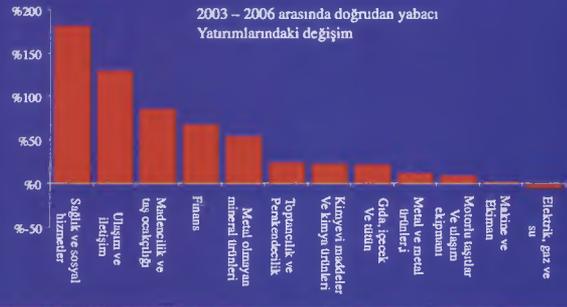
Orta ve uzun vadede Türkiye ekonomisinin doğrudan yabancı yatırımını çekme potansiyeli yüksek, çünkü Meksika, Polonya, Tayland, Malezya, Çek Cumhuriyeti gibi kişi başına düşen gelirin benzer olduğu ülkelerde doğrudan yabancı yatırımın yüksek olduğunu görüyoruz. Türkiye de benzer şekilde doğrudan yabancı yatırımlarını çekebilir. Doğrudan yabancı yatırım, ekonomideki büyümeye doğru orantılı olarak gelecektir. (Şekil 20)

GSYH'nin yüzdesi olarak Doğrudan Yabancı Yatırım Girişi



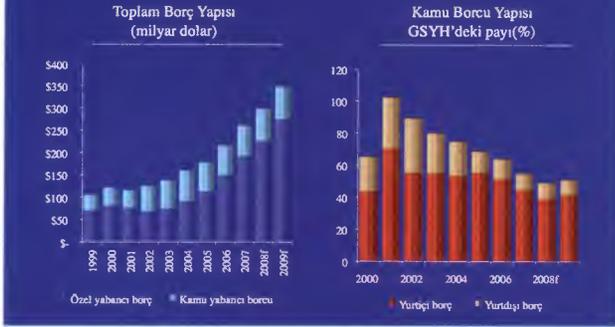
Sektörlere göre doğrudan yabancı yatırımlarına bakacak olursak, son yıllarda en çekici sektörlerin sağlık ve sosyal güvenlik olduğunu görüyoruz. Üretim sektöründe doğrudan yabancı yatırımlarında bir miktar azalma olmuştur ancak bu ilginç bir durum çünkü üretim sektörünün, özellikle taşıt ve makine üretimi alanlarında ciddi biçimde istihdam sağladığını biliyoruz. Bu nedenle aslından artmakta olan bir potansiyel olduğunu söyleyebiliriz. (Şekil 21)

Sektörlere göre Doğrudan Yabancı Yatırımları Girdisi



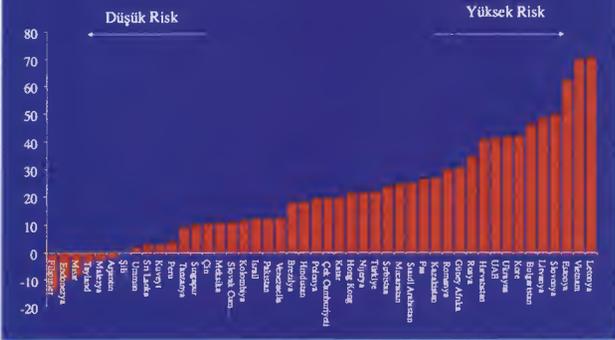
Bence en büyük sıkıntılardan bir tanesi, vadesi önümüzdeki 12 ay içerisinde dolacak borç miktarıdır. Türkiye son dört çeyreklik dönem içerisinde dışarıdan sağladığı 85 milyar dolarlık finansmanın 60 milyar dolarını orta ve uzun vadede özel sektöre borçlandırmıştır. Türkiye'deki ekonomi yeterince iyileşme göstermezken, Türk şirketleri uluslararası sermaye piyasasında aktif biçimde borçlanmıştır. Toplam dış borcun şu an 200 milyar doları aştığını biliyoruz ve önümüzdeki yıl bunun 74 milyar dolarlık kısmının vadesi dolacak. Borç yapısında bir iyileşme sağlanması gerekiyor. Türkiye'deki kuruluşların şu anda bu borcu ödeyebilecek durumda olup olmadıklarına bakmak gerek. (Şekil 22)

Borç Yapısı



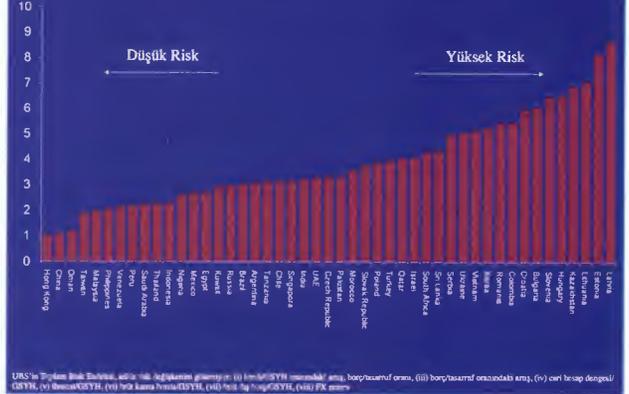
Bankaları bu mevcut durum içerisinde kritik bir role sahipler. Türkiye'deki bankacılık sistemi, uluslararası standartlar açısından bakıldığında çok sağlam görünmektedir. Hangi kritere göre ölçerseniz ölçün, Türkiye, bankacılık sektöründe en iyi gelişen piyasalardan bir tanesidir. Cari ve dış açıkları göz önünde bulundurduğunuzda, Türkiye'nin orta riskli bir ülke olduğunu görüyoruz. Bu, diğer piyasaların durumuyla da ilgilidir. Doğru Avrupa ve Asya'daki ülkeler arasında çok riskli ülkeler var. Özel piyasalardaki yatırımcılar, Estonya, Litvanya, Bulgaristan gibi, grafiğin en sağında yer alan bu ülkeleri çok riskli buluyorlar, çünkü bankacılık alanındaki borçlanmaları giderek artmış durumda ve bu da Türkiye için söz konusu olmayan durumlardan biri. (Şekil 23)

Banka Borçlanmasının GSYH'ye göre artışı (%), 2008 ile 2000-03 karşılaştırması



Toplam risk endeksine bakacak olursak, Türkiye yine orta riskli görünmekte ki bu, birçok yatırım uzmanının dış açıklarına rağmen Türkiye konusunda neden iyimser olduğunu açıklıyor. Toplamda önemli bir miktarda borcun üstesinden gelinebileceği düşünülüyor. (Şekil 24)

UBS Toplam Risk Endeksi



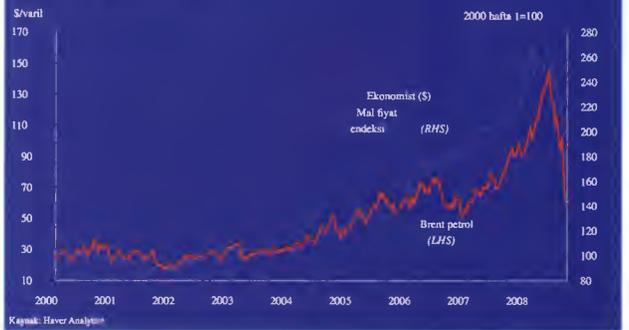
Döviz piyasasına bakacak olursak, son birkaç aylık gidişat biraz endişe verici çünkü Türk lirasında düşüş oldu ve pek çok anlamda stres yaşandı. Döviz olarak gelen paranın azalması söz konusuydu.

Petrol fiyatlarının değişiklik göstermesi önemli bir konu ve Türkiye gibi ülkeler için de bu iyi bir haber, çünkü petrol fiyatının varil başına 10 dolar düşmesi, Türkiye'ye kabaca 4 milyar dolar tasarruf ettiriyor. (Şekil 25)

Petrol Fiyatları ve Ödemeler Dengesi

> Petrol fiyatlarının varil başına 10 dolar düşmesi, Türkiye'ye kabaca 4 milyar dolar ya da Türkiye'nin GSYH'sinin %0,5'i tasarruf ettirmektedir.
> Petrol fiyatlarının varil başına 100 #'lerden 50 dolara düşmesi, Türkiye'nin ihralat faturasını GSYH'nin %6,5'ından %2,5-3'üne düşürecektir.

Dünya: Mal fiyatları



Sonuç olarak, yabancı talebinin düşmesi ve kredilerin sıkılaşması nedeniyle büyüme azalacak. Son on yıldır makro istikrarda önemli bir ilerleme, buna ek olarak yapısal reformlarda da daha az da olsa ilerleme kaydedilmiştir. Bu durum, şu anki global krizde büyük önem taşımakta ve yurtiçi talebin desteklenmesine yardımcı olmaktadır. Müşterilerinin yabancı döviz piyasasına maruz kalması dolaylı yoldan önemli bir zorluk yaratabilmesine rağmen Türk bankacılık sektörünün oldukça sağlam olduğu söyleyebiliriz. Türkiye'nin hassas noktası, petrol fiyatındaki rahatlamaya rağmen, dış borç olmaya devam ediyor. Kurumsal sektör, önemli miktarda dış borç ve döviz piyasasında Türk lirasının değer kaybetmesinden dolayı sıkışmaktadır.

2007 yılında Türkiye, dünyadaki en büyük 17. ekonomiydi. Golden Sachs'ın Türkiye ile ilgili olarak yaptığı bir çalışma, 2050 yılına kadar Türkiye'nin Avrupa'nın en büyük ikinci, dünyanın da dokuzuncu ekonomisi olacağını öngörüyor. Buna göre İngiltere'den

hemen sonra gelecek, Almanya'yı ve Fransa'yı da geçecek. Bunu hesaplarken, nüfus artışı ve işgücü, yatırım oranı ve yakınsama hızını parametre olarak aldıkları ekonomik bir model kullanmışlar ve gelişmekte olan piyasalarda diğer ülkelerle kıyaslama yaparak bu sonuca varmışlar. Tabii bunun olabilmesi için çok fazla iyileşme ve kalkınma gerekiyor. Goldman Sachs'ın öngördüğü potansiyelin ortaya konulabilmesi için özellikle de yapısal anlamda çok fazla gelişmeye ihtiyaç var. (Şekil 26)



Bu grafik Dünya Ekonomik Forumu'nun Global Rekabetçilik Raporu'ndan alınmıştır. Bu rapora göre, rekabet gücü iki ana faktöre göre değerlendiriliyor: mikroekonomik rekabet gücü ve makroekonomik rekabet gücü. Rekabet gücü, bir firmanın ulusal rekabet gücünden farklı bir anlam ifade ediyor. Eğer bir şirketin performansı iyi değilse, iyi bir şekilde faaliyet göstermiyorsa, başka ülkelerde faaliyet göstermiyorsa, burada rekabet gücünden farklı şey anlaşılır. Ulusal rekabet gücü dediğimizde, firmaların verimliliğinden bahsediyoruz. Mikroekonomik rekabet gücünde, firma stratejisi ve girişimcilğe kadar uzanan ulusal iş ortamı önemlidir. (Şekil 27)



Dünya Ekonomik Forumu'na göre Türkiye'nin en önemli 200 ihracat piyasasındaki ilk on rakibi şunlardır: Çin, Bangladeş, İtalya, Hindistan, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Güney Kore, Polonya, Slovakya, Portekiz. Yani bu ülkelerdeki firmalarla rekabet ediyorsunuz ve bu belli

başlı ihracat piyasaları için geçerli bir durum. Bunlar arasında buzdolabı ve radyatörler, dizel araçlar, Hindistan ile tekstil ürünleri, İspanya ile televizyon ve video yer alıyor.

Bu anlamda doğrudan yabancı yatırımın nerelere gittiği incelenebilir. Örneğin tekstil, giyim ürünleri ve deri alanında, en fazla doğrudan yabancı yatırımcı çeken ülkeleri aşağıdaki resimlerde görebilirsiniz.

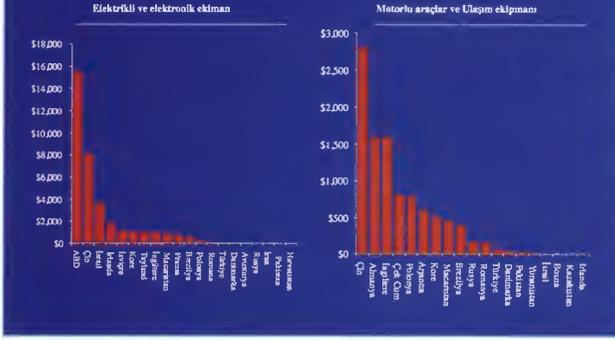
Buna göre, Pakistan, Romanya ve Bangladeş, Türkiye'nin en yakın rakipleridir. Kauçuk ve plastik ürünlerinde Rusya, Macaristan ve Brezilya, Türkiye'nin en yakın rakipleridir. (Şekil 28)



Zamanım dar olduğu için bütün sektörlere girmiyorum ama büyük ölçüde aynı ülkelerle rekabet halinde olduğunuzu söyleyebiliriz. Çin, Brezilya, Hindistan ve Doğu Avrupa ülkelerinin yanında Pakistan ve Bangladeş de yine rekabet halinde olduğunuz gelişmekte olan ülkelerdir. (Şekil 29, 30)

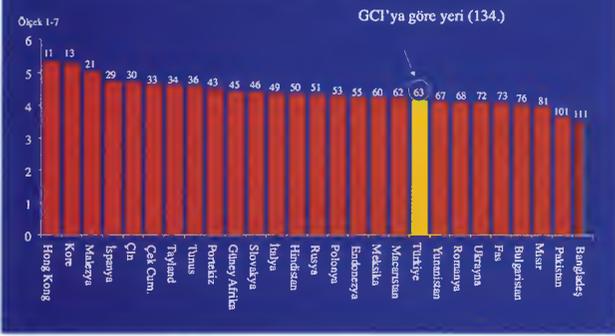


Doğrudan Yabancı Yatırımı için Rekabet eden yerler: 2006'deki girişler, milyar dolar



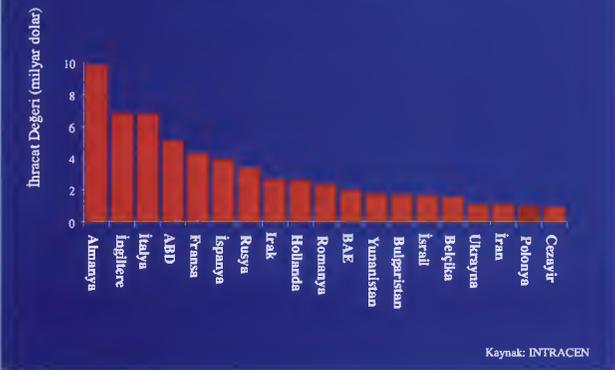
Rekabet edilen ülkelerle Türkiye'nin rekabet gücü endekslerine bakacak olursak, Türkiye 63 puana sahip. Burada Macaristan Türkiye'yi biraz geçmiş durumda. Neden Türkiye de daha üst seviyelere çıkmasın? (Şekil 31)

İhracat ve Doğrudan Yabancı Yatırımcı Piyasalarındaki Başlıca Rakiplere göre Türkiye'nin Rekabet Gücü Endeksi (GCI)



Bu grafikte de Türkiye'nin ana ihracat pazarları yer alıyor. Türkiye'nin ihracatı önemli bir noktada ve ihracatın büyük kısmı da ABD, Almanya, İngiltere ve İtalya'ya yapıyor. (Şekil 32)

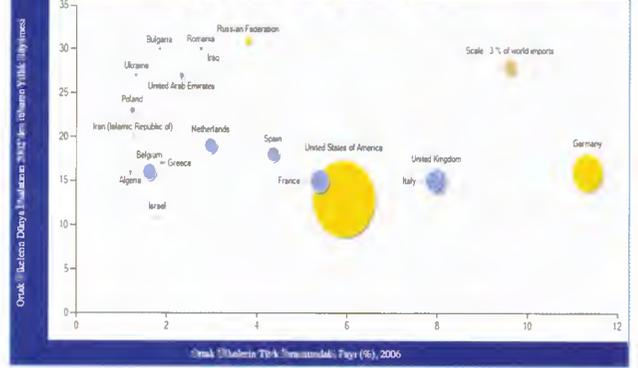
Türkiye'nin Ana İhracat Pazarları



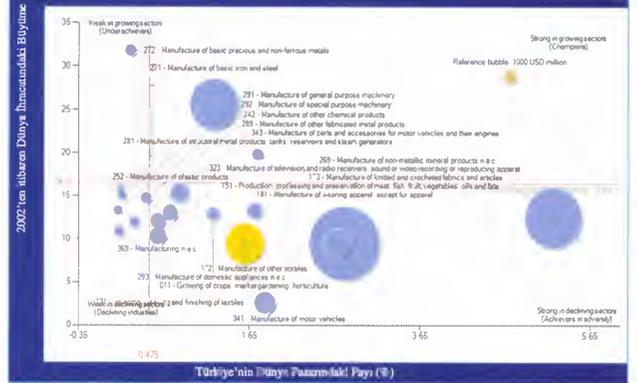
Tabii burada çeşitlilik potansiyeli ve politikası önemli. Gelişmekte olan bu piyasalar, giderek artan bir şekilde etkisini gösterecektir. Türk firmalarının en önemli 20

ithalat-ihracat kalemi açısından dünya pazarındaki payını gösteren bu grafik, biraz daha karmaşık ama buradan da alınacak mesajlar var. Burada ihracatın ne kadar hızlı bir şekilde geliştiğini görmekteyiz. Dünya pazarında önemli bir rolünüz var ancak siz üstteki ürün kategorilerinde ihracat yapmayı istiyorsunuz. (Şekil 33) (Şekil 34)

Türkiye'nin Önemli İhracat Pazarları Çeşitlilik Potansiyeli

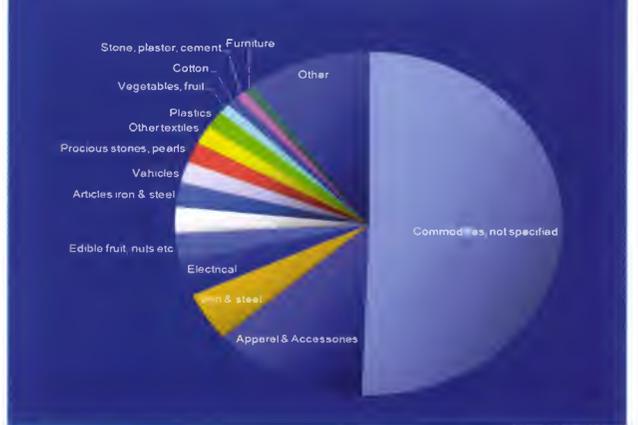


Turkey's Export Structure



Türkiye'nin en çok başarılı olduğu alanları bu grafikte görebilirsiniz. (Şekil 35)

Türkiye'nin İhracatı: En Önemli 15 Ürün (2006-07)



Türkiye'nin ihracatı, dünyanın ithalat eğilimine benzerlik gösteriyor. Dünya ihracatına bakıldığında, aşağıdaki grafik ile karşılaşıyoruz. Buna göre en fazla ihracatı yapılan ürünlerin başında mineral yakıtlar, elektrikli

aletler, kazanlar ve makineler geliyor. En hızlı büyüyen ürün piyasaları içinde üretime baktığımızda, bunların plastik ürünler, makineler, aletler ve taşıtlar olduğunu görüyoruz. (Şekil 36) (Şekil 37)



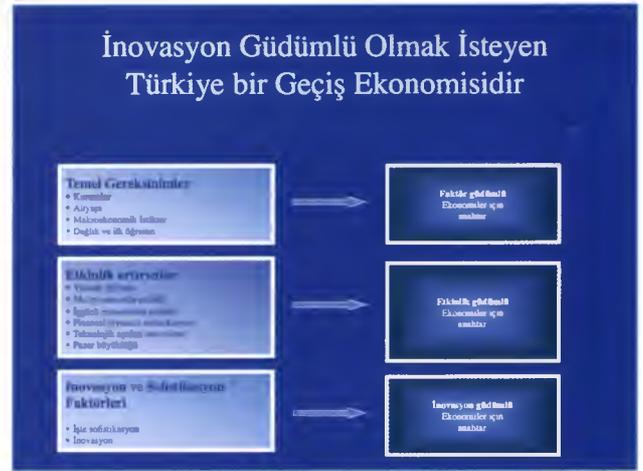
Bu tabloya göre, Türkiye, üretim alanında, dünyada önemli bir pazar payına sahiptir. Ancak ihracat açısından bakıldığında, Türkiye beklenden biraz daha geride kalmıştır. (Şekil 38)

Ticaret Performansı							
	Sektörelere göre ortalamada yer alan ihracatçı ülke sayısı	İhracat değerinin artışı (sıra)	Dünya pazarındaki pay (sıra)	Ürün çeşitliliği (sıra)	Pazar çeşitliliği (sıra)	Dünya talebi dışındaki ihracatçıların sayısı (sıra)	Rekabetçilik etkisi (sıra)
Tekstil	181	70	25	40	14	173	124
İşlemci gücü	159	102	33	33	20	133	136
Algıyıcı ürünler	146	132	56	36	14	113	137
Teknoloji	126	96	12	30	17	33	94
Kimyasal ürünler	117	134	49	24	12	60	142
Demir ürünler	115	92	33	7	3	50	99
Demir dışı metaller	104	114	31	12	16	36	130
Fleksibilite olmayan makine	100	120	41	7	6	34	125
BT ve diğer elektronik aletler	107	89	31	117	64	105	101
Fleksibilite parçaları	100	100	37	17	7	110	108
Ulaşım ekipmanı	126	120	40	33	16	79	122
Giyim	121	52	4	70	15	113	65
Çeyiz üretim	145	47	31	100	1	142	81
Makine	136	147	92	1	54	54	151

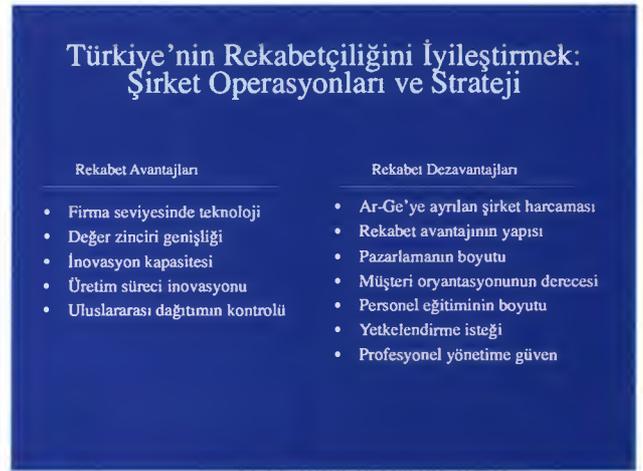
Dünya talebi dinamikleri ve rekabetçilik etkisi (2002-2006) dönemi, veriler 2006'ya aittir. Kaynak: İZCOOM

Türkiye, bir geçiş süreci yaşamaktadır ve inovasyonun öne çıktığı bir ekonomi olmak istemektedir. Ancak şu anda verimlilik ve inovasyon arasında bir yeredir.

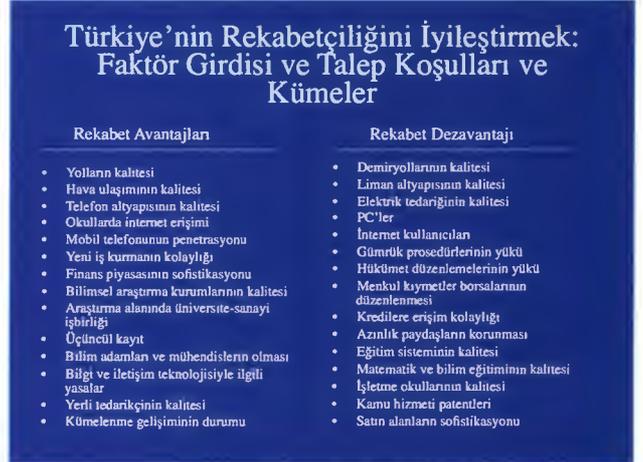
Geçiş süreci sayesinde yeni pazarlara penetrasyon mümkün olmaktadır. (Şekil 39)



Dünya Ekonomik Forumu'nun da belirttiği gibi, Türkiye, rekabet açısından bazı avantajlara sahiptir. Ancak belli potansiyellerin ortaya konulabilmesi için dezavantajların giderilmesi gerekiyor. (Şekil 40)



Örneğin, şirketlerin Ar-Ge harcamaları uluslararası standartlara göre düşük kalmaktadır. Türkiye'nin talep koşulları ve kümelenme, strateji ve rekabet şartları, altyapı ilgili de hem avantajları hem de dezavantajları vardır. (Şekil 41, 42, 43)



Türkiye'nin Rekabetçiliğini İyileştirmek: Strateji ve Rekabet Şartları

Rekabet Avantajları

- Sermaye akışı üzerindeki kısıtlama
- Ticaret bariyerlerinin hüküm sürmesi
- Yabancı mülkiyetinin hüküm sürmesi
- Doğrudan yabancı yatırım kuralları üzerindeki iş etkisi
- Yerel rekabetin yoğunluğu
- Antröst politikasının etkililiği
- Piyasa üstünlüğünün düşük olması
- Yatırımcı korumasının güçlü
- Düşük tarife oranı

Rekabet Dezavantajları

- İşçi-işveren ilişkilerindeki dayanışma
- Ödeme ve verimlilik
- Doğrudan yabancı yatırımcı ve teknoloji transferi
- Verginin iş ve yatırım yapma teşvikleri üzerindeki etkisi
- Fikri mülkiyet hakları
- Denetleme ve raporlama standartları
- Şirket kurallarının etkililiği
- İstihdamın katılığı

Türkiye'nin Rekabetçiliğini İyileştirmek: Sosyal Altyapı, Politik Kurumlar ve Makroekonomi

Rekabet Avantajları

- Yaşam beklentisi
- Düşük sayıda sıtma vakası
- Düşük tüberküloz vakası
- Firmaların etik davranışı
- Faiz oranının yayılması

Rekabet Dezavantajları

- İlköğretim kalitesi
- Çocuk ölümleri
- Birincil kayıt
- İkincil kayıt
- Politikacılara kamu güveni
- Kamu harcamalarının israfı
- Adam kayırma
- Politika yapmada şeffaflık
- Polis hizmetlerinin güvenilirliği
- Yargının bağımsızlığı
- Yasal çerçevenin etkililiği
- Mülkiyet hakları
- Hükümet açığı ve borcu
- Enflasyon

Dört temel politika ile ilgili birtakım sonuçlardan bahsetmek istiyorum:

Eğitim: İnsan sermayesinin kalitesi BRIC ülkelerinin ve gelişmekte olan piyasaların ortalamasının üstünde olmasına rağmen, eğitim başarısı seviyeleri AB ortalamalarının altında kalmaktadır. Matematik ve fen eğitimi, orta ve uzun vadede göz önünde bulundurulması gereken hususlar arasındadır. İnovasyon ekonomisine geçişi sağlamak için, matematik ve bilim alanındaki gelişmelere dikkat etmek gerekiyor.

İşgücü piyasasının esnekliği: Türkiye'de, büyük ölçüde sermayenin artmasına dayanmaktadır. Ancak ileriye bakıldığında, kaynak kullanımında genel etkililiğin iyileştirilmesi ve Türkiye'nin artan nüfusunun işgücüne verimli biçimde dahil olması için önlemler alınması gerekmektedir.

Teknoloji: Türkiye'nin teknolojik başarısı BRIC ülkeleriyle ve gelişmekte olan ülkelerin ortalamasıyla kıyaslanabilir seviyededir. Ancak, otomotiv, elektrikli ürünler ve (yüksek katma değerli) tekstil ürünleri için lider üretim merkezi olmak için, AB ile aradaki açığı kapatmak için daha fazla çabaya ihtiyaç vardır.

Kurumlar: Türkiye'nin devlet kurumları sağlamdır ve yasal sisteminin, gelişmekte olan çoğu piyasa ekonomilerine kıyasla makul düzeyde çalıştığı görülmektedir.

Ancak, gelişmiş ekonomi standartlarına göre, kamu sektörü verimsizlik kaynağı olarak görülmektedir.

Toparlamak gerekirse, Türkiye baş döndürücü ve çok önemli durumlarla karşı karşıyadır. Özellikle, küresel kredi krizinin de özellikle varlık fiyatlarının düzeltilmesi anlamında önemli bir etkisi vardır ki bu önemli bir zorluktur. Ancak Türkiye, orta ve uzun vadede büyüme açısından çok doyurucu bir potansiyele sahiptir. Bu, yerli ve yabancı yatırım fırsatlarını çekmek açısından olumlu bir özelliktir. Büyüme fırsatlarından yararlanabilmesi için Türkiye'nin eğitim, teknoloji, işgücü piyasası ve kurumlar açısından daha fazla reform yapılmasına ihtiyacı vardır. Bu reformların, Türkiye'nin inovasyon güdümlü ekonomiye geçiş sürecini hızlandıracak şekilde uygulanmasında fayda vardır. Bu şartlar altında, Goldman Sachs gibi, Türkiye'nin 2050 yılı itibariyle dünyanın en iyi ekonomisi arasına girebileceğini düşünmek uygun olacaktır.

Soru

2002-2007 arasında yaşanan güçlü küresel büyümeye geri dönmek mümkün olabilir mi? Olursa ne zaman olur?

Peter Cornelius

2003-2006 yılları arası, çok hızlı bir büyümenin yaşandığı ve küresel çıktının yılda %5 oranında arttığı bir dönemdi. Bu süre zarfında çok önemli bir verimlilik artışı da söz konusuydu. Yakın bir zamanda, bu tür bir büyüme oranını yakalayabileceğimizi düşünmüyorum. Şu anki resesyonun ne kadar süreceğini tahmin etmemiz de pek mümkün değil. 2003-2006 dönemine geri dönebilmemiz için çok büyük bir çaba sarf edilmesi gerekiyor. 1990'larda da geçmişte örneği olmayan çok önemli bazı olaylar yaşanmıştı. Bir kriz ve ardından bir kurtarma söz konusuydu ama 2003-2006 dönemindeki büyümeyi yakalamak şu an için mümkün görünmüyor. Çin ve Hindistan, büyümeyi hızlandırmak açısından oldukça önemli iki ekonomi ama onlar da bir durgunluk dönemine girdiler ve büyümede yavaşlama meydana geldi. Çin ekonomisine bakacak olursak, bir değer kaybı yaşanıyor. Bu tür büyümeye geri dönebilmemiz için, bence hem gelişmiş ekonomilerde hem de gelişmekte olan piyasalarda çok güçlü bir kurtarma planına ihtiyaç var.

Soru

ABD hükümeti Lehman Brothers gibi bankaların çökmesine neden izin verdi de başka bankaları kurtardı?

Peter Cornelius

Çok güzel bir soru ancak benim buna verecek bir cevabım yok, bilmiyorum. Çöken bankayla ilgili olarak, belki de hükümet onun çökmesine izin verdi de diğerinin ayakta durmasına yardım etti gibi bir sonuca varmamak gerekiyor. Olay meydana geldikten sonra, politik kararın ne kadar güçlü olduğunu ve karşı tarafın da çok önemli bir risk aldığını gördük. Burada risk o kadar yüksekti ki, hükümet bu bankanın çökmesine izin veremezdi. Bankanın çökmesinden sonra, bazı piyasalarda da beklenmeyen sonuçlar oluştu. Birtakım mali kurumların çökmesine izin verip diğerini tutmak mümkün olabilir ama tabii ki

bu, çok net göremeyebileceğiniz bir geleceğe de yol açabilir, piyasada güvenin azalmasıyla da sonuçlanabilir.

Soru

Küresel krizin, küresel ilaç sanayine etkisi ne olur? Türk ilaç sanayisinin üzerindeki kısa ve uzun vadeli etkiler nasıl izlenir?

Peter Cornelius

Tek tek sanayi bazında düşünecek olursak, aslında şu anda çok net bir bilgi veremeyeceğim. Farklı sanayilerde benzer bir durum görüyoruz. Yatırımları ya da diğer faktörleri düşünürsek, bazı sektörler diğerlerine göre biraz daha az etkilendi. Mesela tüketici ürünleri biraz daha az etkilendi diyebiliriz. Ama yine de sektörlerin çoğu benzer derecelerde etkilendi. Bu anlamda, ilaç sektörü ve ekonominin diğer sektörleri arasında bir fark olacağını düşünmüyorum. Uzun vadede, ilaç sektöründe çeşitli zorluklar var. Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde yenilikçilik ve patentlerle ilgili bazı sorunlar yaşanabilir ve burada çok önemli oranda yatırım yapılması gerekiyor. Özellikle küresel ekonominin likiditesinin çok az olduğu bu dönemde, bu yatırımların gerçekleşmesi biraz zor tabii. Türkiye'deki ilaç sektörüyle ilgili bir yorum yapamayacağım ama küreselleşmiş bir sanayide muhtemelen Türk ilaç şirketleri de diğer ülkelerle benzer bir gidişat izleyecektir.

Soru

IMF'in Türkiye ile olan stand-by anlaşmasının önemi nedir?

Peter Cornelius

Ben çok uzun zamandır IMF ile birlikte çalışıyorum. Öncelikle bir ülkenin aldığı kaynaklarla ilgili düzenlemelerle önlem niteliğindeki düzenlemeler arasında bir ayrım yapılması gerekiyor. Mali gereklilikler açısından baktığımızda, bunlar sanırım 80 milyar dolarlık bir miktara işaret ediyor. Bir cari hesap açığı söz konusu. Bunun dışında, ödemesi önümüzdeki yıla denk gelecek uzun vadeli borçları da düşündüğümüzde, karşımıza bir miktar çıkıyor ve ben bunun bazı makul varsayımlar kapsamında finanse edilebileceğini düşünüyorum. Ama küresel kredi piyasalarında daha fazla durgunluk olursa, vadesi gelen borçlar açısından sorun yaşanacaktır. Böyle olacak ya da böyle oldu demek istemiyorum ama bu tür bir ortamda, bence bu olasılığı düşünmemiz gerekiyor. Sermaye piyasaları daha da yavaşlarsa, hatta gerilerse, o zaman yabancı kuruluşlar, taze likidite verme konusunda daha az istekli olacaktır. Böyle bir durum oluşursa, IMF ile birlikte en azından önlem niteliğinde bir düzenleme yapılması yararlı olacaktır. Bu sayede, yabancı yatırımcılara güven verilebilir.

Paraya fiili olarak ihtiyaç var mı derseniz, bu farklı bir konu. Türk ekonomisi muhtemelen IMF kaynakları olmadan da durumu kurtarabilir ama riski düşündüğünüzde - sadece Türkiye'nin değil küresel ekonominin karşı karşıya kaldığı bir risk var - IMF, Türkiye için bir seçenek olarak düşünülebilir.

Soru

Mali piyasa fiyatları ya da petrol fiyatları açısından krizden önceki fiyatlarla şimdiki fiyatları karşılaştıracak olursak, bu konuda yorumunuz nedir?

Peter Cornelius

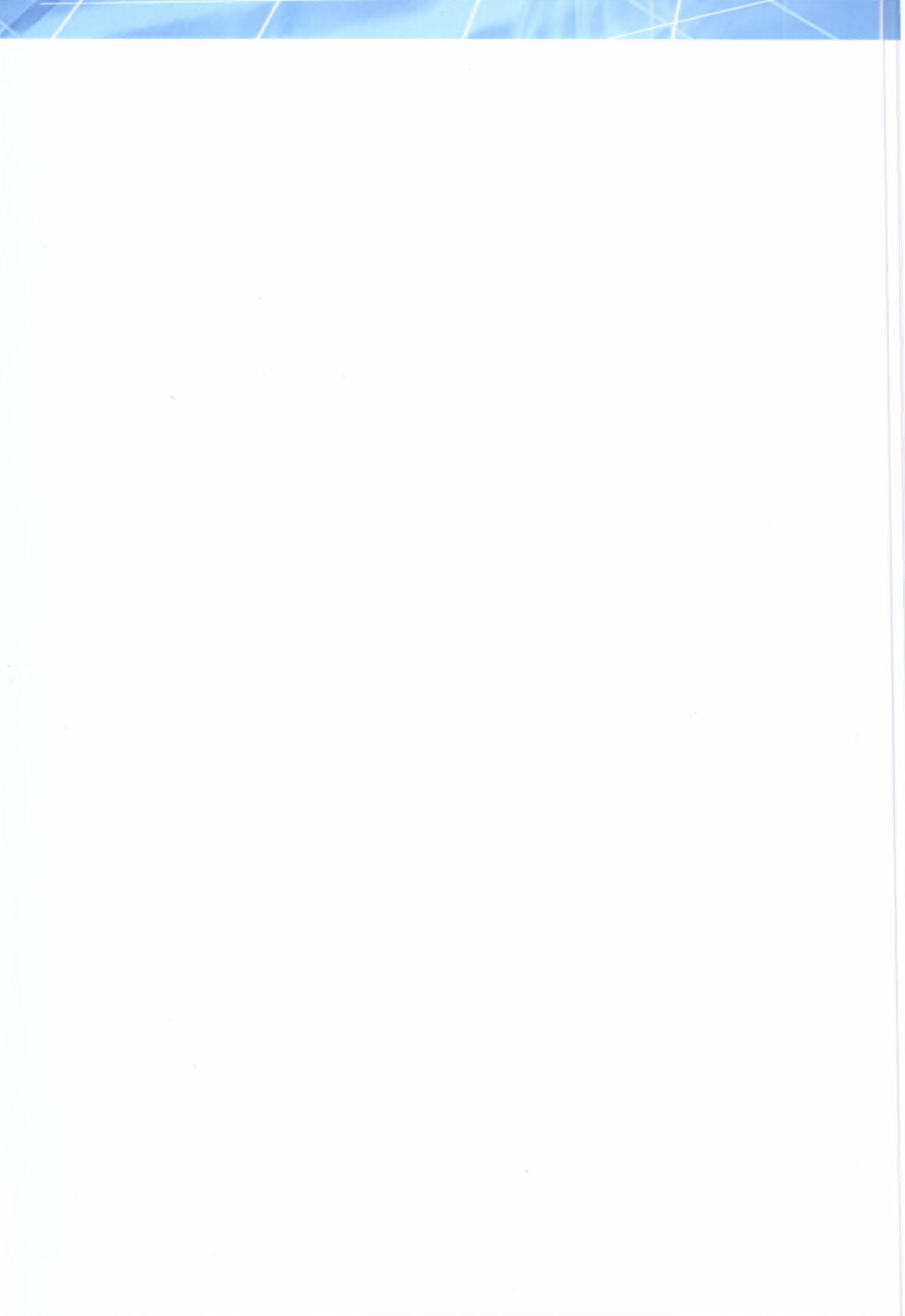
Bazı problemleri, problem ortaya çıkmadan önce tahmin etmemiz mümkün olabilir. Mesela petrol fiyatlarının ve konut fiyatlarının ne olacağını, krizden önce de tahmin edebildik. Tüm farklı varlık sınıflarında tabii ki bazı problemler meydana geldi ama kilit piyasalardan özellikle de mortgage piyasasında bir sorun olduğunu görüyoruz. Şu anki durumda yatırımcılar çok endişeliler ve her bir varlık piyasasında çok büyük bir risk olduğunu düşündüklerinden çok dikkatli davranmaya çalışıyorlar. Özellikle sermaye piyasası belirli bir düzeyin altında ve küresel ekonomi açısından durum oldukça kötümser ve %50-60 oranında borsada da bir iyileşme olmayacağı düşünülüyor. Uzun vadeli fiyatlara ve diğer oranlara bakacak olursak, bence borsa fiyatları, bu kriz meydana gelmeden önce de tahmin edilebilirdi ve şu anda krediler açısından baktığımızda çok çekici yatırım fırsatları hâlâ var diye düşünüyorum, mesela 20-30 yıllık kredilerin olması söz konusu.

Soru

Türkiye, 1930'larda, büyük buhran döneminde olduğu gibi mali ve üretim sektörlerine çok fazla yatırım yapmasa, onun yerine kamu sektörlerine odaklansa daha iyi olmaz mı? Çünkü bu sayede işsizliğin ortadan kaldırılması söz konusu olabilir.

Peter Cornelius

Bunu biraz daha genel bir bağlamda cevaplamaya çalışacağım. Sanırım ABD hükümetinin de düşüncesi bu. Muhtemelen kamu altyapısına çok yüksek miktarda yatırım yapacaklar ve bu şekilde bir ilerleme sağlayacaklar. Bu tür bir girişimde bulunmak için belki de şu an, en iyi zaman. Gelecekte daha iyi bir zaman olur mu bilmiyorum. Bu açıdan baktığımızda, ABD ekonomisi, Avrupa'daki ekonomiler ve Türk ekonomisi, kamu altyapısına daha fazla yatırım yapma yönünde ilerlemeli diye düşünüyorum. Bu sayede, özel sektör yatırımları için bir temel oluşmuş olur ve kamu-özel sektör ortaklıkları yapılabilir.



2. GÜN KONUK KONUŞMACI

Şirketi Başarıya Götürmek

Mark Blayney
Şirketi Başarıya Götürmek

Mark Blayney

Yazar - Danışman, Turnaroundhelp Ltd.

Mark Blayney, başta İngiltere olmak üzere birçok ülkede, ekonomik darboğaz yaşayan firmaların yeniden başarıya ulaşarak karlılığa geçmeleri konusunda çeşitli projeler yürütmüş, danışmanlık yapmıştır.

“Turning a Business Around” kitabının yazarı olan Blayney, kitabında firmaların risk uyarılarını doğru ve zamanında tespit ederek kriz dönemlerini sağlıklı bir biçimde atlattıklarını ve bu sayede piyasada ayakta kalmalarını sağlayan yöntemleri ele almaktadır.

Aile şirketlerinden büyük ölçekli firmalara kadar birçok farklı başarı hikayesine imza atan Mark Blayney danışmanlık yaptığı firmalarda yönetim zafiyeti, mali sıkışıklıklar, rekabet gücünün ve pazar payının azalması sonucu gelinen iflas noktasından, doğru analizler ile firmanın dönüşüm geçirerek karlılığa ulaşmasına imkan sağlamaktadır.

PricewaterhouseCoopers'ın (PwC) Şirket Dönüşüm Bölümünün kuruluşu çalışmalarında yer alan Blayney, İngiltere'nin önde gelen ticari bankalarında görev yapmış ve metal eşya, mobilya ve otomotiv endüstrilerinde yönetici pozisyonunda görevler almıştır.

Kendisine ait, Turnaroundhelp Limited ve Creative Finance adlı danışmanlık firmasını kurmadan önce, İngiltere'nin en büyük 20 firmasında “karlılığa geçiş danışmanı” olarak görev almıştır.

Blayney son dönemde, ekonomik güçlük içinde bulunan KOBİ ölçeğindeki imalat sanayi firmaları ile birlikte yürüttüğü çalışmalar ile Şirket Dönüşüm Profesyonelleri Topluluğu'nda “küçük işletmeler şampiyonu” seçilmiştir.

Karlılığa Geçiş Yönetimi Derneği'nin eski Direktörü olan Blayney, halen Şirket Dönüşüm Enstitüsü'nün üyesidir.

Modern işletme yönetimi konusunda geniş bir bakış açısı ve tecrübesi olan Blayney'in, işletme sahiplerini hedef alan ve karlılığa geçiş yönetimi, küçük işletmelerin finansmanı, şirket alım-satım stratejileri konularının ele alındığı dört kitabı bulunmaktadır.

Mark Blayney

Yazar - Danışman, Turnaroundhelp Ltd.

Buraya konuşmacı olarak beni davet ettiğiniz için çok teşekkür ederim, bu benim için büyük bir onur. Ayrıca konuklarınıza gösterdiğiniz konukseverlik de çok güzel. Şirketin kurtarılmasını bir konferans konusu olarak seçtiğiniz için sizi tebrik ederim. Sunumumu yazın hazırlamıştım ama o günden bugüne birtakım şeyler değişti, bu yüzden bir hafta önce sunumumun başına yaşadığımız krizle ilgili birkaç sayfa ekledim. Bu ekonomik kriz ortamında, bugün altı farklı şirketten altı farklı çağrı aldım. İngiltere'nin kuzeydoğu bölgesinde, daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelere odaklanıyorum ve ben bu kadar yoğunsam, bu ekonominin başının gerçekten belada olduğunu gösteriyor. Bununla birlikte, işletmesi sıkıntıda olan bir kişi bana, "Kriz krizdir," dedi.

Bugün, ilk olarak yaşadığımız krize ve bu krizin mikro ölçekli işletmeler üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin kişisel görüşlerimi aktaracağım. Daha sonra özel olarak Türk işletmeleri açısından krizin ne anlama geldiğinden bahsedeceğim. İşletmenin başarısızlığının ne olduğunu, neden meydana geldiğini ve nasıl tespit edildiğini ele alacağım. Bir miktar aile şirketlerine değineceğim çünkü KOBİ'lerin büyük ve önemli bir kısmını oluşturuyorlar. Ardından, işletmenin kurtarılmasından iki kısımda bahsedeceğim. Bunlardan birincisi hayatta kalma, ikincisi de gerçek kurtarma yani işletmeyi eski başarıya haline geri çevirme. KOBİ'lerde ne yaptığımdan bahsetmek istiyorum biraz. Sabahın ilk oturumu olduğu için biraz eğlenceli olmaya çalışacağım. Gerçek hayattan örnekler vereceğim ve bu konuşmada bahsedeceğim işletme de yine gerçek hayattan bir örnek olacak.

Yaşadığımız krizle ilgili olarak geçen Cumartesi Financial Times'da Alan Betty'nin yazdığı makalenin başlığı şöyleydi: Karanlık günler, çok daha kötü şeylerin geleceğine dair uyarıdır. Burada, geleceğe ilişkin iyimser bir tahmin yok, çok daha kötü günlerin geleceği düşünülüyor.

Kişisel görüşlerimden de biraz bahsetmek istiyorum. Burada, şirketleri başarıya ulaştırmak için çalışan bir danışman olarak söz aldım. Yaklaşık yirmi yıldır küçük şirketlerin aciz hali, bankalardaki problemler, şirketlerin sıkıntılı durumlarında desteklenmesi gibi konularda çalışıyorum. Bunlara ek olarak, finansman bulunması alanında da çalışmalarım var. Bir şirket borç içindeyse, finansman bulmanın yollarına ilişkin danışmanlık veriyorum ve son zamanlarda bu konuyla ilgili çok büyük problemler yaşanıyor. Üçüncü olarak da küçük ölçekli şirketlerle ilgili çalışmalarım var. Örneğin şu sıralar tehlikede olan üç şirketin kurtulmasını, tekrar başarıya ulaşmasını sağlamaya çalışıyoruz. Bunlardan biri bahçe mobilyacıları, ikincisi metal, üçüncüsü de çelik işleme alanında faaliyet gösteriyor.

İngiltere'de krizin nasıl yaşandığından ve insanların bu konudaki görüşlerinden bahsetmek istiyorum. Bankacılığa bakacak olursak, takas bankalarından biri kapılarını kapatmış durumda. Şu an, bankacılık sektöründe çok

şiddetli bir mali kriz yaşanıyor ama bu diğer sektörlerle de yayılıyor. Aynı zamanda bankacılık sektörüne bir destek de söz konusu ve Woolworths, İngiltere'de bu anlamda en büyük kanallardan birisi. Krizle ilgili olarak, bir kamu farkındalığı yaşanıyor. Geçmişte, mali durumlarla ilgili konularda insanla şakalar yaparlardı ama şu an bu şakalar biraz ciddiye dönüştü. Hasarsızlık indirimiyle bankaların sunduğu indirim arasındaki fark nedir ve İzlanda'nın sermayesi ne kadardır diye iki soru var. İkinci soruya verilen cevap, 2,5 sterlin. İngiltere'ye has bu şakalar sizin için anlaşılır mı bilemiyorum ama bunları kamu bilincinin durumunu anlatmak için verdim.

Bütün resesyonlar birbirinden farklıdır ve şu an yaşadığımız resesyona baktığımızda, dünya ekonomisinin yaşadığı şimdiki has, geçmişte meydana gelmemiş birtakım hususlar olduğunu görüyoruz. Bu krizin farklı olmasının ilk nedeni, küresel piyasadaki likidite problemidir. Geçtiğimiz birkaç yıl, çok yüksek düzeyde kaldıraçlar söz konusuydu. Farklı seviyelerde borçlar, oldukça karmaşık müzakerelere neden oluyordu. Bu ortam içerisinde piyasa resesyona girdi, satışlar düştü ve bundan dolayı borçların ödenmesinde zorluklar yaşanıyor. Büyük satın almalar yapıldı ve bunun sonucunda da şimdi çok büyük kazazedeler ortaya çıkıyor. İkinci olarak, şu an, mali altyapıya fazlasıyla dayalı bir sistem söz konusu. Örneğin kredi teminatı, İngiltere'de KOBİ'ler için çok önemli bir hale geldi. Danışmanlık verdiğim pres şirketi, birinci ve ikinci yılında kârlıydı ancak krizle birlikte sorunlar yaşamaya başladı çünkü çelik tedarikçisi, genel olarak müşterileri ödemelerini zamanında yapmadığı için, artık kredili satış yapamayacağını, ön ödeme alması ve önceki borçların kapanması gerektiğini bildirdi. Bu da, tabii şirketi nakit akışı sıkıntısına soktu. Bahçe mobilyaları işi yapan şirketle, İngiltere'nin her yerinde çok sayıda müşteriye satış yapıyoruz. Faturaları müşteriye gönderiyor ve alacağını tahsil etmeye çalışıyor. Kredi teminatı almak istediğimizde, 20 müşterimizden alacak tahsilatında zorluk yaşadığımızı, bunu nakit akışı sorununa neden olduğunu ve bu nedenle kredi teminatı veremeyeceklerini bildiren bir e-posta aldık. Son olarak, bu bahçe mobilyaları şirketi, ABD'ye gönderilmek üzere 2,1 milyon dolarlık büyük bir sipariş aldı. Bütün masraflar düştükten sonraki kâr marjı, %20 ancak kredi teminatı konusunda sorun yaşıyoruz.

İngiltere'de çok fazla düzenlemeye tabii bir iş ortamında yaşıyoruz ve bunlar her yıl artıyor. Bunların bir kısmı, İngiltere'nin kendi kanunlarından kaynaklanırken, bir kısmı da Avrupa Birliği'nin uygulamalarından kaynaklanıyor. Bu kadar çok düzenleme olması, durumu daha da karmaşık hale getiriyor. Tabii ki düzenleme olması iyi ama yarattıkları karmaşıklık ve işlemlerde yarattıkları zorluklar nedeniyle bazı sorunlar yaşanıyor. Örneğin, bir şirketin çalışanlarıyla birlikte satılması söz konusu olduğunda, işlemlerin çokluğu nedeniyle büyük karmaşıklıklar ortaya çıkabiliyor ve aslında bu, işletmenin bir kısmını ve insanların işlerini kurtarabilecek bazı anlaşmaların yapılmasını da engelliyor. İngiltere'de, mesela bir şirket yolsuzluktan dolayı suçlu bulunmuşsa, bu şirketlerin yöneticilerini gelecekte oluşacak yeni

şirketin yöneticisi olmaktan men eden bir kanun var. Bu yöneticilere yasak konulması ya da konulmaması veya kimlere yasak konulacağı konusunda da büyük problemler yaşanıyor. Bir yönetici olarak şirketi kurtarmaya çalışmak, o kişi açısından gittikçe daha tehlikeli bir hal alıyor çünkü girişimin başarısız olması halinde yasaklı olma riskine girer. Bu nedenle, kişi şirketi kurtarmak istemeyebilir ya da bunun için çaba gösteremeyebilir.

Bana, “ekonomik krizden dolayı şu sıralar çok yoğun olmalısınız,” diyorlar. Aslında değilim, çünkü ne zaman bir şirketi başarıya ulaştırma çabası gösterecek olsam, nakde ihtiyaç oluyor ve bu parayı sistemde bulamadığımızdan şirket yeniden aciz haline geri dönüyor ve onları kurtarmamız çok da mümkün olmuyor. Bunun ne kadar süreceği, henüz belli değil. Sonuç olarak, iyi işletmelerin durumu kötüleşiyor, onlar da aciz haline giriyor. Milyon doları olan şirketler bile nakit akışı sorunu yaşıyor ve bize başvuruyorlar. Geçen hafta böyle birkaç şirket bize geldi, piyasa payları ve nakit akışıyla ilgili problemler yaşıyorlardı.

Ancak aynı zamanda fırsatlar da var. Örneğin BMW, Mercedes gibi prestijli otomobil markalarının bayiliğini satın almak, bunlardan biri. Geçen yıl 60 milyon avroluk satış işlemi gerçekleşmiş, 20 yıldır ortalama 1 milyon avro gibi yüksek bir kâr söz konusu, ancak bu yıl zarar edildi. Satış müzakereleri, şu anda benim cebimde de olan 1 avro üzerinden yapılıyor. Şu an bu şirket için biçilen fiyat bu. Ancak buna ek olarak, 1 milyon avroluk kişisel teminat isteniyor. Bunun nedeni, satıcının şu anki durumdan çok fazla sıkıntı duyması ve bu sıkıntıdan kurtulmaya çalışıp geleceği düşünmemesidir. Belki gelecekte durumu düzeltebilir ama kişisel yükümlülüklerinden bir an önce kurtulmak için şirketi satmak istiyor. Bu durum, bir başkası için bir fırsat olabilir diye düşünüyorum.

Bu ekonomik krizin Türkiye’deki şirketler açısından ne anlama geldiğine bakalım. IMF krizinden bu yana, 6 yıldır Türkiye’de çok güçlü bir büyüme söz konusu. Bunun yanında bankacılık güçlü bir konumda. Nüfus artışının yerli talebi desteklemesi de bir diğer avantaj. İhracatın çeşitlendiğini görüyoruz. Kamu borcunun azalması ve yabancı döviz rezervinin yüksek olması da Türkiye’nin diğer avantajlarıdır. Dezavantajlara bakacak olursak, GSYH büyümesinin %2’nin altına düşmesi, ihracatın %50’sinin AB ülkelerine yapılması öncelikli dezavantajlardır. Krizden dolayı talebin azalması açısından bir sorun yaşanabilir. Bu durum iç piyasa için de geçerli olabilir. Buna bağlı olarak hammaddeler ya da iş gücü talebinde de değişiklikler meydana gelecektir. Büyük olasılıkla nakit akışı açısından da problemler yaşanabilir. Yabancı yatırımın azalması; Türk lirasının değer kaybı; verimlilik artışındaki düşüş; rekabet gücünün azalması; otomotiv, tekstil gibi temel sektörlerin AB’deki resesyondan ve Çin’den etkilenmesi de diğer dezavantajlardır.

Bu durumu şirket bazında değerlendirmek için, birkaç tane soruyu cevaplamak gerek. AB’den gelecek talep azalacak ve bunun iç piyasalarda etkisi olacak. Acaba

şirketler bu zor zamanlar için hazırlıklı mı? Bu dönemi nasıl yönetecekler? İkinci olarak, acaba politikacılar, gerekli politik ve zor kararları almaya hazır mı? Durumun gereklerini yerine getirmeye hazırlar mı? Bu kriz, AB’nin Türkiye’nin üyeliğini ertelemesi için bir fırsat olabilir, çünkü bu tür bir ekonomik kriz yaşayan ülkeler, bu durumu bir bahane olarak gösterecektir. Buna ek olarak, AB’nin dışarıya yaptırdığı bazı işleri yine kendi bünyesinde yaptırmaya başladığını görüyoruz. Tabii birtakım fırsatlar da var. Çokuluslu firmaların kapanması, devredilmesi ya da satılması söz konusu olabilir ki bu, bir fırsat yaratabilir. Ayrıca, AB’nin dışarıdan ek kaynak kullanımını mümkün olabilir ve Türkiye bu sayede pazar payını artırabilir. Dün de bundan bahsedilmişti. Yani, bence Türkiye için bazı fırsatlar var. Danışmanlık yaptığım şirketlerden bahsetmişim. Eğer bu şirketlerin rakipleri sıkıntıya düşerse, kendileri bundan yarar sağlayacaktır.

Bir şirketin başarısızlığını, ne olduğu, nasıl meydana geldiği ve nasıl fark edildiği şeklinde inceleyelim. Birkaç yıl önce yaşadığım bir olayı, örnek vereceğim. Bir aile şirketinin yöneticisi, aynı zamanda kurucusuyla görüşmüştüm. Ona, rakiplerinden farklı ne yaptıklarını, ne gibi yenilikler getirdiklerini sorduğumda, hiçbir şey cevabını verdi. Ardından, insanların onların ürünleri neden tercih edeceğini sordum. Bilmediğini söyledi. Kötü kaliteli ürünler ürettikleri yönünde kötü bir itibarları vardı. Kalite iyileştirmesi için ne yaptıklarını, ne gibi bir çözüm ürettiklerini sorduğumda da yine “hiçbir şey” cevabını verdi ve kısa vadede bir şey yapabileceklerini sanmadığını söyledi ki ben de kısa vadede kurtulma şansları olmadığını düşündüm. Kime satış yaptıklarını sordum. Geçmişte, kömür, madencilik, gemi yapımı, demir ve çelik sektörlerine satış yaptıklarını ama bu sektörlerde de yine büyük bir kriz yaşıyordu. Mühendislik şirketleriyle de çalışıyorlardı ama bunların da ürünleri kalitesiz olduğu yönünde ünü olan bir şirketle çalışmaya devam etmesi söz konusu olmayabilirdi. Yeni müşteriler bulup bulamadıklarını sordum. Kısaca “hayır, pek bulamıyoruz,” dedi. Utangaç ve çok konuşkan olmayan biriydi. Personellerine güvenip güvenmediklerini sorduğumda, “Joe diye birisi var, o çok etkilidir,” dedi. Onlara eğitim verip, geliştirmeye çalışıp çalışmadıklarını sorduğumda, cevap yine hayır oldu. “Peki, sizce kurtulabilir misiniz?” diye sordum, “Hayır,” dedi. Maliyetleri nasıl karşıladıklarını sorduğumda, net bir cevap veremedi ve maliyetlendirmenin nasıl yapıldığını da bilmiyordu. Aile şirketi olduklarını ve hep böyle yapageldiklerini söyledi. Bütün bu cevaplardan bu şirketin durumunun çok iyi olmadığını anlıyoruz.

İşletmenin başarısız olması nedir, dediğimizde öncelikle aciz hali söz konusudur. Burada borçlarınızı ödeyecek nakdiniz yoktur veya ödemeniz gereken miktar varlıklarınızı aşmaktadır. Peki, nakit sıkışıklığı, nakdin olmaması neden kaynaklanır? Müşteriler sizin ürettiğiniz şeyi istemedikleri ya da işinizi para kazanacak kadar verimli yapmadığınız, ürününüzü istediğiniz fiyata satmadığınız için veya her iki sebeple kârınız az olabilir. Varlıklarınız likit olmayabilir. Büyük bir ekipman almanız gerekebilir, daha sonra bu makine için yapacağınız ödemelerde sorun yaşayabilirsiniz ki bu da fazla

büyüdüğünüzü, sahip olduğunuz sermayeden daha fazla işe giriştiğinizi gösterir. Tüm bunlar, şirketin başarısız olmasına neden olabilir.

Dört tür işletme başarısızlığından bahsedebiliriz:

1. Başlangıçta sorun yaşanabilir.
2. Felaket şeklinde bir çökme meydana gelebilir.
3. Biraz önce söylediğim gibi, sahip olunan sermayeden daha yüksek işlere girişme, nakdin destekleyebileceğinden daha hızlı genişleme söz konusu olabilir.
4. Riskli, kaygan bir zemin olduğu için, normal bir düşüş meydana gelebilir.

Kötüleşmenin işaretlerini görebilmek önemlidir, çünkü bu durumda düzeltmeniz mümkün olabilir. Niccolo Machiavelli, Prens adlı kitabında, şöyle der: Doktorlar, var olan bir hastalığın tedavisinin kolay ama tanısının zor olduğunu ama bir süre geçtikten sonra, eğer hastalık tedavi edilmezse, bu sefer hastalığın teşhisinin kolay ama tedavisinin zor olduğunu söylerler. Eğer hastalık tedavi edilmezse, zamanınız azalacak, hasta zayıflayıp gücünü kaybedecek ve tedavi zorlaşacaktır. Ticaret ortamında da aynı durum söz konusudur. İşaretleri önceden görmemiz gerekir.

Önce bir performans düşüşü yaşanır, ardından nakit sıkıntısı gelir ve son olarak da kriz yaşanır. İlerledikçe, düşüş daha da dikleşir. Rakipleriniz kadar iyi performans gösteremiyorsanız, piyasaya sürdürdüğünüz ürünler eskisi kadar iyi değilse, cironuz ve kârınız azalır, piyasa payınız düşer ve itibarınız zedelenir. Duruma göre uzun ya da kısa bir süre geçtikten sonra, sıkıntıya girmeye başlarsınız. Kârınız azalır ve bu, bilançooya yansır. Bir süre sonra kayıplar normal hale gelir ve önemsememeye başlarsınız. Cari aktifler azalır, personel değişimi hızlanır. Kaderinizi “mucize silahlara” bağlarsınız. Yönetim hesapları gecikir. Bütün bunların sonucunda, krize girersiniz. Hesaplarınız açık verir, nakit sıkıntısı çoğalır. Malzeme alamazsınız ve bunun sonucunda üretim yapamaz hale gelirsiniz ve talebi karşılayamazsınız. Bunun ardında, her şey çok daha stresli bir durum alır ve şirket başarısız olmaya başlar.

(Şekil 1)



Bu düşüş eğrisinin meydana gelmesinin beş temel sebebi vardır:

1. Yönetim yapısı: Acaba yönetim yapınız doğru mu? Doğru kişiler, doğru yerlerde mi görev yapıyor? Örneğin, idari yeteneklere sahip olmayan bir kişi yönetici konumunda çalışıyor olabilir veya bir aile şirketi söz konusu olduğunda, yetenekleri olmamasına rağmen aileden geldiği için o pozisyona getirilmiş olabilir.

2. Büyük strateji zorlukları: Değişen dünyada rekabeti sürdürebilmek çok önemli, bunun için de iyi bir stratejinizin olması gerekir. Aksi halde, şirket piyasadan silinir. İş yaptığınız sektörlerde bir düşüş olursa, farklı sektörlerle kayma ve faaliyet alanlarınızı çeşitlendirme yönünde bir stratejiniz olmalıdır. Benim çalıştığım bir şirkette, cironun %45'i tek bir tesisten geliyordu ve bu tesis daha sonra kapandığında, çok büyük bir problem yaşandı. Bu sıkıntıyı yaşamamak için, çeşitlendirme yapılabilir, kâr farklı tesislere kaydırılabilir.

3. Operasyonel kontrol: Şu an, rekabetin olması ve operasyonel kontrolün güçlü olması gerekiyor.

4. Mali kontrol: Burada söz konusu olan kâr ve nakit yönetimidir. Eğer maliyetlendirmeyi doğru şekilde yapamazsanız, kâr ve nakdinizi de doğru şekilde kontrol edemezsiniz, yönetemezsiniz, bu nedenle mali kontrol çok önemlidir.

5. Büyük projeler: Büyük projelere girmek ve şirketinizi büyütme, bazen bardağı taşıran son damla olabilir. Büyük projelerde eğer sorun yaşamanız, şirketin başarısız olmasına neden olabilir.

Kısaca aile şirketlerinden de bahsetmek istiyorum, çünkü KOBİ dünyasında çok önemli yer tutuyorlar. İngiltere'de çok sayıda aile şirketi var ve bunlarda bazıları çok eskiden beri varlıklarını sürdürüyor ve oldukça başarılılar. Aile şirketleri, büyük güçlere sahip olabiliyor. Ailenin devamı söz konusu olduğu için, şirketin varlığı uzun vadede garanti altına alınabiliyor. Büyük yatırımlar yapıyorlar, çok büyük güçleri var. Sahip oldukları bazı özelliklerin yönetilebilmesi önem taşıyor. Bir aile şirketi, ailenin çıkarına ya da şirketin çıkarına olacak şekilde yönetilebilir. Burada bir karar verilmesi, mali yöneticinin buna uygun biçimde davranması gerekiyor. Ailenin çıkarı ön planda tutuluyorsa, aileden birisi bu görev için seçilebilir ya da şirketin büyümesi ön plandaysa, şirketin içinden bu işi yapması için gerekli yeteneklere sahip biri seçilebilir.

Aile şirketlerinde, farklı çıkarlar söz konusudur. Aileyi hiçbir zaman göz ardı edemezsiniz ve ailenin farklı fertlerinin farklı çıkarları olacaktır. Örneğin bir aile ferdi, şirket içerisinde çalışabilir ama bu durum, şirkete sahip çıkacağını anlamına gelmez, bulunduğu konuma bağlı olarak farklı çıkarları olabilir. Dolayısıyla, aynı aileden gelseler bile, şirket sahibi, çalışanı veya sadece ailenin bir ferdi olmalarına göre çıkarları farklılık gösterebilir.

Ailenin sürekliliği söz konusu olduğundan, şirket bir nesilden diğerine geçer ve bu bir çeşit devir gibi de görülebilir. Mesela, bizim çalıştığımız bir aile şirketinde, şu anda beşinci nesil şirketi yönetiyor. Başarının her yeni nesil de devam ettirilmesi çok önemli ve aynı zamanda çok da zor bir durum.

Aileler, duygusaldır ve bu duygusallığın nasıl yönetileceğini bilmek de önemlidir. Aile meselelerinin başında boşanmalar gelir. Çalıştığımız bir aile şirketinde, şirketin sahibi karısından boşanıyordu ve ona hiçbir şey vermek istemiyordu ve her şeyi ortadan kaldırmaya çalışıyordu. Bazen metresler söz konusu olabiliyor. Yine çalıştığım bir firmada, şirket sahibi son beş yıl içerisinde “başka iş fırsatları yaratmak” için sürekli başka ülkelere seyahat etmiş ve masraf yapmıştı. Sonradan anlaşıldı ki Bulgaristan’da bir metresi varmış ve bu seyahatler o amaçla yapılmış. Bu gibi durumlar, boşanmaya kadar gidebiliyor. Kardeşler arasında rekabet olabiliyor, bu durumda birbirlerinden daha iyi olduklarını gösterme çabası içine girebiliyorlar ki bu da iyi bir şey değildir. Ebeveynler ve çocuklar arasında da kimi zaman sorun yaşanabilir. Örneğin, baba emekli olmak ister ve herkes endişelenmeye başlar, işin başına geçen kişi için sabah sekiz yerine yedide işe gelinmesi gibi yeni kurallar konmaya çalışılır. Aile içi kırgınlıkların işe yansması da söz konusu olabilir. Kimi zaman da, çocuk o iş yerine başka bir iş yapmak isteyebilir ve şirkette çalışmak onun için bir zorunluluk haline gelebilir. Bazı çocuklar, babalarını etkilemek isterler, bunun için çok çalışırlar. Yine çalıştığım bir şirkette, böyle bir durum söz konusuydu. Baba, çocuk için yeni bir açılım yarattı ama bunun için çok yoruldu ve bu durum hem aileyi hem de şirketi olumsuz etkiledi. Aileye yeni katılan kişiler, örneğin damatlar, gelinler olabilir. Çok fazla kuşağın bir arada olması söz konusu olabilir. Altmış kişi gelebilir ve hepsi de paydaştır. Bir de mutfak masası sohbeti dediğimiz konu var. Ailenin yanında dışarıdan kişiler olabilir ve bu durumda her şey konuşulamaz.

Şimdi, şirketi kurtarmanın hayatta kalma kısmından bahsetmek istiyorum. Her işletme bir diğerinden farklıdır, kendine özgü bir tarifi vardır. Kimin hangi işi yaptığı, işlerin yapılma biçimi, güçlü ve zayıf yönler, her işletme için farklıdır. Ama bir yandan da her işletme aynıdır, çünkü bir şeyler satmaya ve kâr etmeye çalışır, tedarikçilerine zamanında para ödeyebilmek için nakde ihtiyacı vardır. Bir otelin işletmesiyle bir havayolunun işletmesi birbirinden farklıdır ve eğer uzmansanız her iki şirkette de ne yapılması gerektiğini bilirsiniz ama kriz durumunda ne yapılması gerektiğini bilemeyebilirsiniz.

Şirketin hayatta kalması, çok basit bir süreçten oluşur. Öncelikle, bir sorununuz olduğunu tespit edeceksiniz, sonra krizi atlatacaksınız. Ardından yeniden değer yaratmak için bir kurtarma planı yapmanız ve bu planı uygulamanız gerekir. Ben yaklaşık yirmi yıldır bu işi yapıyorum ve bir işletmeye girdiğim zaman çok net şeyleri yönetmeye çalışırım. Örneğin, yeteri kadar nakdimizin olmadığını, yeterli rekabet gücüne sahip olmadığımızı vs söylerim. Çok net meselelere odaklanırım ve o noktada biri çıkar ve “yapmanız gereken, şudur,”

derim. Douglas MacArthur’un şu sözünü çok kullanırım: “Bir planınız olsun. Onu acımasızca uygulayın. Uygulamaya bugün başlayın!” Özellikle, bir nakit sıkıntısı söz konusuysa, biraz acımasız olmak ve yapılan işte bir miktar denge sağlamak gerekiyor.

Düşüş eğrisinden bahsetmiştim ama bir de iyileşme eğrisi var. (Şekil 2)



Nakit krizinden sonra durumunuzu biraz iyileştirmeniz mümkündür. Kriz yönetimiyle birlikte, bir miktar daha düşüş yaşanıyor, sonrasında toparlanıyor ve yukarı çıkmaya başlıyor. İşte bu dönemde, yapılandırma açısından nakde ihtiyacınız var, çünkü ancak bu şekilde değişiklikler yapabilirsiniz. Her şeyi bir kere de kesmeniz mümkün değil olmaz.

İyileşmeyi üç kısma ayırabiliriz. Bunlardan ilki, kriz yönetimidir. Bu noktada önce kanamayı durdurursunuz. Bir işlemenin kanı da nakittir. İkinci aşamada, şirketi istikrarlı hale getirmeniz gerekir. Örneğin, metal sektöründen bir şirketle çalışırken, yalın üretim teknikleri gibi birtakım teknikler üzerinde çalışmaya başladık. Süreç ve insanlara yönelik bütün bu gelişmeler, planlamalar, hep istikrar döneminde oldu. Üçüncü aşama da, yeniden büyümedir. Bu dönemde genellikle pazarlamaya odaklanıyorsunuz. Burada dengeli bir süreçten bahsediyoruz. Hangi pazarda yer aldığınıza, fırsatlarınıza, pazarın size sağladığı avantajlara bakmakta fayda var.

Bu süreçlerden geçmenin gereklilikleri nelerdir? Öncelikle devam eden, canlı bir işletmenizin olması gerekiyor. Bunun için de ters giden durumları, problemleri çözmeniz gerekiyor. Aynı zamanda, bir ürün yelpazeniz varsa ve birtakım sorunlar yaşıyorsanız dikkatli olmalısınız, çünkü bu yelpaze içinden bazı ürünlerin durumu iyiyken bazıları kötü gidebilir. Böyle bir durumda, iyiler ve kötüler için yapılması gerekenleri belirlemeli ve uygulamalısınız. Zamana ihtiyaç var ve zaman, bu bağlamda doğrudan nakit anlamına geliyor. Kâr elde etmek için yatırım yapmanız gerekir ve bunun için de nakde ihtiyaç vardır. Biz vizyonunuz olmalı, yani işletmenizin nerede olmasını istediğinizi belirlemelisiniz ve bunun için bir planınız olmalı. Yönetim konusunda, yetenek ve bağlılığa ihtiyaç var. Bununla birlikte, paydaşlarınızın desteği ve sürece duyduğu güven çok önemlidir; mesela bankalar, sürecin önemli bir parçasıdır.

Gerçekçi ve ulaşılabilir bir planınızın olması ve bu planın ilgili taraflara aktarılması da çok önemlidir.

Hayatta kalmak için, önce kanamayı durduracaksınız, yani nakdi iyi yöneteceksiniz. Burada, kısa vadede hayatta kalmak için ne kadar nakde ihtiyacınız olduğunu belirlemede gerçekçi bir bakış açısı gerekir. Nakdin yönetimi ve kontrolü merkezi olmalıdır. Sahip olduğunuz nakdi, en uzun vadede en iyi şekilde nasıl kullanacağınızı bilmelisiniz. Nakit akışına ilişkin tahminleriniz olmalıdır ve bunun için entegre bir model kullanmalısınız. Daha fazla kazanmak için bu parayı nasıl kullanmanız gerektiğini belirlemelisiniz. Borsadaki nakit durumuna da bakmak gerekir. Varlıklarınızla nakit oluşturma olasılıklarını değerlendirmelisiniz. Masrafları kıstak ya da tedarikçilere farklı bir şekilde ödeme yapmak, farklı tedarikçilerle çalışmak gibi alternatifler değerlendirilerek nakdin çıkışı azaltılabilir. Örneğin, mallar gelmeden iki hafta önce yerine geldikten iki hafta sonra ödeme yapmak için çeşitli planlar yapılabilir. Tabii bu konuda mantıklı bir bakış açısı benimsenmelidir. Bir şirketin pazarlama müdürü, maliyetleri çok ciddi ölçüde azalttığı için kendisiyle gurur duyuyordu ancak yaptığı, satış hedeflerini çok yüksek tutmak ve bunun sonucunda satıcılara üç yılda verdiği ücreti düşürmek olmuştu. Ancak bu yöntem, iş geliştirme bakımından bir sorun yaratabilir. Bu nedenle, bu süreci iyi bir şekilde yönetebilmek ve resmin tamamını net bir şekilde görebilmek için mantıklı bir bakış açınız olmalı. İşletme sermayesi döngüsünü iyi yönetmek ve faaliyetleri yeniden finanse edebilmek de gerekir.

Şirketi gerçekten kurtarmak yani yeniden kâra geçmek için, öncelikle nerede olduğunuzu, nerede olmak istediğinizi ve oraya nasıl varacağınızı bilmeniz gerekir. Bunun yanında, şirketinizin gerçekten ne yaptığını bilmelisiniz. Bu yaptığınız işte, rekabetçi avantajlarınıza odaklanmalısınız. Bütün işletmeler gibi siz de tatmin edici bir büyüme planı hazırlamalı ve bunu anlayan insanlarla çalışmalısınız. İyi bir kriz hiçbir zaman harcanmamalı, çünkü krizler işletmelerde gerçek bir değişiklik yapmak için iyi bir fırsattır. İnsanlar bu şekilde durumlarını değiştirebilir ve daha rekabetçi olabilirler.

İşletmenizin gerçekten ne yaptığınızı anlamak için rekabetçi avantajlarınızın neler olduğunu bulmalı ve bunun etrafında geliştirmelisiniz. Bu amaçla, birtakım temel soruları sormalısınız:

- ✓ Neyi rakiplerinizden daha iyi, daha farklı, daha ucuz yapıyoruz?
- ✓ İnsanlar neden bizim ürünlerimizi almak istiyorlar?
- ✓ Neye daha fazla fiyat biçebiliriz?
- ✓ Hangi riskleri yönetmemiz gerekir?
- ✓ Ne yöne doğru gidiyoruz?

Sıkıntıda olan bir mobilya firması vardı ve hayatta kalmak için bazı şeyleri satarak nakde çevirmesi gerekiyordu. İngiltere'deki bu firma, yurtdışındaki firmalarla çalışarak bu sorunun üstesinden gelebildi. Bu şekilde, fazla stoktan da kurtulmuş oldu.

İşinizin gerçekten ne yaptığınızı anlamak için kullandığım ve pek çok işletmede başarılı olduğumu gördüğüm bir formül var:

$$A = \frac{(B, C, D) \times W^k - X}{\text{£N}}$$

Burada:

A: Uzun vadede avantaj.

B, C, D: Daha iyi, daha farklı, daha ucuz yaptıklarınız.

Wk: Müşterinin ihtiyaçları, istekleri.

X: Rakiplerinizin durumu (onlar da boş durmuyor, sizden kopya çekebilirler, sizin yaptıklarınızı taklit edebilirler).

£N: Kazandığınız para (ödeme yapmanız gerektiği için, kazandığınız parayı da hesaba katmanız gerekir).

Burda üç I'den bahsetmek istiyorum:

- **yenilik (innovation):** yeni ürünlerin/hizmetlerin piyasaya sürülmesi,

- **iyileştirilmiş süreçler (improved process):** teknik bilgiye sahip olmak ve yeniliklerle bunların birleştirilmesi

- **yatırım ve uygulama (investment and implant):**

Şirketinizde doğru kişilerin çalışması çok önemlidir. Siz işinizi yönlendirebilirsiniz ama her şeyi yapamazsınız. Bu nedenle, bu işe kendini adanmış, işi sahiplenmiş kişilerle çalışmakta fayda vardır. Böyle kişiler, bunu anlamayan ve kendini adamayan on kişiye bedeldir. Ayrıca, iyi kişiler, daha da iyi kişileri kendi altlarına alırlar ve onları iyi motive ederler.

Hayatta kalan ve başarılı olan şirketlerle olmayanlar arasındaki farka bir göz atalım. Bence burada fark, sizsiniz, yani işletmelerin yöneticileri ve sahipleri. Sizin, değişikliğe ihtiyaç duyulduğu zamanı tespit edebilmeniz ve bu değişikliğin gerçekten olmasını sağlamanız gerekir. Kendinizi ve personelinizi yönetmeniz, rekabetçi avantajınızı korumanız ve yenilemeniz, başarılı olmaya devam etmeniz farkı yaratan hususlardır. Son olarak, iyi şanslar dilemek istiyorum.

Soru ve Katkılar

Soru

Küresel mali krizden sonra, hangi sektörler yeni fırsatlar elde etme ve kârlı çıkma fırsatı bulacak?

Mark Blayney

Keşke bunun cevabını bilseydim. O zaman ben de bu sektörlere yatırım yapardım. Bu mali krizden dolayı, tabii ki dünyanın sonu gelmeyecek. İşler devam edecek, işletmeler çalışmayı ve üretmeyi sürdürecektir. Dünyada çok fazla değişiklik olmayacak. Dün biriyle, piller, pet şişeler, yeşil alanlar konusunda konuşuyordum. Bunlar kullanılmaya devam edecek. Özellikle politik, ekonomik ve sosyal değişiklikleri göz önünde bulundurduğumuz zaman, dış kaynağı destekleyici bir ağın geliştiğini görüyoruz ve bunların üretim anlamında da büyük bir

etkisi olduğunu biliyoruz. Politik ve sosyal açılarından baktığımızda, yeşilin çok önemli bir konu olduğunu görüyoruz. Teknoloji artık yeşil çözümler sunmak durumunda. İngiltere’de çalıştığımız bir mobilya firması farklı bir ahşap kullanıyor ve kaliteli ürünler üretiyor. Bu ahşap çeşidinin çevre dostu olup olmadığına bakılıyor çünkü İngiltere’de üretim yaparken çevre hususlarını göz önünde bulundurmanız gerekiyor. Hükümet de bu değişiklikleri dikkate almak durumunda ve bu şekilde yönlendirme yapması gerekiyor. Bu yüzden de mümkün olduğu kadar etkin olmaya ve yeşil, çevre dostu işler yapmaya çalışın.

Soru

Kurum kültürü, firmalar için çok önemlidir. Bu nedenle bir firmayı geliştirmek, başarıya ulaştırmak için, aile şirketinden daha farklı bir kültüre geçmek gerekir mi?

Mark Blayney

Aile şirketleri de çok profesyonel olabilirler. Çalıştığım bir aile şirketi beşinci kuşakta ve çok da başarılı, çünkü aile işi çok profesyonel ve başarılı şekilde yönetiyor. İhtiyaç duydukları noktalarda uzmanlara danışıyorlar. Çok ciddi bir ihtilaf yaşadıklarını da görmüyorum. Ayrıca, aile şirketleri kısa vadeli sonuçlara odaklanmadıklarından, uzun vadede de çok başarılı olduklarını düşünüyorum. İşletmelerin tabii ki profesyonel olarak yönetilmesi gerekiyor ve aile şirketleri de bu sürece dahil olabilir, bu şekilde yönetilebilirler.

Soru

Düşüş ve iyileşme eğrileri çizdiniz. Ancak ben gerçek hayatta bu eğrilerin birbirine daha fazla girdiğini düşünüyorum.

Mark Blayney

Doğru. Keşke bu kadar net bir şekilde aşağı doğru inip sonra yukarı çıksalar. Tabii ki bu kadar net olmuyor, sallantılar, kısa iniş çıkışlar oluyor. Elbette bir krizden çok kolay bir şekilde çıkmanız mümkün değil. Örneğin, çalıştığımız metal şirketine iyileştirmeler bu kadar kolay olmuyor. Bir planınızın olması gerektiğinden bahsetmiştim. Belli bir yere ulaşmak için bu plan, çok maddeden oluşmalı ve detaylı olmalı. Ancak bu detayları kullanırken, karşınıza çıkan şeyler konusunda biraz esnek olmanız gerekiyor. Gideceğiniz bir hedef olmalı ama elinizdeki haritaya bakarak, yolları, köprüleri dikkate alarak hedefe varmak için gideceğiniz yolu değiştirebilirsiniz. Bu nedenle esnek olmakta, çok katı kuralların olmamasında fayda var.

OTURUM 1A

Ekonomik-Finansal Çevre

- Öngörülebilirlik ve İstikrar
- Teknoloji Geliştirme, Ar-Ge Politikaları, Destekler
- Girişimin Finansmanı
- Basel-II ve Şeffaf Şirket
- Küresel İşbirlikleri

Oturum Başkanı

Dr. Mahfi Eğilmez

İstanbul Bilgi Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Konuşmacılar

Prof. Dr. Ömer Z. Cebeci

TÜBİTAK Başkan Yardımcısı

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Biosfer Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. M. Cüneyt Sezgin

TBB Risk Yönetimi Komitesi Başkanı

Cansen Başaran Symes

PricewaterhouseCoopers Türkiye Başkanı

Oturum Başkanı

Dr. Mahfi Eğilmez

İstanbul Bilgi Üniversitesi Öğretim Görevlisi

İstanbul'da doğdu. Lisans derecesini ekonomi ve maliye dalında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden, doktora derecesini kamu maliyesi alanında Gazi Üniversitesi'nden almıştır. Maliye Müfettiş Muavini olarak başladığı kamu görevinden, Hazine Müsteşarı iken ayrılarak özel sektöre geçmiş ve çeşitli bankalarda, leasing, faktoring ve insan kaynakları şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği ve Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. Halen Radikal Gazetesi'nde ve CNBCe Business Dergisi'nde köşe yazıları yazmakta, NTV ve CNBCe televizyonlarında ekonomi programları yapmakta ve İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde ders vermektedir. "Katma Değer Vergisi, IMF, Dünya Bankası ve Türkiye, Hazine, Krizleri Nasıl Çıkardık? (Ercan Kumcu ile ortak), Light Günlük, Anitta'nın Laneti, Ekonomi Politikası (Ercan Kumcu ile ortak), Hitit Ekonomisi, Hattuşa'dan Kaçış" adlı 9 adet yayımlanmış kitabı ve çok sayıda makalesi bulunmaktadır.

Konuşmacılar

Prof. Dr. Ömer Z. Cebeci

TÜBİTAK Başkan Yardımcısı

1950 yılında Ankara'da doğdu. Prof. Dr. Ömer Cebeci 2004 yılından bu yana TÜBİTAK Başkan Yardımcısı ve Bilim Kurulu üyesidir. Temel sorumlulukları destek programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. 2004-2008 dönemi boyunca üniversite ve sanayideki projeler ile aynı zamanda lisansüstü öğrenci ve araştırmacılara verilen araştırma destekleri on kattan fazla artmıştır (2008'de yaklaşık 500.000 ABD Doları). Prof. Dr. Cebeci ODTÜ'den 1972 yılında kimya mühendisliği lisans, 1974 yılında yüksek lisans ve Iowa State University'den 1977 yılında doktora derecelerini almıştır. 1989 yılında TÜBİTAK Teşvik Ödülü kazanmıştır. 1990 yılında Marmara Üniversitesi'nde profesörlüğe atanmış; bölüm Başkanlığı, Dekanlık ve Rektör Yardımcılığı gibi idari görevlerde de bulunmuştur.

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Biosfer Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya Bölümü'nü tamamlayan Doç. Dr. Talat Çiftçi, Biyokimya Mühendisliği alanında Master ve Doktora öğrenimini Rutgers Üniversitesi'nde (ABD) ve doktora sonrası çalışmalarını Waksman Institute of Microbiology'de (ABD) tamamlamıştır. Chapman College'de (ABD) iş idaresi MBA programını tamamlamıştır. Profesyonel hayatına ABD'de Bristol-Myers şirketinde Araştırma-Geliştirme Uzmanı olarak başlayan Dr. Çiftçi, daha sonra üst düzey yönetim görevlerinde bulunmuştur. Hakan Madencilik ve Simbiyotek Biyolojik Ürünler ve Bosfor Bioscience Partners Danışmanlık firmalarını kurucu ortağı olarak yer almış ve 2006 yılından bu yana Biosfer Danışmanlık ve Mühendislik firmasında Yönetim Kurulu Başkanı olarak şirket birleşmeleri, biyoteknoloji ve çevre mühendisliği projelerinde çalışmalarda bulunmaktadır.

Dr. M. Cüneyt Sezgin

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Risk Yönetimi Komitesi Başkanı

1961 yılında İstanbul'da doğdu. İstanbul Üniversitesi'nden mezun olan ve çeşitli özel sektör bankalarında yöneticilik yapan Dr. Cüneyt Sezgin, Garanti Bankası Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Üyeliği görevlerinin yanı sıra, Risk Yönetimi, İç Kontrol, Teftiş, Güvenli Operasyon ve Uyum fonksiyonlarından sorumludur. Eureka Sigorta, Garanti Emeklilik ve Hayat, Garanti Factoring ve Garanti Leasing şirketlerinde de Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Üyeliği görevini sürdürmektedir. Dr. Sezgin aynı zamanda WWF Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) Yönetim Kurulu Üyesi, İç Denetim Derneği Danışma Kurulu Üyesi ve Global Association of Risk Professionals Türkiye Bölge Yöneticisidir.

Cansen Başaran Symes

PricewaterhouseCoopers Türkiye Başkanı

1960 yılında Trabzon'da doğdu. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Temmuz 1998 tarihinden bu yana PricewaterhouseCoopers (PwC) Türkiye Başkanı ve ülke faaliyetlerinden sorumlu Kıdemli Ortak görevini yürütmektedir. 1998-2005 yılları arasında PwC Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi'nin Yönetim Kurulu üyeliğinde bulunan Cansen Başaran Symes, Temmuz 2005 tarihinden itibaren de PricewaterhouseCoopers Avrupa Bölgesi (Eurofirm) Yönetim Kurulu Üyesi'dir. Bağımsız Denetim Derneği'nin Kurucu Üyesi ve Başkan Yardımcısı, Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın Yönetim Kurulu Üyesi, aynı zamanda Endeavor-Etkin Girişimci Destekleme Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, YASED, DEİK-Türk Hollanda İş Konseyi Yürütme Kurulu, TÜSİAD ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği üyesidir.

Dr. Mahfi Eğilmez*İstanbul Bilgi Üniversitesi Öğretim Görevlisi*

Benim konu başlığım, öngörülebilirlik ve istikrar. Şu dönemde en fazla konuşmamız gereken konulardan biri. Şu anda içinde yaşadığımız, önce finansal kriz olarak başlayan ve reel sektöre doğru hızla ilerleyen, finansal kriz olmaktan çıkıp bir ekonomik krize dönüşmeye başlayan kriz, tabii sistemin istikrarı ve öngörülebilirliği açısından çok ciddi bir risk yaratıyor. Ancak bu, içinde yaşadığımız kapitalist sistemin, mahcup adıyla serbest piyasa ekonomisi sisteminin tipik görünülerinden bir tanesi zaten. Benim izlenimim, piyasa sisteminin, kriz yaratan bir mekanizmaya sahip olduğudur. Piyasa sistemi, kendi haline bırakıldığı zaman, birtakım ilişkiler nedeniyle kriz yaratan bir mekanizmaya dönüşüyor. Sistem, bu mekanizmayı 100-150 yıldır önleyemedi. Kapitalist sistem, I. Dünya Savaşı'nın hemen öncesinde müthiş bir kriz yaşadı ve I. Dünya Savaşı ile sonuçlandı. Hemen arkasından 1929 büyük dünya bunalımı yaşandı ve o da II. Dünya Savaşı ile sonuçlandı. Arada bir sürü, irili ufaklı krizler yaşandı ve bunların çoğu da birbirine benzer nedenlerle çıktı ve sistem bunu bir türlü önleyemedi.

Dünyada, bunun yarattığı müthiş bir öngörülemezlik ve istikrarsızlık söz konusu. Tabii bu, sanayici gibi, bütün diğer faktörleri bir araya toplayıp da üretimi yapacak girişimci açısından son derece önemli bir risk yaratıyor ve her 10-13 yılda bir – ortalama süre ne kadarsa – karşısında müthiş istikrarsız ve öngörülemez bir ortam buluyor ve buna karşı bir şeyler yapmaya çalışıyor.

Ben, bu tür gelişmelerin yani piyasa sisteminin bu kriz yaratan mekanizmasının önlenebileceği düşüncesindeyim. Yeter ki bu sistemin esas kollayıcıları, yürütücüleri olan büyük devletler, bu yolda bir adım atmaya razı olsunlar. Görebildiğim kadarıyla, başlangıçta IMF bünyesinde böyle bir oluşum yaratılmaya çalışılmış olsa da, IMF'in son 15-20 yılda bağımsızlığını tümüyle yitirmiş, Amerikan hazinesinin neredeyse güdümüne girmiş bir kurum haline gelmesiyle, sistem, kendisini denetleyebilecek, yön verebilecek, gözetimini yapabilecek mekanizmalardan yoksun hale geldi. Bu, biraz da ABD'nin kendi isteği, yani ABD böyle bir mekanizmanın ortaya çıkmasını çok istemiyor. Ama görülüyor ki, bugüne kadar ABD, Avrupa ve Japonya başta olmak üzere büyük devletler, daima kendi sistemlerinin üç aşağı beş yukarı mükemmel olduğunu, ahlaksızlığa önemli ölçüde kapalı olduğunu ve bütün bu sıkıntıların o ülkeleri taklit etmeye çalışan gelişme yolundaki ülkelere çıktığı görüşünden hareket ettiler. Dolayısıyla IMF de bu tür ülkelere yol gösteren, akıl veren ve onların yapılarını güçlendirmeye çalışan bir kurum olarak kullanılmaya çalışıldı. Özellikle son 15-20 yıldır, bu iş böyle gelişti. Ancak görüyoruz ki, bu son kriz, IMF'in hemen arka sokağında çıkmış bir kriz. IMF gelişme yolundaki ülkelere akıl verirken birden bire ABD'deki ahlaksızlık bazlı – balonların çoğu ahlaksızlık bazlıdır – bir sistemin gelişmesini, bu sistem önleyemedi. Demek ki, ABD'den, Fransa'dan, Almanya'dan, Türkiye'den, Hindistan'dan vs. bağımsız, dünyada kuralları, standartları oluşturacak, iyi kötü gözetimi yapacak, bir büyük ağabey gibi işi gözleyen bir mekanizmaya ihtiyaç vardır. Asla aşırı bir denetimi

kastetmek istemiyorum, bu zaten sisteme de yanlış bir yaklaşım olur, çünkü kapitalizmin piyasa sisteminin öyle veya böyle kendine göre bir yaratıcılığı var ve bunu çok fazla kurallara, denetime, gözetime boğarsanız, bu yaratıcılık da elden gider. Ancak, tıpkı Basel ilkelerinde olduğu gibi, dünya standartlarında bu kuralları geliştirebilecek bir yer lazım. Nasıl buna uymayan ülkelerde başka sıkıntılar çıkıyorsa, insanlar o bankalarla ilişkiye girmekten çekiniyorlarsa, burada da buna bir sistemin kurulması ve yürütülmesi gerektiğini düşünüyorum.

Bence dünya çapında öngörülebilirlik ve istikrar, üç aşağı beş yukarı böyle bir yöntemle sağlanabilir. Siyasete bırakılabilecek bir şey değildir, çünkü siyasetçi büyümenin büyümeden çok etkileniyor. Nerede bir çıkar büyümesi var, bir ekonomi büyümeye nasıl katkı yapıyor gibi konuların altında yatanları göremiyor. Bu bir ahlaksızlıktan mı, başka ilişkilerden mi kaynaklanıyor, bunu görmek ve önlem almak işine gelmiyor. Ta ki sistem şimdiki durumda olduğu gibi çökene kadar gözünü kapatıyor.

Başlangıçta sanki büyümenin önünü açan, büyümeyi teşvik eden bir ortam yaratır gibi görünse de, sonuç itibarıyla uzun vadede büyümeyi köstekleyen bir durum söz konusudur. Çünkü sanayicinin, iş adamının, öngörülebilirliğini ve istikrara dayalı karar almasını engelleyen bir ortam yaratıyor. Dolayısıyla, ben, bu krizden dünyanın çıkacağını söylemek istiyorum ve bütün dünyanın da böyle düşünmesi gerektiğini savunuyorum. Buna benzer bir sürü krizden çıktı. Çinlilerin dediği gibi, para bütün ayıpları örter. İşin üzerine biraz parayı saçarsınız – nitekim öyle yapıyorlar - bu, ileride biraz enflasyon yaratır ama ileride geçer. Öyle de olacak, Amerika da, dünyanın geri kalanı da bundan çıkacak. Önemli olan, bizim, buna benzer bir krizi on yıl sonra yaşatmayacak bir sistemi nasıl kurabileceğimizdir. Şu anda bunun üzerinde çok çalışan var ama bunlar, söylediğim gibi, daha ziyade ABD, IMF gibi, hepsi birbirine bağlı, çok bağımsız olmayan kurumlar. Dünyanın bütün ülkelerinin iyi kötü eşit temsil edildiği, bağımsız yapıya sahip bir kurum niteliğinde değiller. O nedenle de, şu anki çalışmalardan açıkçası ben çok umutlu değilim.

Prof. Dr. Z. Ömer Cebeci*TÜBİTAK Başkan Yardımcısı*

Mahfi Bey'in konuşmasından sonra, biraz teknoloji geliştirme, Ar-Ge politikaları, destekler ne işe yarar, krize mi sokar, krizden mi çıkarır konularında bir takım çıkarımlar yapabilmemiz için bir konuşma yapmak istiyorum.

Bu resmi daha önce görenler vardır, çünkü oldukça sık kullanıyoruz. Bu, eski dükkânlarda peşin satanla verisiye satanın durumunu göstermek için konulurdu. Şimdi de tersi oldu tabii, eğer kredi kartıyla satmıyorsanız sizden pek alışveriş yapmıyorlar. Biz bunu, araştırma yaparsanız, teknoloji geliştirirseniz, yenilikçilik yaparsanız, kasaya paraları doldurmuş patron gibi olursunuz demek için kullanıyoruz. (Şekil 1)

Bilenler ... Bilmeyenler...

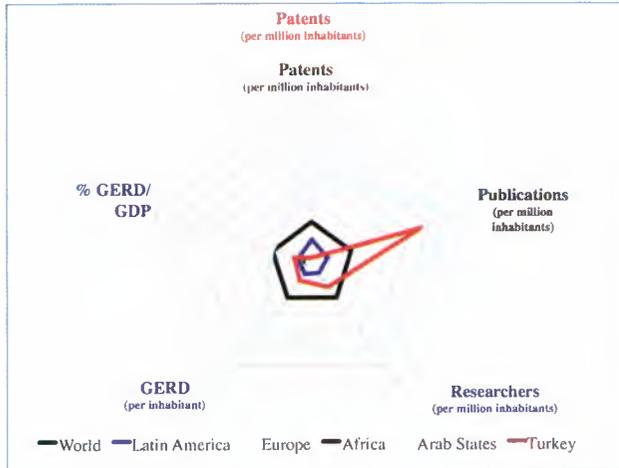
Araştırma-Teknoloji Geliştirme, Yenilikçilik ile zirveye...



Ar-Ge yapmayan
sanayici...

Ar-Ge yapan
sanayici

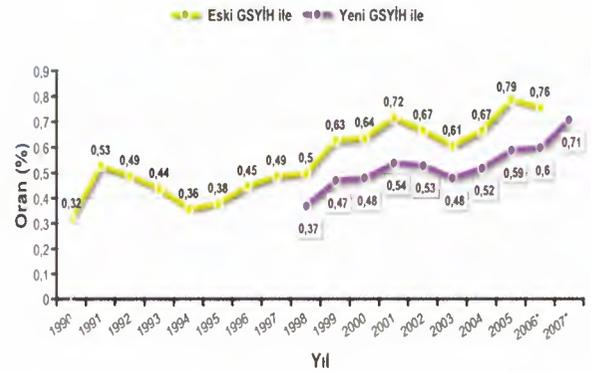
Bu resimde alışık olduğunuz bir beşgen var. Bütün dünyada, ülkelerin, kıtaların bilim araştırma boyunu gösteriyor. Üç girdi kriteri şunlardır: Ar-Ge harcamalarının GSYH'ya oranı, kişi başına Ar-Ge harcaması, milyon nüfus başına araştırmacı sayısı. Ar-Ge'yi insanlar yapar ve bunu yapmak için de biraz cep harçlıkları olması lazım. Ar-Ge yaptıkları zaman, bilimsel yayınlar çıkar, daha çok sanayiye yönelikse, o zaman da patent çıkar. Ortadaki koyu renkli eşkenarlı beşgen, dünya ortalamasıdır. Bu grafik, 2005 UNESCO Bilim Raporu'ndan alınmıştır, dolayısıyla bilgiler biraz daha 2002'ye dayanıyor, yenisi seneye çıkacak. Dünyada en kapsamlısını UNESCO hazırlıyor. Avrupa Birliği üyeleri de bu çalışmayı yapıyorlar ama sadece kendi 27 ülkeleri ve biraz daha fazla rakip gibi gördükleri ileri ekonomiler için. Türkiye'nin grafiği biraz garip; bir boynuzu uzamış. Bazen arkadaşlar, bunu niye gösterip durduğumu soruyorlar. Ben de, bir boynuzu uzamışsa, diğerleri de uzar diyorum. Peki, uzaması için neler yapmalıyız? (Şekil 2)



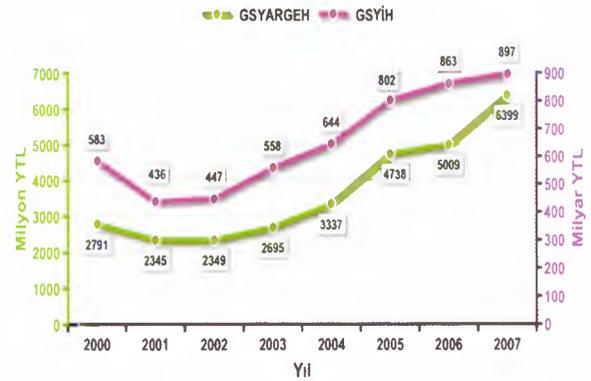
2007 Ar-Ge istatistikleri, bu girdilerde önemli artışlar olduğunu gösteriyor. Çıktılarda, yayınlar açısından, dünya ortalamasının 2,5 katına yakınız ve Avrupa ortalamasını yakalıyor gibiyiz. Burada söz konusu olan, AB değil kıta olarak Avrupa, dolayısıyla Rusya ve Türkiye de dahil. 2007 sonuçları, 13 Kasım'da açıklandı. Sonuçları belki başka ortamlarda tartışırız ama burada yukarı doğru trendin devam ettiğini vurgulamak istiyorum. 2005'te

TÜBİTAK'ın Ar-Ge yapanlara sağladığı fonların etkileri henüz görülmeye başlandı. Aşağıdaki grafikler, 1990'lara, 2000'li yılların başlarına bakınca, kendi başlarına çok iyiler. 2007'de kişi başına Ar-Ge harcamasının, satın alma gücü paritesi olarak 93,2 dolar olduğunu görüyoruz. Bunlar iyi ama tabii AB ortalamalarının hâlâ oldukça altında. (Şekil 3, 4, 5)

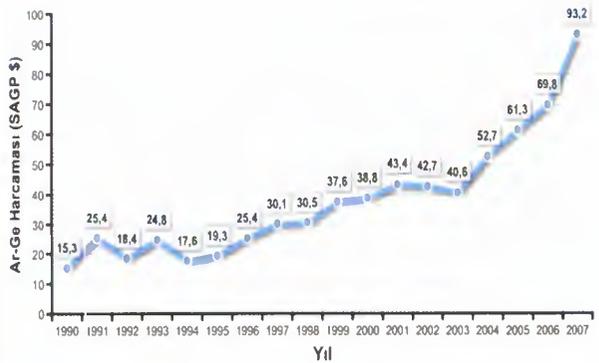
Ar-Ge Harcamalarının GSYİH'ye



Ar-Ge Harcamaları*

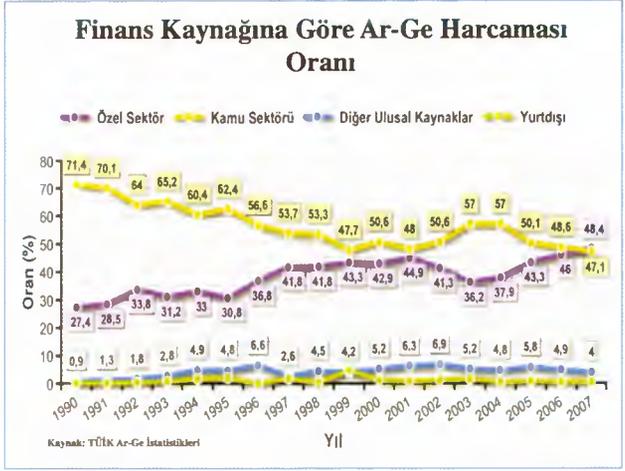
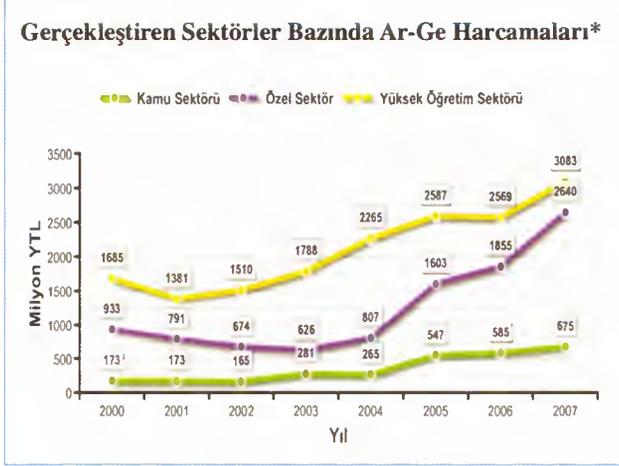


Kişi Başına Ar-Ge Harcaması*

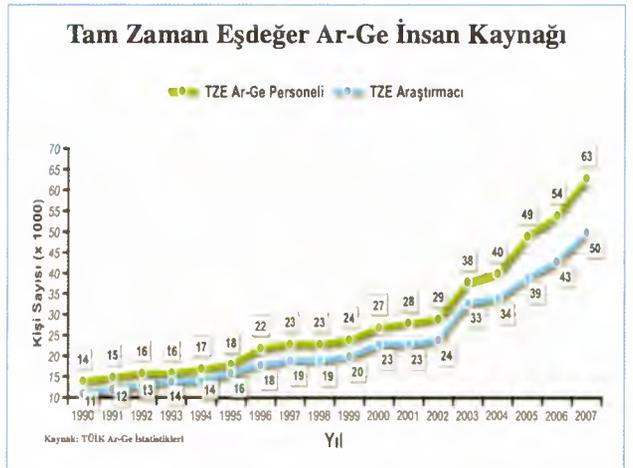
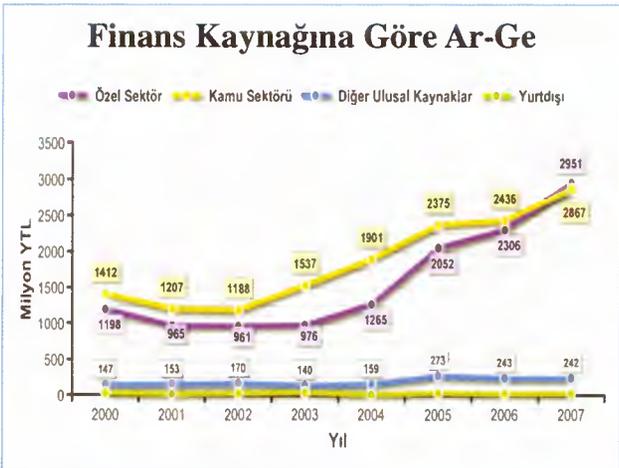
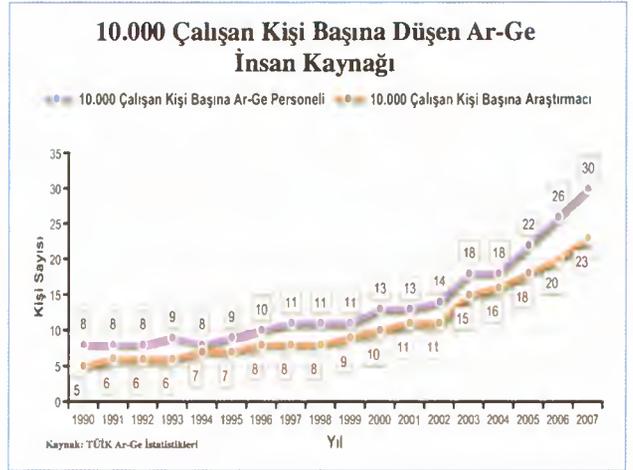
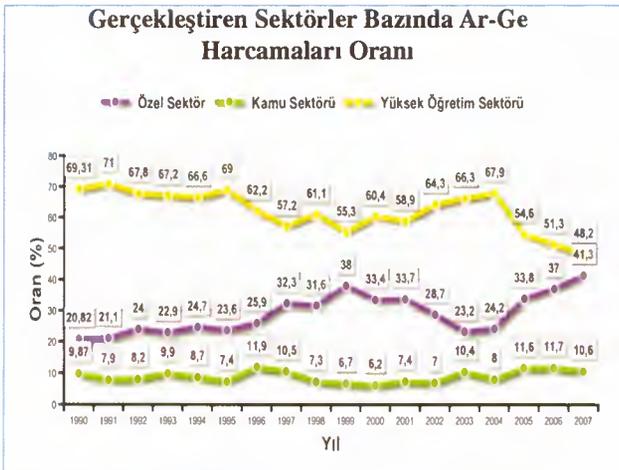


Daha önemlisi, bu grafiklerde mor çizgiyle gösterilen özel sektörün durumudur çünkü artık en büyük artışları gösteriyor. Finanse etme açısından özel sektör, kamu sektörü karşılaştırmasında, özel sektör, kamu sektörünü

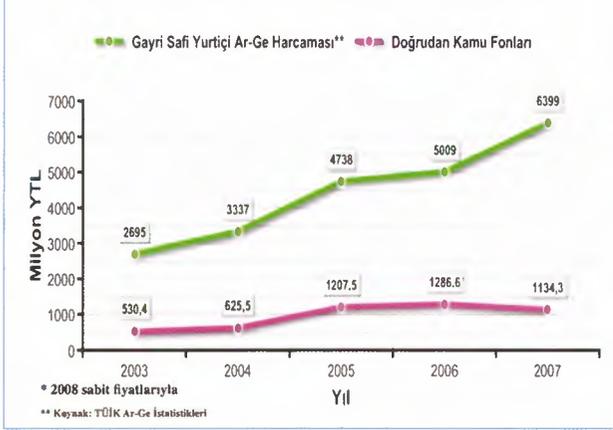
2007 yılı itibariyle, 48,4 ile 47,1 gibi az bir farkla geçti, bunun devam edeceğini düşünüyoruz. (Şekil 6. 7. 8. 9)



Bu işe harcanan para ve yatırım dışında, kişi sayısında da artış görülüyor. (Şekil 10. 11. 12)



Ar-Ge Harcamaları ve Kamu Destekleri*



Bu tabloda gösterilen sanayinin payına ilişkin bilgi biraz eski, %1,1 olarak tahmin ediliyor ancak bunun da artmış olduğu düşünülüyor. İstatistikler elimize geçtiği zaman belki bunu da görebileceğiz, çünkü yükselmesi gereken rakamlardan biri. (Şekil 13)

Türk Sanayi Ar-Ge'ye ne kadar yatırıyor?

Yıl	GSYİH (Myr \$)	Sanayi payı (%25)(Myr \$)	Sanayi Ar-Ge (Myn \$)	San. Ar-Ge har. (%)	San. Ar-Ge kullanım (%)
2003	240	48	724	1,5	1,1

%1,1

TÜBİTAK, sanayimiz için yeterli mali kaynaklar mevcuttur, diyor. Türkiye Araştırma Alanı Kaynakları'ndan son 3-4 yıldır harcanan paralar, 500 milyon YTL mertebesinde. Sanayicilerimiz, uluslararası ikili veya çoklu ilişkiler ve tamamen Brüksel odaklı çerçeve programından Ar-Ge projelerine destek bulabilirler. Bulabilirler demesi kolay da, buluyorlar mı? TÜBİTAK'ın kendi kaynaklarından harcadığı paraları görüyoruz. (Şekil 14)

TÜBİTAK – DTM Özel Sektör Ar-Ge ve Yenilik Hibe Destekleri



2006'ya kadar sadece Dış Ticaret'ti, o tarihten itibaren %25 Dış Ticaret, %75 TÜBİTAK olarak 2007 toplam 200 milyon dolar gerçekleşti. Bu yıl da 260 milyon dolar gerçekleşmesini bekliyoruz. Dolayısıyla, 300 milyon YTL hibe desteği verilmiş durumda, muhtemelen içinde bundan yararlananlar da vardır. Almanlar da bir dahaki sene Sanayi Kongresi'nde aldıklarını söylerler umarım.

Bildiğiniz gibi üç programımız var. İlk başladığında 1501 dediğimiz programımız, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın tüm fonları ödediği tek beden. Ama 2 yıl önce artık bunun büyük, küçük ve orta bedenleri de olsun diyerek 1507 KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı ve yeni mezunların kendi işlerini kurmaları için 1508 Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı başlatıldı. TÜBİTAK'tan verilen o 300 milyon YTL'ye yakın para, yaklaşık %80'i 1501'e olmak üzere, işte bu üç programa gidiyor.

Bu kadar çok konuşulunca tabii şehir efsaneleri de ortaya çıkıyor. Herkes yaptığının sanayi Ar-Ge'si olduğunu düşünüyor ama bu konuda uluslararası tanımlar var. Sadece Ar-Ge'nin ne olduğuna ilişkin değil, aynı zamanda hangi Ar-Ge'nin ne cins Ar-Ge olduğuna, bilimsel ağırlıklı mı, ticarileştirme ağırlıklı mı olduğuna göre de tanımlar var. Temel bilimsel araştırma, üniversitelerde yapılan ama şirketlerde de yapılabilecek olan, doğrudan üretime, ekonomiye bir katkısı olması düşünülmeyen, amacı bilgi üretmek olan araştırmalardır. Endüstriyel uygulamalı araştırma, o bilimsel araştırmalardan endüstriye katkısı olacak yeni bilgileri elde etme faaliyetidir. Deneysel geliştirme de, yeni bilgi pek çıkmayacağı bilinerek, elinizdeki veya yerel hammaddenize göre bilinen üretim metodlarının adapte edilmesi, biraz davul tozu, biraz minare gölgesi katarak yapılan çalışmalardır.

Avrupa Birliği mevzuatı ayrıca işletmeleri de bölüyor. Bu üç tip araştırmayı büyük işletme yapabilir. Projeyi de tek bir işletme mi yapıyor, yoksa başkalarıyla ortak mı yapıyor diye de ayırıyor. Tüm bu ayırmalar sonucunda, uluslararası tanımlamalara göre, proje harcamalarının %25'i ile %100'ü arasında kamu desteği verilebilir. Temel bilimsel araştırmayı ister büyük, ister orta, ister küçük işletme yapsın, ister tek, ister ortaklı olsun %100'ünü veriyor. Aynı durum Türkiye'de de geçerli. Temel araştırma dendiğinde, sanayide başvurmanız önemli değil, 1001 sayılı o program için tüm harcamalar önceden gidiyor ve parası verilerek destekleniyor. Diğerleri için farklı oranlar geçerli.

Kamu kaynaklarının kullanımını bağlayan düzenlemeler, Bilim Teknoloji Yüksek Kurulu Kararları, Başbakanlık Genelgesi'dir. Burada %2 oranını 2013'te yakalamak hedefleniyor. Bugün AB ortalaması %1,9 mertebesine, 2010 yılı için hedefleri %3 idi ama 2009'a geldik Avrupa olduğu yerde sayıyor. Dolayısıyla %2, Türkiye için önemli bir hedef. Bu %2'nin yarısını kamu, yarısını özel sektör karşılayacak ve buna 2007 yılında yaklaşmış olduğumuzu düşünebiliriz. Dolayısıyla kamunun sanayi Ar-Ge'sini daha fazla desteklemesi, bizim bu oranımızı olumsuz yönde etkileyecektir. %2'yi yakalarken %1,5 kamu, %0,5 endüstri dersek, oradan refah doğmuyor. Eski Sovyet

sisteminde olduğu gibi, yoğun kamu destekli ama ekonomiye yararı olmayan bir Ar-Ge ortaya çıkabiliyor. Dolayısıyla, %2 hedefini aklımızda tutarken, %1-%1 oranını da unutmamalıyız. Avrupa’da hedeflenen, %3’ü kamu %1, sanayi %2 oranına çıkarak yakalamaktır, çünkü Amerika’da ve Japonya’da oranlar bu mertebededir.

%25 mi %100 mü verileceği, uymakla yükümlü olduğumuz uluslararası Dünya Ticaret Örgütü kurallarına göre belirleniyor. Oralarda da birtakım değişiklikler var. AB’ye henüz üye olmadığımızı göre, kurallarını birebir uygulamak zorunda değiliz; uygulayacağımıza dair söz vermek zorundayız. Zaten Bilim Araştırma Faslı, açılan kapanan tek fasıl ve orada bu konu tartışıldı. Rekabet vs. gibi diğer başlıklarda da bu konu tekrar gündeme geliyor.

Daha önemlisi, hangi Ar-Ge harcaması kabul edilir, hangisi Ar-Ge harcamasıdır, hangisi değildir, neyin kapsam içi, neyin kapsam dışı olduğu çok daha açıkça belirtilmiş. Örneğin, bir klima cihazı, eğer bir laboratuvar cihazına takılırsa kapsam içidir, idarecinin odasına takılırsa kapsam dışıdır. Deney sistemlerinin enerji giderlerinin Ar-Ge harcaması olması için, sayacının ayrı olması gerekir; genel sayaçtan hesaplama yaparsanız Ar-Ge harcaması değildir. Ar-Ge harcamaları, işte bu ayrıntıya kadar tanımlanmıştır. OECD, Dünya Ticaret Örgütü ve benzeri uluslararası kuruluşların bu konuda mevzuatının oluşturulması aşamasında Türkiye de üye sıfatıyla bulunmaktadır. Özellikle sanayicilerimizin o aşamalarda da temaslarıyla burada katkı yapmaları, ulusal çıkarlarımızı korumaları mümkündür. Kurallar tüm ülkeler tarafından kabul edildikten sonra, Türkiye’deki uygulamayı Dış Ticaret Müsteşarlığı ve TÜBİTAK gibi ilgili kurumlar uygularken diğer üye ülkelerin benzer kurumlarıyla yöntem konusunda etkileşim içinde çalışılıyor. Buna aykırı durumlar da Dünya Ticaret Örgütü’nde şikâyet konu oluyor. Şimdiye kadar biz şikâyet ediliyorduk, şimdi biz, borla ilgili olarak bizim çıkarlarımıza aykırı bir karar alındığı için, o kararın alındığı ortamlarda yeterince etkili olamamışız diyerek, alınmış kararı düzeltirmeye, değiştirmeye uğraşıyoruz. Bakalım etkili olabilecek miyiz? Biz de bunlara aykırı davrandığımız zaman, Dünya Ticaret Örgütü’nde tanımlanan önce barışçı yolla çözülmesi, çözülmezse bir komisyon kurulup mahkemeye çözülmesi gibi konular söz konusu. “Bizim müdürün odasına taktık klimayı ama insan da bir hayvandır, onun için müdürün odası da hayvan laboratuvarı sayılır,” gibi şeyleri de yutmuyorlar.

TÜBİTAK’ın bir mevzuatı var. Bürokrasi genellikle pek sevimli olmayan bir yaratık. Bürokrasi yaratılarak bunlar ödenmiyor, deniyor. Ama tabii TÜBİTAK bir kamu kurumu ve kamu kaynaklarını kullandığı için, belirli kurallara tabi. Sadece Ar-Ge ile yükümlü olduğu için, verdiği desteğin sadece Ar-Ge ile ilgili olması gerekiyor. Bunlar, diğer kamu kurumlarında olduğu gibi, sıkı mali mevzuat çerçevesinde TÜBİTAK’ta yürütülüyor ve denetleyici diğer kamu kurumları tarafından da denetleniyor. Dolayısıyla, TÜBİTAK’ın lehte veya aleyhte keyfi bir uygulamaya girmesi mümkün değil. Sanayicilerimizin, hak ettikleri desteği alabilmeleri için yapılan harcamaların TÜBİTAK’a verilen proje desteği

kapsamındaki Ar-Ge olması ve bunun mevzuata uygun olarak belgelenmesi lazım. Yapılan harcamayı TÜBİTAK izleyicisi görmüş olsa bile, gerekli belge getirilemediğinde o kuralın dışına çıkmak durumunda değiliz. Biz, kamusal görevimiz olarak, proje kapsamında olmayan Ar-Ge harcamasını ödememekle yükümlüyük. Uluslararası standartlarla belirlenmiş dışında Ar-Ge diye gösterilenleri de, “Türkiye’de böyle olur bu” dendi diye ödemek durumunda değiliz. Son birkaç yıldır mali belgeleri Yeminli Mali Müşavirler tasdik ediyorlar ve TÜBİTAK’a bütün mali belgeler yerine Yeminli Mali Müşavir’in raporu geliyor ve buna uygun olan harcamalar ödeniyor. 2007’de 200 milyon dolar, bu sene de 260 milyon dolar, bunlara uygun olarak ödenebilmiştir.

TÜBİTAK’tan kaynaklanan gecikmeler de oluyor tabii ama ben biraz firmalardan kaynaklanan gecikmelere değinmek istiyorum. Altı aylık belgeleri biriktirip altı aylık dönem bittikten sonraki gün başvurabileceğiniz gibi 3 ay sonraya kadar da başvurabilirsiniz. Bu, altı aydı ama biz üç aya çektik, çünkü o zaman çoğu firma 5,5 ay bekliyor, son bir iki hafta da dosya yağıyordu. 1 Temmuz-30 Eylül 2008 döneminde gönderilen 899 dönem dosyasının, %5’i Temmuz 2008, %10’u Ağustos 2008 ve %85’i ise Eylül 2008 sonunda sunulmuştur. Düzenlerini kurabilmiş firmalar, 30 Haziran’da yaptığı harcamalar da dahil olmak üzere tüm belgelendirmelerini yapıyor, bir hafta içinde Yeminli Mali Müşavir’den raporu alıp bize gönderiyor ama çoğu 3 ay sonuna kalıyor. Firmanın kontrolünde olan yegâne gecikme süresi buradadır. 3 ay sonra gelince, “bu zaten gecikmişti, onun için sırada öne koyalım,” diyemiyoruz. TÜBİTAK’taki işlemler ve Dış Ticaret Müsteşarlığı’ndaki işlemler ne kadar uzun sürüyorsa, o üç ayın sonunda başlayarak uzun sürüyor. Bazı Yeminli Mali Müşavirler, TÜBİTAK tarafından kabul edilen rapor formatına alışamadılarsa, biz onlardan gelen raporu iade etmek durumunda oluyoruz. Onlarla toplantılar, eğitimler yapıldı ve fire miktarı giderek azalıyor. Sanayiciler; bu kendilerine yönelik bir faaliyet olduğu için düzenlemelerde de yer almak istiyorlar. Ancak zaten yer alıyorlar, çünkü Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu’na Sanayi ve Ticaret Bakanı üye, TOBB Başkanı da asli üye. Bu kurulda oylama hakkı olan üye sayısı 20 kadar ve yaklaşık 80-90 kişiyle toplanılıyor. Her toplantıya sırayla birkaç Sanayi Odası Başkanımızı davet ediyoruz. 260 milyon doların paylaştırıldığı TÜBİTAK Bilim Kurulu’nda 12 üyeden 2 tanesi TOBB tarafından atanıyor, dolayısıyla Bakanlıklar ve Parlamento dışında bu konuda en üst düzenleyici iki kurulda sanayicilerimizin temsilcileri yer alıyor. Dolayısıyla TOBB’a bağlı kuruluşlar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilişkili kuruluşların, bu temsilcileri aracılığıyla görüşlerini bu tartışmalara, mevzuata ve oylamalara aksettirdiklerini düşünmemiz lazım.

AB Çerçeve Programı, ilginç bir program. Avrupa’ya baştan kaptırdığımız parayı, sonradan geri alma gibi düşünülebilir ama Avrupa’daki o proje gruplarına girmek çok daha önemli. Burada 7. Çerçeve Programı’nda 6. Çerçeve Programı’ndaki acemiliğimizin giderildiğini görüyoruz. Bu sayede birçok sanayi kuruluşumuz – 6. ÇP’da 600 idi –, hiç TÜBİTAK vs. ile aracılığıyla değil doğrudan Bürksel’den işlerini yürütüyorlar, bize de ya

onlar haber veriyor ya da biraz daha gecikmeli dönemlerde Brüksel'den alıyoruz haberi.

Sonuçta, hazır teknolojiyi taklit etmek, kolaydır, çabuktur ama uzun vadede pahalıdır. Teknolojiyi üretmek, kısa vadede biraz pahalıdır, hemen getirisi yoktur ama kısır döngüden kurtulmak için bunun yapılması gerekir ve daha fazla da yapıyor. Bu kriz ortamında sanayici için Ar-Ge belki ikinci planda kalıyor ama bu dönemde Ar-Ge konusunda biraz daha sakın düşünerek, biraz daha rasyonel yaklaşarak, biraz daha sabırla önem vererek belli noktalara gelineceğini ve rahat bir duruma geleceğimizi düşünüyorum.

Dr. Mahfi Eğilmez

İkinci konuşmacımız Doç. Doktor Talat Çiftçi, Biosfer Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı. Talat Bey, girişimin finansmanı konusunda bir sunum yapacak.

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Biosfer Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Mikro çevre için finansal imkânlar konusunda kısa bir sunum yapacağım. Demin bahsedildiği için TÜBİTAK ile kısmı biraz kısa keseceğim. Konuya genel bir bakıştan sonra, münferit proje imkânlarını girişim açısından sırayla irdelemeye en sonunda da genel bir bakışla bitirmeye çalışacağım.

Girişim boyutlarına göre ülkemizde belki bir miktar farkındalık eksikliği olmakla birlikte çeşitli kaynaklar mevcut. Mikro finansmandan başlayarak girişim sermayesine, uzun vadeli krediden stratejik ortaklıklara hatta borsaya açılmak suretiyle girişimin desteklenmesine kadar imkânlar var. Ancak girişimin finansmanı kadar ve bence daha da önemlisi, girişim desteği vermeye değer proje arayışları da var, yani bir takım kaynaklar da uygun desteği verecek proje bulmakta zorlanıyorlar. Dolayısıyla, demin de söylendiği gibi birtakım projelerin varlığından haberdar olup onu doğru ihtiyaç sahipleriyle buluşturan ara kesitlere her zaman ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Bu alanda da, ihtiyaç sahibi ve kaynakların sahibinin bir araya gelmesinde, ihtiyaç sahibinin sorun yaşadığı bir gerçek.

Son dönemde üniversitelerde, mikro girişim diyebileceğimiz girişimleri destekleyen birtakım imkânlar ortaya çıktı. Bunlar açıkçası, çok ümit verici gelişmeler. Üniversitemizde artık proje yarışmaları ve kendi içlerinde birtakım destek imkânları çıkmaya başladı. Örneğin ODTÜ'de bir proje yarışmasında 50.000 YTL'ye kadar destek, Teknopark'ta imkân; aynı şekilde İTÜ'de proje yarışmaları ve yarışmayı kazananlara eğitim ve ödül verilmesi söz konusu. Bunları teker teker geçmek istemiyorum ama üniversitemizde bu alanda, daha önce diğer ülkelerde, özellikle Amerika'da gördüğümüz tarzda, üniversitenin içerisinden yetişen insanların girişimciliğini destekleyen yapılaşmalar, yeni yeni başladı ve bence bu, çok olumlu bir gelişme.

Ayrıca Sanayi Bakanlığı'nın ortaya koyduğu yeni bir model de SANTEZ projelerinde, üniversitede tezlerini yapmak isteyen öğrencilere sanayicilerimiz kendi

sorunlarını götürdüklerinde, o projelerin ve çalışan öğrencilerin desteklenmesidir. Bence bu da çok önemli bir gelişmedir.

TÜBİTAK'ı Ömer Bey yeterince açıkladığı için bu konuya daha fazla girmiyorum. Ben de çok olumlu gelişmelere neden olduklarını düşünüyorum.

TTGV'den burada mutlaka bahsetmek gerek. TTGV'nin kuluçka, başlangıç diyebileceğimiz 50.000 dolarlık iki yıllık destekleri var. Risk sermayesi ölçeğinde 200.000 dolarla başlayan iki yıllık destekler var. Girişim sermayesi tabir edildiği şekliyle, birtakım ortaklıklara 750.000 dolara kadar destek verme imkânları var. KOBİ'lerin teknoloji geliştirme için, iki yıllık 1 milyon dolar ölçeğinde destek bulunabilmesi mümkün. KOBİ'lerin 1 yıllık ticarileşme projeleri için, 1 milyon dolarlık destek verilebiliyor. Çok ortaklı teknoloji geliştirme projeleri götürüldüğünde ise TTGV tarafından 2 yıllık 2,5 milyon dolar civarında destek verilebiliyor.

KOSGEB, son dönemlerde dikkatinizi çekmiş olabilir, bugünlerde Can Suyu Projesi ile ortaya çıktı. Faizsiz kredi sağlayarak şu sıkıntılı dönemimizde bir umut kapısı oldular. KOSGEB'in web sitesine bakarsanız, detaylarını kolaylıkla bulabilirsiniz. Danışmanlık için %80'i hibe olmak üzere 20.000 YTL, bir KOBİ yayın yapacaksa yine %30'i hibe olmak üzere 3.000YTL'ye kadar, Teknoparklarda verilen kiralara ilgili hibeler var, kendi imkânları içerisinde bazı işyerlerinin kuruluşu ve yürütülmesi için işyeri verilmesi, konferans düzenlenmesi için destekler, Ar-Ge destekleri vs. veriliyor. Bunların hepsi girişimci desteği olarak gözükmeyebilir ama girişimcinin ihtiyaçlarına dönük destekler olduğunu söylemek istiyorum.

Türkiye'de girişim sermayesi kuruluşları var. Girişim sermayesi, özellikle gelişmekte olan bazı pazarlarda teknoloji ağırlıklı şirketler tercih edilmek suretiyle, onların büyüme stratejilerine en azından geçici bir süre için ortak olarak finans koyabilecek kuruluşlardır. KOBİ A.Ş. bunlardan bir tanesi; İş Girişim özellikle biraz daha büyük rakamlar için var; Türkven, çok daha büyük rakamlara da destek verilmesini sağlıyor; TTGV'nin de biraz önce bahsettiğimiz gibi girişim sermayesi desteği var. Benzer başka kuruluşlarımız da mevcut.

Kuluçkalar, özellikle KOSGEB'in İşGem ya da İGem olarak da bahsedilen kuluçka merkezleri var. Teknoloji Holding'in Embrio'su ve LabX'i görebiliyoruz.

Aslında bir de pek bahsedilmeyen, kuruluşların girişimi finanse etmek için diğer şirketlerle yaptıkları ortaklıklar veya satın almalar olabiliyor. Şahıs şirketleri için girişim finansmanı gerektiğinde veya aile şirketinden ortaklığa dönüşme sürecinde, profesyonelleşme, kurumsallaşma süreçlerinde çeşitli stratejik ortaklıklar yapıyor. Bunların bir kısmından satın alma, ortaklık, M&A (merger and acquisition) olarak bahsediliyor. Gerçi bugünlerde bir kriz dönemine girdiğimizden, bunların sayılarında uluslararası ölçekte de bir azalma var ama bunun devam edeceğini düşününüz çünkü hem ihtiyaç sahibi olarak

girişimlerini finanse etmek amacıyla ortak arayan hem de yatırıma değer kuruluş arayan yatırımcılardan, stratejik ortaklardan haberdarız.

Bu kaynaklar, her zaman var ve var olacaktır ama burada önemli olan, projenin çok iyi anlatılabilmesi, girişim sermayesi konusunda karşı tarafı ikna edecek bir fizibilitenin ortaya çıkması gerekiyor. Girişim sermayesi veya stratejik ortaklık konusunda, herkesin bir diğeriyle ortaklık yapabilmesi ve bunu yürütebilmesi mümkün değil. Bu arada, projenin de çok berrak olarak feasible olması gerekiyor. Bu süreçte, şirketin bu tip bir ortaklığa hazırlanması, bazen kayıt dışı faaliyetlerin de kayıt içine alınmasını, şirketin evinin içinin bir miktar süpürülmesini de gerektiriyor. Dokümanlar hazırlanması, aday belirleme ve bunlarla temas kurulup ilişkilerin yürütülmesi, sonuç olarak denetim ve anlaşma safhaları var. Bunların ayrıntılarına çok fazla girmek istemiyorum. Kuruluşlar finans ya da ortak ararken çok berrak nedenlerle ortaya çıkmış olmalı. Sadece bir işletme sermayesinin artırılması gibi bir nedenle ortak bulmakta zorlanılacağı açıktır. Buna karşılık, bu kuruluşu talep edilecek rakamın ya da girdi olacak finansal miktarların nasıl kullanılacağına çok berrak olarak anlatılması gerekiyor.

Bu süreçte, kuruluşlar kendi içlerinde birtakım dokümanları hazırlamak durumundalar. Ticari ve finansal bilgilerden personel bilgilerine kadar, şirkette nasıl bir değer artışının yaratılacağına, ürün geliştirme zincirinin nasıl geliştirileceğine dair bilgiler hazırlanmalıdır. Bu arada, şirketin bir gelecek vizyonunun ve o çerçevede bu projelerin oraya nasıl yerleştiğinin ifade edilmesi gerekiyor. En önemlisi de, bunun kârlılığının doğru bir şekilde analiz edilmesi, varsayımlarının berrak olarak konulmasıdır.

Özellikle kriz dönemlerinde daha anlamlı olabildikleri için, ben stratejik ortaklıkları vurgulamak istiyorum. Rakipler, müşteriler veya tedarikçiler, bir kuruluş için stratejik ortak olabilirler. Bu çerçevede stratejik ortaklığın, bu kaynağın bir ölçek ekonomisi yaratmak, rekabet gücünü artırmak için kurulması gerekiyor. Tabii adayların gerçekten iş bilgileri ve yetenekleriyle birbirleriyle sinerji yaratabilecek yetenekte olmaları gerekiyor. Burada, ancak bir sinerji yaratabilecekse, o ortaklığın olma ihtimali vardır. Ön elemelerden sonra bu aşamada, bir gizlilik sözleşmesi ve bu finansal tabloların incelenmesi gerekiyor. Daha sonra bir niyet sözleşmesi ve arkasından due diligence dediğimiz bir finansal denetim çalışması yapılması gerekiyor. Bunlar, eğer başarıyla sonuçlanırsa, hukukçuların da katıldığı bir anlaşmayla sonuçlanıyor. Doğru ortaklık için bir hedef belirlenmesi, ön hazırlıkların doğru bir şekilde yapılması, faaliyetlerin kayıt içinde olması – eğer kayıt içinde değilse bu tip pazarlıklarda genellikle yok sayılırlar -, mümkünse değer artırıcı önlemlerin bu süreçte alınmış olması ve iş geliştirmeye dönük politikaların belirlenmiş olması gerekiyor.

Burada, bir iş planı mantığıyla girişimin kaynak arayışının sağlanması lazım. Ayrıca, bu iş planı mantığının kuruluşların kendi içinde de kullanılması gerekiyor. Ne yazık ki bizde yaygın olarak rastladığımız en büyük

eksiklik, iş planı hazırlama alışkanlığımızın olmayışı. İş planında, bir işin hayata geçirilmesi için hangi kaynakların kullanılacağı ve hangi yoldan gidilerek bunun bir gelire dönüştürüleceğinin anlatılması gerekiyor. Ekonomik, teknik, finansal ve hukuki incelemeler de bu iş planı içinde yer almalıdır. Ne yazık ki, biz bu konuda biraz sabırsız davranıyoruz. Çoğu zaman, bu çalışmalarını yapmaksızın, biraz da duygusal bir şekilde, bu projelerimizi kendi kaynaklarımızla veya dışarıdan aradığımız kaynaklarla yapmaya çalışıyoruz. Bazen de girişim finansmanında, yatırımlar dışındaki ihtiyaçların, özellikle işletme sermayesinin çok doğru hesaplanmadığını görüyoruz. İş planının sonuç bölümünde de, risk analizinin yapılmasını özellikle tavsiye ediyoruz. Özet olarak, girişim finansmanı için, gerçekten son dönemde artan çeşitlilikte imkânlar var. Kaynak aramadan önce, bir iş planının hazırlanması ve bunun su sızdırmaz hale getirilmesi gerekiyor. Girişim alternatif kaynakları ortaya çıkartıldıktan sonra, özellikle stratejik ortaklıkların yapılmasını tavsiye ediyoruz. Basit bir kural olarak, bir fikri bir proje haline getirmeden önce, mümkün olduğu kadar ucuz bir şekilde denemeyi tavsiye ediyoruz. Silikon Vadisi'nde uygulanan, çok duyulan bir slogan vardır: Fail cheap, fail fast, move on! Yani bir konuda eğer bir deneme yapacaksan, bunun ucuz ve çabuk bir şekilde başarısız olması ve daha sonra bunun daha iyi bir şekilde tekrarlanabilmesine fırsat vermesi lazım.

Dr. Mahfi Eğilmez

Üçüncü konuşmacımız Cüneyt Sezgin, Basel II ve şeffaf şirket konusundaki sunumunu yapacak.

Dr. M. Cüneyt Sezgin

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Risk Yönetimi Komitesi Başkanı

Hepimizin bildiğini düşünerek Basel'in neler içerdiği konusuna pek fazla girmeyeceğim. Biliyorsunuz Basel II, bankacılığı düzenleyen bir sistem, daha doğrusu düzenlemeler bütünüdür. Reel sektörü düzenleyen bir çalışma değil aslında fakat bankaları düzenlediği ölçüde, özellikle kredi riskini düzenlediği noktalarda reel sektörü de doğrudan etkileyeceği için Basel II ile reel sektörün kesişim kümesini ele almak gerekiyor. O nedenle de bugün, şeffaf şirket konusunu Basel II ile birleştiriyoruz. Ancak, bunları söylerken bir noktayı da vurgulamak lazım. Bildiğimiz gibi Türkiye Basel'i, birincisinde bir yıl, ikincisindeyse süresiz olmak üzere iki kere erteledi. Şu anda biz Basel II ve şeffaf şirketten bahsederken önümüzde olan, somut, yakın vadede gerçekleşecek bir düzenlemenin Türkiye'ye etkilerini konuşmuyoruz. Benim kişisel fikrim, bu makro ekonomik koşullarda Basel'e geçmekte Türkiye acele etmeyecektir. Ancak, Basel II'yi bir yol haritası, bir pusula olarak alıp bankacılık sektörü üzerinden reel sektörü nasıl etkileyeceğini incelemekte çok büyük fayda var, çünkü Basel II olmasa bile bu yol haritasının bize gösterdiği yön, bir takım kalıcı ve reel değişikliklerin olacağını ve bunların da şirketleri doğrudan etkileyeceğini bize anlatıyor.

(Şekil 1)



Basel II’de üç temel risk düzenleniyor: Piyasa, operasyonel ve kredi riski. Bu kredi riskinin hesaplanması ve bunun bankaların sermaye yeterliliği oranına yansıtılmasında iki yöntem benimseniyor. Bunlardan biri, standart yöntem ve özelliği, zaten mevcut olan Rating şirketleri tarafından yapılmasıdır. Mevcut olan derken, buna biraz açıklık getirmek lazım. Bunlar, ismini hep duyduğumuz yabancı rating şirketlerinin yanı sıra ülkemizde kurulabilecek yerel rating şirketlerini de kapsıyor. Dolayısıyla rating şirketi iznine, lisansına sahip kuruluşların yapabileceği şirketlerle ilgili rating’ler kullanılarak bir kredi riski hesaplanmasına standart yöntem deniyor. Gelişmiş yöntem ise, bankaların firmalara verdikleri rating’ler ki bu da zaten şimdi uygulamada. Değişecek olan, bankalar sermaye yeterliliklerini, gelişmiş yöntemle kendi rating’lerini kullanarak kredi riski boyutunda hesaplamalarıdır. Basel II’den beklenen de zaten riskleri iyi ölçmenin yanı sıra riskini iyi yöneten firmaların Basel II ile ödüllendirilmesiydi, bunun da nasıl olacağını aşağıda göreceğiz.

Standart yöntemin üzerinde çok durmayacağım çünkü Türkiye’nin rating’i BB- olduğu için yani Türkiye’deki en iyi şirket bile gözle görülür vadede %100 riske tabi olacağı için, Basel II’ye geçtiğimizde bunun ancak çok kısa bir vadede uygulaması olacağını, Türkiye’deki şirketlerin kendilerini dereceye tabi tutmasına dönük hiçbir motivasyonun olmadığını düşünüyorum. Dolayısıyla, sadece fikir vermesi açısından, gösteriyorum. Burada gördüğümüz gibi değişik şirketlerin risk ağırlıkları farklı olacaktır. Örneğin Türkiye’de bir şirket AAA alabilse, 1 liralık kredinin risk ağırlığı 20 kuruş olacakken, BBB+’dan BB-’ye kadar olanlar 1 liralık kredi için 1 liralık risk yaratacaklar. Türkiye’nin BB- olması demek, Türkiye’deki en iyi şirketin bu riski alması ve bütün şirketlerin %100 risk ağırlığına tabi tutulması demek. (Şekil 2)

BASEL II – STANDART YÖNTEM

Risk Ağırlıkları (Dış Derecelendirmeye Göre) Türk firmalarının yer aldığı grup

	AAA→ AA-	A+→ A-	BBB+→ BB-	BB-’nin Altı	Derecelen- dirilmemiş
Tüzel	%20	%50	%100	%150	%100

	RİSK AĞIRLIĞI
Perakende	%75

Bu da bizi, bankaların gelişmiş yöntemine götürüyor ki aslında bu Avrupa’da büyük bankaların bu yılla birlikte uygulamaya koydukları kendi rating’lerini kullanması demektir. Kendi rating’lerini kullanmalarıyla, çalıştıkları bütün firmalara bir rating verecekler, o rating’in kendileri için temelde düşük olması lazım. Tabii bunların gerçekten doğru olduğunun bilimsel olarak çalışılıp kanıtlanması gerekir. Bu koşullar sağlandığında, artık bankalar çalıştıkları her bir firmaya bir rating verecekler, o rating üzerinden fiyatlama yapacaklar, teminatlar arayacaklar ve sermayelerini de onun üzerinden hesaplayacaklar.

Öncelikle rating konusunda bir açıklama yapmak istiyorum. Basından genellikle “hocalar notumuzu verdi, karnemiz belli oldu,” şeklinde yazılar okuruz. Aslında burada biraz yanlış bir ifade var çünkü rating esas anlamıyla geçmişi ve hatta bugünü bize gösteren bir ölçüm aracı değil. Karneyi aldığınızda o sene sınıfı geçip geçmediğinizi anlarsınız, halbuki rating, özü itibarıyla geleceğe dönük bir işaret, bir anlam verir. Bir firmanın rating’inin AAA olması, sadece o firmanın çok iyi bir firma olduğunu söylemez, aynı zamanda yıllardır oluşan bir veritabanıyla gelecek bir yıl içerisinde temerrüde düşme olasılığını verir. AAA’yı gördüğümüzde, bunu anlıyoruz. BBB’yi gördüğümüzde, temerrüde düşme olasılığının artacağını istatistiksel olarak biliyoruz. Dolayısıyla rating, bugünden geleceğe dönük tahmin yapan bir nottur.

Rating’ler iki temel unsurdan oluşuyor. Bir tanesi finansal veriler; bilançoya, gelir tablosuna, başka mali tablolara bakıyorsunuz. Diğeri ise niteliksel konular: Firmanın yönetimi deneyimli mi, ahlaki duruşu nasıl, geçmiş ilişkiler ne şekilde cereyan etmiş, vs. Bu rating, sonuçta çeşitli harflerle ifade ediliyor ama öyle olmak zorunda da değil, bir banka 1’den 20’ye kadar bir skala kullanabilir Resimde gördüğümüz gibi, aslında geleceğe dönük bir tahmin söz konusudur, örneğin C verdiğinizde finansal gelirinin bozulabileceğini söylüyoruz, yani geleceğe dönük bir öngörüde bulunuyoruz. Bu tamamıyla varsayımsal bir çalışma değil tabii, arkasında bir çok matematiksel hesaplama ve veri var. (Şekil 3)

Rating firmaların kredibilite açısından birbirlerinden daha iyi ayrıştırılmasını sağlayacak bir sistemdir ...



Bu tabloda basitçe anlatmaya çalıştım. Dört aldığınızda daha iyi, 15 aldığınızda daha kötü bir puan almış oluyorsunuz. En alta dikkatinizi çekmek istiyorum. 15 alan, kendi fiyatının üzerine %4'lük bir maliyet eklerken, 4 alan %0,5 ekliyor, dolayısıyla daha yüksek riskli firma, rating'i daha kötü olan firma, daha maliyetli firma haline dönüşmüş oluyor. (Şekil 4)

ÖRNEK	
<p>A TİCARET VE SAN AŞ - RATING</p> <p>A firmasının mali performansı diğer, fazla maraf göstererek zarar açılıyor. Firma ortaklara konularla borçlanıyor. Firma yönetimi daha az tecrübeli, riskleri firmamın ilerisinde</p>	<p>B TİCARET VE SAN AŞ - RATING</p> <p>B firmasının mali performansı A firmasına göre daha iyi, bilançosu daha az kötü. Firma karne sermayesine göre ediyor. Firma yönetimi tecrübeli açısından daha iyi.</p>
<p>Firmanın Ratingi:</p> <p>RATING: 15</p>	<p>Firmanın Ratingi:</p> <p>RATING: 8</p>
<p>Sermaye İhtiyacı (YTL):</p> <p>Kredi Tutarı: 1,000,000</p> <p>Sermaye: 97,487</p>	<p>Sermaye İhtiyacı (YTL):</p> <p>Kredi Tutarı: 1,000,000</p> <p>Sermaye: 28,800</p>
<p>Kredinin Risk Duyarlı Fiyatı:</p> <p>Kredi maliyeti: X%</p> <p>Riske duyarlı fiyat: X% + 4%</p>	<p>Kredinin Risk Duyarlı Fiyatı:</p> <p>Kredi maliyeti: X%</p> <p>Riske duyarlı fiyat: X% + 0.5%</p>

Bunların sonucunda rating yapılırken şu finansal verilere bakılacak:

- ✓ Büyüklük,
- ✓ Karlılık,
- ✓ Likidite,
- ✓ Borç ödeme kapasitesi,
- ✓ Mali yapı oranları/ borçluluk
 - Özkaynak / Aktif Toplamı,
 - Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / Özkaynaklar, vb.
- ✓ Faaliyet ve devir hızı
 - Satılan Malın Maliyeti / Stoklar,
 - Net Satışlar / Stoklar, vb.
- ✓ Reel büyüme oranları

Bankaların dikkate alacağı niteliksel hususlar ise şunlardır:

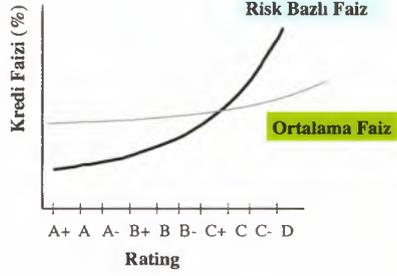
- ✓ Firmanın yapısı
- ✓ Firmanın yıllar içinde gelişimi/büyümesi
- ✓ Muhasebe ve raporlama sistemleri
- ✓ Şeffaflık
- ✓ İzlenebilir düzgün belge sistemleri
- ✓ Üst yönetimin tecrübe ve iş becerisi
- ✓ Deneyimli personel
- ✓ İç veya dış denetim
- ✓ Teknoloji kullanımı
- ✓ Verimliliği artırıcı, maliyetleri düşürücü faaliyet planlaması
- ✓ Ortakların/sahiplerin finansal desteği
- ✓ Diğer bankalara olan borçların tutarı
- ✓ Firmanın sektördeki konumu
- ✓ Faaliyet konularının çeşitliliği
- ✓ Mevcut işkolunda faaliyet süresi/ tecrübesi

Son iki şekilde görüldüğü gibi, bütün bunlar bizi şeffaflık kısmına getiriyor. Basel II'ye geçtiğimizde, ki geçmesek bile, Türk bankalarının artık rating kullanmak zorunda oldukları bir döneme gelmekteyiz. Şu ana kadar Türk bankacılık sistemi rating sistemini ek bilgi olarak kullanıyordu ama önümüzdeki dönemde hem kredi verirken hem de fiyatlarken birincil karar verme kriteri olacak. Böyle olunca da rating'in içine giren finansal ve niteliksel verilerin hepsinde doğru bilgiye ihtiyacımız var. Batılıların söylediği gibi, bir sisteme çöp koyduğunuz zaman, çıkacak olan şey de çöptür, oradan iyi bir şey yaratamazsınız. Dolayısıyla sağlıklı bir rating alıp, onun üzerinden fiyatlama yapıp, onun üzerinde şirketle çalışıp çalışmayacağınıza veya ne şekilde çalışacağınıza karar vermek istiyorsanız, tabii ki içine doğru bilgilerin girmesi gerekiyor. Böyle olduğu zaman da, "Bilançomuz şöyle ama bizim bilanço dışında şöyle varlıklarımız da var; kârımız böyle ama aslında bizim kârımız o değil, bu," demek bir işe yaramıyor. Bizim buradaki verilerimizi kendi kendimize kanıtlamamız fakat onun da ötesinde bizle ilişkili olan diğer kurumlara da kanıtlamamız gerekiyor. Bunların başında tabii BDDK geliyor. Bu bankacılığı düzenleyen otorite, gelip bizim modellerimize bakacak ve bizim X firmasıyla ilgili o rating'e nasıl ulaştığımızı soracak. O noktada bu mali tablolarla ve bu niteliksel verilerle vereceğiniz her şeyin somut olması gerekecek. Takdir edersiniz ki, burada şeffaf olmayan, muhasebe raporlama sistemi ve belge düzeni uygun olmayan firmalarla bunları yapmak uzun vadede mümkün değil.

Bunların sonucunda, Basel II veya buna benzer düzenlemelerin – Türkiye şu an için Basel I de değil, Basel II de değil, arada bazı ek düzenlemeler getirdi – kısa vadede sıkıntılar olsa da, uzun vadede şunu göstermesi bekleniyor: Aşağıdaki grafikte yer alan siyah kalın çizgi, durum kötüleştiğiçe (A, en iyisi, D, en kötüsü) kredi faizinin artması gerekiyor, yani riske duyarlı fiyatlama yapılıyor. (Şekil 5)

KREDİ FİYATLAMASI

- Firmanın ratinginin "düşük" olması o firmaya kredi verilmeyeceğini göstermemektedir.
- Ratingin düşük olması kredinin fiyatını, kredi türünü/limitini ve teminat yapısını etkileyecektir.
- Banka firmaya vereceği kredinin fiyatını aldığı riske göre belirleyecektir.



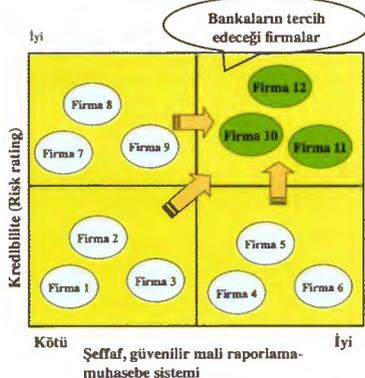
- Rating → Firmaya verilecek kredi faizini etkileyecektir. Kredi maliyeti düşecektir.
- Rating iyileştikçe →

Bu aslında, iyi çalışan etkin bir piyasanın göstergesidir. Buna karşılık Türkiye gibi ülkelerde kredi fiyatlaması, grafikteki açık renkli çizgide olduğu gibi, yani iyi şirketle kötü şirket ayırımına göre yapılır. Kötü şirket derken, kredibilitesi düşük olan şirketi kast ediyorum. Kredibilitesi düşük olan şirketle kötü olan şirket arasında fark var ama son derece maliyetleri düşük düzeyde. Bunun sonucunda sistem, sistemi daha iyi çalışan firmayı yeterince ödüllendirmedeği gibi daha kötü çalışan firmayı da sistemin dışına itmek için yeterli çabayı göstermiyor. Takdir edersiniz ki, uzun vadede, daha iyi, daha yetkin, riskini daha iyi yöneten firmayı ödüllendiren bir sistem, topyekun ülke ekonomisini de daha iyiye götürür. O yüzden uzun vadede böyle bir faydası olacaktır.

Bu, bankaların daha az riskli firmalarla çalışacağı anlamına gelmiyor kesinlikle çünkü bankalar bugün olduğu gibi yarın da portföyünü geniş tutacak ve asgari bazı koşulları karşılamak suretiyle her türden firmayla çalışacaklar. Ama tabii ki daha az riskli olan, riskini daha iyi yöneten firmalarla daha uygun koşullarla çalışacak, örneğin fiyatlamasını daha düşük yapacak çünkü sermaye yeterliliği oranı firmaları buna zorlayacak. Biraz önce söylediğim asgari koşullar şunlardır: En azından şeffaf bir raporlama düzeni; sunulacak bazı raporların ve bilgilerin tamamıyla doğru olması, şirketin gerçek halini yansıtması. Bunlar olmadığı sürece bir rating sisteminin oluşturulabilmesi mümkün değildir. (Şekil 6)

Rating Kredi Sürecini Ne Şekilde Etkileyecek...

- Rating notu düşük bir firma için Banka'nın;
 - daha çok risk taşıması,
 - daha çok sermaye ayırması gerekmektedir.
- Dolayısıyla Bankalar ratingi yüksek firmalar ile çalışmayı tercih edeceklerdir.



Neticede, firmaların ihtiyaç duydukları finansman kaynağına daha rahat ulaşmaları için, hesap ve kayıt düzenini uluslararası kabul görmüş standartlarda ve güvenilir mali tablolar oluşturarak geliştirmeleri; veritabanı ve raporlama sistemleri için yeterli teknoloji ve insan kaynağı yatırımlarını yapmaları; sağlıklı ve zamanında bilgi akışını bankacılık sistemi dahil ilgili kurumlara vermeleri gerekiyor. Kurumsal yönetim tabii ki şirketin boyutuna göre değişir; biz burada çok küçük yapılarda çok karmaşık, çok insan gerektiren bir yapıdan bahsetmiyoruz. Ancak şirketin boyutuna göre artan düzeyde kurumsal bir yapıya gidilmesi, profesyonel yönetim kuvvetlendirilmesi, raporlama düzeninin oluşturulması, denetim sistemlerinin yerleştirilmesi gerekiyor. Risklerin yönetilmesi başlı başına ayrı bir konu ama burada konumuz direkt onunla ilişkili olmadığı için geçeceğim.

Bunun için de Basel II yol haritası hazırlanmalıdır. Ama bunu sadece Basel II olarak düşünmeyin, gelecekte demin bahsettiğim avantajlardan yararlanmak, bankacılık sistemiyle daha iyi, daha verimli çalışabilmek için bir farkındalık oluşması lazım, daha sonra bir hazırlık sürecine ihtiyaç var, sonra da tabii bütün bu sürecin takip edilmesi gerekiyor. (Şekil 7)

FİRMALAR İÇİN BASEL II YOL HARİTASI

Farkındalık

- ✓ Basel II'nin okunup anlaşılması
- ✓ Bankalar ile bilgilendirme görüşmeleri yapılması
- ✓ Önümüzdeki döneme ilişkin eksikliklerin belirlenmesi
- ✓ Firma içi yapılanma çalışmalarına başlanması
- ◆ Hesap kayıt düzeni, raporlama sistemleri, kurumsal yapı, şeffaflık, vb.

Hazırlanma

- ✓ Kredi ihtiyaçlarının belirlenmesi
- ✓ Mevcut banka kredilerinin Basel II çerçevesinde gözden geçirilmesi
- ✓ Verilebilecek teminatların gözden geçirilmesi
- ✓ Hazır olduğunda şartlar uygunsuz rating için dış derecelendirme kuruluşlarına başvurulması

Takip

- ✓ Daha iyi rating alabilmek için bankalar ile iletişim içinde olunması
- ✓ Firma içinde daha iyi rating için çalışmaların devam ettirilmesi

Neticede, firmaların kurumsal yönetişime önem vererek, finansal kuruluşlara zamanında, yeterli ve doğru bilgi aktarımı yapmaları gerekiyor. Bunun sadece mevcut yapıların sürdürülmesi için yeterli olmadığını ya da sadece bunun için gerekli olmadığını vurgulamak istiyorum. Bu mali şeffaflık düzeyine, bu raporlama ve kurumsal yönetim standartlarına ulaşmak, bankacılık sistemine erişimin yanı sıra yeni ortaklıklar, demin bahsedilen yeni şirket kuruluşları, yurtdışından yabancı ortak bulmada ve birleşmelerde veya yurtdışından finansman sağlamada da şirketler için asgari gerekli koşullar olacaktır. Dolayısıyla bunların, her halükârda sistem için ve reel sektör için gerekli adımlar olacağına inanıyorum.

Dr. Mahfi Eğilmez

Rating deyince aklıma, hep Lehman Brothers'ın AA+ aldığı geliyor. Son zamanlarda, eskiden çok ciddiye aldığım rating işi kafamda soru işareti haline geliyor. Ama bu rating yapının hatasıdır, deyip geçelim.

Son konuşmacımız, PricewaterhouseCoopers Türkiye Başkanı Cansen Başaran Symes.

Cansen Başaran Symes

PricewaterhouseCoopers Türkiye Başkanı

Benim konum, çok geniş bir yelpaze olan küresel işbirlikleri. Bugünün amacına göre konuşmamı, rekabet ve işbirliği, özellikle de İSO bünyesindeki Türk şirketleri için bütünleşmiş bir dünyada başarıya odaklı olarak tasarladım. Umarım sunum bittiğinde, sizlerde ileriye dönük birkaç tane ipucu bırakabilirim.

Öncelikle sizi Ocak ayına götürmek istiyorum. Bildiğiniz gibi Dünya Ekonomik Forumu, her sene Ocak ayının son haftası Davos'ta yıllık toplantısını yapıyor. Biz PricewaterhouseCoopers olarak, bu toplantının başlangıcından bir gün önce, her yıl yaptığımız geleneksel küresel CEO araştırmasını burada yayınlıyoruz. Bu sene, 50 ülkeden 1.150 yöneticinin görüşleri burada paylaşıldı ve bunlar bugün itibariyle de oldukça anlamlı. CEO'lar şöyle demiş:

“Önümüzdeki on yıl, şirketler ve hükümetlerin tüm dünyada servet yaratmak ve sosyal birlikteliği destekleyebilecek bir ortam oluşturmak için bir arada çalışacakları bir dönem; dolayısıyla bu dönem iş dünyası ve toplum için olağanüstü bir süreç olabilir. Dünya hiç olmadığı kadar birbiriyle bağlantılı durumda ve işbirliğinin gücü de artık görülmeye başlanıyor.”

Buradan anlıyoruz ki, ne şirketimizin ne de dünyamızın problemlerini tek başımıza çözemiyoruz. Bahsedilen olağanüstü sürecin, son yaşadığımız krizde geldiğini düşünüyorum. Bu araştırmanın açıklanmasından bir gün sonra, yine Davos'ta, o dönemki İngiltere Eşbaşkanı Tony Blair, sunumunda geleceğe inanmak konusunda şöyle dedi: “Küreselleşme, işbirliği temellerini kökten değiştirecek bir güç konumunda. Dünya ve bizler birbirimize bağlı durumdaysak, işbirliği içinde çalışabilmemiz için ortak değerlere sahip olmalıyız, beraber çalışmak dışında başka bir alternatifimiz yok. Daha güçlü işbirliğine dayalı bir liderliğe ihtiyacımız var.” Bu sözlerin küreselleşme ve işbirliği için son derece anlamlı olduğunu düşünüyorum.

Ben sizi buradan 2050 yılına götürmek istiyorum. PricewaterhouseCoopers olarak bizim Mart 2008'de The World in 2050 diye bir raporumuz yayınlandı. Rapor oldukça kapsamlı, www.pwc.com/world2050 adresinden ulaşabilirsiniz. ama raporun çok güçlü bir mesajı vardı ve bu tür sonuçlar aslında başka raporlarda da çıktı. E7 ülkeleri geliyor, deniyor. Bildiğiniz gibi G7 ülkeleri, ABD, Japonya, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, Kanada; E7 ülkeleri ise, Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Meksika, Endonezya, Türkiye'dir.

Bütün bu krizlere rağmen, 2050'de yine üç büyük ekonomi olacak, dolayısıyla ABD, Çin ve Hindistan'ın yok olacağını hiç düşünmeyelim. Bütün sıkıntılara rağmen üç büyük ekonomilerden biri olan Hindistan, Çin'den de hızlı büyüyebilecek ama Çin tabii büyük bir ölçek olduğundan daha büyük olmaya devam edecek. Burada, Çin'in bile Vietnam gibi küçük rakiplerle karşı karşıya kalacağından bahsediliyor. Burada dünyadaki rekabetin acımasızlığını Türkiye açısından biraz düşünelim. Ama

Türkiye, bugünkü perspektiften doğru şeyleri yaparsa Avrupa'nın en büyük ekonomilerinden biri haline gelebilir. Ben şahsen, şirketler için doğru şeyi yaptığımızda bunun olmaması için hiçbir neden göremiyorum. Son dört yıldır PricewaterhouseCoopers'ta Avrupa'nın Yönetim Kurulu'ndayım ve bu süre zarfında Türkiye'nin bunu başarması için aslında önünde hiçbir engelin olmadığını fiili çalışarak da çok yakından gözlemlerim.

Raporun Türkiye basınında yansımalarını aşağıdaki resimde görebilirsiniz. (Şekil 1)



Türkiye'nin de yer aldığı E7'nin 2050'de G7'yi geçeceği söyleniyor. Biraz daha karamsar bir ifadeyse, “Birinci Lige 42 yıl kaldı,” şeklinde. Aslında bu da anlamlı bir başlık.

Ben raporun, gelişen yeni ekonomilerle ilgili kısımlarını, biraz Çin'in ve Hindistan'ın dışına çıkarak paylaşacağım, çünkü bu iki ülke hakkında zaten çokça konuşuluyor. Vietnam'ın 2050 yılında Türkiye'ye ulaşma potansiyeli var. İngiltere'nin öngörülen büyüklüğünün %70'i büyüklüğe ulaşması bekleniyor.

Nijerya, çok ciddi bir büyüme potansiyeline sahip. Potansiyel olarak Hindistan'dan geride olmaması bekleniyor ve büyüklük açısından 2050'de Türkiye'ye yakın, Mısır'ı geçen bir ekonomiden bahsediliyor.

Mısır, Filipinler ve Bangladeş de yine raporda yer alıyor. Bunların da yüksek büyüme potansiyeline sahip olduğu belirtiliyor ama Bangladeş'in buna rağmen 2050'de yine bu ülkelerin en küçüğü olması bekleniyor.

Pakistan, büyüme açısından oldukça üst sıralarda, hatta İran gibi yüksek nüfus artış oranlarına sahip. Pakistan'ın bugün içinde bulunduğu siyasal sorunlar da uzun vadeli ekonomisine engel teşkil etmeyecek deniliyor.

Malezya, Tayland keza öyle; uzun vadeli ekonomik büyümeye ilişkin sağlam bir geçmişleri var ve önümüzdeki dönemde özellikle Tayland'daki nüfus büyümesine bel bağlamıyor, bunun yerine öngörülen kişi başı GSMH'nin yüksek artışına güveniyor.

Suudi Arabistan'ın, kişi başına düşen GSMH'si daha düşük ama çok yüksek bir başlangıç kişi başına gelir düzeyi var ve 2050'ye dek öngörülen en yüksek nüfus artışlarından birine sahip.

Polonya, bildiğiniz gibi geçtiğimiz yılların Doğru Avrupa'nın en gelecek vaat eden ülkesi olarak G7'lere benzerlik gösteriyor ve hızlı bir şekilde yaşanan ve azalan bir nüfusa sahip olacağı öngörülüyor.

Şimdi, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 2007 yılı Türkiye'nin önde gelen ticari ortaklarını aşağıda görebilirsiniz. Aslında bizim bu ülkelerle fazla kayda değer bir ilişkimiz yok. Eğer Türkiye olarak biz, geleceğe dönük olarak dünya rekabetinde kendimizi farklı bir yere konumlandırıcaksak, gideceğimiz pazarlar, dinamiklerini daha iyi anlayacağımız ülkeler açısından başka bir bakış açısı gerektiğini düşünüyorum. (Şekil 2)

Türkiye'nin önde gelen ticari ortakları

	2007, Milyar ABD Doları		
	İhracat	İthalat	Ticaret
1. Almanya	12	17.5	29.5
2. Rusya	4.7	23.5	28.2
3. İtalya	7.5	10	17.5
4. Çin	1	13.2	14.2
5. İngiltere	8.6	5.5	14.1
6. Fransa	6	7.8	13.8
7. ABD	4.2	8.1	12.3
8. İspanya	4.6	4.3	8.9
9. İran	1.4	6.6	8.0
10. Romanya	3.6	3.1	6.7
11. İsviçre	0.9	5.3	6.2
12. Ukrayna	1.5	4.5	6.0
13. Hollanda	1.4	4.5	6.0
14. Belçika	1.7	2.9	4.6
15. Güney Kore	0.2	4.3	4.5

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı

Önümüzdeki 10 yılı ele alan raporda, kazanma potansiyeli olan global şirketlerle ilgili bir analiz var. Buna göre, kazanan şirketler şu alanlardan olacak:

- ✓ Gelişmekte olan pazarlara girebilen perakendeciler
- ✓ Önde giden global marka sahipleri
- ✓ Medya şirketleri
- ✓ Niş ve yüksek katma değerli üretim şirketleri
- ✓ Sağlık, bakım ve eğitim hizmetleri sağlayıcıları
- ✓ E7 ülke pazarlarına ulaşmayı başaran finansal hizmet şirketleri. Bunu aslında günümüzde de yaşıyoruz.
- ✓ Bankalar ve finans şirketlerinin gelişmiş ülkelerdeki ağları ciddi bir kâr beslemesi yapıyor.
- ✓ Enerji ve altyapı şirketleri

Kaybetme potansiyeli olanlarsa:

- ✓ Kitle pazarı üreticileri. Ben bunun altını çok ciddi şekilde çizmek istiyorum, çünkü bugün Türk sanayisinde bu kategoriye giren oldukça çok şirketimiz var.
- ✓ E7 ülke pazarlarına ulaşmayan ve bu piyasalara girenler karşısında savunmasız hale gelen finansal hizmet şirketleri. Kendimizi bir an için E7'nin dışında tutarsak, diğer E7'lerle ne yaptığımızı bence çok dikkat etmemiz lazım.

- ✓ Uygun yerel ortakları ve iş stratejileri olmaksızın E7 ülkelerine aşırı odaklanan şirketler. Bu da son derece önemli, E7'ye gitmek de tek başına yeterli değil, kiminle ve nasıl stratejilere gittiğiniz önem taşıyor.

Sizi aşağıdaki karikatürü düşünmeye davet ediyorum. Bir zamanların saat yelkovanı, bisiklet lastiği ve sibop vidacısı, bilgisayar klavyesi Q tuşcusu, kendilerini eski moda olarak görüyorlar ama bir yandan da işlerinin krizden dolayı kötü gittiğini sanıyorlar. Bu aslında bize, işlerin ne kadar hızla değiştiği ve bu hıza ayak uydurmazsanız başına gelebilecekler konusunda bence son derece alarm verici bir husus, onun için stratejilerimizde dünyanın nasıl değiştiğine mutlaka çok dikkat etmemiz gerekiyor. (Şekil 3)



Bence çoğunuzun bildiği ama yine de iş dünyasındaki insan olarak önümüzden hiç eksik etmememiz gereken şey, iş dünyasını şekillendiren uzun vadeli küresel eğilimlerdir. Türkiye'de iş hayatının maalesef çok kısa vadeyi göz önünde bulundurduğunu ve Türkiye ajandasında çok mesai harcadığını ve uzun vadeli trendleri zaman zaman çok ihmal ettiğini görüyorum.

Ekonomik faaliyetlerin bölgeler arası değişmesi, yaşanan dünya nüfusu, yükselen ekonomilerde artan tüketici sayısı (biz de onlardan biriyiz), jeopolitik istikrarsızlık, bilgiye erişimin ve bilgi kullanımının artması, şirket görev ve sorumluluklarında artan denetimler, doğal kaynaklardaki azalma, yetenekli işgücü için küresel rekabet, şirketlerin daha büyük ve daha karmaşık hale gelmesi, tüketici ve topluluklara güç veren teknolojilerin gelişmesini içeren çok geniş bir spektrum söz konusu. Aslında başarılı olmak için bunların hepsini doğru yapmak gerekiyor. Bunları çok kısa açmaya çalışacağım.

Daha çevreci bir iş hayatına ihtiyacımız var. Türkiye'de çevre dendiği zaman, çok daha romantik şeyler düşünüyoruz oysa daha çevreci bir iş hayatını, şirket için sürdürülebilirlik, organik gıda tüketimi, finans kurumlarının çevreci kurumlara yatırım yapmaları, sıfır karbon, sıfır atık, üretimde daha az zararlı madde, daha çevreci ulaşım araçları, iklim değişikliğine karşı kurumsal taahhütler olarak düşünmek lazım. Türkiye'de çevre kanunları yeteri kadar gelişmemiş diye kısır bir mantıktan bakmayalım, ucu çok daha açık, yeni sektörlerle de açılan çok dinamik bir gelişme olarak görelim.

Farklı kuşaklarla bir arada yaşıyoruz. Burada özellikle bilgisayar ve internet kuşağına dikkatinizi çekmek istiyorum, çünkü bunlar bizim iş yapış şeklimizi oldukça değiştirecek. Türkiye’de, “çok iş arayan insan var, yetenek çok bol, herkesle ben işimi görürüm,” gibi bir mantık var. Oysa bugün dünya rekabetinde doğru yetenekle çalışmıyorsanız, doğru sektörde ve doğru pazarda da olsanız bu iş olmaz. Ben açıkçası bilgisayar kuşağını da geçtim ama internet kuşağının liderlik tarzı işbirliği ve perspektifinin, vatandaşlık olarak Türkiye’nin geleceğinde çok ciddi bir rol oynayacağını düşünüyorum. (Şekil 4)

Yetenekli iş gücü için küresel rekabet!
Farklı kuşaklar bir arada...

Radyo Kuşağı
Yaş: 65 ve yukarısı
Oluşum çağı: 1930-1940 lar Savaş ve Zorluk
Genel Görünüm: Pratik
İş Ettiği: Adanmışlık
Ötörte Görüşü: Şüpheli
Liderlik Tarzı: Hiyerarşi
İlişkiler: Kişisel Özveri
Perspektif: Görev

TV Kuşağı
Yaş: 45 - 65
Oluşum çağı: 1950-1960 lar Genişleme ve Araştırma
Genel Görünüm: İyimser
İş Ettiği: Yönelendirilmiş
Ötörte Görüşü: Sevgi / Nefret
Liderlik Tarzı: Uzlaşma
İlişkiler: Kişisel Mermunliyet
Perspektif: Ekip

Bilgisayar Kuşağı
Yaş: 25 -45
Oluşum çağı: 1970-1980 ler Kendine Güven
Genel Görünüm: Şüpheli
İş Ettiği: Dengeli
Ötörte Görüşü: Mesafeli
Liderlik Tarzı: Yetkinlik
İlişkiler: Görev Östlenmeye İsteksiz
Perspektif: Kişisel

İnternet Kuşağı
Yaş: 5 - 25
Oluşum çağı: 1990-2000 ler 24/7 Online
Genel Görünüm: Umutsuz
İş Ettiği: Hırslı
Ötörte Görüşü: Rahat, Kibar
Liderlik Tarzı: İşbirliği
İlişkiler: Sadık
Perspektif: Vatandaşlık

Kaynak: Özalpçınar & Yılmaz
Çalışma Alanları: Çarşılar, Çarşılar, Çarşılar...

Dijital dünya, world wide web, konusunda sizlere bir şey hatırlatmak istiyorum. Hepimiz artık bilgisayar başındayız ama gün içinde kullandığınız programların birçoğunun şirketinizin kendi teknolojisi olmadığını farkında mıyız? Aslında web’de geziyoruz ve çoğu işimizi yaparken (CRM vs.) aslında şirketimizin bir yazılımını kullanmıyoruz. Bugün birçok şey buralarda. İş yaparken web’i, teknolojiyi sakın atlamayın. Bugün web’in gücünü bence çok azımsıyoruz. İçinizde kaç kişi second life ile ilgileniyor bilmiyorum. Bugün second life ile milyonlarca kişi karşılıklı alışveriş yapıyor, üniversite hocaları ders veriyor, şirketler ürün lansmanlarını buradan aldığı geri bildirimlere göre yapıyor. Bu sabah gelen bir mail’e göre, bir restoranda çalışan bir garson, parasını ödemediği giden kişileri facebook’tan tespit etmiş. (Şekil 5)

Tüketici ve topluluklara güç veren teknolojilerin gelişmesi
Dijital Dünya, world wide web

Google

amazon.com

ebay

LIFE

facebook

- İnternetin hayatımıza girmesiyle geleneksel iş modelleri sonsuza kadar değişmiş durumda
 - 2007 sonu itibarıyla internet kullanıcılarının sayısı dünya nüfusunun %20’sine ulaştı
- Satış yöntemleri giderek kolaylaşıyor
 - Amazon, E-Bay gibi sitelerde küçük işletmeler de kendi ürünlerinin satışını gerçekleştirebiliyor
- Sanal dünya geliyor
 - Second Life’de milyonlarca kullanıcıya ulaşarak kendi ekonomisini yarattı
 - IBM, Sun Microsystems, Cisco, Dell, Mercedes Benz, BMW, Toyota, Sony, BMG gibi uluslar arası firmalar bu sanal dünyada faaliyet gösteriyor
 - Adidas gerçek dünyadaki ürün lansmanlarını second life da aldığı geri bildirimlere göre organize ediyor

Bütünleşmiş dünyada başarılı olmak için, büyümeyi mutlaka yakalayacağız ama bunu doğru stratejilerle yapmak zorundayız. Operasyonlarımızı iyileştirmek zorundayız, özellikle bazı hantal Türk şirketleri için bunu çok net söyleyebilirim. “İnsan kaynağı çok,” demeyeceğiz, insan kaynağı değil yetenek yönetimine odaklanacağız. Risk yönetimi, olmazsa olmaz. Mevzuat ve düzenlemelere uyum şart. Paydaşlara raporlama da yine olmazsa olmaz bir koşul. Buradan Meclis’te tartışılan Türk Ticaret Kanunu’na bir atıfta bulunmak istiyorum. Hazırladığımız kitapta, Ünal Tekinalp, önsözüne aslında çok doğru bir şeyle başlıyor: “Her ülke geleceğini kendi seçer ve belirler. Türkiye’nin içinde yaşayabileceği, yaşamak zorunda olduğu gelecek, ‘uygar topluma özgü gelecek’ tir.”

Biliyorsunuz bu konu yıllarca tartışıldı. Ben sanayi ve ticaret odalarımızda, Türkiye’ye birkaç beden büyük bir kanun tartışmalarının içinde oldum. Ya Türkiye o bedene girecek ya da Türk iş hayatı rekabet gücünü kaybedecek. Uluslararası piyasaların dilini konuşan bir ticaret, endüstri ve hizmet düzeni olmazsa, Türk şirketlerinin yaşam şansı olacağını şahsen ben düşünmüyorum. Önsözde benim de bir katkım vardı, orada şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesinin altını çizdim. Cüneyt Sezgin de zaten Basel’i anlatırken bu konunun altını çizdi.

Rekabet gücü derken, zaman zaman bir şeyi atlıyoruz. Hepimizin bildiği gibi, rekabet gücü şirket stratejileri düzeyinde yaratılmalıdır ama şirketlerin gelişmesine uygun makro ekonomik ortamın iyileştirilmesi de tabii ki devletin görevi. Dolayısıyla buradaki işbirliği de oldukça önemli. Nitekim Harvard Üniversitesi’nden Michael Porter’ın şu sözünü her zaman tekrarlarım: “Şirketleri rekabetçi olmayan bir ekonomi, hiçbir zaman rekabetçi olamaz.” Dolayısıyla burada çok ciddi bir hükümet-iş hayatı işbirliği gerekiyor.

Krizye yönelik on tavsiyede bulunmak istiyorum:

1. Daha yakından inceleyin: Kurallar değişiyor, inanmak istediğiniz durumu değil resmin kendisini anlamaya çalışın. İş dünyasını nelerin sürüklediğini, neleri en iyi yaptığınızı ve bunun neden böyle olduğunu tam olarak inceleyin. İş dünyasının ekonomik durgunluktan nasıl etkilendiğini kavrayın.

2. Kararlılıkla hareket edin: Artan belirsizlik ve değişkenlikle birlikte sert kararları önceden almak oldukça önem kazanıyor. Değer açısından itici güçleri ve şirketinizle ilgili kilit riskleri ısrarla irdeleyin. Arkanıza yaslanıp olabilecekleri beklemeyin, çünkü bu sürecin kazananları toparlanma evresinde en iyi faydayı elde etmek üzere kendilerini konumlandıranlar olacak.

3. Unutmayın “Nakit” kraldır! Finansmanınız ve işletme sermayenizin iyi durumda olduğundan emin olun, likiditenizi koruyun ve varlık, finansman, fonlama konularındaki açıklıklarınızı tekrardan gözden geçirin. Finansal ve finansal olmayan taahhütleriniz karşısında performansınızı değerlendirin. Nakit yönetimine yönelik proaktif bir yaklaşım sergileyin.

4. Gerçekten önemli olan konulara odaklanın: Hangi ürün, müşteri ve kanalların değer yarattığını veya değeri yok ettiğini değerlendirin. Mevcut yatırım programlarınızı tekrardan gözden geçirin: Hangi girişimler sizi durdurabilir ya da geciktirebilir?

5. Maliyet tabanınızı yönetin: Operasyonel performansı artırmaya odaklanın, maliyet açısından genel kesintilere yönelmektense seçili alanlarda özel kesintileri tercih edin, daha iyi değer ortaya çıkarın, gereksiz karmaşıklıkları azaltın ve iş modelinizin değiştirilmesi gerekip gerekmediğine bakın.

6. Güvenilir “yönetim bilgisi” kilit önemdedir: Son zamanlarda hiç olmadığı kadar doğru yönetim bilgisine ihtiyaç duyulmakta. Açık bir biçimde tanımlanmış Kilit Performans Göstergeleri büyük önem taşıyor. Karar verme mekanizması gerçeklere dayanmaktadır. Karar verme hızı artırılmalıdır.

7. Farklı senaryolar planlayın: Kazananlar çabukluk ve esneklik sergiler; şirketinizin gerilemesinin etkilerini yansıtan operasyonel ve işgücüne ilişkin senaryoların bir modelini oluşturun; hızlıca uyum sağlayın; stratejik seçeneklerinizi inceleyin.

8. Çalışanlarınızın değerini bilin: Çalışanlarla düzenli ve şeffaf iletişim çalışanların şirkete olan bağlılığında büyük önem taşır. Kilit yetenekleri tespit edin ve bunlar için uygun teşvikler geliştirin- en iyi çalışanlarınızı elde tutma ve motive etme şirketinizin geleceğini belirler.

9. Paydaşlarınızı unutmayın: Ekonomik gerilemenin paydaşlarınız üzerindeki olası etkilerini değerlendirin; gündemlerini anladığınızdan emin olun. Algılanış biçimi çoğu zaman gerçekliktir, bu yüzden düzenli ve açık bir diyalog sürdürmek çok önemlidir. Bu konuyu Türkiye’de kimi zaman iyi yönetemediğimizi düşündüğüm için paylaşmak istedim.

10. Fırsatlardan yararlanın: Gelecekte ihtiyaç duyacağınız büyüme alanlarında inovasyon geliştirme ve yatırımdan vazgeçmeyin; Markanızı unutmayın. Gelecek sürekli aklınızın bir köşesinde bulunsun; uzun vadeli düşünün.

Ben, iyimserliğin CEO’nun C vitamini olduğuna inanıyorum. Doktorlar, psikologlar, öğretmenler ve koçlar, sağlık ve başarı için iyimserlik öneriyorlar. CEO’ların da başarıya özgü bazı temel özellikleri var: Uyum sağlayabilen, işbirliğine açık ve çalışanlarına güvenen.

Dr. Mahfi Eğilmez

Bilmediğim bir şeyi öğrenmiş oldum. Aslında ben Golden Sachs’ın E7’lerle ilgili Dreaming with Bricks diye bir çalışması olduğunu biliyordum ama PricewaterhouseCoopers’inkini bilmiyordum. 2050’de Çin, Hindistan vs. hep aşağı yukarı Avrupa düzeyine gelecekler ve o zaman yaklaşık 4 milyar insanın dörtte biri Avrupalı düzeyinde tüketim yaptığında nasıl olacağı hep aklıma takılıyor.

Sorular ve Katkılar

Soru

Adım Erbil Payzın. Ömer Bey ilk yansılarında bazı tanımlardan bahsetti. Ben oradan hareketle bir soru sormak istiyorum. TÜBİTAK-TEYDEB tarafından desteklenen projelerin deneysel geliştirme sınıfına alınıp büyük firmalara verilen destek oranının %25’e indirilmesi düşünülmüyor mu?

Prof. Dr. Z. Ömer Cebeci

Uluslararası mevzuatı onun için anlattım. Düşünülmüyor mu diye de sorabilirsiniz, düşünülmüyor mu diye de sorabilirsiniz. Düşünülme zorunda ama bugün mü olur, 2013’te mi olur bilinmiyor. Dediğim gibi Avrupa’nın farklı, Uluslararası Ticaret Örgütü’nün farklı. Uluslararası Ticaret Örgütü, iki seviye diyor; birincisi temel araştırma %100, sanayi araştırması %50. Avrupa Birliği üçe bölüyor, ayrıca firmaları üçe bölüyor, tekli ve ortaklı diyor, onun için %25’ten %100’e kadar dilimler oluşuyor. Ona şu anda uymak zorunda değiliz ama oradaki katı kurallar dışında daha fazla uygulamalı yani deneysel geliştirmeye destek veriliyor. Onun için de günlük yapılan iyileştirmeleri deneysel geliştirme sınıfına sokmuyor. Bazı uygulamalarda mazot kullanırken doğalgaza geçiş yapmayı, belki biz güzel bir araştırma olarak yorumluyoruz, sanayi çarşısında yapıldığı için sanayi araştırması olarak görüyoruz ama bunları biz de, sanayicilerimiz de biliyor.

Dr. Mahfi Eğilmez

Düşünülmüyor ama henüz uygulamaya geçmeyecek gibi anlıyorum ben.

Soru

TÜBİTAK kaynaklarının destekler arasındaki dağılımı nasıl acaba? Ne kadar 1001’e, ne kadarı sanayiciye gidiyor? Sanayi Odaları bünyesinde sanayicilerin bu fonlardan nasıl yaralanacakları konusunda toplantılar düzenleniyor mu?

Prof. Dr. Z. Ömer Cebeci

1001 dediğimiz, akademik, çoğu üniversitelerde yapılan programların 2007 gerçekleşme rakamları, yanılmıyorsam 130 milyon YTL civarında. Sanayi projeleri, TÜBİTAK’ta 193 milyon YTL idi, bunun üçte biri kadar da DTM’nin ilavesi yani 200 milyon dolar. Bunun için de, savunma ve diğer şeklinde iki grup halinde kamu araştırmaları destek programımız var. Onların da önemli bir kısmını sanayi de yürütüyor. Onların da bütçeleri 60 ve 80 milyon gibi.

Ayrıca bireylere uzun vadeli ya da kısa vadeli burs desteklerimiz var. Oların da bütçesi 40 milyon civarında. TÜBİTAK'ın kurum dışına verdiği destek toplamda 500 milyon YTL mertebesinde. Hükümetin ilave fon olarak verdiği para, tamamen TÜBİTAK dışında harcanan paradır.

Sanayi Odaları ve birçok yerde eğitim faaliyetimiz oluyor. Benim dışında mesela Erbil Bey ne kadar toplantı yapıldığını size anlatabilir. Sanayi Odaları'nda temsilciler istedi, biz de gelip bizim anlatmamızın sonunun gelmeyeceğini, kurum çalışanı uzmanlarından göndermelerini, Sanayi Elçileri Programı kapsamında TÜBİTAK'ın Gebze'deki tesislerinde kendilerine eğitim verebileceğimizi söyledik. Bu sayede Sanayi Odası'na bu konuda bir soru sorulduğunda hemen cevaplayabilecekleri ve TÜBİTAK'ta kimlerle görüşülmesi gerektiğini söyleyebilecekleri belirtildi. Biz özel firmalardan da destek alıyoruz. Daha etkin hale getirmek için biraz daha gayret etmek gerekiyor. Acı söylemek gerekirse, belki sanayinin biraz daha canının yanması gerekiyor.

Soru

Sanayi Odası'nda bir Meslek Komitesi'nin Başkanı olarak bu konuda bir şeyler söylemek istiyorum. Bizim sektörümüzde bu konuda farkındalık hemen hemen yok gibi. Kullanıcı zaten bilmediğim gibi, farkındalığın olmadığını da söylüyorum. Bence bu işin en temeline doğru gitmekte fayda var. İnsanlar ya da firmalar bunu ulaşılmaz bir şey olarak görüyorlar. Bunun arkasındaysa hangi faaliyetlerin Ar-Ge kapsamına alınabileceğini, hangilerinin alınamayacağını bilmemek yatıyor, bu yüzden pasif davranıyorlar. Mesela, yeni bir ürün geliştirdikleri zaman, bu bir Ar-Ge midir yoksa bir koleksiyon geliştirme midir şeklindeki farklılaştırmayı ya da sizin bunu ne şekilde göreceğinizi bilemedikleri için, bu konuda genellikle pasif kalmayı tercih ediyorlar. Bence sorunun en büyük temeli budur.

Prof. Dr. Z. Ömer Cebeci

O konuda tüm sürecimiz, web sitemizde hem akış diyagramı şeklinde hem de gelen hakemlerin yazacakları raporun başlıklarından öte birtakım kuralları işaretlemek şeklinde yer alıyor. Ama tabii, ilk defa bir işi yapmak oldukça zor. Türkiye'den ilk defa ihracatı belli birkaç firmanın ya da danışmanın yaptığı zamanı düşünün. Ama 80'lerden sonra herkes ihracatçı oluverdi. İlk zamanlarda "biz ihracatı yapamayız ama ihracatı yapana mal satarsak, bizden iyisi yok," deniyordu. Şimdi ücra köşelerdeki firmalar, dünyanın ücra köşelerindeki ülkelere gidip direkt bağlantı kurup direkt ihracat yapıyorlar. Ar-Ge'nin de bu noktaya gelmesi lazım. Hiçbir engel yok. Üniversitelerden bu fikirlerle mezun olanlara firmalarda daha fazla önem verilmesi, iş verilmesi ve onlara günlük üretim değil Ar-Ge yapmaları yönünde baskı uygulanması gerekiyor belki de. Biraz da tahrik amacıyla, "Bakın millet almış, siz alamamışsınız. Hem de sizin vergilerinizden veriliyor bu paralar," diye Anadolu'ya gidiyoruz, onlara vergileriyle İstanbul'daki Ar-Ge'yi desteklediklerini söylüyoruz.

Soru

Mehmet Kumbaracı, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği. TÜBİTAK'ın önderliğinde son yıllarda gerçekten iyi çalışmalar yapıldı, teknoloji platformları oluşturuldu. Bilinçli bir şekilde ihracata katkıda bulunan dört beş sektör belirlendi. Ben tekstilde teknoloji platformu üyesiyim. Gerçekten de üniversite, sanayi ve özel sektör katılımıyla önemli çalışmalar yapılıyor. 7. Çerçeve Programı'nda daha çok yer alabilmek için kendi Ar-Ge'lerini yapan sanayiciler var ama giyim sektöründe bir Ar-Ge Birimi'ni taşımak çok kolay değil. Gördüğüm kadarıyla, 7. Çerçeve Ar-Ge projelerini tarayan bir birime ihtiyaç var. Bizim gibi Giyim Sanayicileri Derneği ya da Tekstil Sanayicileri Derneği, uygulama fabrikası kurabilir, bizim nefesimiz oraya kadar yetiyor ama proje tarama konusunda eksiklik görüyorum. Ama çalışanların çalışmaları hep daha iyiye gidiyor.

Dr. Mahfi Eğilmez

Bu yorum üzerine bir şey söylemeye gerek yok herhalde.

Soru

Sabahki oturumda Dr. Peter Cornelius, dünyada küresel ekonomi uygulandığı dönemlerde finansal denetim mekanizmasının buna adapte olmaması ve bazı etik olmayan sebepler nedeniyle bu krizin geldiğini söyledi. Biz burada, hem dünyadan örnekler vererek hem de Türkiye için yapılması gerekenleri bugün ve yarın tartışacağız, görüşeceğiz. Finansal denetim mekanizmasını kuramamış dünya karşısında, Türkiye bu öğütleri finansal şirketlere, KOBİ'lere, bankalara vs verecek. Hükümetin yapması gerekenleri, sivil toplum kuruluşları zaman zaman basın yoluyla veya toplantılarla aktarıyor. Ancak sanayi şirketlerinde bu önerilerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol edecek bir denetim mekanizması nasıl olacak? Şirketler kendi başlarına verimli, bu kurallara uyarak çalışıyor diyeceğiz ama gerçekte bu yapılmayacak. Serbest piyasa ekonomisinde denetim mekanizmasını çok askeri disiplinlerle kurmak tabii ki mümkün değil ama bunu bir şekilde yapmayan şirketlerin de istedikleri kadarını yapma özgürlüklerinin olmaması lazım. Bu mekanizmanın harekete geçirilmesi gerek, aksi halde yine denetim mekanizması eksikliği nedeniyle şirketler kendi başlarına birtakım yöntemlerle bu işleri düzeltmeye başlayacaklar, sonra Türkiye'de krize ilişkin çözümler bile bile daha derin hale gelecek. Bu mekanizmanın nasıl kurulması lazım.

Dr. Mahfi Eğilmez

Aslında bunu hep tartışıyoruz. Çok zor bir olay. Biz Batı'nın bunu kendi içinde çözdüğünü, bizim gibi gelişme yolundaki ülkelerde bu sıkıntının olduğunu sanıyorduk. Halbuki biraz önce söyledik, Lehman Brothers gibi mükemmel bir altında rating almış bir şirkette inanılmaz bir denetim dışı, gözetim dışı ya da ahlak dışı bir birikimin olduğunu ve sistemi çökerttiğini gördük. Başka şirketler de var ama bu çok tipik bir örnekti. Dediğiniz çok doğru, serbest piyasa sisteminde denetimin çok yoğun olduğu, çok kurallara bağlandığı, çok sıkı olduğu bir yerde bütün yaratıcılık ölür.

Bu sistemin özelliği, kumanda ekonomisinden farklılığı ve yaratıcılığı, biraz esneklik taşımasıdır ama bu esnekliğin de ahlak kuralları içerisinde, genel kabul görmüş standartlar içinde yürütülmesi gerekir. Biraz önce Cüneyt Bey'in de değindiği reel sektörün denetimi Basel sistemine geçtiğimizde bankayla, finansal sistemle yapılacak çünkü normal olarak ilk denetimin buralarda kurulması lazım. Onların kuracağı sistemle rating'ten geçip de kredi alamayacak noktaya geldiğinde, ister istemez reel sektör de kendini düzeltmek zorunda kalacak diye düşünüyorum ama dediğim gibi bunlar çok havada laflar. Biz sistemin bunu kendiliğinden çözeceğini düşündüğümüz ülkelerde bizdekinden çok daha büyük sıkıntılar ortaya çıktığını gördük. Ben, IMF'in esas olarak fonksiyonunun bu olması gerektiğini, bugünkü fonksiyonunun tümüyle Dünya Bankası'na devredilmesi gerektiğini düşünüyorum. Zorda kalmış Macaristan'a kredi vermek, bir iş değil. IMF'in esas itibarıyla, bu ülkelerin önde gelen insanların toplandığı, görüş alışverişinde bulunduğu – ki kurulduğunda esas amacı buydu – ortak fikirlerin, ortak politikaların, ortak denetim mekanizmalarının geliştirildiği bir yer olması lazım. Ne yazık ki böyle olmadı. Bu, küresel olarak da kriz çıkarabilen bir olay, tek tek ülkeler bazında da kriz çıkarabiliyor. Hatırlarsanız bizim 2001 krizimiz, esas olarak bankacılık sisteminin kuralların arkasına dolanmasından çıkmıştı. O zaman Batılı ülkeler, IMF uzmanları, Dünya Bankası uzmanları, bizi, ahbab çavuş kapitalizmi geliştirmekle suçladılar, alay ettiler bizimle, ne geri zekâlılığımız kaldı, ne ahlaksızlığımız kaldı. Birden bire Türkiye'dekin bin misli bir olay Amerika'da patladı. Dolayısıyla burada küresel bir işbirliği ve devletlerden farklı bir otoritenin varlığı gerekli. Bunun başka türlü çözülebileceğini düşünmüyorum. Aksi halde, piyasa sistemi, kişilerin çıkarlarını maksimize etmesi, kurumların ve şirketlerin kârlarını maksimize etmesi, siyasetçinin de oylarını maksimize etmesi üçgeni içinde ilerliyor ve ekonomi büyürken her şeyin göz ardı edilmesine yol açıyor.

Soru

Cansen Hanım, Davos'ta yaptıkları sunumda geçen bir statement'ı alıntılamıştı. Bu statement'ta ben iki şeyi net olarak görüyorum. Birincisi, globalleşmenin kuvvetini vurguluyorsunuz. İkinci olarak da bu globalleşmenin ortaya çıkaracağı fırsatlardan kaynaklanan bir iyimserlik havasının hâkim olduğunu hissediyorum. Zannedersem Davos'ta bir tek Soroz bunun karşısında bir şey söylemedi, onun dışında kimse bunun aksine bir şey söylemedi. İkincisinin yanlış olduğunu, bugün dünyada bunun hiçbir şekilde geçerli olmadığını gördük. Buradan birincisine geçmek istiyorum. Bu yaşadığımız şeyler, globalleşmenin de aslında sandığımız kadar kuvvetli ya da ilahi bir güç olmadığını göstermeyecek mi acaba? Önümüzdeki dönemlerde, biraz daha korumacılığa doğru gitmeyecek miyiz? Globalleşmeye bu kadar inanmalı mıyız?

Cansen Başaran Symes

Bunu daha önce başka toplantılarda da ifade ettim, burada da tekrar etmek istiyorum. Biz küreselleşme iyi midir, kötü müdür diye tartışırken küreselleşme oldu, bitti. Bir kere bunu kabul etmemiz lazım. Bence bu bir fact ve geri

dönüşü yok. Zaten küreselleşme olsun biz de dahil olalım diye bir şey olmadı, bu dünyanın bir gerçeği. Dünya bir araya gelip küreselleşmeye karar vermedi. Herhalde küreselleşmenin negatif etkisi dünyada çok daha fazlaydı ama buna rağmen küreselleşme oldu çünkü bence bir piyasa ihtiyacıydı. Piyasanın ihtiyaçlarının her zaman kuralların önünde gittiğine inanan bir insanım, dolayısıyla bizler küreselleşmeyi aslında ihtiyaçlarımız doğrultusunda yarattık. Dolayısıyla bu yeni dünya düzeninde küreselleşme olurken, biz bu küreselleşme dinamikleri içindeki yeni dünya düzenini tartışmadık. Bildiğiniz gibi, bu şirketlerimizde de bir yönetim değişimidir, çünkü siz bir kurallar setinden başka bir kurallar setine girdiğiniz zaman, bütün yapısal değişimleri de yapmanız lazım. Dünya bunu yapmadı. Avrupa Birliği, kendisi için daha ortak bir şeyler düşünmüş olmasına rağmen, orada bile zor bir durum yaşanıyor. Burada bir nokta atlandı ve dikkat ederseniz artık geriye dönüp küreselleşmenin iyi mi, kötü mü olduğu tartışılmıyor. Bu küresel dünyada işbirliğiyle asıl bir şeyler yapılabileceğine bakılıyor. Geçen seneki Davos'un konusu da işbirliğine dayalı yenilikçilikti. Dolayısıyla bu dünya düzeninde başka bir düzen gerekiyor. Benim ileriye dönük şahsi görüşüm, dünyadaki bütün kurumların, bu yeniden organize olan dünyaya göre yeni baştan yapılacağı yönünde. Bundan bir beş sene sonra, bambaşka bir yeni yapıda dünyayı konuşuyor olacağız. Hatamız, küreselleşme hızla olurken onun hazırlığını hiç yapmamış olmamız, onun yerine olmalı mı, olmamalı mı diye tartışmamızdır.

Soru

Basel II uygulamasına geçilmesi durumunda, yüksek rating almış bir şirketin, piyasa faiz oranının altında borçlanma imkânı bulunmakta mıdır?

Dr. M. Cüneyt Sezgin

Evet, zaten piyasa faiz oranı dediğimizde, bir tek oran olmayacak ama sermaye yarattığı yükün azalmasına paralel olarak bundan fayda sağlamasını bekliyoruz. Bu şekilde olacağını tahmin ediyoruz ve yurtdışındaki eğilim de bu yönde.

Soru

Türkiye'deki bankacılık sisteminde, kaynakların bir kısmı yurtdışındaki bankalardan geliyor ve bunların da faiz oranları belli. O bankaların, rating notu yüksek olan firmalarla çalışması durumunda, borçlandığının daha altında bir fiyattan o firmalara kredi vermesi söz konusu olduğunda, bankalar zarar etmeyecek mi?

Dr. M. Cüneyt Sezgin

Türkiye kaynak ihtiyacı içinde olan bir ülke ve tabii haklısınız, kaynağımızın bir kısmı yurtdışından geliyor ama en ağırlıklı tarafı değil. Vadeli, vadesiz mevduatlardan kaynak topluyoruz, artı bankaların bir sermayesi var, dolayısıyla banka kendi fonlama maliyetini bir havuzdan oluşturuyor ve buna karşılık da bir havuza dağıtıyor. Bu havuzda da çok farklı risklere sahip olan şirketler var. Maliyetlerde, sadece topladığınız paranın maliyetini aktarmıyorsunuz. Öyle olsaydı çok daha kazançlı olurdu. Neticede bunların sonunda, bankacılık, daha riskli

firmalara daha yüksek fiyat, daha az riskli olanlara da daha düşük fiyat uygulama esnekliğine sahip olacaktır. Bunlar hep göreceli. Bugün bunu yapamaz mıyız diye sorabilirsiniz. Bugün de bunu yapmaya çalışıyoruz ama bugünkü hesaplama kriterlerimiz çok farklı. Bugünkü sermaye yeterlilik oranı, daha riskli olan firmayı ayırtırmayı sağlayacak bir oran değil. Teminatına göre ayırtırtıyor. Bu bahsettiğimiz rating, teminatına hiç bakmayacak, riskliliğine bakarak fiyatlandırarak. Dolayısıyla, sermaye yeterliliğimizi böyle fiyatladığımız zaman raporlamada buna bir hassasiyet uygulama imkânımız olacak. Ama bu hemen bir günde olacak bir şey değil, zaman içinde oluşacaktır. Bu sisteme geçtiğimizde, şirketler tarafı, bankalar tarafı, düzenleyici otorite, piyasanın genel dinamikleri, ancak birkaç sene içinde uyum sağlar diye düşünüyorum. Basel II'ye geçtik dediğimizde olacak bir şey değil, birkaç yıla yayılacaktır.

Soru

Özellikle Çin ve Hindistan gibi ülkelerin büyümeleri, başta siyasi irade, göstermiş olduğu kararlılık ve ortaya çıkarttığı stratejiyle devam eden politikaların sonucunda özel sektörün teşvik edilmesiyle gerçekleşiyor diye düşünüyorum. Şirketler de büyüyorlar ama siyasi irade önce bunun yolunu açıyor. 1990'dan beri okuduğum birçok makalede, Çin'in bilmem kaç yılında dünyanın sayılı ekonomilerden biri olacağı söyleniyordu, nitekim de öyle oldu ve kesintisiz biçimde de öyle devam etti. Türkiye'ye baktığımızda, bir şeyler eksik olduğunu görüyoruz. Nedir anlayamıyorum ama herhalde bir kararsızlık var. Bir devlet politikası mı yok, ana stratejimizi belirleyemiyor muyuz? Belirleyemediğimiz için şirketlerimizi yönlendiremiyor muyuz? Buraya takılıyorum, herhalde problem şirketlerde değil de siyasi iradenin kendisinde diye düşünüyorum. Mahfi Bey, bu konudaki düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum.

Dr. Mahfi Eğilmez

Çok ayrıntılı bir soru; üzerinde çok düşünülüp konuşulması gereken bir konu. Bence Çin ile Hindistan işini çok büyütüyoruz. Ben 2050'de böyle olacağından pek emin değilim. Bir kere Türkiye, çok erken sendikalaşmış bir ülke, ücretler yüksek. Çin dediğiniz yerde, hâlâ büyük ölçüde köle emeği kullanılıyor. Amerikan, Avrupa şirketleri, emek çok ucuz olduğu için sermayelerini, teknolojilerini alıp Çine gittiler. Ne zaman ki ulaştırma maliyetleri bundan daha düşük hale geldi, bütün Amerikalılar ve Avrupalılar Çin'e gittiler. Hindistan'ı da böyle, bir nevi üretim üssü gibi kullanıyorlar. Tekstili bir kenara bırakırsak, Çin'in üzerine Made in China diye yazdığı ürüne katkısı sadece emek, yer ve ucuzluk. Onun dışında, sermaye, girişim, teknoloji, hep Batı'dan geldi. Batılı, sermayesini, teknolojisini Çin'e taşıdı, Çin'de üretim yaptı, emek dolayısıyla ucuza mal etti, malları kendi ülkesine taşıdı ve kendileri tüketti. Amerika'da Detroitte'te üreteceği şeyi, büyük ölçüde Çin'de üretti. Çin de bu satıştan elde ettiği paraları aldı, rezervlerini artırdı; şu anda aşağı yukarı 2 trilyon dolar rezervi var. Bu rezervlerinin de üçte ikisini Amerikan hazine kâğıtlarına yatırdı. Şu anda bunların arasında inanılmaz,

tuhaf bir ilişki var. Bunu asla Çin'i ve Hindistan'ı küçümsemek için söylemiyorum. Buradan Çin, bir atılım çıkarıyor ve mutlaka da ileriye gidecek. Türkiye, hiçbir zaman böyle bir şeyle karşılaşmadı. Türkiye'ye doğrudan yabancı sermaye girişi, Türkiye'nin AB ile sözlülükten nişanlılığa geçişiyle başladı, halbuki Çin ve Hindistan'a çok da fazla yabancı sermaye giriyor. Bizde de şuna dikkat etmek gerek. Türkiye 200 milyar dolarlık bir ekonomiyken son 5-6 yıldır 720 milyar dolarlık bir ekonomi oldu. Çinlinin Türkiye bakışı da belki öyle olabilir; son beş yılda ekonomiyi 1,5 kat büyüttüler diyebilir. Oysa bildiğiniz gibi ilk bakışta şaşırtıcı olan şeylerin altında başka gerçekler var. Bunun önemli bir bölümü de kurdan çıktı. Türk lirasını değerli tuttuk, dolayısıyla ilk başta Türk lirası hesaplanan rakamı değersiz dolara böldüğümüzde, müthiş bir ekonomi çıkıyor ortaya. Aslında Türkiye çok kötü durumda değil. Ben bizim şirketlerimizin, bizim sanayimizin Çin'den geri olduğunu asla düşünmüyorum. Bizim başka sorunlarımız var. Bizde maliyet olayı çok farklı gelişti. Türkiye eğer doğru politikaları uygulamaya devam eder, biraz daha zenginleşirse, kamu maliyesindeki bu baskılardan kurtulabilirse, biraz vergi indirimleri vs. yoluyla çok büyük sıçrama yapılabileceğine inanıyorum. E7 ve 2050 diye çizilen şeyde, Türkiye hakikaten Avrupa'nın güçlü birkaç ekonomisi arasına girebilir. Çin ile Hindistan konusunda o kadar emin değilim, kafam o konuda karışık.

Cansen Başaran Symes

Çin, bundan iki yıl öncesine kadar, ucuz olduğu için gidip üretim yapılan yerdi ama son iki yılda durum değişti, bunu çok iyi takip etmek lazım. Araştırma geliştirmeye, inovasyona yaptıkları yatırım, Çin'in Güney Afrika kaynakları üzerindeki gücü çok arttı. Çin'i ucuz bir ülke olarak algıarsak ciddi bir yanılgıya düşeceğimizi düşünüyorum, o yüzden çok iyi bakmak lazım. O gücü aldı, oradan bir dinamik yarattı ama bence şimdi çok başka bir mecraya gidiyor.

Dr. Mahfi Eğilmez

Bu kesin doğru. Aslında bugün Çin için söylediğimizi, bundan otuz yıl önce Japonya için de söylüyorduk. O zaman Japonya'ya giden herkes, Amerikan otomobillerinin birebir kopyalarını görüyorlardı, şimdi Amerikalılar araba satamıyor, Japonlar satıyor. Bu dinamik Çin'i mutlaka iyi bir yere götürecektir. Taklitle, hırsızlıkla, sanayi casusluğuyla vs. başlayan olay, bir süre sonra yaratıcılığa, vs. iyi bir şeye dönüşüyor ama ben Türkiye'nin bunlara nazaran daha ileri bir konumda olabileceğini düşünüyorum. Burada siyasi irade de çok önemli, yeter ki doğru işler yapabilecek durumda olsun.



The page is otherwise blank, with no visible text or other content.

OTURUM 1B

Fiziki Ortam

- Sanayinin Yerleşimi
- İstanbul Ekonomisi: Plan ve Sanayi
- Çevre ve Sanayi: Kyoto Protokolü
- Alternatif Enerji ve Maliyeti
- Sanayi ve Deprem

Oturum Başkanı

Dr. Caner Zambak

İSO Çevre İhtisas Kurulu Başkan Vekili

Konuşmacılar

Prof. Dr. İbrahim Baz

İMP ve Kentsel Tasarım Merkezi Koordinatörü

H. Uran Tiryakioğlu

İSO-KATEK Başkanı

Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya

T. C. Çevre ve Orman Bakanlığı Müsteşarı

Prof. Dr. Mete Şen

Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Bşk. Yrd.

Prof. Dr. Mikdat Kadioğlu

İTÜ Afet Yönetim Merkezi Müdürü

Oturum Başkanı

Dr. Caner Zambak

İSO Çevre İhtisas Kurulu Başkan Vekili

1949 yılında İskenderun'da doğdu. 1971 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Maden Fakültesi'nden mezun olan Dr. Zambak, doktorasını ABD Illinois Üniversitesi'nde tamamlamıştır. İTÜ'de başladığı akademik kariyerini 1981 yılından itibaren ABD Kent State Üniversitesi, Ohio; South Dakota School of Mines, Rapid City (Doç. Dr.) ve part-time olarak Civil Engineering Department, Illinois Institute of Technology, Chicago'da (Prof. Dr.) 1994 yılına kadar sürdürmüştür. Dr. Zambak 1984-1994 yılları arasında ABD'de geoteknik, atık yönetimi ve çevresel yönetim konularında danışmanlık hizmetleri veren Woodward-Clyde Consultants şirketinde partner olarak çalışmıştır. 1994 yılı sonrasında, Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği tarafından yürütülen "Responsible Care - Üçlü Sorumluluk" programının koordinatörlüğünü yapmakta olup halen İstanbul Sanayi Odası Çevre İhtisas Kurulunun Başkan Vekilidir.

Konuşmacılar

Prof. Dr. İbrahim Baz

İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi Koordinatörü

1955 yılında Konya'da doğdu. 1976 yılında Selçuk Üniversitesinden Jeodezi ve Fotogrametri Mühendisi olarak mezun olmuştur. 1977-1984 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı adına Oxford ve Glasgow Üniversitelerinde burslu öğrenci olarak yüksek lisans ve doktora öğrenimlerini tamamlamış, iş hayatına Selçuk Üniversitesinde öğretim üyesi olarak başlamıştır. Hacettepe Üniversitesi ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde sırasıyla öğretim üyeliği ve çeşitli akademik görevlerde bulunmuş, 1988 yılında Doçent, 1994 yılında Profesör olmuştur. 1992-1993 yılları arasında Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünden sorumlu Devlet Bakanı danışmanlığı yapmıştır. 2005 yılından beri İBB Başkan Danışmanlığı ve İBB'ye bağlı İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi Koordinatörlüğü görevini yürütmektedir. İmar uygulamaları, Coğrafi/Kent bilgi sistemleri, Planlama, Röleve alım, Çizim ve Modelleme, Uzaktan Algılama, Tapu ve Kadastro Mevzuatı, Kentsel Dönüşüm Konularında çok sayıda uluslararası ve ulusal araştırma çalışmaları olan Baz evli ve iki çocuk babasıdır.

H. Uran Tiryakioğlu

İSO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK) Başkanı

1949 yılında İstanbul'da doğdu. 1972 yılında ODTÜ'den Elektronik Mühendisi olarak mezun oldu. İş hayatına PTT Araştırma Laboratuvarı'nda başladı. 1974 yılından başlayarak Beko Elektronik'te sırasıyla Atölye Şefliği, Fabrika Mühendisliği, Üretim Müdürlüğü, Teknik ve Üretim Genel Müdür Yrd. olarak fabrika yönetiminin birçok alanında çalıştı. 28 yıl içinde, endüstri yönetimi konusunda uzman olan Tiryakioğlu, sanayi sektörü genelinde ve Koç Topluluğu şirketlerinin yanısıra, çeşitli Amerikan, Japon, Alman, İngiliz ve Kore şirketleri ile çalışmalar yürütmüştür. Halen bir elektronik firmasında üst düzey yönetici olarak çalışmakta, İstanbul Sanayi Odası 41. Grup Elektronik Sanayii Meslek Komitesi Üyesi, İSO-KATEK Başkanı, Koç-Yönder, TESİD, TÜBİTAK MAM, UME Yönetim Kurulu Üyesi olarak ve DPT beş yıllık planları çalışma grupları ve YOİKK üyeliği vasıtası ile genelde ülkemizin sanayi, ve özelde elektronik sektörünün gelişimi için danışmanlık yapmaktadır.

Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya

T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı Müsteşarı

1945 yılında Çankırı'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Çankırı'da tamamladıktan sonra girdiği İTÜ İnşaat Fakültesi'nden 1969 yılında mezun oldu. Aynı yıl mezun olduğu fakültede asistanlığa başladı. 1971-1972 yıllarında Hollanda'nın Delft şehrinde devam ettiği programı tamamlayarak Çevre Mühendisi unvanını aldı. 1974'de Çevre Doktoru unvanını aldıktan sonra 1974 ve 1975 yıllarında Delft Teknik Üniversitesi'nde doktora sonrası çalışmalarda bulundu. 1979 yılında Doçent olan Hasan Zuhuri Sarıkaya 1981-1990 yılları arasında Suudi Arabistan Cidde Kral Abdülaziz Üniversitesi'nde ders verdi ve araştırmalarda bulundu. 1990 yılında İTÜ İnşaat Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü'ne Profesör olarak tayin edildi. 1991-1994 yılları arasında aynı yerde Bölüm Başkanlığı yaptı. 1994-2002 tarihleri arasında İSKİ Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevlendirildi. 2003 tarihinde Çevre Bakanlığı Müsteşarlığı ve aynı tarihte Türkiye Çevre Koruma Vakfı Başkanlığı, Çevre Bakanlığı ve Orman Bakanlığının birleştirilmesinden sonra da 2003 yılında Çevre ve Orman Bakanlığı Müsteşarlığı görevine atandı. Aynı yıl Karadeniz'in Kirliliğe Karşı Korunması Komisyonu Başkanı oldu. Su kirlenmesi kontrolü alanında 150 civarında bilimsel yayın ve araştırması olan Hasan Zuhuri Sarıkaya evli ve üç çocuk babasıdır.

Prof. Dr. Mete Şen

Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Başkan Yardımcısı

1948 yılında Saray'da (Tekirdağ) doğdu. 1970 yılında İTÜ Makina Fakültesi'nden mezun oldu. 1975-1980 yılında Von Karman Akışkanlar Dinamiği Enstitüsü'nde (Brüksel) Araştırma Asistanlığı yaptı ve 1980 yılında Brüksel Serbest Üniversitesi'nde doktorasını tamamladı. 1991-1995 yıllarında İTÜ Enerji UYG-AR Merkezi Müdürlüğü, 1995-1998 yıllarında Trakya Üniversitesi Çorlu Mühendislik Fakültesi Dekanlığı yapmıştır. DPT 9. Kalkınma Planı Enerji İhtisas Komisyonu üyeliği, 2000 yılında başladığı İTÜ Makina Fakültesi Hidromekanik ve Hidrolik Makinalar Anabilim Dalı Başkanlığı, 2005 yılında başladığı Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Başkan Yardımcılığı, Von Karman Akışkanlar Dinamiği Enstitüsü (Brüksel) İcra Kurulu ve Genel Kurul üyeliği ve Avrupa Turbomakinalar Konferansı (Brüksel) Düzenleme Kurul üyeliği görevlerine devam etmektedir. Avrupa Komisyonu 7.Çerçeve Programı Havacılık Alanı'nda Değerlendirme Hakemi olarak görev alan Prof. Şen 1980 yılında İTÜ'de başladığı akademik kariyerine Öğretim Üyesi olarak devam etmektedir.

Prof. Dr. Mikdat Kadioğlu

İstanbul Teknik Üniversitesi Afet Yönetim Merkezi Müdürü

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



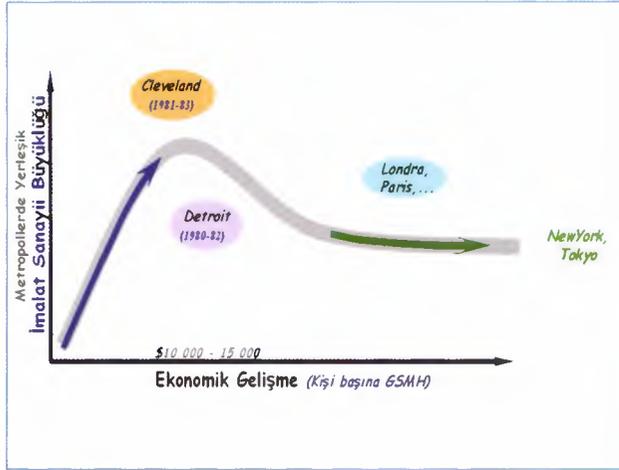
The page is otherwise blank, with no visible text or other content.

Dr. Caner Zambak

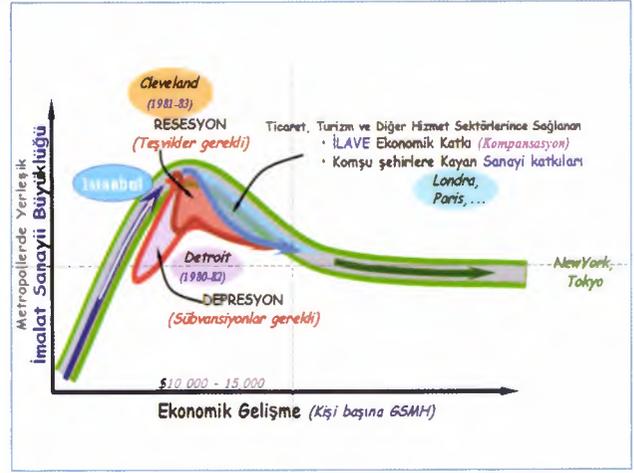
İSO Çevre İhtisas Kurulu Başkan Vekili

Bu oturumda işlenecek olan konu, sanayiyle ilişkili olarak çevre ve çevre teknolojileri başlığını taşımaktadır. Kongrenin bugünkü oturumunda altı kişi olacaktı ancak Sayın Oktay Tabasaran, Paris'te olması nedeniyle gelemedi. Sayın Müsteşarımız Prof. Dr. Hasan Z. Sankaya, Dünya Su Formu ile ilgili toplantılara katılmış olmaları ve Sayın Tabasaran'ın ricası üzerine kendi sunumunda bu konudan da bahsedeceklerini belirttiler.

Oturumu açmadan önce, giriş olarak imalat sanayinde kentsel ekonomik gelişme dinamiği üzerinde bir konuya çok kısa olarak değinmek istiyorum. Aşağıdaki grafik, İstanbul Metropolitan Planlama grubu IMP'de 2007 yılında yapmış olduğumuz sunumdaki bir modellemeden alınmıştır. Ekonomik açıdan gelişmiş her metropolün geçmişinin o şehirlerdeki sanayi tarafından desteklendiği gerçeğinden hareketle, ekonomik gelişme düzeyi ile metropollerde yerleşik imalat sanayi büyüklüğü arasında aşağıdaki tür bir kavramsal ilişki olduğunu düşünebiliriz. (Şekil 1)



Bu eğri üzerine, örnek olarak bazı metropol isimleri koyduğumuzda, ekonomik gelişme düzeyi yüksek, yani kişi başına GSMH'sı yüksek olan New York ve Tokyo gibi şehirlerin grafiğin en sonunda olduğu, diğer şehirlerin ise bu tür bir eğri üzerinden gitmekte olduğunu varsayarsak, kentlerin ekonomik gelişme sürecinde belirli bir çıkış ve inişten geçtiğini görebiliriz. Aşağıda grafik olarak belirtildiği üzere, geçmişteki örneklere baktığımızda, Cleveland ve Detroit gibi şehirlerde yerel sanayideki gerilemenin bu metropollerde büyük ekonomik çöküşlere yol açtığını da yaşamış bulunuyoruz. (Şekil 2)



Örneğin Detroit'te, 1980-1982 sürecinde imalat sanayinde belli bir çöküş olduktan sonra yerel ekonomi tekrar canlandı. ancak bunun için sübvansiyonlar gerekliydi. Bir başka sanayi şehri olan Cleveland'da 1981-1983'te resesyona oldu ve milli gelirinin artabilmesi için teşvikler gerekti. Ancak, diğer taraftan Londra, Paris gibi şehirlerde sanayi planlı olarak, ticaret ve diğer hizmet sektörlerinde sağlanan ilave ekonomik katkıyla yani şirketlere ve sanayi kuruluşlarına belli ödemeler yaparak, metropol dışına kaydırılmıştır. Bu durum şu anda bizim, IMP'nin de İstanbul'u planlamakta gösterdiği bir yaklaşımı andırmaktadır; ancak, şirketlere ve sanayi kuruluşlarına verilmesi gereken destek ve teşvikler açıklığa kavuşmamıştır. Şehirlerde yerleşik sanayi büyüklüğü açısından, İstanbul'u hâlâ daha mavi ok üzerinde gördüğümüze dikkatinizi çekmek istiyorum.

İstanbul'un ekonomik gelişmesinin sektöre uğramadan sürdürülebilmesi için hangi yolun takip edileceği konusunda bizlere bilgiler üzere bu oturumda beş konuşmacımız bulunmaktadır.

Prof. Dr. İbrahim Baz

İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi Koordinatörü İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP) tarafından sürdürülen İstanbul sanayi araştırmaları üzerine oluşturulan sanayi raporlarından bilgiler aktaracağım. Bu doğrultuda sunum başlığı İstanbul'da Sanayinin Mekânsal Gelişimi ve Gelecek için Öngörüler. Başlangıçta İstanbullular ve genel sanayicilerle ilgili tanımlar ve yaklaşımlara kısaca değindikten sonra İstanbul sanayisinin mevcut durumunun analizine bakacağız. Daha sonra İstanbul sanayi alanları için öngörülere bir miktar değineceğiz. Ardından IMP'de geliştirilen İstanbul metropoliten alan sanayi gelişim öngörülerine ilişkin stratejilerden bahsedeceğiz. Son olarak bildirimizi bir sonuç değerlendirmesiyle tamamlamış olacağız.

İstanbul'daki kent-sanayi ilişkisine baktığımız zaman, kent büyüklüğünün ve sanayinin birbirini büyüten iki olgu olduğunu görüyoruz; kent büyüdüğünde sanayi, sanayi büyüdüğünde de kent, birlikte büyüyebiliyorlar. Böyle olmakla birlikte, İstanbul'un bazı özelliklerinin de bilinmesinde fayda var. Şu bir gerçektir ki İstanbul, ülkemiz ekonomisine önemli katkılar yapan ender

kentlerimizden bir tanesi. Ancak tabii İstanbul, bunu sahip olduğu sanayi ekonomisine borçlu. Sanayi ekonomisiyle birlikte İstanbul'a yerleşme düzeni açısından bakıldığında, maalesef kentsel işlevlerle sağlıklı bir ilişki kuramadığını görüyoruz. Bu durum, günün birinde öyle bir hale geliyor ki kent içerisinde sanayinin gelişiminin önündeki en büyük engellerden birisini teşkil ediyor.

İstanbul'daki sanayinin gelişimine ilişkin geçmişten günümüze yapılmış öngörülere ve bugün gelmiş olduğumuz noktaya bir tespit açısından baktığımızda şunları söyleyebiliriz. Burada görüldüğü gibi sanayi planlamasında özellikle İstanbul hedefleri konusunda çok ciddi sapmalar vardır. Hiçbir şekilde geleceğe yönelik bir projeksiyon yapamadığımız ortaya çıkıyor. Bu da İstanbul'un kontrolsüz büyüdüğüne dair en büyük işaretlerden birisi olarak karşımıza geliyor. Biraz önce belirttiğim gibi sanayinin gelişiminin önündeki en büyük engellerden birisinin kendisi olmasının nedenlerinden biri de budur. (Şekil 1)

ESKİ PLANLARDA SANAYİ ALANLARI ÖNGÖRÜLERİ	
1966 İstanbul Sanayi Planı	1140,5 ha – 5,4 m ² /kişi
1980 İstanbul Nazım Planı	7100 ha – 10 m ² /kişi
gerçekleşen (2006)	11.000 ha – 10 m ² /kişi

sanayi tesislerinin toplamının %52,2'si;
işgücünün %40'ı İstanbul'da DİE (1987)

öngörülenlerin çok üzerinde ve plansız gerçekleşen sanayileşme içme suyu havzalarını ve kentin tüm doğal yapısını tehdit etmektedir

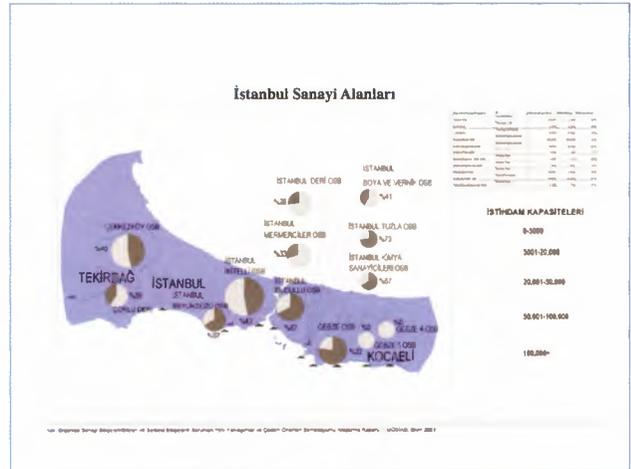
2004 yılının sonlarından itibaren başlanan, öncelikli olarak 1/100.000 ölçekli İstanbul çevre düzeni planı araştırmalarında ve daha sonra bilahare yürütülen 1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı tasarımı çalışmalarında İMP tarafından, İstanbul için bir vizyon geliştirildi. Bu vizyonda, biraz önce bahsettiğim çarpık planı düzeltmek adına, İstanbul'un ekonomisini, acaba sanayi ekonomisinden bilgiye dayalı hizmet ekonomisine dönüştürebilir miyiz diye araştırdık. Bunun ne şekilde oluşturulabileceğine dair de stratejiler geliştirmeye çalışıldı.

Bugün İstanbul'da yaklaşık 1.250.000 kişi sanayide istihdam ediliyor ve üretimin de kabaca 11.000 hektarlık alanda yapılabildiğini görüyoruz. İstanbul geneline baktığımızda, sanayinin kentin içleri dediğimiz alanlarda kaldığını, etrafında gecekondulaşmalar olduğunu görüyoruz. Yani bir tür çarpık yapılaşma, maalesef sanayi alanlarıyla iç içe geçmiştir. Tabii ki bu kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. Geçmişte acil arz talep döngüleri kapsamında gelişmiştir. Kendiliğinden doğal olarak oluştuğundan, gerekli yasal tedbirler de ortaya konmadığından bugün bu tabloyla karşılaşıyoruz. Bu düzensiz yapılaşmalar, doğal yapı sınırlarında, su havzalarında ortaya çıkmaya başladıkça kentin sorunlu

alanları haline gelmiştir. Bugün için bu alanlar, İstanbul'un çözüm bekleyen alanları, bir başka deyişle de yeni işlevlerle dönüşüme tabi tutulması gereken alanlar şeklinde bugün çalışma konularımızı teşkil etmektedir.

Kent içerisinde kalan alanlar, karşımıza bugün bir fırsat olarak çıkabilmektedir. İstanbul'u coğrafi olarak ele aldığımızda, doğal yapı olarak bakıldığında İstanbul'un hem üzeri itibariyle olan alanlarının ya mutlak tarım alanları, ya içme suyu havzaları ya da orman alanları şeklinde olduğunu görürüz. Artık İstanbul'un daha kuzeye doğru ilerlemesinin, çevresel değerlerden ödün vermemek kaydıyla mümkün olmadığını görüyoruz. Verirsek bunun bir bedeli olacaktır. Kent içerisinde sıkışıp kalmış olan sanayi alanları da, biraz önce belirttiğim gibi fırsat alanları şeklinde karşımıza çıkabilir. Sanayinin dönüşümü, sanayinin kendi kendini yenileyebilmesi, modernize edebilmesi açısından fırsat değerler olarak da görülebilir. Bunun nedeni de kent içerisinde arsa taleplerinin karşılanamaz olması dolayısıyla, bu sıkışıp kalmış olan sanayi alanlarındaki arazilerin, yüksek değerde kıymet bulabilmesidir. Bu durum, merkezde kalan, gelişme fırsatı bulamayan sanayi tesisi ve alanlarının daha ucuz maliyetleri olan kentin dış çeper alanlarına kaydırma talep ve arayışlarını da beraberinde getirmektedir.

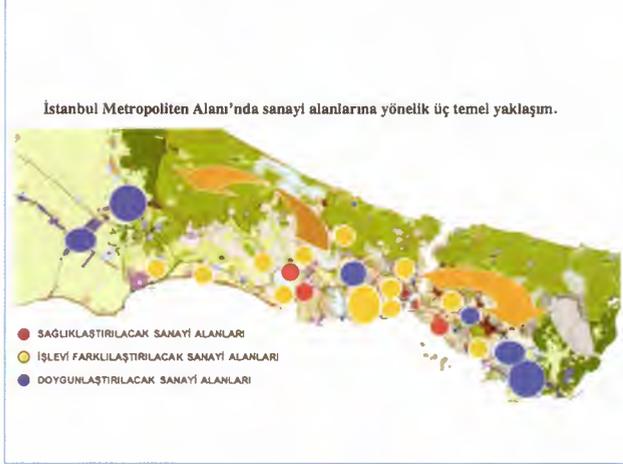
Aşağıdaki haritada İstanbul'daki organize sanayi alanlarını lekeler olarak görüyoruz. Buradaki doluluk, boşluk oranını da görebiliriz. Kent içerisinde o kadar sıkışıp kalmış sanayi alanları varken kentin çeperlerinde veya uygun yerlerinde yerleşmiş bulunan organize sanayi bölgelerinde de neredeyse çoğu yerlerde yarıya yakın ya da üçte bir oranında doygunluk alanlarının da olabileceği görülmektedir. Buradan anlıyoruz ki kent içerisindeki sanayi alanlarının taşınabilmeleri arazi büyüklüğü açısından mümkündür. (Şekil 2)



Kent içerisinde sıkışıp kalmış sanayi alanlarının büyüklüğü takriben 4.706 hektardır. Bu alanların çeşitli fonksiyonlara dönüştürülebileceği de İMP'de yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır. Tabii burada bu alanlardan sanayiye tamamen çıkarılmı gibi bir düşünce söz konusu değil. Sanayi ekonomisinin katma değerini yükseltmesini mümkün kılacak ileri teknoloji sanayilerine dönüşümünü bu alanlarda teşvik edebileceğimizi tespit ettik, yani

alışıl gelmiş imalat sanayi gibi sanayilerden çıkıp ileri teknoloji sanayilerine dönüşümü de buralarda teşvik etmek mümkün görünmektedir.

Biz İstanbul'da metropoliten alandaki sanayileri üç grupta tasnif ettik. Baktığımızda, doyunlaştırılacak sanayi alanlarının genellikle kentin çeperlerine doğru yer aldığını görüyoruz. İşlevleri farklılaştırılacak alanlarınsa, daha ziyade kentin merkezi denecek alanlarda sıkışıp kaldığını görüyoruz. (Şekil 3)



Buradan yola çıkarak öngörülerimiz şunlardır:

1. İşlevi farklılaşacak sanayi alanlarımız için önerilerimiz var. Bunların gelecekte çeşitli hizmet sektörlerine hitap edebilecek alanlar şeklinde düzenlenebileceğini öngörüyoruz.
2. Doğunluk düzeyi sağlanacak OSB alanlarını, doluluk boşluk kapasitelerine göre değerlendiriyoruz.
3. Mevcut sınırlar içinde sağlıklılaştırılacak sanayi alanları için öngörülerimiz var.
4. Desantralizasyon önerilimiz var. Bu sanayilerin İstanbul sınırları dışına, belki bölge sınırları dışına da çıkma ihtiyacı söz konusu olabilecek.

Biz bu çalışmaları, Avrupa yakasında ve Anadolu yakasında olmak üzere iki ana başlık altında topladık. Avrupa yakasındakileri, Göller Arası ve Merkezi İş Alanları Etkileşim Alanı Planlama Alt Bölgesi Çalışmaları başlığı altında, Anadolu yakasındakileri de Anadolu Yakası Güney Planlama Alt Bölgesi Çalışmaları adı altında yaptık.

Aşağıdaki resimde Avrupa yakasında, işlevleri farklılaştırılacak sanayi alanlarıyla ilgili tespitler yer alıyor. Bu resimdeyse Anadolu yakasında, işlevleri farklılaştırılacak sanayi alanlarıyla ilgili tespitler gösteriliyor. (Şekil 4, 5)



İşlevi değiştirilecek alanlarla ilgili olarak 1995 Nazım İmar Planı'nda da öneriler olduğunu hatırlatmakta fayda var. Bu alanlar, Batı yakasında Zeytinburnu, Yenibosna-İkitelli aksı, Bayrampaşa, Gaziosmanpaşa ve Silivri, Doğu yakasında Kartal gibi bölgelerdir. Bu bölgelerde çalışan toplam nüfusun 200.000'in üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. Desantralizasyon kapsamında veya doyunlaştırma kapsamında bu istihdamın rahatlıkla hareket ettirilebileceğini de öngörüyoruz.

Sağlıklılaştırılacak alanlar, Ümraniye, Dudullu, Hadımköy gibi sanayi bölgeleridir. Doğunluk düzeyi artırılacak alanlarla ilgili tespitlerimiz OSB'ler üzerindedir. OSB'lerin kullanılmayan kapasitelerinin değerlendirilmesi için mevcut durumun ortaya çıkardığı sorunların bertaraf edilmesi gerekmektedir. Bu alanlar rehabilite edilerek gerekli koşullar sağlandığında, bunların 395.100 işgücü kapasitesine ulaşması beklenmektedir. Bunlara ilişkin değerlendirmelerde İkitelli, Tuzla, Beylikdüzü, Tekstil Kent OSB'lerinin istihdam kapasitelerinin değerlendirilmesi söz konusu olabilir. Bunlarla ilgili özet tablo aşağıda yer almaktadır. Önerilen doğunluk alanlarındaki kapasitelerle birlikte İstanbul'daki mevcut istihdamın da üzerinde takriben 400-450 bin civarında ek istihdamın yaratılabileceği ortaya çıkmaktadır. (Şekil 6)

Tablo 1. İstanbul Metropoliten Alanında Müdahale Alanları ve Sanayi Potansiyelleri

	Mevcut İstihdam	Öneri İstihdam	Toplam
1. Mevcut sınırlar içinde sağlıklılaştırılacak Alanlar (Dudullu, Kiraç, Bahçeşehir, Gürpınar, Büyükdere)	854.900	-	854.900
2. Sanayi İşlevi Farklılaşacak Alanlar (İkileli Prestij Alanı, Zeytinburnu, Bayrampaşa, Kartal, Samandıra, Sarıgazi, Sultanbeyli, Silivri, Gaziosmanpaşa, Maltepe, Kadıköy)	223.000	-	-
3. Mevcut sınırlar içinde Doğunluk Düzeyi sağlanacak OSB Alanları (İkileli OSB, Tuzla OSB, Dudullu OSB, Beylikdüzü OSB, Tekstilkent)	172.100	223.000	395.100
İMA Toplam	1.250.000		1.250.000
4. İMA Yakın Çevre (Gebze, Çorlu, Çerkezköy)	86.100	374.000	460.100
Toplam	1.336.100		1.710.100

Kaynak: İMİP 2005

Desantralizasyonla ilgili önerimiz, mevcut sanayilerin metropoliten alanın dış çeperlerine kaydırılmaları ya da transfer edilmelerine yöneliktir. Buradaki desantralizasyon işlevinin, sanayinin dengeli kalkınmasında bir araç olarak kullanılabileceğini de düşünüyoruz ve dengeleyici, destekleyici bir politika olarak da dile getiriyoruz. Gelişim öngörülerine ilişkin stratejileri de, Sanayi Gelişim Stratejileri ve Mekânsal Gelişim Stratejileri başlıkları altında değerlendirebiliriz.

Sanayi Gelişim Stratejileri:

- Sanayinin dünya koşullarındaki rekabet gücünü arttırmaya dönük ileri teknoloji kullanan ve katma değeri yüksek sanayiye dönüşüm ve gelişiminin teşvik edilmesi.
- İleri teknoloji kullanan ve katma değeri yüksek sanayi türlerine geçişi hızlandıracak önemli bir potansiyel olarak KOBİ'lerin gelişiminin teşviklerle desteklenmesi.
- Teknoparkların hem niteliksel hem de niceliksel olarak etkinliğinin artırılması.
- İleri Teknoloji Araştırma Bölgelerinin yaşama geçirilmesine dönük teşviklerin oluşturulması.
- Sanayi - Üniversite İşbirliğinin güçlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasının teşvik edilmesi.
- Doğal afetler bakımından risk taşıyan İstanbul'da sanayinin yığılmasının ülke geleceği bakımından yaratacağı olası dezavantajları ortadan kaldırmak için İstanbul'daki sanayi yükünün azaltılmasının teşviklerle desteklenmesi.
- İstanbul'da sanayinin yükünün azaltılması yönünde ülke içinde yerel girişimciliği destekleyen sanayi odaklarının teşvik edilmesi.
- İstanbul'da sanayinin yükünün azaltılması yönünde İstanbul dışındaki OSB'lerdeki doğunluk düzeyini sağlamak yönünde teşviklerin verilmesi.
- Rekabet gücü yüksek sanayi sektörlerinin kaynak-kapasite gelişiminin değerlendirilmesi ve bu sektörlerin öncelikle teşvik edilmesi.
- Kentsel yaşam kalitesinin artırılması yönünde sanayi alanlarının "çevre dostu" haline getirilmesi.

Mekânsal Gelişim Stratejileri

- İstanbul'un doğu ve batı çeperlerinde yer alan OSB'lerin doğunluk düzeylerinin sağlanmasının teşvik edilmesi ve bunların sanayi tampon bölgeleri haline getirilmesi.
- İstanbul Metropoliten Alan içinde; özellikle merkez alanlarda kalan sanayi alanlarının, 'sanayi işlevi farklılaştırılacak alanlar' olarak belirlenmesi ve bu yönde teşviklerin sağlanması.
- İstanbul Metropoliten Alan içinde; özellikle havza sınırları içinde kalan sanayi alanlarının, 'mevcut sınırlar içinde sağlıklılaştırılacak alanlar' olarak belirlenmesi ve bu yönde teşviklerin sağlanması.
- İstanbul Metropoliten Alan içinde özellikle OSB'lerin 'mevcut sınırlar içinde doğunluk düzeyi sağlanacak OSB alanları' olarak belirlenmesi ve bu yönde teşviklerin sağlanması.

Bütün bunlardan sonra sonuç olarak şunları söylemek mümkün:

- ✓ İstanbul'da sanayinin desantralizasyonu için iki aşamalı stratejiler bütünü oluşturulmalıdır.
- ✓ Öncelikle İstanbul yakın çevresinde ve bölgedeki sanayi potansiyelleri değerlendirilmelidir.
- ✓ Diğer yandan bölge dışında yerel dinamikleri harekete geçirerek dengeli gelişmeyi teşvik eden stratejiler uygulanmalıdır.
- ✓ Desantralizasyon koşulları, Metropoliten Alan içinde ve dışında oluşturulmalıdır.
- ✓ Metropoliten alan içinde konumu nedeniyle dezavantaj oluşturan katma değeri düşük ve kirlenici sanayi alanları (havza içinde, kent merkezinde ki sanayi alanları gibi) öncelikle ele alınmalıdır.
- ✓ Diğer taraftan, öncelikle metropoliten alan içindeki kapasitelerin değerlendirilmesi ve etaplar halinde yakın çevre alanlardaki sanayi potansiyellerinin planlanması öngörülmektedir.
- ✓ Bu süreç de bir yandan sanayinin ihtiyaç duyduğu teknik altyapı yatırımları öncelikle hayata geçirilmeli, diğer yandan sanayi üretim yapısının niteliksel ve niceliksel olarak değişimi kapsamında sosyal yatırımlara, niteliksiz işgücünün yönelebileceği yeni iş alanlarının geliştirilmesi, meslek edinme eğitim programları gibi açılımlara yönelmelidir.

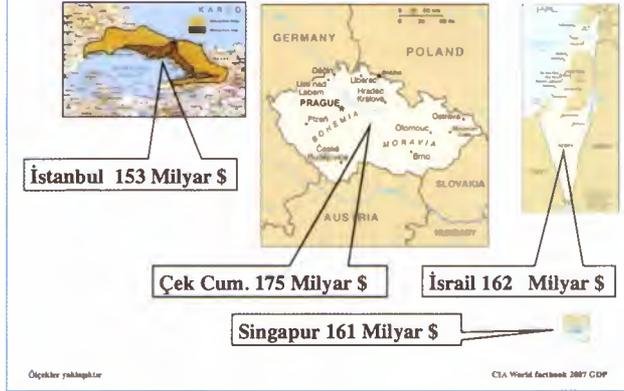
Dr. Caner Zambak

4-5 senedir üzerinde çalışılan İstanbul gibi bir kompleks bir sistemin planlanmasına yönelik konuları tabii ki kısa bir sürede özetlemek mümkün değil. Sanayii direkt ilgilendirmesi açısından da bu planlamanın ortaya çıkaracağı sorunlar karşısında yer değiştirmesi istenen sanayicinin de istekleri bulunmaktadır. Ben Uran Bey'den, eğer mümkünse, sanayinin İstanbul için neden önemli olduğu kısmını atlayıp, sonuçlar kısmına önem vermesini rica ediyorum. Bu çalışma sonrasında hazırladığınız sunumunuzu 15 dakikaya sığdırmanızı istemek haksızlık biliyorum, ama eğer mümkünse, sevinirim.

H. Uran Tiryakioğlu

İSO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK) Başkanı Biliyorsunuz İstanbul ekonomisi, Türkiye'nin %23'ü ve alan olarak bakıldığında %5'i üzerinde kuruludur. İstanbul ekonomisi bir ülke ekonomisi boyutundadır, dolayısıyla planı ve gelişimi de bir ülke niteliğindedir. Burada boyutsal karşılaştırmalarına baktığımız zaman, milyar dolar ve ülke büyüklüğü açısından örneğin, Çek Cumhuriyeti hemen hemen Marmara Bölgesi büyüklüğünde, İsrail aynı büyüklükte, Singapur ise küçüktür. (Şekil 1)

İstanbul Ekonomisi ve Boyutu, Bir Ülke Kadardır.

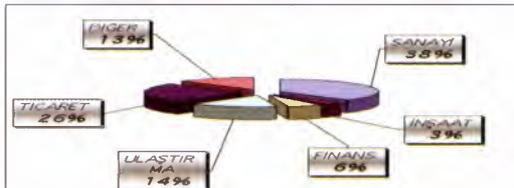


İstanbul'un bu yoğunluğunda İstanbul içinde yaşayan bizler, göreceli olarak ülkenin diğer kesimlerindeki kişilerden biraz daha zengin oluyoruz. Bu, üretilen katma değerden ve sanayiden kaynaklanıyor. İTO'ya kayıtlı 63.000, İSO'ya kayıtlı 13.000 büyük, orta ve küçük ölçekli sanayi tesisi, ayrıca 30.000 civarında da atölye var.

Ekonomik aktivitelerin ağırlığına bakıldığında zaman, sanayinin ağırlığı görülüyor. Bu ağırlığın değişimi halinde neler olabileceği konusunda, bir takım hesaplar neticesinde çıkan süreçler konusunda bilgi vermek istiyorum. İstanbul'daki işgücü ağırlıklı olarak sanayide çalışıyor. Tabii ki İstanbul gibi bir ülke büyüklüğünde olan bir yerde her şeyin olması lazım. Şu olsun, bu olmasın demek mümkün değil ve İstanbul'da tabii ki finans sektörümüz de var. (Şekil 2, 3, 4)

Ekonomik Aktivitede Sektör Ağırlığı

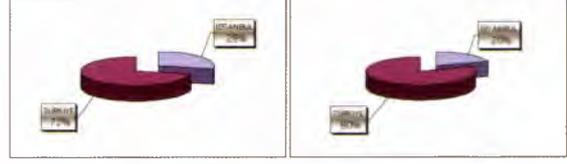
Sanayi	% 38
İnşaat	% 3
Finans	% 6
Ulaştırma/haberleşme	% 14
Ticaret	% 26
Diğer	% 13



İşgücü

Türkiyedeki işgücünün %16'sı

- o Sanayi işgücünün % 28'i,
- o Hizmet sektörünün işlerinin % 19.9.
- o İstanbul işgücü yurtiçi ortalamasına göre daha kaliftedir. Bu nedenle İstanbul'a gelen göç inşaat ve hizmet sektöründe iş bulabilmektedir.

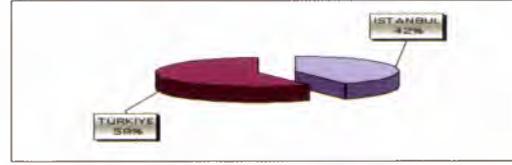


SANAYİ İŞGÜCÜ DAĞILIMI

HİZMET İŞGÜCÜ DAĞILIMI

Finans Kurumları ve Piyasası

- Türkiye'deki Toplam 6,050 banka şubesinin **1,825 adedi İstanbul'dadır (30%)**.
- Ülke düzeyinde 49 bankanın **42'sinin merkezi İstanbul'dadır**.
- İstanbul şubeleri mevduatın ve kredilerin **% 42'sini** oluşturmaktadır.

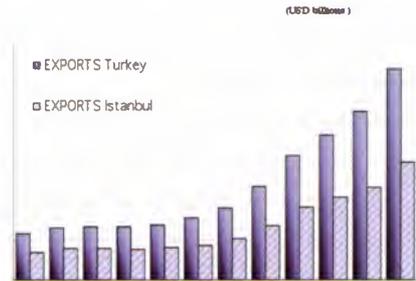


TÜRKİYE'DE MEVDUAT VE KREDİLERİN DAĞILIMI

Asıl önemlisi İstanbul'dan Türkiye'nin ihracatının büyük bir çoğunluğu (%55) yapıyor ve bu %55'in içinde %85'i sanayi ürünleri oluşturuyor. Aslında bu haliyle İstanbul tüm Türkiye'nin yarısını besler vaziyettedir. Benzer şekilde, İstanbul sanayi %20 zedelenirse, Türkiye de %10 zedelenmiş oluyor. (Şekil 5)

İstanbul, Türkiye ihracatının yarıdan fazlasını yapmaktadır.

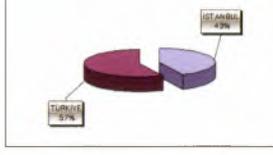
Türkiye ihracatının %55'i İstanbul'dadır ve bunun büyük ağırlığı (%85) İstanbul sanayisi ürünleridir. Yani Türkiyenin ihracatının %46'sı İstanbul sanayisinin ürünleridir.



Diğer taraftan, belediye yatırımlarının, Türkiye'nin altyapı yatırımlarının da finansörü, aslında İstanbul sanayidir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi vergilerin %40'ını İstanbul sanayi ödüyor. (Şekil 6)

Türkiye'de Toplanan Verginin Yarısı İstanbul'dan

2008 YILINA AİT VERİLER				
GENEL BÜTÇE VERGİ GELİRLERİ TÜRKİYE/ İSTANBUL KARŞILAŞTIRMASI (1000 YTL)				
	2006 YILI TAHAKKUK	2006 YILI İSTANBUL PAYI (%)	2007 YILI TAHAKKUK	2007 YILI İSTANBUL PAYI (%)
Türkiye	150.305.000		150.305.000	
İstanbul	62.833.000	42,70		43,10



TÜRKİYE'DE TOPLANAN VERGİLERİN DAĞILIMI

Ödenen vergiler dolayısıyla İstanbul ekonomisi belediye gelirlerine de önemli katkı getirmektedir.

Eğer sanayinin desantralizasyonu gibi, zedelenmesini, örşelenmesini gerçekleştirme başarısını elde edersek, o zaman belediye gelirleri dahil, ülke yatırım potansiyelini de yok etmiş oluyoruz. Ama tabii gidip Dünya Bankası'ndan kredi alıp yol yapabiliriz, bu ayrı. Ama vergi verilemeyeceği için yatırımlar, bilhassa üretim yatırımları, önemli ölçüde zarara uğrar.

Vizyon 2023'ü özellikle söylemek istiyorum, çünkü bu, demin verdiğim oranlarda İstanbul ile de ilintilidir. Buna göre,

- ✓ 2023 yılında Türkiye'nin dünyada ilk 10. büyük ekonomisi olmasını öngörülmektedir.
- ✓ İstanbul ekonomisi, bu vizyonun %23'ünü, ihracatın %55'ini desteklemekte; ihracatınsa %85'ini sanayi ürünleri oluşturmaktadır.
- ✓ İstanbul sanayinin durdurulmaması, yavaşlatılmaması, büyütülmesi gerekmektedir.
- ✓ Bu nedenle İstanbul sanayisi, kent ekonomisinin ve Türkiye ekonomisinin en önemli paydaşıdır.

Dolayısıyla bir şey yapılırken İstanbul sanayisiyle beraber düşünülmesi, planlanması ve birinci önemi verip dikkatli yapılması gereken faaliyetler vardır.

Plan açısında bakınca, İMP'nin hazırladığı İstanbul İl Bütünü Çevre Düzeni Planı Raporu ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin hazırladığı 1/100.000 Ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı Taslak Raporu var. Bir ay sonra bu rapor, Belediye Meclisi'nde ve orada kabul edilecek. Kabul edilince, burada oturan sanayicilere ve haberi olmayan sanayicilere birtakım şeyler olacak. Fakat kimse, sosyal paydaş veya danışılacak kişi ya da sektör olarak bunun farkında değil. Zaten salonun nüfusunun azlığı da bunu gösteriyor ama hocamızın da söylediği gibi işlevi farklılaştırılacak alanlar, doyunluk düzeyi sağlanacak OSB'ler, Desantralizasyon gibi sanayiye tehditler var.

Benzer bir oturumda, 5 Mayıs'ta konuşulmuştu. O zaman OSB Başkanları, "Neyin doyunluğu, bizim OSB'de şu kadar yerimiz vardı, iki tane arsa kaldı, zaten doydum, daha doycak bir şey yok," dediler. Demek ki bu, planla gerçeklerin, uygulamaların iletişim kopukluğunu gösteriyor.

Şimdi, dört tane temel konu üzerinde durmak istiyorum. Bu dört temel konu, önce İstanbul vizyonunda çıkıyor. Herhalde bu vizyonu, İstanbul'a ara sıra uğrayan, edebiyatı kuvvetli birisi yazmış.

Şöyle:

İstanbul vizyonu olarak İstanbul Metropolü ile Marmara bölgesi arasında desantralizasyona dayalı yeni bir mekânsal iş bölümünü yansıtan bu yaklaşım; tarihi, kültürel, sanatsal, turizm değerlerinin küresel ilgilere sunumu ile birlikte üst düzey yönetim ve finans hizmetlerinin yürütülmesi, yüksek ve temiz teknolojinin üretilmesi, uluslararası ve dünyaya yön veren kararların alınmasına ev sahipliği yapılması gibi öğelerle bezenmiş İstanbul vizyonunun da stratejik temelini oluşturmaktadır.

Burada ev sahipliğinden kasıt sanırım kongre vs gibi şeylerin yapılması ve İstanbul vizyonu içinde yer almayacak küçük bir şey.

Burada üç tane konu var:

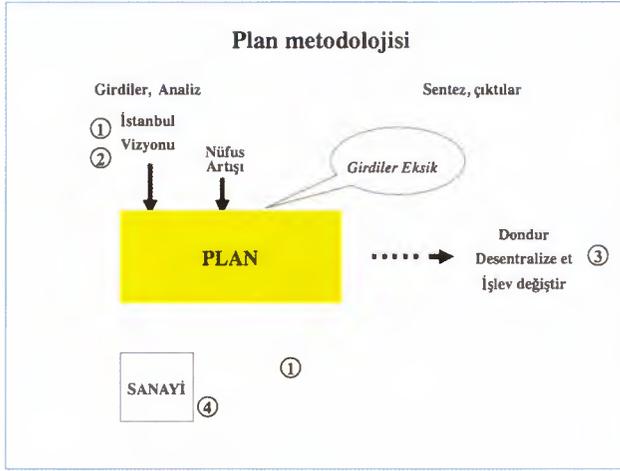
1. Bu vizyon, İstanbul planını ve İstanbul'u yanlış noktaya götürüyor. Tüm paydaşların girdisi yok, burada paydaşlar yok zaten.
2. Vizyon 2023 dedik, ülke ekonomisinin maksimizasyonu dedik ama bu konular vizyonda yer almadığı gibi onları aşağı çeken bir durum var.
3. Desantralizasyon, yayılma gibi gereklerle sanayinin örşelenmesi var.

Belediye'ninkinde de İMP'ninkinde de öngörüler aşağı yukarı 1.500 sayfa. Bunların özet raporları da var. Onları size dağıttığım özet raporda bulabilirsiniz. Bunlar belki bu yıl, belki bir sene sonra, Kartal'da iseniz sizi hemen etkileyecek şeyler. Yalnız iki doküman arasında da çelişkiler var. Biz burada konuşurken de bu semtler vs değişiyor olabilir; Belediye Meclisi'ne girince ne değişir, onu da hiç bilemiyorum. Örneğin, İMP'nin raporunda Dudullu varken Belediye'ninkinde yok. Biraz karışık, belki yazım hatası da olabilir bunlar.

Bu arada sanayinin verimliliği düşükmüş. Ben bunu tam anlayamadım, verimliliği düşüken nasıl dünya çapında ihracat yapıyor? Vizyonda olduğu gibi öngörülerde de hizmet sektörünün bir abartısı var. 15 sene önce yayınlanan Mega Trends adında bir kitap vardı. Burada hizmet sektörünün gelişmiş toplumlarda büyüyeceği ve ağırlığının artacağı söyleniyordu fakat şimdi bunu yüzeysel olarak okuyanlar veya duyanlar hizmet sektörünün peşinden koşarlarken hizmet sektörünün sanayiden destek aldığı ve birçok alanda çoğunlukla sanayiye bağımlı olduğu, sanayi varsa hizmet sektörünün olduğunu, yoksa az olduğunu gözden kaçırmış oluyoruz. Dolayısıyla bu hizmet sektörü abartısı, İstanbul'un, İstanbullu sanayinin önünde çok büyük bir engel gibi gözüküyor.

Desantralizasyon da iki açıdan maliyeti yükseltiyor. Kamu yatırımlarının artmasını gerektiriyor. Sanayi bugün burada bir şekilde çalışıyor; altyapısı yapılmış, suyu, elektriği vs. var. Siz bunu desantralize ediyorsunuz, Çerkezköy'e götürüyorsunuz, aynı şeyleri bir daha orada yapıyorsunuz, sonra boşalan yerlere sahip arıyorsunuz.

Kültür endüstrisi yapmak, hizmet sektörünü oraya koymak gibi şeyler aramaya başlıyorsunuz. (Şekil 7)



Temelde plan metodolojisinde yanlışlar var. Birincisi, İstanbul vizyonu, İstanbul'un tüm paydaşlarını temsil etmeyen bir vizyondur, eksiktir. İkincisi İstanbul vizyonunun içinde hizmet sektörü abartılı bir şekilde yer almaktadır. Üçüncüsü, veri girdilerinde oldukça eksikler var. Nüfus artışı gibi şeyler, ileriki yıllar için güzelce hazırlanıp konmuş ama sanayinin büyüme ihtiyacı yok, istihdamın ne kadar büyümesi gerektiği yok, bunlar hep dondurulacak kötü şeyler gibi geçiyor. Her şeyi dondurup nüfusu büyüttüğümüzde de, göreceli olarak fakirlik ortaya çıkar. Ama bunun aracı da, dondur, desantralize et, işlev değiştir. Raporları okudum, buna göre işlev değiştirmek, sanayiye kapatmak, orada başka işlerin yapılması demek. (Şekil 8)



Hocam planı açıkladı. Doymunlaşacak sanayi çok az, dönüştürülecek sanayi yok olacak, başka bir sektör olacaklar. Sağlıklılaştırılacak sanayi, çok güzel ama bakıyorum kırmızı lekede hemen hemen hiç yok. Bir bölge sanayileşecekse, çevre kurallarına uyumlu, çevreyi kirletmeyen şekilde çalışması gerekli ama dediğim gibi pek de kırmızı nokta göremiyorum. (Şekil 9)

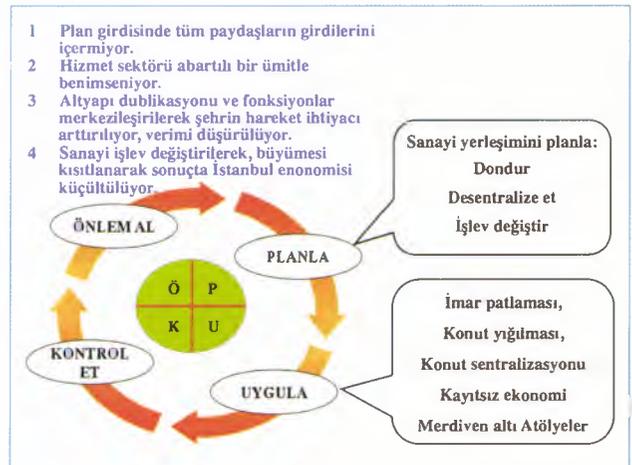
PLANIN GETİRDİKLERİ :

ÇIKTILAR :



Burada birtakım sakıncalar var ama özetlersek plan nedeniyle şöyle bir çarkın içine girmek üzereyiz: Şehir açısından bakınca, ekstra yatırımlar yaparak mevcut altyapıların duplikasyonları, yeni altyapı yapımı, trafik sorunu gibi kaotik şeylerle uğraşıyoruz. Bir de biz planı burada yaparken, uygulama şehrin içinde başka türlü cereyan ediyor, o uygulamaları da tekrar dönüp plana adapte etmemiz lazım. Onu yapabildik mi bilemiyorum. Fabrikalar, sanayi açısından bakarsak da tabii ki böyle bir transferde kâr, yok olacak, zor duruma düşecek, vergi ödenmeyecek, vergi ödenmeyince Belediye geliri düşecek ama bunun çaresi var, Dünya Bankası kredisi. Eski bölgedeki çalışanlar işten çıkartılacak, yeni bölgede insanlar aranacak gibi şeyler var.

Biliyorsunuz planlamada dört tane temel unsur var: Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem Al. Bu döngüleri hızlı çeviriyor olmak lazım. Kaliteli bir plan için, 2000 yılının verisiyle değil, güncel verilerle plan yapmamız, bu verileri hemen plana işliyor olmamız gerek. İstanbul'da konut yığılması var, göç var, imar patlaması var. Şimdi bunlar planda gözüküyor, "Planlamadım ama oldu," oluyor. (Şekil 10)



İstanbul'da sanayi yığılması yok. Deminki haritada da, aşağıdaki haritada da görüldüğü gibi sanayi yaygınlaşmıştır. Fatura sanayiye çıkıyor, ben de bunu pek anlayamıyorum. Raporları okudum ama anlayamadığım şeyler var. Mesela, plana vizyon giriyor, sanayiye fatura ediliyor. Planın içinde nasıl bir ilişki var

da vizyon giriyor, hizmet sektörü giriyor, bunu da anlayamadım. Türkiye'nin böyle bir vizyonu yok. Türkiye'nin vizyonunda 2023'te dünyanın 10. ülkesi olacağız deniyor sonra plandan sanayiye fatura çıkıyor. Sayfaları okudum, okudum, çözemedim. (Şekil 11)



Konut patlaması konusunda da değinmek istiyorum. Konutlar şehrin içine yığılıyorsa, niçin sanayi gitsin? Bu konutlar yapılmıyorsa, o zaman bu konutlar gitsin. Niçin böyle imar durumları var? Hatta yeni yerler de var, onlar da imar durumu patlasın diye hazırda bekliyor. Şehirde bir taraftan bunlar oluyor, bir taraftan sanayi yığıldı deniyor. Şehrin merkezindeki iş alanlarında gökdelenler çıkıyor, bu gökdelenler hepimizi sinir hastası edecek. Ama bunların imar durumu da oluveriyor. Sanayiye imar durumu yok, gökdelen var gibi bir durum söz konusu. Burada trafik kaosu doğuyor ve hepimizi şehirli olarak önemli derecede zedeliyor.

Altyapıya baktığımızda, plandan farklı geliştiğini görüyoruz. Sayın planlamacılarımız OSB'ler diyor, burada daha yapılmamış konutlara altüst geçitler, gişeler yapılıyor. Öbür tarafta kaç senelik OSB duruyor, yolu çıkmaz sokak gibi. Bu nasıl bir öncelik, ben de bunu çözemedim.

Diğer taraftan desantralize olmuş fabrikaların durumu var. Bunlar gerçek hikâyeler. Bir semtte görüyoruz, fabrikaları desantralize ettiler, yerel belediye orada alışveriş merkezi yapılması için çok heveslenmiş, mal sahipleri de alışveriş merkezinde hisse sahibi olacaklarını düşünerek sevinmiş. Fabrikaya işkence ediyorlar, elektriğini kesiyorlar gitsin diye. Fabrika Hadımköy'e gidiyor fakat iki-üç sene içinde civardaki dükkânlar kapanıyor, banka şubeleri kapanıyor. Onlar da Hadımköy'e gidiyor. Dolayısıyla sanayiye desantralize etmek, çok maliyetli, hizmet sektörünü de, yani muhasebecisini, banka şubesini, kırtasiyesini, lokantasını vs. beraberinde taşıyor. O zaman bu desantralizasyonun anlamı nedir? Ben bunu da anlayamadım.

Sanayiye bir fatura daha çıkıyor. "İstanbul'a göç geliyor, bu işçiler sanayide çalışıyor," diyorlar. Aramızdaki sanayiciler buna çok kolaylıkla cevap verirler, böyle bir şey yok. Sanayici, ikinci nesil işçi çalıştırıyor ve göçle İstanbul'a gelen kişiler sanayide çalışmıyorlar, çalıştırılmıyorlar. Zaten de beğenmiyorlar. Ama onlar,

desantralize olan fabrikanın yanında tartıcılık, işportacılık, ayakkabı boyacılığı yapıyor. TRT'nin bir yayınında vardı, göçle gelen, bekâr hanlarında kalanların tamamı hizmet sektöründe çalışıyordu.

Turizm tabii ki gelişmesi ve yatırım yapılması gereken bir alan. İstanbul'un finans merkezi yapılacağından bahsediliyor. Ben beş tane rapor okudum, anladığım aşağıdaki resimde yer alan daldaki kuş. Sanayinin bugünkü ihracatı 50 milyar doların üzerinde 60 milyar dolara yakın. Yeni İstanbul, fındık-fıstık gibi ufak kalıyor. 2030 yılında olacak diye, daldaki kuşlar uğruna biz bugün sanayiye tahrip etmeye uğraşıyoruz. (Şekil 12)

İstanbul'un Finans Merkezi Olarak Yurtdışı Gelir Elde Edeceği Çok Uzun Vadede Gerçekçi Olabilir.



Daldaki Kuş

İstanbul halen uluslararası şehirler sıralamasında "Gama" kategorisinde 48. Sıradadır. İstanbul'un finans merkezi olabilmesi için gerekli 14 altyapı faktörünü tamamlayarak, 2 milyar avro yatırım masrafı yaparak 2030 vizyonu olarak ilk beş finans merkezinden biri olma hedefini koyarsa, 2025 yılında GSMH'ya %4 lük bir ek katkı ile finansin GSMH içindeki payı %8'e (20 Milyar \$) yükseltebilir. gerçekleştiren bölgesel bir finans merkezi olabilir. Diğer taraftan Türkiye'de tasarruf ve sermaye birikimi oluşmaması da bir dezavantajdır.

- London's place in the UK Economy, 2006-07
- İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi, Ocak-Ekim 2007
- The Competitive position of London as global Financial Centre 21/06/2005
- Erkin Özlüce, "Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Raporları, 2008
- International Financial Markets in the UK, November 2008

Raporda İstanbul'a kültür endüstrilerinin gerekli olduğunu anlatan 30-40 sayfa var. Araştırdım, İngiltere'deki raporlardan, kültür endüstrilerinin finansal etkisinin ihmal edilebilecek kadar düşük olduğunu buldum.

Neticede, acaba hizmet konusu Türkiye'nin önünde abartılı bir şey midir? Bu yapıyı özellikle göstermek istiyorum. Soldaki küçük üçgen tarım, inşaat, sanayiye ve bunların dışına hizmet sağlayan sektörlerden oluşuyor. Sanayiye dondurursak, halkı çoğaltırsak, işlev değiştirsek, sanayiye dayanan hizmet sektörü büyüyemez hale geliyor dolayısıyla hizmet sektörüyle büyüme düşüncesinin altı boş, çünkü lojistik sektörü %80 sanayiye bağlı. Sanayi donarsa, lojistik sektörü de %80 oranında donar. Bankacılık sektörü, finans sektörü, birçok sektör %30-40-70-90 mertebelerinde sanayiyle ilintili. Dolayısıyla "Sanayiye bırakayım, gelişmiş ülkeler hizmet sektöründe gelişiyor ben de hizmet sektörüne geçeyim," diye bir şey yok, zaten dünyada da yok ama söylemde oluyor. Hizmet sektörünü aşağıdaki grafikte, uzun şekilde görüldüğü gibi turizmle vs büyütme mümkün, iyi de bir şey ama niye hepsi büyümesin, hepimiz daha zengin olmayalım? (Şekil 13, 14)

Hizmet Sektöründe büyümek mümkündür, ancak içseldir, döviz getirisi azdır.

2



Sanayi gelişmezse sanayile ilgili %30-80 bağlantılı alt hizmet sektörleri gelişmez.

Gelişimi topyekün sağlayarak dengeli, hızlı ve köklü büyümek mümkündür.

2



Topyekün gelişme birbirini destekleyerek büyütür. Bunun ana komponenti sanayidir.

Neticede, bunların hep negatif taraflarını alıp bir süreç olarak incelediğimiz zaman, İstanbul halkının göreceli olarak fakirleşeceğini anlıyoruz, çünkü nüfus artıyor, İstanbul'un üretkenliği düşüyor. Hizmet sektörünün altı boştur. Dolayısıyla hepimiz fakirleşeceğiz. Niçin? Plan diye. Bunu Avrupalılar, Amerikalılar yapmadı mı? Raporda Avrupa'da ve Amerika'da sanayinin şehrin ortasında olmadığından bahsediliyor ama ben öyle bir şey göremiyorum aksine Münih'in ortasında Krauss-Maffei'de onbinlerce ton döküm yapıyorlar. Los Angeles'ta helikopter fabrikaları var, Berlin'de Siemens'in fabrikaları hâlâ şehrin ortasında. BASF'ın kimya fabrikaları Ludwigshafen'de nehrin kenarında. Şehrin görünümümü aşağıdaki gibi. Bu şehri Alman planlamacılar yapmış, fabrikanın etrafına uygun şekilde şehri büyütmüşler yani BASF'ı oradan atalım dememişler de şehri ona uygun şekilde büyütmüşler, zaten atılacak gibi de değil. Aşağıdaki resimde Trieste'deki Monfalcone sahilinde yer alan Fincantieri Tersanesi'ni görüyoruz. Yan tarafı plaj, önü tersane, arkası da villa. Dubai de bizim planlara benzer bir örnek. Bildiğiniz gibi Dubai, petrol rafinelerinden petrol ihraç ediyor ve her şeyi ithal ediyor. O yüzden resimde gördüğümüz gibi bir lojistik merkezi var. İçerde de tüccarlar, hizmet sektörü, tüketiciler var. Burun gibi mendireğin arkası, yüz binlerce konteynırın durduğu bir yer. Bizde de Çorlu, Tekirdağ lojistik merkezi de inşallah bu büyüklükte olacak ama İstanbul sanayine 100 kilometreden daha uzak.

(Şekil 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22)

Sanayiye Uyumlu Şehirleşme : Münih

Krauss-Maffei

BKK Demag



- Krauss-Maffei, Münih'in içinde, tank zırhı dökümlerinin yapıldığı, dev plastik enjeksiyon makinalarının imal edildiği, her yıl 10.000'lerce ton çelik döküm yapılan bir fabrikadır. Çevresinde konutlar da bulunmaktadır.
- 100 yıldır "Desentralize" edilmemiştir.
- TIR lar fabrikaya ağaçlıklı yollardan ulaşmakta, Çalışanlar işlerine bisikletle gidebilmekte, hiçbir çevre ve trafik sorunu görülmemektedir.

Sanayiye Uyumlu Şehirleşme : Los Angeles, CA

Nortrop Aircraft

Hughes Aircraft

Robinson Helicopter



- Hughes Aircraft Elektrik makinaları fabrikaları, Nortrop Aircraft ve Robinson Helikopter fabrikaları (Ağır sanayi) Los Angeles içinde, "Rodando Beach" sahilindedir. Etrafı yerleşim alanıdır.
- 70-80 yıldır hiçbir "Desentralize" edilmemiştir.

Sanayiye Uyumlu Şehirleşme : Berlin

Siemens Power Energie

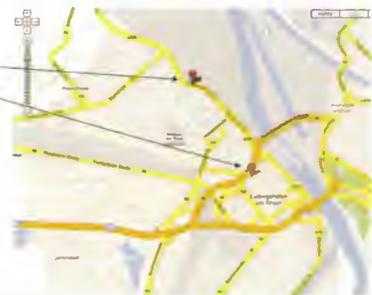
Siemens AG



- Siemen'in birçok fabrikası Berlin dedir. Halen Elektrik makinaları ve ileri teknoloji üretimler yapılmaktadır. Fabrikaların Etrafı yerleşim alanıdır.
- 100 yılı aşkın süredir "Desentralize" edilmemişlerdir.

Sanayiye Uyumlu Şehirleşme : Ludwigshafen

BASF



- BASF Almanya'nın en büyük kimya sanayi Rhein Bölgesi'nde nehir kenarında turizm ve yerleşim alanlarıyla iç içe. Çalışanların büyük çoğunluğu çevrede yaşıyor.

Sanayiye Uyumlu Şehirleşme : Ludwigshafen



- Şehir, nehir kenarındaki sanayiye uyumlu şekilde, sanayinin etrafında oluşturulmuştur.

Sanayiye Uyumlu Şehirleşme : Trieste, Monfalcone

Evler

Fincantieri Tersanesi

600 Yan Sanayi



- 200 yıllık Fincantieri tersanesi (Ağır sanayi) Trieste de Monfalcone sahilindedir. Etrafı yan sanayi ve yerleşim alanıdır; birçok parçanın yanısıra prefabrik olarak yapılmış kameralar treyler üzerinde yan sanayiden tersaneye getirilmektedir. 1959 da özelleşmiş ama "Desentralize" edilmemiştir. FVG bölgesi İtalya ve Avrupa'nın en zengin bölgesi olmuştur.

Sanayiye Uyumlu Şehirleşme : Trieste



Uygun olmayan örnek: Tüketim Şehri Dubai



Her şeyi ithal et

Lojistik merkezi

Petrol ihracat

Tüccarlar,

Hizmet sektörü,
Tüketiciler

Dr. Caner Zambak

Uran Bey, önerileri son kısma bırakalım isterseniz.

H. Uran Tiryakioğlu

Tamam, yalnız bir noktayı belirtmek istiyorum. Bunun düzgün gitmesi için, İstanbul vizyonunu yenilemek ve planının verilerini yenilemek lazım. Yeni İstanbul vizyonu şöyle olmalıdır: İstanbul'un yaşamak, üretmek, çalışmak ve ziyaret etmek için küresel metropoller arasında tercih edilen ilk 10 şehirden biri olması.

Misyonda yazdığım gibi bu vizyonun altında tüm sosyal paydaşlara yer var.

İstanbul Yönetiminin Misyonu:

Kısa vadeli ve küçük paydaş gruplarının öngörülerini aşır, tüm paydaşların uzman görüşlerini birleştiren bir model kullanarak İstanbul'da yaşayanların refah, güvenlik ve huzurunun artışı için verimli üretim, üst düzey yönetim, finans ve ileri teknolojileri dengeli kullanan, planlı bir gelişim.

Planın da çok yönlü olması gerekiyor. Önemli dördüncü konuya, İstanbul bir ülke gibi büyük bir yer olduğu için, "Depoları Trakya'ya yalım, filanca yeri öteleyelim," gibi bir şans yok. Mevcut liman gümrüklerin işletmeye devam edilmesiyle beraber gerekli diğer şeylerin de dışarıda yapılması lazım, yani kent makro-formunda kendi başına yeterli ufak üniteler kurmamız gerek, çünkü burası çok büyük bir alan. Bunun pratik örneklerini de yapıyorlar. İSO ile beraber bir takım şeyleri düşünmek ve daha iyi planlamak mümkün diye düşünüyorum.

Bu arada şehrin içinde de bir sürü sanayi var. Bunların da hiçbir zararı yok, bu konuyu da elden geçirmek lazım. Niçin bunlar şehrin dışına çıksın? Civarda oturan kişilerle istihdam sağlayan yerler.

Dr. Caner Zambak

Buradan anlaşılıyor ki iletişim kopukluğu var. Paydaşın nerede pay içinde olduğu konusunda pek mutlu değil en azından. Demek ki oturup konuşmakta yarar var ama bunu özel bir oturumda yapmayı öneriyorum. Üçüncü konuşmacımız olarak Sayın Profesör Doktor Mikdat Kadioğlu sanayi ve deprem konusunu ele alacak.

Prof. Dr. Mikdat Kadioğlu

İstanbul Teknik Üniversitesi Afet Yönetim Merkezi Müdürü

Sanayi ve depremle ilgili ilişkiyi 15 dakika içinde kurmaya çalışacağım. Sanayiye de depremi de anlatmayacağım. Böyle bir tehlike olduğunun hepimiz farkındasınız. Sanayi-deprem riskine karşı ne yapmak gerektiğini ana hatlarıyla ifade etmeye çalışacağım.

Türkiye deprem kuşağında, sanayinin de %98'i bu kuşakta, zaten nüfusun da büyük bir kısmı burada. Bununla beraber, daha önce yaşadığımız depremlerde Sakarya ve Kocaeli'nde sanayinin çok büyük bir yara aldığını da biliyoruz. Kocaeli depreminde, GSMH'da %10 kayıp olduğu söyleniyor ama bunlar belki de direkt kayıplar çünkü sanayide uzun vadede dolaylı kayıpların da dikkate alınması gerekiyor. (Şekil 1, 2)

ÜLKEMİZİN DEPREM GERÇEĞİ

- Sanayi merkezlerinin % 98'i Deprem kuşaklarında

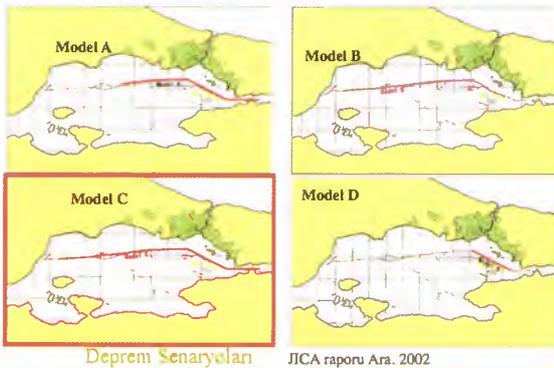


Deprem Sonrası Kocaeli

□ Yapısal kayıplar:	5 milyar \$
□ Endüstriyel tesis hasarları:	2 milyar \$
□ Altyapı hasarları:	1 milyar \$
□ Küçük ölçekli işletme hasarları:	1 milyar \$
(yaklaşık 20,000 adet küçük ölçekli işletme, 140,000 işsiz)	
□ Fiziksel ve sosyo-ekonomik kayıplar:	16 milyar \$
□ (GSMH Kaybı % 10	24,5 – 27,8 milyar \$

İstanbul'da fay kırılmasının Batı'ya doğru hareket etmesinden dolayı, bir tehlike beklentisi var. JICA'nın dört deprem senaryosunu aşağıda görüyorsunuz. En kötü senaryo, C'de gösterilen, fay hattının tümüyle kırılması olayı. Fay hattının tümüyle kırılması durumunda İstanbul'da 7,6 şiddetinde bir deprem bekleniyor. Böyle bir depremde sanayi ve hizmet sektörleri, sanayiye hizmet veren işçiler ve buna bağlı olarak lojistik sağlayanlarda vs büyük bir etkilenme bekleniyor. Tabii burada sanayicinin kendisinin önlem alması gerekiyor. (Şekil 3)

Deprem Öncesi Marmara



Ben, İstanbul Valiliği'nin Afet Yönetim Merkezi'ne, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Afet Koordinasyon Merkezi'ne danışmanlık yapıyorum. Sık sık sanayiden gelenler oluyor, bir deprem anında kendilerine nasıl

yardımcı olacağımızı, planlarımızda yer alıp almadıklarını soruyorlar. Kamunun yaptığı planlarda sanayi kuruluşları ayrıca yer almıyor. Kamu planlarında daha çok kamu tesisleri, okullar, hastaneler, yollar gibi kritik tesisler yer alıyor. O yüzden sanayicinin böyle bir duruma karşı kendisinin hazırlanması gerekiyor bu nedenle bu konuyu acilen gündeminize almalısınız.

İstanbul'da depremin şöyle bir şansı var: Fay hattının üzerinde hiçbir şey yok, çünkü fay hattı denizin içinde. Kocaeli depreminde fay hattı üzerinde binalar ve fabrikalar vardı. Buradaki fay hattı yaklaşık 20 kilometre uzakta ve denizin içinde.

Buradaki beklenti, rakamlarla şöyle:

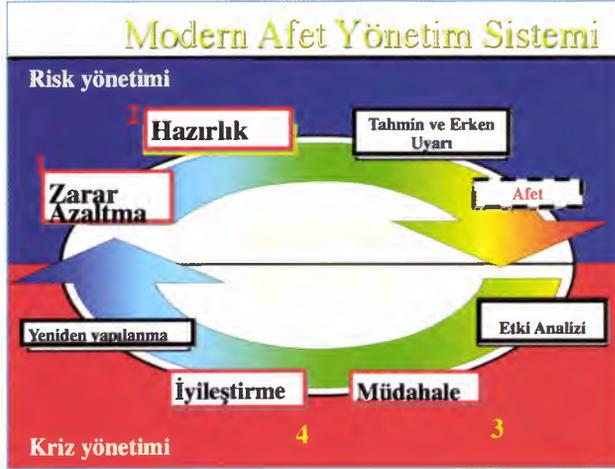
- ✓ 70,000+ ölü (0.8%)
- ✓ 5,000 tamamen çökecek bina
- ✓ 50,000 ağır hasarlı bina
- ✓ 120,000+ ağır yaralı
- ✓ 2,000,000 geçici evsiz
- ✓ 60 ± 20 milyar \$ kayıp
- ✓ İSKİ; 7,568 km boruda, 1600 noktada hasar
- ✓ 480 köprüden 20 sinde ağır hasar olasılığı
- ✓ İGDAŞ; 4670 km boruda, 13 hasar
- ✓ 185,000 servis kutusunda, 29,000 hasar (16%)

Gördüğümüz gibi, 7,5 büyüklüğündeki bir deprem için beklenti rakamları oldukça ağır ama bu rakamlar için sanayiyle ilgili herhangi bir durum yok. Böyle bir depremde sanayide yüzde ne kadar bir kayıp bekleniyor gibi bir şey istatistiklerde yer almıyor.

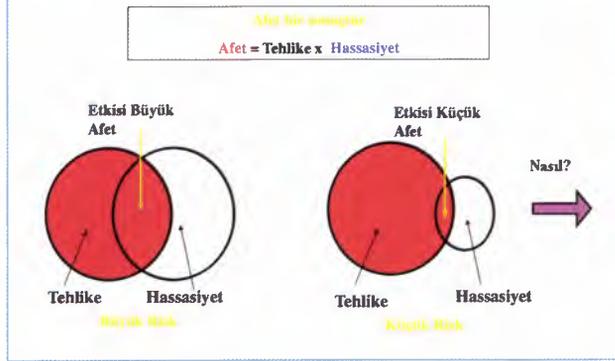
Ancak JICA'nın bir başka raporu var ve bu raporda İstanbul'daki büyük bir depremde 73.000-87.000 arasında can kaybı olacağı, Türkiye'nin tahmini ekonomik kaybının GSMH'nin %24,5-27,8 arasında olacağı söyleniyor. Türkiye'nin GSMH'si 700 milyar dolarsa, bu oran yaklaşık 75 milyar dolara karşılık geliyor. Biraz önce Uran Bey, İstanbul'un Türkiye'nin ekonomisine katkısının 153 milyar dolar olduğunu, İbrahim Bey, yaklaşık %40'nun İstanbul'da olduğunu söyledi. Bu rakamlardan yola çıkarak da rapordaki oran doğru gibi gözüküyor.

Dolayısıyla bu deprem, Türkiye'nin sosyo-ekonomik istikrarına büyük bir tehdit oluşturuyor. Böyle bir tehdit karşısında, bireysel olarak, kurumsal olarak ve toplu olarak hazırlanmak gerekiyor. Nasıl hazırlanmamız lazım? Deprem tehlikesine karşı, sanayi olarak, yerel yönetim olarak veya hep beraber hazırlanmada takip etmemiz gereken yol haritasının önce zarar azaltmayla başlaması gerekiyor. Deprem bize nasıl zarar verebileceğini bilmek ve buna karşı hazırlık yapmak gerekiyor. Can ve mal kaybını engellemek ve azaltmak için, deprem riskine karşı zarar azaltma çalışması yapmamız lazım. Afet yönetiminde, afete hazırlıkta birinci madde budur. İster evinizde olsun, ister fabrikada olsun zarar azaltma yönünde çalışmak gerekiyor. Amerika'da 1989 depreminde California'da, Bud Wisser adlı bira fabrikası, depremden önce güçlendirme vs yaptığı için tek ayakta kalan bira fabrikası olmuştu. Depremde de bira kutularına su koyup

dağıtarak büyük bir sosyal imaj ve büyük bir pazar payı kazandı. Riskler bazen fırsat da içerebilir, tabii eğer gerekli çalışmaları yaparsanız. Riski azaltmak için ne kadar çalışma yaparsak yapalım, tabii riski sıfırlamak mümkün değil. Eğitim vermek lazım. (Şekil 4, 5)



II. ZARAR AZALTMA



İşletmelerde, fabrikalarda, finans sektöründe iş sürekliliği adına planlar vardır. Aslında iş sürekliliğiyle afet acil yardım aynı planlardır, sadece ufak tefek jargon farklılığı vardır. Deprem, iş sürekliliğiniz açısından büyük bir risk faktörüdür. Zarar azaltmada yapacağınız şey, öncelikle yapısal zararları azaltmaktır. Deprem izolatörleri ya da yapıların güçlendirilmesi gibi çalışmalar yapılmalıdır. Binaların mutlaka ayakta kalması gerekiyor. Binaların yassı kadayıf olması, dünya üzerinde kabul edilebilir bir şey değildir. Dolayısıyla binalarınızı güçlendirmeniz, gerekli şekilde onarmanız gerekiyor. Daha sonra bina içindeki eşyaların, alet ve teçhizatların mutlaka güçlendirilmesi veya sabitlenmesi gerekiyor. Bina ayakta kalabilir ama fabrikanız devre dışı kalabilir. İçindeki tesisat kırıldıkça, yok oldukça binanızın sağlam kalmasının da fazla bir anlamı olmayacaktır. Bu önlemler, çok küçük maliyetli işlerdir ve sizin kendi işçileriniz, teknisyenleriniz de yapabilir yeter ki siz irade gösterip bu konuda bir çalışmaya geçin.

Zarar azaldıktan sonra hazırlık gerekiyor. Afetlere hazırlığı çok kompleks düşünmeniz gerekmiyor. Örneğin sizler, depremin sıfırncı saniyesine hazır mısınız? Depremde sıfırncı saniyede önemli olan, binaların güçlü olmasıdır.

Binalarınız sağlam mı? Evde de, fabrikada da sağlam olması gerekiyor. Sadece fabrikanın sağlam olması yetmiyor. Sizin kritik personeliniz, işçiniz, mühendisiniz kaybolursa, işe gelemese veya çalışamaz hale gelirse, binanızın sağlam olması yine bir anlam ifade etmiyor. Depremin sıfırncı saniyesinde eşyalar, teçhizat, makine sisteminin ayakta kalması gerekiyor. Eğer depremin sıfırncı saniyesini atlarsanız, üçüncü saniyede siz, müdürler, patronlar, işçiler, hepiniz deprem anında nasıl davranacağınızı bilmeniz gerekiyor. Bu tür bir afet bilinci çok zayıf. Okumuşu da, okumamışu da maalesef bu konuda bilgisiz. Üç dakika sonra yangın çıkacak, üç dakika sonra yaralanmalar olacak, yangınları söndürebilecek misiniz, evinizde yangınları söndürebilecek misiniz? Bir yeriniz kanasa, kesilse, ilkyardım yapabilecek misiniz? Bunları bir şekilde dikkate almanız gerekiyor, çok karışık değil, basit konular. Adım adım düşündüğünüz zaman, maalesef Türkiye’de bunlara hazır değiliz. Sadece belediyenin hazır olması, valinin hazır olması yeterli değil. Hepimiz afete hazır olursak, İstanbul afete hazır olacaktır yoksa bunu farklı kurum ve kuruluşlara havale etmek yeterli olmayacaktır.

Sıfırncı dakikadan üç aya kadar hazırlıklı olmanız gereken hususları aşağıda görebilirsiniz:

0 saniye:

- ✓ Binalar
- ✓ Eşyalar

3 saniye:

- ✓ Kendinizi koruyun!

3 dakika:

- ✓ Kendinizi ve etrafınızdakileri kontrol edin
- ✓ Ufak yangınları söndürün
- ✓ Artçı şoklar için hazırlıklı olun

30 dakika:

- ✓ Gerekirse güvenli yerlere tahliye edin
- ✓ Gerekli bütün temasları yapın durumu rapor etmek için çabuk telefon görüşmeleri yapın
- ✓ Mevcut iletişim yöntemlerini belirleyin
- ✓ Kimlere erişebileceğinizi belirleyin
- ✓ Aileler ve komşular ilk arama & kurtarmayı yapar
- ✓ Yerel yönetimler ve yerel gruplar tarafından arama & kurtarma

3 saat:

- ✓ Komşu iller yardıma gelebilir
- ✓ TV kameraları siz hedef alır!
- ✓ Ulusal müdahale başlar
- ✓ ...

3 gün:

- ✓ Tam ölçek arama & kurtarma
- ✓ Ülke genelinde yardım
- ✓ Yabancı ekipler gelebilir
- ✓ “Afet Turistleri” gelebilir
- ✓ Uluslar arası medya gelecektir
- ✓ Yönetim Eleştirilir
- ✓ Uykusuz Günler

- ✓ Kurtarma safhasından Yardım Safhasına geçiş
- ✓ ...
- 3 hafta:**
- ✓ Rehabilitasyon & yeniden yapılandırma
- ✓ ...
- 3 ay:**
- ✓ Yeniden yapılandırma
- ✓ Medya unuttur
- ✓ ...

Afet Acil Yardım Planlarını kurallarına uygun olarak yapmanız çok önemli. Planlamanın karışık olmaması, stratejik planlamanın, taktik ve operasyon planlarının farklı olması gerekiyor. Maalesef Türkiye’de bütün bunlar birbirine karışmış durumda. Buna ek olarak bir organizasyon gerekiyor. Afet anında bir kişi kaç kişiyi yönetebilir? Şu anda bizdeki 9 hizmet grubu, 11 hizmet grubu pek işlevsel değil. Hiyerarşik bir organizasyona ihtiyacınız var ve tabii tatbikatlar çok önemli. Tatbikatların da damdan adam indirme şeklinde olmaması gerekiyor. Bunun da bir raconu, belli bir sırası var. Bu sırayla bunu yapmamız lazım. (Şekil 6, 7, 8)



Biz Türkiye’de deprem erken uyarısı ve tahminine kafayı çok takmışız. Böyle bir şey dünyada şu anda operasyon olarak yok. Depremi tahmin edip haber verecekler, biz de kaçıp kurtulacağız gibi bir şey yok. O zaman bunu unutmamız lazım. Depremde, erken uyarı da yok, ancak



hızlı müdahale var. B dalgası vurunca, fay hattının uzunluğuna göre S dalgası gelip sallayana kadarki sürede otomatik gaz kesiciler, gazı kesebilir, bazı kimyasal süreçleri durdurabilirsiniz. Bu, hızlı müdahaledir, erken müdahale değil. Bütün bunlara yönelik kavramları doğru belirlememiz lazım.

Konumuz deprem de olsa, depremden sonra, ikincil afetlerle karşılaşacağız. Sadece depremi düşünmeyin, olayı bir bütün olarak ele almanız gerekiyor. Depremden sonra kimyasal serpinti, yangınlar, su baskınları, diğer tüm afetler depremle birlikte gelecek. “Ben enkaz kaldıracak, nereden çıktı bu yangın?” diyemezsiniz. O yüzden olaya bir bütün olarak bakmanız gerekiyor.

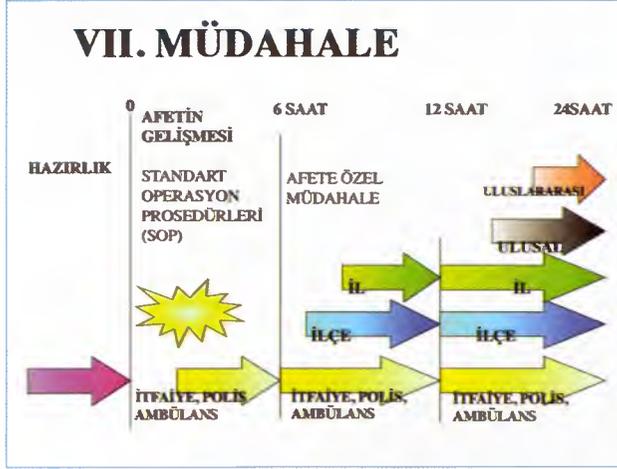
Türkiye’de afetten sonra etki ve ihtiyaç analizi yapmakta çok zorlanıyoruz, bu bizim en büyük eksiklerimizden bir tanesi. Türkiye’de afet yönetimi sistematik olarak ele alınmadığı için, bir sistemin parçası olarak değil de oradan buradan toplama bilgilerle yapıldığı için, birçok şey eksik kalıyor. Bir yere müdahale edeceğimiz zaman etki ve ihtiyaç analizi yapmanız gerekiyor. Diyelim merkeziniz burada, taşrada bir şey oldu. Önce ne kadar etkilendiğini, neye ihtiyaç olduğunu anlamak gerekiyor. Böyle bir altyapı sisteminin kurulması lazım.

Afetlerin dalga etkisi diye bir konu var. Bu özellikle sanayide çok önemli. Gelir kaybı, iş kaybı, yer değiştirme, göçler, vs gibi uzun vadede çok büyük etkileri oraya çıkıyor. Burada söz konusu olan sadece bina yıkımı değil, bunların hesaplanması uzun ve karmaşık.

Afetlere müdahale konusuna geldiğimiz zaman, afetlerin ilk saniyelerinde sizler varsınız. Polis, itfaiye, asker, sivil savunma gibi ekipler ve profesyonel ekipler çok uzakta. Zaten İstanbul’da, Marmara’da deprem olduğu zaman, onlar da afetzede olacak. Çok uzaklardan, dışarıdan yardım gelene kadar da ölümlerin büyük bir kısmı gerçekleşmiş olacak. O yüzden afetlerin ilk saniyesi için hazır olmanız gerekiyor, bu iş bize kalıyor.

Şu anda İstanbul'da 120 tane sivil savunma ekibi var. 1.200 tane olsa ne fark eder. İstanbul'da 1.500 bina var, kime erişecekler? O yüzden siz kendi ekibinizi kendiniz kuracaksınız. İlk saatler, bireylerin, kurumların yapması gereken şeyleri gösteriyor. Ondan sonra, uzun süre sonra profesyonel ekiplerin gelmesini bekleyeceksiniz.

(Şekil 9)



Bu nedenle tesislerinizde, bu çalışmayı yapan ekiplerinizin olması lazım. Tesis Afet Müdahale Ekipleri (TAME) kurmanız gerek. Bunların çok pahalı aletlerle donatılmış olması, kırmızı tulum giymeleri gerekmiyor. Bürodaki, ofisteki sekreterler, memurlar, fabrikadaki işçiler dahi yangın tüpüyle yangın söndürmeyi, küçük bir ilkyardım yapabilmeyi öğrenmesi gerekiyor. Bunlar hayati önem taşıyor. (Şekil 10)



İstanbul Sanayi Odası'nın bu konuda hazırladığı bir kaynak var bunu Nuran Hanım'dan elde edebilirsiniz. Sanayide acil afet yardım yönetimini, planlamasını, yapılmasını gerekenlerin yol haritasını çok güzel bir şekilde ortaya koyuyor.

Dr. Caner Zambak

Dördüncü sunumumuz, Sayın Çevre ve Orman Bakanlığı Müsteşarımız Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya tarafından yapılacak. Kendileri bizi sanayi ve Kyoto Protokolü ile gelişmeler konusunda bilgilendirecekler.

Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya

T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı Müsteşarı

Bildiğiniz gibi, bugünkü oturumda Sayın Oktay Tabasaran 5. Dünya Su Forumu ile ilgili kısa bir sunum yapacaktı. Kendisi Paris'te olduğu için, onun vereceği bir-iki mesajı önce vermek istiyorum.

Bildiğiniz üzere, 5. Dünya Su Forumu, İstanbul'da yapılacak. Forum, bir haftalık bir olay gibi gözüküyor ama 3 yıllık bir süreci var ve bir sonraki foruma kadar da, forumu düzenleyen ev sahibi ülke, bir sonraki forumun düzenlenmesinde de rol alıyor. O bakımdan ülkemiz, üç sene öncesi ve üç sene sonrası olmak üzere altı sene dünyanın suyuyla ilgili konularının gündeminin merkezinde olacak. Ben bu sabah Paris'ten OECD'den geldim. OECD ülkeleri suyun fiyatlandırılması, tarifelerin belirlenmesi ve su projelerinin finansmanı konusunda, OECD ülkelerinin görüşü olarak 5. Dünya Su Forumu'na hangi mesajları götürmemiz lazım diye 1,5 günlük bir toplantı yapıldı ve bu 1,5 günde ülkemiz konuşuldu, İstanbul konuşuldu. O bakımdan bu tür toplantılar son derece önemli. Mart ayında da 20.000'e yakın katılımcının geleceğini düşünüyoruz. Ben Orhan Bey'e bu konuda katılmıyorum. Bu kültürel faaliyetler, uçakları, buradaki konaklamaları, yedikleri içtikleri gibi olmuyor, bunun zincirleme reaksiyon şeklinde başka ilişkileri, başka olayları tetikleyen etkileri olabiliyor. O kültürel faaliyetler için yapılan harcamalar gibi görmemek lazım. Bu 1,5 günlük faaliyette, ülkemizin, İstanbul'un konuşulmasından gurur duyduğumu ifade etmek isterim.

Polonya'nın Poznan kentinde, iklim değişikliğiyle ilgili olarak 14. Taraflar Konferansı başladı, halen de devam ediyor. Ben de 11 ve 12'sindeki üst düzey toplantılara katılacağım. Ülkemizden 40 kişilik bir heyet şu anda Poznan'da, ülkemizin iklim değişikliği ile ilgili yaptıklarını ve oradaki faaliyetlerini takip etmeye çalışıyorlar.

Süre kısıtlı olduğu için sunumumda yer alan her şeyi burada anlatmayacağım. ISO'nun web sitesinde yer alacaklarından, siz de oradan erişebilirsiniz. Özellikle sanayi ve İstanbul'daki sanayicimizi ilgilendiren bazı konulara değinmek istiyorum.

Avrupa Birliği Müktesebatı'nın uyumlaştırılmasıyla ilgili çalışmalar hızla devam etmekte. Yapmış olduğumuz programa göre, uyumlaştırma çalışmasını 2013 yılında tamamlamayı düşünüyoruz. Tabii burada çevre faslından bahsediyorum. Çevre Faslı tarama süreci tamamlandı. 2 adet açılış kriteri Avrupa Komisyonu tarafından Dışişleri Bakanlığı vasıtasıyla bize iletildi. Bunlardan birisi, Avrupa Birliği Müktesebatı'nın uyumlaştırılması, uygulanması, finansmanı ve bunları uygulayacak kişilerin kapasitelerinin geliştirilmesiyle ilgili bir takvim belirlemeyi de içeren strateji belgesinin hazırlanması idi. 1000 sayfaya yakın olan bu belge, ilgili kurum ve kuruluşların katılımıyla hazırlandı, Dışişleri Bakanlığı üzerinden Avrupa Komisyonu'na iletildi. 2. açılış kriterimiz, taraf olduğumuz Gümrük Birliği sözleşmesi çerçevesinde, bu sefer uygulamayla ilgili yapılması gereken işlerle ilişkili raporlardı, bunlar da hazırlandı ve Avrupa Komisyonu'na gönderildi.

Avrupa Birliği'nden temin edilen fonların kullanılabilmesi için, alınan paranın nerede nasıl kullanılacağını gösteren Çevre Operasyonel Programı'nın hazırlanması gerekiyordu. Bunun için de kapsamlı bir çalışma yapıldı, proje listesi oluşturuldu, bu liste önceliklendirildi ve 2007-2009 yılları için AB'den 200 milyon euro para alınacak. Yerli katkıyla birlikte 272 milyon euro'nun harcanmasıyla ilgili projeler hazırlanmış oldu. Bu operasyonel program, 2007 Kasım ayında Avrupa Komisyonu tarafından onaylandı. Yine bu programı yürütecek bir yapılanmanın oluşturulması gerekiyordu. Bunu yönetim otoritesi olan Bakanlığımız bünyesinde oluşturduk. İPA Koordinasyon ve Uygulama Merkezi, bir başkan, bir başkan yardımcısı ve 24 personelden oluşuyor. Tabii bu yapının giderek büyümesi gerekiyor çünkü giderek hem gelen yardım miktarı artacak hem de bunlar, eklenik olarak devam eden süreçler. Burada sadece proje yapımı, fizibilite raporu değil, inşaatların yapımı, kontrolü vs gibi diğer konular da dahil olacağı için kuvvetli bir yapılanma gerekiyor. Bunun da en azından çekirdeğini oluşturduk.

2013'ü hedef olarak ortaya koyunca, sanayi sektörünü ilgilendiren bir sürü yönetmeliğin şimdiden çıkartılması, uygulamalarının başlatılması, ilgili kapasitenin oluşturulması gerekiyordu. Benzin ve motorin kalitesiyle ilgili yönetmelik 2005'te yayınlandı. Kimyasalların Kayıt Değerlendirme, İzin ve Kısıtlaması Sistemi ile ilgili bir proje çalışması tamamlandı ve neticesinde yönetmelikleri yayımlandı; bu sanayicimizi son derece ilgilendiren bir yönetmelik, buna göre hareket edilmesi gerekiyor. Hava Kalitesinin Değerlendirilmesi Yönetmeliği, Ozon Tabakasını İncelten Maddelerle İlgili Yönetmelik de yayınlandı.

Yayınlanan diğer yönetmelikler şunlardır:

- ✓ Tehlikeli Maddelerin Su ve Çevresinde Neden Olduğu Kirliliğin Kontrolü Yönetmeliği (2005)
- ✓ Atık Yönetimi Genel Esaslarına İlişkin Yönetmelik (2008)
- ✓ Tehlikeli Atıkların Kontrolü Yönetmeliği (2005)
- ✓ Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği (2007)
- ✓ Atık Yağların Kontrolü Yönetmeliği (2008)
- ✓ Atık Pil ve Akümülatörlerin Kontrolü Yönetmeliği(2004)
- ✓ Ömrünü Tamamlamış Lastiklerin Kontrolü Yönetmeliği(2006)
- ✓ Elektrikli ve Elektronik Eşyalarda Bazı Zararlı Maddelerin Kullanımının Sınırlanmasına Dair Yönetmelik (2008)

Bakanlığımız tarafından ciddi bir mevzuat çalışması yürütülüyor, tabii bu mevzuat çalışmasını da ilgili sanayi sektörü, sektör temsilcileri, sivil toplum örgütleri, üniversitelerle işbirliği halinde çalışıyoruz.

Yayınlanması planlanan yönetmelikler şunlar:

- ✓ Büyük Yakma Tesisleri Yönetmeliği (Taslak)
- ✓ Tehlikeli Maddeleri İçeren Büyük Endüstriyel Kazaların Zararlarının Kontrolüne İlişkin Yönetmelik (SEVESO II) (Taslak)
- ✓ Atıkların Yakılmasına İlişkin Yönetmelik (Taslak)
- ✓ Atıkların Depolanmasına İlişkin Yönetmelik (Taslak)
- ✓ Atıkların Taşınmasına İlişkin Yönetmelik (Taslak)
- ✓ Ömrünü Tamamlamış Araçların Kontrolü Yönetmeliği (Taslak)
- ✓ Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların Kontrolü Yönetmeliği (Taslak)
- ✓ Endüstri Tesislerinden Kaynaklanan Hava Kirliliğinin Kontrolü Yönetmeliği(2004)
- ✓ Su Kirliliğinin Kontrolü Yönetmeliği (Rev. 2008)
- ✓ Çevre Denetim Yönetmeliği (2008)

Yukarıda geçen Çevre Denetimi Yönetmeliği 2008 yılında yayınlandı. Buna göre Çevre Kanunu'nun öngördüğü çevre sorumlusu, çevre gönüllüsü buldurmak veya bu tür danışmanlık hizmetlerini Bakanlığın yetkilendirdiği çevreyle ilgili firmalardan almak gerekiyor. Hukuk problemleri için nasıl bir hukuk firmasından ya da muhasebe ve maliyeyle ilgili işler için bir mali müşavirlik bürosundan hizmet alınıyorsa, çevreyle ilgili konularda da bu şekilde müşavirlik hizmeti alınmasını gerektiren bir yönetmelik. Aslında bu ilk bakışta külfet gibi geliyor ama biz, gönülümüz razı olmadan bir sürü çevre cezası yazmak zorunda kalıyoruz. Bunların çoğu, sanayicimizin konuya yeteri kadar hâkim olmamasından ve yapılan bazı yanlışlardan kaynaklanıyor. Eminim çevre konularını ve mevzuatı iyi bilen firmalarla bu tür bir işbirliği yapılırsa, bu tür cezalara maruz kalma sıklığı da azalacaktır. Bunun uzun vadede bir külfet olmadığını, fayda sağlayacağını düşünüyorum. O bakımdan bu yönetmeliğin tarafınızdan iyice tetkik edilmesinde yarar var.

Hazırlayıp Başbakanlığa gönderdiğimiz yönetmelikler de şunlardır:

- ✓ Atıksu, Altyapı ve Katı Atık Bertaraf Tarifelerine İlişkin Usul ve Esasları Belirleyen Yönetmelik (Başbakanlıkta)
- ✓ Atıksu Arıtma Tesislerinde Kullanılan Enerjinin Bir Kısmının Karşılama Hakkında Yönetmelik (Başbakanlıkta)

Yukarıdaki yönetmeliklerin yürürlüğe girmesi için önce Bakanlar Kurulu kararının çıkması gerekiyor, o karar taslağını da Kurul'a ilettik. Çevre Kanunu'nun öngördüğü hüküm, enerji maliyetinin %50'ye kadar karşılanabilirliğidir.

Kyoto Protokolü, kamuoyunda sık sık tartışılıyor. Bildiğiniz gibi ülkemiz 2004 yılında İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne taraf oldu. Taraf olmanın gecikmesinin sebebi, maalesef ülkemizde yapılan bir hata nedeniyle bu İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi oluşturulurken, Ek-1 ve Ek-2 listelerinde yer almasıdır. O zaman ülkemizin farklı şartları gündeme getirilmek suretiyle biz o listelerin dışında kalabilirdik.

Ancak maalesef yapılan bir hatayla arzu ederek o listelerin içine girdik, sonra da çıkmak için çok uzun uğraş verdik. 2001 yılında Ek-2'den çıktık ama hâlâ Ek-1'de yer alıyoruz fakat "farklı şartları kabul edilmek suretiyle" bulunuyoruz. Türkiye'nin Ek-1'deki diğer ülkelerden farklı şartları kabul edilmiş durumda.

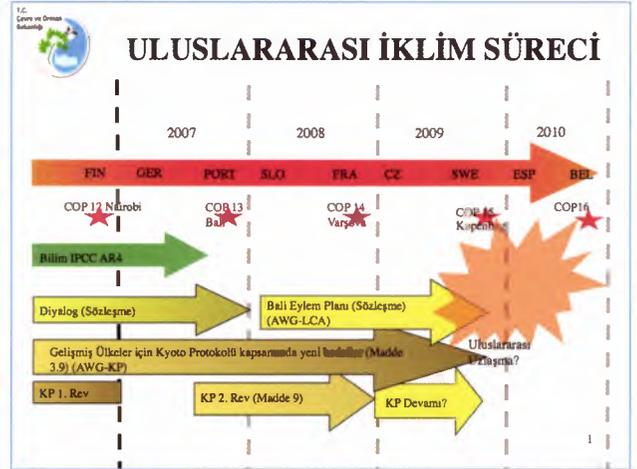
Protokol'ün neler getirdiği biliyoruz. Protokol Ek-B ülkeleri için yükümlülük getiriyor, Türkiye Ek-B içerisinde değil çünkü Kyoto Protokolü'nün hazırlığı esnasında biz sözleşmeye taraf olmadığımız için, Ek-B listesinde yer almadık. O bakımdan, birinci sorumluluk dönemi olan 2008-2012 yılları döneminde Türkiye bugün Kyoto Protokolü'ne taraf olsa dahi bir yükümlülük üstlenmesi gerekmiyor. Bunun örneği de var; Belarus şartları uygun olduğu için sonradan Ek-B listesine girmek için başvurdu ama hâlâ listeye kabul edilmeyi bekliyor. Ülke istemedikçe Ek-B listesine girmiyor, Ek-B listesine girmediği de herhangi bir sorumluluğu yok. Ancak bu, 2012 yılına kadar geçerli. 2012 sonrası için, olay son derece çetrefilli, karmaşık ve ülkelerin konumlarını çok iyi belirlemesi gereken bir güzergâha girmiş durumda.

2012 sonrası oluşturulacak yeni iklim rejiminde ülkelerin alacağı yükümlülükler belli değildir. Ülkemizin alacağı yükümlülüğün sayısal miktarı özel durumumuz dikkate alınarak yapılacak müzakerelere bağlıdır. Bu itibarla, 2012 sonrasında ülkemize getireceği maliyetler konusunda kesin bir miktar söylemek mümkün değildir. Tüm bilimsel raporlarda, sera gazları emisyonlarının azaltılması için hiçbir şey yapmanın, uzun vadede daha yüksek bir maliyeti olacağı ifade edilmektedir.

Sera gazı azaltımının sektörel maliyetlerin belirlenmesine ilişkin bir proje Devlet Planlama Teşkilatı tarafından başlatılacaktır. Bu bağlamda, ülkemiz açısından 2012 sonrası için ortaya çıkacak maliyetler için kesin bir rakam vermek için DPT projesinin çıktılarını beklemenin uygun olacağı ve şu anda verilen rakamların gerçeği yansıtmayacağı öngörülmektedir.

Aşağıda grafikte gösterilen iklim sürecini incelemek istiyorum. Geçen sene Bali'de 13. Taraflar Toplantısı yapıldı. Tabii 2012'de Kyoto Protokolü'nün yaptırımları sona eriyor, 2012 sonrası için neler yapılacağı hususunda Bali Eylem Planı diye anılan plan hususunda anlaşmaya varıldı. Burada iki tane güzergâh üzerinde çalışmaların devamı kararına varıldı. Birisi, sözleşme kapsamında devam edecek olan geçici çalışma grubu, diğeri de Kyoto Protokolü altında yürütülecek olan geçici çalışma grubu. Bu geçici çalışma grupları, hazırlıklarını yapacaklar, 2012 sonrası için ülkelerin alması gereken sorumluluklar belirlenecek. 2012'ye kadar Türkiye sorumluluk almaya bile, 2012 sonrası için Türkiye'nin hiçbir sorumluluk almaması beklenemez. Burada sorumluluk derken, illa 1990 seviyesi ya da 2000 seviyesine göre bir azalmayı kastetmiyoruz. Bunu sekreteryayla veya iklim değişikliğiyle ilgili diğer kişilerle görüştüğümüzde, Türkiye'den istenen hiçbir tedbir almadan sera gazında azalma ne olursa, o azalmaya göre belli bir indirimi, belli bir kontrolü taahhüt etmek lazım.

Eğer öyle bir taahhüdü de yapmayacaksak, Türkiye hiçbir rol üstlenmiyor anlamına geliyor. Bunun savunulması ve yapılması imkânsız. (Şekil 1)



Yapılan değerlendirme sonucunda, biz şu kararı aldık: Bali'de Eylem Planı iki yolda devam edecek. Birisi sözleşme altında gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler olarak, diğeri de Kyoto Protokolü altında. Poznan'daki toplantı şu anda başladı, bunların görüşmeleri burada kısmen olgunlaştırılacak ve Aralık 2009'da Kopenhag'da yapılacak toplantıda 2012 sonrasında karar verilmiş olacak. Bu karar verilirken, ülkemiz sözleşmeye taraf olduğu için sözleşme altında yürütülen toplantılara katılabiliyor ve görüşlerini ifade edebiliyor ancak taraf olmadığı için, Kyoto Protokolü altındaki çalışmalara biz katılım sağlayamıyoruz. O bakımdan, orada Ek-1 ülkeleri için – Türkiye'de bir Ek-1 ülkesi – karar alındığı zaman itiraz etme hakkımız da olmuyor. Netice olarak, verilmiş bir karara katılmak zorunda kalmak gibi bir riski içeriyor.

Olaya böyle baktığımız zaman, yapılan değerlendirmeler altında bizim Kyoto Protokolü'ne taraf olarak bu süreci yürütüp aktif olarak bu süreçte yer alıp, Türkiye'nin benimsenmiş olan özel şartlarını ortaya koymak suretiyle durumumuzu belirlemenin, Türkiye açısından daha proaktif bir tutum olacağı değerlendirildi. Bu bütün kurumlar tarafından paylaşılmış bir görüş olmamakla birlikte, netice olarak siyasi otorite, yani Bakanlar Kurulu taraf olmayı Meclis'e sevk etti; Meclis'te ilgili komisyonlarda görüşüldü ve kabul edildi. Şimdi Meclis Genel Kurulu'na inmiş bir konu. Bu siyasal bir karar olacaktır, yüce Meclisimiz hangi şekilde karar verirse, ona göre hareket etmek durumunda olacağız.

İklim değişikliği artık bir çevre problemi değil. Bunun kapsamını iyi kavramak lazım. İklim değişikliği ve bununla ilgili taahhütler, çevre boyutunun çok ötesinde boyutları içeren bir olay, o bakımdan bütün sektörlerin, maliyenin, ekonominin, sanayinin buna katılım sağlamak suretiyle, sektörel bazda gelişmesini olumsuz etkilemeyecek şekilde yapabileceklerini ortaya koyması, A, B ve C planlarını hazırlamamız gerekiyor. Kyoto Protokolü'ne taraf olursak, maliyeti ne olacak diye soruluyor. 2012'ye kadar hiçbir maliyeti olmayacak çünkü hiçbir taahhüdümüz yok ama 2012 sonrası için değişik taahhüt seviyelerini belirleyip bunlara tekabül eden maliyetleri ortaya koymamız lazım. DPT bununla ilgili

bir proje başlattı. Sektörel bazda biraz bunun hızlandırılması gerekiyor. Dediğim gibi ülkemizin A, B, C senaryoları olacak, belki ülkemiz açısından en iyi senaryoyla müzakereye başlayacağız, eğer onu kabul edemezsek B ve C alternatiflerine gitmemiz lazım ama maliyeti taahhülle ilişkilendiren çalışmaların kapsamlı bir şekilde mutlaka yapılmasını gerektiriyor.

Dr. Caner Zanbak

Sayın Sarıkaya, DPT'nin böyle bir proje hazırladığını söylediniz. Orada sanayiye düşen pay ne olacak? Ne kadarı sanayinin başına patlayacak? Bunun cevabını da daha sonra alayım isterseniz.

Son konuşmacımız, Profesör Doktor Prof. Dr. Mete Şen, alternatif enerji ve maliyeti konusunda bizi bilgilendirecek.

Prof. Dr. Mete Şen

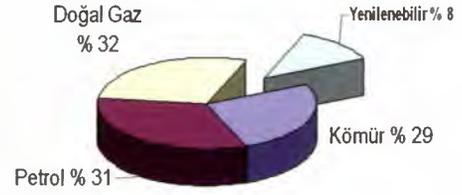
Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Başkan Yardımcısı

Bildiğiniz gibi, sanayi üretiminin maliyetindeki en önemli girdilerden birisi, sadece elektrik olarak değil diğer tüm enerji kaynaklarına baktığımızda, enerjidir. Başlığımız, alternatif enerji. Alternatifi ne zaman ararız? Arzda ya da ekonomik olarak maliyette bir sorun yaşayınca ararız. En sonda söyleyeceğimi şimdiden söyleyeyim, petrole veya hidrokarbonlara bağlılığımız, orta vadede 30-40 yıllık süreç içinde maalesef devam edecek. Bugünkü imkânlarla, bugünkü bilgi birikimiyle maalesef bunun başka bir seçeneği yok. Niye 30-40 yıl sonra dersiniz, bu petrol ve doğalgaz kaynaklarının mevcut rezervleri – petrolde biraz daha kısıtlı – 40 yıl sonra tükenecek deniyor Gerçi ben asistandım 40 yıl deniyordu, 30 yıl geçti, yine 40 yıl deniyor; burada bir hata var, bilmiyoruz. Fakat sonuçta, şartlar zorlandığı takdirde biz yeni alternatif kaynakları, seçenekleri arıyoruz.

Türkiye'nin enerji sorunu makro ölçeklidir. Çanakkale Boğazı'ndaki, İstanbul Boğazı'ndaki akıntıdan enerji üretelim, deniyor. Bunlar mikro ölçekli, nano-ölçekli çözümler. Kişi başı yıllık elektrik tüketimi Norveç'te 27.000 kWh; ABD 14.000, AB 7.000, Türkiye 2.700, Yunanistan 5.000, Somali 28. bu tip alternatif enerji çözümleri, keçi boynuzu çiğnemeye benziyor ama değerlendirmedığımız çok büyük kaynaklar var. En büyük alternatif enerji kaynağımız, şu anda verimlilik; Enerji Bakanlığımızın da bunun için çalışmaları var. Hiçbir yeni üretim, yeni tesis yapmadan, sadece rehabilitasyonla, yöntemleri değiştirerek mevcut tüketimimizi %20'ye kadar azaltabiliriz.

Tüketimimizin %74'ü ithal. Hedeflediğimiz AB'de bu oran, son katılımlarla birlikte %53. Maalesef biz bunun çok çok üzerindeyiz. Biz enerjiyi ithal ediyoruz ama bir de ihracatımız var. 2007'de net enerji ithalatımız 32 milyar dolar, 2008'nin daha ilk dokuz ayında 32 milyar doları bulduk. Maalesef, sabahtan akşama kadar da konuşsak, alternatif kaynaklar, yenilenebilir kaynaklar, enerji tüketiminin %8'i ve burada hidrokarbonlara, tükenen kaynaklara bağımlılık devam ediyor, çünkü %92'si fosil kaynaklar. AB'ye baktığımızda, bunu telafi eden nükleer kaynaklar var. (Şekil 1)

2007 - TÜRKİYE GENEL ENERJİ TÜKETİMİNİN KAYNAKLARA DAĞILIMI (%)



Tüketilen enerjinin %92'si FOSİL YAKIT !

AB-27 : % 6,6 Yenilenebilir, % 14 Nükleer, % 79 Fosil yakacak (D.Gaz:%24,5)

Küresel ısınma, iklim değişikliği var mı diye sabahtan akşama konuşuyoruz. Aşağıdaki resim bunun tipik bir kanıtı, tartışmaya hiç gerek yok. Bundaki en büyük fatura yine tüketimimizde en büyük maliyeti yaratan hidrokarbonlara çıkıyor. Burada 24 şerit saydım ben, böyle bir tüketim alışkanlığında, biz ne yapabiliriz? Ki genel enerji tüketiminin %24'ü civarı, ulaşım için harcanıyor. Gündemde hidrojen var. Hidrojen, bugünkü teknolojiyle, bir 30-40 yıllık dönemde alternatif olamaz, biz yine petrol ve diğer hidrokarbonlara bağılıyız.

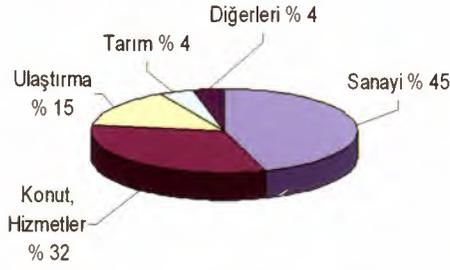
(Şekil 2)



Sanayicilerimiz olarak siz sorunları yaşıyorsunuz. Türkiye'de enerjinin ucuz mu, pahalı olduğu senelerdir tartışılıyor. Türkiye'de genel enerji, sadece elektrik değil, pahalı. Ben yurtdışından geldim, Avusturya'da, Brüksel'de baktım, benzin 220 kuruş. Bir de geçinme endeksini koyarsanız, hele hele bunun sanayiye maliyeti, maalesef çok çok yüksek. Genel enerji tüketiminin %45'ini sanayici tüketiyor, ondan sonra konutlar ve hizmetler geliyor.

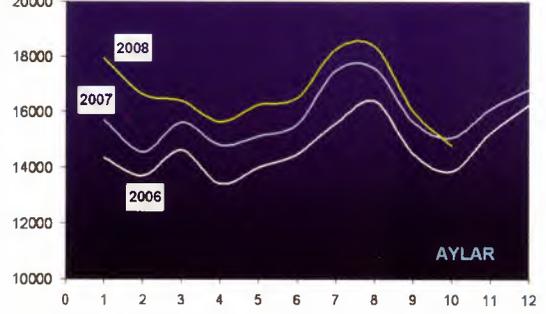
(Şekil 3)

2006 - GENEL ENERJİ TÜKETİMİNİN SEKTÖRLERE DAĞILIMI (%)

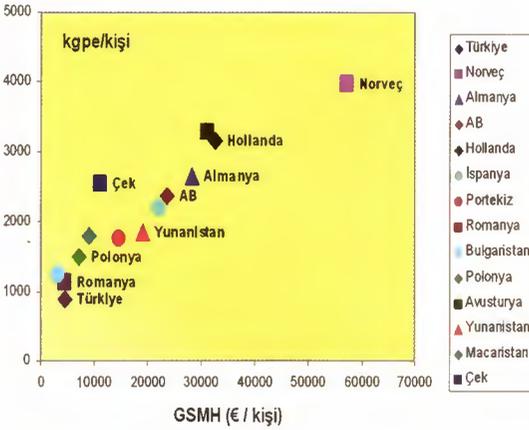


Genel Enerji Tüketiminin % 20'si ELEKTRİK üretimi için !

AYLIK ELEKTRİK TÜKETİMİ

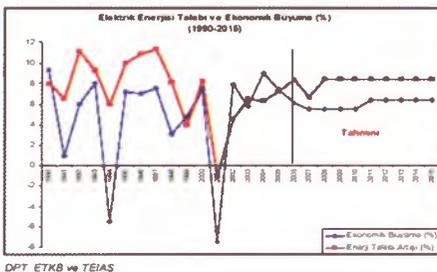


Enerji ile gelişmişlik arasında birebir korelasyon var. Bu grafikte yatayda kişi başı GSMH (euro olarak), dikeyde de kişi başına enerji tüketimi yer alıyor. Ekstrem olarak Norveç var, nüfuz çok az, hidroliğe bağlı bir tüketim var. Biz, en alttayız, komşularımız Romanya ve Bulgaristan. Yunanistan'ı hedef alırsak, enerji açısından daha yapacak çok işimiz var. (Şekil 4)



Enerjiyle ekonomik büyüme arasında da yine birebir korelasyon var. Bu grafikte, 1994 ve 2001 krizlerinin yarattığı etkiyi çok rahat görebiliyoruz. 2008 yılının aylık elektrik tüketimine baktığımızda, son global krizin etkileri açıkça görülüyor. Ekim ayında elektrik tüketimi -%2 küçüldü ki bu trend maalesef devam ediyor. (Şekil 5, 6)

Şekil 22- Elektrik Enerjisi Talebi ve Ekonomik Büyüme



DPT, ETKB ve TEİAŞ

Alternatif kaynaklara bakacak olursak, genelde hidrolik sayılmaz ama hidrolik bugün Türkiye'de bizim değerlendirmedeğimiz sadece elektrik üretimine yönelik bir kaynağımız. Öncelikle değerlendirmemiz gereken bir kaynak. Atatürk Santrali, Türkiye'de bir prestij projesi. Bunun elektromekanik kısmının çok az bir bölümü Türkiye'de yapıldı ama inşaat tamamen yerli firmalarca yapıldı. 9 milyar kWh yıllık üretim, 2.400 MW kurulu güç var.

Burada biz bugün reel sektör olarak, elektrik üretimi için ağırlığı hidroliğe vermeliyiz. Türkiye'nin bugün toplam hidroelektrik kapasitesi 47.000MW. Kurulu olan 14.000MW, inşaat halinde 4.000MW, planlanansa 29.000MW. Bugün gazetede okudum, Katar'da 40MW'lık bir enerji santralini yapımı yarım sayfa haber olmuş. Bugün Türkiye'de Ankara'da, İstanbul'da çantacı dediğimiz arkadaşlar, projelerine Bakanlık'tan, EPDK'dan lisans almışlar, pazarlıyorlar. Sonuçta bugün, yatırımcı olarak, reel sektör olarak en büyük alan hidroelektrik enerji.

Bugün henüz Türkiye'de gündemde olmayan ama dünyada Japonya'da, Amerika'da, Kanada'da, bazı Avrupa ülkelerinde çok kullanılan bir yöntem var, pompa biriktirme. Sizin herhangi bir kaynağa gereksinimiz yok, çünkü enerjinin en büyük sıkıntı olduğu saatler, tüketimin en fazla olduğu akşam 5-9 arası. Denizden ya da herhangi bir kaynaktan akan suya ihtiyaç yok. Suyu yine enerji harcayarak pompayla sağ alt köşedeki resimde gösterildiği gibi yukarıda depoluyoruz, sonra enerjinin çok tüketildiği bu saatlerde aşağı doğru akıtarak enerji üretiyoruz. Doğal olarak bunun verimi düşük oluyor ama ticari olarak çok çok kârlı bir yatırım. Bu, ileride biraz da sanayici için bir alternatif olabilir. Tüketimin az olduğu saatlerde suyu depoluyorsunuz, sonra gündüz saatlerinde bunu ters akıtarak enerji üretiyoruz. Maliyeti normal maliyetin iki katı ama ticari getirisi çok çok fazla, dünyada 100.000MW kurulu güçte santraller var. Hidroliğin en büyük avantajı, elektriği elektrik olarak değil kaynağını depolamak.

(Şekil 7)



İkinci kaynağımız, jeotermal. Gerçekçilik açısından Türkiye’de bugün bize en büyük katkısı olabilecek kaynaklardan birisi, özellikle de Orta Anadolu ve Batı Anadolu’da var. Bunların avantajı, yerleşim merkezlerine çok yakın olması, çünkü birçok alternatif kaynağın en büyük dezavantajı, tüketim merkezlerine uzak olması. Güçler küçük olduğu için şebekeye bağladığınızda sıkıntı yaratıyor, yatırım maliyeti çok çok artıyor. Dolayısıyla jeotermalin sadece elektrik üretimi değil, konutlarda merkezi ısıtmada, kurutmada, tarımda, seracılıkta çok kullanım alanı var ama potansiyelin çok çok azı kullanılıyor. (Şekil 8)



JEOTERMAL

Elektrik Üretimi İçin uygun Jeotermal sahalar

□ Denizli-Kızıldere	(200-242°C)
□ Aydın-Salavatlı	(171°C)
□ Kütahya-Sınav	(162°C)
□ İzmir-Seferihisar	(153°C)
□ Aydın-Germencik	(232°C)
□ Manisa-Sallıhlı-Göbekli	(182°C)
□ Çanakkale-Tuzla	(173°C)
□ Manisa-Sallıhlı-Caferbeyli	(150°C)

Denizli Kızıldere	17,5 MW
Aydın Salavatlı	8 MW
Germencik	25 MW

Bu haritada Türkiye’nin jeotermal kaynaklarının dağılımını ve uygulamasını görüyorsunuz. Görüldüğü gibi fay hattıyla jeotermal kaynaklar arasında birebir ilişki var. Nerede fay hattı, orada jeotermal kaynak var. Çok sayıda kaynağımız olmasına rağmen bunun çok azı kullanılıyor. Kaynağın 30.000MW olduğu tahmin ediliyor ama bunun 1.500’ü ekonomik olarak elektrik üretiminde, 30.000’i termal üretimde, sıcak su, buhar üretimi proseslerinde, ısıtmada, seracılıkta kullanılabilir. Bu, önü çok açık bir alan. Bugün Türkiye’de Aydın, Denizli ve Manisa’da çalışan toplam 50MW’lık üç tane santral var. Lisans alınan birçok santral var. Alternatif olarak rüzgârdan önce öne çıkarabileceğimiz kaynaklardan birisi, özellikle de merkez ısıtmada, çünkü ayda 45 YTL karşılığında sıcak su artı ısıtma ihtiyacınızı karşılayabiliyorsunuz. (Şekil 9)



Bir diğer kaynak, güneş. Şu anda Türkiye için mikro ölçekte çözüm sayılabilir. Ortalama ışınım olarak iyi durumdayız, yıllık güneşlenme süremiz fena sayılmaz. Bir potansiyel tahmini yapıldığında, 56.000MW gibi çok uçuk rakamlar telaffuz ediliyor. Sağlıklı bir değerlendirme yok. Enerjide en büyük sorun, kirlilik; terminoloji kirliliği, veri kirliliği. Sağlıklı veriler yok. “Ben güneşle Türkiye’yi ısıtıyorum, rüzgârla elektriğini üretirim,” diyorlar, böyle bir şey yok, mümkün değil, çünkü sağlıklı verilere dayanmıyor; çok noktasal verilerle yorumlar getiriliyor. Dezavantajı nedir? Büyük alanlara ihtiyaç var: 1 kW için 10-25 m2. Bunlar birbirini etkilemeyecek, güneş ışığına bağlı, sürekli değil, depolayamıyorsunuz, ölçekler çok küçük. Amerika’nın çöllerine yerleştiriyorlar ama Türkiye için bu şu anda mümkün değil. (Şekil 10)

GÜNEŞ

- Ortalama yıllık güneşlenme süresi 2 640 saat (günlük 7 saat)
- Ortalama ışınım = 1 300 kWh/m²-yıl (günlük 3,6 kWh/m²)
- Teorik potansiyel : 380 Milyar kWh/yıl
- Teorik Kapasite : 56 000 MW

KULLANIM

- Doğrudan elektrik üretimi (pV güneş pili)
- Isıl Güneş Sistemleri (ısı, elektrik üretimi)
 - Düzlemsel Kolektörler
 - Yoğunlaştırıcı sistemler

Büyük alanlara ihtiyaç var
(1 kW için ~ 10 – 25 m²)

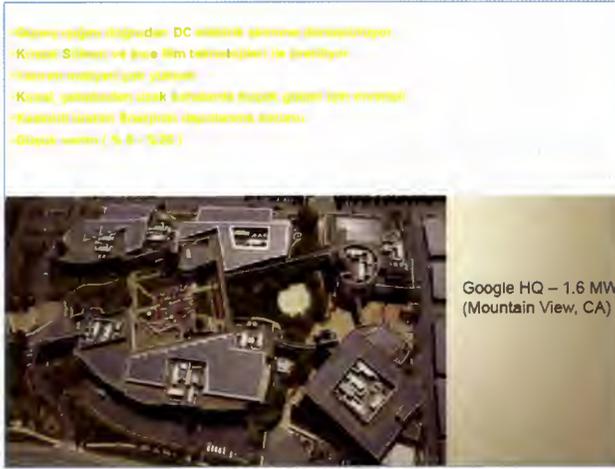




Elektrik İşleri İdaresi’nin yaptığı çalışmalarda, teknik ve ekonomik olarak potansiyeli olan yerlerimiz, Urfa bölgemiz, Toroslar’ın arkası, Antalya, Adana, Mersin ve Datça civarı. Ancak bunlar, tüketim merkezlerinden uzakta olduğu ve güçleri de küçük olduğu için şebekeye giriş sorunu var, dolayısıyla termal ısıtma dışında elektrik üretimi için maalesef gündemde değil. (Şekil 11)



Güneşten enerjiyi birkaç şekilde üretiyoruz. Bir tanesi, fotovoltaik, doğrudan doğruya güneş ışığını elektriğe dönüştürüyor. Kristal silikon ve ince film teknolojileriyle üretiliyor ama kristal silikon ağırlıklı olarak kullanılırken, ince film teknolojisi %10'da. Ancak ince filmde bir gelişme var; İstanbul Sanayi Odası'nın düzenlediği bir toplantıda gündeme geldi. Henüz patenti geliştirilen bir teknik var; fotovoltaik pili, kumaş dokur gibi, gazete basar gibi basacaksınız. Maliyeti çok düşecek diye bir ümit ışığı oldu. Bu resimde, Amerika'da Google'ın yönetim merkezinin çatılarının tamamen fotovoltaik pillerle kaplanmış olduğunu görüyorsunuz. Fotovoltaik pillerinin bir özelliği de yatırım maliyetinin çok yüksek olmasıdır. (Şekil 12)

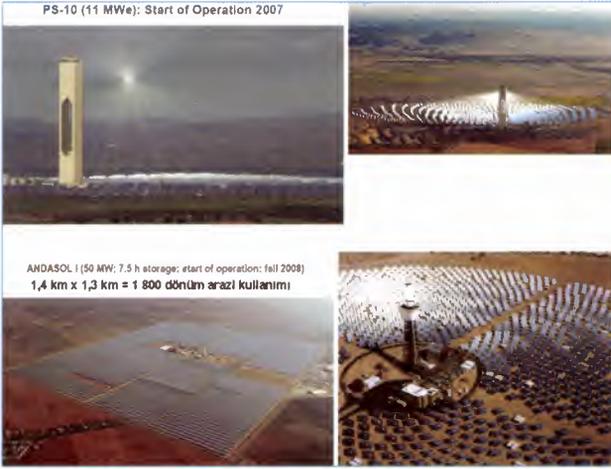


Güneş enerjisi Türkiye'de en çok ısıtmada kullanılıyor, bu açıdan biz Avrupa'da önde gelen ülkelerden biriyiz. Güney illerimize giderseniz, her çatıda görüyorsunuz ama merdiven altında üretildikleri için herhangi bir teknik özellik yok, verim çok çok düşük, teknik olarak kısa zamanda eskiyor. Bunları mühendislik hizmetleriyle güncel hale getirebiliriz. Pasif ısıtmada kullanıyoruz. 40 ila 120 dereceye kadar vakumlu tüpler kullanarak su sıcaklığını artırmanız mümkün. Bu, Türkiye'de yine öne çıkan alanlarda bir tanesi. Sadece güney değil daha kuzey yörelerimizde de kullanıma açık bir enerji. Örneğin Kayseri Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde bir uygulamayı bu resimde görüyoruz. Fotovoltaik değil, düz güneş kolektörü kullanılmış. Tüm hastanenin sıcak su ve buharı, burada sistemle temin ediliyor. (Şekil 13)

Bir de güneş yoğunlaştırıcı sistemler var. Güneş ışığını yoğunlaştırıyorsunuz ve ısı verim birkaç yüz katı iyileşiyor ama yine çok büyük alanlara ihtiyacınız var; çok değişik akışkanlar kullanılıyor, bunların en ucuzu su, organik akışkanlar da kullanılabilir. Bu resimdeki Nevada'daki 64 MW'lık bir santral. Ancak kW başına maliyetinin 6.000 doların üzerinde olduğunu unutmamalıyım. Parabolik bir çanakla konsantre ediyorsunuz, odak noktasından bir boru geçiriyorsunuz, akışkanı borunun içinde ısıtarak enerji üretiyorsunuz. Bu örnekte, helostat dediğimiz aynalarla, suyu kulede tutuyoruz ve güneşi de merkezdeki kuleye odaklıyoruz. Oradaki akışkandan bir klasik çevirme termik göndererek enerji, elektrik üretiyoruz. Sol alttaki resim, İspanya'dan bir örnek. 2008'de yeni devreye girdi. 1.800 dönüm arazi kullanıyorsunuz, sonuçta 50MW güç elde ediyorsunuz. Sonuçta, kullanılabilirlik bakımından, pazara yakınlık bakımından dezavantajları var pratik değil ama İç Anadolu ve Güney Anadolu'da kullanım alanları var. (Şekil 14, 15, 16)

Güneş Yoğunlaştırıcı Sistemler

- Doğrusal yoğunlaştırıcılar:
Yoğunlaştırma oranı ~ 300
- Parabolik oluk tipi (380 °C)
Güneşi tek eksende izler
- Noktasal Yoğunlaştırıcılar:
Yoğunlaştırma oranı ~ 4 000
- Parabolik çanak tipi (700 °C)
- Merkezi Alıcılı Sistemler / HELIOSTAT düzlemsel aynalar ile / (250 °C – 1 500 °C)
Güneşi iki eksende izler



Biyoyakıtlar, organik kökenli ürünlerdir. Doğrudan doğruya yakma, ilkel, en basit ama verimliliği de en düşük olan yöntemdir. Emisyonları azaltıcı yönde etkisi var. Potansiyel Türkiye’de var ancak iki senedir dünyada yaşanan gıda ve gıda krizi söz konusu oldu. Yenilebilir Enerji Kanunu (YEK) çıktı, çünkü biyoyakıtlara teşvikler verildi. Para var dendi ve hiç alakası olmamasına rağmen futbolcu Tanju bile bu sektöre girdi. Herkes körü körüne atladı ve sonunda Türkiye’de bitkisel yağ fiyatı arttı. Biyodizel ve biyoetanol üretmek için İtalya’dan yağ ithal ettik, sonunda yenilebilir kaynakla enerji üretiyor olduk. Her şeyi tersinden döndürmeye çalışıyoruz.

Biyoetanol (etil alkol), şeker, nişasta, selüloz özlü bitkilerin oksijenli ortamda fermantasyonu ile elde ediliyor. Benzinle harmanlanarak, %5-%30 oranlarında motorda herhangi bir değişiklik yapmadan, %85-%100 oranındaysa motoru modifiye ederek ya da özel imal ederek, yakıt olarak kullanılabilir. Avrupa’da ve bilhassa Amerika’da çok yaygın. Dolayısıyla biyoetanol, alternatiflerden bir tanesi ama gıda-enerji dengesinde, Türkiye için 10-20 yıllık vadede bir seçenek olmayabilir. Amerika mısır dayalı, Brezilya ise şeker kamışına dayalı üretim yapıyor. Biyodizel, yağlı tohum bitkilerinden (ayçiçeği, soya, aspir, kanola), hayvansal yağlardan, atık/kullanılmış yemeklik bitkisel kızartma yağlarından, katalizör eşliğinde bir alkol (metanol veya etanol) ile reaksiyon sonucunda oluşur. Dizel yakıt ile harmanlanarak, araçlarda yakıt olarak, konut ve sanayide fuel-oil yerine kullanılır.

Biyoetanol ve biyodizel, şu sıralar Türkiye’nin gündeminde olmayan ancak mikro ölçekli pilot çalışmalarda gündeme gelen alternatiflerdir.

Biyogaz, organik kökenli maddelerin (bitkisel artık ve atıkların, hayvansal atıklar (sığır, at, koyun, tavuk gibi hayvanların dışkıları, mezbahane atıkları ve hayvansal ürünlerin işlenmesi sırasında ortaya çıkan atıklar)), arıtma havuzu çamurunun anaerobik fermantasyonu ile (oksijensiz ortamda biyolojik parçalanma) elde edilir. Bunların % 40-70 metan, % 30-60 karbondioksittir. 2-4 Milyar m³ (~ 25 Milyar kWh) potansiyeli vardır.

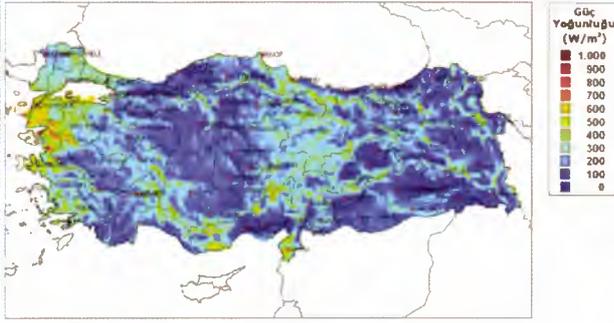
Çöpgazı (Landfill), büyük şehirlerimiz için bir potansiyel. Biyogazdan farklı olarak ayrıştırılmış çöpten üretim yapılıyor. Türkiye’de 2-3 tane 5MW’lık santral var. Doğrudan doğruya doğalgaz hattına enjekte ediyorsunuz. Biliyorsunuz, çöpgazının yarısı metan, yarısı karbondioksit. Hatırlarsanız, 4-5 sene önce bir çöp bölgemizde patlama yaşanmıştı. Bu kontrolsüz yanma. Biz bunu kontrollü olarak üretiyoruz, doğalgaz hatlarına enjekte edebilirsiniz ya da enerji üretiminde yani enerji santrallerinde kullanabilirsiniz. Bu, Türkiye’de gündemde olması gereken alternatif kaynaklardan birisidir.

Rüzgâr hakkında çok şey söylendi. Türkiye’de şu anda bu alanda çok büyük yatırımlar var. Burada yatırımcıların sorunu yok, görüyorsunuz bankacılarımız bekliyor. Bizim, yani Türk mühendislerin sorunu, reel sektör yatırımcısına teşvik bulunması. Enerji dönüşüm teknolojisini yapan makinelerin elektromekanik tesisatını üretecek kişilerin teşvike ihtiyacı var. Yatırımcılar da olsun ama onlara daha çok ihtiyaç var. Burada önde köşede oturan arkadaşımız, dünyanın sayılı enerji teknolojileri yapan firmalara (Siemens) serbest yevmiye ile parça üretiyor. Ancak bunların bir araya gelip, büyük ölçekte doğrudan imalata girmesi lazım. Her ne kadar raporunu geç yazdıksa da böyle arkadaşların teşvik edilmesinde fayda var.

Şu anda 350 MW’lık kurulu güç var. Hatay, Samanlı Dağı’nda çok büyük bir tane kuruldu, Akhisar’da, Çanakkale Bozcaada’da var. Fakat şebekeye giriş için şu anda TEDAŞ haklı olarak izin vermiyor. “Çok büyük güç istiyorsunuz, günde 2 saat üretim vereceksiniz, süreklilik yok – enerjinin en büyük dezavantajı – bunu unutun, diyorlar. Rüzgâr üreticilerine ancak 2012’den sonraya randevu veriyorlar, çünkü şebekenin yani iletim hattının yenilenmesi ve rehabilitasyonu lazım, bu da büyük bir yatırım. Ama şu anda gündemde olan, en çok vizyonda, vitrinde olan üretim şekli.

Deniz üstünün, Türkiye’de potansiyelinin ne olduğunu henüz bilmiyoruz. Karasal etüt yapıldı ama Elektrik İşleri’nin haritası çok lokal. Orada kırmızıyı, sarıyı görenler, gidip izin alıyor, saha kapatıyor. Saha kapattıktan sonra iki sene izni sizde, kimse bir şey yapamaz. Ama fiili olarak yatırıma başladığınızda, ölçüme başladığınızda Elektrik İşleri’nin haritasından çok farklı değerler oluşabiliyor. Lokal ölçüm yapmak lazım, çünkü bunlar belli istasyonlardan modelleme olarak türetilmiştir ama bir göstergedir, çok iyi bir çalışmadır. (Şekil 17)

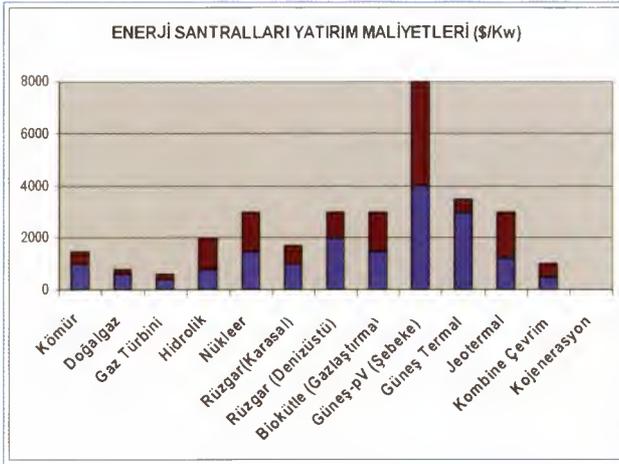
TÜRKİYE GENELİ 50 METRE YÜKSEKLİKTEKİ ORTALAMA YILLIK RÜZGAR GÜÇ YOĞUNLUĞU DAĞILIMI



Ekonomik RES yatırımı için 400 W/m² ve üzerindeki rüzgar güç yoğunluğu gerekmektedir.

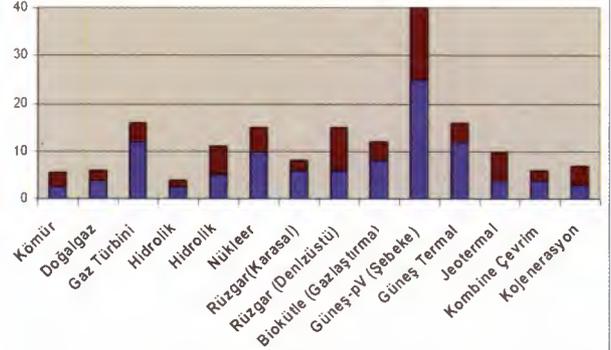
Hidrolikçiyim ama şovenist değilim ancak belirtmem gerekir ki yoğunluk farkından dolayı, su ile ben rüzgârın bin katı enerji üretiyorum. Ayrıca rüzgâr türbinleri kurmayı zorlaştıran lojistik sorunlar var Türkiye’de. Yol yok. 100 lira santral için yatırılıyorsunuz, 100 lira da kanatları ve kuleyi taşımak için yol yapımına harcıyorsunuz. Boyutlar çok büyük fakat sürekli bir üretim değil.

Bu grafikte, kW başına elektrik santrallerinin yatırım maliyetlerini görebilirsiniz. En düşük gaz türbini fakat gaz türbininin de işletme maliyeti yüksek. Gaz türbinini ısmarlayın, 9. ayda raftan alıp santrale koyabileceğiniz kadar standartlaşmıştır, çünkü basit bir çevrimdir, kombine çevrim değildir. Fakat klasik enerji kaynakları, yatırım maliyeti olarak en düşük olanlar. (Şekil 18)



Üretim maliyetlerine baktığımızda, fotovoltaik yine en yüksek, 40 cent. TBMM Enerji Komisyonu Başkanı Soner Bey’in kWh başına 20 euro-cent’lik yeni bir teklifi var. İSO’daki toplantıda, sanayicilerimiz yani yatırımcılarımız 20 euro-cent az dediler, 40 için ağlamaya başladılar; 40 verirse herhalde 80 isteyecekler. Sonuçta baktığımızda, minimum olanlar hidrolik ve jeotermaldir. (Şekil 19)

ENERJİ SANTRALLARI ELEKTRİK ÜRETİM MALİYETLERİ (cents/kwh)



Türkiye’nin alternatif olarak geleceği, küçük hidrolik santraller yapımı, rüzgâr, jeotermal ve çöp kökenli kaynaklardır.

Deniz kaynaklı teknolojiler, her sene bizim üniversiteye Bakanlık’tan görevli birkaç arkadaş gelir, Çanakkale Boğazı’na santral yapacaklarını söylerler. Olacak iş değil. Okyanus kıyılarında akıntıyla enerji üretimi var ama oradaki akıntılar, bizdeki gibi tuzluluk farkından, kot farkından dolayı değil. Oradakiler, gel-git nedeniyle olan akıntılar, çok düzgün ve çok kuvvetliler. Hangi saatte, ne şiddette, hangi yöne doğru akıntı olacak, ne zaman değişecek? Bunlar belli. Türkiye’dekiler öyle değil, dolayısıyla bu henüz Türkiye’de gündemde olmaması gereken bir alternatif.

İTÜ, dalgadan enerji üretimini incelemek için Kilyos’ta bir istasyon kurdu, ölçümler yapılıyor. Depolama sorunu var. Dolayısıyla bu da, 40-50 yıl için unutabileceğimiz bir kaynak. Bunların pilot uygulamaları var ama bugünkü teknolojik ve ekonomik şartlarda, seçenek değil.

Gel-git santrallerine bakacak olursak, okyanuslarda gel-git nedeniyle 15-16 metreye kadar kot farkı oluşuyor, bizdeyse en fazla 30-40 cm’ye kadar oluşuyor, dolayısıyla bir enerji kaynağımız değildir.

Dr. Caner Zambak

“Yatırımcı sanayiciler 40 cent istemişler elektrik üretimi için, daha ucuzu kurtarmaz demişler” diyorsunuz. Bu üreticiler açısından, peki tüketici ya da kullanıcı sanayicim ne yapacak?

Sayın Müsteşarımıza bir soru yöneltmek istiyorum. DPT, Kyoto’ya uyum konularıyla ilgili bir rapor hazırlıyor. Bunda sanayicinin, TOBB’un görüşleri olabilir mi ya da çalışma grupları oluşturuluyor mu? Bu gerçekten önemli, yoksa sonra Uran Bey gibi bir plan ya da bir rapor hazırlandıktan sonra sanayicimiz aynı reaksiyonu göstererek, “Bunun içinde bizim görüşlerimiz yok,” ya da “bu bize uygun değil,” diyebiliyor. Bunu önleyebilmek için bir şey yapılabilir mi?

Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya

Bu çalışma yeni başlıyor, 1-2 yıl sürecek. DPT'yle tabii görüşüyoruz. Muhakkak ki bütün sektörleri de nazara almayacaklar ve bazı sanayi sektörlerini, belki ulaştırma sektörünü ele alacaklar ve bir örnek teşkil etmesi açısından o sektörle ilgili bütün paydaşlarla görüşeceklerini düşünüyorum. Zaten başka türlü yapılması mümkün değil ama Türkiye'nin şu an acil ihtiyacı, bu değil. Strateji belirlemek açısından, bizim ülke olarak, üç aşağı beş yukarı seviyeleri bilecek bir şeye acilen ihtiyacımız var. Mesela Almanya Çevre Bakanlığı, Çin, Hindistan, Brezilya, Güney Kore, Meksika, Güney Afrika için yeni bir rapor hazırladı. Bu ülkeler, dört-beş tane senaryo için neyi yapabilirler ve bu ülkeler neyi yaparsa bu kontrol edilebilir? Mesela, önümüzdeki 100 yıl içerisinde sıcaklığın en fazla 2 derece artması için, değişik senaryolar içerisinde bu ülkeler iddialı azatlım dedikleri şeyi yapmazlarsa, Ek-1 ülkelerinin yaptıkları hiçbir şeyin anlamı olmuyor. Bunu Almanya niye yapıyor? Bunu, o ülkelerin önüne koymak ve "Eğer siz burada oyuncu olmazsanız, bizim Ek-1 ülkesi olarak hiçbir emisyon vermememiz bir şey ifade etmiyor," diyebilmek için bu tür çalışmaları yaptırıyorlar. Türkiye niye bu ülkeler arasında yok? Normal olarak bizim de olmamız lazım. Türkiye'yi Ek-1 ülkesi olarak düşündüğü için, Türkiye için böyle bir çalışmayı yaptırmamış.

Dr. Caner Zambak

350-400 milyonluk bir salımlımız var, yani Çin ile, Hindistan ile karşılaştırıldığında küçük olduğundan dolayı olabilir mi acaba?

Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya

Çin'e göre küçük ama bir Güney Afrika ile, bir Meksika ile paralel durumlar var. DPT'nin çalışması, çok kapsamlı ve detaylı bir çalışma. Şu an ihtiyacımız olan çalışmayı, belki biz bunu Bakanlık fonlarıyla Çevre ve Orman Bakanlığı olarak yaptıracağız. Zaten bunun Kopenhag toplantısından önce elimizde olması lazım.

Dr. Caner Zambak

Benim bahsettiğim, raporun hazırlanması, onun maliyeti değil. Rapordan çıkacak olan parasal yükün birileri tarafından karşılanması lazım, o da sanayici. Sanayiciden ne kadar karşılanacak? Ev sahiplerine, konutlara gitmeyecek de -benzine gidebilir belki ama - hep sanayiciye yüklenir bu tür yükler. Sanayicinin bunun ödemesine hazırlıklı olabilmesi açısından diyorum. Örneğin, buna benzer olarak, önümüzdeki Avrupa Birliği uyum paketi içinde, 2013'e kadar sadece çevre için 22 milyar euro'luk bir harcama var. Bu kriz ortamında belki yeniden gözden geçirmek lazım.

Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya

1990-2004 yılları arasında Türkiye'nin enerji yoğunluğu nazara alındığı zaman, biz 1990'a göre ürettiğimiz her dolar için daha fazla karbondioksit salıyoruz. Bunun nedeni, çimento sanayi, çelik sanayi gibi bazı sanayilerin Avrupa'dan ülkemize kaymasıdır. Bunu sürdürmemiz de, rekabetçi olmamız da mümkün değil. Tabii sanayicimizin maliyeti de bu yönde olacak. Eğer enerji

verimliliğini, su kullanımıyla ilgili verimliliği artırırsa, teknolojiye ısrar ederse, bu maliyeti bir fırsat olarak görmek lazım. Belki şu an rahatlamış olarak görünüyoruz ama bu sayede, ileride belki 10-15 sene sonra çok daha büyük problemlerle karşılaşmanın önlemi alınmış olur.

Sorular ve Katkılar

Soru

Suat Yılmaz, İstanbul Sanayi Odası. Birkaç yıl öncesine kadar su kaynaklarımızı yeterli görüyorduk ama artık bu konuda endişelerimiz var. Sayın Müsteşarımıza çok teşekkür ediyoruz. Büyük illerimizde su konusuyula ilgili çok önemli hassasiyet gösterdiler ancak küçük iller ve ilçelerde bazı hassasiyetler gösterilemiyor. Ben bir tespitimle de bunu paylaşmak istiyorum. Erzincan, Kemaliye ilçesi Miran Çayı üzerinde bir maden işleme tesisi kuruldu. Bu tesis, tamamen çayın içerisine yapıldı, oradaki bütün ilgili kurumlara başvurulduğu halde bugüne kadar hiçbir sonuç alınmadı ve işletmeye alındı. Bu maden flotasyon tesisi nehrin içerisine kuruldu. Nehir buradan akıyor, Keban Barajı'na geçiyor. Diğer taraftan Divriği Çelik Fabrikası, bahar geldiği zaman atıklarını tamamen Karasu'ya boşaltabiliyor. Bu konularda acaba Bakanlığımız daha hassas olabilir mi? Diğer illere de hassasiyet gösterilebilir mi?

Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya

O problemi biliyorum. İl Müdürlüğü ile onunla ilgili görüşmelerimiz oldu. Tabii bu, bir kapasite meselesi. Avrupa Birliği uyumlaştırma, uygulama derken, ülkenin her yerinde uygulama ve denetim açısından aynı kapasite olmadığı için, maalesef öyle olumsuz durumlarla karşılaşıyoruz. Bu, bilhassa belediyelerde çok daha kötü oluyor. Bunun bir yolu, biraz ölçeği büyütme, yani belediyeleri yan yana getirmek suretiyle daha büyük birlikler oluşturmak. Yoksa 2.000 nüfuslu, 5.000 nüfuslu bir belediye gerekli elemanları bulduramıyor. Siz o tesisi yapsanız bile çalıştıramıyor, o bakımdan dediğiniz husus yatırımdan ziyade insan kapasitesiyle ilgili bir husus.

Soru

Hüseyin Kara, Konya Selçuk Üniversitesi ve Konya Sanayi Odası danışmanı olarak katıldım. Mete Hocama ilave olarak, özellikle biyoetanol üretiminde, Konya yaklaşık olarak yıllık 100.000 m³'lük bir üretime geçti. Konya'da Şeker Fabrikası'nda üretim devam ediyor, bunu da bilgi olarak aktarmak istedim.

Dr. Caner Zambak

Ona bakılırsa, biyodizel epey üretiliyor, Biyodizelciler Derneği'miz var. 150'ye yakın şirketimiz var, zaman zaman Hatay'da olduğu gibi, kaza geçiren tesislerimiz var. Mete Hoca, yok derken ölçek bakımından yok dediler sanırım.

Prof. Dr. Mete Şen

Tek başına çözüm olarak bir ölçekte değil henüz.

Soru

Sevda Arıkan, Uzay Kimya. Norveç'te kişi başına enerji tüketiminin diğer Avrupa ülkelerine göre çok yüksek olması, gelişmişliğin yanı sıra altı ay karanlık ve çok soğuk bir ülke olmasının etkisi olamaz mı? Coğrafi yapılarına göre sıralamak, belirli bir birime getirmek doğru olmaz mı?

Prof. Dr. Mete Şen

Norveç, uç bir örnek. Nüfusu 4.500.000, ayrıca enerjinin %99'u hidrolik ve endüstrisini, enerji yoğun enerjiye yöneltmiş. AB'nin ortalaması 7.000 kWh, bizimki 2.500. Hedefimiz AB olsun. Norveç ekstrem, tek başına yukarıda duruyor. Örneğin Almanya'nın Doğu ile birleştikten sonra 7.500 kWh saat olan tüketimi 8.000 kWh oldu. biz bunun çok çok altındayız.

Dr. Caner Zambak

Yenilenebilir Enerji Kaynakları Kanunu çıktı dediniz. Ben Sayın Müsteşarına, "Acaba yenilenebilir enerji kanunu mu?" diye sordum, çünkü yenilenebilir enerji deyince, yiyecekten alınarak yapılan enerji maddeleri olarak anlaşılıyor.

Prof. Dr. Hasan Z. Sarıkaya

Hayır, tabii ki değil. Gıda-enerji dengesini çok iyi ayarlamak lazım. İki senedir yaşadığımız sorun, fiyatlardaki artıştır.

Dr. Caner Zambak

Evet, Türkiye'de şu anda yenilenebilir enerjilerden mümkün olduğu kadar yararlanmak lazım ama bunu da bir çözüm olarak görmemek gerekir.

Uran Bey, şehir planlamasıyla ilgili olarak sanayicinin dertlerini dile getirdi. Burada bir iletişim kopukluğu olduğu aşikâr. Acaba bir araya gelip, Meclis'ten geçmeden önce bu konuları yenileme imkânı var mı?

Prof. Dr. İbrahim Baz

Tabii ki Uran Bey'in bazı tespitleri var. Açıkçası bunların bir kısmına katılmak mümkün, bir kısmınaysa değil. Bizim yaptığımız çalışmalarız siz de yakından takip ettiniz. Asla sanayicinin veya sanayinin örselenmesi gibi bir tavır ve düşünce içinde değiliz, olmadık ve olmayız da. İstanbul'un sanayiden arındırılması gibi ne bir düşüncemiz ne de bir projemiz var. Dönüştürülmesi gereken alanlarla ilgili tespitlerimiz, bir şekilde kendilerini dönüştürmeye başlamış alanlar olarak da karşımıza çıkıyor. Hatta biz bu tür tespit ve planlama faaliyetlerine girmek suretiyle, bu tür alanları daha cazip hale nasıl getirebileceğimizin arayışı içerisindeyiz. Bunun da en canlı örneklerinden bir tanesi, Anadolu yakasında Kartal alt bölgesinde dönüşüme tabii tutmak suretiyle geliştireceğimiz alanı şu anda Birleşmiş Milletler'de ve dünyanın çeşitli gayrimenkul yatırım organizasyonlarında konuşulan bir proje haline getirmiş olmamızdır. Kartal'da normal arsa fiyatları, birkaç yüz dolarlarla konuşulurken, bugün 1.000-1.500 dolarları bulmuşsak, bu eminim sanayinin de lehinedir. Dönüştürülmesinden kasıt, illa da bir işlev değişikliği değil, kendini yenileme adına dönüştürülmesinde de bir fırsattır. Buradan sanayiye çok ciddi katma değerler girecektir diye düşünüyoruz.

Dr. Caner Zambak

O sanayinin yaratmış olduğu bir rant var. O rantı sanayi hazırladı ve şimdi Kartal bölgesi geri alıyor.

Prof. Dr. İbrahim Baz

Bunlar fırsatlar olarak ortaya çıkıyor, biz de bunu plana nasıl dönüştürebileceğimiz üzerinde çalışıyoruz. Yalnız burada, geçmişteki alışkanlıkların dışında, sadece bir plan yapıp herkesin istediğini yapmasına izin vermekten ziyade toplu bir hareketle, toplu bir dönüşümle buradaki bireylere ekonomik katkı sağlarken İstanbul'un ekonomisine de bir katkı yapmayı hedefliyoruz. Temel yaklaşımlarımız bu şekilde.

Desantralizasyon dediğimizde de "Pılını pırtını topla, buradan git," şeklinde asla değil.

Dr. Caner Zambak

Encümen, planı öyle anlaşılacak şekilde çıkartırsa diye de korkuluyor.

Prof. Dr. İbrahim Baz

Kartal alt bölgesi olarak 550 hektarlık bir alanı konuşuyoruz. Bu alanın arsa büyüklükleri itibariyle yaklaşık %90'ı sanayicilerin sahipliğindedir. Şu anda bu %90'ı temsil eden kişiler bizimle birlikte çalışıyorlar. Bu bölgeyi nasıl dönüştürebileceğimizi birlikte konuşuyoruz, asla ve asla birbirimize ters düşme gibi bir pozisyonumuz da yok. Şu anda bu projenin başında olduğum için gayet iyi biliyorum. Bizim gerçekten böyle bir amacımız yok. Burada söz konusu olan planlar, sanayiden arındırma politikaları asla değil. Biraz önce düşük verimlilik dendi, bizim düşük verimlilikten kastımız, daha yüksek katma değer getirebilecek sanayilerle çalışmak mümkün. Bugün Avrupa, gelişmiş ülkeler, imalat sanayilerinden kurtulmak istiyorlar. Başbakanlık Kalkınma Ajansı vasıtasıyla her gün bir sürü uluslararası yatırımcı, imalata yönelik olarak kendilerine yer bulmamız için bize başvuruyor. Hem de milyar euro'luk yatırım projeleriyle geliyorlar. Temiz denilen sanayi değil burada bahsettiğim. Avrupa'dan çıkmak istiyorlar, en yakınlarında rahatlıkla çalışabilecekleri bir İstanbul sahası var. Yetmişmiş, eğitimli eleman var. Ekonomisi müsait. Dolayısıyla İstanbul uygun bir portföy onlar için.

Uran Bey, Berlin'den, Münih'ten bahsetti. Berlin ve Münih'ten tek başına bir sanayi kenti diye bahsedebilir misiniz? Değil.

Dr. Caner Zambak

Değil ama bir zamanlar öyleydi.

Prof. Dr. İbrahim Baz

Bir Almanya ölçeğine baktığımız zaman, orada sanayinin zaten kendiliğinden desantralize olduğunu görüyorsunuz.

Dr. Caner Zambak

Uran Bey'in de vurgulamak istediği o. Kendiliğinden derken, daha yumuşak bir geçişi nasıl yapabiliriz?

Prof. Dr. İbrahim Baz

O da tabii bir planlamanın sonucu. Biz burada bir adım atmalıyız ki bunun sonrası gelebilsin. Aksi takdirde, biz İstanbul'un bu şekilde kendi halinde büyümesine izin verirsek, yakın bir gelecekte 20-25 milyon nüfuslu bir İstanbul'u konuşuyor olabiliriz. Bu da tabii, gelecekte başta sanayi olmak üzere herkesin uykularını kaçırarak bir süreç olabilir.

Dr. Caner Zambak

O zaman İstanbul kendi kendini boğar.

H. Uran Tiryakioğlu

Yabancı sermaye tabii ki Türkiye'de yatırım yapmayla çok ilgili. Yatırım Promosyon Ajansı'nın çalışmalarını da biliyorum. Sanayiye bu konuda mektuplar da geliyor. Yatırımcılar, büyüme potansiyeli olan, markası olan fabrikayı alıp geliştirmek ve sonra da satmak şeklinde yatırım yapmayı düşünüyorlar. Hatta Yatırım Promosyon Ajansı da sektöre bu yönde mektuplar gönderiyor. Bu, sermaye girişi açısından önemli ama üretim açısından ve ihracat açısından bakınca, buradan pek bir şey çıkmıyor. 20 milyar dolar dış yatırımın içinde üreten bir tek Ford Otosan var. Geri kalanların hepsi, ya markaları, ya bankaları, ya dağıtım ağı iyi olan şirketleri almıştır. İstanbul yatırımı çekmeli ama dediğim gibi inşallah üretim yatırımını çeker.

Diğer taraftan da, planın uygulamasıyla ilgili çok önemli faktörler var. Demin verdiğim örnekte, şehir içindeki fabrikanın çıkış kapısına belediye gelip kaldırım örmüştür, elektriğini kesmiştir, oraya alışveriş merkezi yapmak için bu fabrikayı oradan zorla çıkartmıştır. Planlar çok iyi niyetli ve güzel olarak yapılıyor ama uygulaması şüpheli. O yüzden de endişeye kapılmamak mümkün değil. Vatandaş olarak Zeytinburnu'na bakıyoruz, "Ne güzel oldu, yeşil oldu, burası eskiden kokuyordu" filan diyoruz, hatta "Tuzla Deri OSB de güzel bir yer, arıtması iyi," diyoruz ama oradaki fabrikaların %30'u kapandı. O çimenlerin altında işsiz kalan on binlerce kişinin gözyaşları var. Biraz da böyle bakmak lazım. Dolayısıyla bu uygulama konusunun nasıl olacağını, kimin elinde olacağını ve uygulamanın nasıl denetleneceğini, nasıl bir zaman sürecinde yapılacağını düşünmek lazım. Diğer taraftan, desteklerden, üniversite-sanayi işbirliklerinden, teşviklerden bahsediyoruz ama biliyoruz ki AB, zaten teşviklere karşı. Böyle bir şey yok aslında. Maliye Bakanı, giden firmalara vergi istisnası getirileceğini anons etti. Vergi teşekkül edemeyecek ki; giden firma, fabrikasını ancak 10 senede amorti eder, neyin istisnası? Böyle bir teşvik, pratik olarak yok demektir. Bunun uygulama sorunlarını bir şekilde düşünmek lazım. Su havzasında olan semtler diyorsunuz ama su havzasında olmayan bir sürü semt var. Buradaki firmaların desantralizasyonunu anlamıyorum. Zaten yarın öbür gün, yerel belediyeler hiç sorunsuz çalışan firmaların da kapısına dayanmayacak mı? Dediğim gibi, biraz da Zeytinburnu'nun yeşil çimenlerinin altında facialara bakmak lazım.

Dr. Caner Zambak

Plandaki belli noktalara uygulamadan gelebilecek sorunlar açısından karşı çıkıyorsunuz, karşı çıkmak değil de görüş bildiriyorsunuz. Belki en iyisi İstanbul Sanayi Odası'nın ki, İMP bunu önermişti, birlikte çalışmayı teklif etmesidir. Tabii bunun da protokolünün iyi yapılması lazım ki söylenenler gündeme gelebilsin.

Sayın katılımcılar, bu oturum için planlanan süreyi oldukça aşmış bulunuyoruz. İlave bir görüş bulunmadığına göre değerli panelistlere ve tüm katılımcılara teşekkür ediyorum.



OTURUM 2A

Sanayi ve Sosyal Çevre

- Nitelikli İşgücü ve Mesleki Eğitim
- Bologna Süreci ve Türkiye
- Kurumsal İtibar Yönetimi, Sosyal Sorumluluk
- Sanayinin İmajı ve Medya

Oturum Başkanı

Savaş M. Özaydemir

Eskişehir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar

Arjen Vos

Avrupa Eğitim Vakfı Türkiye Direktörü

İlyas Ülgür

AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı Erasmus Program Koordinatörü

Prof. Dr. Haluk Gürgen

Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı

Vahap Munyar

Hürriyet Gazetesi Ekonomi Servisi Müdürü ve Köşe Yazarı

Oturum Başkanı

Savaş M. Özaydemir

Eskişehir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

1943 yılında Eskişehir’de doğdu. 1962 yılında Eskişehir Koleji’ni bitirdi. Lise öğrenimi sırasında 1960-1961 yıllarında AFS değişim öğrencisi olarak ABD’de bulundu. Yüksek öğrenimine Robert Koleji Yüksekokulu’nda başladı ve İTÜ Elektrik Mühendisliği Fakültesini bitirdi. Çeşitli süreler Ereğli Demir Çelik, Yarımca Petkim Aliğa Rafinerilerinin kuruluş şantiyelerinde Mühendis ve Baş Mühendis olarak çalıştı. 1974 yılından itibaren sanayiciliğe başlayan Özaydemir halen ağırlıklı olarak beyaz eşya yan sanayi ve kiremit-tuğla konusunda faaliyet gösteren 13 şirketin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütmektedir. 1980 yılında Eskişehir Sanayi Odası Meclisine üye seçildi. 1984 yılında Eskişehir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev aldı. 1989 yılından bu yana Oda Başkanlık görevini sürdürmektedir. Ayrıca, Oda iştiraki olan Eskişehir Endüstriyel Enerji Üretim Otoproduktör Grubu, Eskişehir Bilişim İletişim Sanayi ve ATAP Anadolu Teknoloji Araştırma Parkı Sanayi firmalarının Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı sürdürmektedir. Bunun yanı sıra TOBB Sanayi Konseyi Üyesi, TOBB Tahkim Divanı Başkan Yardımcılığı, TÜRKAK, DEİK, KOBİ A.Ş. ve TTGV Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

Konuşmacılar

Arjen Vos

Avrupa Eğitim Vakfı Türkiye Direktörü

Amsterdam’da Free Üniversitesi Ekonomi bölümünü bitirdikten sonra Hollanda Eğitim, Bilim ve Kültür Bakanlığında on yıl boyunca çalışmıştır. İş ve hayatboyu öğrenme ilişkisi, eğitim politikası geliştirme ve uluslararası işbirlikleri konularında uzmanlığı bulunan Vos eğitim, mesleki eğitim ve işgücü piyasası konularında çalışmalarda bulunmuştur. CARDS ve Tacis kapsamında çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen AB destek projelerinin tasarımı ve izlenmesinde kapsamlı bir tecrübeye sahiptir. Hollanda’da okul öğrenci değişimi programını geliştirmiştir. Rusya ve Moldova için çalışan OECD Eğitim Politikaları Gözden Geçirme Takımlarında görev almıştır. AB Konseyi Eğitim Komitesi üyesidir. Avrupa Eğitim Vakfı’na (AEV) 1995 yılında katılmış ve Rusya Direktörü olmuştur. 1999 yılında ise Bağımsız Devletler Topluluğu Departmanına atanmıştır. 2002 yılından beri aday ülkeler ve Batı Balkan ülkeleri ile işbirliği fırsatlarını izleyen AEV’nin Genişlemeden ve Güneydoğu Avrupa’dan Sorumlu Departman Başkanlığı görevini yürütmektedir. Halihazırdaki faaliyetleri araştırma ve analizden işbirliği yapılan ülkelerdeki mesleki eğitim ve iş gücü piyasası paydaşları için üst düzey politik danışmanlığa kadar uzanmaktadır.

İlyas Ülgür

AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı Erasmus Program Koordinatörü

1965 yılında Kadirli’de (Osmaniye) doğdu. Hacettepe Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği’nden 1987 yılında mezun olduktan sonra Polis Akademisi’ni bitirmiştir. 1988 yılında 6 ay süren Komiser Yardımcısı olarak iş hayatına başlamış daha sonra Araştırma Görevlisi olarak Polis Akademisi’nde akademik kadroya geçmiştir. 1989-1995 yılları arasında İngiltere’nin Leicester Üniversitesi’nde akademik çalışma yapmak üzere bulunmuştur. Polis Akademisi’nde 2002 yılı sonuna kadar Kriminalistik dersi verdikten sonra Türk Ulusal Ajansı’nın kuruluşu ile Erasmus Program Uzmanı olarak bu kurumda kuruluş aşaması dahil çalışmıştır. 2007 yılı Şubat ayından itibaren Erasmus Program Koordinatörü olarak görev almaktadır.

Prof. Dr. Haluk Gürgen

Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı

1951 yılında İnegöl’de doğdu. 1987 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde hazırladığı “Televizyon Reklamlarında Yaratıcı Strateji” başlıklı teziyle İletişim Bilimleri Doktoru ünvanı aldı. 1989 yılında San Francisco State Üniversitesi’nde alanıyla ilgili çalışmalar yaptı. 1990 yılında İletişim Sanatları doçenti, 1997 yılında profesör oldu. Prof. Dr. Gürgen’in Reklamcılık ve Metin Yazarlığı, Halkla İlişkiler, Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları, Örgütlerde İletişim Kalitesi adlı kitapları ile çok sayıda proje ve makaleleri bulunmaktadır. Halen Yüksek Öğretim Kurumu “Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu” kurucu üyesi olarak görev yapmakta ve Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı görevini sürdürmektedir.

Vahap Munyar

Hürriyet Gazetesi Ekonomi Servisi Müdürü ve Köşe Yazarı

1958 yılında Malatya’da doğdu. İktisadi Ticari Bilimler Akademisi Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu’nda mezun olan Munyar 1978 yılında gazeteciliğe başlamıştır. 1979’dan itibaren ANKA Ajansı, UBA Ajansı, Dünya Gazetesi, Tercüman Gazetesi, Hürriyet, Milliyet ve Söz Gazeteleri’nde çalışmıştır. 1992 Ekim ayında Hürriyet Gazetesi’ne geri dönen Munyar hala Hürriyet Gazetesi Ekonomi Müdürü ve köşe yazarı olarak görev yapmaktadır.

Savaş M. Özyaydemir*Eskişehir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı*

Bu oturumda sanayi ve çevre ilişkilerini görüşeceğiz. Başkanlık hakkımı kullanarak size birkaç şey söylemek istiyorum. Sosyal çevre konusunda, Türkiye’de sanayiciler olarak yıllardır pek duyarlı olmadık. Sosyal çevreye desteğimizi en fazla sponsorluk olarak görürsünüz. Eğitime bir miktar mali katkılarımız olmuştur, okul yaptırmışızdır. Ama sosyal çevre, sosyal ilişkiler bakımından epey özürülü sayılırız. Bunu, gelişen bir Türkiye’de buna kâh vakit ayıramamak, kâh bilincine varamamak olarak da algılayabiliriz. Özellikle son yıllarda eğitim eksikliği, ara eleman bulamama gibi sorunlarla karşılaşmaya başladık ve eğitime de bir miktar eğilmeye başladık. Acaba Avrupa’da olduğu gibi Türkiye’de de iş adamları, iş camiası eğitimle ilgilenmeli midir? İlgilenmeye karar verdik çünkü devletten beklediğimiz eğitim kalitesi ve eğitim standartlarını pek göremiyoruz.

Sonunda 3 sene önce, Eskişehir Sanayi Odası olarak bir okul çalışması başlattık; bir okul sistematiği, bir okul modeli oluşturmaya karar verdik. Peki, bu nasıl olmalıydı? Bunun finansmanı da var, yapısal şekli de var. Sonuçta, Anadolu Üniversitesi’nden hocalarımızla üç seneyi aşan bir çalışma yaptık. Sonra bunu Odalar Birliği uhdesine taşıdık, Odalar Birliği’nden Yatırım Ortamını İyileştirme Komitelerinden İstihdam Komitesi’nin desteğini aldık. Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileriyle çok ciddi çalışmalar yaptık ve son halini oluşturduk. Önce Eskişehir’de böyle bir okulun kurulması, ardından da 10 tane organize sanayi bölgesinde bu tip bir okul kurulması kararını aldık.

Bizim oluşturduğumuz modelde, bunun finansmanı okulu kuran kurum tarafından götürülecektir. Ayrıca, Türk kaynaklarından ve AB kaynaklarından bu çalışmaya destek sağlanabileceği düşüncesindeyiz.

Çalışmamızdan elde ettiğimiz bulguları birkaç cümleyle anlatmak istiyorum. Orta öğretimde meslek eğitiminde 180’e yakın okul çeşidi bulduk. Bu karmaşa içinde, eğitilen gencin aldığı diploma, sertifika vs. karmaşasını gelin siz düşünün. Bunun sonucunda tek tip bir okul yapmaya karar verdik. Bunun nedenini inceledik ve gördük ki gençler, aşağılandıkları düşüncesiyle ya da üniversiteye girişte sorun yarattığı için meslek okullarına gitmek istemiyorlar. Bunları da kaldırmak lazım. Çok sayıda dershanenin olduğu tek tip bir kampus düşünün. Burada üniversiteye de, meslek hayatına da ara eleman- insan yetiştirelim. Fakat pratik konusunda Türkiye’de yine eksikler olduğunu gördük. Almanya’nın dual sisteminden bir çalıntı yapıp buna bir miktar işyerinde de pratik yaptıracak faktörler ekledik. Sonuçta, modüler diyebileceğimiz, gençlerin bir sömestride iki-üç modül okuyabilecekleri şekilde, kendilerine yön çizebilecekleri, üniversite, iş hayatı ya da meslek hayatına atılabilecekleri bir düzen oluşturduk. Bunun ötesinde başka şeyler de gerekti; mevcut çalışanlarımızın da eğitimi şarttı. Bunun için, hayat boyu eğitim sistemine paralel olarak okulumuzda bu tip kişilere de eğitim sağlayabileceğimiz programlar oluşturduk. Bu okulu kurarsak – temelini geçen ay attık – Türkiye için bir model olur diye düşünüyoruz. Dünden bugüne dinlediğiniz bütün

konferanslarda eğitimin şart olduğu, Türkiye’nin en büyük eksikliğinin eğitimsizlik olduğu, normal yaşamda ve sanayi yaşamında bu eksikliği hissettiğimiz vurgulandı.

Bu okul sisteminin başka faktörleri de olmalıydı: Gençlere kültür (müzik, sanat, vs) aşılacak için dersler, diğer taraftan spor eksikliğimizi gidermek için her gün 1 saat spor dersi, danışmanlıkla bir lisansı da şart koştuk. Lisansı olan, spor yapan, kültürü tam meslek elemanı yetiştirmeyi amaçlıyoruz.

Bunu hayal etmiş olabiliriz ama yurtdışından gelen uzmanlarla birlikte bu eksiklikleri gördüğümüz zaman eziliyoruz. Belki gençleri bu şekilde eğittiğimiz zaman, sanayiye değil de üniversiteye, belki bize değil de Avrupa’ya çalışmaya gidebilirler. Ama olsun, Türkiye bugün Avrupalılaşıma yolunda adımlar atıyorsa, eğitimde de temel değişiklikler yapmak mecburiyetindedir.

Arjen Vos*Avrupa Eğitim Vakfı Türkiye Direktörü*

Hollanda’dan geliyorum ama İtalya’da eğitim ve öğretim alanında çalışıyorum, özellikle AB dışındaki ülkelere bu konuya odaklanıyorum. Bünyesinde faaliyet gösterdiğim Avrupa Eğitim Vakfı, AB’nin çatısı altında bir kurum.

Buraya gelmeden önce düşüncem, bu sunumda eğitim ve öğretime yatırım yapmanın ne kadar önemli olduğunu anlatmaktı. Ancak İstanbul’a gelip otelime gittiğimde, masamın üzerinde Türkiye’de yatırım yapmakla ilgili bu broşürü buldum. Broşürde eğitimin aslında üst sıralarda yer aldığını gördüm. Bu durumda belki de benim burada durup sizden gelecek soruları cevaplamam gerekiyor, çünkü eğitimin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olduğunuzu, onu üst sıralara koyduğunuzu görüyorum. Broşürde yazdığına göre yılda birçok mezun veriyorsunuz, çok sayıda üniversite var, 2007 yılında yine çok sayıda lise mezunu var. Ayrıca iyi eğitilmiş, genç ve motivasyonu yüksek profesyonel kişilerin sayısı da oldukça yüksek.

Bu çok doğru, gerçekten çok büyük bir potansiyel var. Bu potansiyel yatırımcılar için de çok önemli çünkü yatırım yapma kararı alırken, eğitimle ilgili hususlar nedeniyle Türkiye’yi başka ülkelere tercih edebilirler.

Hem sosyal hayat hem de ekonomi için eğitim ve öğretimin önemli olduğunu hepimiz biliyoruz. Bu yüzden ben bu konunun biraz ötesine geçmek istiyorum. Bu toplantının konusu, rekabeti de biraz içerdiği için, eğitim-öğretimi rekabetle ilişkili olarak tartışmaya çalışacağım. Eğitim ve öğretimin biraz farklı sunulduğu bazı modeller göstereceğim. Ardından hızlı bir şekilde bazı rakamlardan bahsedeceğim. AB’de eğitim ve öğretimle ilgili benchmark’ları ve Türkiye’nin yerini göstermeye çalışacağım. Avrupa’da işgücü piyasasıyla ilgili eğilimlerden bahsedeceğim. Daha sonra, hızlı bir şekilde en önemli kısma geçeceğim. Türkiye’de eğitim ve öğretimle ilgili zorlukların neler olduğunu, ilerlemenin ne düzeyde olduğunu ve Avrupa Eğitim Vakfı’nın Türkiye’ye ne gibi destekleri olabileceğini anlatacağım. Ben iki tane çok popüler rekabet endeksinden

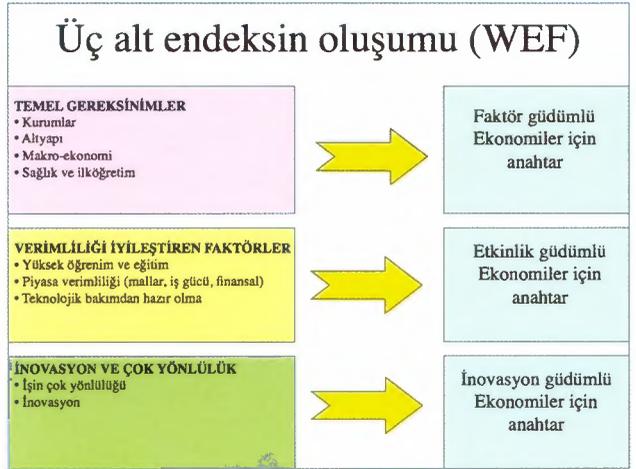
Ekonomik Performans	Hükümetin Etkinliği	Şirketin Etkinliği	Altyapı
Yurtiçi ekonomi	Kamu finansmanı	Verimlilik	Temel altyapı
Uluslararası ticaret	Mali politika	İş gücü piyasası	Teknolojik altyapı
Uluslararası yatırım	Kurumsal çerçeve	Finans	Bilimsel altyapı
İstihdam	İş hukuku	Yönetim uygulamaları	Sağlık ve çevre
Fiyatlar	Toplumsal çerçeve	Tutumlar ve değerler	Eğitim

(Tablo1)

bahsedeceğim. Şu sıralar bu tür endeksler çok fazla oluşturuluyor ve bu endeksler kapsamında ülkeleri sıralamaya koyuyorsunuz ve bu sıralamaya bakarak birtakım sonuçlara varıyorsunuz. Uluslararası Yönetim Gelişimi Enstitüsü (International Institute for Management Development – IMD), farklı ülkelerde farklı ulusların, işletmelerin, rekabet edebileceği bir ortam oluşturma ve koruma konusundaki yeteneklerini analiz etmiştir. Tabii ki rekabet ortamı, işletmeler için oldukça önemlidir. Ne tür bir metodoloji kullanıldığına, ekonomik performansa, hükümetin etkinliğine, şirketlerin etkinliğine ve altyapıya bakılmış. (Tablo1)

Görüldüğü gibi eğitim, ekonomik performans, hükümetin etkinliği ya da şirketin etkinliği başlığı altında değil, altyapı başlığı altında yer alıyor. Bence bu modelin biraz daha geliştirilmesi gerekiyor.

Daha popüler olan diğer endeks, Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum – WEF) endeksi. Bunun içinde 134 ekonomi yer alıyor ve bu endekste statik bir modelden ziyade dinamik bir model oluşturulmaya çalışılmış. Bu modelde bir ülkenin rekabet düzeyini hangi faktörlere göre ölçüyorlar? Bu endekste üç alt endeks, dokuz temel prensip ve 89 gösterge var. Bu faktörlere göre ülkeleri, ekonomileri değerlendirmeye ve rekabet düzeylerini belirlemeye çalışmışlar. Burada görüldüğü gibi ilköğretim ile yüksek öğretim arasında bir fark var; ilköğretim ilk kutuda yer alırken yüksek öğretim ikinci kutuda yer alıyor. İlköğretimin temel gereksinimler başlığı altında bulunmasının nedeni, nüfusa temel eğitimin kazandırılmasının çok önemli olmasıdır. Yüksek öğretimin içerisinde, mesleki eğitim, sürekli eğitim, hizmet içi eğitim de yer alıyor. Yüksek öğretim dediğimizde, verimliliğin önemli olduğu ekonomilerde, ekonominin kalkınması için büyük bir öneme sahiptir. (Şekil 1)



Kalkınmanın kişi başına GSYH ile de bağlantısı var. Çok kalkınmamış ülkelerde, faktör güdümlü ekonomiler var; 2. aşamadaki ülkeler, gelişmekte olan ülkeler; gelişmiş ülkelerdeyse yenilikçiliğin kalkındırdığı bir ekonomi var. (Şekil 2)

Kalkınma aşamaları için gelir eşikleri

Kalkınma aşamaları	GSYH/kişi(\$)
Aşama 1: Faktör güdümlü	< 2,000
Aşama 1'den aşama 2'ye geçiş	2,000–3,000
Aşama 2: Etkinlik güdümlü	3,000–9,000
Aşama 2'den aşama 3'e geçiş	9,000–17,000
Aşama 3: İnovasyon güdümlü	> 17,000

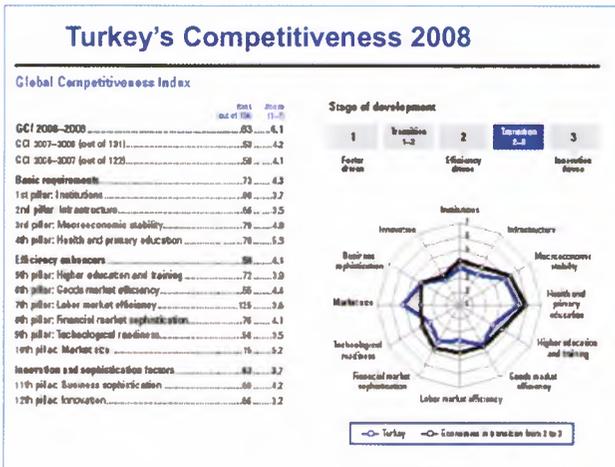
Ekonomilerin gelişmesi, kalkınması ve eğitim-öğretim sistemlerinin de bu süreç içine yerleştirilmesi gerekiyor, yani ekonomik kalkınma için eğitim ve öğretim de oldukça önemli. Gelişmemiş ülkeler, temel eğitime odaklanıyorlar ve temel yetenekleri kazandırmaya çalışıyorlar. 2. aşamada yer alan, verimlilik güdümlü ekonomilerde, orta öğretim de önemli ve bunun dışında yüksek öğretime geçiş de önem veriliyor. 3. aşamadaki ülkelerde, yüksek öğretim

çok fazla vurgulanıyor ve öncelik halini alıyor. Bu modelin doğru ya da yanlış olması tartışmalı bir konu ama eğer siz, politika ve özellikle eğitim politikası üzerindeki kararlar üzerinde düşünüyorsanız, o zaman bu model ekonomi ve işgücü piyasasının gerekliliklerini de göz önünde bulundurmanız gerektiğini göstermektedir. (Şekil 3)

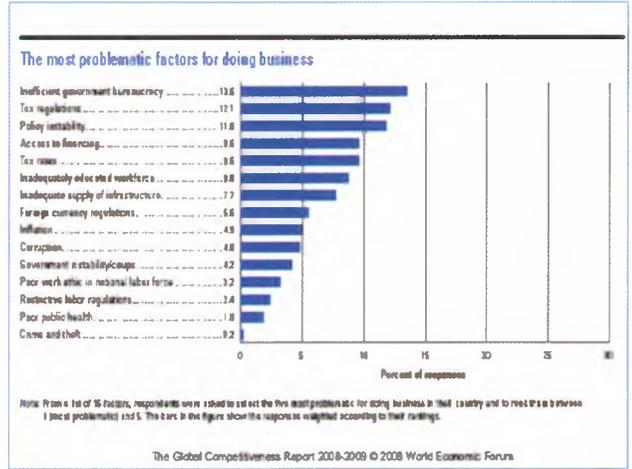
The Role of Education in the Stages of Economic Development			
Development stage	Key economic challenges	Focus of economic production	Education and labor-market requirements
Factor-driven growth GDP per capita < \$2000	Get factor markets working properly to mobilize land, labor, and capital	Natural resource extraction, assembly and labor-intensive manufacturing, dominant primary sector	Basic education, low-level skills, disciplined work habits
Investment-driven growth GDP per capita \$3000 - \$9000	Attract foreign direct investment and imported technology to exploit land, labor and capital and begin to link the national economy with the global economy	Manufacturing and outsourced service exports, dominant secondary sector	Universal secondary education, improved secondary vocational and technical education, lifelong learning to retool and update skills, and flexible labor markets (easy entry/exit)
Innovation-driven growth GDP per capita > \$17,000	Generate high rate of innovation, adaptation, and commercialization of new technologies	Innovative products and services at the global technology frontier, dominant tertiary sector	Highly developed higher education, especially in science and engineering specializations; high rates of social learning, especially science-based learning; dynamic research and development sector linking higher education programs and innovating firms

Source: Adapted from Schwab, Porter, and Sachs 2001

Rekabet endeksine göre Türkiye'nin yerini aşağıdaki resimde görebilirsiniz. Burada Türkiye'nin piyasa büyüklüğü, sağlık ve ilköğretim konularında iyi olduğunu görüyoruz. Diğer taraftan, işgücü piyasasının verimliliği açısından bazı sorunlar olduğunu söyleyebiliriz. İnovasyon ve teknolojik açıdan hazır olma hususlarında da yine birtakım problemler var. (Şekil 4)



İş yaparken en çok sorun yaratan faktörleri aşağıdaki resimde görebilirsiniz. Burada, işgücünün eğitiminin çok büyük bir problem olmadığını, ortalarda yer aldığını görüyoruz. Temel problemler, hükümetin bürokrasisi, vergi düzenlemeleri ve politika açısından istikrarsızlıktır. Bunların altında, finansmana erişim ve vergi oranları yer alıyor. (Şekil 5)



Eğitim ve rekabet arasındaki ilişkiyi, yukarıda bahsettiğim, oldukça popüler ve kullanımda olan endekslerle açıklamaya çalıştım. Bu endeksler tabii ki her zaman doğru söylemiyor ya da size rehberlik etmiyor ama diğer ülkelerle kendinizi karşılaştırma fırsatını veriyor. Ayrıca bu sayede kendinize doğru soruları sorabilir ve buna göre doğru çözümler üretebilirsiniz, diğer ülkelerdeki politikaların iyi taraflarını görebilir ve gerekirse bunları uygulayabilirsiniz. Bazı konularda çok iyi olduğunuzu düşünebilirsiniz ama bu endeksler sayesinde çok da iyi olmadığınızı görebilirsiniz ya da tam tersi olabilir. (Şekil 6)

Alt endekslerin ağırlıkları (WEF)

Ağırlıklar	Temel gereksinimler	Verimliliği iyileştiren hususlar	İnovasyon ve çok yönlülük faktörleri
Faktör güdümlü aşama	%50	%40	%10
Verimlilik güdümlü aşama	%40	%50	%10
İnovasyon güdümlü aşama	%30	%40	%30

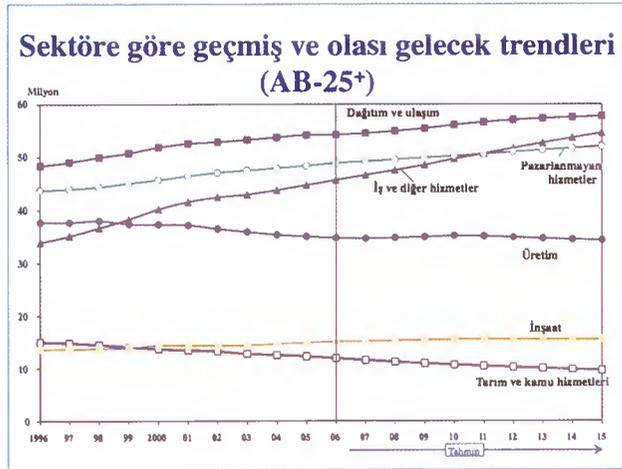
Türkiye'nin eğitim-öğretim alanındaki yerini görmemize yardımcı olacak bir diğer araç, AB'de kullanılan benchmark'lar. Burada, AB'ye üye ya da aday üye ülkelerle karşılaştırmalar yapılıyor. Örneğin, Arnavutluk, Sırbistan-Karadağ, Bosna Hersek gibi ülkeler de yer alıyor. Türkiye'nin bu benchmark'lara uyum sağlayabilmesi için hâlâ çok fazla ilerleme kaydetmesi gerektiğini görüyoruz. Temel nitelikleri kazanmadan okuldan erken ayrılmaya bakacak olursak, Türkiye'de öğrencilerin neredeyse yarısı okuldan erken ayrılıyor yani gerekli becerileri tam olarak kazanmadan ayrılıyor. Ama AB'ye bakacak olursak, bu oran %15. Diğer önemli bir göstergese orta öğretimden mezuniyet düzeyi. Bu oran AB'de %80 iken Türkiye'de %44,7. Yanlış hatırlamıyorsam bu veriler 2006 yılına ait. Üçüncü gösterge, okur-yazarlık düzeyinin düşük olması ve okulda başarısızlık. Bu alanda, Arnavutluk ve Sırbistan'a göre

Türkiye'nin durumu daha iyi. Yaşam boyu öğrenimin AB'de uygulandığını ve başarı düzeyinin yüksek olduğunu görüyoruz. Bu, yalnızca bir resim ve daha fazla gelişmek için size bir fikir verebilir. Kendi yerinizi doğru şekilde görmenizi ve buna göre önceliklerinizi belirlemenizde size yardımcı olacaktır. (Şekil 7)

Eğitim ve öğretim için AB benchmark'ları									
	EU 2006	HR	MAC	TÜRKİYE	AL	BIH	MO	SR	KO
Okuldan erken ayrılanlar, ISCED en fazla 2 ve E-Ö yok olanlar % 18-24	15.3	5.3	32.2	50	61.2			11.4	
En az ISCED 3 olan % 20-24 (orta nitelik)	77.8	94.6	65.4	44.7				89	
Matematik, fen ve teknolojiye üçüncü eğitim mezunları (% 20-29 içinde) ve % kızlar	13.1 31.2	5.7 32.7	3.6	4 28.5			4.6	8.3	
Düşük başarı: okuma düzeyi düşük öğrencilerin % (1. seviye ya da daha düşük)	24.1	21.5	62.6	32.2	70.3			46.7	
E-Ö'de 25-64'ün % (araştırmayı izleyen 4 hafta içinde)	9.6	2.1	1.9	2					

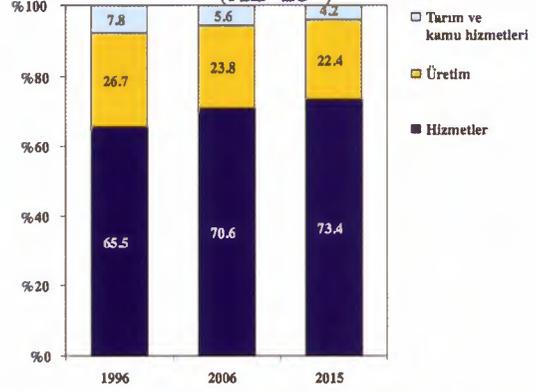
ISCED: International Standard Classification of Education (Uluslararası Standart Eğitim Sınıflandırması)

Geçmiş ve gelecekteki bazı trendlerden bahsetmek istiyorum. 1996-2006 arasındaki döneme ek olarak 2015'e kadar öngörülerini görüyoruz. Burada yer alan sektörler, yükselmekte olan ya da personel ihtiyacı artan sektörler. (Şekil 8).



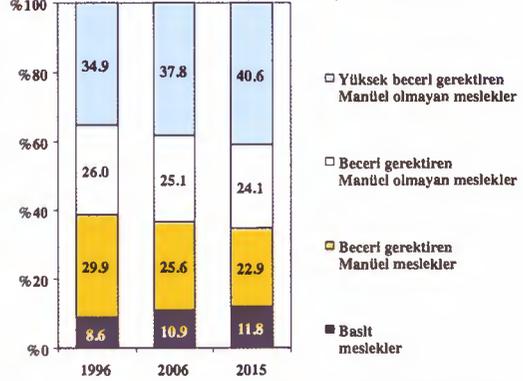
Diğer bir grafik de geçmiş ve gelecekte olması beklenen sektörel yapıyı gösteriyor. Burada hizmet sektörünün çok daha gelişeceğini, üretim sektöründe hafif bir düşüş yaşanacağını, tarım sektöründe de düşüş söz konusu olduğunu görüyoruz. (Şekil 9)

Geçmiş ve gelecekte olası sektörel yapı (AB-25+)

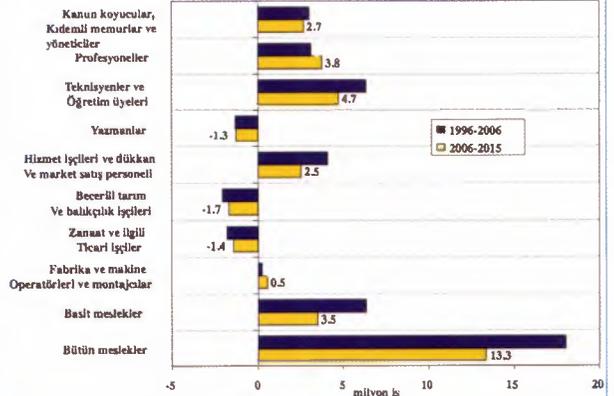


Altındaki grafikte AB işgücü piyasasında geçmişte ve gelecekte ihtiyaç duyulması muhtemel beceri türleri gösteriliyor. Burada görüldüğü gibi, yüksek becerileri olan kişilere olan ihtiyaç sürekli artıyor. Bunun dışında, manüel olmayan işlerde becerikli kişilere olan ihtiyacın da hafif artmakta olduğunu görüyoruz. Beceri gerektirmeyen basit mesleklerde de bir artış söz konusu. Bu grafik, AB'deki trendi de gösteriyor bize. Şu anda Avrupa'da yüksek eğitime çok daha fazla yatırım yapılıyor. Diğer taraftan da mesleki öğretim ve eğitime yapılan yatırım, yüksek eğitime göre daha az. Bu grafikleri, bu tür analizleri yapmanın gereğini vurgulamak için gösteriyorum. Bu sayede, eğitim ve öğretim politikalarıyla ilgili çok daha net odaklar belirlenebilir. (Şekil 10-11)

Geçmiş ve gelecekte olası mesleki yapı (AB-25+)



Geçmiş ve gelecekte olması muhtemel mesleki değişim (AB-25+)



Türkiye’de ekonomik faaliyete göre istihdam dağılımına bakacak olursak, 2002-2006 arasında çok büyük gelişmeler kaydedildiğini görüyoruz. Tarımda azalma var, diğer alanlarda farklı sektörlerde büyüme ve küçülmeler olduğunu görüyoruz. Türkiye, çok dinamik bir yapı içerisinde diye düşünüyorum.

Bundan daha da önemlisi, Türkiye’deki eğitim ve öğretim politikalarının analiz edilmesidir. Ben iki yıldır Türkiye ile ilgili çalışıyorum ama bunun öncesinde de Türkiye ile ilgilenmişim. Uzun vadeli politikaları düşünecek olursak, aslında Türkiye’de ilerleme sağlanan bazı alanlar var. Eğitim ve işgücü piyasası arasındaki bağlantı açısından düşündüğümüzde, işgücü piyasasının güçlenmesi, kurumların gelişmesi ve işgücü piyasasının analizin yapılması konusu, geçtiğimiz yıllarda çok ilgi gören bir konu oldu ama hâlâ istenilen düzeye ulaşamadı. İşgücü piyasasında sistem analizi yapılması, koordinasyonun sağlanması oldukça önemlidir. Yavaş yavaş da olsa yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde ilerlemeler kaydediliyor. Çok önemli hususlardan bir diğeri, sosyal ortaklar, çünkü eğitim ve öğretimle ilgili tartışmalarda çok daha fazla yer alıyorlar.

Oturum başkanı, açılıştan bundan bahsetmiş ve eğitim ve öğretim sistemini geliştirmek için artık kendi girişimlerini yapmaya başladıklarını, hükümetin yaptıklarının yeterli olmadığını, kendilerinin de bu konuda gelişme sağlamak için çalıştıklarını belirtmişti. Bir planları vardı ve 2 yıl önce bu planla ilgili kendisiyle görüştüğümüzde ben çok kötümserdim. “Neden böyle farklı bir okul açılın ki? Mevcut eğitim sisteminden memnun değilseniz, yatırım yapıp var olanı düzeltin, neden yeni bir sistem oluşturuyorsunuz?” demiştim. Şu an baktığımda, o kadar da kötü bir fikir olmadığını anlıyorum, çünkü Türkiye’de mesleki eğitim ve öğretimin çocuklar ve ebeveynleri arasında çok popüler olmadığını görüyorum. Bu sebeple, daha çekici eğitim fırsatları ortaya koymak, çocuklar ve gençler için yararlı olabilir. Bu bir girişim ve mevcut sistemle rekabet içinde olacak. Bu modelin işe yarayıp yaramayacağını çok merak ediyorum. Eğer işe yararsa, mevcut sistemden çok daha iyi işleyecek olursa, başarı faktörlerinin analiz edilmesi gerekecek. Bu sayede, yeni sistemde elde ettiğiniz tecrübeleri, önceki sisteminize aktarabilir, onu da geliştirebilirsiniz. Girişiminizin büyük zorlukları olduğunu biliyorum ve büyük bir ilgiyle takip ediyorum.

Geçtiğimiz yıllarda, Türkiye’de eğitime yapılan yatırımların, özellikle de kamu yatırımlarının arttığını görüyoruz. Ama halen %4,2’lik oran AB’nin %5,2’lik ortalamasının çok gerisinde. AB’de eğitim ve öğretimi ciddiye alan ülkelere bakacak olursanız, GSYH’nin %6 ya da daha fazlasını bu konuya ayırdıklarını görürüz. Tabii ki Türkiye’de önemli başarılar da var, eğitim ve öğretime verilen önemin çok büyük oranda artmış olduğunu görüyoruz.

Aslında ilginç ve belki çok bilinmeyen bir husus daha var. Şu anda okul öncesi eğitime katılan çocuk sayısında önemli bir artış oldu ve okul öncesi eğitim çocukların eğitim ve öğretime ilgilerinin oluşması açısından önem

taşıyor. Hayatlarının erken döneminde çocukların eğitimle tanışmaları önemli bir fırsat ve bence buna da yatırım yapılmalı. Yabancı dillerin öğrenilmesi açısından baktığımızda, 3-4 yaşında bir çocuk yabancı dil eğitimine başlarsa, büyük olasılıkla yabancı dili çok daha hızlı öğrenecektir.

İlköğretim alanında büyük bir gelişme kaydedildi ancak son yıllarda bu gelişmede bir miktar yavaşlama görülüyor ama eğitime erişim oranı %100’e ulaştı diyebiliriz. Orta öğretime katılımın da arttığını görüyoruz; 2000 yılından bu yana %40’lardan %50’lere çıktı. Bunlar, eğitim ve öğretimin gelişimi için gösterilen önemli çabalar. Bu sayede çocukların iş dünyasına daha donanımlı ve hazırlıklı girmeleri mümkün olacak.

Diğer taraftan temel eğitime de büyük yatırımlar yapıldı. Müfredatın geliştirilmesi için öğretmenlerin eğitimine, yeni öğretim metodlarının oluşturulmasına yatırımlar yapıldı. 26.000 öğretmen, AB projeleri kapsamında eğitim aldı. Bu projeler, geçtiğimiz 5 yıl içinde uygulandı. Bu açıdan çok büyük gelişmeler olduğunu, temel eğitimin daha çekici hale getirilmeye çalışıldığını görüyoruz. Bu gelişmelerin yeterli olup olmadığı sorulabilir ama en azından iyi girişimler, eğitim ve öğretim teşvikleri var. Mesleki eğitim ve öğretime de çok önemli yatırımlar yapıldı. Eğitim ve öğretimin işgücü piyasası açısından önemi kavrandı. Sosyal ortaklar, reformların yapılmasında çok daha fazla rol aldılar. Bu reformlar da, Milli Eğitim Bakanlığı’nın desteği sayesinde bütün ülkeye yayıldı. 2006 yılında kurulan Mesleki Yeterlilik Kurumu, gerçekten çok önemli. Bu yeterliliklerin oluşturulması ve eğitim kalitesinin değerlendirilmesi açısından çok önemli bir role sahip. Uluslararası hareketlilik programları açısından çok daha gelişmiş olduğunuzu görüyorum.

Bu gelişmeler tabii ki çok güzel ama karşılaştığımız bir takım zorluklar da var. Eğitime erişimin arttığından bahsetmişim. Özellikle ilköğretimde erişim düzeyi oldukça iyi, orta öğretime erişim de her geçen gün ilerliyor, çok daha fazla sayıda çocuğun orta öğretimden mezun olduğunu görüyoruz. Bunlar yüksek öğretime ya da iş hayatına geçebiliyorlar. İşte bu alanda bence bir problem oluşuyor çünkü yüksek öğrenime başvuran her 6 öğrenciden sadece biri bu hakkı elde ediyor. Bunu başaramayan çoğunluk, iş bulmaya çalıştığında büyük zorluklarla karşılaşılıyor. Türkiye’de Bakanlık ve YÖK’ün daha fazla fırsat oluşturması, artan sayıdaki orta öğretim mezunlarına çekici fırsatlar sunmaları gerekiyor. Orta öğretim sonrası mesleki eğitim sistemi de gelişmekte olan bir sistem ama 600 orta öğretim sonrası mesleki eğitim kurumu arasından yalnızca 500 tanesi yeterli düzeyde eğitim sunuyor ve yeterli düzeyi karşılıyor.

Modernleşmeye, yüksek öğrenim fırsatlarının çeşitlendirilmesine ihtiyaç var. 6 aylık, 2 yıllık, 4 yıllık eğitim olanakları yaratılabilir. Bu sayede, işgücü piyasasının ihtiyaçları gelecekte daha kolay karşılanabilir. Bir diğer zorluk, kalite konusudur. Kalitenin değerlendirilmesinde kullanılan temel araçlar, Türkiye’nin eğitim kalitesi açısından AB ya da OECD ülkelerinin nispisi olarak biraz gerisinde olduğunu gösteriyor, yani

kalite Türkiye’de bir sorun. Umuyoruz ki biraz önce bahsettiğim reformlar kalitenin yükseltilmesine de katkıda bulunacaktır. Ama şu ana baktığımızda, öğretmenlerin, okulların ve okul idarelerinin rolü, kalitenin geliştirilmesi için çok önemli, dolayısıyla bu hususlara dikkat edilmesi gerekiyor.

Okullarla iş dünyası arasındaki önemli bağlantıdan bahsettik. Mevcut ve yeni oluşturulan sistemdeki okullar ile iş dünyası arasındaki ilişkinin gelişmesi gerekiyor. Bu ilişki, AB’ye üye ve diğer ülkeler açısından baktığımızda kötü bir durumda değil ama buradaki asıl sorun Türkiye’de iş ortamının ve ticaret alanının eğitime olan ilgisinin artırılması ve eğitimin bu sayede geliştirilmesidir. Müfredatın tartışılması gerekir. Mevcut sistemin kalitesi tabii ki yeterli değil ama bu sistemdeki yanlışları gidermek sizlerin de sorumluluğu. Ulusal düzeyde olması gerekmiyor, yerel düzeyde de geliştirilmesi gereken alanları tespit etmeye ve bu konuda çalışmaya başlayabilirsiniz.

Kariyer rehberliği konusu da şu anda gelişme aşamasında, bazı yatırımlar yapılmış ancak halen bir sorun olmaya devam ediyor. Kariyer rehberliğinin, işgücü piyasasının eğitim ihtiyaçları ve onlardan alınan bilgiler doğrultusunda yapılması, çocukların ve ebeveynlerin buna dayalı olarak seçimlerini yapmalarını gerekiyor.

Yaşam boyu öğrenim ve hizmet içi eğitim alanlarında da gelişme kaydedilmesi, yatırımlar yapılması gerekiyor. Şu anda yaşam boyu öğrenim stratejisinin geliştirilmesi için bir girişim var. Eğitimi, tek bir sektör olarak değil de daha geniş bir çerçevede düşünme yönünde çabalar var. Merkeziyetçiliğin ortadan kaldırılması, eğitim ile ekonomik ihtiyaçlar arasında daha iyi bir bağlantı kurulmasını sağlayacaktır.

Burada bahsettiklerim, benim Türkiye’nin eğitim ve öğretimle ilgili gelecekte karşılaşılabileceğini düşündüğüm zorluklar. Bunlar, zaten Milli Eğitim Bakanlığı’nın da farkında olduğu, bildiği konular.

Avrupa Eğitim Vakfı’nın Türkiye’deki rolüne bakacak olursak, biz, buradaki tartışmalar, Türkiye ilgili olarak yapılan diyaloglar konusunda Türkiye’deki farkındalığı artırmaya çalışıyoruz. Bunun dışında, Mesleki Yeterlilik Kurumu’nu, uygulama stratejisini geliştirmesi yönünde destekliyoruz. Aslında bu çok karmaşık bir konu, 2 hafta içinde Ankara’da bununla ilgili bir konferans düzenlenecek. Personel kapasitesinin oluşturulması konusunda destek vermeye devam edeceğiz. Burada destekten kastım, sürekli sorular sormak ve cevaplarını almaya çalışmaktır, yapacaklarınızı söylemeyeceğiz ama sorular sorarak sizi yönlendirmeye çalışacağız. Bu sayede, bir uzlaşmaya vararak eğitim ve öğretim sisteminizi geliştirmenize katkıda bulunmayı amaçlıyoruz.

Sonuçları ben anlatmayacağım çünkü bu sonuçları kendiniz çıkarabilirsiniz. Daha fazla bilgi almak isterseniz, www.etf.europa.eu websitesine ya da avo@etf.europa.eu e-posta adresine başvurabilirsiniz. Ayrıca şu web adreslerine de başvurmanız mümkün:

European Commission, DG Education and Culture:
http://www.europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/index_en.htm

DG Employment :

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Savaş M. Özaydemir

Türkiye, bu broşürlere rakamları, diploma adetlerini koymakta mahirdir, biz de sanayiciler olarak bazen öyle yapıyoruz. Türkiye’de başka bir sorun daha var: Hem işsizlik hem de mesleksizlik var. Adam arıyoruz, adam çok ama iş bilen yok. Zaten derdimiz budur. Sayın Arjen Vos’a Türkiye adına çok teşekkür etmek istiyoruz çünkü Türk eğitim sistemine çok büyük yararları, insanüstü katkıları oluyor. Bu büyük eğitim dünyasında meselelerimizin çok geniş, çok derin olduğunu biliyoruz, onun için belki 180 çeşit okuldan sonra bizim okulumuz da 181. olur, bilemem ama herkesin bir gayret içinde olduğu muhakkak.

Eğitim sisteminin bir miktar devamı şeklinde, yine AB ilişkileriyle ilgili olarak, AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı Erasmus Program Koordinatörü İlyas Ülgür Bey konuşmasını yapacak.

İlyas Ülgür

AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı Erasmus Program Koordinatörü

Bologna sürecinin iş dünyasıyla ilgili bir toplantıda ne işi var diyebilirsiniz ama gerçekten çok ilgili bir süreç, çünkü Bologna sürecinin asıl amaçlarından biri de istihdam edilebilirlik. Bu süreç, yüksek öğretimde bir reform gerektiriyor ve yüksek öğretimden mezun olan gençlerin istihdam edilebilmesi söz konusu, dolayısıyla iş dünyasını doğrudan ilgilendiriyor.

Eskişehir Sanayi Odası Başkanı, kendi okullarını kendilerinin kuracağını söyledi. Sanırım Türkiye’deki yüksek öğretim sisteminde, mezun olan gençlerin kendi istedikleri yeterliliklere sahip olmadıklarını düşünüyorlar ya da memnun değil ki böyle bir teşebbüste bulunuyorlar. Demek ki üniversiteler öğrencilerini yetiştirip mezun ediyor ama o mezunlar, piyasanın ihtiyaçlarını karşılayamıyor, yeterlilikleri piyasanın talepleriyle doğru orantılı değil, o noktada bir aksama var. Üniversitelerle sanayi arasında çok büyük bir iletişimlilik var.

Birkaç yıl önce Almanya’ya gittiğimde, Savaş Bey’in bahsettiği dual sistemi gördüm, gerçekten inanılmaz bir şey. Öğrenci daha öğrencilik yıllarında, hangi firmada çalışacağını neredeyse garanti etmiş. Orada orta öğretim ile sanayi arasında çok büyük bir işbirliği olduğunu gördük ancak klasik üniversitelerle bu işbirliği biraz daha zayıf çünkü bu üniversiteler sanayi ile aralarına biraz mesafe koymuş gibiler.

Bologna sürecinin öngördüğü işbirliğinde, sanayiden insanlar ihtiyaç duydukları nitelikleri söylüyorlar. Örneğin makine mühendisine ihtiyaç duyduklarını söylediklerinde, İstanbul’da ihtiyaç duyulan makine mühendisiyle

Anadolu’da ihtiyaç duyulan arasında yeterlilik ve nitelik açısından farklar olabilir ama belki temelde hiçbirisi sanayinin ihtiyacını karşılayacak düzeyde değil. Bugün ihtiyaç duyulan personel sayısı ile üniversite mezunu sayısı belki aşağı yukarı aynıdır ama yeterli niteliklere sahip değiller. Bizim eğitim sistemimizin bu konuda çok büyük eksiklikleri olduğunu düşünüyorum. Biz çoklu seçeneklerden birini seçecek insan yetiştiriyoruz, üniversitede sürekli çalışan ve dersini ezberleyip geçen insan yetiştiriyoruz. Acaba hedef gerçekten bu mu? Onun için Bologna sürecinin Türkiye’ye çok büyük getirisi olacağını düşünüyorum.

Bologna sürecini uzun uzun anlatmayı düşünmüyorum, sanayi ile ilgili olan can alıcı noktalarına değineceğim. Biz Bologna sürecini üç temel çerçevede düşünürüz. Bunlardan birisi, kalite güvencesi ve akreditasyon ki bu, şu anda çok güncel bir konu çünkü YÖK ile birlikte yürüttüğümüz bir Bologna projemiz var. Bu bir AB projesi, biz projeyi sunuyoruz ve projeye finansal destekte bulunuyoruz. Bu projede görev alan 15 uzmanımız var; bunlar farklı üniversitelerde ve değişik paydaşlara bu süreci anlatmaya çalışıyorlar. Diğer çerçevemiz tanınma, AKTS (European Credit Transfer System). Bunu yanında diploma eki, Europass, hareketlilik yer alıyor. Üçüncü çerçevemiz, üç kademeli akademik derecelendirme, müfredat yenileme, ayarlama süreçleri.

Bologna süreci, 1999 yılında Bologna Üniversitesi’nde 27 ülke tarafından imzalanan bir deklarasyonla hayata geçirildi. Daha sonra 2 yılda bir Milli Eğitim Bakanları toplandılar. 2001 yılında Prag’da düzenlenen toplantıda, Türkiye olarak Bologna sürecine imza attık. Bologna sürecine imza atan ülkelerin sayısı, her yıl arttı ve şu anda 46 aktif üyesi var. Dolayısıyla bu süreci, bir AB’ye üye ülkeler projesi gibi görmemek lazım.

Bologna süreci, yüksek öğrenimde ciddi bir reform sürecini ortaya koyuyor. Bu sürecin nasıl doğduğuna bakacak olursak, 2010 yılına kadar Amerika ile rekabet edebilen bir Avrupa oluşturmak istendi. Amerika, gerçekten de yüksek öğrenimde Avrupa’yı sollamış durumda ama Avrupa bu konuda tekrar bir cazibe merkezi olmak istiyor. Bunun için de, bir Avrupa yüksek öğrenim alanı oluşturmak istiyor. Bu amaçla, öğrenci, öğretim elemanı ve yüksek yönetsel kadro hareketliliğini desteklemek istiyor ve bunda artış bekliyor. Bununla ilgili olarak, ulusal eğitim alanlarının birbiriyle aynılaştırılması değil karşılaştırılması gerekiyor. Ulus ötesi eğitim boyutlarını ele alan, eğitim ve araştırma etkinliklerini birbiriyle sıkı ilişkilendirmiş ve tüm süreci iç ve dış paydaş katılımıyla sürekli denetleyen ve izleyen bir yüksek öğretim alanı oluşturulmak isteniyor.

Bologna sürecinden, ülkelerin eğitim bakanlıkları, yüksek öğretim kurumları, üniversitelerde öğretim birimleri, idari birimler, öğretim üyeleri, tabii ki öğrenciler ve işverenler, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları olmak üzere dış paydaşlar etkileniyor. 2004’ten beri her yıl Avrupa Birliği Komisyonu’na Bologna projesi sunuyoruz ve bu proje çerçevesinde üniversite bulunan her ile giderek toplantılar düzenledik. Bu toplantılara, sivil toplum kuruluşlarını,

sanayi ve ticaret odalarını ve minimum paydaşları çağırdık. Ancak sanayi ve ticaret odalarından, özellikle iş dünyasından katılımcılar geldiler ve haklı olarak “akademik jargon içerisinde gelişen bu toplantılarda bizim ne işimiz var?” dediler. Belki de, onların bu Bologna sürecine neden dahil olmaları gerektiğini onların dilince biz anlatamadık. Biz diyoruz ki, bu Bologna süreci kapsamında, eğitim reformu, müfredatın modernleştirilmesi sanayinin, iş dünyasının düşünceleri de dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu sefer, hocalar “Dersimin müfredatını sanayiciye mi soracağım,” diyor. Geçenlerde Hürriyet Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni’nin bir tabiri vardı: “Tanrı yazarlar.” Bu tabiri, bu çerçeveye uyarlayarak ‘Tanrı hocalar’ demek istiyorum, çünkü hocalarımız gerçekten kendilerine dokundurtmuyorlar, her şeyi onlar biliyorlar, kapıları kapatıyorlar, dersleri veriyorlar, çıkıyorlar ve her şey orada kalıyor. Ne verdiklerini, nelerin hedeflendiğini, bu hedeflenenlerin gerçekten bir sonuca ulaşıp ulaşmadığını ölçemiyoruz. Beklentiler karşılanıyor mu?

Bu gerçekten çok önemli bir unsur çünkü Avrupa bu konuda Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi’ni (European Qualifications Framework) ortaya koydu. Bu çerçevede, herkes kendi ödevini yapıp kendi ulusal yeterlilikler çerçevesini belirleyecek. Lisansta, yüksek lisansta, doktora ve daha aşağı kademelerde bir öğrenci ne tür yetkinlikle mezun olacak? Bu yetkinlikler, nirvana değil, olmazsa olmaz şeyler. Minimum bu yetkinlikleri sağlamamız gerekiyor. Bunları referans olarak alıyorsunuz ve kendi ulusal yeterliliklerinizi her ders için ayrı ayrı belirliyorsunuz. Bir lisans öğrencisine üniversitenizin bu yetkinlikleri sağlayacağını söylüyorsunuz ve bunu derslerle yapacaksınız. Peki dersler bunu nasıl yapacak? Her dersin learning outcome dediğimiz bir çıktısı olacak. Çıktı, hayali değil, somut, ölçülebilir şeylerden oluşacak. Dolayısıyla, her dersin çıktısını o dersin hocası belirleyecek ve “benim dersimi alan, şunları, şunları, şunları yapabilir,” diyecek. Dersten sonra, o dersi geçen öğrenciye o çıktıları elde edip etmediğini soracağız. Elde etmemişse, bir yerde problem var demektir. Bu şekilde, ‘Tanrı hocalar’ bir tür sınavdan geçecek demektir çünkü eğer o yetkinliği, o dersin çıktısını sağlayamıyorsa, o zaman o üniversitenin o bölümünün mezunları, ulusal yeterlilikleri de sağlayamayacaktır. Bu durumda, nerede hata yaptığımızı bulmak için kendimize ayna tutmamız gerekir.

Sanayi kesiminin ne tür yetkinlikleri istediğini bize net bir şekilde belirtmesi gerek. Dolayısıyla sanayi ve üniversitelerin bir araya gelip, öğrencilerin, mezunların istihdam edilmesini kolaylaştıracak yollar araması gerekiyor.

European Qualifications Framework’te, AB kendisine öğretim sistemlerini kapsayan sekiz kademe belirlemiş. Bu kademelerin her birini tanımlamışlar ve siz kendi kademelerinizi kendiniz belirleyeceksiniz. Sol taraftaki A ülkesi, sağ taraftaki ülkeleri kendilerine referans alıyorlar. Bu çerçevede, yeterlilikler bilgi, beceriler, yetkinlik alanlarında tek tek belirlenmiştir. Buradaki üç aşama ilköğretim, orta öğretim ve yüksek öğretime denk geliyor. Bir de Dublin Descriptives denilen tanımlayıcılar

var. Sizleri jargonla boğmak istemiyorum ama bunlar çok önemli unsurlar ve özellikle yüksek öğretimde çalışanların bu tanımlayıcıları bilmesinde yarar var. çok önemli unsurlar ve özellikle yüksek öğretimde çalışanların bu tanımlayıcıları bilmesinde yarar var.

Bir öğrencinin iş dünyasında iş bulabilmek için, sadece bilgi yüklü bir kütüphane olmaktan ziyade, birçok alanda kendi yeterliliklerini ve yetkinliklerini kazanması gerekiyor.

Genel uzmanlık, günümüzde çok önemli hale geldi. İlgilenenler varsa, C. Wright Mills; 1950'li yıllarda yazdığı İktidar Seçkinleri isimli kitabında, "Bugün lise mezunu bir kişi bir işe yetkin olarak görülürken bir müddet sonra master düzeyinde olması gerekecek, belki birkaç dil bilecek," diyor. Dolayısıyla, bugün yetkinliği, yarın aynı işi yapmak için yeterli olmayacak. O açıdan bu yetkinlikleri bilmekte fayda var. Mesela, yüksek lisans bakalım: Çalışmalarını kendisinin yönlendirebilmesini ve bağımsız şekilde devam ettirebilmesini mümkün kılacak öğrenme becerilerine sahip olmak. Bir öğrenciyi anlama düzeyinde bu şekilde mezun edip edemediğinizi ölçeceksiniz. Bu konuyu çabuk geçip, asıl alanıma gelmek istiyorum.

Türkiye'nin Bologna karnesine bir bakalım. Bologna uzmanlarından Ege Üniversitesi Rektör Yardımcısı, "Rönesans'tan itibaren hep Avrupa'yı arkadan kovaladık ama ilk defa bir sürece, bir yarışa aynı anda başladık," demiştir. Biz birçok alanda, mesela Avrupa'nın üçlü derece sisteminde, Avrupa'dan çok daha ileriyiz. Mesela, Danimarka, Almanya gibi ülkelerde lisans düzeyi yok; beş yılda mezun oluyorlar ve bir derece alıyorlar. Bologna süreciyle bunu ikiye bölerek 3+2 haline getirdiler ve Almanya'da üç yıllık mezunlar şu anda iş bulamıyorlar. Bunun ciddi sıkıntılarını yaşıyorlar, oysa biz bu alanda çok daha iyi durumdayız. Gördüğümüz gibi karnemiz, en azından Bergen'dekine göre çok da fena değil. (Şekil 1).

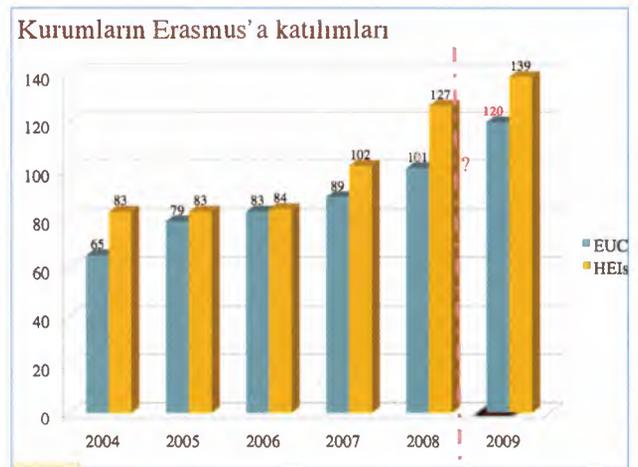
Türkiye'nin Bologna Karnesi		
	BERGEN-2005	LONDRA-2007
KALİTE GÜVENCESİ		
* AYA ile uyumlu Ulusal Kalite Sistemi	ORTA (2)	MÜKEMMEL (3)
* Kullanılan Ölçütler ve Değerlendirme Sistemi	ORTA (2)	ÇOK İYİ (4)
* Öğrencilerin Katılımı	ORTA (2)	ÇOK İYİ (4)
* Uluslararası Katılım	ORTA (2)	İYİ (3)
DERECE SİSTEMİ		
* İki Sistem Uygulama Düzeyi	MÜKEMMEL (5)	ÇOK İYİ (4,3)
* 1 den 2'ye Geçiş	ÇOK İYİ (4)	MÜKEMMEL (5)
* İki Sistem Kayıt Öğrenci Oranı	MÜKEMMEL (5)	
* Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi		İYİ (3)
DİPLOMA VE EĞİTİM SÜRELERİNİN DENKLİĞİ		
* Diploma Eki	ÇOK İYİ (4)	ÇOK İYİ (4)
* Lizbon Tanıma Konvansiyonu	İYİ (3)	ÇOK İYİ (4)
* AKTS	ÇOK İYİ (4)	MÜKEMMEL (5)
YAŞAM BOYU ÖĞRENİM		
* Deneyime Dayalı Yeterliliklerin Tanınması		İYİ (3)
ORTAK DERECELER		
* Ortak derecelerin Oluşturulması ve Tanınması		MÜKEMMEL (5)
GENEL ORTALAMA	İYİ (3,45)	ÇOK İYİ (4,13)

Bütün bu süreç içerisinde hareketlilik ne işe yarıyor? Eğer Türkiye'de yüksek öğretimlerde hareketlilik sağlamamış olsaydık, ne öğrenim çıktısından, ne üniversitelerdeki kalite güvencesinden ne de başka hususlardan bahsedecektik, hâlâ yerimizde sayıyor olacaktık. En azından benim sorumlu olduğum Erasmus

programı, bu işin tetikleyicisi oldu. Artık her gün karşınıza yeni yeni kavramlar çıkıyor ve kendinizi ona adapte etmek zorunda kalıyorsunuz. Biraz önce sözlerini aktardığım Ege Üniversitesi Rektör Yardımcısı arkadaşımız, "Eğer Erasmus olmasaydı, biz learning outcome'ı tartışmayacaktık," dedi.

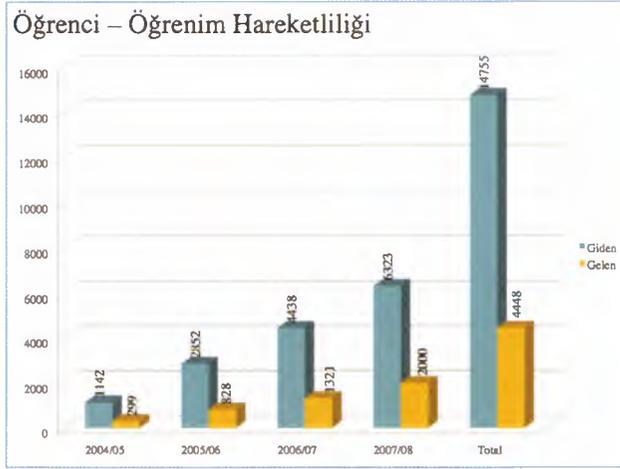
Burada Anadolu Üniversitesi, gerçekten çok önemli bir örnek çünkü ne İstanbul'un, ne Ankara'nın ne de İzmir'in şehir lüksü var, Anadolu'nun ortasında kapalı bir alanda bir şehir, Eskişehir. Bu şehirden çıkan bir üniversite, isterse neler yapabiliyormuş göreceksiniz. 2004 öncesi hem Anadolu Üniversitesi'nin hem de Ege Üniversitesi'nin yurtdışıyla bağlantısı hiç yok, yurtdışına gönderdiği öğrenci sayısı sıfır, yaptığı proje sayısı sıfır, yurtdışından gelen öğrenci sayısı sıfır, akademik değişim sıfır. Ama şu anda, Anadolu Üniversitesi yurtdışına 360 tane öğrenci gönderiyor, 75 değişik üniversiteyle işbirliği halinde, Avrupa'nın 25 değişik ülkesine öğrenci gönderiyor ve buralardan öğrenci alıyor, 150'nin üzerinde öğrenci geliyor. 2007 için bu rakamlar muazzam, sadece 3-4 yıl içinde bu kadar yol kat edilmiş.

Biraz önce Sayın Vos, Türkiye'nin her alanda Avrupa ortalamasından düşük olduğundan bahsetti, bakalım burada da öyle mi? Türkiye'de yüksek öğretim kurumlarının Erasmus programına katılımına bir göz atalım. Buradaki sarı sütun, ilgili yıldaki yüksek öğretim kurumu sayısını, mavi sütun da Erasmus'a katılan kurum sayısını gösteriyor. Şu anda 139 kurum var, bizim beklentimizse bu yılın sonuna kadar 122 kurumun bu programa katılarak hareketlilikten yararlanması, öğrenci ve öğretim üyesi göndermesi veya alması. 2008 itibariyle 127 kurumun 101 tanesi, Erasmus programına katılıyor. Bu rakam daha önce 7-8'di, 10 değildi. 2003-2004 öncesi Boğaziçi Üniversitesi, ODTÜ, Bilkent Üniversitesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, belki birkaç tane de İstanbul Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi vardı. Şimdiyse 101 tanesi değişim yapmış, hareketlilikte bulunmuş. Hareketlilik sizi yerinizde saymaktan alıkoyar. (Şekil 2)

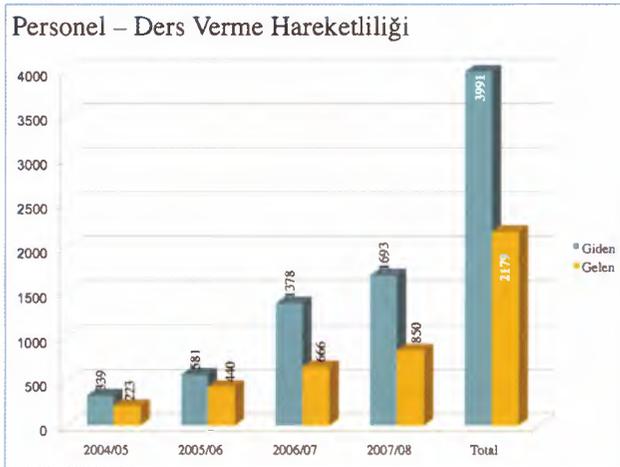


Öğrenci hareketliliğini aşağıdaki grafikte görebilirsiniz. İlk yıl 1.142 öğrenciyi yurtdışına göndermişken, 2007-2008 döneminde 6.323 öğrenciyi göndermişiz. Gelen öğrenci sayısında da benzer bir trend var; 299 ile

başlamışız, şu anda 2.000 civarında. Final raporları dün aldık, henüz bana sonuçlar gelmedi, o yüzden tam rakamları açıklayamıyorum ama bugüne kadar toplamda 14.755 üniversite öğrencisini yurtdışına göndermişiz, 4.500 civarında öğrenci de yurtdışından ülkemize gelmiş. (Şekil 3)

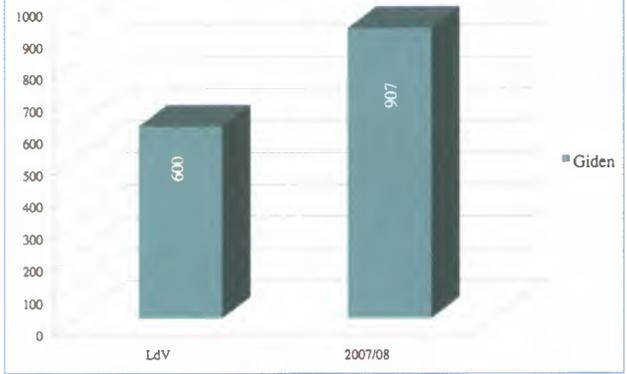


Ders verme hareketliliğine bakalım. İlk yıl, 339 öğretim üyesi, yurtdışına gidip ders vermişken, bu yıl bu rakam 1.693'e çıkmış. Kısa dönemde olsa, yurtdışından gelip bizim üniversitelerimizde ders veren öğretim üyesi sayısı, 2.180. Ege Üniversitesi Rektör Yardımcısı, "Benim hocam yurtdışına gidip geldikten sonra, Sorbonne'da ders verdiği için kendisine güveni geliyor," diyor. Bu, öğretim üyesini motive ediyor. Bu programın öğretim üyesine ne gibi etkileri var, üniversiteye ne gibi kazanımları var, öğrenciler ne kazanmıştır, bu konuda bir sürü şey sıralayabilirim ama önce tablolarla devam edelim. (Şekil 4)



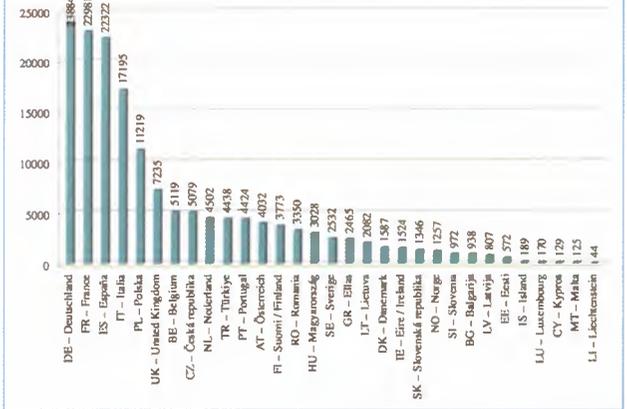
Placement dediğimiz staj hareketliliğine bakalım. 2006 öncesi, Sokrates döneminde, 600 civarında öğrenci staja gitmişken Erasmus programına kayıtlı staj hareketliliği 907. (Şekil 5)

Öğrenci– Staj Hareketliliği



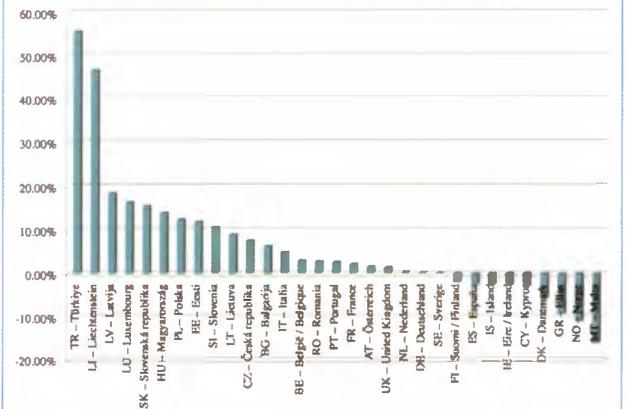
Staja öğrenci gönderen Avrupa ülkeleri sıralamasında 3 ülke başı çekiyor: Almanya, Fransa, İspanya. Bu üçü, 20.000'in üzerinde öğrenci göndermiş, bugüne kadar toplam öğrenci değişimi 1.800.000 civarında. Avrupa'da öğrenci değişimi 1987'de başladı, bizde 5. yılı. 21 yılda toplam 1.800.000 öğrenci Avrupa'da değişik ülkelerde ders görmüştür. 2006-2007 rakamlarına bakarsak, diğer ülkelerdeki artış bizdeki kadar olmadığı için, Türkiye, yaklaşık olarak İngiltere'nin altında yer alıyor. (Şekil 6)

Hangi Ülke Ne Kadar Öğrenci Gönderdi? (2006/07)

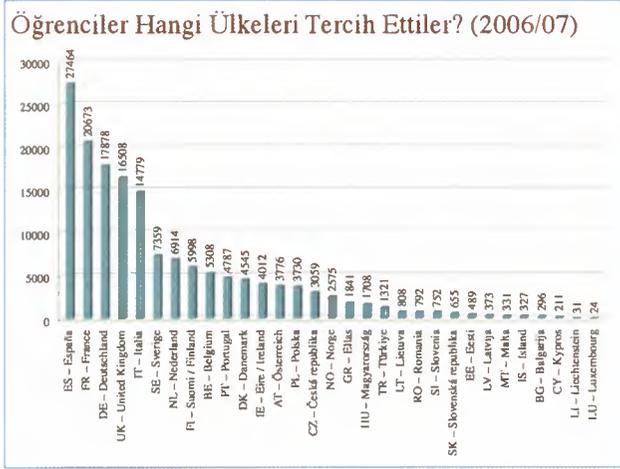


Öğrenci hareketliliğindeki artışa bakacak olursak, Avrupa'da birçok ülkede öğrenci sayısı artışı oldukça durağan ve artış ortalaması %3. Hareketlilikteki artış, bazı ülkelerde inişe geçmiştir halbuki Türkiye için bu oran %57'dir, yani açık ara öndeyiz. Dolayısıyla bunu da Sayın Vos'a ithaf ediyorum. (Şekil 8)

Öğrenci Hareketliliği Artışı (2006/07)



Öğrencilerin tercih ettiği ülkelere bakarsak, en çok tercih edilen ülkenin İspanya olduğunu görüyoruz. Neden tercih edildiğini benim burada söylememe gerek yok ama İspanya'nın neyi varsa bizde de var, hatta daha fazlası var. Dolayısıyla, birkaç yıl içinde İspanya'yı da geçeceğimizi düşünüyorum. (Şekil 9)



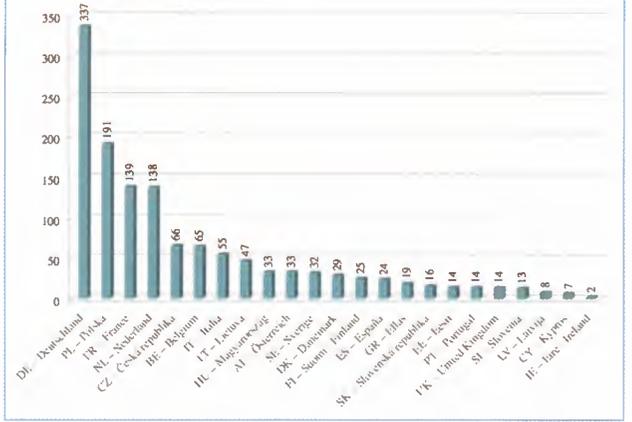
Türkiye'den giden öğrencilerin birinci tercihi Almanya, onu Polonya izliyor çünkü Polonya vizeyi 2 saatte veriyor, diğer ülkeler süründürüyor, 3 ayda, 6 ayda veren bile var, tamamen bloke etmiş ülkeler var. Buna rağmen öğrencilerimiz, bütün bu badirelerden geçerek hareketlilikten yararlanıyorlar. (Şekil 10)



Öğrencilerin kız, erkek ayırımına bakacak olursak, ben bir erkek olarak maalesef diyorum ama hareketlilikten yararlanma konusunda kızlar (%54), erkeklerden (%46) daha cesur ve bizdeki ortalama Avrupa ortalamasına uyuyor.

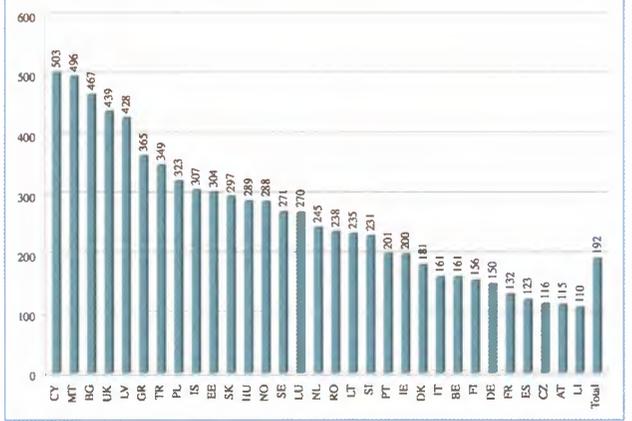
Türkiye'ye gelen öğrencilerin geldiği ülkeler sıralamasında, Almanya yine başı çekiyor, onu sırasıyla Polonya, Fransa, Hollanda ve Çek Cumhuriyeti izliyor. (Şekil 11)

Türkiye'ye Öğrenciler Nereden Geldiler? (2006/07)



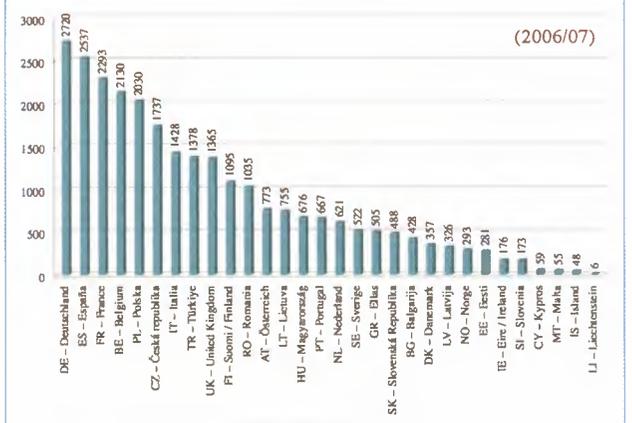
Aşağıdaki grafikte belirtilen aylık öğrenci hibelerine, Türkiye'nin buradaki ulusal katkısı dahil edilmemiştir, dolayısıyla biz, Türkiye Cumhuriyeti bütçesinden yaptığımız ulusal katkıyı da düşünecek olursak, aylık ortalama 470 euro hibeyle 4. sıradayız. (Şekil 12)

Aylık Öğrenci Hibeleri (2006/07)

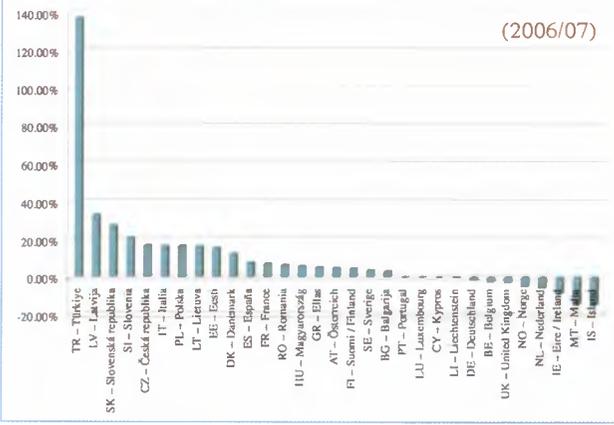


Öğretim elemanları hareketliliğinde de yine o üç ülke başı çekiyor ve öğretim üyelerindeki artışta da %129 ile Türkiye başı çekiyor. En yakını %125 civarında bir artışta Letonya olmuş. (Şekil 13,14)

Öğretim Elemanı Hareketliliği - Hangi Ülke Ne Kadar Gönderdi? (2006/07)

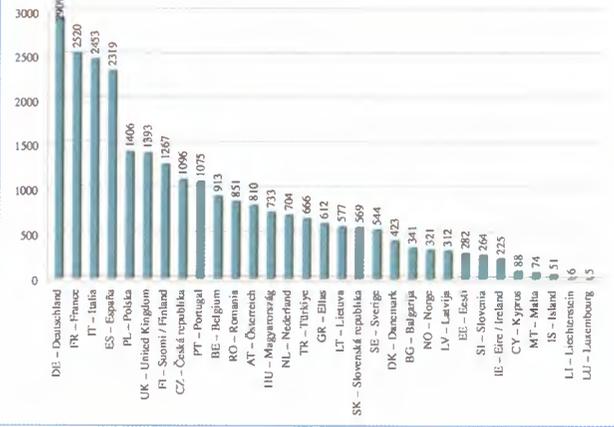


Öğretim Elemanı – Ülkelerdeki Yıllık Artış Oranları



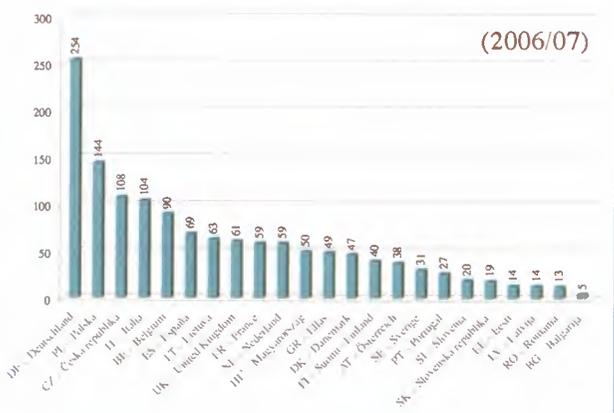
Akademisyenlerin ders vermek için tercih ettiği ülkeler sırasıyla, Almanya, Fransa, İtalya, İspanya. (Şekil 15)

Akademisyenler Ders Vermek için Hangi Ülkeleri Tercih Ettiler?



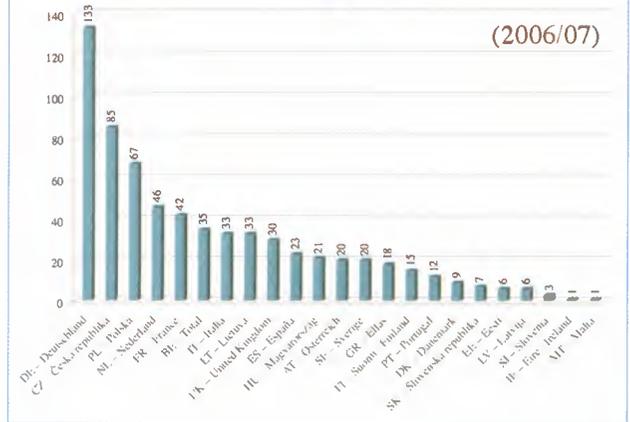
Türkiye’den gidenlerse Almanya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, İtalya’yı öncelikle tercih ediyor. Ev hanımı ve çocuk annesi de olmaları nedeniyle, akademisyenlerde bayanların sayısı (%37) erkeklerden (%67) daha az. (Şekil 16)

Türkiye Nerele Akademisyen Gönderdi?



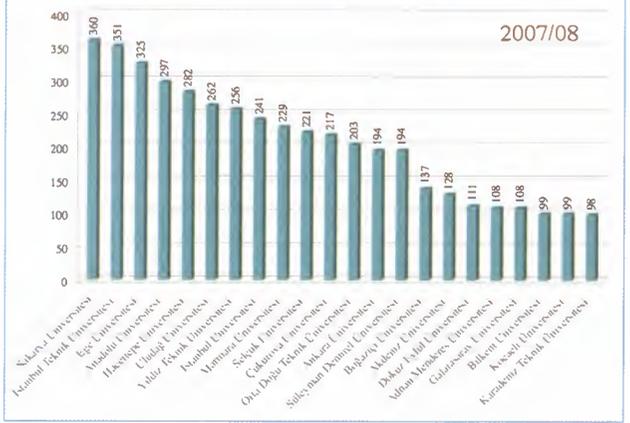
Türkiye’ye gelen akademisyenlerin geldiği ülkeler sıralamasında yine benzer bir eğilim görüyoruz. (Şekil 17)

Türkiye’ye Akademisyenler Nereleden Geldiler?



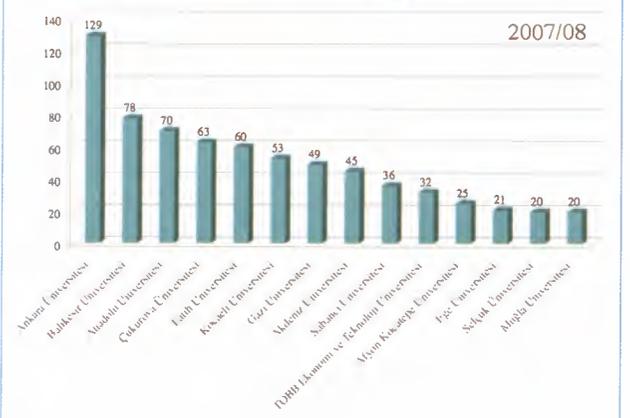
2007-2008’de en çok hareketlilik yapan ilk 21 üniversiteye baktığımızda, Sakarya Üniversitesi, İTÜ, Anadolu Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi ilk sıralarda yer alıyor. İTÜ’yü saymazsak eğer, hepsi köklü üniversitelerden değil daha sonra kurulan üniversitelerden. Bir üniversite ne kadar köklü olursa, bazen bununla doğru orantılı olarak hareket etme kabiliyeti zayıflıyor, dolayısıyla genç üniversitelerde bayağı dinamik bir hareket görüyoruz. (Şekil 18)

Öğrenci Öğrenim Hareketliliği – İlk 21 Üniversite

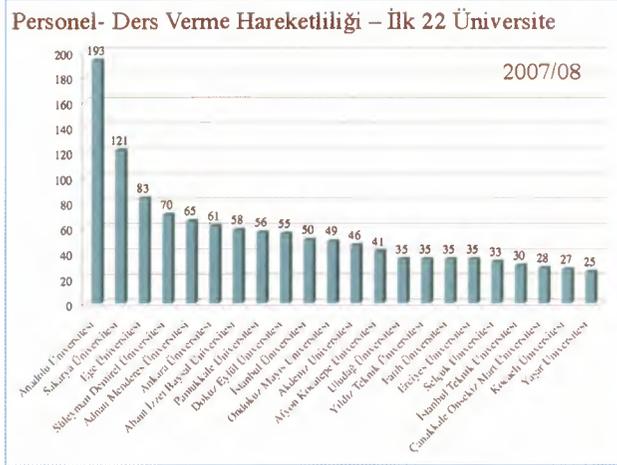


Öğrenci staj hareketliliğinde de ilk 14 üniversitede durum böyledir. (Şekil 19)

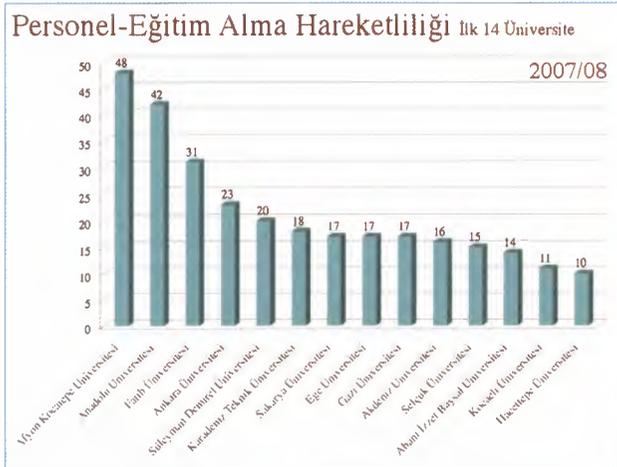
Öğrenci – Staj Hareketliliği – İlk 14 Üniversite



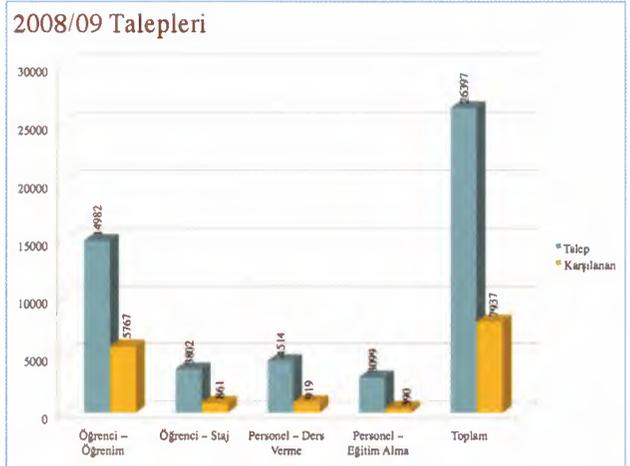
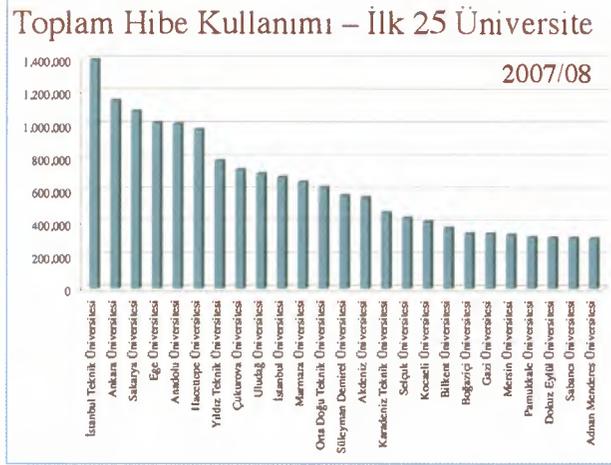
Yurtdışına öğretim üyesi gönderen üniversitelerde, Anadolu Üniversitesi açık ara önde; 2007-2008 akademik yılında, 193 hoca yurtdışına gidip ders vermiş. (Şekil 20)



Personelini eğitim alması amacıyla yurtdışına gönderen üniversitelere baktığımızda, Afyon Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Fatih Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ön sıralarda yer alıyor. (Şekil 21)



Toplam hibe kullanımında, İTÜ, Ankara Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi önde geliyor. Maalesef toplam talepleri karşılamakta oldukça çaresiziz. Daha önceki senelerde bütün paraları kullanamamıştık, ama şimdi talebin ancak üçte birini karşılıyoruz. (Şekil 22, 23)



Hareketlilikten faydalanarak yurtdışına giden, bu tecrübeyi kazanan öğrencilerin, sanayiciler olarak size getirisini çok daha fazla. Hem dünyayı tanıyan, hem vizyonu açık, gelişmiş bir öğrencinin size katkısı çok daha fazla olacaktır. Bu konuda, kendi bölgenizde bulunan üniversitelere yardımcı olup hibe konusunda katkıda bulunursanız, daha çok öğrenciyi göndermiş oluruz.

Karşılaşılan birçok zorluk da şunlardır:

1. Vize
2. Koordinatör değişikliği
3. Hibelerin yetersizliği
4. Kurumsallaşma problemleri
5. Stajda tecrübesizlik
6. Tanınma problemleri
7. Hayat boyu öğrenime geçiş dönemi
8. Web sayfalarının yetersizliği
9. Yeterli tanıtım materyali eksikliği
10. Erasmus öğrenci beyannamesi
11. Dosyaların tanzimi
12. Erasmus üniversite beyannamesi

Savaş M. Özyaydemir

İlyas Bey'in kulağına tırmalayan birkaç sözü oldu. Üniversite hocasının "Ne öğreteceğimi sanayiden mi öğreneceğim," dediğinden bahsetti, bence haklı. Ama bunu Avrupalı üniversite hocası söylediği zaman, on kere haklı, çünkü Hollanda'da bir üniversitede 20 yıl sonrasının teknolojisini araştırabiliyorlar, onun üzerinde çalışabiliyorlar. Ama benim hocam, gelip benim tesisimde, "Vay canına, ne biçim makine bu," derse, ben ondan çok

fazla bir şey alamıyorum. Dolayısıyla, üniversitelerimiz de sanayiyle işbirliklerinde biraz daha sıkı irtibat kurmaları, belki de bu Erasmus gibi programlarla gelişmeleri gerektiği aşikâr. Sadece üniversitede değil, orta öğretimde de böyle. Geçen seneki sunumlarda İrlanda'dan gelen konuşmacı, Enterprise Ireland'ı anlatıyordu, talebe başına 7.000-8.000 Avro harcadıklarını söylemişti. Türkiye'de 300 euro harcıyoruz, meslek eğitiminde de belki 600-700 Avro'ya çıkıyoruz. Arada on misli fark var. İrlanda, buna rağmen iş kaybetmeye başladı ve geçen sene talebe başına harcamasını 12.000-13.000 Avro'ya çıkardı. Mevcudu adam etmeye çalıştığımız zaman, onların standardına gelmemiz gerektiğini anladığımız zaman, milli eğitim bütçesini on katına çıkarmamız gerektiği ortadadır. Bunu kıvıramayacağımız için, biz kendi işimizi kendimiz görelim düşüncesiyle, Eskişehir'de bu okul meselesini ciddiye aldık. Bu arada, yanımızda Eskişehir'den bir ihracat personelimiz var: Prof. Dr. Haluk Gürgen, Eskişehir'de herhalde pazara yakın olmadığı için İstanbul'a geldi, şimdi kendisini dinliyoruz.

Prof. Dr. Haluk Gürgen

Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı

Eskişehir'in efsanevi sanayicisi Sayın ağabeyimiz Savaş Özaydemir'in başkanlığında konuşuyor olmaktan büyük mutluluk duyuyorum. 30 yıl Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak görev yaptım, son sekiz yılım Rektör Yardımcısı olarak geçti. Dolayısıyla benden önceki konuşmacının verdiği rakamların ortaya çıkmasında da emeğim oldu. O nedenle, bu bilgileri böyle bir toplantıda duymaktan büyük mutluluk duydum. Ümit ediyorum, şu anda hizmet verdiğim Bahçeşehir Üniversitesi'nde de aynı katkıları, arkadaşlarımızla birlikte yapacağız.

Bu toplantıda olmaktan da büyük keyif duyduğumu belirtmek istiyorum, çünkü itibar yönetimi ve sosyal sorumluluk konusunu ele alacağım. Şu ana kadar, benden önceki konuşmacılar, işin eğitim kısmını, bir sosyal sorumluluk meselesi olarak ele aldılar ve gerçekten de iyi ettiler çünkü bugünün sanayisinin daha iyi bir noktaya taşınmasının yolu, eğitimden geçiyor. Yalnız ben bir noktaya hem katılıyorum hem de bir parça kuşkularım var. Sanayi-üniversite işbirliği kapsamındaki ilişkinin yönetilme süreçleriyle alakalı olarak tariflerde bazen eksiklikler yapıyoruz. Mesela üniversite hocalarını Tanrı katına yükseltiyoruz, hâşâ öyle bir haddimiz olamaz ama 'ben bilirim-sen bilmezsin' yaklaşımıyla, ilişkinin iletişimsizliğinden kaynaklanan sorunları yaşıyoruz tabii. Ancak üniversitenin ne olduğu, meslek okulunun ne olduğu hususlarıyla alakalı olarak beklentileri de yeniden tarif etmek durumundayız. Bir diğer nokta, üniversitelerin gerçekten sanayilere hizmet edebilmesi değil sadece, memleketin ekonomisine, insanlığın bilgisine katkıda bulunabilmesinin yolu, bilgi üretmesinden, araştırma yapmasından ve bunu paylaşmasından geçiyor. Bu da bir yatırım işidir. Eksiklerimiz var, bundan ötürü yapamıyoruz, demiyorum ama bu birlikte ele alınması gereken bir proje. İkimiz, ayrı dünyaların insanları değiliz, biz aynı alan içerisinde var oluyoruz, o bakımdan ciddi şekilde ve sorumluluklarımızın bilincinde olarak bu konuların üzerinde konuşmakta büyük yarar var. O yüzden, Tanrı

meselesini saklı tutarak, bunun yeniden ele alınması gerektiği konusunun altını çizmek istiyorum.

İtibar meselesi, son yıllarda Türkiye'de de çok konuşulur oldu, açıkçası çok da iyi oluyor, çünkü itibar dediğimiz hadisenin, bir şirketin, bir sanayi kuruluşunun en önemli sermayesi olduğunu anlamamız lazım. İtibarın yönetilmesi de şirketlerin işlerinin başında geliyor çünkü şirket itibarını yitirdiği an, böyle bir problemle karşı karşıya kalıyor ve bu problemin çözümü için harcaması gereken emek, harcaması gereken para ve zaman çok daha fazla oluyor ve belki de ayağa kalkamıyor. Söz gelimi şu aralar - yaşamasaydık daha iyi olacaktı kuşkusuz ama yaşıyoruz - bir kriz dönemindeyiz ve bu kriz döneminde ciddi panikler ortaya çıkıyor. Bu paniklerin, zarar verecek, itibarı zedeleyecek çok önemli uygulamalarına tanık oluyoruz Türkiye'de. Bugün Milliyet gazetesinde, Güneş Sigorta'nın CEO'sunun verdiği bir beyanat vardı, çok hoşuma gitti: "Bugünün Türkiye'sinde, bu koşullarda, en önemli sosyal sorumluluk projesi, çalışanın işinden edilmemesi projesidir." Bunun çözümü bulunabilir. Maliyetlerle ilgili sıkıntıları, vs. anlayabiliriz ama toplu işten çıkartmalar konusunda biraz daha dikkatli olmak gerekiyor. Bunun yarattığı harabiyet, kurumun itibarını daha sonra ayağa kaldırmak açısından çok ciddi sıkıntılar çıkartacaktır. O işçinin çıkartılmasının kazancı, yarın, öbür gün sizin kaybınız olacaktır, hem de fazlasıyla artarak. O bakımdan çok dikkatli hareket etmekte yarar var. Özellikle bu kriz dönemlerinde, krizi yönetmek, bunun iletişimini yapmak, bu konuda itibara dönük sonuçları ortaya çıkartmak, son derece önemlidir. İtibar, iş sonuçlarını doğrudan etkiliyor. Günümüzde, ürün ve hizmetler birbirine daha çok benziyor. Kurumlara rekabet gücü kazandıracak farklılığı kurum itibarı sağlar, yani itibarın somut faydası buradadır.

İtibar, stakeholders dediğimiz sosyal paydaşlarımızın kuruma ilişkin, işletmeye ilişkin algılarının toplamından oluşuyor ve bu algının yönetilmesi de itibar yönetiminin kendisini ortaya çıkartıyor.

Bir zamanlar geçerli olan 'büyük olmak', zaman içinde 'beğenilir olmak' ile yer değiştirmiş durumda, çünkü büyüklük mevcut durumu ve geçmişi yansıtıyor, beğenilir olmaksızın gelecek için bir güven aşılıyor. O bakımdan, beğenilir olmanın nasıl sağlandığı üzerinde biraz durmak istiyorum. Ama öncesinde itibarın sağladığı yararı biraz daha açıklamakta yarar var. Rakiplerine oranla daha yüksek fiyat belirleme imkânı sağlıyor, daha kolay yatırımcı kazanma, finansal piyasalarda kredibilite yükseltme olanağı ve belki de her şeyden daha önemlisi, daha nitelikli işgücüne sahip olma olanağı veriyor. Araştırmalar, kurumsal itibarlarını etkin bir şekilde yöneten şirketlerin" iş sonuçları" açısından, bu konuda yeterli performans göstermeyen şirketler karşısında ciddi avantajları olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıdaki bilgiler Council of PR Firms/USA/2002'den alınmıştır:

Kurumsal İtibara Yatırım Yapan ilk 10 şirket, son 10 şirkete göre: (Fortune Dergisi)

- ✓ Ürün/hizmetlerini müşterilerine 7 kat daha iyi fiyatla satabiliyor.
- ✓ 5 kat daha az stok bulundurabiliyor.
- ✓ Çalışılacak yer olarak 4 kat daha fazla tercih ediliyor.
- ✓ 3 kat daha fazla ortak olarak seçilme şansına sahip olabiliyor.
- ✓ Kriz durumunda ya da itibar zedeleyici bir hatada kendini 1,5 kat daha kolay affettirebiliyor.

Bir kuruluşun finansal göstergelerinde hiçbir değişiklik olmaksızın salt kurumsal itibarı, sermaye piyasasında işlem gören hisse senetlerinin değerini %15 oranında etkileyebilmektedir. Bence bu da altı çizilmesi gereken bir husustur.

- ✓ Kurumsal itibar kalıcıdır. Uzun dönemde kendini yeniden üretir. Bu açıdan çok önemli bir sermayedir.
- ✓ Bir kuruluşun itibarı, sadece kârlılığı ya da başarılarıyla sağlanamaz.
- ✓ Kalıcı bir itibar, kamuoyu önünde yüksek görünürlülük gerektirir ama kiminle, nasıl, ne şekilde, hatta hangi nedenle medya vasıtasıyla kamuoyu önünde görüneceğiniz hususu, ciddi bir profesyonel yaklaşım gerektirir. Ben Türkiye’de bu konuda ciddi hatalar yapıldığını düşünüyorum. Eğer kurumsal kimliğinizle, kendi tariflerinizle ilgili, kim olduğunuzla ve nereye gideceğinizle ilgili net açıklamalarınız yoksa neyi nasıl yapacağınız konusunda da ciddi sorunlar ortaya çıkıyor. Bu, Türkiye’nin yönetimi açısından, Bakanlıkların yönetimi açısından, şirketler açısından, üniversite açısından baktığımızda da böyle. Hatta kişinin itibarının yönetilmesi açısından da farklı değil.
- ✓ Sadece toplumun farkında olduğu kurumların, olumlu ya da olumsuz bir itibarı olabilir. Bir farkındalık yaratmak zorundayız ama bu farkındalığın nasıl olacağı, çok önemli. Bu nedenle itibar yaratmada iletişim önemlidir.

İtibarı nasıl yaratıyoruz? Öncelikle CEO dediğimiz üst düzey yöneticinin işe inanması ve konuya sahiplik göstermesi, dolayısıyla liderlik yapması son derece önemli. Liderin inanmadığı, ucundan tutmadığı, bu manada hiçbir proje – başka projeler de öyle aslında - işe yaramıyor, boşuna kürek çekiliyor. Mesela Türkiye’de toplam kalite çalışmalarıyla ilgili değerlendirmeler yapıldığında, bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşılıyorsa, burada o kurumun bu meseleye ilişkin inançsızlığını, daha da önemlisi liderinin o konudaki inançsızlığını çok büyük harflerle vurgulamak durumundayız. Konuşmamın ikinci başlığını oluşturan sosyal sorumluluk politikaları, bu konunun çok temel ana unsurunu oluşturuyor. Bir diğer gereklilik de, bu çerçevede kurumun itibarının yeniden üretimine doğrudan katkıda bulunabilmeleri için çalışanların da en az üst düzey yönetici kadar kurumun değerlerini, kültürünü, kimliğini benimsemesi gerekiyor.

Sözünü ettiğim Reputation Institute’un kurumsal itibar kriterlerine bakalım. Bu kurumsal itibar kriterleri, kurumsal itibarı ortaya çıkartan tek tek ele alınarak işin nasıl yönetileceği konusunda bize bilgi veren ana unsurlardır. Sanayi kuruluşu için baktığımızda, ürettiği ürün ya da hizmetin niteliği son derece önemli; işimizi iyi yapacağız; yüksek kalitesi olacak; fiyatı rekabetçi olacak; yaratıcı ve yenilikçi olacak ki bu çok önemli; ürününün arkasında duran bir firma olacak ki bu da çok ciddi bir husus. Özellikle son yıllarda, bu inovasyon konusu, itibarın ortaya çıkartılmasında diğer hususların yanı sıra fevkalade önemli bir rol oynuyor.

Benden sonra konuşacak Sayın Munyar, sanıyorum sanayinin medyadaki görüntüsü, imajıyla ilgili konuşacak, herhalde bütün bu maddeleri ele alacak. Bütün bunların değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkacak bir algıdan bahsediyor olacak, dolayısıyla ben de bu şekilde bir temel oluşturmuş oluyorum.

Finansal performansa baktığımızda, rakiplerden üstün olacak, kârlılığı kayıtlı olacak. Burada, düşük riskli yatırım yapan, büyüme potansiyeli gösteren bir kuruluş olup olmadığı önem kazanıyor. Çalışma ortamı açısından baktığımızda, çalışanını ödüllendiren, iyi bir çalışma ortamına ve nitelikli çalışanlara sahip bir kurum olması gerekiyor.

Sosyal sorumluluk burada da karşımıza çıktı. İyi amaçları destekleyen, çevreye ve topluma karşı sorumlu bir kurum olması gerekiyor. Vizyon ve liderlik açısından bakıldığında, pazar fırsatlarını değerlendiren, mükemmel bir liderlikle yönetilen, gelecekle ilgili net bir vizyona sahip olan ve bu vizyonu da bütün kuruma, çalışanlarına benimseten, birlikte hareket edebilme gücünü hayata geçirebilen bir kurum olmalıdır.

Hepsinin üstünde, bütün bunların neticesinde ortaya çıkan duygusal özellikler var. Hayranlık duyulan bir kurum olmak, çok önemli. Bu kriz döneminde toplu adam çıkartarak o hayranlığı sağlamak tabii mümkün değil. Geçmişte, iyi günlerde sağlanan hayranlık da bir günde kırılıveriyor. Bu firmaların ismini vermek istemiyorum ama yakın tarihte yaşadığımız için hepimiz biliyorsunuz. Beğenilen, saygın ve güvenilir olmak gerek.

Kapital Dergisi’nin de itibarla ilgili 18 tane kriteri var:

- 1) Pazarlama ve satış stratejileri
- 2) Hizmet ve ürün kalitesi
- 3) Çalışanların nitelikleri
- 4) Finansal sağlamlık
- 5) Toplumsal sorumluluk
- 6) Yatırımcıya değer katma
- 7) Uluslar arası pazarlara entegrasyon
- 8) Yönetim kalitesi
- 9) Çalışana sunulan sosyal haklar
- 10) Ücret politikası ve seviyesi
- 11) Yönetim ve şirket şeffaflığı
- 12) Çalışanların niteliklerini geliştirme
- 13) Bilgi ve teknoloji yatırımları
- 14) İletişim ve hakla ilişkiler
- 15) Rekabette etik davranma
- 16) Çalışan memnuniyeti
- 17) Yeni ürün geliştirme
- 18) Müşteri memnuniyeti

Bunların içinde sosyal sorumluluğa geldiğimiz zaman, meşhur pazarlama hocamız Philip Kotler'in bir tanesi var: "İsteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür." Michael Hopkins'in de bir tanesi var: "Kurumun kârlılığını koruyarak, belli etik değerler çerçevesinde toplum için sürekli olarak daha yüksek yaşam standartları yaratmaya yönelik çabalar..."

Sosyal sorumluluk, tabii durup dururken ortaya çıkmadı, hiç kimse, hele de Türkiye'de, bu işlere yatırım yapalım düşüncesiyle hareket etmedi. İyiliksever yatırımlar başlığı altında birtakım çalışmalar, Osmanlı döneminden itibaren bu kültürde çok önemli bir yer tutmuştur ama bu manada sosyal sorumluluk meselesi, bazı şartların zorlaması sonucunda ortaya çıktı. Sayın Savaş Bey'in de belirttiği gibi, sosyal çevreye katkı konusunda Türkiye'nin karnesi pek de iyi değildi, iyi birkaç proje sayesinde yeni yeni iyileşiyor.

Tüketiciler, şirketlerin daha iyi birer kurumsal vatandaş olmalarını, buldukları toplumun sosyal refahına katkıda bulunmalarını bekliyorlar. Corporate citizenship dediğimiz kurumsal vatandaşlık kavramı, giderek çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkıyor ve bunun gereğini yerine getiren, yatırımlarını bu anlamda hayata geçiren firmalar da, algıda epeyce önemli bir yere sahip oluyorlar. Sosyal sorumluluk işi artık hayırsever yatırıma olarak görülecek bir iş değil, tamamen bir business olarak görülüyor, dolayısıyla bir zorunluluk. Neden business olarak görülüyor? Çünkü kurumsal itibara doğrudan katkısı var. Eğer kurumsal itibarın rakamlara ilişkin bir yansımından söz ediyorsak, o zaman bunu da, her şey bir tarafa, yapmak zorundayız, çünkü yaşadığımız toplumun refahını yükseltmeden sizin refahınız yükseldiği takdirde, buradaki açık, toplum nezdindeki algıyı olumsuz yönde etkiliyor. Şu anda Amerika'da başlayan, kısa sürede olmasa bile bizim sanki birdenbire olmuş gibi yaklaştığımız bu kriz nedeniyle, özellikle büyük şirketlerin CEO'ları üzerinden özel sektöre yönelik olağanüstü bir negatif algı var.

Bu durum, 1929 bunalımında da ortaya çıkmıştı ve Roosevelt'in New Deal programı içerisinde en önemli noktayı, bu özel sektöre karşı algının yeniden pozitif bir noktaya ulaştırılması tutuyordu. Bu, halkla ilişkilerin kurumsallaşmasının başlangıç noktasıdır. New Deal programında yer alan çalışmalar, halkla ilişkiler işini, günümüzde bildiğimiz anlamda ortaya çıkartmıştır. Benzer durum, yine var. Dünkü gazetelerde bir haber vardı, çok ilgimi çekti, bana bu 1929 bunalımını yeniden hatırlattı. Amerika'da şu 1 aylık süre içerisinde google'da en fazla aranan sözcükler sıralamasında 3. sırada sosyalizm geliyor. 1929'a benzer bir durum ortaya çıktı. O dönemde yapılan filmleri, Elia Kazan'ın yaptığı filmi filan hatırlayacak olursanız, bu fevkalade önemli bir noktadır.

O nedenle, hayat, sadece "ben kazanayım-sen kaybet, ben kendimi koruyayım-sen yok ol" felsefesiyle yürümüyor, işin paradigmatik anlamında değişen çok daha başka şeyler var.

Bu değişen hayatın gereklerini yerine getirmek adına da sanayicimize çok önemli görevler düşüyor. Problemi hep birlikte yaşıyoruz, ceremesini hep birlikte çekeceğiz, o nedenle fedakârlık birlikte olacak.

Daha adil, daha sürdürülebilir, daha yaşanabilir, insani gelişmeye katkı sağlayan bir dünya, sosyal sorumluluk çalışmalarının hedefidir. Eğitim meselesi, o bakımdan çok önemli, çünkü insani kalkınma raporlarına baktığımız vakit, Türkiye'nin karnesi çok düşük ve eğitim, bunun çözümlenmesi açısından da çok önemli bir alan.

Sosyal sorumluluğa önem veren şirketlerin kazancı epeyce fazla oluyor. Son yıllara marka açısından baktığımız vakit, itibara ve sosyal sorumluluğa böylesine önem veren şirketlerle duygusal anlamda ilişkiye geçen tüketicinin ürünlere bağlılığı, ekonomik anlamda hesaplandığında inanılmaz boyutlara ulaşıyor. Bu duygusal bağlılık, bu dokunuş sağlanmadığı takdirde, ne kadar yatırım yaparsanız yapın, markaların ömrüyle ilgili ciddi bir risk alıyorsunuz. Love mark dediğimiz bu konu geçenlerde Marka Konferansı'nda da epeyce bir yer tuttu. Markaya duygusal bağlılığı yaratmanın yolu da, büyük ölçüde bu itibar ve sosyal sorumluluk çalışmalarından geçiyor. Bu nokta çok önemli ve bunu başarmış olan şirketlerin yaptığı çalışmalara birer örnek gözüyle baktığınız vakit de çok şey öğreniyorsunuz. (Şekil 1)



Kurumsal sosyal sorumluluğun sağladığı bazı faydalar şunlardır:

- Şirketlerin gücünü sorumlulukla dengeler.
- Satışlarda, pazar payında ve karlılıkta sürekli artış sağlar.
- Şirketin toplumsal imajını yükseltir.
- Nitelikli çalışanları çekme ve elde tutma olanağı sağlar.
- Yatırımcıların ve mali analiz uzmanlarının şirkete sempatisini ve ilgisini artırır.

Yatırımcı ilişkileri açısından, itibarın yönetilmesi çok ciddi bir meseledir. Yaptığınız işe ilişkin samimiyet düzeyinizin iletişimini iyi bir şekilde yapmanız gerekiyor. Bu konuda yanlış yaptığınız zaman, yapılan işi size kazandıracığı çok fazla bir şey olmuyor. Bu konuda söylenecek çok şey var ama kısaca iyi yönetmek gerekiyor ve yapılan işleri bir krize dönüştürmemekte yarar var.

Bunun için aşağıdaki hususlara bakmak gerek:

- 1) Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, şirket kültürünün bir parçası mı? Yani, bu işleri size yakışan bir şekilde mi yerine getiriyorsunuz?
- 2) Başta lider olmak üzere, buna sahip çıkılmış mı?
- 3) Çalışanlar, bunu kendi işlerinin bir parçası olarak görüyorlar mı?

Bir tarafta sosyal sorumluluk projesi yapılırken diğer tarafta çalışan bundan haberdar değilse, orada ciddi bir samimiyetsizlik algısı ortaya çıkıyor. Hatta o kadar ki, sadece çalışan da değil tedarikçilerin de bu işin içerisine gönüllü olarak katılımının ortaya çıkartılması fevkalade önemli.

Dolayısıyla misyon ve vizyonun önemli bir parçası olarak görülmesi ve bir felsefe olarak benimsenmesi lazım. Ben liderlerin rolünü çok önemsiyorum; bu işlere sahip çıkmadıkları takdirde, çalışanlar ve orta düzey yöneticilerin bu konulara el atması, çok başarılı sonuçlar doğurmuyor.

Savaş M. Özyaydemir

İtibar tabii fevkalade önemlidir. Biliyorsunuz birisi iflas eder, sonra itibarın iadesi söz konusu olur. Bana hepsini başı para gibi gözükyor. Bir yabancı bana, "Paran olmasın, paran olacağına itibarın, dolayısıyla kredin olsun yeter, iş yaparsın" demişti. İtibar parayla oluyor ama itibar da parayı çekiyor. Sizin başta belirttiğiniz tespitleriniz bu nedenle fevkalade yerinde. Sanayi olarak çevre sorumluluğumuz, önce yasal olarak gelişti. Sanayiciler, çevre sorumluluğu olmadan bir tesis yaptıklarında daha sonra kapanacağını gayet iyi biliyorlar. Kurumsal ve sosyal meselede, bence önce kurumsal kültürün oluşması lazım. Sonra, kurumsal sosyal sorumluluğa doğru gidebiliyoruz. Dediğiniz gibi, bu kültürün oluşmasında liderler, samimiyetleri ve kendi ağırlıkları fevkalade önemli rol oynuyor.

Hürriyet Gazetesi'nden Vahap Munyar, hepimizin dışında bir kişi olarak sanayinin imajı ve medya konusunu değerlendirecek sanıyorum.

Vahap Munyar

Hürriyet Gazetesi Ekonomi Servisi Müdürü ve Köşe Yazarı

Son konuşmacı olunca, işim hem zor hem de kolay. Kolay, çünkü son konuşmacı olunca zaman iyice daraldı ve katılımcılar da sınırlarını zorlamaya başladı, dolayısıyla kısa tutmam gerekir. Zor, çünkü çok dolu konuşmalar dinledik, bunların üzerine bir şey eklemek kolay değil. Ancak Haluk Gürgen hocam kurumsal sorumluluk ve itibar üzerine önemli mesajlar vererek işimi oldukça kolaylaştırdı. Benim üzerinde duracağım konu da sanayinin imajı ve medya. Bu konuyu ben şöyle yorumladım: Medya, sanayiye nasıl bakıyor; sanayi, medyanın penceresinden nasıl görünüyor?

Bugünkü durumu anlayabilmek için, dünkü durum ve bugünkü durumu karşılaştıralım. Çok daha fazla geriye gitmeyeceğim, kendi meslek yaşamım çerçevesinde yani son otuz yılı değerlendireceğim. Otuz yıl önce, sanayinin gazetelerdeki imajı, Yeşilçam senaristlerinin gördüğünden çok da farklı değildi. Eski filmlerde, işçiyi sürekli sömüren,

ezen, hiç gereği yokken sık sık işinden kovan kötü bir patron, bir sanayici tipi vardı. Aynı şeyi gazetelerde de görmek mümkündü. O zamanlar, gazetelerdeki ekonomi sayfaları şimdiki kadar dolu ve yaygın değildi, hatta birçok gazetede ekonomi sayfası yoktu sadece ekonomi haberi diyebileceğimiz haberlere ayrılan küçük küçük yerler vardı. 1970'li yıllarda gündem konularının en önemlilerinden bir tanesi, işçi ile işveren arasındaki gerilimlerdi. Durum böyle olunca, gazetelere yansıyan da daha çoğunlukla, işçiyi ezen patronun yaptıkları oluyordu. Aynı şekilde, ekonomi haberi diyebileceğimiz temel haberlerden bazıları, KİT'lerin yaptığı zamlardı çünkü o zaman özel sektör, sanayimiz bugünkü kadar gelişmiş değildi. Ya devalüasyon haberleri ya da – bugün çoğunuza çok garip gelebilir – bir ürüne zam gelmesi manşetlere çıkardı. Arşivleri tararsanız, örneğin cama zam gelmesi gazetelere manşet olmuştur. Daha yakın zamanda peynire yapılan zam, gazeteye yapılan zam, gazetelere manşet olmuştur. Dolayısıyla, medya Yeşilçam senaristi gibi bakıyordu sanayiye.

Zaman içerisinde, özellikle 24 Ocak kararlarından sonra, Türkiye serbest piyasa ekonomisini öğrenmeye başlayınca, hem sanayicimiz, hem bankacımız, hem üniversite hocalarımız hep beraber yaşayarak öğrendik serbest piyasa ekonomisini. Dolayısıyla medyada gazeteciler olarak bizler de, ekonominin bazı ayrıntılarını yaşayarak öğrenmeye başladık. 1985'lere kadar geldiğimizde, ekonomi sayfaları yarım sayfa boyutundaydı. Ben Hürriyet'e 1984'te girdim, ondan önce Tercüman gazetesinde çalışmıştım. Hürriyet gazetesinden örnek verecek olursam, ben girdiğimde ekonomi sayfası yarım sayfa boyutundaydı. Yine dediğim türde haberler vardı ama biraz farklılaşma da görülüyordu, çünkü artık Özal'lı yıllar gündeme gelmişti. Özal dönemiyle beraber, Türk özel sektörünün, Türk sanayicisinin önu biraz daha açılmaya başladı, bu da bize farklı bir habercilik, farklı bir yapı getirmeye başladı. Sonra arkasından borsanın kurulması ve borsa tablolarını yayınlamaya başlamamız geldi.

Bu konuda bir anımı anlatmak istiyorum. 1985 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası kuruldu ve borsada işlem gören hisse senedi tabloları konusunda aramızda tartışıyoruz. O zaman ekonomi müdürümüz, şimdi Vatan gazetesi yazarı olan Necati Doğru'ydu. "Biz bu borsa tablosunu ne yapacağız? Yayınlayalım mı? Haftada bir mi yayınlayalım, ayıklayıp mı yayınlayalım?" diye düşünüyorduk. Daha sonra oturduk tartıştık ve neyse onu yayınlamamız gerektiğine karar verdik, çünkü aksi halde şirket ayırımı yaptığımız düşünülebilirdi. Örneğin daha sonra bazı sağ gazeteler bira üreten şirketlerin isimlerini yayınlamadılar.

Biz topluca yayınlamamız gerektiği konusunda birleştik ve bununla beraber, şirketlere, sanayi kuruluşlarına bakışımız da değişmeye başladı. Daha önce İSO gibi, TÜSİAD gibi, TOBB gibi kurumların sesini sayfalarımızda yansıtırken, bir başka şey düşünmeye başladık. Demek ki bu şirketlerin bir takım küçük hissedarları var, sokaktaki vatandaş bu şirketlerin küçük hissedarları; o zaman bu şirketlerin ne yaptığını, bu

şirketlerle ilgili bilgileri bu sayfalardan duyurmamız, anlatmamız lazım dedik. Bu sayede, insanlar yatırım yaparken ona göre karar verebilecek, tercihlerini yapabileceklerdi. Bu şekilde hem ekonomi sayfalarının yeri genişlemeye başladı hem de konu televizyona da kaymaya başladı. Tabii bu, 1990'larda özel kanalların ortaya çıkışıyla birlikte gerçekleşti.

Gazetelerde ekonomi sayfalarının artmasına neden olan en büyük etkenlerden bir tanesi, Türkiye'nin gelişmesiyle beraber reklam veren sayısının artmasıdır. Reklam verenler, gazetelerde ekonomi sayfalarını tercih etmeye başlayınca, bizim ekonomi sayfalarımızın sayısı da giderek arttı. Önce iki, sonra üç, beş derken bugün Hürriyet gazetesinde bir günde 22 sayfalık ekonomi bölümü rekoruna sahibiz. Reklam sayısı daha az olduğu için, şu sıralar 8 sayfa civarında ama bu sıkıntılı duruma rağmen, 14-16 sayfa yaptığımız dönemler oluyor.

Özetle, bir yandan ekonomi gelişti, bir yandan reklam verenlerin ekonomi sayfalarını tercih etmeye başlamasıyla, ekonomi sayfalarının sayısı artmaya başladı. Bu arada, ekonomi sayfalarını hazırlayan gazeteciler olarak bizim ve birinci sayfaları hazırlayan tepe yönetimin sanayiye bakışımızda önemli değişiklikler oldu. Sanayiye bakışımızda değişiklik yaratan etkenlerden bir tanesi de, Türk basınının, medyasının sahipliğinin değişmesidir. 1990'ların başına kadar, gazetecilik dışında iş yapan medya sahibi yoktu. Simavi ailesini biliyorsunuz; Haldun Simavi, Günaydın gazetesinin sahibiydi, Erol Simavi, Hürriyet gazetesinin sahibiydi. Rahmetli Kemal Ilıcak, Tercüman gazetesinin, Dinç Bilgin ya da Bilgin Ailesi Yeni Asır'ın sahibiydi. Yani, temel işleri gazetecilikti, ne bankacılık, ne turizm, ne sanayi ile ne de bugün bizim patronumuzun yaptığı gibi akaryakıt dağıtımı gibi ya da Çukurova gibi telekomünikasyon benzeri işlerle meşgul değillerdi. Temel işleri, sadece gazete sahipliği idi, dolayısıyla o zaman patron katında çizilen genel çerçeve daha farklıydı, bugün daha farklılaştı, çünkü artık onlar da birer sanayici. 2001 öncesine kadar bir kısmı yaşayabili, yaşayanlar içinse 2-3 yıl öncesine kadar banka sahibi demek mümkün. Bu nedenle, o zaman özellikle haber sayfalarını yaparken, haberleri seçerken patronunuzun da yaptığı işleri dikkate almanız, rakiplerine haksızlık yapmamanız gerekiyor; böyle bir bakış oluşmaya başladı. Ben ekonomi sayfası sorumlusu olduğum için bu taraftan bakıyorum. Dünkü Yeşilçam senaristi bakış tamamıyla gitti, Türk medyasındaki habercilik, haber tarzı, belki sanayicinin penceresinden bakan, sanayiciye ya da işadama çok fazla haksızlık etmeyen bir noktaya gelmeye başladı. Zaman zaman farklılaşabilir, geçmişteki gibi durumlar olabilir ama bu yapı artık çok belirleyici değil. Genel yapıya baktığımızda, bazen çok da fazla alkış tuttuğumuz yönünde eleştiriler de aldığımız olabilir.

Haluk Hocam, kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki sözü çok da güzel söyledi. Belki sonunda söylenecek sözdü, tekrarlamakta yarar var diyorum. Dünya gibi tabii Türkiye de bugünkü krizden etkileniyor. Başbakan başlarda etkilenmediğimizi düşünüyordu, nihayet

etkilenmediğimizi düşünmeye başladı. Bizim sektörümüzde dahil olmak üzere, eleman çıkarmalar kendini göstermeye başladı. Keşke, şimdiki sosyal sorumluluk projelerinde eleman çıkarmama noktasında birleşilebilse ve biz de bunu çok yaygın bir şekilde duyurabilsek. Dikkat ederseniz, ülkemizde eleman çıkarmaların büyük bir bölümü, eğer şirket halka açıksa belli ölçülerde borsaya duyurulmak zorunda, dolayısıyla onları kullanabiliyoruz. Ama halka açık değilse, bunların büyük bölümü, özellikle bizim gibi yaygın medyada çok fazla yer almıyor ya da yayınlanamıyor. Bunu iki tür düşünmek lazım. Birincisi, üzerlerindeki reklam baskısıdır, bunun doğruluk payı vardır ama ben şahsen bizim sayfaları yaparken, şunu da düşünüyorum. Diyelim ki X şirketi işçi çıkardı ve biz bunu duyurduk. O şirketin sahibinin dönüp bize şunu sorma hakkı var: "Senin sahibin de veya patronunda gazetelerden ya da diğer şirketlerden işçi çıkardı. Kendi patronunun çıkardığı işçilerden neden haber vermiyorsun." Dolayısıyla belki kendimizi affettirmek, rahatlatmak için böyle bir denge tutturmaya çalışıyoruz. Tabii dünya şirketleri, büyük şirketlere, bizim şirketlerimize göre daha şeffaf ve bu konuda rahat olabildikleri için, onların bu tür açıklamalarını, bu tür hareketlerini çok daha etkili bir şekilde yayınlama fırsatımız olabiliyor.

Şimdi biraz günümüzden bahsetmek istiyorum. Hem medyanın bakışı hem de özelleştirmeye ilgili bir örnek vereceğim, ondan sonra da Ford Otosan yatırımıyla ilgili bir örnek vermek istiyorum. Hatırlarsanız, geçmişte medya özelleştirmeye tamamen karşıydı. 1997-1988 yıllarında Milliyet gazetesinde çalışıyorum, ekonomi müdürümüz de yine Necati Doğru'ydu. Özal döneminde ilk deneme olarak, Boğaziçi Havacılık adında çok küçük bir şirketin özelleştirilmesi düşünüldü. Biz bir kampanya başlattık, sonunda şirketi kapatmak zorunda kaldılar. Benzer şekilde, eski Tayyare Apartmanları - sonra Ramada Oteli oldu - için, peşkeş çekildikleri düşüncesinden hareketle müthiş kampanyalar yürüttük. Epey karşı çıktık ama sonunda bize rağmen otel yapıldı ve bence gayet de güzel oldu. Gerçi o zamanki sahipleri çalıştıramadı, sonunda başkaları geldi ama sonuçta o bölge çok güzel bir otel kazandı. O zamanki tavra bakın, bir de beraberce bugünkü tavra bakalım. Bugün, herhangi bir özelleştirme olduğunda, en son 3G ya da yeni nesil konusunda lisans satışı oldu, alkış tuttuk. Bakış o günden bugüne çok farklı bir noktaya geldi. Alkış tutmamızın nedeni, bu işleri tamamen devletin yapması gibi pozisyonumuz yok artık, Türkiye büyük bir değişim yaşadı, dolayısıyla medyada bundan etkilenerek farklı bakmaya başladı.

Ford Otosan ve Gölcük'teki araziyle ilgili çok ciddi tartışmalar oldu ama eğer 1970'li yıllardaki medya anlayışı olsaydı, medya kesinlikle tamamen karşısında öldürdü ama medyanın yaygın diyebileceğim bir kesimi, o zamanki Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in "Gerekirse Çankaya'nın bahçesini bile veririm," sözünü destekleyerek bu yatırımın orada yapılması konusunda taraf oldu. Nitekim, orada da çok güzel bir yatırım ortaya çıktı ve Ford Otosan 5-6 yıl üst üste bütün Ford ailesi içerisinde en kârlı şirketlerden biri haline geldi, çok ciddi ihracat yapar oldu, çok ciddi istihdama kapı açar oldu. O zaman,

tartışmalar daha çok arazinin bedava verilmesi üzerine yoğunlaşmıştı ama Koç Grubu ve Ford ortaklığı, hükümetle anlaşma imzalarken bir sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde kendilerine bir bedel yarattılar ve o bölgeye hastane, okullar kazandırdılar. Böylece, kendi şirketlerince bölgeye borçlarını ödemiş oldular.

Geçmişin Yeşilçam patronları noktasından bugünkü duruma geldiğimizde, medyada sanayiye nasıl bakıyoruz, sanayinin bizim gözümüzde imajı nasıl? Haberlerimizden ve çoğumuzun yazılarından anlayacağınız gibi, her ne kadar bugünlerde işçi çıkarmak gündeme gelmiş olsa bile, sonuçta sanayi, medyanın gözünde artık yığınlara iş kapısı açan bir kesim. Ayrıca, Türkiye'nin kalkınmasını sırtlayan, büyümeye çok büyük katkısı olan bir kesim olarak bakıyoruz ve haberlerimizde de o şekilde yansıtıyoruz. Onun dışında, Sayın Başkan, çevre ve sosyal sorumluluk konusunda, Türk sanayinin, Türk iş dünyasının özürlü olduğunu söyleyerek doğrusunu söylemiş oldu ama ben yine de daha iyimser bakayım. Türk sanayicisi, bu konuda geçmişe oranla daha iyileşti, bambaşka bir noktaya geldi. Tabii bunda, AB başta olmak üzere, yeni gelişen kuralların da etkisi çok büyük ama yine de bazı açılımlar yapma çabasında olduklarını görüyoruz ve böyle bakıyoruz.

Haluk hocamın hatırlattığı çağrıyla ben de hatırlatarak sözlerime son vereyim. Keşke yeni bir sosyal sorumluluk projesi olarak, sanayinin işçi çıkarmamak için ne yapılabileceği konusunda bir arayışı olsa ve biz de medya olarak o imajı daha güzel bir imaj olarak yansıtabilsek.

Savaş M. Özaydemir

Sayın Vahap Munyar üstadımıza teşekkür ediyoruz, fevkalade realist beyanlarda bulundular. Tabii eskiden patronları ezen, bir sömürücü olarak gösteren Türk filmleri de vardı, medya da öyleydi. Acaba bizim politikacılarımıza da mı bulaştı bu tutum? Çünkü onlar da malum, seçmene, vitrine, tribüne oynuyorlar. Gazeteyi beş tane sanayici okursa, 500 tane işçi okuyacak. Bugünlerde işçi de ekmek kapısının nerede olduğunun farkına vardı, dolayısıyla karşılıklı anlayışlar geliyor. Şimdi krizden çıkmak için de sanayinin bir miktar altının desteklenmesi gerektiğini veya sanayinin katma değeriyle iyi kötü krizden çıkılabileceğini bütün dünya dile getirdi. Öyle olmasaydı, Avrupalı ve Amerikalı büyük üretim şirketlerine destek vermezdi. Bence üretim devam etmelidir, istihdam devam etmelidir. Buna çare bulmak için, çok değişik ortamlarda hükümetle bu konuşmaları yapıyoruz ama orada da olmayınca pek bir yere gidemiyoruz. Ama itibarla, ama destekle, talebi canlı tutmamız lazım.

OTURUM 2B

Şirket İçi Ortam

- Yönetim, Yönetişim ve Liderlik
- Verimlilik ile Rekabet Gücü
- Tedarik Zincirinin Etkin Yönetimi
- İnovasyon ve Yaratıcı İnsan Kaynağı

Oturum Başkanı

M. Sait Gözüm

Deloitte Türkiye Ortak ve Yönetim Kurulu Üyesi

Konuşmacılar

Lütfi H. Ensari

Yönetim Danışmanları Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. Jörg Ulrich

BSH Ev Aletleri Fabrika Direktörü

Enrico Camerinelli

Celent Bankacılık Grubu Uzman Analisti

Azmi Yarımkaaya

İpek Kağıt İnsan Kaynakları Müdürü

Oturum Başkanı

M. Sait Gözüm

Deloitte Türkiye Ortak ve Yönetim Kurulu Üyesi

1952 yılında İstanbul'da doğdu. Yöneticilik kariyeri boyunca CEO ve Finans, Pazarlama ve Satış, İş Geliştirmeden sorumlu Başkan Yardımcılıkları gibi çok sayıda yöneticilik pozisyonunda bulunmuştur. Deloitte Türkiye'de Yönetim Kurulu Üyesi ve Ortak olan M. Sait Gözüm son olarak Nortel Networks Netaş'ta Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuş ve özellikle kurumsal değişim yönetimi ile iç ve dış pazarlara yönelik pazarlama ve satış aktivitelerinde uzmanlaşmıştır. Nortel Networks Netaş da dahil olmak üzere, çeşitli yerli ve yabancı teknoloji ve pazarlama şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Yönetim Kurulu Üyeliklerinde de bulunan M. Sait Gözüm yöneticilik kariyeri boyunca EFQM, Üstün Kalite ve Üstün Performans ödülleri gibi çok sayıda ödülün kazanılmasında da aktif rol oynamıştır.

Konuşmacılar

Lütfi H. Ensari

Yönetim Danışmanları Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

1943 yılında İstanbul'da doğdu. 1966 yılında Boğaziçi Üniversitesi'nden (Robert Kolej Yüksek Okulu) mezun olan Ensari 1967-2003 yılları arasında DEVA A.Ş.'de Yatırım Bölümünde Uzman, Unilever Bakırköy Margarin Fabrikasında Üretim Yöneticisi, Mako Elektrik Sanayi firmasında Planlama Müdürü, Malzeme Müdürü, Mali-İdari-Ticari Genel Müdür Yardımcısı, İDEA Eğitim ve Danışmanlık'da Genel Müdür Yardımcısı görevlerinde bulunmuştur. 2004 yılından bu yana Yönetişim Yönetim Danışmanlık Şirketinin Kurucu Ortağı ve Yöneticisi olarak stratejik yönetim danışmanlığı yapmaktadır. Halen Yönetim Danışmanları (YDD) ve Bozcaada Derneklerinin Yönetim Kurulu Başkanlığı ile KalDer Yönetim Kurulu Üyelikleri görevlerini sürdürmektedir. 1994-2006 yılları arasında TAYSAD (Taşıt Yan Sanayi Derneği) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı ve Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. 2005-2007 yıllarında Boğaziçi Üniversitesinde Stratejik Yönetim dersi vermiştir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

Dr. Jörg Ulrich

BSH Ev Aletleri Fabrika Direktörü

1967 yılında Aachen, Almanya'da doğdu. Münih Teknik Üniversitesi'nde Fizik ve Makine Mühendisliği alanında lisans ve yüksek lisansını tamamlamış, Makine Mühendisliği alanında doktora yapmıştır. Siemens AG Münih, BSH İspanya ve BSH Almanya'da üretim ve geliştirme alanlarında çeşitli yönetim pozisyonlarında bulunmuştur. 2006 yılından itibaren Çerkezköy'deki yeni BSH Bulaşık Makinesi Fabrikası Direktörü olarak görevini sürdürmektedir. 2005-2006 yıllarında fabrikanın kuruluşundan sorumlu olan Dr. Ulrich, fabrikanın üretime geçtiği 2006 Eylül ayından itibaren üretim kapasitesini bugünkü yılda 800.000 bulaşık makinesine çıkartmıştır.

Enrico Camerinelli

Celent Bankacılık Grubu Uzman Analisti

1962 yılında Ravenna İtalya'da doğdu. Avrupa'da faaliyet gösteren Celent Bankacılık Grubu'nda "Perakende ve Ticari Bankacılık" alanında Uzman Analist olarak görev yürütmektedir. Avrupa Tek Ödeme Alanı ve Finansal Tedarik Zinciri konularında araştırmaları bulunmaktadır. Çalışma hayatının başında sanayi sektöründe Tedarik Zinciri ve Fabrika Müdürlüğü yapmıştır. J.D. Edwards'da Satış Öncesi Pazarlama Yöneticiliği görevlerinde bulunmuştur. Bir araştırma şirketi olan META Grup'da Kurumsal Uygulamalar departmanında Başkan Yardımcısı olarak görev almıştır. Camerinelli, Celent'e katılmadan önce Tedarik Zinciri Konsey'i ve Kısıtlar Teorisinin Uluslararası Sertifika Organizasyonu'nda bağımsız analist ve danışman olarak görev almıştır.

Azmi Yarımkaaya

İpek Kağıt İnsan Kaynakları Müdürü

1952 yılında Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladıktan sonra 1978 yılında ODTÜ Kimya Bölümü'nden mezun olmuştur. Çalışma hayatına Kimsan A.Ş.'de İşletme Mühendisi olarak başlamış, 1978-1989 yılları arasında AKSA Akrilik Kimya A.Ş.'de değişik yönetim kademelerinde bulunmuştur. 1990-1991 yıllarında su-buhar sistemleri, çevre ve korozyon konularında danışman olarak çalışmıştır. 2000-2002 yılları arasında gönüllü yönetici olarak KalDer'de Genel Sekreterlik görevini yürütmenin yanı sıra eğitmenlik, yurt içi ve dışı değerlendiricilik görevlerini de üstlenmiştir. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu Üyesi olan Yarımkaaya halen Eczacıbaşı Topluluğunda İnsan Kaynakları Müdürü ve Topluluk İnovasyon Yürütme Kurulu üyesi olarak görevini sürdürmektedir.

M. Sait Gözüm

Deloitte Türkiye Ortak ve Yönetim Kurulu Üyesi

Oturumumuzun başlığı, Sürdürülebilir Rekabet Gücü ve Sanayi İçin Uygun Ortam, özellikle de Şirket İçi Ortam. Ülkemizin rekabet konusunda heyecan verici bir geçmiş ve umut vaat eden bir geleceği var. Ancak rekabet ederken, bilhassa dünya üzerindeki tüm rakiplerimize baktığımızda, rekabetin herkesin aklında olduğunu da unutmamız lazım. Genellikle rekabet edebilir olmanın, her zaman mükemmel ve özgün bir fikirle başladığını zannederiz, düşünürüz. Bu, belki bir ölçüde doğru ama hayat esasen biraz daha basit. Rekabet edebilen şirketlerin başarısı genellikle titiz yönetim süreçleri gibi temel unsurlarda yatar. Bugünkü gündemimizin konusu da, zaten bu fikirlerin ötesinde, süreçlerden özellikle yönetim, yönetişim ve liderlik. Bunun yanında verimlilik ve rekabet gücüne, tedarik zincirinin etkin yönetimine, inovasyon ve insan kaynağına değineceğiz.

Sayın Ensari, bizlere yönetim, yönetişim ve liderlik konusunda bilgileri paylaşacak.

Lütfi H. Ensari

Yönetim Danışmanları Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Üzerlerinde yüzlerce, binlerce araştırma yapılmış, kitap yazılmış, neresinden baksak belki bir gün, bir hafta, bir ay tartışacağımız konuyu 15 dakika içinde anlatmaya çalışacağım. Aslında konuyu ben seçmedim, oturumlar yapılandırılmıştı, bana da bu konuyu anlatmam söylendi. Zaman darlığı nedeniyle, bilinen şeyleri tekrar etmekten kaçınmaya çalışacağım. Sunumda İngilizce sözcüklerle de karşılaşacaksınız, dolayısıyla karşılıklarını burada vermeye çalıştım. Birtakım kelimelerin kökenlerinin nereden geldiğini anlamak, arkasındakini anlamak bakımından önemli olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla her bir kavramı işlerken, birçok kelimenin Türkçe karşılığı yeni bulunduğu için, geçen kelimenin yabancı dildeki karşılıklarının kökenlerine gideceğim.

Birinci konumuz yönetim yani management. Management konusunda, eğer Latinceye kadar gidersek, Latince manus, el demek, İtalyanca maneggiare, yönetmek demek ama bu kelime ilk çıktığında daha çok atı yönetmek anlamında kullanılıyordu. Fransızcada ilk ortaya çıkışındaki kelime farklı (mesnagement), daha sonra ménagement kelimesi geliyor. Bilirsiniz at yarışlarında maneje denir. Dolayısıyla temelinde elinizde bir güç var, bir kaynak var, bunu yönetiyorsunuz, çeşitli koşullarda ustaca kullanmaya çalışıyorsunuz.

Yönetimle ilgili en eski tanım, işleri insanlara, insanlarla yaptırabilme sanatı şeklindedir. Ama yönetimi, fonksiyonel olarak da tanımlayabiliriz. Bu anlamda yönetim, organizasyon hedeflerine planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol ile etkili ve verimli bir biçimde erişmektir. Yönetimin bunu destekleyen diğer işlevleri de karar alma, insan yönetimi ve iletişimidir. Bunu en eski tanımlarından hareketle Marie Parker Fayette ve Henry Taylor'dan ilettim. Tanımlaması biraz zor o nedenle birçok kitapta mizahi bir tanımla "yönetim, yöneticinin yaptığı iştir," diyorlar. Tabii bu da bir tanım.

Yöneticinin tanımıysa şöyledir: Örgütteki diğerlerinin çalışmalarının ve performanslarının başarılı olmasına doğrudan destek verir ve yardımcı olur. Yöneticiler, hedeflere erişmek üzere organizasyonlarına yön verir, rehberlik yapar ve kaynaklarının nasıl kullanılacağına karar verir.

Yönetim dediğimizde bazı paradigmlar görüşümüzü saptırıyor. Yönetim deyince hep iş yönetimini düşünüyoruz. Hatta yönetim eğitimi veren birtakım üniversitelerin adı da öyle; Harvard Business School diyoruz mesela. Ama bunun karşılığı da var, mesela Yale School of Management deniyor. Bu konuya kamu yönetimi, sivil toplum kuruluşlarının yönetimi şeklinde daha geniş bakmamız da gerekir.

Yönetici nedir, liderlik nedir şeklinde de bir kavram karmaşası olabiliyor. Bence yarına baktığımızda bu da bir paradigma, bunu da ortadan kaldırmamız lazım. Bu hususu, konuşmanın sonunda vurgulamaya çalışacağım ama o karşılaştırmanın içinde adlandırılan yönlerinden bir tanesi, aslında olumsuz bir bakış açıdır. "Yönetici, işleri doğru yapan kişidir," denir ama söylediğim gibi gerekli olan ayrılık değil bütünsellik olmalıdır. 21. yüzyılın gerektirdiği yönetim anlayışı da katı bir komuta zinciri içerisinde olmayan, hiyerarşik basamakları az, katılımcı, işbirlikçi bir yönetim yaklaşımıdır.

Yönetişim, aynı mantıkla hareket edersek, Yunancaya kadar gidebiliriz. Yunanca kybernan kelimesi, kumanda etmek, özellikle de bir gemiyi yönlendirmek, yönetmektir. Latincesi de gubarnare diye geçiyor. Ama Romalılar aynı anlamıyla Latinceye taşımışlar. Daha sonra Manş Denizi'nden geçerek İngiltere'ye gidiyor ve eski İngilizcesi de governor, kılavuz kaptan, pilot olarak geçiyor. Fransızca gouvernail de geminin dümeni anlamına geliyor. Bu nedenle de köken enteresan. Bir tarafta atı yönetmek, diğer tarafta gemiyi yönetmek dediğimizde, Konfüçyus'a kadar da gidebiliriz: "Nereye gideceğini bilmeyen yelkenliye hiçbir rüzgâr yardım edemez." Stratejik bir bakış açısı ve sanki daha uzun bir bakış açısı var gibi ve daha güçlü gibi. Esasında yönetişim kelimesi yeni bir kelime ama kökeni govern ve biz hükümet etmek karşılığını koyduk. Güçten, iktidardan geliyor, hükümet iktidar yönetiyor, icraat yapıyor. Bu devletin iktidarı olabilir ya da aynı şekilde bir kurumun tepe yönetimi, gücü olabilir. Dolayısıyla temelinde güç ve iktidar var.

Tabii bunun en baskın, en kötü örneği, Firavun'dur. Firavun piramidin tepesinde oturuyor, keyfine bakıyor, aşağıda kademe kademe herkes çalışıyor. Ama biz, yönetişimi bugünkü anlamına ve sonunda iyi yönetişime getireceğiz. Bugün hiyerarşik kademenin çok olduğu organizasyonlarda da benzeri bir görüntü var.

Yönetişimi bugünkü anlamıyla genel olarak tanımlarsak ve kökenden gelen anlamıyla tamamlarsak, en basit ve en yalın şekliyle yönetişim karar alma ve alınan kararları uygulama sürecidir. Yönetişim, tepe yöneticilerin sorumluluk ve yetkilerini nasıl kullandıkları, aktif ve kaynaklarıyla onlara güvenenlere (yönetim gücünü onlara devredenlere – vatandaş, küçük hisseli ortak) karşı hesap

verebilirlikleri ile ilgilidir. Böyle genel bir tanım yaparsak, bu kamu kurumları için de, özel sektör kuruluşları için de, STK'lar için de ve hatta bireysel aile yönetimi için de geçerli olabilir.

Yönetişim, bu karar alma ve kararları uygulama sürecinin yanı sıra aynı zamanda sahip olunan gücün nasıl kullanılacağını belirleyen kurumlar, süreçleri, gelenekler, güce sahip olmayan kararlara nasıl katıldıklarını da kapsamaktadır. Buradan iyi yönetişime geçsek, en yalın ve kısa şekliyle, gücün sahip olanlar tarafından etkili, dürüst, şeffaf, hesap verilebilirlik anlayışıyla adil kullanılmasıdır. İyi yönetişimin temel ilkeleri şunlardır: eşitlik ve aidiyet, şeffaflık, kurallara uygunluk, hesap verilebilirlik, katılımcılık, duyarlılık (paydaşlara zamanında karşılık verebilmek, hızlı yanıt verebilmek), uzlaşım odaklılık, verimlilik ve etkililiktir. Daha özet bir deyimle –benim yaptığım bir tanımdır –, iyi yönetişim, hâkim gücün doğru kullanımıdır.

Hepinizin bildiği gibi, biraz önce örnek verdiğimiz piramitle karşılaştırsak, yeni yönetişim yaklaşımı ters piramittir. Hiyerarşik kademeleri azaltılmış, basık piramittir. Yetkelendirmeyi (empowerment), yani aşağı kademelikleri, karar alma mekanizmasını hızlandırmak üzere bilgiyle ve araç-gereçle donatmak olarak tanımlayabiliriz. (Şekil 1)



Liderlik dediğimizde, leadership kelimesiyle Antik Yunan'a ve Roma'ya gidemiyoruz. Eski İngilizcede, seyahat etmek, birisini bir yere götürmek anlamını taşıyan lithan'ın etken hali laeden ile karşılaşıyoruz. Biraz gelişmiş Ortaçağ İngilizcesinde leden olmuş, günümüz İngilizcesinde de lead olmuştur. Bunun Latince eşdeğerine bakarsak, bugün kullandığımız duk (duc), rektor (rector) kelimeleri, liderliğin altında yer alıyor. Bunlar da bir yerde yine rehberlik eden, yön gösteren, bir yerden bir yere götürmeyi sağlayan bir tanımlı gündeme getiriyor.

Liderlik konusunda birçok tanım var. Burada yönetim ve yönetişimdeki gibi çok kısa seçemedim, birkaç tane okuyacağım:

- ✓ Bir kişinin ortak bir işin yapılabilmesi için başkalarının yardım ve desteğini alabilmesini sağlayan sosyal etkileme sürecidir.
- ✓ Liderlik, olağanüstü bir şeyin gerçekleştirilebilmesine katkı sağlamak üzere, insanlara başka seçeneği olmayan bir yolun yaratılmasıdır.
- ✓ Astları, görevlerini gayretle ve güvenle yapmaya yöneltme sanatıdır.

Bu tanımlar kapsamında lideri tarif edebiliriz. Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağılık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişi olarak tanımlanabilir. Liderlerin nasıl davranması gerektiğinin en kısa ve en yalın tanımını, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM) Mükemmellik Modeli'ndeki liderlik kriterinde bulabiliriz: Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirir ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırır; kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirir ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler (örnek model olma); değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlar; gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilir ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

Bütün bunları bir tarafa bırakırsak, yönetim ve yönetişim için tanımladığımız şekilde liderlik ve lideri de tanımlayabiliriz. Buna göre, liderler, doğru işleri yaparlar. Hatta bu anlamda çok fazla karşılaştığımız tanımlardan biri de şudur: Lider, bir seyahate gideceksek bileti keser yani nereye gideceğimizi belirler, yönetici de otobüsü kullanır.

Ama bu paradigmayı değiştirmemiz lazım. Ben bu çalışma ışığında, bu üç başlığı bir arada tetkik ettiğimiz bu çalışma içinde, son söz olarak bir değerlendirme yapıyorum ve bir öneri getiriyorum. Ülkemizin rekabet gücünü yukarıya çekebilmek için ve tabii ki kriz dönemlerini de rahatlıkla atlatabilmek için iyi yönetişim anlayış ve yaklaşımını devletten bireye kadar taviz vermeden benimsememiz, bir yaşam biçimine dönüştürmemiz gerekiyor. Buna ek olarak, ne işlerini doğru yapanları ne de doğru işleri yapanları, bunun içinde bu işleri yönetirken tek başına istemiyoruz. Bizim, doğru işleri doğru yapabilecek, sahip oldukları hâkim güçlerini doğru icraatlarda kullanabilecek yönetici liderlere, kamuda, özel sektörde ve her düzeyde ihtiyacımız var. Başka çıkış yolu yok. İyi yönetişim, ancak iyi yönetici liderlerle başarılacaktır.

M. Sait Gözüm

Evet, rekabet gücümüzü artırabilmek için hem kamu hem de özel sektörde iyi yönetişim, şeffaflık, adillik yani hâkim gücün doğru kullanılması temasının özellikle altını çizdiniz.

İkinci tur için ben sizden şimdiden devlet yönetiminde yönetim ve şirket yönetiminde yönetim arasındaki benzerliği işlemenizi rica edeceğim.

İkinci konuşmacımız Jörg Ulrich, verimlilik ve rekabet gücü hakkında bilgi verecek.

Dr. Jörg Ulrich

BSH Ev Aletleri Fabrika Direktörü

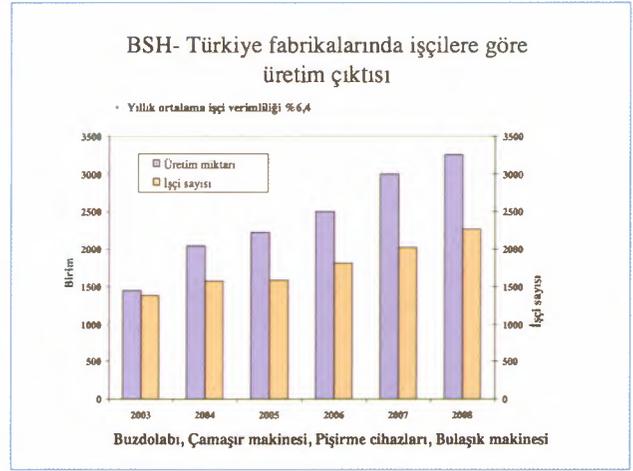
Konuşmamda verimlilik ve rekabet gücünden bahsedeceğim. Özellikle şu anda içinden geçtiğimiz ve önümüzdeki yıllarda da geçmek durumunda olacağımız süreçte, tabii ki verimlilik en önemli konu olacaktır. Bizim firmamız Bosch-Siemens'in piyasa trendlerini göstermeye çalışacağım. Birkaç aydır bir trend içindeyiz ve bunun devam edeceğini düşünüyoruz. Bu nedenle gelecekte, rekabet gücü adına sürekli verimliliğe sahip olmak zorunda olacağız. Son yıllar içerisinde rekabet gücüne ilişkin bütüncül bir yaklaşım geliştirildi, ben sizlere bunu anlatmaya, verimliliğin artırılması için başarının anahtar faktörlerini de ele almaya çalışacağım.

Bosch-Siemens, bildiğiniz gibi iyi ev aletleri üretmek üzere Almanya'da kurulmuş olan bir grup. Avrupa'da birinci, dünyada çapında da üçüncü sıradayız. 14 ülkede 43 tane fabrikamız var. 44 ülkede 70 şirketimiz var.

Türkiye'de de çok başarılı çalışıyoruz; ciromuz 1 milyon Avro'nun üzerine çıktı; 3.000'in üzerinde çalışanimiz var. Türkiye'deki pazara geçmişte de olduğu gibi katkıda bulunuyoruz. Önümüzdeki yıllarda da böyle olmasını bekliyoruz. Üretimimizin %50'sinden fazlası ihracata gidiyor. Temelde, güney Avrupa ülkelerine ihracatımız var, İstanbul merkezimiz ve Çerkezköy'de de bir üretim tesisimiz bulunuyor. Çerkezköy'deki bu fabrikamız 450.000m²'lik bir arazi üzerine kurulu olup burada ev aletleri üretiyoruz: ocak, buzdolabı, bulaşık makinesi ve çamaşır makinesi. Geçtiğimiz yıl içerisinde 3 milyonun üzerinde üretim yapıldı. Bizim planımız, gelecek yıl bu üretimi artırmak.

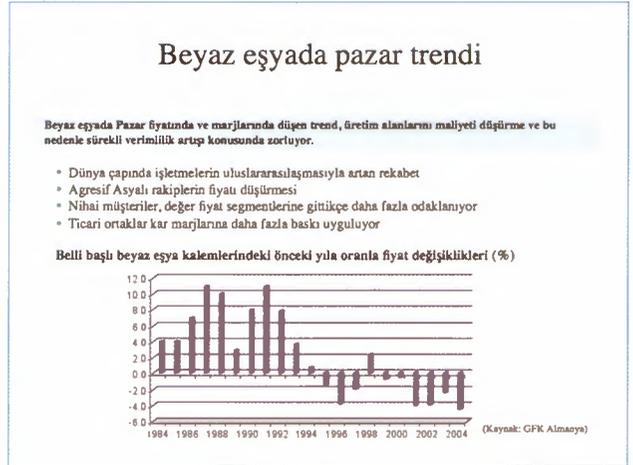
Bizim firmamız aslında Türkiye'ye üretim noktası olarak odaklanıyor. Burası, Siemens'in dünya çapındaki en büyük noktası ve bütün ülkeler arasındaki en özellikli üretim merkezi. İşgücü maliyetinin çok düşük olmaması, iyi bir altyapının olması, aynı zamanda Türkiye'de yüksek bir verimlilik sağlıyor olmamız ve geçtiğimiz 10 yıl içerisinde verimliliğin her yıl artıyor olması, önemli faktörlerdir.

Bizim girişim sürecimize bakacak olursak, 2003'te 1,5 milyon birim üretirken, son beş yıl içerisinde 3 milyon birimin üzerine çıktık. (Şekil 1)



Bu, aslında, %125'lik bir artıştır. Aynı zamanda bu süreç içinde işgücümüzü sadece %65 oranında artırdık, demek ki yılda ortalama verimlilik kabaca %6,4'tür. Grafikteki hem mavi hem de kırmızı çubuklarda bu şekilde oldu. Bu, diğer üretim alanlarında sağlayamadığımız bir verimlilik. Almanya'daki yönetimimiz, gelecek yıl %10 oranında bir artış bekliyor fakat yeni koşullara göre bunu bile yakalamakta zorlanabiliriz.

Peki, yüksek verimliliği yakalamak neden o kadar önemli? Bu grafikte, pazar fiyatları ortalama olarak alınmıştır. (Şekil 2)



Ortalama trende baktığımız zaman, mesela Almanya'da 1980'lerin sonunda, 1990'ların başında çok iyi dönemler geçirildi. 1990'ların başından bu yana aslında pazar fiyatları aşağıya doğru inme trendi gösteriyor. Bu, bildiğimiz bir durum. Bizim eskiden daha tutucu olan sektörümüz, işletmelerin uluslararası hale gelmesiyle rekabetin arttığı yeni bir sektör oldu. Fiyatları düşürme, Asya'daki rakiplerimiz tarafından çok önemli bir politika halinde uygulanıyor. Aynı zamanda nihai kullanıcılar, ürün üzerinde değil, gittikçe artan bir şekilde değer fiyat üzerinde duruyor. Sürekli olarak maliyetimizi azaltmak ve bir yandan da verimliliğimizi artırmak mecburiyetinde kalıyoruz.

Bence asıl sorun, pek çok fiyat etkeninin de aynı yönde gitmeye başlaması. Geçtiğimiz yıllarda, rekabette hayatta kalabilmek için sürekli verimlilik önemli hale geldi.

Elektrik fiyatları, işgücü fiyatları artıyor. Türkiye’de de bu sorun ortaya çıkıyor. Burada sadece Almanya’daki, İspanya’daki, İtalya’daki üretim noktalarıyla değil Polonya, Romanya, ve Bulgaristan ile de rekabet etmek durumunda kalıyoruz. Mavi yakalılarda da, beyaz yakalılarda da çok fazla maliyet artışı söz konusu; örneğin Türkiye’deki beyaz yakalıların maliyeti, Polonya’nın iki katı. O nedenle verimliliğimiz artırırken rekabetçi olmak zorundayız ve özellikle Bulgaristan, Polonya gibi ülkelerle de rekabet edebilmeliyiz.

Fabrikalar, üretim noktaları verimliliği tabii ki yıllardır dikkate alıyorlar ama son yıllarda değişen bazı faktörler var. (Şekil 3)

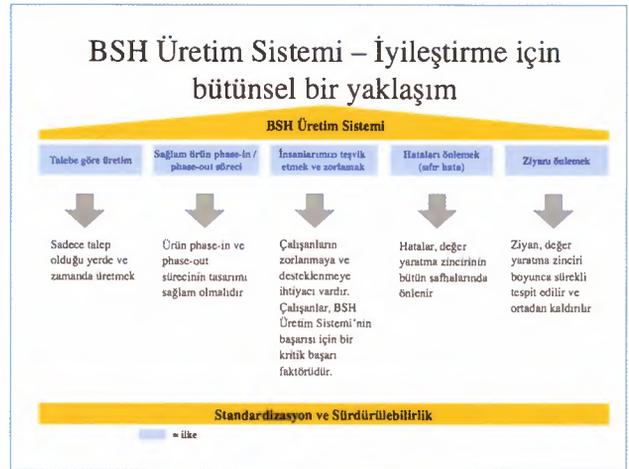


Burada sadece üretim üzerinde duramayız çünkü geçmişte verimliliğe baktığımız zaman, “mavi yakalıların üzerinde durun, üretim süreçlerinizi geliştirin, yeter,” deniyordu. Fakat artık her şeyin değiştirilmesi gerekiyor. Özellikle ev aletleri sektörüne tipik bir dağılıma baktığımız zaman, direkt işgücü maliyeti, toplam maliyetin sadece %5’ini oluşturuyor ve bu %5’te ne kadar tasarruf edebilirsiniz ki. İndirekt işgücü maliyeti, direkt işgücü maliyetiyle neredeyse aynı oranda. Malzeme maliyetleri büyük bir yüzdeyi oluşturuyor ve verimliliği artırırken bunu da düşünmemiz gerekli. Mesela tedarikçilerimizden de verimliliklerini sürekli olarak artırmalarını bekliyoruz. Lojistik zinciri içerisinde de verimliliğin artırılması gerekiyor. Sürecin iyileştirilmesi, verimliliği sağlayabilmek açısından çok önemli bir konu. Yatırım da artık büyük önem taşıyor, geçmişte pek çok firma baştan yatırım yapar ve yatırım konusu kapanırdı fakat artık çok akıllıca ve yalın yatırımlara gidilmesi gerekiyor. Yatırımların artık kısa sürede geri dönüşü olması bekleniyor. Geçmişte 36 aylık bir geri ödeme süresinden bahsederken, artık neredeyse 12 ay, hatta 8 aydan bahsediyoruz. 8 ayın altında değilse, “Acaba yatırım yapmaya değer mi?” diyoruz. Verimlilik, üretim ve özellikle mavi yakalı süreçlerinden çıktı, artık gerçekçi bir süreç olmalı ve bütün birimleri kapsayacak şekilde düzenlenmeli.

Bütün bu konuya verdiğimiz karşılık, üretim sistemimiz. Bizim üretim sistemimiz, sizin düşündüğünüz ve kırk yıl önce başlattıklarınızdan farklı olmayabilir ama üretim sistemi, verimliliğin artışı sağlanabilmek için bütün

üretim zincirini kapsayacak bütüncül bir yaklaşımla oluşturulmalıdır. Üretim sistemi, temelde yönetimin bir konusudur, bu sistemi yönetim iteklemelidir. Beyaz yakalılar bunu uygulamalı, mavi yakalılar da üretim süreci içerisinde bunu anlamalıdır. Üretim sistemi, firma içerisinde herkesin sorumluluğudur, sadece birkaç kişinin sorumluluğu olarak kalmamalı, üretim zincirindeki bütün süreçleri kapsamalıdır; bize, verimliliği artıracak araçları ve yöntemleri sunmalı ve şirketin kurumsal felsefesinin parçası olmalıdır. Dolayısıyla her bir çalışan tarafından benimsenecek bir süreç olmalıdır.

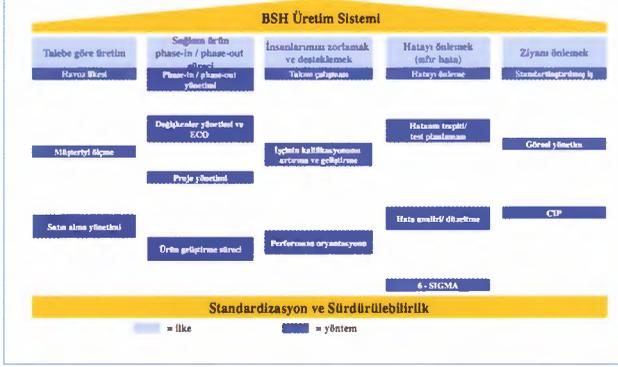
Peki, biz bunu kendi firmamızda nasıl yapıyoruz? (Şekil 4)



Öncelikle, tüm dünyadaki fabrikalarımızda uygulanmak üzere yeni bir üretim sistemi oluşturduk. Burada bütün ilkeleri de birleştirmeye çalıştık. Öncelikle talebe dayalı üretim yapıyoruz. Çok basit gelebilir ama artık önümüzdeki yıl oluşacak bulaşık makinesi talebini tam olarak bilemiyoruz, bu nedenle sadece gelen talebe göre üretim yapmak önem kazanıyor. Üretimde kullanılacak malzeme de buna göre ayarlanmalıdır. İkinci önemli konu, sağlam bir phase-in, phase-out sürecinin olmasıdır. Burada pazardaki süreçlere bakmalı, yeni bazı adımlar atmalıyız. Projeler acaba nasıl uygulanıyor, zamanında gerçekleştirilebiliyor mu? Geçtiğimiz yıllarda, iyileştirme dediğimiz zaman hepimiz için zorlayıcı olabiliyordu. Bir ülkeyi verimli, kârlı tutacak kişiler, aslında çalışanlarımızdır. Onun için mavi yakalıların yanında beyaz yakalılara da mutlaka odaklanmalıyız diye düşünüyorum. Aynı zamanda, sıfır hatayla üretim yapılması büyük önem taşıyor. Bu, tabii hiç yapamadığımız bir şey olarak görülmeyle birlikte elimizden gelen çabayı göstermeliyiz. Burada temel olan, ilkeyi belirlemek ama bu ilkeyi gerçekleştirmek zor olabilir. İsrافی önlemek de üretim sistemimizin bir parçası ve bunu değer yaratma zincirinin her aşamasında yapmaya çalışıyoruz. Bu ilkeler için yöntemler geliştirdik.

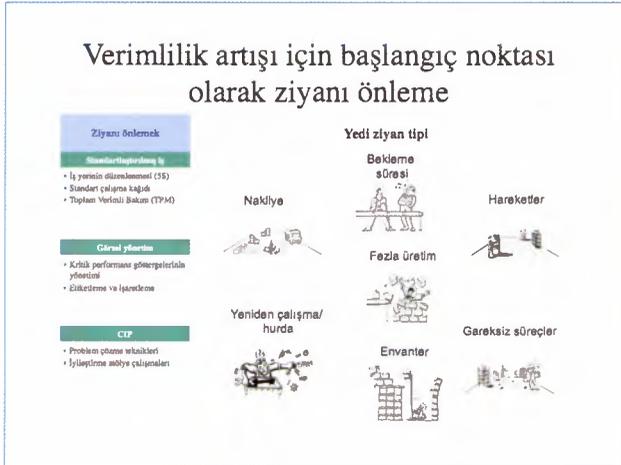
(Şekil 5)

BSH Üretim Sistemi – İyileştirme için bütünsel bir yaklaşım



Talebe göre üretim için, üretim tesisinde bir havuz yöntemiyle çalışmak gerekiyor. Bunun için yüksek malzeme stoku bulundurmamak ve sadece talep edileni üretmek lazım. Bugün hem yarı mamul hem de bitmiş ürünlerde bu yaklaşımı izliyoruz. Hataları önlemek konusu da çok önemli, bunun için çeşitli yöntemler var ve burada özellikle hataların üretimin başlangıcında ortadan kaldırılması hedefleniyor. Tedarikçilerimiz bazen bize üretim sistemimizi kendi firmalarına nasıl götürebileceklerini soruyorlar. Bu kolay bir iş değil. Bugün bir tedarik geliştirme sistemimiz var. Bunun aynı zamanda tedarikçiler tarafından da uygulanmasını ve her iki taraf için de fayda sağlamasını hedefliyoruz. Tabii bunu uygulamaya hemen başlamamız gerekiyor. En doğru tercih, en önemli faydayı sağlayacağımız ve başlamanın en kolay olduğu alandan başlamak.

Bu şekilde ziyandan kurtulmak da söz konusu olabilir. (Şekil 6)



Özellikle zaman ve parayı israf etmek çok önemli. Aşırı üretim de çok önemli bir konu. Gereksiz bazı süreçlerin olması da bir ziyan tipidir ve sadece üretimde değil, bütün departmanlarda geçerli. Çok fazla para ve zaman ziyarı olduğunu düşünüyorum. Gereksiz şeylere vakit ve para harcıyor. Bu konuda bize yardımcı olabilecek, standart operasyonlar ve bazı belgelerin kullanılması gibi çok önemli araçlar var. Görsel yönetim hem ziyarın önlenmesine hem de kaliteye katkıda bulunuyor. Görsel yönetim olmadan, verimliliğe herhangi bir şekilde katkıda

bulunmanız büyük önem taşıyor. Kritik performans göstergelerinin yönetilmesi, bugün hepimizin modern üretim noktalarında kullanmamız gereken bir süreç. Sürekli iyileştirme süreçleri, her gün, her dakika uygulanmalıdır. Böylelikle verimliliği artırmak ve rekabetçi olmak mümkün olabilir.

Özetle, rekabet gücünün artırılması için daha agresif olmak gerekiyor. Bu da, özellikle üretim noktalarında maliyetlerin artması gibi zorluklara yol açabiliyor. Artan rekabet ve azalan piyasa fiyatları üretim maliyetlerini zorluyor. Herkes bunun farkında ama asıl mesele, bu soruna nasıl cevap bulacağımız. Bence doğru cevap, sürdürülebilir verimliliğin artırılabilmesi için bütün alanlarda bunun hedeflenmesidir, çünkü sadece üretim üzerinde odaklanmak artık yeterli değil. Merkez, genel giderler, lojistik, yatırım gibi konular üzerinde de aynı şekilde durulması gerekiyor, ancak o zaman gelecekteki rekabet gücünüzü garanti altına alabilirsiniz. Bence bu süreçleri üstlenebilmek, verimliliği sürekli olarak artırabilmek için bütüncül ve standart bir üretim sistemine ihtiyaç var. Üretimde bireysel çözümler yerine global standartlar benimsenmelidir. Bu sistem bütüncül ve standart olmalı, bütün üretim sistemimizi kapsayacak şekilde düzenlenmelidir.

M. Sait Gözüm

Sayın Ulrich, bütüncül bir yaklaşımın önemini belirtti. Özellikle Türkiye'deki tesislerindeki verimlilik artışının da çok çarpıcı olduğunu görüyoruz, kendilerini kutluyoruz. Bosch-Siemens'in farklı yerlerdeki fabrikalarında da tüm bunlar konuşuluyor. Kendinizi diğer ülkelerdeki tesislere göre veya rakiplerinize göre nasıl daha rekabetçi yapılabiliyorsunuz? İnsan faktörünün, eğitimin ve diğer faktörlerin çok önemli olduğunu tahmin ediyorum. Belki ikinci turda bize biraz bunlardan bahsedersiniz.

Üçüncü konuşmacımız Enrico Camerinelli, bize tedarik zincirinin etkin yönetiminden bahsedecek. Sayın Ulrich'in konuşmasında da bu konunun altı çizilmişti. Bu konuyu bir uzmandan da dinleyelim.

Enrico Camerinelli

Celent Bankacılık Grubu Uzman Analisti

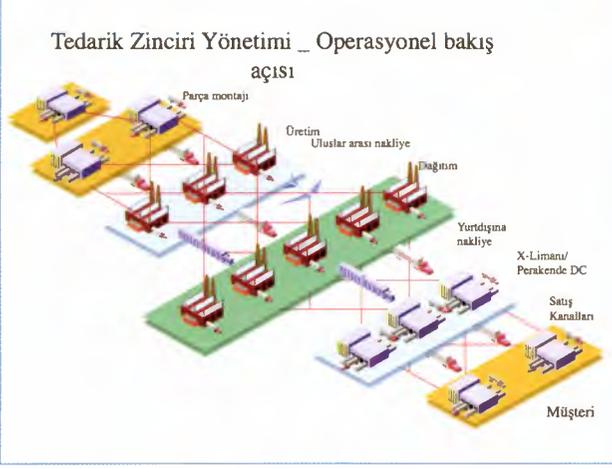
Bir tedarik zinciri geçmişim var, bu nedenle yapacağım sunum aslında benim şahsi deneyimlerimden kaynaklanıyor. Genel anlamda piyasadaki eğilimleri şahsen gözlemliyorum. Bu kısa sunumda kimseye bir şey öğretmeyi hedeflemiyorum, yalnızca deneyimlerimi ortaya koymak, benim gözlemlediğim ortak eğilimleri sizlerle paylaşmak istiyorum.

Konuşmamda tedarik zincirinin etkin yönetiminden bahsedeceğim ama aslında sabahki konuşmacının yaptığı sunumla çok bağlantılı olduğunu da ifade etmem lazım. Dolayısıyla çok sayıda da atıfta bulunacağım.

Sorulması gereken ilk şey, tedarik zincir yönetimi nedir? Türkçede nasıl bilmiyorum ama İtalyancada "supply chain" in tam bir karşılığı yok, çok farklı bir ifade kullanılıyor, hatta genelde İngilizcesini kullanırız.

İlk sunuşta da konuşmacı, kavramı daha iyi açıkladıkları için sürekli İngilizce terimleri ifade etmek istediğini söylemişti.

En geleneksel olan tedarik zinciri yönetimine operasyonel açıdan baktığımızda, çok karmaşık bir ağ olduğunu görüyoruz. (Şekil 1)



Çok çeşitli depolar var, tesisler var, nakliye sistemi çok karmaşık, alt montajlar var, nakliye için ayrı dağıtımcular var, günün en sonunda artık nihai müşteriye ulaşıyorsunuz. Bu tabii temsili bir gösterim. Gerçek dünyaya baktığımızda, bunun bir zincirden ziyade karmaşık bir ağa benzediğini göreceksiniz ama yine de tabir itibarıyla terim daha geleneksel olandan kaynaklanıyor.

Kendi şirketimde, şirketlere yardımcı olmak adına, onların tedarik zincirlerine bakıyoruz. Ama bunu yaparken fiziksel ve finansal zincirlerin birleştirilmesine dikkat ediyoruz. Fiziksel dediğim zaman işletme ortamından bahsediyorum. Burada bir yanda malı satan taraf var, yani siparişi alan, envanteri yöneten, üretimi gerçekleştiren ve malları sevke eden taraf. Diğer yandaysa alıcı var, yani siparişi veren, malların zamanında gelmesini bekleyen, belirli bir kalitede olması beklentisi içinde olan, satın alma emrini gönderen ve ardından ödemeyi yaparak hesabı kapatan taraf. Fiziksel tedarik zinciri bu, çünkü günün sonunda malları hep bir yerden bir yere taşımakla ilgili. Tabii ki hepinizin kendi işletmelerinizde çok daha karmaşık ağları var. Fiziksel tedarik zincirine daha yakın düşünüyorsunuz belki ama bir de finansal tedarik zinciri var. Bir tedarikçinin ya da bir müşterinin kredisini ya da ödeme gücünü değerlendirirken yaptığınız bütün işlemler, finansal tedarik zincirine giriyor. Bu yeni bir şey değil aslında. Burada yeni bir eğilim var, özellikle de operasyonel tarafta. Satın almacılar, işletme müdürleri, beyaz yakalılardan gelen bir eğilim, fiziksel ve finansal tedarik zincirleri, daha bütüncül, daha birbirine bağlı zincirler olarak değerlendirme yönündedir.

Bütün bunlar bizim için neden önemli? Cevabı, likidite. Zaten meslektaşınız da bahsetti. Burada çok farklı, birbiriyle nakit yönetimi aracılığıyla bağlantılı hale getirebileceğiniz kutular var. (Şekil 2)

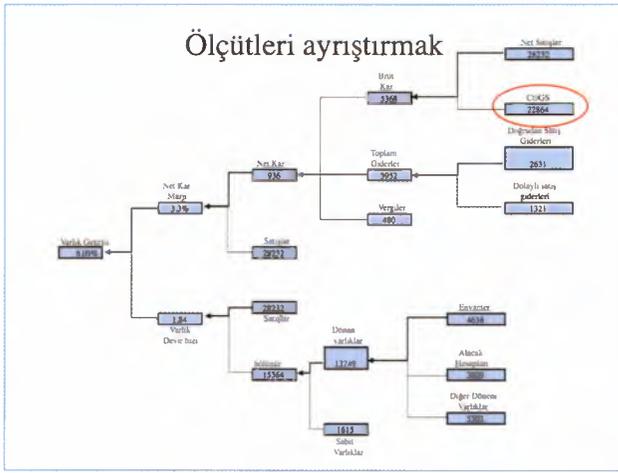
Fiziksel ve finansal tedarik zincirlerinin entegrasyonu



Artık nakdin kalitesi çok çok daha önemli. Peki, tedarik zinciri yöneticisi ne yapacak? Aslında likidite, mali işlerden sorumlu kişilerin sorumluluğundadır. Tedarik zincirini lojistik anlamda yöneten kişinin, malzemeler nasıl imal ediliyor, nasıl satın alınıyor, nasıl dağıtılıyor konularına ilişkin kaygıları çok iyi anlaması lazım.

Peki, bunu nasıl yapacağız? Mümkün olduğunca pratik olacağız, çünkü bu odada bulunan insanlar çok pratik kişiler. Şimdi size göstereceğim şey kuram değil. Bu anlattığım şeyleri, şirketlerin pratikte nasıl uyguladıklarını göstereceğim. Aslında bu biraz malzeme listesi gibi görünüyor. Tedarik zinciri, aslında Ulrich'in benden birkaç dakika önce bahsettiği verimliliğin neden bu kadar önemli olduğu konusuna da ışık tutacak. Tedarik zincirinin verimlilik üzerinde nasıl bir etkisi var? Şirketin mali konularıyla ilgili olarak neyi etkiliyor? Tedarik zincirinin kendisine baktığımız zaman, bu sadece maliyetleri azaltmaktan öte bir şey, mümkün olduğunca şirkete değer katmakla da ilgili, çünkü özellikle bu noktada tedarik zincirinde çalışanlar da şirkete çok ciddi değerler katıyor.

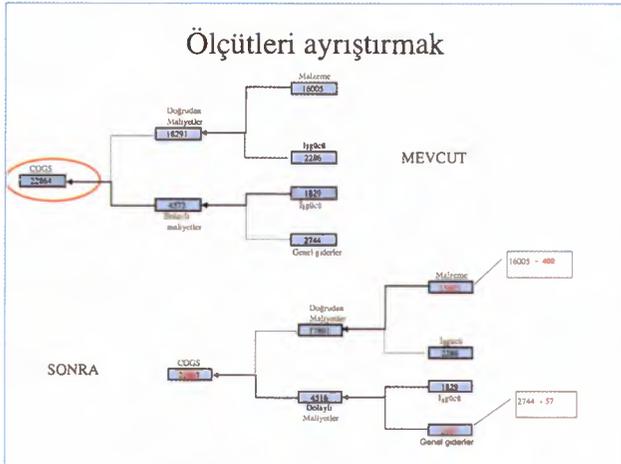
Bu grafikte en solda 'Varlık Getirisi' yer alıyor, yani bir şirketin bu varlık ile ne kadar kâr ettiği yer alıyor. Örneğin 1 YTL değerindeki bir varlıktan şirketin ettiği kâr. Buradan şirketin mevcut varlıklarını nasıl yönettiğini anlıyoruz. Grafiğin alt kısmında dönen varlıkları ve sabit varlıkları görüyoruz. Tesisin kendisi, ambar, ekipmanlar olabilir ama fiziksel ve finansal tedarik zincirleri arasında bağlantı kurmamız gereken şey dönen varlıklardır. Mesela buradaki envanter, her türlü tedarik zinciri yöneticisinin bildiği bir şeydir. Burada bir de şirketin bilançosunda daima yer alan bir 'alacaklar hesabı' var. Tedarik zinciri yöneticilerinin her gün evraklarında yazan bir şey değildir ama günlük işlerinin bir parçası haline gelmeye başladı, çünkü onlar da mali bildirimleri okumaya başladılar. (Şekil 3)



Bu grafikte sayılar, örnek amaçlı verildi. Şimdi burada en üstte, net kâr marjını, ciroyla çarpıyorsunuz ve net kârı buluyorsunuz. Bunlar bize en sağ uçtaki veriyi veriyor. Aktiflerin getirisi açısından ne gibi unsurlar olduğunu görmek için en sağ uca bakınız; bunların hepsini topladığımız zaman aktif kârlılığı buluyoruz. Bu finansal bir ifade ve şirketin değer kazanmaya mı yoksa değer kaybetmeye çalıştığını ortaya koyuyor.

COGS (Cost of Goods Sold), Satılan Malların Maliyetidir. Normalde bunları doğrudan maliyetler olarak düşünmek gerekir. Tedarik zinciri yöneticilerinin odaklandığı konulardan bir tanesidir çünkü verimliliği ancak bu şekilde artırabilirler.

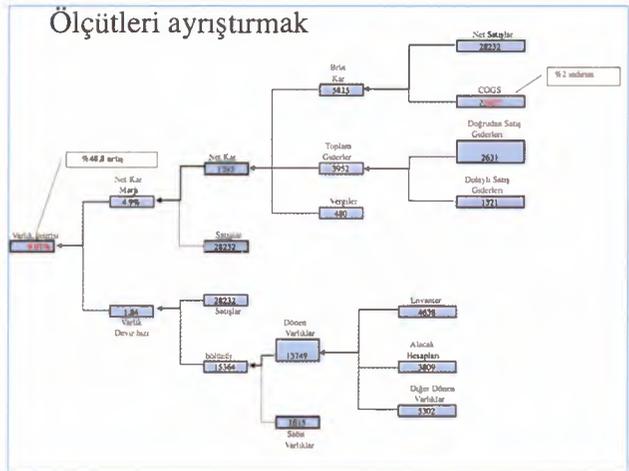
Satılan malların maliyetini en temel unsurlara kadar ayrıştırabiliriz. (Şekil 4)



Sağ tarafta işgücü, malzeme ve genel giderler yer alıyor. Bunlar, Jörg'ün daha önce kullandığı ifadelerle denk düşüyor. Tedarik zinciri burada nasıl değer yaratabilir ve değer yarattığını şirkete nasıl kanıtlayabilir? Bu grafikte üstte mevcut, altta da sonrası yer alıyor. Alt kısımda, verimlilikle ilgili çalışmalar sonucunda malzeme maliyetinin 400 birim azaldığını görüyoruz. Bu indirim, malzemeleri daha iyi kullanarak, tedarikçiden daha ucuza temin ederek ya da iş sürecine koyulan çeşitli kurullarla sağlanan verimlilikten kaynaklanıyor olabilir. Bu azalma, bizim genel giderlerimizi de etkiliyor, çünkü malzeme maliyetini bir şekilde düşürmenin yanında dolaylı

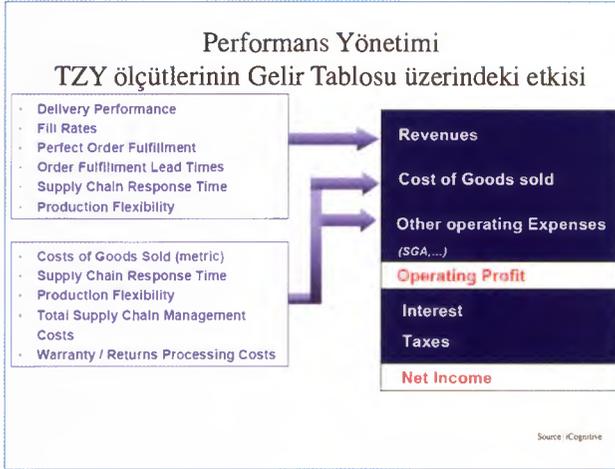
maliyetleri yani genel giderleri de 5 birim düşürmeyi başarıyorlar. Daha önceki formüle bu düşüşleri uyguladığımızda, toplamda %2 değerinde bir azalma meydana geliyor.

Bunun en sonunda varlık getirisini yaklaşık %50 oranında artırdığımızı görüyoruz. Bu tedarik zinciri yöneticilerine özellikle önerdiğimiz şeylerden bir tanesi. Satın alınan malzemelerin maliyetini %2 oranında düşürmenin şirkete ne kadar değer kattığını görüyoruz. Aynı varlıklarla, aynı ekipmanla, aynı tezgâhla, aynı sermayeyle satılan malların maliyetinde bir azaltmaya gidilmesinin, aktif kârlılık üzerinde giderek artan bir etkisi söz konusu oluyor. Bu artışı sağlamak için, yeni tezgâh ya da yeni makine almak zorunda değilsiniz, yeni bir sabit varlığa ihtiyacınız yok, bankadan kredi almak zorunda da değilsiniz. Daha çok uygulamaya dayalı ve finansal yöneticilerin çok aşına olduğu bir hesaplama. En önemli şeylerden bir tanesi, bunun için uzman olmaya ihtiyacınızın olmaması. Bu bizim, tedarik zinciri yönetiminde çok fazla gördüğümüz şeylerden bir tanesi. Burada, sadece maliyetleri azaltmak değil, maliyetleri azalttığınızda şirkete değer katıyor olmanız ve bunu gösterebilmeniz önemli. Burada satılan malların maliyetini, konuyu açıklamak için örnek olarak verdim. Aynı şey, ağacın diğer unsurları için de geçerli. (Şekil 5)

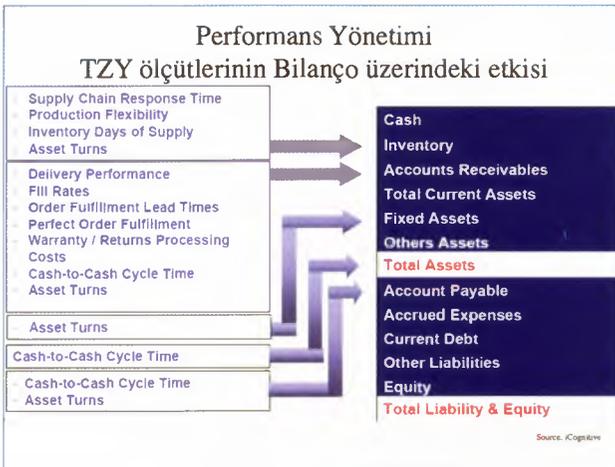


Tedarik zincirinde çalışan kişiler, kendi çalışma performanslarını değerlendirirken bu göstergeleri işletme sermayesiyle nasıl ilişkilendirebileceklerini düşünüyorlar. İşletme sermayesini tartışmak için yeterli zamanımız yok ama özellikle finans yöneticileri, faaliyetlerini yürütebilmek için ne kadar nakde ihtiyaçları olduğunu bilmek istiyorlar. Aslında önemli olan şey, şirketin kendisini çevirmek için gerekli olan para. Tedarik zincirinin başında olan kişi, "Performansımı nasıl yöneteyim ki, şirkete doğrudan değer kattığımı bileyim," diye düşünür. Bu örnek, gerçek bir durumu yansıtır. Bunu, bir nevi kâr-zarar tablosu gibi düşünmelisiniz. Bu, aslında mali işlerden sorumlu kişilerin masalarında olan ama artık tedarik zinciri yöneticilerinin de masasında olmaya başlayan bir şey. Önce sol tarafı inceleyelim. Üstte, teslimatların performansı, siparişlerin doluluk oranı, ne kadar siparişi yerine getirdiğimiz, işlem süreleri, tedarik zincirinin yanıt verme süresi, üretim esnekliği yer alıyor.

Alt tarafta, satılan malların maliyeti, tedarik zincirinin yanıt verme süresi, üretim esnekliği, toplam tedarik zinciri yönetimi maliyetleri ve garanti/geri dönüşleri işleme maliyetleri yer alıyor ve fiziksel tedarik zincirinin performansını ölçmek için kullanılıyor. Sağ taraftakiler, tedarik zincirinin finansal performansını ölçmeye yönelik göstergeler (gelirler, satılan malların maliyeti, diğer işletme giderleri, işletme kârı, faiz, vergi, net gelir). Sonuç olarak bir ilişki kurulabiliyor, yani fiziksel tedarik zincirindeki tek tek değerleri, finansal tedarik zinciriyle ilişkilendirmek mümkün. (Şekil 6)



Bilanço, yine bir başka mali tablodur ve aynı şeyi burada da yapabilirsiniz. Genel anlamda tedarik zincirinizin performansına, tedarik zincirinin yanıt verme süresine bakıyorsunuz. Tedarik zincirimin ne kadar sürede yanıt verdiğini biliyorum ama bu süreyi nasıl iyileştirebileceğiniz önemli. Müşteri sadakati gibi daha soyut faydalar da söz konusu ama şirketimin gerçek finansal değerine katabileceklerim önemli. Bunu yapmanın yollarından bir tanesi, operasyon performansını finansal performansla ilişkilendirmektir. Bu yalnızca kuramda olan bir şey değil, uygulamada da mümkün. (Şekil 7)



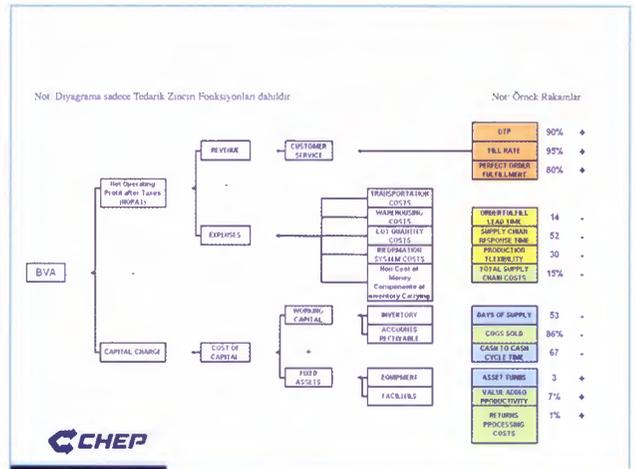
Bu tablo, benim tedarik zincirini yaptığım şirketlerden birinden aldığım bir örnek. Daha önceki örnekte yaptığımız şeyi, buraya uyguladığımızı düşünün. Üretim verimliliğini sağlamak için, en iyi uygulama disiplinlerini burada kullanıyoruz. Buradaki göstergelere bakıyoruz ve bunları finansal göstergelerle ilişkilendiriyoruz. Envanter,

borçlular hesabı, nakit ve nakit karşılığı üzerindeki etkilerine bakıyoruz. Her şirketin işletme uygulamalarını finansal sonuçlarla ilişkilendirmesi lazım. (Şekil 8)

Araçlar
İşletme Sermayesini etkileyen TZY uygulamaları (likiditeyi serbest bırakmak Gerçek örnek olaylar)

Envanter	Alacak Hesapları	Nakit ve Nakde eşdeğer olanlar	Mal, Fabrika ve ekipman	Borç hesapları	En iyi uygulama (Operasyonel)
x		x		x	Batısız siparişlerini kapama dönemi gereksinimleri
x		x		x	Karlıyer anlaşması
x	x		x		Değişim süreci / Süreli
x	x	x	x	x	İyileştirme Programı
x	x	x	x	x	İşbirlikçi Planlama, Tahmin, İmalat (CPFR)
x				x	Tedarik performans analizi
x				x	Kaynak serimleme kararlarında kullanılıyor
x				x	Consolidate Shipments Through Cross Docking - Coordinate with Other Shippers
x	x	x	x	x	Süreli İyileştirme
x				x	Satışın yinelenen (VMI)

Bu örnek ise otomotiv sektöründen. Otomotiv sektörü de yine tedarikçilerin çok önemli olduğu bir sektördür. Sol tarafta işe katılan değeri görüyoruz (BVA). Sağ taraftaysa işletmede yapılan çeşitli teknik uygulamaları görüyoruz. Rakamlar, beyaz yakalının hedeflerini gösteriyor. Şirket bu yüzdelere ulaştığı takdirde nasıl bir değer yaratıyor ve bunu finansal olarak nasıl ölçümleriz? Otomotiv sektörü operasyonların etkin olduğu ve tedarik zincirine tek tek anlam kattığı bir sektördür. (Şekil 9)



Biraz bankalardan da söz etmek lazım. Aşağıda gördükleriniz çok büyük bankalar. Bankaların tedarik zincirine bakış açısı artık daha farklı, mali tedarik zincirine de bakıyorlar, tedarik zincirinde ne gibi süreçler olduğunu inceliyorlar. Biraz önce Jörg'un de bahsettiği gibi, bunlar bankalar tarafından belki çok da bilinmiyor, şirketlerde mali işlerden sorumlu kişiler de bu kavramları belki çok iyi bilmiyorlar ama tedarik zinciri yöneticisiyseniz ve doğrudan iş faaliyetlerinin içindeyseniz, sizin operasyon performansınızın bankalara nasıl bir değer kattığını da çok iyi bilmeniz gerekir, çünkü sonuç olarak banka şirketinizdeki risklerin düşürülmesini isteyecektir. (Şekil 10)



Burada gösterdiğim bankaların bir kısmı Türkiye’de de faaliyet gösteriyor ve bunlara ek olarak Türk bankalarından da bahsetmek istiyorum. 6 ay önce yine tedarik zinciriyle ilgili bir sunum yapmıştım ve Türk bankalarından, tedarikçilere yönelik finans programlarından bahsetmiştim. Tedarik zinciri verimliliği dediğimiz zaman, artık tüm bu uygulamaların iyileştirilmesinden bahsediyoruz. Jörg, tedarik zinciri içerisindeki en uygulamaları ortaya koydu ve verimliliğin fiziksel olarak artırılmasından bahsetti ama bu sunuyla birlikte bunların finansal performans ile de ilişkilendirilmesi çok çok önemli, çünkü şirketlere finansman sağlanırken, tedarik zincirleri çok daha üstün olan şirketlere öncelik veriliyor. (Şekil 11)

Tedarikçi Finans Çözümleri

- Tedarikçi Finans Programları
 - Kaynak yapılarıyla: alacakları finanse etmek
 - Başvuru yapılarıyla: alacaklarını satın alınması
- Factoring
 - Yapı Kredi Factoring tarafından garanti altına alınan açık hesap ihracat alacaklarının finanse edilmesi
- Euler Hermes tarafından kredi garantisini
 - Sigortalanmış ihracat alacaklarının finanse edilmesi
- Götürdü anlaşma
 - Müzakere edilebilir araçlar için

M. Sait Gözüm

Dr. Ulrich bize rekabetçi olabilmek için, aslında tüm süreçlerin ele alınması gerektiği ve burada yapılacak olan her türlü kazanımın toplam rekabet edebilirlik gücünde çok büyük etkisi olduğundan bahsetti. Enrico da bize yaptığı güzel takdimle supply chain management’ta [tedarik zinciri yönetimi] nasıl katma değer sağlandığını ve buradan nakdi nasıl kontrol edebildiğimizi, nakitteki gelişmenin nasıl olabileceğini gösterdi. İki birbirini oldukça tamamlıyordu. Lutfi Bey, bize şirket içerisindeki hâkim güçlerin, bunları en iyi şekilde nasıl yönlendirebileceğini, gayet şeffaf ve adil bir şekilde bu işlere nasıl yön verebileceğini çeşitli tanımlarla birlikte verdi. Tabii bütün bunları uygulayacak grup da insan. Sonuç olarak, insan kaynağı ve insan kaynağındaki yaratıcılık, inovasyon çok önemli. Dolayısıyla bu resmin son bacağına da biz Azmi Bey’den alacağız.

Özellikle Enrico’nun bahsettiği finansal olmayan göstergelerin, finansal olan göstergeler kadar önemli olduğunu, şirketlerin genellikle finansal göstergelere bakılarak değerlendirilmeye çalışıldığını, borsanın buna çok eğildiğini ama finansal olmayan göstergelerin de bir şirketin sağlamlığını, rekabet etme gücünü göstermede en az finansal olmayan göstergeler kadar önemli olduğunun altını çizmek istiyorum.

Azmi Yarımka

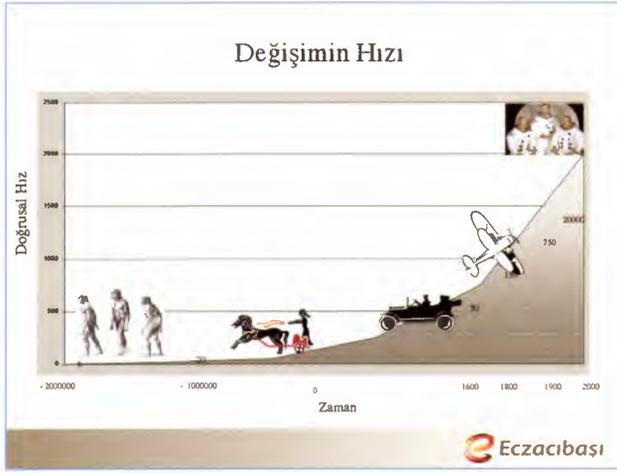
İpek Kağıt İnsan Kaynakları Müdürü

Sabah Mark Blayney konuşmasında, 5 tane kök neden analizi yapmıştı. Buradaki iki temel konudan biri stratejiyi ve insan kaynaklarını ilgilendiriyordu, ikincisiyse daha çok değişim ve değişime yönelik rekabetti. Bizim gruptaki ilk konuşmacımız yönetim sistemlerinden bahsetti. Diğer iki konuşmacımız da daha çok, bu yönetim sistemlerinin altında yer alan süreçlerin nasıl değişime uğradığından, günümüzde nasıl yönetildiğinden bahsetti. Bense işin insan kaynakları boyutundan ve bu değişimden bahsetmek istiyorum. Dolayısıyla sunumumda değişim ve gelecekte çok kısa bir şekilde bahsedeceğim. Ülke ve kuruluş olarak nerede olduğumuzu, insan kaynakları ve inovasyonu, en son olarak da bizim hangi planları yaptığımızı ele alacağım.

Değişimi, farklı şekillerde anlatmak mümkün ama en basit şekliyle birçok alanda meydana geliyor. Değişimin gerçekleştiği en önemli dört alan şunlardır: sermaye, bilim, ekonomi, işletme yönetimi. Bu listeyi uzatmak mümkün tabii. Sanayi toplumundan bilgi çağı toplumuna geçerken her alanda değişim olduğunu hepimiz biliyoruz. Bunlar yıllardır bize anlatılan, öğretilen şeyler. Hatta bilgi çağının daha da ötesine geçip farklı varsayımlarda bulunan bilim adamları da var. Ama bizim için önemli olan şey, geleceğin şirketi nereye geliyor? Buna bağlı olarak insan kaynaklarına girmek istiyorum.

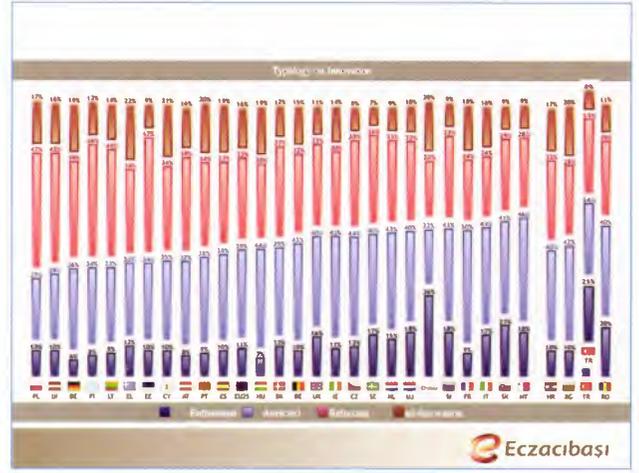
Geleceğin şirketi, pazar şartları, çalışanların yetkinlikleri ve teknoloji konularında değişime açıktır. Bir diğer özelliği, müşteri beklentilerinin ötesinde yaratıcıdır. Aldığımız kaynakta sadece çok bilinçli ve seçici müşteriler belirtilmişti ancak ben kişisel deneyimlerime dayanarak müşteri olmayanların beklentilerini de göz önünde bulundurmamızı ve müşteri için geleceği yönlendirmemizi de ekledim. Burada müşteri olmayanlar, bizim ürünümüz yerine alternatif bir ürünü kullananlar olabilir. Bu durumda, neden bizim ürünlerimizi kullanmadıklarını çok iyi analiz etmemiz gerekiyor. Bir diğer özellik, bu değişim içerisinde tüm dünyaya küresel olarak entegre olmaktır, çünkü bu hepimizin bildiği üzere değişimin bir gereğidir. Geleceğin şirketleri, aynı zamanda mevcut klişeleri yıkacak, yani kutunun dışına çıkan insanlar, şirketler istiyoruz. Sadece kendi sektörünü, kendi ürettiklerini değil, başka şeyleri gören, dünyayı, dünyadaki gelişmeleri teknolojiye insana kadar iyi izleyen bir şirket olmak zorundayız. Özellikle son yıllarda çok önem kazanan bir diğer özellik de, sürdürülebilir kalkınma. Bu anlamda, içinde yaşadığımız toplumda hem topluma karşı hem de yaşadığımız tabiata karşı ciddi bir sorumluluğumuz var.

Aslında bu değişen şirketi oluşturmak mümkün ama neden başaramıyoruz sorusunun altında yatan en önemli şeylerden bir tanesi, değişimin hızına ayak uydurmaktır. Yaklaşık on yıl önce, İTÜ'den Profesör Haluk Erkut, bir kâğıdın üzerine elle çizerek, asıl önemli olanın değil değişimin hızına ayak uydurmak olduğunu anlatmıştı. Bunu ben bu resimde sembolik hale getirdim ve sizlerle paylaşmak istedim. Bu çok zor. O zaman Haluk Hoca bunu lineer hızla bağlı olarak anlatmıştı. Milattan 2 milyon yıl önce, insanlığın var olduğu dönemde, insanoğlu saatte 6 kilometre hızla giderken, bundan 2 milyon yıl sonra, tekerleğin icadıyla birlikte 20 kilometreye, bir at arabasının gidiş hızına erişiyor. Ama daha sonraki hız artışı, uzaya gidenleri düşündüğümüz zaman, anormal boyutlara erişiyor. Bilimde, teknolojiye, iletişimde vs bütün değişimler bu hızla bağlı olarak çıkıyor ve sonuç olarak en uç kısma ayak uydurmak da işin zor tarafı olarak tanımlanıyor. (Şekil 1)



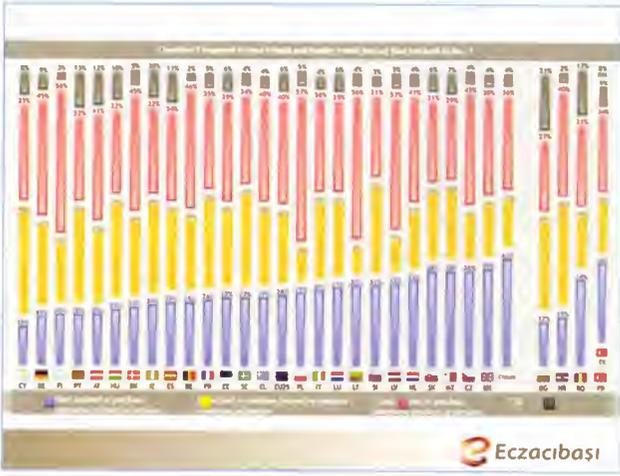
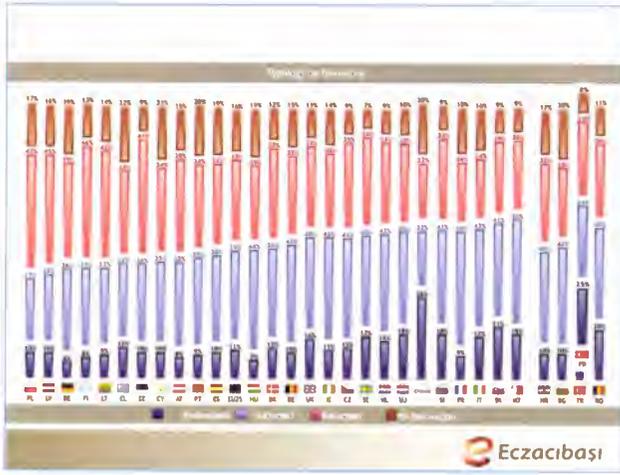
Sözün özü, gelecekte kuruluşların ayakta kalabilmek için, ürünlerini, hizmetlerini ve iş yapış yöntemlerini, sürekli olarak ve gelişme hızına yanıt verecek biçimde değiştirmeleri gerekiyor.

Peki, bu nasıl olacak? Son zamanlarda özellikle gazetelere, basına baktığımız zaman en çok rastladığımız birkaç konuyu örnekledim. “Ar-Ge destekleri yenilendi”, “Üniversitelerde iş arayan değil iş kuran gençlere ihtiyacımız var”, “Özel sektör, üniversite ve sivil toplum inovasyon için bir araya geldi,” diyor. Bütün bunlar, işte “nasıl?” sorusunun cevabının arkasında yatan şeyler. (Şekil 2)



Bu konuda dünyadaki örneklerle bakalım. Teknolojideki sensör, ekmeğin altına yerleştirildiğinde onu bir terazi olarak kullanmak mümkün. Bu icadın ev hanımlarının işlerini ne kadar kolaylaştırdığını görüyoruz. Bir diğer şey, hijyen konusunda hassasiyeti olanlar için, umumi tuvaletlerde kullanılmak üzere üretilmiş bant şeklinde bir sabun. Bunlar basit şeyler gibi görünüyor ama önemli. Bir başkası, evlenme yıldönümünüzü hatırlatan alyans. Bu sayede eşinizle ilişkinizde de pozitif bir gelişme olacaktır. Bir diğeri, cebinizde taşıyabildiğiniz gazete. Cebinizde taşıdığını küçük bir aparatla, istediğiniz gazeteyi okuyabiliyorsunuz, kâğıda basılı gazete almak zorunda değilsiniz. Kocaman klavyeler taşımak yerine sanal klavyeden, yani görüntünün üzerinde çalışabileceğiniz bir klavyeden bahsetmek mümkün. Geçen kişinin vücut şekline göre açılıp kapanan bir kapı, bu icatlara bir başka örnek. Çok fazla giriş-çıkışın olduğu bir yerde, kocaman sürgülü kapıların açılıp kapanma süresini göz önünde bulundurduğumuzda, bu ürün büyük bir enerji tasarrufu sağlayacaktır.

Şimdi, yenilikler karşısında ne kadar heyecan duyulduğunu, bunların ne kadar çekici bulunduğunu, negatif bakmasanız bile ok fazla ilgilenmediğinizi veya inovasyona ne kadar ilgisiz hatta karşı olduğunuzu gösteren bir araştırmadan bahsetmek istiyorum. O araştırmamızın içerisinde, sağ tarafta Türkiye’yi görüyoruz. Bu araştırmaya göre, çok enteresan bir şekilde yenilikler, inovasyon, Türkiye’de birçok ülkeden daha fazla ilgili çekiyor. Mavileri topladığımız zaman 59 yapıyor, en yüksek skor 62; dolayısıyla Türkiye’nin oldukça üst sırada olduğunu söylemek mümkün. Araştırmamızın bir diğer kısmı da Türkiye’de yaşayan insanların inovasyona ne kadar ilgi duyduklarını gösteriyor. Bunu en kolay cep telefonlardan anlamak mümkün. Kişi başına GSMH o kadar yüksek olmamasına rağmen, dünyada en çok cep telefonu satılan yerlerden bir tanesi Türkiye. Dolayısıyla yeni çıkan bir şeye karşı, Türk insanının Avrupalılara göre çok daha fazla ilgisi olduğu kesin. (Şekil 3, 4)



Şimdi biraz da ülkemizde neler yapıldığına bakalım. Bu Antalya'da çekilmiş bir fotoğraf; göçerlerin bulduğu bir teknik. Eskiden toprak kullarıydı, şimdi tekniği geliştirmişler, doğrudan boşaltım sistemini kullanıyorlar. Bir diğer şey, inovasyondaki ilerlemenin neticesi. Burada hem organizasyonu, hem işbirliğini hem de mevcudun nasıl geliştirildiğini görmek mümkün. Tabii en önemlisi, kültür. Bu şekilde, sokakta rahatlıkla yıkanabiliyorsunuz. Bunlar, işin esri tarafıydı. Ülkemizde çok daha ciddi işler yapan bilim adamlarımız var. Bu bilim adamlarımız da birçok başarılı çalışmalar yapıyorlar, çok sayıda ödüller alıyorlar. Bunları da unutmamak gerekiyor. Bunun yanında, "Ben parayı bastırır alırım," diyen işadamlarımız da oluyor ama önemli olan kendisinin çalışıp bir takım inovasyonlar yapmasıdır. Bu sayede ülkemize kazandırdığımız kuruluşları da göz ardı etmemek gerekiyor. (Şekil 5, 6, 7, 8, 9.)

AIDS ve diyabet tedavisinde yol alıyor ama Türkiye'de uygun laboratuvar yok
Prof. Dr. Metin Balcı



Genetik hastalıkların DNA'ya verdiği zarar ortaya çıkardı
Prof. Dr. Miral Dizdaroğlu



"Nasıl Nobel alırız?"dan önce gelen şeyler var"
Prof. Dr. Levent Toppare



Sürtünmesi olmayan malzeme geliştirdi, aşınmayı ve enerji kaybını önleyecek
Prof. Dr. Ali Erdemir

"Bağışlanan karaciğeri 20 saat koruyan ve nakleden ilk kişi!"
Prof. Dr. Münci Kalayoğlu



Eczacıbaşı



Eczacıbaşı



Suda Domates Üretti, Verimde Dünya Rekoru Kırdı
İbrahim MİRMAHMUTOĞULLARI
Dizayn Grup Yönetim Kurulu Başkanı



Türk bilim insanları düşük frekanslı çevresel titreşimlerden yüksek frekanslı elektrik enerjisi elde etti.



Fakirin Simidi Trend Oldu, 10 Milyon Dolar'lık Fabrika Kurdu



Kuraklığa Türk Tozuyla Çözüm

Tarım üzerine AR-GE çalışmaları yapan Ecotech firması, yüzde 90 su tasarrufu sağlayan toz geliştirip patentini aldı.

Eczacıbaşı



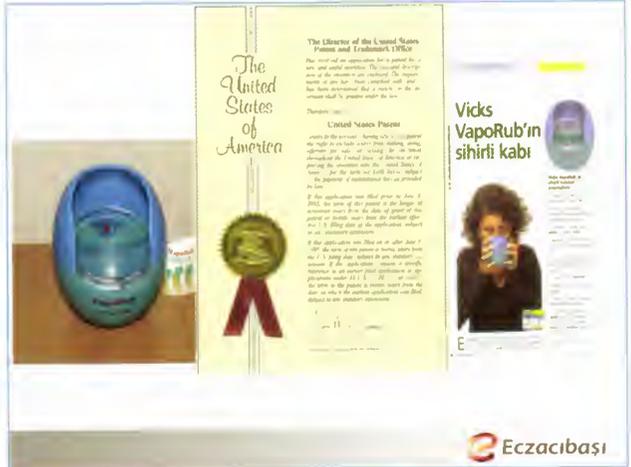
Eczacıbaşı

Bütün bunların devamında biraz da Eczacıbaşı Topluluğu'ndan bahsetmek istiyorum. Tasarım anlamında yaptığımız yeniliklerden Artema'da yaptıklarımızı görmek mümkün. Bu resimde bir tarafta kokusuz tuvaleti, bir tarafta da kendiliğinden açılan klozet kapağını görüyorsunuz. Dikkat ederseniz, bunlar çok büyük teknolojik gelişmeler değil ama mevcut teknolojileri alıp kendi ürünlerinize adapte ederek yaptığınız birtakım geliştirmeler. Kokusuz tuvalet, bu şekliyle dünyada bir ilktir. Bir diğer şey, içeri girerken sadece sizi tanıyan ve ona göre su sıcaklığını otomatik olarak ayarlayan bir sistem. Hepiniz hatırlarsınız, çocukluğumuzda grip olduğumuzda Viks'i bir tasın içine döker, kafamıza bir şey örter nefes yollarımızı açmaya uğraşırdık. Çok basit bir aparatla artık kafanızı örtmenize gerek kalmadan nefes yollarınızı açmanız mümkün. Yandan açılan kutu mendil, dünyada bir ilktir. Çok basittir ama kullanımı çok kolaydır ve kullanım alanına göre kazaları bile önleyebilir. O.K isimli ürünümüzün, bizim kültürümüzde çok yasak olan, tabu olan birtakım şeyleri eğlenceli hale getirerek sağlık anlamında da katkı sağladığını söylemek mümkün. Bunların hepsi birer inovasyondur.

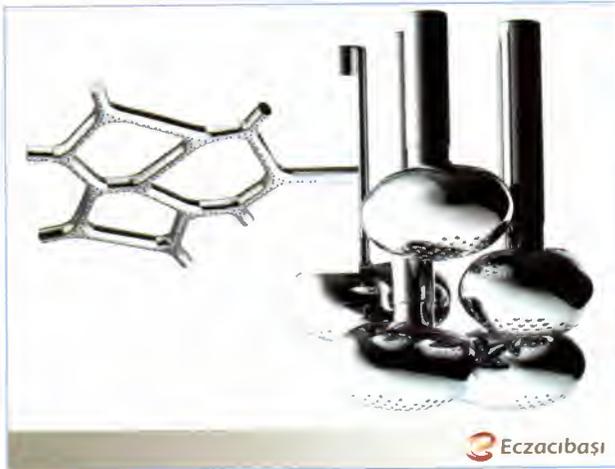
(Şekil 10, 11, 12, 13, 14, 15)



Eczacıbaşı



Eczacıbaşı



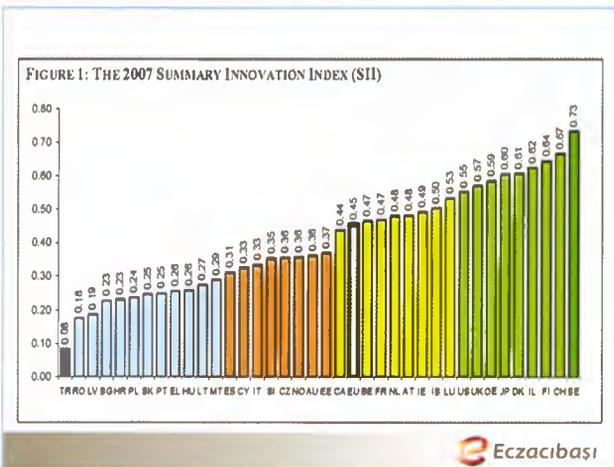
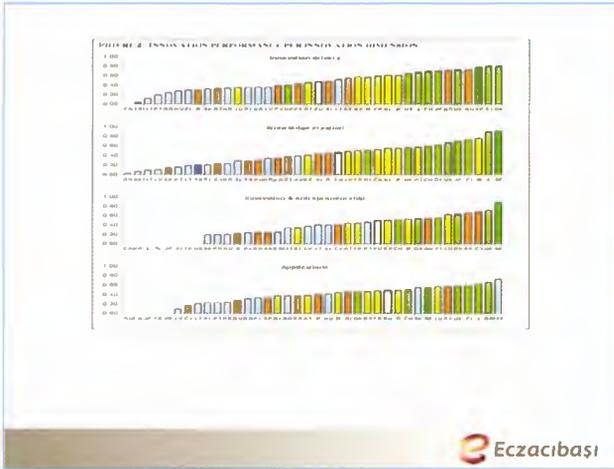
Eczacıbaşı



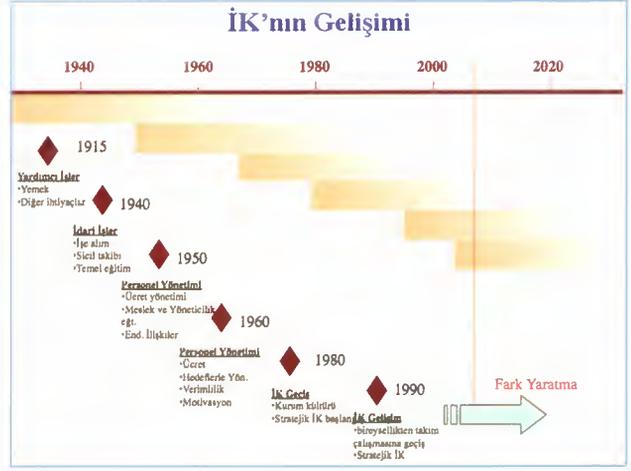
Eczacıbaşı



Peki, bunların karşılığında, biraz önce bahsetmiş olduğum Avrupa Birliği'nde yapılan araştırmaya göre Türkiye'nin inovasyon konusunda nerede olduğuna bir bakalım. Bu araştırmanın içerisinde farklı parametreler var ve bunlara göre, Türkiye yaptığı tüm bu olumlu çalışmalara rağmen maalesef halihazırda sonlarda yer alıyor. (Şekil 16, 17)



Sözün özü, farkı ancak insan yaratır. Bu nedenle insan boyutuna ağırlık vermemiz gerekir. Burada insan kaynakları konusu devreye giriyor. İnsan kaynaklarının gelişimini sıraladığımızda, ilk görevleri yardımcı işler oluyor. Bugün geldiği noktada, organizasyon içerisinde, fark yaratması gereken bir yapı haline gelmiştir. İnsan kaynaklarının süreçleri aslında çok basittir. (Şekil 18, 19)

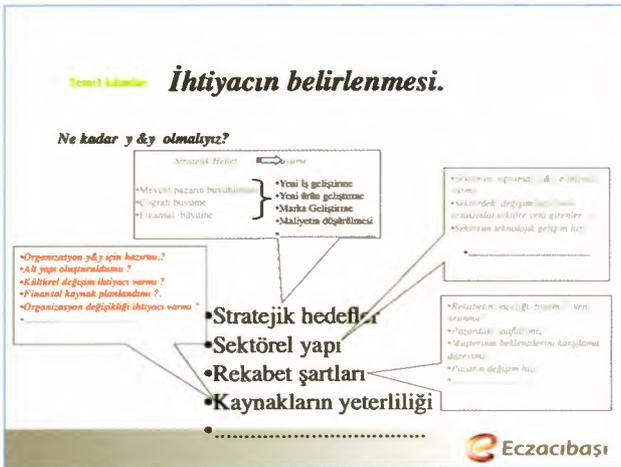


Bazı kuruluşlarda bunlardan biri daha az olabilir ama bizim toplumumuzda süreçlerin bütünü bunlardan oluşuyor. En önemli süreçlerden bir tanesi de belki, diğer kuruluşlardan farklı olarak, üniversitelerle ilişkiler boyutunda insan kaynaklarının sürecin bir alt adımı olarak görülmesidir. Daha okurlarken öğrencilerle iletişime geçerek, en iyi öğrencileri kuruluşa kazandırmak gibi bir yaklaşımımız var. Bu çok farklı değil. Herkes bunu kullanırsa farkı nerede yaratacağız? Fark, uygulamalardan, bu uygulamaların hayata geçirilişinden kaynaklanıyor. Yoksa bu süreçler, her yerde yazılı çizilidir, herkes alıp kullanabilir ama bunu ne derece doğru ve isteyerek kullandığınız, işin önemli tarafıdır.

İşin yaratıcılık boyutuna geldiğimizde, Eczacıbaşı 2001 yılında zaten böyle bir sürece soyunmuştu ve 1994 yılında başladığı kalite yolculuğunu inovasyon boyutuna taşıyıp Yaratıcı ve Yenilikçi Buluşma Günleri adı altında bütün topluluğu ilgilendiren birtakım inovasyon yarışmalarının yapıldığı bir çalışma içindeydi. Bu çalışma 2005 yılına kadar devam etti. 2005 yılından itibaren de işin inovasyon boyutunun ayrıca ele alınması gerektiği, kuruluş bazında değil bütünsel olarak ele alınması gerektiği tespit edildi. Bunun üzerine bir yürütme kurulu oluşturulup çalışmalar başlatıldı. Biz inovasyonu çok basit bir şekilde tanımlamaya çalıştık: Yeni bir fikrin değer yaratan uygulaması.

Fakat en çok tartışılan şey, inovasyonun nerede yapılacağı idi. İnovasyon, yenilik dediğimiz zaman hemen Ar-Ge ile ilişkilendirilir, sadece Ar-Ge üzerine gidilir. Oysa Ar-Ge yatırım gibi görülmektedir, bu nedenle de insanlar, özellikle de müteşebbisler bu konuda geri bir adım atıp, aradaki farkı değişik şekillerde kapatmaya çalışmaktadırlar. Bazıları da hiç uğraşmamakta, mevcut konvansiyonel ürünlerini üretmeye ve sunmaya devam etmektedirler. Oysa yaşadığımız her alanda inovasyon önemlidir. Biraz önce arkadaşlarımız süreçlerde ciddi inovasyon örnekleri sundular. Esas olan bu ihtiyacın belirlenmesidir, çünkü her kuruluşun bu konuda ihtiyacı aynı olmayabilir.

Bu anlamda birtakım analizlerin yapılması gerekiyor. Bu resimde gördüğünüz bir metodoloji değil, sadece bir yaklaşım. Bu yaklaşımda analizinizi yapıp kuruluşunuzun inovasyon ihtiyacını belirlemeniz mümkün. Beni ilgilendiren en önemli boyutu, kırmızıyla işaretlediğim boyut. Eğer inovasyon sürecini başlatmak istiyorsanız, yapınızın buna uygun olup olmadığına bakmak gerekiyor. Daha sonra da diğer soruların cevaplanması gerekiyor. Organizasyonunuzun değişikliğe ihtiyacı yoksa değişim yaratmaya çalışmak, kuruluşlarda sakıncalar yaratacaktır. Buna başlarken de tetikleyicilerin neler olduğuna baktığımızda, bir kere inovasyon kültürü dediğimiz, yani risk alabilen, hata yapmaktan korkmayan, açık, şeffaf, katkıyı paylaşabilen bir kültürün olması gerekiyor. Bunun bir değişim projesi olarak görülmesi gerekir. Burada söz konusu olan iki yönlü bir değişimdir ve odağında insan olmalıdır. Sistematik bir yaklaşım gerektiriyor. Tabii, her alanda inovasyondan bahsediyoruz. (Şekil 20)



Biz şöyle bir inovasyon vizyonu oluşturduk: Toplulukta, kuruluşların değerini ve sürdürülebilir küresel rekabet gücünü artıracak; ürün, hizmet, teknoloji ve süreçleri geliştirecek inovasyon kültürünün, organizasyonun ve teknik altyapının oluşturulması.

Bu aslında o dönemde bu konuda çalışan vizyonuydu. Ancak ve ancak bunlar bütünsel olarak oluşturulduğunda bir kuruluşta inovasyondan bahsedilebilir.

Bu anlamda birtakım çalışma planları yaptık.

I. Aşama Planları (2005-2007)

Değişen küresel rekabet dinamikleri doğrultusunda inovasyon yaklaşımında bütünselliği sağlamak.

1. İnovasyon farkındalığının artırılması.
2. İnovasyon stratejisinin somutlaştırılması
3. İnovasyon yetkinliğinin geliştirilmesi ile ilgili planlama
4. Gönüllü kuruluşlarla öncü çalışmaların başlatılması
5. Finansal kaynak altyapısının oluşturulması (risk sermayesi, tohum sermayesi, teşvikler v.s.)

Dikkat ederseniz bu aşama bütünüyle kültür oluşturmaya yöneliktir. Biraz önce paylaştığım gibi topluluğumuzun bir yenilikçilik anlayışı ve yaklaşımı vardı ama biz bunun yeterli olmadığını düşündüğümüz için yaklaşık iki yılınızı inovasyon farkındalığının artırılmasına ayırdık. Bu aşamada, bu konunun ciddi biçimde stratejik olarak ele alınması, stratejilere ve hedeflere girilmesi amaçlandı.

II. Aşama Planları (2008-2010)

Know-how kullanımını artırmak bilgi ve teknolojiyi ürüne dönüştürmek ve katma değeri yüksek, korunan ürünlerle rekabet gücü kazanmak.

1. Topluluk içinde inovasyon yetkinliğinin yaygınlaştırılması
2. Gereksinimler doğrultusunda;
 - ✓ mevcut elemanların yetkinliğinin artırılması,
 - ✓ inovasyon yetkinliği yüksek elemanların istihdamı
3. Know-how kullanımı ile bilgi ve teknolojinin birikiminin artırılması

Burada insan kaynaklarını ilgilendiren boyut, topluluk içinde inovasyon yetkinliğinin yaygınlaştırılmasıdır. Bunu ya mevcut personelinizle yapılabiliyorsunuz ya da farklılık yaratabilecek aykırı insanları da kuruluşunuza kazandırmak zorundasınız.

III. Aşama Planları (2010-)

İnovasyona dayalı sürdürülebilir küresel rekabet gücü olan bir topluluk olmak.

- ✓ Kurumsal know-how oluşturma
 - Bilgi: Network veya işbirlikleri (Üniversite.....)
 - Teknoloji: Dış kuruluşlardan sağlama veya kuruluş içerisinde üretme
 - Ürün: Kuruluşta veya dışarıda üretme
- ✓ Üretilen her türlü bilgi, teknoloji ve ürünü korumak.

Bu aşamaya hedefimiz de diyebiliriz, vizyonumuz da diyebiliriz.

Özet olarak, gelecekte başarılı olan kuruluşlar, farkı yaratabilen kuruluşlar olacak. Farkıysa ancak insanın yaratabileceğinden bahsedebiliyoruz. İnsan Kaynakları Birimleri fark yaratacak insanlar için uygun ortamları oluşturmalıdır.

M. Sait Gözüm

Değişim ve değişim hızının ne kadar korkunç boyutlara vardığını hep beraber gördük. Ben konuşmanızdan, yaratıcılığın sadece araştırma-geliştirme faaliyetinde olmadığını, tüm süreçlerdeki yaratıcılığın, inovasyonun ve yenilikçiliğin, üründe, süreçte, pazarlamada, üretimde, hemen hemen tüm sahalarda rekabetçiliğimizi önemli ölçüde artırabilecek en önemli unsur olduğunu ama bu kültürün şirketimize yerleşebilmesi için de çok iyi yönetilebilmesi ve bunun bir proje olarak ele alınması gerektiğini algıladım.

Lutfi Bey, daha önceden konuştuğumuz gibi, devlet ve özel sektörde, özellikle de 21. yüzyılda vatandaşına hizmet götürülen devlette yönetişimin nasıl olması gerektiğini sizden alabilir miyiz.

Lütfi H. Ensari

Devlet için tanıma geri dönersek, bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin – burada tabii iktidardan, hükümetten bahsediyoruz – doğru kullanımı şeklinde düşünebiliriz. Yönetişim konusu, 1970’lerden itibaren gündeme geldi. Özellikle ülkeler, refah, yoksulluk, gelir farklılıklarına odaklandı. Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, hep bu konunun üzerine gitti. Onların da bu anlamda devletteki yönetim için şöyle bir tanımları var: Hedeflenen yönetim anlayışının, hesap verme, saydamlık, katılım ve etkinlik ilkelerini harekete geçirerek kamu hizmetlerine öncelikle güce sahip olmayanların – yoksullar, daha alt gelir sınıfından olanlar kast ediliyor – erişimini sağlamak ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmektir. Devlette bu nasıl olacak dersek, benim hazırladığım ilkelerin bir kısmı, devlet yönetiminde çok önemli ve öne çıkıyor. Bunlardan bir tanesi katılımcılık. Yönetişim süreçlerinde, her aşamada paydaşların etkin katılımını sağlayacak danışma ve karar alma adımları net olarak belirlenmeli, paydaşların farklılıkları anlaşılmalı ve giderilmelidir, deniyor. Ayrıca kritik karar noktalarında, vatandaş ve işletmelerden de görüş alma mekanizmaları hayata geçirilmeli, ortaya çıkan kararlar şeffaf bir şekilde paylaşılmamalıdır, deniyor. Bunun arkasından kurallar ve usuller geliyor. İyi yönetim, tartışmasız uygulanan adil bir hukuki çerçeveyi gerektirir. Burada hukuki çerçeve önemli. Çoğunlukta olmayanlar başta olmak üzere, insanların haklarının tam korunması gerekir. Kuralların tam olarak uygulanabilmesi için de bağımsız yargıyla kararlı ve yozlaştırılmaz güvenlik güçlerine ihtiyaç vardır. Şeffaflık, kararların kurallara ve düzenlemelere uygun olarak alınması ve uygulanmasıdır. Aynı zamanda bilginin var olması ve özellikle ilgili kararlardan etkilenen tarafından erişilebilir olmasıdır. Yeterli bilginin sağlanması ve kolaylıkla anlaşılabilir bir formatta sunulması anlamını da taşımaktadır.

Uzlaşım odaklılık: Devlette iyi yönetim, toplumun yararını en üst düzeyde sağlayacak şekilde kapsamlı bir uzlaşımaya götürülebilmesi için toplumdaki farklı beklentilerin dikkate alınmasını ve bunun nasıl başarılabileceği üzerinde düşünmeyi gerektirir. Bunun bir toplumda ya da toplulukta başarılabilesinin bir yolu, o toplumun tarihi, kültürel ve sosyal yapısının anlaşılabilmesidir.

Eşitlik ve aidiyet: Bir toplumun durumunun iyi olması, o toplumun üyelerinin beklentilerinin olmasına ve kendilerini dışlanmış hissetmemelerine bağlıdır. Bu da tüm grupların, tüm tarafların, özellikle de en fazla olumsuz etki altında bulunanların durumunu iyileştirme ya da koruma bakımından fırsat eşitliğine sahip olmalarıyla mümkündür. Tüm bunların verimli ve etkili biçimde istenilen sonuçları getirecek şekilde yapılması ve kaynakların en iyi biçimde kullanılması gereklidir.

Çok kullanılan hesap verilebilirlik var. Bu, aslında yanlış yorumlanıyor. Hesap verilebilir olmak ne demektir ve hangi koşullarda mümkündür? Aslında kilit ilkelere birisidir. Sadece kamu kurumları ve hükümet organları değil, kamu-özel kurumları, sivil toplum kuruluşları için de geçerlidir. Kurumsal paydaşlarına hesap verebilir olmalıdır. Kimin kime karşı hesap verebilir olması, kararların nerede ve nasıl alındığına bağlıdır. Genellemek gerekirse, bir organizasyon ya da kurum kararlarından etkilenecek olanlara karşı hesap verebilir olmalıdır.

Hatırlarsanız, şeffaflık, kararların kurallara uygun alınmasıydı. Dolayısıyla şeffaflık ve kurallar olmazsa, hesap verilebilirlik olmaz. “Ben hesap verebilirim,” demek bunu gerçekleştirilmeyi gerektirmiyor.

Devlet de sanıyorum bu genel çerçeveyi çok net biçimde çiziyor. Biliyorsunuz, şirket yönetimi için SPK’da geçen bir ifade var. Kurumsal yönetim ilkeleri deniyor. DPT’nin bu konudaki çalışmalarında veya diğer kurumlarda yönetim sözcüğü kullanılıyor ama şirket yönetiminde, resmi gözle bakarsak, SPK’da kurumsal yönetim ilkeleri diye geçiyor. Bir işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesiyle görevli ve sorumlu üst yönetimin, yani söz sahiplerinin, bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkileri kapsamaktadır.

19. yüzyıl, çok ortaklı şirketlerin temelini oluşturan girişimcileri yılıydı. 20. yüzyıla yönetimlerin ve yöneticilerin damgasını vurdu. 21. yüzyıl ise, biraz önce konuşmamda da söyledim, iyi kurumsal yönetimin dönemi olacaktır.

SPK, tarafların kimler olduğunu belirlemeye yönelik ilkelerini dört grupta toplamıştır. Aile şirketlerinden – sabahki konuşmayla da ilişkilendirerek - daha kurumsallaşmaya geçtikçe iyi yönetimden bahsetmek söz konusu. Kurumsal yönetim konusu, şirketlerde corporate governance diye geçiyor. Corpo, gövde demek, ceset için de kullanılıyor. Ratio, burada bildiğimiz anlamda oran değil, yapma, suni anlamında kullanılıyor. Yani corporation, aslında aile şirketinden çıkmış, bir kurumsal yapıya dönmüş, sonradan yapılmış bir yapıyı ifade ediyor. Buraya geçince, pay sahipleri, özellikle azınlık hisseye sahip olanların eşit haklarının nasıl kullanılacağı önem kazanıyor. Halka açık şirketler ortaya çıktıkça, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık gerekli oluyor.

Bu bilgilendirme neye göre yapılacak? Tedarikçiler, çalışanlar, vs. gibi menfaat sahipleri ile şirket arasındaki ilişkiler nasıl yönetilecek? Yönetim Kurulu'nun fonksiyonları, görev ve sorumlulukları, faaliyetlerin oluşumu ile Yönetim Kurulu'na sağlanan mali haklar, Yönetim Kurulu'nun görevlerine yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere, yöneticilere ilişkin prensipler. Yönetim Kurulu, hangi yetkilerde olacak, CEO hangi yetkide olacak, karar alanlar, uygulayanlar hangi yetkide olacak? Bunların ortaklara karşı sorumluluğu ne olacak? Tüm bu hususlar, kurumsal yönetim ilkeleriyle çok açık bir biçimde sıralanıyor.

Amaç yine, devlette de, şirketlerde de hâkim gücün, doğru kullanılmasını sağlamaktır. Sadece niyet yetmiyor, diğer bütün konularda değinildiği gibi altyapıyı oluşturmak gerekiyor. Altyapıyı oluşturmazsanız, kuralları tanımlamazsanız, nasıl yapılacağını bulmanız söz konusu olmayacaktır.

M. Sait Gözüm

Enrico, bize işletme sermayesinin çok önemli olduğundan ve özellikle tedarik zincirinde de büyük önem taşıdığından bahsetti. İşletme sermayesinin, tedarik zincirinin ve diğer şeylerin yönetimini nasıl etkileyebileceğinden de bahseder misin?

Enrico Camerinelli

Maliyet dışındaki göstergelerin de maliyet açısından çok önemli olduğunu söylemiştik. Bir ilişki ortaya koymak çok önemli, zaten sunumumda da bunu göstermeye çalıştım. Mali ve mali olmayan göstergeler arasındaki bağlantıyı nasıl koyacaksınız? İşletme sermayesinin zaman açısından karşılığına bakacak olursak, nakitten nakde döngü süresidir, yani bir şeyin parasını ödeyip satın alıyorsunuz ve müşteriye ürünü satıp ondan para alana kadar geçen zamandır. Bu süre zarfında paraya ihtiyacınız var. Bunu karşılamak için ya şirket içinde likidite vardır ya da bankadan kredi çekersiniz.

Mevcut durumda, kriz yalnızca Türkiye'de ya da İtalya'da değil, tüm dünyada var. İşletme sermayesi ya da nakitten nakde döngü süresi, daha çok mali işlerden sorumlu olan kişilerin sorunudur, başka kimse işletme sermayesiyle ilgilenmez denilebilir ama işletme sermayesi konusunda engelleri aşmak istiyorsak, insan faktörünü dikkate aldığımız zaman, şirkette finansmanla ilgili olanlar dışındakilerin de bu konuda katkıda bulunmaları gerekiyor. Mali olmayan göstergelerin de mali göstergeler kadar önemli olduğunun onlara açıklanması gerekiyor.

İşletme sermayesi aslında şirketin mali işler müdürünün masasındadır. Şirketin sağlıklı olup olmadığını gösterir. Neden bankadan kredi çekmeye ihtiyacımız var? Bu konuda mevcut kabiliyetlerimi nasıl iyileştirebilirim? Müşteri memnuniyetinde, müşteri sadakatinde, çalışanların performansında iyileştirme yaptığımda, bunun mutlaka mali göstergelerde de bir etkisi olacaktır. Bu sayede değer tabanlı bir ölçüm yapabilirsiniz. Tedarik zincirindeki finans dışından kişilerin, mesela satın almadan, üretimden, lojistikten kişilerin de, mali olmayan göstergeleri sanki mali göstergelermiş gibi kendi işlerinin bir parçası haline

getirmeleri gerekir. Ancak o zaman tam başarıdan bahsedebiliriz. Kendi bilançolarına, kâr zarar tablolarına, nakit akış tablolarına bakıp durumu anlayabilirler, bunun için finans alanında uzman olmak gerekmiyor. Örneğin benim deneyimim imalat konusunda, finans kökenli değilim ama bu korelasyonların nasıl kurulacağını, bunların önemini çok iyi anlayabiliyorum. Satış müdürü şirkete yeni müşteriler kazandırır, pazarlama müdürü de şirkete çok önemli şeyler kazandırır ama CEO konumunda oturan kişinin eski pazarlama müdürü mü yoksa eski satış müdürümü olduğu önemlidir. Artık performansı değerlendirirken faaliyetleri mali terimlerle ele almamız gerekiyor. CEO'ların kimler olduğunu artık çok daha iyi görüyoruz.

M. Sait Gözüm

Doktor Ulrich'e, Bosch-Siemens'in farklı ülkelerdeki üretim tesisleri, kendi aralarında bir yarış içerisinde olabilirler, etkinliklerini artırma çabaları var ayrıca rakipleri var. Herkes aynı öğretiyi görüyor, aynı okullarda okuyor, aynı şeyi biliyor ama bir şekilde birileri pazarda liderliğini koruyor, birisi ikinci oluyor. Doktor Ulrich, buradaki mücadelede nasıl ışık tutacaksınız?

Dr. Jörg Ulrich

Bir gün bir Türk, "Sizin ürünlerinizi çok seviyoruz ama ürünleriniz sadece Almanya'da üretiliyor," dedi. Bunu duyunca farklı ihtiyaçlar, farklı gereksinimler olduğunu gördük. Bu bahsettiğim olay 30 yıl kadar önce oldu ve o zamanlar Türkiye'deki ürünler belki de daha düşük kaliteliydi ama sonuçta böyle bir ihtiyaç vardı. Ancak şu anda hedeflerin ve beklentilerin o zamankine çok farklı olduğunu, tüm dünyada aynı olduğunu görüyoruz. Kalite, verimlilik, kâr gereklilikleri, vs. dünyanın her yerinde aynı. O nedenle çok daha farklı bir rekabet söz konusu. Peki, yerlilerle kıyaslandığında biz bunu Türkiye nasıl yapıyoruz? Her şey çok iyi gidiyor. Bir şekilde biz Türkiye'de bir birleşim sağladık: düşük bir işgücü maliyeti ve çok iyi bir altyapı. Özellikle Doğu Avrupa ülkelerinden Polonya gibi rakiplerde söz konusu. Türkiye'de işgücü maliyeti açısından benzer özellikte, hatta çok daha kalifiye, motivasyonu yüksek kişiler var ve bunu her alanda görüyoruz. İlk başladığım zaman çok şaşırılmışım. Türkiye'de yararlanabileceğiniz o kadar çok genç mühendis var ki, bunun çok büyük bir fırsat olduğunu düşündüm. Almanya'da bu açıdan çok ciddi bir sorun var, mühendis yok. Daha çok işletme, pazarlama konularına odaklanıyorlar ve Almanya'da insanları mühendis yapmak çok zor. Türkiye'de durum farklı, çok fazla mühendis var ve bunu kullanmalıyız diye düşündük. Nitelikleri çok yüksek, motivasyonları çok yüksek ve bunlar bizi rekabetçi kılan unsurlardan bir tanesi.

İyileştirme yapılacak alanlar noktasına neredeyiz diye bakacak olursak, süreçlerde sürdürülebilirliği sağlamak henüz güçlü yanımız değil, zaten o nedenle üretim sitemine yeni geçtik. Acaba süreçler nasıl yapılmalı, insanların birlikte çalışmasını nasıl sağlayabiliriz, farklı alanlar birlikte nasıl çalışabilir, bunları nasıl bütüncül hale getirebiliriz, diye bakıyoruz. Tedarikçileri üretim zincirine çekmek söz konusu olabilir. Bu üretim sistemini birkaç yıldır uyguluyoruz ve Siemens'in genel ortalamasının

üzerindeyiz. Bunda, insanların motivasyonunun yüksek olması büyük etken. Onun dışında tedarikçilerimizin de bu sorumluluğu almak ve bizimle aynı yönde çalışmak konusunda çok istekli olması da büyük önem taşıyor. Tabii ki büyük sorunlar oldu, insanları ikna etmek çok kolay olmadı. Mesela üretim alanından daha uzakta yerleşik olan yerlerde sorunlar yaşadık ama yine de üretimde verimliliği yakaladık. Merkez de biraz daha zor oldu. Sadece bizde değil, bütün dünyada durum böyle. Doğrudan maliyetler düşüyordu ama dolaylı maliyetler yükseliyordu. İşte bu, özellikle daha rekabetçi kalmak için çok önemli. İşgücü maliyetini, bilişim maliyetlerini vs kontrol altında tutmak çok önemli ve gelecekte çok saha önem kazanacak.

Şu anda rekabet gerçekten çok yüksek ve bu, gençlerin motivasyonundan kaynaklanıyor. Rekabetçi kalabilmek için bu hep düşünmemiz ve faydalanmamız gereken bir şey.

M. Sait Gözüm

Azmi Bey, kurumunuzdan inovasyon örnekleri verdiniz ve bir kültür başlattığınızı söylediniz. Yılda kaç fikir çıktığı ve çalışanlarınızı nasıl motive ettiğinizi, bu rekabetçiliği nasıl sağladığınızı biraz anlatır mısınız?

Azmi Yarımkaaya

Motivasyon dediğimiz zaman, benim de Lutfi Bey gibi tanım yapmam gerekiyor. Motivasyonu, çalışanların iş yapma, başarıma isteğini artırmak olarak tanımlıyorum. Bu tek başına, “Hadi arkadaşım,” deyip sırtını sıvazlamakla olacak bir şey değil. Muhakkak birtakım metodolojileri, sistemleri geliştirmeniz gerekiyor. Eczacıbaşı Topluluğu’nda 1983 yılında başlayan bir öneri sistemi var. Bu öneri sistemi halen devam ediyor, özellikle benim kuruluşum İpek Kâğıt da çok sistematik olarak kullanılıyor. Yılda ortalama 800 ile 900 arasında öneri gelir, bunun %20’si uygulanabilir öneri olarak değerlendirilir ve bu öneriyi veren çalışanlar da bir şekilde ödüllendirilir. Tabii bu kullandığımız motivasyon araçlarından bir tanesidir. Motivasyon çalışmalarıyla kurduğumuz temel sistemlerden bir tanesi de – belki çoğunuz biliyordur – Blue Ocean dediğimiz sistemattir. Zannediyorum bu, Türkiye’de bir Sabancı Grubu’nda bir de bizde uygulanıyor. Bu sistematığı aldık, uygulamaya çalışıyoruz. Bununla ilgili olarak şimdiye kadar yaklaşık 300 kişiyi eğittik. İlk aşamada 70 tane proje taslağından 7 tanesi uygulanabilir projeler olarak seçildi ve şu anda uygulama aşamasında. Şu anda 22 daha bu projelerde çalışıyor.

Çalışanları bu yönde motive etmenin en önemli araçlarından bir tanesi, onların çalışacağı, içinde yer alacağı, önerilerini ortaya koyabileceği, düşüncelerini ifade edebilecekleri sistematikler oluşturmaktır. En son bunu sağlamak üzere de yine o öneri sistemini topluluktaki her bir çalışanın hem topluluğa, hem gruplara, hem kuruluşlara hem de bireysel olarak öneri veya proje sunabilecekleri bir altyapı oluşturma çalışması içindeyiz. Aralık ayının sonunda bu çalışma tamamlanmış olacak

ve böylece herhangi bir çalışan elektronik ortam üzerinden herhangi bir yere, herhangi bir şekilde önerisini, fikrini veya projesini sunabilecek. Bu değerlendirilecek ve uygulamaya geçecek. Bununla birlikte proje fikri olan herkese parasal bir katkıda bulunuluyor. Projesi kabul edilen herkese de 10.000 YTL destek, teşvik veriliyor. Tabii bu, kişinin değil projenin desteklenmesi şeklinde oluyor. CEO’nun onayıyla, bu teşvik kişi başına 30.000 YTL’ye kadar çıkabiliyor.

Bu tip sistemlerle motivasyonu ayakta tutmaya çalışıyoruz.

M. Sait Gözüm

Anladığım kadarıyla, bu ödül kişiye verilmiyor, projenin finansmanı için veriliyor. Dolayısıyla onu daha da ileri götürebiliyor.

Azmi Yarımkaaya

İnsanları en çok mutlu eden şey, önerilerinin kabul edilmesi. Bu, insanları paradan, puldan, her şeyden çok daha fazla mutlu ettiği, birçok araştırmayla ortaya konmuştur. Bu nedenle projesini desteklemek çok daha motive edici.

Sorular ve Katkılar

Soru

Sami Kariyo, Öğretmen Çorapları Yönetim Kurulu Başkanım. Sorum Azmi Bey’e. Harika birtakım fikirlere ortaya çıkan ürünler gösterdiniz. İnovasyonun çok temel bir özelliği var, mutlaka para kazandırması lazım. Acaba bu harika fikirlerin ne kadarının para kazandıracak şekilde geri döndüğünü, yatırımlarını hangi oranda çıkardıklarını öğrenebilir miyim?

Azmi Yarımkaaya

Tesadüfen gazetede çıkan bir haber var, ben oradan okuyayım size. 1 Aralık’ta inovasyon günümüz vardı. Bu son inovasyon gününde 13 kuruluşun toplam 30 projesi yarıştı. Bu 30 projenin gruba sağladığı toplam katkı, 17 milyon dolar. Bu hesaplanmış katkı, içlerinde henüz uygulanmamış projeler de olduğu için fiili değil. 1999 yılında bu yana yarışan toplam 174 projenin katkısıysa 99,5 milyon dolar olarak tanımlanıyor.

Öneri sistemiyle ilgili biraz daha bilgi vereyim. Demin söylediğim gibi, bu sistemde her 100 projeden 20’si kabul edilebilir proje haline dönüşüyor. Burada kuruluş katkısı olduğu kadar çalışana da katkısı olması gerekiyor. Öneri sistemi içerisinde böyle bir yapı var ama üzerinde çalıştığımız ayrı bir şey daha var. Bundan böyle eğer herhangi bir şekilde bir bireyin inovasyon konusunda yaptığı bir çalışma başarılı olursa, onun sağladığı fayda, onun fikri mülkiyet hakkı o bireyden kuruluş adına satın alınacak. Bu şekilde bireye bir fayda sağlanmış olacak.

Soru

İnter İnşaat yöneticisi Settar Yaltır. Benim de sorum Sayın Azmi Yarımka'ya. İnovasyon süreçleri, bu öneri sistemi vasıtasıyla mı geliyor? Onun tabanında mı yer alıyor yoksa inovasyon için bu süreçleri oluştururken ayrı birtakım ekipler mi kuruluyor? Bu süreci tarif edebilir misiniz?

Azmi Yarımka'ya

İnovasyonun temel çıkış noktası, fikir. Ama bu fikrin oluşması için de o kültürün oluşması lazım. Bu amaçla, birçok alanda çalışmalar yapılıyor. O fikrin oluşmasıyla birlikte o fikrin hayata geçmesi, kuruluşların kendi inisiyatifine bağlıdır. Ancak şu andaki çalışma yeterli değil. Eczacıbaşı topluluğu içerisinde hemen hemen her kuruluşun kendi Ar-Ge'si var, kendi Ür-Ge'si var. Bunlar kendi çalışmalarını yürütüyor. Buradaki önerilerden bazıları, örneğin yandan açılan kutu mendil, bir çalışmamızın otomobilde kullanılmak üzere geliştirdiği bir öneriydi. Bunu uygulanabilir hale getiren İpek Kağıt'ın Ar-Ge'si oldu ve bunu parasal faydaya dönüştürerse yine İpek Kağıt'ın Pazarlama Departmanı oldu. İnovasyonu, ürün veya hizmetin ticari değere dönüşmesi olarak tanımlarsak, bu fikrin ticari değere dönüşmesini sağlayan fikir, uygulama ve pazarlamanın bütünü oldu. Bu yapı, kuruluşlarımızda mevcut.

Soru

Sinnotek Limited, Şefik Şenyürek. Şirketlerin yönetiminde senaryolar hazırlanması, arkadan stratejilerin oluşturulması, hedeflerin konması vs. gayet güzel ama senaryolar oluşturulurken, piyasa tozlu ortam olduğu için her şeyi dört dörtlük göremeyebiliyorsunuz ve şirketler yönetilirken ani değişiklikler geliyor. Bunların çoğunun ya piyasada değişen dinamik şartlar nedeniyle ya da pazarlama departmanının yanlış tahminleri sonucunda değişmesi gerekiyor. Şirketleri en fazla zorlayan, stratejik plan doğrultusunda doğru şekilde yönetmekten ziyade, bu dinamik şartlara bünyenin nasıl adapte olacağı. Sorum kısmen Enrico Camerinelli ve Azmi Bey'e. Nasıl bir kültürde insanların, bu değişiklikleri hemen reddetmemelerini, üzerinde çalışmalarını veya gerekiyorsa reddetmelerini aşılayabiliriz? Çünkü bazen olduğu gibi reddetmek bir politika olabilir; bazen kabul etmek şirketin mevcut programını allak bullak edeceği için daha da zararlı olabilir. Bunun yönetimi nedir? İnsanları kültürü nasıl getiriyoruz? Bunun metotları nelerdir?

Enrico Camerinelli

Benim deneyimime göre, gerçek anahtar, bir şeyleri değiştirmemekte yatıyor. Sunumumda da bunu göstermeye çalıştım. Yaptığınız şeye aynen devam etmek gerekir fakat bunu yaparken bazı geçici tedbirler almak, koşulları daha farklı atıflarda bulunmak, gerekiyorsa kendi özel döngünüzün içinden çıkmak lazım. Asıl değiştirilmesi gereken faktör, tabii ki kültür ama burada yukarıdan aşağıya bir yaklaşım olması gerek, çünkü kültürü bir anda değiştiremezsiniz, yukarıdan yapmanız gerekir. Değişimle ilgili olarak bir not almıştım: Hiçbir zaman kötü bir krizi kaçırmayın. Krizden de bir ders çıkarmanız lazım. Yaptığınız şeye, farklı bir perspektiften de bakmak gerekir. Asıl yıkıcı faktörler dışarıdan geldiği için, belki

günümüzde asıl yapılması gereken, yapılan şeyleri yapmaya devam etmek, bir şekilde ziyayı önlemek – sadece parasal ve zamansal değil kurumsal anlamda da – daha iyi bir işbirliği yapmaktır. Ancak burada işbirliğinden kastım, sadece birlikte çalışmak değil, kişisel fayda yaratabilecek süreci oluşturmaktır. Daha önce bir örnek verilmişti. Ekonomik olarak desteklenebildiği gibi sadece farkındalık yaratarak da destek verilebilir. Bunu yapabilmek için kurumsal altyapının da hazır olması gerekiyor. Bu sıkı bağlantıların sağlanabilmesi için yukarıdan aşağıya yaklaşıma ihtiyaç olduğunu biliyoruz.

M. Sait Gözüm

Konuşmamın başında kısa bir sunumum vardı. Orada sürdürülebilir rekabet için, finansal olmayan göstergelerin takip edilebilmesi, sadece finansal göstergelere uyulmaması ve şirketin sağlamlığı açısından bunların çok önemli olduğunu belirtmiştim. İkinci husus da risklerin yönetilmesiydi. Sizin biraz önce söylediğiniz, dinamik pazar koşullarında hiç beklenmeyen anlarda beklenmeyen olayların gelişmesi, esasında küçük küçük risklerin yan yana gelmesidir. Pazarın birden bire daralması, bir risktir; doların birden bire fırlaması, bir risktir. Büyük bir enerji kesintisi, deprem, risktir. Gerçi deprem gibi olaylar, çok büyük riskler kategorisine girebilir. Zaten şirketler iki türlü riskten etkileniyorlar: Bir tanesi çok büyük etkisi olan, savaş, deprem gibi daha katastrofik olaylar; ikincisi, küçük küçük risklerin arka arkaya gelmesi. Örneğin, hacmin %5 düşmesi, doların %15 değer kaybetmesi, arkasından grev olması, onun ardından elektrik kesilmesi gibi. Bunların her birinin çaresi vardır ama siz riskleri tahmin edip, bunların arka arkaya oluşması halinde nasıl tedbir alabileceğinizi planlamamışsanız, darbeyi çok kötü bir şekilde yiyorsunuz. Dolayısıyla pazardaki dinamik koşulların risk olarak algılanabileceği çeşitli senaryolar yapılması gerekir, her işletmenin bu konuda kendine özel bir yöntemi vardır. Ben CEO'su olduğum şirkette, tipik, sensitive risklere tek tek baktığımız vakit çok korkutucu olmadıklarını ama iki-üç tanesi arka arkaya patladığı vakit katastrofik olabileceğini görüyorduk ve sonuç olarak onları hep tahayyül edip tedbir almaya çalışıyorduk. Belki sizin sorunuza bir parça cevap olabilir diye söyledim. Riskleri tahayyül etmek, hayal etmek ve bunlara karşı tedbir veya yöntem geliştirebilmek, en azından boşa harcanmış bir zaman değildir bence, çünkü bunlar geliyor. Geldiği vakit de fena halde hasar bırakıyor.

Azmi Yarımka'ya

Saniyorum beni ilgililen tarafı, işin kültür boyutuydu. Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan ve bizim araştırmamızın da doğruladığı, inovasyonun önündeki engelleri kısaca sıralamak istiyorum: hiyerarşik yapı, mükemmeliyetçilik, merkeziyetçilik, hata yapma korkusu, hantallık ve mevcut durumdan çok mutlu olma. Bunlar, inovasyonun önündeki engeller olduğu kadar, kriz için de birtakım açık kapılardır. Bunu aşmak, tabii ki birdenbire olmuyor, bir kültür değişiminden bahsediyoruz. Kültür değişimi de öyle "Hadi yapalım," dediğiniz zaman olmuyor, zaman istiyor. Bütün bunları değiştirecek olan sistemleri kurmanız gerekiyor. En önemlisi de, bu kültüre uygun davranışları en tepeden başlayarak en alta kadar sergilemeniz gerekiyor. Aksi takdirde bu kültür

değişiminde başarılı olmak mümkün değil. Buna ilaveten öngörü sahibi olmak gerekiyor. Kuruluşlarda o öngörüü oluşturup ona göre plan yapmak gerekiyor. Bunun metodolojileri var, bilinmeyen şeyler değil ama benim sunumumda bahsettiğim bir şey vardı, bunların hepsi insan kaynakları süreçleridir ve bütün kuruluşlar tarafından bilinir ama uygulamada farklılıklar vardır. Olası krizlerin önlemlerini de, önceden yapması gereken senaryoları da aslında herkes bilir ama uygulamada yapılması bambaşka bir şeydir. Bazen hayata geçmez ve bana göre bunun gerisinde oluşan şey de yine kültür boyutudur.

Lütfi H. Ensari

Sayın Başkan, sizin işaret ettiğiniz noktayı kurumsal yönetim, kurumsal yönetişim açısından işaret etmek istiyorum. Bu, SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri tanımları içinde de yer alıyor: Kurumsal yönetim, kararların nasıl alındığıyla ilgilidir ve sağlam bir risk yönetim sürecinin, iç kontrol sisteminin ve risk bazlı bir iç denetim yaklaşımının oluşturulmasını öngörür. Bütün bu formal şeylerin dışında bir minik alıntıyı da aktarmak istiyorum, kriz yönetimi ve yaklaşımıyla da ilgili katma değer sağlayacağını düşünüyorum. Binlerce yıl öncesinde, Konfüçyus demiş ki: "Her kim ki iyi günde kötü gün nasıl olur düşünür, her kim ki hiç tehlike yokken, her şey güvenliken nereden tehlike gelebilir, bunu tasarlar, tasavvur eder, ona hiçbir şey olmaz, arkadaşlarına da, ülkesine de bir şey olmaz."

Soru

Haliç Üniversitesi'nden Fevzi Er. Sayın Ensari'ye bir soru sormak istiyorum. Yönetim, yönetişim, liderlik kuramında, bunların ilişkilerinden, yönetim kültürü bir sonuç olarak ortaya çıkıyor. Bilhassa KOBİ'lerden küçük aile şirketlerine baktığımız zaman, girişimcilikten yöneticiliğe geçiş sürecinde sorunlar yaşanır. Bunun nedeninin, yönetim kültürünün oluşamaması olduğu yönünde genel bir paylaşım var. Bu aşamada, yöneticilerin sorumlulukları nedir?

Lütfi H. Ensari

Sayın hocama teşekkür etmek istiyorum, çok önemli bir noktaya işaret etti. Aslında bu sabahki keynote speaker'ın konuşmasından da hatırlayacaksınız – belki arada bir ayrımı gibiydi ama – küçük şirketlerle ilgili olarak Yönetim Kurulu yapısından söz etti, yetkinliğin ve bağımsızlığın önemli olduğunu söyledi. Aile şirketlerinden kurumsallaşmaya geçmede başarısızlık söz konusu olduğunda, bunlar en önemli etkenlerdendir. Çünkü Yönetim Kurulu, uzun vadeli yönü belirleyen kararlar alan ama icraata girmeyen yapı ve bu yapı, icraata karışmaya başladığı an bu gücün doğru kullanımı, doğru yönlendirilmesi, karar alma mekanizmasına stratejik bir gözle tüm paydaşların katılımının sağlanması düşmeye başlıyor. Düşmeye başladıkça da sıkıntılar ortaya çıkıyor. Kurumsallaşmaya geçmek demek, o yapının ailenin içinden çıkması anlamına gelmez. Aslında dikkat ederseniz, bunu Türkiye'de büyük şirketlerde de gözlemeye başladık. Sabancı Grubu'nda, Koç Topluluğu'nda, yapısını bilmiyorum ama belki Eczacıbaşı Grubu'nda da çok yukarı çıktığınızda, holdingin Yönetim

Kurulu içerisinde tamamen tarafsız, deneyim sahibi kişiler var. Bunlar aslında pay sahibi de değiller ama kurumda kararların, o kurumun içinde nerede olursanız olun, kurum içi körlükten çıkarak verilmesinin öneminin farkına varmak lazım. Dolayısıyla zannediyorum, kritik nokta burası. Başka bir çıkış yolu da yok, aksi halde yanlış karar alma, uygun şeyler yapamama gibi riskler her zaman söz konusu olacaktır.

Soru

Bahçeşehir Üniversitesi'nden Profesör Doktor Makine Yüksek Mühendisi Oktay Alınak. Benim sorum, iki misafirimize. Biz burada aile sorunlarını, verim dahil şirket içi olayları, kendi içimizde tartıştık. Fakat dışarıdan bir olay oluyor, sizin elinizde olmadan bütün bu derslerin hepsi unutuluyor ve biz acı çekiyoruz. Özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde, sessiz bir çoğunluk her türlü ıstıraba katlanıyor. Bu defa, dışarıdan dünyanın çok büyüklerinde, dünyayı idare edenlerde, çok gelişmiş ülkelerde büyük bir kriz meydana geldi. Ben her iki misafirimizin kurumlarını, dünyayı nazarı dikkate aldığımızda sanki Türkiye'deki KOBİ'ler gibi düşünüyorum. Biz sesimizi çıkartamıyoruz, acaba onlar şirket içinde herhangi bir ses çıkartıyorlar mı? Şirket içerisinde, "Bizim 30-40 yıllık emeğimiz heba oldu, bugüne kadar inşa ettiğimiz sistem çöktü," diye Almanya'da veya İtalya'da vatandaş ne düşünüyor öğrenmek istiyorum.

Dr. Jörg Ulrich

Almanya'daki durum, Türkiye'ye o kadar benziyor ki. Biz de çok etkilendik, sokaktaki insan da bu krizin bu kadar hızlı bir şekilde gelişmesine çok şaşırıyor. Açıkçası biz şu anda bunu çok etkileyemiyoruz. Şirket birliklerinden bahsettiniz, biz de küresel ölçekte bakıldığında aslında küçük bir şirketiz. Daha önce çok sayıda krizi atlattığımız ama sizin yaşadığınız sorunlar Almanya için de geçerli. Erken yakalandık ama hazırlıklı olmaya çalıştık, bu krizi aşmaya çalışıyoruz ama etkisinden kurtulmak imkânsız. Almanya'da çok sayıda şirket, sunumumda örneklerini de verdiğim gibi, sorunlar yaşıyor. Çok hızlı gelmesi herkesi çok şaşırttı ve ağırlığı da giderek artıyor. Türkiye'de durum neyse, Almanya'da da durum aynı ve düzeltebilmek için de elde çok fazla bir şey yok gibi.

Enrico Camerinelli

Ben de Jörg'ün söylediklerine katılıyorum çünkü sonuç olarak yağmur yağsa, hükümet suçlanır. Türkiye'de de durum belki bu şekilde. Ayrıca kimse kendi topraklarında mükemmel değildir. Dışarıdan baktığınız zaman her şey çok güzel gibi görünür ama içeride durum böyle değildir. İtalya'da özellikle imalat sektörü çok darbe aldı. Herkes temel ilkelere dönmeye başladı. İmalat sektöründen birçok firmayı kaybettik. Bu durum, yavaş yavaş hizmet sektörüne doğru ilerliyor. Türkiye'de öncelikle çok güçlü bir imalat altyapısı var. Bunu korumaya devam edin, daha güvenli kılmaya çalışın. Krizlerden ders çıkarmak, başka ülkeleri yaptığı hatalardan ders çıkarıp bunları yapmamaya çalışmak en iyisi diye düşünüyorum.



OTURUM 3A

Bölgesel ve Küresel Ortam, Fırsatlar

- Küresel Ekonomiye Sektörel Bakış
- Bölgesel Yatırım Ortamı ve Fırsatlar: Rusya
- Küresel Mali Kriz, Türkiye ve Sanayi
- Uzakdoğu Asya İş Dinamikleri

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar

Dr. Can Fuat Gürlelel

Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Başkanı

Dr. Turgut Gür

DEİK Türk-Rus İş Konseyi Onursal Başkanı

Dr. E. Murat Üçer

Koç Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Yavuz Onay

DEİK Türk-Çin İş Konseyi Asbaşkanı

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Haluk Kabaaliöğlu

İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) Yönetim Kurulu Başkanı

1948 yılında İzmir’de doğdu. 1988 yılında profesörlük ünvanını almış ve 1987 yılında kurduğu Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü’nün 9 yıl Müdürlüğünü yapmıştır. 1990-1994 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası Genel Sekreterliği, bir dönem KKTC’de Lefke Avrupa Üniversitesi Rektörlüğü görevlerinde bulunan Prof. Dr. Haluk Kabaaliöğlu, 1998-2002 tarihleri arasında da Brüksel’de AB Nezdinde Türkiye Daimi Temsilciliğinde Uzman Hukuk Müşaviri olarak görev yapmıştır. 2002 yılından bu yana Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanlığı görevini yürüten Kabaaliöğlu, 2007 yılından beri İktisadi Kalkınma Vakfı Yönetim Kurulu Başkanıdır.

Konuşmacılar

Dr. Can Fuat Gürlesel

Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Başkanı

1965 yılında İstanbul’da doğdu. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı İktisat Doktorası bulunan Dr. Gürlesel; Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Hizmetleri Şirketi kurucu ve yöneticisidir. 1990 yılından bu yana ekonomi ve strateji alanında şirketlere, kurumlara, iş örgütlerine, yerel yönetimlere, yabancı kurumlara, kamu kurumlarına ve diğer ilgili kurumlara danışmanlık hizmetleri vermektedir. Şirket bünyesinde 2003 yılında kurulan Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Başkanıdır. Enstitü gelecek çalışmaları ve stratejik araştırmalar yapmaktadır.

Dr. Turgut Gür

DEİK Türk-Rus İş Konseyi Onursal Başkanı

1938 yılında İstanbul’da doğdu. 1961 yılında İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi’ni bitiren Dr. Gür Türk-Rus İş Konseyi Onursal Başkanı’dır. 40 yıllık iş hayatı boyunca yatırım projeleri konusunda uzmanlaşmıştır. İnşaat ve turizm sektörlerinde üst düzey yöneticilik yapmış olan Dr. Gür, Rusya’da önemli inşaat projeleri gerçekleştirmeye devam etmektedir.

Dr. E. Murat Üçer

Koç Üniversitesi Öğretim Görevlisi

1962 yılında İstanbul’da doğdu. 1990 yılında Boston Kolej’den, 1984 yılında Boğaziçi Üniversitesi’nden ekonomi dalında doktora ve lisans derecelerini almıştır. Aralarında Uluslararası Para Fonu, Uluslararası Finans Enstitüsü ve Credit Suisse First Boston’ın bulunduğu çeşitli kurumlarda çalışmış; Türkiye’de özel sektörün yanısıra, Hazine ve Merkez Bankası’na danışmanlık yapmıştır. 2002’den beri Global Source Türkiye temsilcisi olarak yabancı yatırımcılara ve çeşitli yerli kurumlara Türkiye’deki ekonomik gelişmeler konusunda danışmanlık hizmetleri ve Koç Üniversitesi’nde ekonomi dersleri vermektedir. Makro ekonomi alanında yayınlanmış çeşitli makaleleri ve son olarak Türkiye’de 2001 krizi üzerine yayınlanmış bir kitabı bulunmaktadır.

Yavuz Onay

DEİK Türk-Çin İş Konseyi Asbaşkanı

1961 yılında Ordu’da doğdu. Shanghai Fudan Üniversitesi Klasik Çin Dili Edebiyatı’ndan mezun olan Onay, Çolakoğlu Dış Ticaret A.Ş. Pekin Ofisi Genel Müdürlüğünü ve Çolakoğlu Dış Ticaret A.Ş. Başkanlığını yürütmektedir. DEİK Türk-Çin İş Konseyi Asbaşkanı olan Onay; aynı zamanda Türk-Tayvan İş Konseyi Başkanlığı da yapmaktadır. Gazetesi’ne geri dönen Muntary hala Hürriyet Gazetesi Ekonomi Müdürü ve köşe yazarı olarak görev yapmaktadır.

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu*İkinci Kalkınma Vakfı (İKV) Yönetim Kurulu Başkanı*

Bu oturumda, bölgesel ve küresel ortam ve bu ortamın yarattığı fırsatları ele alacağız. İlk konuşmacımız, Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Kurumu Başkanı Can Fuat Gürlesel.

Dr. Can Fuat Gürlesel*Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Başkanı*

Sunumumda sizinle global ekonomik ortam, sanayi eğilimleri ve öngörülerini paylaşacağım. Tüm sektörleri birbirleriyle mukayeseli değerlendiren, geçmiş 20 yılda global alanda sanayide oluşmuş eğilimleri sizlere aktaran ve şu anda yaşamakta olduğumuz dünya ekonomisindeki krizi, hem genel sanayi eğilimlerine olası etkileri, hem sektörlere olası etkileri hem de Türkiye'nin buradan orta ve uzun vadeli olarak sanayileşme stratejisi, sanayileşmede öncelikleri açısından nasıl faydalanabileceğini kısaca sizlerle paylaşacağım.

Çoğu zaman Türkiye'de de tartışılan sektörlerin birbirleriyle mukayeseli olarak konumlanmasını paylaşmak istiyorum. Sanayi sektörleri sınıflandırması tablosunu, uluslararası alanda hemen hemen tüm kuruluşlar kullanıyor. Bu sınıflandırma, dört ana teknoloji grubu kullanılarak yapıyor: Düşük teknolojili, düşük-orta teknolojili, orta-yüksek teknolojili ve yüksek teknolojili. Bu grupların karşısında hangi sektörlerin yer almakta olduğunu da dikkatle incelemekte fayda var çünkü bundan sonra ortaya koyacağım sanayi eğilimleri içindeki bazı gruplandırmalar ve mukayeseler, yine bu teknoloji gruplarına göre olacak. Türkiye, düşük teknolojilere ve orta-düşük teknolojilere daha fazla yoğunlaşmıştır. Bunların her birinin rekabet unsurları, üretim faktörü yoğunlukları da farklıdır ve doğal olarak yüksek teknolojili sektörlerden aşağı doğru giderek katma değer yaratma kapasitesi de farklılaşır. (Şekil 1)

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

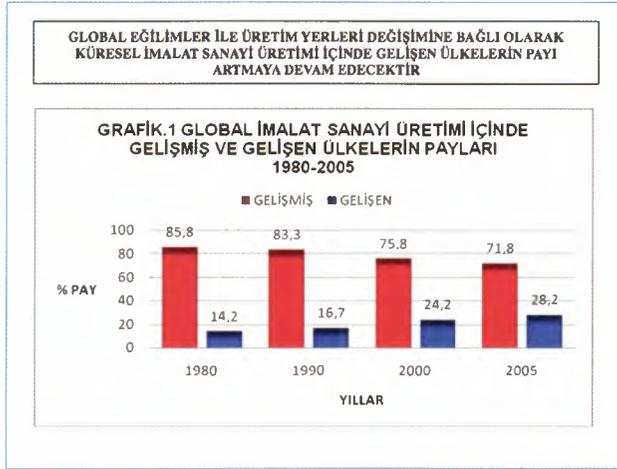
Son yirmi sene içinde yaşadığımız çok önemli bir sanayi eğilimini aktararak devam etmek istiyorum. Acaba yaşamış olduğumuz bu global krizle birlikte bu eğilim devam edecek mi? Bu, biz sanayiciler için son derece önemli. 1980'lerin ortasından itibaren ama esas 1990'ların başından itibaren çok kuvvetli bir şekilde ortaya çıkan sanayide üretimin, global anlamda önemli miktarda yer değiştirdiğini görüyoruz. Üretimin, gelişmiş ülkelere

gelişen ülkelere doğru hızla kayması, karşılaştığımız en önemli sanayi eğilimidir. Burada, standart üretim yapan, daha düşük katma değerli mallar grubunda yer alan sektörlerin özellikle hızlı değişen sanayiler grubu altında olduğunu görüyoruz. Dört tane önemli grup var. Son yirmi yıl içinde üretimi hızla değişen sanayilerin altındaki sektörlerle hızla bakacak olursak, bunların hemen hemen tamamının artık gelişmiş ülkelere kaymış, daha ucuz emeğe sahip olan ve hatta şu anda daha ucuz emekten daha da ucuz emeğe sahip olanlara kaymış sanayiler olduğunu görüyoruz. Tabii doğal olarak bu durum, Türkiye açısından da son derece önemli, çünkü emek yoğun sektörlerde bizden çok daha düşük maliyetlere sahip olan ülkelere kaymış, biz bu sektörlerde önemli ölçüde rekabet baskısı altında kalıyoruz. Ama bu, sadece bizim yaşadığımız değil, bir global sanayi eğilimidir. Üretim yeri değişen sanayiler, şu anda halen hızla değişmekte olanları ortaya koyuyor. Üretim yeri yavaş değişmekte olan ve üretim yeri muhtemelen önümüzdeki dönemde de sahip oldukları ileri teknoloji kapasitesi nedeniyle değişmeyecek olan sanayileri burada görüyorsunuz. Üretim yeri değişimi eğiliminin, şu anda yaşamakta olduğumuz global ekonomik kriz sonrasında da devam edeceğini ve sanayideki üretimin yine daha ucuz üretim maliyetlerine sahip ülkelere kaymayı sürdüreceğini öngörüyoruz. En azından önümüzdeki bir on sene daha bu eğilim devam edecek gibi gözüküyor. (Şekil 2)

İMALAT SANAYİ ÜRETİM YERİ DEĞİŞİMİ; EMEK-YOĞUN, DÜŞÜK TEKNOLOJİLİ, MALİYET REKABETİ İÇİNDE OLAN SEKTÖRLERDE ÜRETİM HIZLA MALİYET AVANTAJLARININ BULUNDUĞU ÜLKELERE KAYMAKTADIR	
ÜRETİM YERİ HIZLI DEĞİŞEN SANAYİLER	ÜRETİM YERİ DEĞİŞEN SANAYİLER
<ul style="list-style-type: none"> • TEKSTİL VE HAZIR GIYİM • DERİ VE AYAKKABI • PLASTİK ÜRÜNLER • KAĞIT VE KAĞIT ÜRÜNLERİ • YARI İLETKENLER • ELEKTRONİK ALETLERİN ARA MALLARI • OTOMOTİV YAN SANAYİ 	<ul style="list-style-type: none"> • ELEKTRİK VE ALETLERİ • İLETİŞİM ALETLERİ • OTOMOTİV SANAYİ • METAL EŞYA SANAYİ • ANA METAL SANAYİ • KİMYA SANAYİ • GIDA VE İÇECEK • BÜRO MÜHASEBE VE BİLGİ İŞLEM • METALİK OLMAYAN MİNERAL SANAYİ • MOBİLYA SANAYİ • HAVACILIK UZAY VE SAVUNMA YAN SANAYİ
ÜRETİM YERİ YAVAŞ DEĞİŞEN SANAYİLER	ÜRETİM YERİ DEĞİŞMEYEN SANAYİLER
<ul style="list-style-type: none"> • GEMİ SANAYİ • MOTOR SANAYİ • MAKİNE VE EKİPMAN SANAYİ • İLAÇ SANAYİ • DEMİRYOLU ARAÇLARI 	<ul style="list-style-type: none"> • HAVACILIK VE UZAY SANAYİ • TIBBİ HASSAS ÖLÇÜ VE OPTİK ALETLER • ENERJİ TÜRÜNLERİ VE SANTRALLER • ENDÜSTRİYEL MAKİNELER • MALZEME SANAYİ • SAVUNMA SANAYİ

Bu eğilim, karşımıza çok önemli bir sonucu çıkartıyor. Global sanayi üretimi içinde gelişmiş ülkelerle gelişen ülkeler arasındaki paylaşımda, aşağıdaki grafikte 1980-2005 arasında gördüğümüz gibi, imalat sanayi üretimi içinde gelişmiş ülkelerin payı azalırken, gelişen ülkelerin payı artmaktadır. Bunun nedeni, biraz önce söylemiş olduğumuz gibi, çoğu sanayi kolunun gelişmiş ülkelere kaymasıdır. Gelişen ülkelerin 1980'deki %14,2'lik payı, 2005 yılında %28,2'ye ulaşmıştır. Bunun önümüzdeki dönemde muhtemelen artarak devam edeceğini ve 2020-2025 yıllarına geldiğimiz zaman gelişen ülkelerin global sanayi üretimi içindeki payının %40'lara ulaşacağını öngörüyoruz. Biz de gelişen ülkeler statüsünde olduğumuz için, sanayi üretimin artacağı ülkeler grubu içindeyiz. Bu, bizim için bir fırsat ancak bizim dışımızda çok sayıda gelişen ülke de bu üretime katıldığı için, gelişen ülkelere önemli ölçüde sanayi rekabetiyle karşılaşmaya devam

edeceğiz. Hatta daha fazla rekabeti, gelişen ülkelerin sanayi üretiminden görmeye başlayacağız. (Şekil 3)

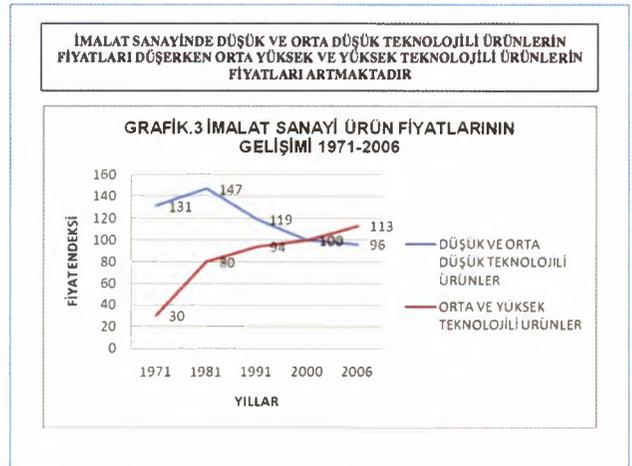


Çeşitli sanayi kollarında gelişmiş ve gelişen ülkeler arasında bir paylaşım var. Peki, bu dağılan sanayiler arasında büyüme ve katma değer yaratma gücü nasıldır? Biz bazı sektörleri seçeceğiz, rekabet edeceğiz ama bunun genel ekonomiye katkısı düşük mü yoksa yüksek mi olacak? Bunu, sanayi kollarının yarattıkları katma değerlerdeki büyümeler belirler. 1990 ile 2005 yılları arasında, yine teknoloji grubu itibarıyla sektörlerin katma değerlerini gösteren bu tablo, bizim için son derece önemli. Özellikle Türkiye'nin orta-düşük teknoloji ve düşük teknoloji sektörlerde yoğunlaştığını ilk başta söylemiştim, bu bilgiyi burada kullanmamız mümkün. Dikkat ederseniz yüksek teknoloji ve orta-yüksek teknoloji sektörlerdeki katma değer büyümesi çok daha yüksek. Orta-düşük teknoloji ve düşük teknoloji sektörlerdeyse hem düşük hem de bazı sektörlerde negatif olduğunu görüyoruz. Bu durum, düşük teknoloji ve orta-düşük teknoloji sektörlerde giderek daha düşük maliyetli alanlarda üretim yapılıyor olmasının da bir neticesidir. Giderek daha düşük maliyetli yerlerde üretim yapılıyor olması, bu sektörlerin yarattığı katma değer kapasitesini de zayıflatıyor. Türkiye'nin sanayisinin genelinin bu sektörlerde yoğunlaşması demek, önümüzdeki dönemde yine çok düşük katma değer yaratan ve katma değer büyümesi çok düşük olan sektörler içinde kalacağı anlamına gelir. Burada Türkiye ve diğer tüm ülkeler için, orta-yüksek teknoloji ve yüksek teknoloji alanlar, tercih edilmesi gereken alanlar gibi gözüküyor. (Şekil 4)

İMALAT SANAYİNDE YÜKSEK TEKNOLOJİLİ SEKTÖRLERİN KATMA DEĞERİ DAHA HIZLI BÜYÜMEKTEDİR

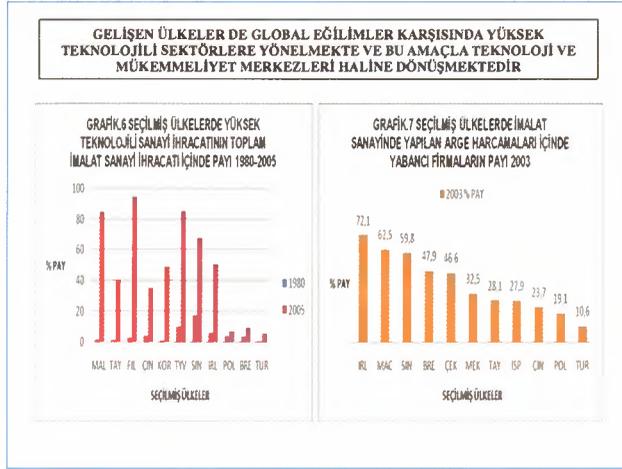
TEKNOLOJİ GRUBU	SEKTÖRLER	YILLIK ORTALAMA BÜYÜME % 1990-2005
YÜKSEK TEKNOLOJİ	RADYO TELEVİZYON VE İLETİŞİM ARAÇLARI	21,3
	BÜRO MUHASEBE VE BİLGİ İŞLEM	12,9
	ECZACILIK ÜRÜNLERİ VE İLAÇ	8,2
	HAVACILIK VE UZAY SANAYİ	5,2
ORTA YÜKSEK TEKNOLOJİ	TIBBİ ALETLER HASSAS ÖLÇÜ VE OPTİK	4,4
	ELEKTRİK MİKRO VE ALETLER	6,8
	MOTORLU KARA TAŞITLARI	4,5
	KİMYASAL MADDE VE ÜRÜNLER	3,6
ORTA DÜŞÜK TEKNOLOJİ	MAKİNE VE TEÇHİZAT	1,9
	PLASTİK VE KAÇUK ÜRÜNLERİ	3,4
	KOK KÖMÜRÜ, RAFİNE PETROL, NÖK, YAKIT	2,5
	ANA METAL SANAYİ	2,0
DÜŞÜK TEKNOLOJİ	METALİK OLMAYAN MİNERAL ÜRÜNLERİ	1,3
	MEYAL EŞYA SANAYİ	1,1
	GIDA VE İÇECEK	1,8
	KAĞIT VE KAĞIT ÜRÜNLERİ	1,7
	BASIM YAYIM SANAYİ	1,5
	TÜTEN ÜRÜNLERİ	1,3
	MOBİLYA	1,2
	AĞAC VE MANTAR ÜRÜNLERİ	1,1
	TEKSTİL	0,2
	DERİ, DERİ ÜRÜNLERİ AYAKKABI	-0,6
HAZIR GIYIM	-1,8	

Sanayi sektörlerinin seçilmesi ve burada rekabet konusunda bir başka önemli unsur, ticarete konu olan bu sektörlerde fiyatların gelişimidir. Burada da yine önemli bir global sanayi eğilimi görüyoruz. 1971 yılından 2006 yılına kadar iki sanayi grubunun ticarete konu olan mallarının fiyatlarındaki değişimi gösteren bu tabloda, mavi çizgi, düşük ve orta-düşük teknoloji ürünlerin fiyatlarını gösteriyor. Dikkat ederseniz, 1971-2006 arasında bu ürünlerin fiyatlarında mutlak olarak gerileme yaşanıyor. Sizin üretip sattığınız bir mal ama dünya ticareti içinde 1971 yılından bu yana fiyatı önemli bir gerileme göstermiş. Buna mukabil, kırmızı çizgi bize, ticarete konu olan orta ve yüksek teknoloji ürünlerin fiyatlarını gösteriyor. Burada da 1971'den 2006'ya kadar fiyatların, 30 birimden 113 birime kadar yükseldiğini görüyoruz. Önümüzdeki dönemde de bu eğilimin devam edeceğini düşünüyoruz. Önümüzdeki dönemde, düşük ve orta-düşük teknoloji sanayilerin fiyatlarındaki gerilemenin, özellikle bu global koşullardan dolayı iyice artan rekabet nedeniyle gerilemeye devam edeceğini, buna karşın yüksek teknoloji kapasitesi yüksek sektörlerdeki ürünlerin fiyatlarınınsa göreceli olarak artmayı sürdüreceğini öngörüyoruz. (Şekil 5)



Bu eğilim ve gelişmeler içinde, ülkeler kendilerini nasıl konumlandırıyorlar? Özellikle Türkiye'ye benzer ülkeleri seçerek bir değerlendirme yapmak istiyoruz. Bu global sanayi eğilimleri karşısında, ülkeler kendilerine nasıl sanayi kolları ve nasıl alanlar tercih etmişler? Aşağıdaki iki grafikte bir karşılaştırma yapmak istiyorum. İlk grafikte, seçilmiş ülkelerde yüksek teknoloji sanayi ihracatının toplam imalat sanayi ihracatı içindeki payının 1980 ile 2005 arasında gösterdiği değişimi görüyoruz. Malezya, Tayland, Filipinler, Çin, Kore, Tayvan, Singapur, İrlanda gibi örnekler var. Bunların hepsi, sanayi ihracatı içindeki yüksek teknoloji ürün payları, 80'li yıllarda %1-3-5 civarındayken, bugün %80'lerin bile üzerine çıkartmış ülkeler. Bazı ülkeler, yüksek ve orta-yüksek teknoloji sektörleri tercih ederek bu global eğilimlerin sonuçları içinde yer alıyor. Polonya, Brezilya, Türkiye gibi ülkelerse daha farklı tercihler içinde kalmışlar ve daha çok orta-düşük ve düşük teknoloji sektörler, ihracatları içinde ağırlıklı pay kazanmaya devam etmiş. İlk grafikte yer alan ülkelerin önemli bir bölümü, bu tercihleri nedeniyle yeni sanayileşmiş ülke statüsüne geçti. Bunu yapabilmek,

arkada önemli bir teknoloji birikimini gerektiriyor. Hem yerli teknolojinin hem de yabancı teknolojinin varlığı, burada son derece önemli. Sağ taraftaki grafikte de buna ilişkin bir ayrıntıyı görüyoruz; bazı ülkelerin imalat sanayinde yapılan Ar-Ge harcamaları içinde yabancı firmaların payı yer alıyor. Bu ülkeler, kendilerini bir teknoloji merkezi ve mükemmeliyet merkezi haline getirmişler. Yabancıların burada Ar-Ge harcamaları son derece geniş ve toplam Ar-Ge harcamalarından %50'nin üzerinde pay alıyorlar. Bu, soldaki tabloyu tamamlayan bir tablodur. Soldaki verilere ulaşmak istiyorsanız, teknoloji stratejinizin imalat sanayinde de bu şekilde olması gerekiyor. (Şekil 6)



Önümüzdeki dönemde, bu eğilimlerin de devam edeceğini, doğrudan sermaye yatırımlarının teknoloji odaklı genişleyeceğini ve yine seçilmiş ülkelerde teknoloji odaklı doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının genişlemeye devam edeceğini düşünüyoruz.

Türkiye'deki sanayi gelişimine önemli bir etkisi olan bir başka eğilimin nasıl devam edeceğine de kısaca bakmamız gerekiyor. Bildiğiniz gibi, dünyada bir sürdürülebilir büyüme kavramı çıktı, Kyoto Anlaşması çıktı. Buna göre, gelişmiş ülkeler karbondioksit emisyonlarını sınırlıyorlar. Karbondioksit emisyonu da üç yerden çıkıyor: ulaştırma sektörü, konutlar, sanayi. Gelişmiş ülkeler, bu karbondioksit emisyonuyla ilgili sınırlamalara uyabilmek için, sanayi başta olmak üzere bu üç alandaki faaliyetlerini daraltıyorlar. Çok fazla karbondioksit emisyonu yaratan ve çevre kirliliği daha fazla olan sektörlerin gelişmiş ülkelere hızla bizim gibi ülkelere kaydığını görüyoruz. Çünkü bizler Kyoto Anlaşması'na imza atmamış durumdayız – atanlar da var – ya da çevre kirliliğiyle ilgili henüz Batı kadar yıpranmamış durumdayız. Son yıllarda, gemi inşaatı, petrokimya tesisleri, ana metal sanayi, plastik ve kimya gibi tesislerin giderek bizim gibi ülkelere kaydığını gördük. Önümüzdeki dönemde, bu kayma eğiliminin, özellikle gelişmiş ülkelerin sanayilerinin de içinde bulunduğu durumu gözettiğimizde daha da hızlanarak devam edeceğini öngörüyoruz. Buna karşı, sürdürülebilir büyümenin kapasitesini genişlettiği, teknoloji içeren yüksek teknoloji enerji sektörü gibi bazı sektörlerde gelişmiş ülkelerin daha fazla yer alacağını düşünüyoruz. Bu eğilim de bu şekilde devam edecek gibi gözüküyor. (Şekil 7)

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME; İMALAT SANAYİ SEKTÖRLERİNE SINIRLANDIRICI VE GENİŞLETİCİ ETKİLERİ	
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KAPASİTESİ SINIRLANAN SEKTÖRLER	SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KAPASİTESİ GENİŞLEYEN SEKTÖRLER
<ul style="list-style-type: none"> • ÜRETİM YERLERİ GELİŞMİŞ ÜLKELERDEN GELİŞEN ÜLKELERE KAYIYOR 	<ul style="list-style-type: none"> • YÜKSEK TEKNOLOJİLİ VE KATMA DEĞERİ YÜKSEK SEKTÖRLER, YÜKSEK ARGE HARCAMALARI ÜRETİMİ ÇOCUNLUKLA GELİŞMİŞ ÜLKELERDE YAPILACAK
<ul style="list-style-type: none"> • HANMADDE KAYNAKLARINA BAĞIMLI SEKTÖRLER: GIDA-İÇECEK İLE AĞAÇ VE ORMAN ÜRÜNLERİ • KARBON SALINIMI YÜKSEK SEKTÖRLER: METALLİK OLMAYAN MİNERAL SANAYİ, PETRO-KİMYA SANAYİ, DEMİR ÇELİK SANAYİ, ANA METAL SANAYİ VE KİMYA VE KİMYA ÜRÜNLERİ SANAYİ • ÇEVRESEL ETKİ VE ATIK SALINIMI YÜKSEK SEKTÖRLER: GEMİ İNŞA VE SÖKÜM SANAYİ İLE METAL EŞYA SANAYİ 	<ul style="list-style-type: none"> • ALTERNATİF TEMİZ VE YENİLENEBİLİR ENERJİ TEKNOLOJİLERİ VE ÜRÜNLERİ • ÇEVRE TEKNOLOJİLERİ VE ÜRÜNLERİ • ENERJİ TASARRUFU SAĞLAYAN TEKNOLOJİ VE EKİPMANLAR • BİYOTEKNOLOJİ, ECZACILIK ÜRÜNLERİ, İLAÇ, • SAĞLIK EKİPMANLARI İLE HASSAS ÖLÇÜ ALETLERİ • MALZEME TEKNOLOJİLERİ VE ÜRÜNLERİ • İNŞAAT MALZEMELERİ SANAYİ

Aşağıdaki tabloda, teknoloji grubu itibarıyla gruplandırılan tüm sektörleri mukayeseli olarak sizlerle paylaşıyorum. Sektörlerin yıllık ortalama büyüme oranlarını biraz önce görmüştük; katma değer paylarına ve ihracat paylarına bakacak olursanız, yüksek teknoloji sanayi grubunun dışında kalan diğer sanayi gruplarının hem katma değer paylarının hem de ihracat paylarının azalmakta olduğunu görüyoruz. Son yirmi yılda, gerek ihracat içinde gerekse global ihracat içinde yaratılan toplam katma değer, önümüzdeki yıllarda hangi alanın genişleyeceği ve Türkiye olarak hangi alanda yer almamız gerektiği konusunda da önemli bir gösterge niteliğindedir. Nitekim yabancı sermaye yatırımlarının büyüklüğü – kırmızıyla işaretlenenler en çok yabancı sermaye çeken alanlar – ve milyar dolar itibarıyla ihracat bunu destekliyor. Makine ve teçhizat alanında dünya ticareti 1,1 trilyon dolar; büro, muhasebe ve bilgi işlem 714 milyar dolar; radyo, televizyon, iletişim araçları 740 milyar dolar; motorlu kara taşıtları 780 milyar dolar. Zaten bu dört sektör, dünya mal ticaretinin %30-35'ini kapsıyor. Bu mukayese ve tablo, Türkiye'nin önümüzdeki dönemde özellikle dış pazarlardaki ihracat rekabetini kuvvetlendirmek için hangi sektörlerle ağırlık vermesi gerektiğini bize gösteriyor. (Şekil 8)

İMALAT SANAYİNDE GLOBAL EĞİLİMLERİN SEKTÖRLERE ETKİSİ									
TEKNOLOJİ GRUBU	SEKTÖRLER	1990-2000 KATMA DEĞER İZLENİ % YILLIK ORTALAMA SÖZÜMSE %		DÜNYA İZLENİ % 1990-2000	İHRACAT TAVAN 1980-2000	İHRACAT TAVAN 1980-2000	İHRACAT TAVAN 1980-2000	İHRACAT TAVAN 1980-2000	İHRACAT TAVAN 1980-2000
		1990	2000						
TEKİL TEKNOLOJİ	HAYATÇIL VE İZLENİ	3,2					50,0	139,4	
	BAĞIŞ	8,2		11,7	59,1		51,0	330,9	12,5
	İZLENİ	12,9					51,0	714,9	
	RADYO TV İZLENİ	21,5					47,1	756,9	
	İZLENİ	4,4					51,0	240,4	
ORTA YÜKSEK TEKNOLOJİ	ELEKTRİK MAKİNE VE ALETLER	6,8					35,5	330,2	
	MAKİNE VE ALETLER	4,5					35,5	707,0	
	İZLENİ	3,6	20,1	26,8			47,5	475,5	41,7
	İZLENİ	4,5					55,2	129,0	
	İZLENİ	1,9					30,5	1.119,9	
ORTA DÜŞÜK TEKNOLOJİ	İZLENİ	2,0					6,1	88,5	
	İZLENİ	3,4					35,9	111,0	
	İZLENİ	2,5					25,7	208,4	
	İZLENİ	1,5	21,6	32,2			36,1	361,0	18,8
	İZLENİ	2,0					30,1	234,9	
DÜŞÜK TEKNOLOJİ	İZLENİ	1,1					4,1	280,3	
	İZLENİ	1,1					8,0	141,7	
	İZLENİ	1,7	36,4	30,9			13,6	121,5	27,2
	İZLENİ	1,8					30,4	540,0	
	İZLENİ	-1,2					15,5	440,4	

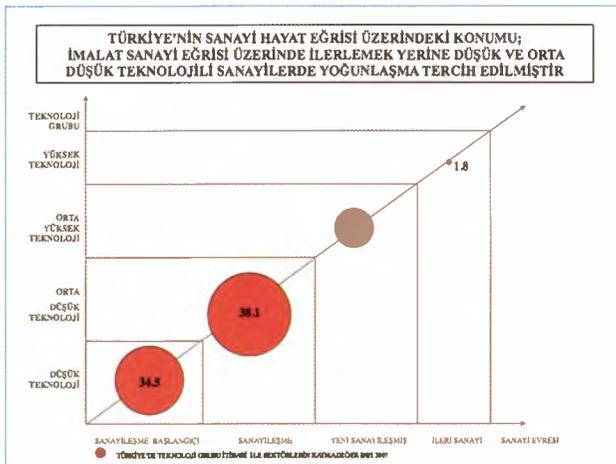
Bu tabloda, global sanayi eğilimleriyle birlikte sanayi şirketlerinin birbirlerinden giderek farklılaştığını ve dört ayrı sanayi tipinin ortaya çıktığını görüyoruz:

1. Küresel sanayi firmaları: Çokuluslu, dünyanın farklı yerlerinde üretim ve pazarlama faaliyeti gösteriyorlar.
2. Nihai ürün üreticisi ve tedarikçisi sanayi firmaları: Daha çok büyük firmaların markaları için ya da kendi markalarıyla üretim yapıyorlar
3. Nitelikli ara malı tedarikçisi sanayi firmaları: Bunlar son dönemde çok hızlı geliştiler; otomotiv yan sanayi, savunma yan sanayi vs gibi tüm yan sanayileri buraya koyabiliriz.
4. Standart nihai ürün tedarikçisi sanayi firmaları: Daha çok yurtiçi ve yurtdışında sadece fason üretim yapıyorlar. (Şekil 9)

İMALAT SANAYİNDE GLOBAL EĞİMLERİN İŞLETMELERE ETKİLERİ; DEĞER ZİNCİRİNİN AYRIŞMASI VE DÖRT İŞLETME MODELİNİN GELİŞİMİ				
ÖZELLİKLER	KÜRESEL SANAYİ FİRMALARI	NİHAİ ÜRÜN ÜRETİCİSİ VE TEDARİKÇİSİ SANAYİ FİRMALARI	NİTELİKLİ ARA MALI TEDARİKÇİSİ SANAYİ FİRMALARI	STANDART NİHAİ ÜRÜN TEDARİKÇİSİ SANAYİ FİRMALARI
ANA KARAKTERLERİ	KENDİ MARKALARI İÇİN KÜRESEL ÖLÇEKTE TEDARİK YAPAN; KENDİ İÇİNDE SINIRLI MONTAJ ÜRETİMİ YAPAN; ÜRÜNLERİNİ KÜRESEL ÖLÇEKTE SATAN	KENDİ MARKALARI İLE ULUSAL BÖLGESEL, KÜRESEL SEVİYEDE MAL SATAN; KENDİ İÇİNDE ÜRETİM YAPAN	KÜRESEL SANAYİ ŞİRKETLERİ İLE ULUSAL BÖLGESEL ÖLÇEKTEKİ SANAYİ ŞİRKETLERİ İÇİN NİTELİKLİ ARA MALI ÜRETEN	KÜRESEL SANAYİ ŞİRKETLERİ İLE ULUSAL BÖLGESEL SANAYİ ŞİRKETLERİ İÇİN STANDART NİHAİ ÜRÜN ÜRETEN
FAKTÖR YÜCÜNLÜĞÜ	BİLGİ TEKNOLOJİ YÜCÜN	SEKİYAYE TEKNOLOJİ YÜCÜN	TEKNOLOJİ YÜCÜN	EMEK YÜCÜN
ANA BEKABET GÜÇLERİ	MARKA İMALATÇI-İNNOVASYON, TEKNOLOJİ VE ÜRÜN GELİŞTİRME	KALİTELİ ÜRETİM İNOVASYON, ÜRÜN GELİŞTİRME, PİYANİTELİ	ESNEK HİJLİ NİTELİKLİ ÜRETİM, LOJİSTİK, DAĞITIM, OLANAKLARI	ULCEZ İŞÇİLİK STANDART ÜRETİM KALİTESİ
YARATILAN KATMA DEĞER	ÇOK YÜKSEK	ORTA-YÜKSEK	YÜKSEK	DÜŞÜK

20-25 yıl içinde, nitelikleri birbirinden farklılaşan böyle dört tane sanayi işletmesi karşımıza çıktı. Bu farklılaşmanın önümüzdeki dönemde daha belirginleşerek devam edeceğini öngörüyoruz. Bu özellikleri itibariyle herkesin birden fazla alan yerine, kendisini bu nitelikteki sanayi firmalarından biri odaklı hale dönüştürmesi, sanayi firmaları açısından en önemli tercih olacak gibi gözüküyor.

Türkiye'nin, 1980'den 2005 yılına kadar yaşadığımız bu global eğilimler içinde, kendi sanayi hayat eğrisi üzerindeki konumu bu grafikteki gibidir. (Şekil 10)



Düşük teknoloji, orta-düşük teknoloji, orta-yüksek teknoloji ve yüksek teknoloji sektörlerin Türkiye'nin imalat sanayi içindeki paylarını burada görebiliriz. Türkiye'nin yarattığı katma değer %73'ü düşük teknoloji ve orta-düşük teknoloji alanlardan

kaynaklanıyor. Orta-yüksek teknoloji alan, otomotiv vs. gibi son dönemde gelişen alanlardı, biraz genişlemeye başladı. Yüksek teknolojideyse, %1,8 payımız var; bu alanda hemen hemen yok gibiyiz. Bir ülkenin yeni sanayileşmiş veya sanayileşmiş ileri sanayi ülkesi olabilmesi için, bizim %25,6 ve %1,8 olan alanımızın çok daha geniş olması gerekiyor; bir ülkeyi sanayileşmeye taşıyan ana unsur, budur. Şu anda işinde yaşamış olduğumuz global krizin ardından oluşabilecek orta-uzun vadeli dönem de, bence Türkiye açısından önemli bir fırsattır. Bu krizi, sanayi hayat eğrisi üzerindeki orta-yüksek teknoloji ve yüksek teknoloji alanlara geçiş fırsatı olarak kullanabilmesi ve rekabet gücünü bu alanlara yoğunlaştırması şeklinde değerlendiriyorum.

Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu

Şimdi konumuz bölgesel fırsatlar ve özellikle Rusya olacak. Türk-Rus İş Konseyi Onursal Başkanı Sayın Doktor Turgut Gür, uzun yıllar Türk-Rus İş Konseyi Başkanlığı yapmıştır, halen de Rusya'da çok önemli inşaat projelerini yürütmektedir. Türkiye'de bu konuda en yetkin isimlerden biridir.

Dr. Turgut Gür

DEİK Türk-Rus İş Konseyi Onursal Başkanı

2000 yılından 2008 yılının Ekim ayına kadar Türk-Rus İş Konseyi Başkanlığını yürüttüm ama biraz daha devam edersem bir nevi "sultan buradan gitmiyor" diye bir intiba olur diye görevi genç arkadaşlarıma bırakmak amacıyla, değerli arkadaşım, kardeşim Cem Kozlu'ya devrettim. Ancak çok değerli sanayiciler, ticaret erbapları ve akademisyenlerden oluşan Genel Kurul beni Onursal Başkanlığa tekrar seçmekle yine beni cepheye sürüyor.

Bu ekonomik kriz ortamında, hangi bölgede ne fırsat var? Tabii insan her şeyden önce kendi önüne, kendi evine, kendi işine bakıyor fakat bu arada da şunu bilmeliyiz ki, bu küresel mali kriz çok ağır bir tsunami yaratarak geliyor. Ön dalgaları geldi, şiddetli dalgalar gelmeye devam edecek. Tabii ki ciddi bir hasar olacak ve sonunda, bundan önceki krizlerde olduğu gibi bu da unutulacak, hafızalarımızda kriz hatıraları olacak kalacak. İnşallah hafif atlatırız, bizi de teğet geçer diye düşünüyorum.

Rusya, gerçekten çok büyük bir pazar ve bu on beş dakika içerisinde size sadece mesajlar vereceğim yoksa Rusya'yı anlatmaya, tanıtmaya saatler yetmez. Burada her şeyden önce dünyanın büyük bir ülkesinden ve komşumuzdan bahsediyoruz. Kuzey komşumuz ve dostumuz Rusya federasyonunun coğrafi yapısı ve nüfusuna ilişkin olarak kısaca şu bilgileri vermek istiyorum:

Nüfus: 142.2 milyon
Yüzölçümü: 17,075,400 km²
Başkent: Moskova (nüfusu 12 milyon)

Başlıca şehirler: St.Petersburg, Omsk, Nijni Novgorod, Novosibirsk, Yekaterinburg, Krasnoyarsk, Çelyabinsk, Vladivostok, Volgograd (nüfusun önemli bir kısmını ve ticaretin de %80'ini elinde bulunduran şehirler)

Etnik Yapı: Rus %81.5, Tatar %3.8, Ukraynalı %3, Çuvaş %1.2, Başkır %0.9, Belarus %0.8, Moldovalı %0.7

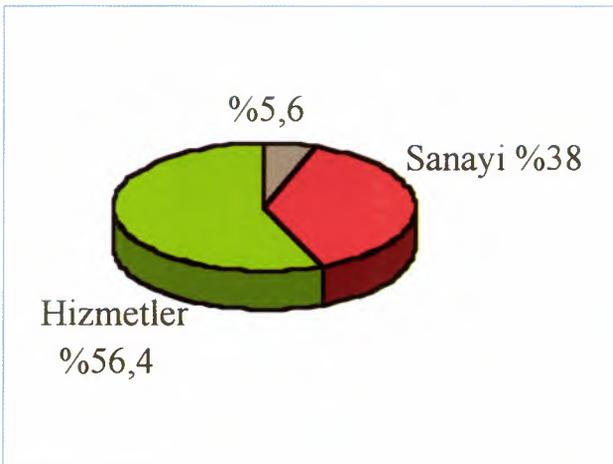
İdari Yapı: 7 federal bölge altında 89 idari bölüm (21 cumhuriyet, 49 idari bölge, 6 vilayet, 11 özerk bölge ve 2 şehir idaresi).

Başkan Putin 2000 yılından sonra ülkeyi Türkiye'nin bölgeleri gibi 7 bölgeye ayırdı ve birer temsilci atamak suretiyle, Rusya'yı %100 kontrolü altına aldı. Her hafta ya da her ay yaptığı toplantıda, masa etrafındaki 7 adam, Rusya'yı Başkanın önüne koyuyorlar.

Rusya, 89 idari bölümden oluşur. Devlet Başkanı, Dimitry Medvedev, Başbakan da Viladimir Putin'dir. 2 defa üst üste Devlet Başkanı olan Putin, anayasa değişikliği gereği, görevini halefine devretti. Rusya'da yasama yetkisine bakacak olursak, 450 milletvekilinden oluşan bir Devlet Meclisi (Duma) var. Ayrıca her bölgeden ikişer temsilciyle 178 üyeden oluşan senato hüviyetinde bir Federasyon Konseyi var. Yargı erki, aynı bizdeki gibi: Anayasa Mahkemesi, Yargıtay ve Tahkim Mahkemesi var.

Ekonomik yapıya baktığımızda, Rusya, her şeyden önce dünyada ekonomik yapısı çok güçlü bir ülkedir. Rusya, Sovyetler Birliği döneminde Amerika'dan sonra dünyanın ikinci büyük süper gücüken 1991 yılının son günlerinde Gorbaçov'un televizyona çıkıp "Artık Sovyetler Birliği sona ermiştir," cümlesini şaka zanneden Rus halkı, ertesi gün bir yılbaşı eğlencesi sonrasında kendine geldiğinde müthiş bir değişiklik olduğunu gördü, çünkü Sovyetler Birliği içerisinde 13 tane bağımsız devlet çıkmış ve Rusya kalmıştı. Bu noktada Rusya, varlıklarını gözden geçirdi ve yeniden yapılanma süreci 1992'den sonra başlayarak 2000 yılına kadar sürdü.

Bu noktada görülen manzara o ki, Rusya'nın petrol, doğalgaz, metallere, kimyasallar gibi çok değerli yeraltı kaynakları var bunlar da ihracatının çok önemli bir kısmını, %84'ünü teşkil ediyor. Bunun birlikte, ülkedeki GSYİH'nin sektörel dağılımı 2007 itibarıyla şöyledir: (Şekil 1)



Rusya, Suudi Arabistan'dan sonra dünyanın en önemli ikinci petrol üreticisi, dünyanın en büyük doğalgaz üreticisi ülkesidir. Topraklarının üçte biri ekilebilir, tarım bakımından dünyanın en zengin topraklarıdır. Diğer taraftan, ülkenin %45'i ormanlarla kaplıdır.

Böyle bir ülkede kamu sektöründen özel sektöre geçiş tabii kolay olmuyor ancak Rusya, özelleştirmeler sonrasında %70'e varan bir değişikliği yakaladı ve Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olmak için müracaatta bulundu. Dünya ticaret kurallarını şu anda uygulayamayan bir ülke durumunda, çünkü Rusya 190 ülkenin oyunu almak zorunda. Birkaç ülke hariç onları bekliyorlar ve öyle zannediliyor ki önümüzdeki yılda Rusya, Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olma koşuluyla gümrüklerde, ticari kurallarda artık aynı sistemi uygulayacaktır.

Rusya, 1991'den 2000 yılına doğru geçiş dönemi denilen, planlı ekonomiden pazar ekonomisine geçen bir süreç yaşadı. Fakat özellikle 1991-1997 arasında boğulurken, toparlanırken (kümülatif ekonomik küçülme %39,5) 1997 ve 1998'de çok büyük bir ekonomik kriz Güney Asya'dan geldi, Rusya'yı da vurdu. Rusya'daki neredeyse bütün yabancı şirketler (%90'ın üzerinde) Rusya'yı terk ettiler. İşte burada Türkiye'nin bir özelliği ortaya çıkıyor. Türk müteşebbisi, Türk sanayicisi, krize rağmen Rusya'da kalmaya devam etti. Bugün Türkiye'nin Rusya'daki başarısı, o günkü isabetli kararı sonucunda olmuştur.

1999-2007 arasında, iktidara Başkan Putin diye, Saint Petersburg ekolünden bir adam geldi. Karizmatik kişiliğiyle, KGB yönetiminden gelmiş istihbaratçı kişiliğiyle, ekonomist olmasıyla, Doğu Almanya tecrübesi olması nedeniyle Kremlin'e girdi, orada çok hızlı yükseldi, bütün ekonomik, siyasi, askeri, idari güçleri elinde toplayarak Rusya'ya çekidüzen vermeye başladı. Böylece Rusya 2000-2004, 2004-2008 yıllarında Başkan Putin'in karizmatik yönetiminde yine dünyanın yeni aktörü durumuna geldi. 1999-2007 arasında yakalanan kümülatif ekonomik büyüme %58,3'tür.

Rusya'da 2000-2007 arasında büyüme hızı, %5, %6, %6,7, %7,5 gibi çok ciddi oranlarda gerçekleşmiştir. 2007 sonu itibarıyla de enflasyon maalesef %11,5 oldu. Başkan Putin, "Enflasyonu başaramadık," dedi ve hükümete %7-8'lik yeni bir hedef koydu. Ancak kriz geldi, vurdu, tabii ki bunu gerçekleştiremeyecekler hatta enflasyon arttı.

Ülke, ham petrol ve doğalgazdan oluşan yeraltı servetinden kaynaklanan çok önemli bir döviz rezervine sahip. 2008 yılı başı itibarıyla 385 milyar dolar döviz rezerviyle dünyanın en büyük 3. döviz rezervine sahip ülkedir. Rusya Federasyonu bununla IMF ile olan bütün ilişkilerini bitirdi, dış borçları ödedi, kamu borcu olmayan bir ülke konumuna geldi.

2007 yılında sınai üretim %3,9 arttı ama bu yıl sınai üretim hedefleri büyük kriz nedeniyle ne yazık ki düşecek ama büyük sektörler olduğunu unutmamak gerekir. Askeri savunma sanayi, otomotiv sanayi, demir çelik sanayi, Rusya'nın çok önemli ve büyük ölçekli sektörleridir.

Enerji alanında dünya ve Türkiye için de önemli bir aktör olan Rusya, dünya petrolünün %12'sini, dünya gazının %22'sini, kobalt ve nikel gibi stratejik maddelerin %20'sini üreten bir ülkedir.

Ülkenin üçte biri tarıma elverişlidir, elverişli olmayan yerlerde hayvancılık yapılır. Diğer bölgelerdeyse tahıl başta olmak üzere çeşitli ürünler yetiştirilmektedir. 2007 yılında tarımın GSYİH içindeki payı, %5,6'dır.

Rusya, 2000 yılına kadar Sovyetler Birliği'nden kalan hantal bir sanayiye sahipti. 2000 yılından sonra, dış ticareti fazlalık veren, zenginleşmekte olan Rusya, Batı standartlarındaki optimal ölçekteki sanayi tesislerini kendi ülkesine taşımaya başladı. Her alanda çeşitli ürün yelpazesi üreten sektörlerde imalat yapmaya başladı, hatta ithal ikamelerini artık kendi sanayinde gerçekleştirmeye çalışıyor. Pazar o kadar büyük ki, Rusya yetiştiremiyor ve ithalatı 200 milyar dolar. İhracatıysa 335 milyar dolar. Çok büyük bir ülkeden bahsediyoruz. Özellikle makine imalat sanayi, savunma sanayi, otomotiv ve yan sanayi, inşaat malzemeleri, cam ürünler, tekstil, gıda işleme sektörlerinde imalata ihtiyacı var.

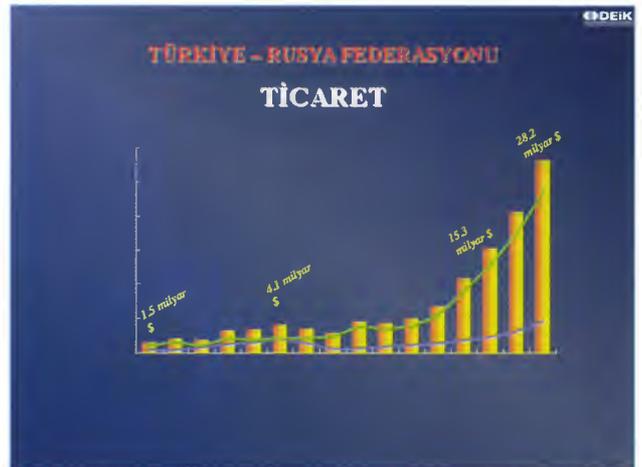
Yabancı yatırımlar açısından da Rusya son derece önemli bir ülke. Özellikle vaktiyle Sovyetler Birliği zamanında Rusya'dan kaçmış olan sermaye, Güney Kıbrıs'taki offshore bankalarda üslendi. Rusya'ya güven duyarak gelen sermaye, aynı zamanda da Başkan Putin'in "Getirin," dediği sermaye geri dönmeye başladı. Bu nedenle sermaye girişleri hızlandı. Sadece geçtiğimiz yılda 50 milyar doların üzerinde sermaye girişi oldu ancak kriz nedeniyle geçtiğimiz aya kadarki iki ay içerisinde 50 milyar dolar sermaye de dışarı çıktı ama dışarıdan devamlı yabancı yatırım çeken çok büyük bir ülke olma özelliğini sürdürüyor. (Şekil 2)



Dış ticareti 200 milyar dolar derken, iğneden ipliğe her ürünü ithal eden bir ülkeden söz ediyoruz. Siz değerli sanayiciler, ürünlerinizi dış pazarlara pazarlayanlar, işte bu fırsattan yararlanmanız gerekiyor. (Şekil 3)



Geçtiğimiz yıl, Türkiye'nin ihracatı sadece 4,7 milyar dolar, ithalatıysa 23,5 milyar dolar olarak gerçekleşti. Toplam 28 milyar dolarlık dış ticareti, bu yıl 35 milyar dolara çıktı ama burada önemli olan bizim ithalatımız içindeki enerji payının yüksek olmasıdır. 4,7 milyar dolar önemli belki ama aslında nedir ki. Ürün yelpazesini genişletmek zorundayız. Pazar da ortam da buna müsait. O bakımdan bu konulara çok önem vermemiz gerektiğini size bir kez daha hatırlatmak istiyorum. Özellikle Türkiye ile Rusya Federasyonu arasındaki ticari ve ekonomik ilişkilerle, yaptığımız yatırımlarla aldığımız yatırımları dikkate aldığımız zaman, gerçekten son derece olumlu bir perspektif içerisinde ivme kazanılmaktadır. (Şekil 4)



6 Aralık 2004'te Başkan Putin, Ankara'yı ziyaret ettiği zaman yapılmış olan anlaşmalar, protokoller, iki ülke arasındaki ilişkileri geliştirmek açısından atılmış çok ciddi adımlardır. Türkiye ile Rusya Federasyonu arasında ticarete konu olan başlıca ürünleri aşağıdaki tabloda görebilirsiniz. (Şekil 5)

TÜRKİYE - RUSYA FEDERASYONU
TİCARETE KONU BAŞLICA MADDELER (2007)

İHRACAT

Madde	Pay
Otomotiv ve Yan Sanayi	%13
Yenilen Meyvalar	%9
Kazanlar, Makinalar	%7
Elektrikli Makinalar	%6
Plastikler	%6
Sentetik Suni Filamentler	%4,5

İTHALAT

Madde	Pay
Mineral Yakıtlar	%68
Demir Çelik	%17
Aluminyum ve Aluminyum Ür.	%4,2
Gübreler	%1,5
Organik Kimyasallar	%1,2
Kağıt Karton	%1,1

Rusya'ya ihraç ettiğimiz ürünler yeterli değildir, bunu artırmak için ürün yelpazemizi genişletme konusunda çalışmalar yapıyoruz. Önümüzde ciddi bir gümrük duvarı var. Bunu aşmak bizim dersimiz, çünkü Temmuz ayından itibaren Rusya'ya gitmekte olan Türk turları %100 fiziki sayıma tabi tutuldu yani gümrük kuralları bir tarafa bırakılarak Rusya Federasyonu gümrük idaresi tarafından verilen talimatla her gelen Türk tırındaki mallar indirildi ve verilen gümrük beyannamesiyle bire bir kontrol edilerek sayıldı. Bu nedenle yüzlerce Türk tırı kapılarda üç ay beklemek zorunda kaldı. Bunu aşmak için geçen ay protokoller yapıldı. Bu protokollerde bürokratik açıdan Türkiye'yi tatmin eden bir durum var ama gerçek açıdan bakarsanız yok, çünkü protokolda sadece green line, yeşil hat durumunda kolay bir işleyiş söz konusu. Bu da demektir ki, firmalar, ihracattan önce bütün bilgilerini elektronik ortamda Gümrük İdaresi'ne gönüllük esasına göre bildirirlerse, Gümrük İdaresi bunları Rus gümrüklerine geçirecek, Rus gümrükleri de bilgiler önceden geldiği için hangi malın nereden, kaç koli halinde, hangi tırla geldiğini vs kontrol ettikten sonra malların kolay bir şekilde geçmesine izin verecek. Peki, bu bütün mallar için geçerli mi? Geçerli gözükmeyle birlikte KOBİ'ler tarzında küçük işletmelerimizin bu şekilde geçmesi mümkün değil, çünkü ticari sır nedeniyle bilgilerini vermek istemeyebilirler. Dolayısıyla buradaki sıkıntıyı aşmamız gerek. Bizim yaptığımız en büyük ithalatın, mineral yakıtlar başlığı altında 19 milyar dolara yaklaşan ham petrol, doğalgaz ve kömür gibi enerji hammaddeleri olduğunu belirtmekte fayda var.

Özellikle Rusya'da Türkiye'nin büyük bir başarısı var. 1990'lar öncesinden başlayan ve devam eden müteahhitlik hizmetlerinde Türkiye çok başarılı. Başta Moskova ve Saint Petersburg olmak üzere, Rusya'nın bütün şehirlerini inşa eden Türk müteahhitlik şirketleri bir numaralı rol oynarken 20 milyar dolarlık projeye imza atmıştır. Yaklaşık 1.000 projede, 175 uluslararası firmamız çok başarılı hizmetler yapıyorlar. Bu 20 milyar doların 18 milyar dolarlık kısmı tamamen tamamlanmış, geri kalan kısmı da yürümekte olan işlerken, küresel mali kriz nedeniyle Rusya'da da kriz oldu. Burada size iki haber vermek istiyorum. Birincisi Rusya büyük bir ülke ve burada müthiş fırsatlar var. İkinci haberimse kötü, çünkü mali kriz Rusya'da da etkisini gösterdi. O bakımdan şimdi Rusya'da bu mali krizi atlama derdi varken çalışmakta

olan şirketlerimiz işleri daraltmak zorunda kaldılar. Müteahhitlik sektöründeki bir kısım işçilerimiz geri dönüyorlar, bir kısmı işlerini devam ettirme gayretleri içerisinde. Burada krizi nasıl hafif atlatırız diye hesap kitap yapıyoruz.

Diğer taraftan, Rusya'da Türkiye'ye bakış açısı çok olumlu, bu nedenle Türk turizmine büyük katkıda bulunuyorlar. Geçtiğimiz yıl, 2.300.000, bu yılsa 2.600.000 Rus turist Türkiye'yi ziyaret etti, 2 milyar dolar gelir elde ettik. Önümüzdeki yıllarda Rus ekonomisindeki gelişmeler ve ulaşım ağlarını geliştirirsek, çok müthiş ölçekte büyümelerle karşılaşacağız. 2,5 milyon turistin 5-10 milyona çıkacağını bilinci içerisinde buna hazır olmamız gerektiğini düşünüyorum. Türkiye'den sonra Akdeniz çanağında tabii ki Yunanistan ile Güney Kıbrıs Rum kesimini ziyaret ediyorlar. Burada ekonomimize bir girdi var ve birkaç milyar dolar bizi için önemlidir.

Rusya'daki Türk yatırımları şu anda 5,5-6 milyar dolar seviyesinde ve artıyor. Çok önemli ve büyük şirketlerimizin yaklaşık 2 milyar dolarlık projeleri vardı ancak kriz nedeniyle durdu. Halihazırda Rusya'da yatırımları olan şirketleri ve sektörleri aşağıda görebilirsiniz.

Başlıca sektörler

- ✓ Elektronik Sanayi Vestel, Arçelik
- ✓ Telekomünikasyon Sanayi Netaş
- ✓ Cam Sanayi Şişecam
- ✓ Makina İmalat Sanayi Binmeksan
- ✓ Gıda ve İçecek Sanayi Efes Grubu
- ✓ Tekstil, Konfeksiyon, Deri Colins
- ✓ Perakende Ramstore
- ✓ Turizm Bentour, Odeon-Coral, Teztur
- ✓ Bankacılık Garanti Bankası, Yapı Kredi, Finansbank, Denizbank, Ziraat Bankası

Bu beş büyük bankamız Moskova'da ticari köprünün ayağı olarak duruyorlar. Bunlar olmasaydı ticari bakımından ve yatırım bakımından bu kadar başarı sağlayamayabilirdik. Bu, bir nevi başarı tablosu. Sizin Rusya'da güvenilir bankalarınız, güvenilir gümrük firmalarınız, güvenilir danışmanlık firmalarınız, Büyükelçiliğiniz içinde güvenilir ekonomi ve ticaret müşavirleri var, DEİK'in temsilcisi var, yani Rusya'da üslenmiş bulunmaktayız ki bu son derece önemli.

Rusya'da yatırım yapmak istiyorsak, orada özel ekonomik bölgeler, teşvikli yatırım alanları denilen beş tane bölge var: Moskova'da, Saint Petersburg'da, Tomsk'da, Liptsk'de, Tataristan'ın Elebuga bölgesinde. Buralarda sektörel bazda yatırım teşvikleri var. Bizdeki serbest bölgeler gibi, özel ekonomik bölgeler gibi müracaat ettiğinizde size yer gösteriyorlar, onların sistemine bağlısınız, altyapı veriyorlar. Sektörel bazda yatırım teşvik belgesi alırsanız vergi teşviki var; bölgelere göre, bizdeki

vergiden muafiyet, elektrik ve doğalgaz gibi enerji faturalarında indirim gibi teşvikler var.

Ayrıca, hem Rusya Federasyonu teşvik kanununa göre hem de bölgenin kendi mevzuat ve kanunlarına göre de ayrıcalıklı teşvikler mevcut. En çok yatırım yapan ülkeler, Almanya, Avusturya, İngiltere, İsviçre, ABD'dir. Bu ülkeler Rusya'da çok ciddi yatırımlar yapıyorlar ve işlerini genişletiyorlar. Hollanda'yı da unutmamak gerekir.

Eğer kriz olmasaydı, Rusya'da yatırım ortamı müsaitti. Mevzuat, gayri müsait gibi gözüküyor ve müsait olması amacıyla idari, mali, hukuki reformları devam ettirdikleri için iyiye doğru gidiyor. Rusya'da sorun, bürokrasidir yani işler bizdekinden çok ağır. Tabii bir de hâlâ önlenemeyen rüşvet konusu var. Bu sorunlar, yabancı yatırımcıyı, iş dünyasını sıkıyor. Bunları mümkün olduğu kadar önlemeye gayret ediyorlar, inşallah gelecek yıllarda önlerlerse, yatırım ortamının müsait olduğunu daha da rahat söyleyebilirim. Sizleri yormamak için, çok detaylı araştırdığımız, uzmanlarımızın ve benim hazırladığımız Rusya'da Yatırım Rehberi isimli kitabı alabilirsiniz. Orada bütün detaylar var.

1999 yılında yürürlüğe giren Rusya Federasyonu Yabancı Yatırımlar Kanunu uyarınca yabancı sermaye mevzuatı, hem federal hem de yerel kanunlar çerçevesinde düzenlenmiştir. Yine bu kanuna göre yabancı yatırımlar, yerel yatırımlarla eş tutulmaktadır. Yabancı Yatırımlar Kanunu yabancı yatırımcılara şu hakları tanımaktadır:

- ✓ Haklarını savunmak için Rus mahkemelerine başvurabilirler.
- ✓ Arazi satın alabilir, mallarını başka bir kimseye devredebilir ve özelleştirme ihalelerine katılabilirler.
- ✓ Vergilerini ödedikten sonra, Rusya'daki kazançlarını dışarıya çıkarabilirler.
- ✓ Rusya'da yatırım yapmak amacıyla Rusya dışından getirilen mal, elektronik belgeler ve başka şirket kayıtlarını Rusya dışına çıkarabilirler.
- ✓ Herhangi bir nedenle yatırımları millileştirilirse, tüm kayıpları için tazminat ödenir.

Mevzuat bizdeki gibidir, anonim şirket, limited şirket, ferdi şirket kurabilirsiniz. Orada mutlaka bir avukatınız ve mutlaka bir mali müşaviriniz olacak. Eğer bunlar olmadan işin içine girdiyse, yanlış yaptınız demektir. O bakımdan, bir işe girmeden önce mutlaka yanınıza hukukçunuzu, Rus avukatınızı, Rus mali müşavirinizi alacaksınız ve onlarla birlikte hareket edeceksiniz, yani bir kişi değilsiniz, üç kişisiniz. Bunu hiçbir zaman unutmayın.

Anonim ve Limited Şirket kuruluşu için gerekli evraklar şunlardır:

- ✓ Şirket Yönetim Kurulu Kararı (Rusya'da şirketin sahibi olacak şirket, Rusya Federasyonu'nda tamamı kendisine ait bir şirket kurma kararı almalıdır.
- ✓ Sermaye tutarı belli ise bu tutar kararda yer almalıdır. Genel müdür belli ise kararda isim ve pasaport numarası yer almalıdır)

- ✓ Kurucu şirketin banka referans mektubu
- ✓ Ticaret sicil gazetesi (kurucu ortağın bilgileri)
- ✓ Kurucu ortağın sanayi ve ticaret odasına kayıtlı olduğuna dair yazı
- ✓ Şirket kuruluşu için vekaletname (şirketin kuruluş işlemlerini yapacak kişi adına düzenlenecek sınırlı vekaletname)
- ✓ Kurucu şirketin vergi sicil numarası (ilgili yabancı ülkenin vergi dairesinden alınacak yazı)

Rusya'da sertifikasyon ve aynı zamanda standardizasyon diye bir konu var. Bir malı diyelim Rusya içinde üretiyorsunuz, bunun için Rus kanunlarına göre mutlaka Uygunluk Sertifikası'na sahip olmanız gerekir. İhracat yaparsanız, Türkiye'de ürettiğiniz için GOST-R dediğimiz Uygunluk Belgesi'ni almanız gerekir. Bu çok önemlidir. Rusya'nın federal yapısı gereği vergi sistemi, federal ve yerel olmak üzere iki düzeyde uygulanmaktadır. Bu yapı göz önünde bulundurulduğunda, vergiler aşağıdaki şekilde gruplanabilir:

- 1) Rusya genelindeki tüm bölgelerde toplanan ve oranı federal kanunlarca saptanmış vergiler.
- 2) Rusya genelindeki tüm bölgelerde toplanan, ancak oranı yerel yetkililer tarafından saptanan ve miktarı bölgeden bölgeye değişen vergiler.
- 3) Tanımı ve oranı yerel yetkililerce kararlaştırılmış ve sadece belli bir bölgede toplanan vergiler.

Belli bir iş ya da kişinin ödeyeceği vergi bölgeden bölgeye değişiklik göstermektedir. Bu bölümde vergi sistemi sadece genel hatlarıyla anlatılmakta, belirli bölgelere ve özel vergilere değinilmemektedir.

Bir takvim yılı içerisinde Rusya'da toplam olarak 30 günden fazla iş yapan ya da Rusya'da taşınmaz malları ve taşıma araçları bulunan her şirket, Rus vergi idaresine kayıt yaptırmakla yükümlüdür.

Rusya'daki vergi sistemi de bizdeki sisteme çok benziyor.

VERGİ ÇEŞİDİ	ORAN (Moskova)
Gelir Vergisi (Kurumsal)	% 24
KDV	% 18, % 10, % 0
Mal Vergisi	% 2,2 (hisse sermaye değeri bazında)
Üretim Vergisi	Ürüne göre değişir
Hisse Senedi Vergisi	% 0,2 (\$3500'ı aşmamak kaydıyla)
Reklam Vergisi	% 5 (reklam giderleri bazında)
Basitleştirilmiş Vergi	% 6 (gelir bazında) ya da %15 (karbazında)
Gelir Vergisi (Bireysel)	% 13 (yerleşik olanlar) ya da % 30 (yerleşik olmayanlar)
Bileşik Sosyal Vergi	% 2 - % 35

Yukarıdakilere ek olarak, yabancıysanız, gelir transfer edecekseniz, %30 stopaj ödüyorsunuz.

Amerikan bankaları ve finans kuruluşlarının iflaslarıyla başlayan mali küresel kriz, Rusya'yı da ciddi biçimde etkilemiştir. Bunları şöyle özetleyebiliriz:

- ✓ Rusya'da kamunun dış borcu yok. Ancak özellikle bankalar ve inşaat şirketleri başta olmak üzere özel sektörün dış borcu var.
- ✓ Enerji ihraç eden Rusya ham petrolün 147 dolardan 54 dolara inmesiyle döviz rezervlerinin erimesini önlemek için rublenin değer kaybetmesine izin verdi. 3 ay önce 23,5 ruble olan dolar kuru 27,5 rubleye çıkarken %17 değer kaybetti. Moskova borsası %12 düştü. Ekim ayında yabancılar Rusya'dan 50 milyar dolar geri çekti.
- ✓ 5 büyük bankanın lisansları iptal edildi.
- ✓ Zorda olan birçok küçük bankanın büyük bankalarca satın alınmasını teşvik ederek devlet, paniği önledi, mevduat sahiplerine güvence verdi.
- ✓ Kriz reel sektörde etkisini göstermeye başladı.
- ✓ İşsizlik %6 artarak, Ekim sonunda resmi işsiz sayısı 4,6 milyona çıktı.
- ✓ Ekim ayı itibarıyla ortalama aylık gelir 16.400 ruble yani 600 dolar civarındadır.
- ✓ Kredi ile finanse edilen büyük inşaat projeleri hız kesti. Türk inşaat şirketlerinde çalışan işçilerimiz geri dönüyor. Ama Türkiye, inşaat sektöründeki kalite ve işi zamanında bitirmesiyle bir marka yarattığı için yeniden rol alacaktır.

Rusya, federal bütçesinde öngörülen ihracat girdisi azalacağından kamu harcamaları kısıtlandı. Bundan dolayı, yatırımlar da kontrol altında kısıldı, tüketim harcamalarında kısıtlamalar var. Biz bundan bir ders çıkarmalıyız:

1. İhracatımızda mal satmakta sıkıntı çekebiliriz.
2. Yatırım yapacaksak, belki şu sıralarda yapmamalıyız.
3. Bu ortam ileride kalkacağı için hazır olmamız lazım.

Kriz sonrasında, Türk sanayi olarak Rusya'da ne yapacağımı bilmeliyim. O bakımdan dersimizi çok iyi çalışmak için ciddi bir fırsat var ve şimdi onu çalışmalıyız. Bu dönemde Rusya'da şirket kurabilirsiniz, bir Rus şirketi olabilirsiniz, Türkiye'deki şirketinizin temsilciliğini açarsınız, Türkiye'deki şirketinizi temsil etmek üzere temaslar yapabilirsiniz veya ofis açarsınız.

Rusya'da enflasyon çok önemli, yani paranın üzerinde bir baskı var, bundan dolayı ithalatı pahalılaştırıyorlar.

2014 yılında Rusya'da Kış Olimpiyatları yapılacak. Devletin bunun için ayırmış olduğu bütçe, yaklaşık 14 milyar dolar. 16 milyar dolar da yabancı sermayenin gelmesi planlandığından, 30 milyar dolarlık bir yatırım ortamı var: Altyapı, üstyapı, otel, motel, rezidans, alışveriş merkezleri, turistik tesisler vs. Ancak kriz nedeniyle 2008 ve 2009 kaybıldı, geriye 4 yıl kaldı yani projeler sıkıştı. Projeleri Avusturyalılara, Çinlilere, Korelilere veriyorlardı. Şimdi onlar çok sıkışınca, bize gün doğdu. Onlar sıkışınca projeleri gerçekleştiremeyecekler ama Başkan Putin, bu

işin teminatı altında olduğunu Guetamala'da beyan etti. Dolayısıyla şimdi Türk müteahhitlik sektörüne önemli bir fırsat doğdu. Dersi çalışmanın ötesinde temaslara da başlamalıyız. Ben yapıyorum, Müteahhitler Birliği'nden arkadaşlarımla tabii ki gidiyoruz, temaslar yapıyoruz, projelere talip oluyoruz, yani bu çalışmaların içindeyiz.

Tabii ki KOSGEB burada çok önemli ve biz KOSGEB'in son derece önemli rolünü Rusya'ya taşımaya çalışıyoruz. Rusya da KOSGEB benzeri, OPORA adında bir kuruluş oluşturdu. Biz KOSGEB örneğini oraya taşıdık, onlar da KOSGEB'i örnek alarak eşleştirme merkezi kurdular. Diğer taraftan küçük sanayi işletmelerini Rusya'da bölgesel olarak kuruyorlar. Söylemiş olduğum beş tane büyük ekonomik bölge var. Bizim KOBİ'lerimizde, özellikle küçük işletmelerimizde tekstilde, konfeksiyonda vs. atıl kapasitelerimiz var. Emek yoğun işlerdeki atıl makine parklarımızı oraya taşıyabiliriz. Ortam müsait, nerede yapılacağını da çok iyi biliyoruz. Burada tesislerimizi kapatalım demiyoruz kesinlikle fakat atıl kalanları da ölmüş olan bir yatırım olarak değil, aktif olan bir bölgeye taşıyarak orada küçük tutunursak, ileride o küçük, bir günün büyüğü olacak. Bunu kesinlikle ihmal etmememiz, çok önem vermemiz lazım. Rusya, çok ihtiyacı olan ürünleri kendi üretmeye çalışıyor ama henüz beceremiyor. Desteğimizle büyürken biz de orada pozisyon tutarız, bu sayede ileride Türkiye, Rusya'nın vazgeçilmez partneri olur. Bugün de biraz öyle ama o gün tam anlamıyla vazgeçilmez olmalı.

Sovyetler Birliği'nin 1991'de dağılmasından sonra, Rusya Federasyonu'na geçişte, Konsey Türk-Rus ve Rus-Türk İş Konseyi adını almıştır. Türk-Rus İş Konseyi, 1991'den beri iki ülke iş adamlarını buluşturan 200'den fazla toplantı düzenlemiş, ayrıca Rusya'nın önde gelen siyasetçi ve devlet adamlarını Türk iş dünyası ile bir araya getirmiştir.

İş Konseyi ortak toplantılarının yapıldığı tarihler ve yerleri şöyledir: 1992 – Antalya, 1993 – Soçi, 1994 – Antalya, 1995 – St.Petersburg, 1996 – Antalya, 1997 – Nijni Novgorod, 1999 – Antalya, 2000 – İstanbul, 2001 – Kazan, 2003 – İstanbul, 2005 – Antalya, 2007 – Moskova.

Türk-Rus İş Konseyi'nin Vizyonu: Türkiye ile Rusya Federasyonu arasındaki mevcut ekonomik ve ticari işbirliğini genişletmek ve derinleştirmek.

Misyonu: Türk ve Rus işadamlarını bir araya getirmek; ortaklıklar kurulmasını ve karşılıklı yatırımları teşvik etmek; her iki ülkenin ekonomik potansiyelini değerlendirmek amacıyla, karşılıklı olarak bölgesel ziyaretlerde bulunmak; Türk ve Rus işadamlarının karşılaştıkları çeşitli güçlüklerin aşılmasına yardımcı olmak.

Konsey bölgesel faaliyetlerini şuralarda sürdürmektedir: Moskova, St. Petersburg, Kazan, Ufa, Krasnodar, Kuzey Kafkasya, Yekaterinburg, Çelyabinsk, Nijni Novgorod, Novosibirsk, Perm.

Bendeniz 1991 yılından bu yana Rusya ile temas halinde olan, ilk Rus turist uçağını Antalya'ya indirmiş birisiyim. İlk defa Rus üniversitelerinin öğrencilerini Antalya'ya getirmiş, adaptasyon ve oryantasyon programından sonra tesislerimizde eğitmiş ve Rusya'ya, Kazakistan'a, Orta Asya'ya göndermiş bir kişiyim. Bu alanda daha birçok ilkleri gerçekleştirdim. O bakımdan biliyorum ki, eğer bir kişiyi iyi eğitsek, adapte edersek, oryante edersek, o hayatı boyunca bizim vazgeçilmez bir elçimiz olacaktır. Bu bakımdan elçilerimizin sayısını artırmak için ben gayret ediyorum, sizler de mutlaka daha çok yapıyorsunuz. Bir DEİK, Türk-Rus İş Konseyi mensubu olmaktan onur duyuyorum. Ülke bana bu hizmetleri yapma fırsatı verdi. Değerli dostum Prof. Dr. Kabaalioğlu ile birlikteyiz, kendisi bizim Vakfın da Başkanı, birlikte bu işleri götürüyoruz.

Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu

Kendisiyle Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Rusya'da Anayasa Mahkemesi üyeleri ve Rus hükümetine bağlı Yasama ve Mukayeseli Hukuk Enstitüsü ile birlikte Rusya'da yatırımlar ve hukuk konusunda bir dizi toplantı yaptık. Nisan ayında bunu yeniden yapacağız. İlgilenenler olursa, bunu şimdiden belirtmek isterim.

Küresel mali krizden söz edildi. Küresel mali kriz, Türkiye ve Türk sanayi konusunda Dr. Murat Üçer konuşacak. Kendisinin değerli bir iktisatçı olduğunu biliyorsunuz ama aynı zamanda 2001 krizi konusunda da bir eseri yayınlanmış bulunuyor. O bakımdan, 2001 krizinden bugüne gelişmeleri değerlendirecek.

Dr. Murat Üçer

Koç Üniversitesi Öğretim Görevlisi

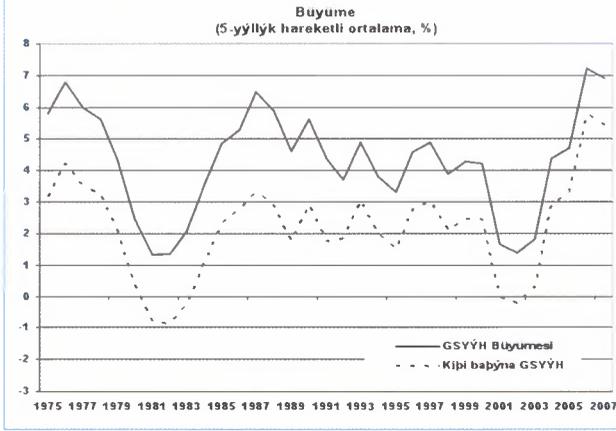
Sunumumda Türkiye'deki makro gelişmelere odaklanacağım. Öğretim üyeliği benim part-time yaptığım bir iş, asıl işim makro ekonomik gelişmeleri analiz etmek. Her gün değil belki ama piyasalara ve gündeme oldukça yakın çalışıyoruz. Sunumum da biraz bunu yansıtacak. Dilimin döndüğü kadar Türkiye'deki makro ekonomik gelişmeleri bir perspektife koymaya çalışacağım. Sanayi ile ilgili birkaç gözlemimi paylaşacağım ve sonra da makro açıdan dönüm noktasında olduğumuzu vurgulayarak kapatacağım. Türkiye iki-üç yıldır makro düzeyde bir gündem oluşturmakta zorlanıyor ama tabii bu arada hiçbir şey sabit durmuyor, dünyada pek çok gelişme oluyor. Özellikle Eylül'den beri dışarıda olan gelişmeler, bizi hakikaten çok etkiledi ve etkileyecektir. Bunun kaçınılmaz olduğunu, buradaki herkes biliyordur herhalde. Bu gelişmeler karşısında yapılabilecekleri, Türkiye'nin daha analitik bir şekilde, daha düzgün bir lisanla tartışmaya başlaması lazım diye düşünüyorum. Meseleye bu açıdan bakıp sunumumu çok da iç açıcı olmayan bir-iki gözlemlerle bitireceğim.

Türkiye'nin makro ekonomik tarihini uzun uzun anlatmayacağım ama hatırlamamız lazım. Türkiye, makro ekonomide son üç-beş yıldır çok iyi bir performans gösterdi ama bu performans bir müddettir tıkanı. Söylediğim gibi makro ekonomide gündem yaratmakta, önümüzdeki üç-beş yılı görmekte biraz zorlanıyoruz. İsterseniz geçmişi biraz anlayarak başlayalım;

- ✓ **“Kayıp 1990’lar”**: Bildiğimiz gibi 1990’lar kronik bir makro istikrarsızlık dönemi idi. Bunun, özellikle borç dinamikleri açısından sürdürülemediği anlaşıldı, 2001’de dezenflasyon programı denendi ama kötü yönetilen bir dezenflasyon programı tecrübesi yaşandı.
- ✓ **2001**: Program krizle sonuçlandı. Bana kalırsa birtakım dizayn meseleleri de vardı, belki Türkiye’nin koşullarına çok uymayan bir programdı ama aslında programın arkasında durulmadığı ve bazı riskler baştan kontrol edilemediği için Türkiye 2001 Şubat krizini yaşadı. Krizin ilk sürecinde, koalisyon hükümetinden kaynaklanan ciddi kredibilite sorunları vardı ve zaten neredeyse o koalisyon hükümetinin sebep olduğu bir krizdi. Dolayısıyla, tekrar bir yeni dünyanın oluşumunda aynı hükümetle yola devam etmek zorlaşıyordu.
- ✓ **2002**: Hükümet değişimi oldu; biraz bocalama, sonrasında pragmatizm yaşandı. Piyasanın çok sevdiği tabiriyle meşhur AB ve IMF çapaları, bu ilişkilerin kuvvetlenmesi, bu çapalara bir bağlılık gösterilmesi ve bu sayede de kriz sonrası normalleşmenin hız kazanmasını yaşadık.
- ✓ **2003**: Kredibilite konusunda biz bocalarken, tek parti hükümeti doğru sinyaller vermeye çalışırken birdenbire herkesle beraber bize de bir global likidite dalgası vurdu. Bu çok olumlu bir dalgaydı. 2004’te ortaya çıktı ki para çok bol dünyada ve gidecek yer arıyor. Biz de tabii doğru şeyler de yapmış bir ülke olarak bundan nasibimizi aldık. 2003 ve son krize kadar, belki 2007’nin son aylarına kadar aslında Türkiye bunun faydasını fazlasıyla gördü.
- ✓ **2006**: Gündemimiz tıkanı, piyasalarda bir çalkantı oldu. Enflasyonun tıkanması, cari açık gibi konularda bocalamaya başladık. Biraz ağır bir tabir olacak ama bana sorarsanız pek ne yapacağımızı bilmediğimiz ortaya çıktı. Biz makroda bocalarken, politik gündem 2007’ye tamamen egemen olmaya başladı ve sonrasında global kriz baş gösterdi. 2008’de önce bir Mart ayında vurulduk, “bitti herhalde” dediler ama hiç de öyle olmadığı Eylül itibarıyla ortaya çıktı ve şu anda 100 yılda bir yaşanan cinsten bir global mali krizin içindeyiz. Bu konuda herhalde artık hiçbir tereddüdümüz kalmadı. Belki mali sektör açıdan sonuna gelindi ama reel sektör açısından, resesyon açısından sonuna gelinmediği son derece açık, artık süresini ve şiddetini tartışıyoruz.

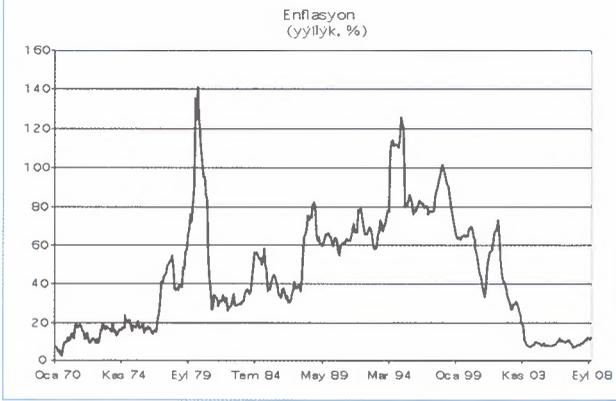
Türkiye’nin bu olumlu süreçte ne yaptığına bir bakalım. Bu gördüğünüz grafikte aslında iki tane büyüme oranı yer alıyor. Noktalı çizgi, kişi başına gelir büyümesini gösteriyor. Son beş yılda aslında müthiş bir kişi başına büyüme yaşandı, II. Dünya Savaşı’ndan beri böyle bir büyüme yaşanmamıştı (ondan öncesini de zaten ben bilmiyorum). Bu dönemde kişi başına büyüme oranı %6 civarıdır. Bu büyümenin matematik önemini vurgulamak için, 12 yıl boyunca yılda %6 büyüdüğünüz zaman, kişi başına gelir ikiye katlanıyor, yani 10.000 dolarla başlıyorsunuz, her yıl %6 büyürseniz 20.000 dolarlık bir ülke oluyorsunuz. (Şekil 1)

Yakın tarihin en güçlü büyümesi



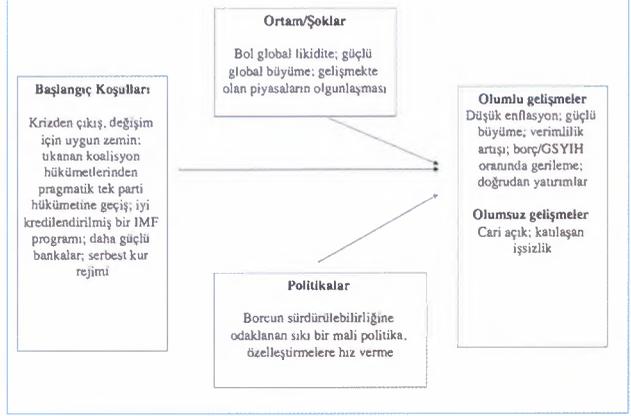
Muhteşem bir oran, dolayısıyla bu dönemi iyi anlamak, kafamızda iyi oturtmak çok önemli. Niye böyle oldu? Bunun yanında enflasyonu da düşürdük ve 30 yıl öncesine, 1970'lere (iyi anlamda) geri döndük. Biliyorsunuz, Türkiye'de enflasyon şoklara maruz kaldıktan sonra her seferinde bir seviye atladı; bir şok oldu 40'a atladık, bir şok oldu 60'a atladık, bir şok oldu 80'e atladık ve biraz zorlansak da sonunda %10'ların altına çektik, şimdi oralarda bocalıyoruz. Fakat bu, Türkiye için enflasyon bir sorun hâlâ demek – düşük tek hane gerekiyor. (Şekil 2)

Enflasyonda 30 yıl öncesine



Sonuç itibariyle ama bu büyüme performansı sırasında enflasyonun da düştüğünü gördük. Aslında bu çok enteresan bir şey, çünkü biz büyüme ve enflasyon arasında bir tradeoff var diye bakarız ama Türkiye bu son beş yıl çok şanslıydı, büyüme korkunç bir düzeyde giderken enflasyon düşüyordu. Peki, bu nasıl oldu? Aşağıdaki gibi basit diyagramatik bir analizi faydalı buluyorum. Bir şeyi açıklamak için, 4-5 tane değişim alana dokunmak lazım. Başladığımız bu önemli dönüşümün, başlangıç koşulları neydi? Ortamımız neydi? Hangi politikaları uyguladık? Hangi sonuçlar doğdu? (Şekil 3)

Başarı hikayemizin özü...

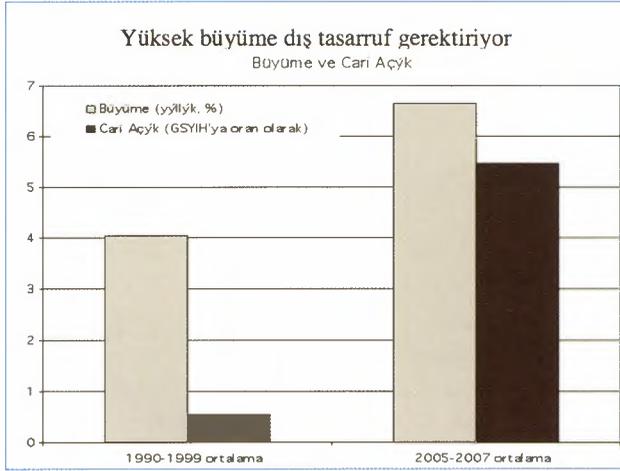


Krizden çıktığımız için Türkiye, çok farklı bir ortamdı. Kaybedecek fazla bir şeyimiz kalmamıştı, dolayısıyla bence kriz sonrasında bir uzlaşma ortamı vardı. Bu arada son derece pragmatik bir tek parti hükümeti vardı. 2001 krizinden sonra, yaptığımız bazı "mekanik hatalar"ı da düzelttik. Mesela sabit kur rejiminden çıktık; 2001 krizinde bankalarımızın çok kritik bir rol oynadığı ortaya çıktı, onu düzelttik. Kısacası, olumlu bir "başlangıç koşulları" setiyle yola çıktık. Bu arada -- bence en önemlisi bu -- global tarafta dünyada beş yıl kadar muhteşem bir ortam yaşadık. Hem likidite, hem ticaretin büyümesi, hem finansal entegrasyon gibi açılardan çok hoş bir tecrübe yaşadı dünya. Aslında şu anda da onun faturası geldi, yavaş yavaş ödeyeceğiz ama bu arada global likidite, Türkiye'ye çok yardımcı oldu. Son olarak, bu esnada birtakım ekonomi politikası kararları alındı, bu açıdan hükümetimize çok kredi vermek lazım. 2002-2003'te baştan görüldü ki, bu iş mali uyum olmadan olmaz, mali tarafta belli bir irade gösterildi ve böylece hikayemizin politika ayağı da tamamlanmış oldu. Bunun sonunda bazı olumlu, bazı olumsuz gelişmeler yaşadık. Düşük enflasyon ve büyümeden biraz önce bahsettim. Borcumuz büyük oranda azaldı. Doğrudan yabancı yatırımımız arttı. Ama maalesef bu arada cari açığımız da kontrolden çıktı.

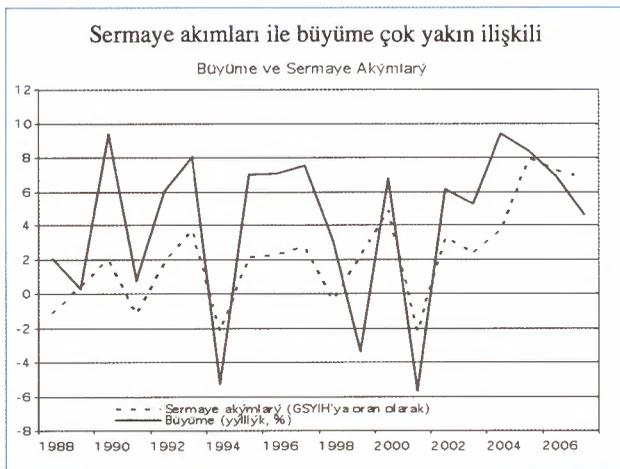
Çok konuştuğumuz ve çoğunuzun da benim kadar bildiği bir husus daha var. Türkiye'nin kendini dış dünyaya en yakından ilişkilendirdiği kanal, aslında bu finans kanalıdır. Bir ton iş yaptık, bence Türkiye'de güzel şeyler oldu. Bunda benim hiçbir tereddüdüm yok, sanal filan da değil, çünkü enflasyon gerçekten düştü, önemli bir büyüme kaydedildi. Sonuçta iyi bir performans gösterildi, ve herkes bundan yarar gördü.

Bunun arkasında aslında çok ciddi bir likidite pompalanması mevcuttu. Aşağıdaki grafikte, büyüme ve cari açık ilişkisini görüyorsunuz. Solda, 1990-1999 arasında Türkiye'nin büyümesi ve cari açığı, sağ taraftaysa son üç yılın büyümesi ve cari açığı yer alıyor. Cari açık demek, finansman bulmanız demek, finansman bulduğunuz müddetçe cari açık verebilirsiniz. O finansman geldikçe de siz oyuna devam edersiniz, yatırımlarınızı yaparsınız, iç tasarruflarınız yetmese de bunu dış tasarrufla ya da sermaye hareketleriyle tamamlar ve yola devam edersiniz. Türkiye'de son dönemde olan, bu resimde görülen durumdur. Türkiye 1990'lı yıllarca ortalama

olarak kabaca %4 gibi bir oranda büyümüş ama cari açık, çok enteresan bir şekilde %1'in altında. Öte yanda bu son dönemde çok bariz bir şey var. Tabii bunun içinde enerji faturamızın biraz artması da var ama o milli gelire oranla çok büyük değil. Aslında burada, cari açığı açarak enteresan bir şekilde çok hızlı büyüdüğümüz bir resim görüyoruz. (Şekil 4)



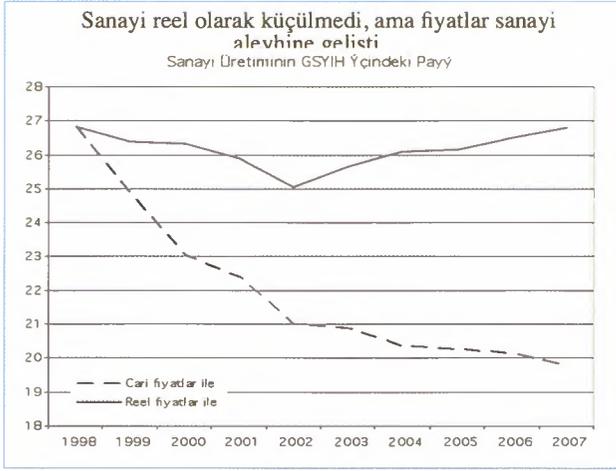
Aşağıdaki grafik, bunun başka bir ifadesidir. Burada sermaye akımlarını ve büyümemizi görüyorsunuz. Bu grafikte ortalama almadım, 1988-2006 arası verileri olduğu gibi koydum. Biraz önce söylediğim gibi, cari açık veren bir ülke, sermaye akımlarını ülkeye getirmek ve onunla finanse etmek zorundadır. Arada aslında ciddi bir korelasyon var. En azından bana öyle gözüküyor, aynı fikirde olduğunuzu düşünüyorum. Türkiye büyüdüğü dönemlerde sermaye akımları gayet kuvvetli seyrediyor, büyüyemediği dönemlerde, sermaye akımlarının geri döndüğünü, dış sermayenin bulunamadığını görüyoruz. Türkiye'nin önümüzdeki dönemlerine baktığımız zaman, örneğin 2009'u kafamızda senaryo olarak koymaya çalıştığımız zaman, bu ilişki inanılmaz önemli. (Şekil 5)



Belki gazetelerde bir sürü yorumcu okuyorsunuz, dış finansman açığı deniyor. Bu, aslında Türkiye'nin her sene ödeyeceği, çevirmek zorunda olduğu borcudur. O yıla düşen borcun ötesinde bir de Türkiye'nin cari açığı var. Cari açık vereceksiniz ki çok büyük bir daralma yaşamadan yolumuza devam edebilirsiniz. Cari açık, sermayenin taze olarak bulunması demektir. Dolayısıyla

siz, borcunuzu döndürmenin ötesinde, taze finansman yani borç veya doğrudan yabancı sermaye bulmak zorundasınız. Bu global ortama girerken, bunun ne kadar zor olacağını, ne kadar çetrefilli olacağını herhalde benim kadar sizler de tahmin ediyorsunuz. Mesela şu anda, reel sektörümüzün uzun vadeli ve önümüzdeki 12 ayda vadesi dolan 25 milyar dolar kadar bir borcu gözüküyor. Kısa vadeli borç kredileri yok bunun içinde. Bunun üstüne bir de bankaları koyarsanız, 40 milyar dolar gibi bir borç yapıyor. Bunlar hiç korkutucu rakamlar değil. Geçmişte 20 milyar daha borç alıp, bu rakamı 40 milyar dolara çıkardık ve yolumuza devam ettik ama şu ortamda maalesef bu durum o kadar kolay gözüküyor ve Türkiye de bütün ekonomi tartışmalarına bu açılarından bakmak zorundayız. Yani biz kendimiz ne yapabiliriz, hangi paketleri ortaya koyarız diye düşünürken bizim aslında bir kaynak sorunumuz olduğu unutulmamalı. Bizim dış kaynak sorunumuzun çözülmesi lazım, aksi takdirde kendi kendimizi kandırılmış oluruz.

Sanayi ile ilgili bir iki gözlemimi paylaşmak istiyorum. Bu süreçte ilginç bir şey oldu ve sanayi reel olarak - milli gelire oran anlamında söylüyorum - kendini savundu. Başka bir deyişle, reel olarak sanayinin milli gelirdeki oranına baktığınız zaman, 26'nın üzerinde bir rasyonun 1998 yılından beri yani 10 yıldır korunduğunu görüyorsunuz. Ama nominal olarak baktığımız zaman yani bu işe görece fiyatları kattığınız zaman, sanayinin milli gelirdeki oranı, birdenbire düşmeye başlıyor. Yine 27'lerden başlıyorsunuz ama son dönemde 20'lerin altına kadar düşüyorsunuz. Reel olarak, miktar olarak, sanayi tarafından aynı şeyler koyulabilmiş ve milli gelire oranımız korunabilmiş ama ne yazık ki bizim ülkemizde fiyat hadleri sanayinin aleyhine gelişmiş çünkü sanayi, tanımı gereği ticarete konu olan mallar üretiyor. Siz çıkıyorsunuz ortaya ve sizin performansınızı dünya ölçüyor, servis öyle değil. Tabii ki inşaat sektörü gidiyor Rusya'da bir takım yatırımlar yapıyor, o ayrı ama bugün berberden lokantaya, içerdeki eğitim ve sağlık hizmetlerine kadar bunlar lokal fenomenler, bunlara rekabet sonradan geliyor. Asıl rekabeti hisseden tabii ki sanayi malları. Uzun lafın kısası, bu rekabet dünyada o kadar arttı ki sanayinin hiçbir fiyat avantajı kalmadı. Bu arada Türkiye bir patlamada yaşadığı için, büyümede çok ciddi bir atılım yaptığı için, bunu da hizmetler sektörü kanalıyla gerçekleştirdiği için, ticaret hadleri ya da iç fiyat hadleri sanayinin aleyhine döndü. Siz aslında burada üretirken, kullandığınız hizmetler çok ciddi bir fiyat artışı gösterirken sanayi, dünyadaki rekabet yüzünden, baskı yüzünden bu fiyatlamayı yapamadı çünkü eğer siz daha yüksek fiyat verirseniz ithalat yapılır, zaten ihracatçıysanız o dünya fiyatları vektöründe sizin de malınızı sunmanız gerekir. (Şekil 6)



Bu önemli bir nokta çünkü buradan reformlara geleceğim. Türkiye aslında kendini kandırmamalı, Türkiye'nin değiştirebileceği bazı şeyler var ama değiştiremeyeceği şeyler de var. Ticarete konu olan malların fiyatı dediğimiz şey, aslında birkaç bileşenden oluşuyor.

Fiyat = Ücretler + Ücret dışı maliyetler + Verimlilik

Globalleşme etkisi sanayi mallarında en yüksek, çünkü fiyatınızı belirleyen ücretler var, ücret dışı maliyetler var ve verimliliğiniz var. Ücretleri biz kontrol edemiyoruz çünkü dünya, "şu mal grubunda fiyat budur" diyor bir anlamda. Siz aslında bu fiyatlarda o mal sunabiliyorsanız ne âlâ, eğer sunamıyorsanız, o mal grubundan çıkmanız gerek. Eğer sizin ücretiniz yüksekse, zaten otomatikman belli mal gruplarından dışarı atılıyorsunuz. Enformallikle, kayıt dışılıkla birtakım şeyleri çözmeye çalışıyoruz ama o da tabii başka türlü verimsizlikler, sıkıntılar yaratıyor. Dolayısıyla bu, çözüm olarak görülmemeli, hatta çözülmesi gereken bir sorun olarak görülmelidir. Mallar ve hangi malları ihraç edebileceğiniz belli olduğu için fiyat vektörü çok değiştirilemiyor. Kurla oynayabilirsiniz, o da bazen ekonomi tartışmalarında gündeme geliyor. Ama Türkiye'nin yaptığı tercihler 15-20 yıldır çok açık. Türkiye finansal olarak entegre bir ülke. Böyle bir dünyada hem faizi, hem kuru kontrol etmeniz mümkün değil. Türkiye zaten kuru kontrol etmeye yönelik bir istikrar programını başarısızlıkla sonuçlandırdıktan sonra tekrar dönüp kuru yönlendirmeye çalışamaz. Finansal entegrasyonu da çok güçlü bir ülke olduğu için, kurun şu anda Türkiye'nin koşullarında realist olması, piyasalar tarafından belirlenmesi lazım. Tabii ki birtakım ufak ayarlamalarla, Merkez Bankası'nın rezervler biriktirmesiyle vs. kur bir miktar oynayabilir ama ancak marjinal oynayabilir, yani seküler, kalın çizgiyi değiştiremez.

Ücret dışı maliyetlerde de mesela enerji ve ara malı ithal ediyoruz; onları da pek kontrol edemiyoruz. Kısacası ücretlerde ve ücret dışı maliyetlerde fazla bir manevra alanımız yok. Ekonomi tartışmalarında bazen bunu kaçırıyoruz gibi geliyor bana, o yüzden vurgulamak istedim.

Bizim burada tek değiştirebileceğimiz şey, aslında verimlilik ama maalesef verimlilik de öyle her gün

tartışabileceğimiz, köşelerden birbirimize sataşabileceğimiz bir konu değil. Çok zor bir konu. Verimlilik artışı dediğiniz zaman herkes bir susuyor, aslında bizim verimlilik odaklı bir büyüme stratejisi belirlememiz lazım. Bu; teşvikler demek değil, mali disiplinden feragat etmek demek de değil. Bu, entelektüel olarak çok daha zor bir şey bence.

Türkiye'nin öncelikle verimlilik odaklı büyüme stratejisinin ne olduğunu tartışması lazım. Buna yönelik altyapı reformlarını, yapısal reformları geliştirmesi lazım ama ne yazık ki şu andaki tartışmaların yönü bu değil. Verimlilik dediğimiz şeyin de aslında iki bileşeni var: Faktör verimliliği, sermaye verimliliği. Birine ya daha fazla makine verirsiniz, daha fazla alet verirsiniz (sermaye verimliliği buna diyoruz) ya da o insanı başka parametreleri değiştirerek daha verimli çalışması temin edersiniz; inovasyon yaparsınız. Bu ikinci husus, faktör verimliliğine giriyor ve Türkiye'nin şu anda faktör verimliliği ağırlıklı bir büyüme ortamına geçmesi lazım. Bizim tartışma ortamımız maalesef bu yönde gitmiyor. Tam tersi, mali disiplinden taviz, belli sektörlerle destek ve bütçe yoluyla belli açılımlar şeklinde, istihdam fonunun kaynaklarını kullanıp başka yerlere kaynak yaratmak tarzında geliyor. Bunların hepsini yapılmaması gerekenler olarak kategorize edecek kadar bu konuda uzman değilim ama ana problemi çözeniz lazım. Burada iki tane ana problem var: Dış finansman ihtiyacımız var, "başkasının parasıyla" büyüyen bir ülkesiniz, bunun bilincinde olmanız gerek; iktisat tartışma alanınızın verimliliğe kayması lazım, "birtakım standart mali politikaları kullanıp da şu büyümeyi biraz canlandıralım" düzeyinden daha üst bir düzeye atlaması lazım tartışmaların.

Dönüm noktasındayız. "Dünya 100 yılda bir yaşanan cinsten bir krizde" diyor. Bunu ben söylemedim, Alan Greenspan söyledi. Hakikaten artık herhalde hepimiz bunun fakındayız. 1930'lar paraleli kuruluyorsa, 100 yılda bir yaşıyoruzdur. İyi haber, mali ve parasal olarak çok aktif bir Merkez Bankacılığı ve ekonomi politikası uygulaması görüyoruz ama bu kadar finansal entegrasyon içerisinde bu tarz bir kriz hiç yaşanmadı. O yüzden iyi haber ve kötü haber, burada da geçerli. Bilmiyoruz, bakıyoruz, anlamaya çalışıyoruz. Umudumuz finansal kriz anlamında en kötünün artık geride kaldığı, bundan sonra artık reel sektörün etkileneceği ve oradan dönüp banka bilançolarının vurulabileceği yönünde. İnşallah öyledir. Bu bile iyi senaryo oldu bakın, inşallah diyorum.

Global ve politik ortam artık çok değişti. Bence globalleşme, bizim kontrol edebileceğimiz parametrelerin çok azalması anlamına geliyor. Bunun bilincinde hareket etmemiz lazım. III. Dünya Savaşı çıkmazsa, bu finansal globalleşme sürecinin tekrar bir noktada ayağa kalkacağını düşünmek bence en doğru yaklaşım. Benden önceki konuşmada değinildiği gibi hakikaten Rusya'ya yönelik iki sene sonrası için planların yapılması lazım çünkü bence benzer ticaret hadlerine tekrar ulaşılabilecek ama iki-üç sene çok acı çekeceğiz. Dolayısıyla eğer globalleşmede büyük bir sekte olmazsa ilk dalga gibi - ki o I. Dünya Savaşı ile sonuçlanmıştı - öyle tuhaf bir jeopolitik kriz karşısında değilseniz, globalleşme geri dönecek.

Bu nedenle hesabımızı, kitabımızı ona göre yapmamız lazım

Globalleşmede kontrol edebildiğimiz parametreler bu anlamda çok sınırlı. Ücret ve ücret dışı maliyetleri artık kontrol edemeyeceğimizi anlamamız ve insanımızı ona göre yetiştirmemiz teknolojiyle donatmamız lazım. Aslında çok basit ve hepimizin bildiği bir şey ama niye hâlâ bunları tartışmıyoruz veya bu gündeme yoğunlaşmıyoruz, ben anlamış değilim. Burada çok büyük risk var aslında çünkü bu aralar eğer doğru gündemi oluşturmazsak, ben ciddi bir risk olarak 1990'lara dönebileceğimizi düşünüyorum. Şu sıralar Türkiye, acele bir şekilde büyümenin desteklenmesine odaklanmış durumda. Bu çok anlaşılabilir bir şey ama bunu aceleyle, doğru politikalarla saparak, doğru şeyleri tartışmadan yaparsanız, çok karamsar olmak istemiyorum ama bence geleceğimiz nokta yine 1990'lar tarzında kronik bir makro istikrarsızlık durumudur.

Son olarak naçizane önerilerime geçmek istiyorum. Aklımın erdiği, dilimin döndüğü kadar gündemi yakından takip etmeye çalışıyorum. Bu tartışmalardan hareketle önceliklerimizin olmazsa olmazlarının ve hareket alanlarımızın nerelerde olduğunu saptamamız gerek. Artık bir döviz, faiz ve para politikası konusunda Türkiye'nin ne yapmaya çalıştığının, tercihlerinin çok açık konuşması lazım. Bizim hareket alanlarımızın da çok iyi anlaşılması lazım. Ücretleri, fiyatları değiştiremiyorsak ama verimliliği değiştirebiliyorsak, demek ki oraya bakacağız anlamında söylüyorum. İktisat tartışmalarımızda popülizm ağır basıyor. Ben şahsen gündemi takip etmeye çalışan biri olarak, rahatsız oluyorum. Bu tartışmaların çoğu bilimsel analizden yoksun. Hepimizin kulağına çok hoş gelen şeyler söyleniyor. Türkiye sanayisini öne çıkarmalı, daha fazla üretmeli gibi şeyler duyuyoruz. Bunların hepsi çok güzel de analitik değil, liste. Dolayısıyla Türkiye'nin liste yapmaktan analiz yapmaya geçmesi lazım diye düşünüyorum.

14 senemi Washinton DC'de harcadığım için, itiraf edeyim benim formasyonum biraz Ortodoks ama önceliklerimiz var derken kendi açımdan önceliklerin nerede olması gerektiği konusunda birkaç gözlemimi paylaşmak istiyorum. Mesela bence dezenflasyonun ve mali disiplinin devamı, çok önemli. Türkiye'nin global entegrasyondan da geriye dönmemesi, aynı yolda devam etmesi lazım çünkü tehlikeli bir yolculuğa çıkmış vaziyetteyiz, her yöne sapabiliriz ama dezenflasyon ana hedefimiz olmalı, mali disiplinden taviz vermemeliyiz ve Türkiye global entegrasyon yolunda ilerlemeli. Şu anda toplum olarak, iktisat tartışmaya çalışan insanlar olarak bunda uzlaştık mı, ben çok emin değilim. Örneğin, Türkiye'de reel faizin çok yüksek olmasını ben enflasyona bağlıyorum. Reel faiz çok yüksek olduğu için, enflasyon yüksek olduğu için, paramıza hâlâ güven olmadığı için reel faizin yüksek olduğunu düşünüyorum. Reel faizin kesinlikle Merkez Bankası tarafından yönlendirilen bir kasıtlı kötü politika olmadığını, bunun mantık dışı olduğunu düşünüyorum.

Türkiye açık bir ekonomi ve bunun faydasını çok gördü. Ben kendimi Türkiye sanayisinin kapasitesini

değerlendirmek için yetkin görmüyorum ama bence Türkiye hâlâ çok büyük bir güç ve bu gücü aslında açıklığa borçlu. Açık bir ekonomi ama kötü yönetilen bir ekonomi. Burada bir iyi haber, bir de kötü haber var. Açıklığın verdiği o güç, bence bugün Türkiye'de hissediliyor ve bundan geri dönülmemeli. Ama Türkiye'nin hakikaten bir yönetim sorunu var ve ciddi ölçüde de devam ediyor. Mali disiplin beni çok korkutuyor şu anda, "Neden olmasın canım, milli gelirin %1'i, %2'si nedir ki? Biraz yol yapalım, baraj yapalım da şu insanların cebi dolsun," tarzı bir durum var. Bu, yaklaşım olarak çok iyi yönetirseniz sorun değil ama ben çok iyi yönetileceğine hiç inanmıyorum çünkü Türkiye'deki mali politikanın yapıları tarzı bence yeteri kadar kurumsallaşmadı. Kurumsallaşmadığı için de ipin ucu hemen kaçacaktır. Kaçtığı zaman da, dediğim gibi 1990'lar tarzında bir riskle karşı karşıya kalacağız.

Dış kaynağın kalıcı olarak çekilmesi lazım. Bu arada biz IMF programına muhtacız. Bu paket tartışmaları bana çok anlamsız geliyor, çünkü paket birbirimizden birtakım transferleri ilgilendiriyor. Siz bana biraz kaynak aktarırsınız, ben büyümeye çalışırım, döndürürüm ve kendi işçimi istihdam ederim. Ama sonuçta Türkiye'nin akım sorunu var, stok sorunu yok. Akım sorunundan kastım, başta belirttiğim gibi dış finansman kaynaklarına dayanması. Türkiye'nin bu akım sorununu, akıllı politikalarla bir an önce çözmesi lazım. Bana sorarsanız, Türkiye'nin IMF'siz gitmek konusunda hiçbir şansı yok çünkü dış finansman rakamları IMF'siz toplanamıyor, dengelenemiyor. Aynı bir şirket finansmanı gibi, ödemeniz gereken borcu şirket kaynaklarından ödeyemiyorsanız, dışarıdan kaynak sağlamanız lazım. Hayal kurmayalım. İngilizce tabirle, proactive, yani önceden davranmak gerekiyor. Ama hiç öyle bir tutum yok.

Son bir gözlemlerle konuşmamı bitirmek istiyorum. Şu anda iki paralel şey var. Bir paket tartışması var, bu paketin içeriğine baktığımızda IMF programının bütünlüğüyle hiçbir alakası yok çünkü çok dağınık bir paket ve mali tarafı bozacak bir paket. Öbür taraftan da bir IMF programı konuşması var. Bir defa bu iki lisanın birleşmesi lazım. Türkiye'nin kırılganlıklarına odaklanması lazım, büyümeye değil çünkü bu ortamda eğer büyümeye odaklanan bir politika oluşturursak, hepimiz bunun maliyetini daha büyük bir şekilde ve çok ciddi biçimde görürüz diye düşünüyorum.

Kriz fırsat olabilir mi yoksa 1990'lara geri mi dönmek istiyoruz? Bence buna karar verilmesi lazım. Tabii ki kriz fırsat olamaz ama şu anlamda, paralar kaçacak oradan buradan ve herkes bize gelecek gibi bir durum olamaz. Biliyoruz ki kriz hakikaten kötü, iki seneyi kaybettik, bari üçüncü yıla hazırlanalım anlamında kriz fırsat olabilir. "6 ay sonra bütün paralar Dubai üzerinden bize gelecek" gibi bir şey beklememek lazım. 1990'lara geri dönmek mi istiyoruz? Biz de naçizane yazdık, çizdik, 1990'lar çok kötü günlerdi, mali disiplin kaybolmuştu, hepimiz bunun bedeli ödedik. 90'lara geri dönmememiz lazım. Bunun için de ekonomik gündemimizi iyileştirmemiz lazım.

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Tabii bu fırsatlar çerçevesinde önemli bir konu, Çin. Çok öncelerden Çin'in çok büyük bir rol oynayacağını gören değerli arkadaşımız Yavuz Onay, DEİK Türk-Çin İş Konseyi Başkanı. Shangai'da Fudan Üniversitesi'nde eğitimi yapmış. Fudan Üniversitesi, hakikaten Çin'in önemli eğitim kuruluşlarından biri ve geçtiğimiz hafta Brüksel'de Avrupa Birliği etüdleri konusunda en önemli çalışmaları yapan üniversite olarak Fudan Üniversitesi'nden Profesör Binglen'e Jean Monet ödülünü verdiler. Bizim de bu üniversiteyle işbirliğimiz var. Şimdi Sayın Yavuz Onay Bey, Çin ile ilgili değerlendirmelerini sunacaklar.

Yavuz Onay

DEİK Türk-Çin İş Konseyi Asbaşkanı

Bilindiği gibi Çin, bazı yatırımcılara, ticaret adamlarına göre dünya için belli bir tehdit oluşturan bir insan topluluğu olarak görülüyor ama bunu algılamak lazım. Çin hangi ülkelere göre tehdit oluşturuyor, hangi ülkelere göre de bir fırsat oluşturuyor? Türkiye gibi ithalata endeksli ülkeler için veya hammadde işleme yoksunu ülkeler için ki Türkiye bunlardan bir tanesi, Çin bir fırsat gibi görülüyor, çünkü Türkiye'de üretime yönelik sanayinin ithal etmiş olduğu malların %90'ı genelde Çin malı. Bu ithalatlara katma değer uygulanarak, bir kısmı iç piyasada satılıyor, bir kısmı da ihracat olarak yurtdışına çıkıyor. Bir sürü arkadaşımız bunu eleştiriyor ve Çin ile Türkiye arasında ticaret açığı olduğunu söylüyor. Tabii ki var ve olması da gerekir çünkü biz hammadde işleme yoksunu bir ülkeyiz. Eğer ithalatımız artıyorsa, bakıldığında ihracatımız da artıyor. Eğer ihracatımız düşüyor ve buna rağmen ithalatımız artıyorsa bir sorun var demektir. O zaman Ankara'daki dostlarımızın yaptığı hesaplar doğru oluyor, iki ülke arasında gerçekten ticari açık, mantıksal açıdan onların dediğine uyuyor.

KOBİ'ler daha iyi bilirler, tekstilde kullandığımız malların iplikleri, kumaşları, düğmeleri, fermuarları Çin'den geliyor, burada monte ediliyor, iç piyasaya satılıyor. Elektronikte de bu böyle. Çin, dünyada üretimin fabrikası durumunda ve dünyadan hammadde çektiği gibi bunları yarı mamul haline getirip yine dünyaya satan bir ülkedir. Tabii bunu yaparken kalite konusunda problemler yaşıyor. Burada Türkiye'ye kalitesiz malı sokanlar aslında Çinliler değil bizim kendi ithalatçılarımız çünkü yatırmış oldukları parayı en kısa zamanda mala çevirmek için ucuz mala ihtiyacı var. Ucuz mal, Türkiye gibi bir ülkede, özellikle doğu kesimlerde, alım gücü düşük olan yerlerde hemen çıkarılabilir.

Peki, bunun Türkiye'ye ne gibi bir faydası var. Sosyal açıdan faydası var, çünkü Türkiye batıdan ibaret değil, doğusu da var ve Türkiye'nin doğusu gerçekten ekonomik olarak çok vahim durumda. Oradaki insanların çoğu asgari ücretin altında geçinmeye çalışıyorlar. Siz bu insanlara marka giydiremezsiniz. Bu insanların temel ihtiyaçlarını karşılamalısınız ki büyük şehirlere göç etmesinler, büyük şehirdeki insanları rahatsız etmesinler, sokakta bir teröre, bir anarşiye yol açmasınlar. Eğer büyük şehirlerde bir sosyal bunalım varsa, nedeni siyasetten çok ekonomiktir. Tabii bunun arkasında onların kendilerine

göre ulusal sorun gibi, azınlık sorunu gibi şeyler gösterilebilir ama asıl nedeni ekonomiktir, çünkü alım gücü yoktur, ihtiyacı karşılayamıyordur. Ankara, İzmir, İstanbul, Adana gibi yerlere gidip iş bulamadığı zaman da geçimini sağlayabilmek için çanta çalma, insan kaçırma gibi şeyler yaparlar. Çin'den ithal edilen bu ucuz mallar, bu tip sosyal sorunları bir şekilde önlemiş oluyor çünkü bunların esas merkezi Tahtakale'den Doğu'ya giden mallardır.

Turgut Bey, benim çok değerli dostum. O Rusya'nın başında ben 1998'den beri Çin İş Konseyi Başkanlığı ve aynı zamanda Tayvan İş Konseyi Başkanlığı'nı yapıyorum. 1978'de Çin ile ilişkilere başladım, 1983'te Çin'e gittim 1986'da Fudan Üniversitesi'nde klasik Çin edebiyatı ve klasik Çin ekonomi tarihi üzerine yüksek lisans yaptım. Sonra da şansım yaver gitti ve üniversite hocalığına geleceken rahmetli Yusuf Özal yolunu çevirerek "Gel bizde kal" dedi ve altı aylık bir memurluk yaptım. 1987'nin başlarında Çolakoğlu Grubu Çin'de bir büro açma isteğinde bulununca, bende rahmetli Yusuf Özal'a "Böyle bir fırsat var nasıl hareket edeyim?" diye sordum. O da "Burada kalıp açıktan öleceğine git orada hayatını yaşa," dedi. Ben de gerçekten dediğini yaptım ve büyük faydasını gördüm.

Bunları niye anlatıyorum? Bizim insanlarımız her zaman Çin ile nasıl iş yapılır, ne yapılır gibi bir sürü sorunlarla karşılaşılıyor ve her yerde insanlar bir şeyler anlatıyor. Bir veya iki defa gidenler çok anlatıyor, ömrünü orada geçirenler de genelde hiçbir şey anlatmıyor. Sorular aynı, cevaplar aynı, çok az gidenler çok fazla şey anlattığı için biz de artık anlatmaktan çekiniyoruz çünkü bazen "Acaba biz mi bir şey bilmiyoruz?" diyoruz çünkü onların anlattığı şeyler bizim bilmediğimiz, bize yabancı şeyler gibi geliyor.

Çin'de iş yapmanın yollarından bir tanesi, Çin mantığını analiz etmektir. Çin mantığını çözdüğünüz zaman bu işi çok rahat yapabilirsiniz. Örneğin, hani bizde aklın ve mantığı durduğu yerde askerlik başlar derler ya, aslında askerlik başlamaz, Çinlilik başlar, çünkü Çin'e girip sistemle haşır neşir olduğunuz zaman bütün mantıksızlıkları öğrenirsiniz. Turgut Bey, Rusya'daki yapılanma sistemini anlattı. Sistem aynı ama Çin'in tek farkı bunların hepsinin pazarlığa tabii olmasıdır. Bir fabrika kuracaksınız, pazar araştırması yapmışsınız ve devletle pazarlığa giriyorsunuz. "Bunu kuracağım, ne yapmam lazım?" dediğinizde devlet minimum 1 milyon dolar sermaye gerektiğini söyleyecek. İnanın beş kuruluş para vermeden o yatırımı yapabiliyorsunuz, bunu taksitle bağlayabiliyorsunuz yani tamamen pazarlık usulü. Onun için Çin mantığını çözmek çok önemli bir konu.

Krizlerden fırsat yaratmak diye bir şey herkesin dilinde dolanıyor. Öyle bir şey varsa, bana da öğretsinler de ben de yaratayım diyeceğim. Ben krizlerden fırsat yaratılabileceğine pek fazla inanmıyorum. Eğer fırsat yaratma gibi bir şey olsaydı, zaten dünya krize girmezdi. Ama kriz dönemi, yatırım yapacaklar için ve finans sorunu olmayanlar için büyük bir fırsat.

Eğer bir elektrik santrali kuracaksanız, büyük bir fabrika kuracaksanız, yapmış olduğunuz yatırım zaten uzun sürecektir, fabrika bitince kriz de bitmiş olacaktır ve maliyeti de en az %50 daha düşük olacaktır. Siz onu bitirdiğinizde kriz bitmiş olacak, piyasaya gireceksiniz, sizin projenizi yapmak isteyenler de en az iki yıl gerinizde kalacak. İşte bunlar, parası olan, nakdi olan için bir fırsattır. Cebinde nakdi olmayan için hiçbir fırsat olamaz, zaten mali krizden önce de yoktu, şimdi de yok, dolayısıyla değişen bir şey yok.

Bu kriz Çin'i nasıl etkiledi? Türkiye'yi nasıl etkilediyse, onları da o kadar etkiledi. Arkadaşlarımız, esas krizin Türkiye'ye Nisan, Mayıs'tan sonra geleceğini söylediler. Ben de Çin için aynı şeyi düşünüyorum çünkü güneyde İnci Deltası bölgesinde en az 20.000 ihracata yönelik işletme kapatıldı, bunların hepsi işsiz kaldı. Devlet özellikle bayanlarda işsiz sayısını artırmamak için yeni bir yasa çıkardı. Hamile kadınların en az iki yıl işten atılmasını yasakladı, şimdi herkes hamile kalmaya çalıyor. Yeni bir yasayla da yılda bir defaya mahsus olmak üzere, her kişiye yaklaşık 65-70 dolarlık yardım kararı alındı, bu da bir gıda yardımı gibi gözüküyor. Her kış kömür, Ramazan'da da pirinç, ekme olarak bu bizde zaten var. Kısacası Ankara'nın yaptığını da hor görmemek lazım, Çin de aynı şeyi yapıyor.

Çin ile Türkiye arasındaki tarihi ilişkileri bilirsek, ekonomik ve ticari ilişkilerimize çok daha fazla ivme kazandırabiliriz. Bizim Çin ile bilinen ilişkimiz M.Ö. 2000 yılında başlar ve 2000 yılından sonraki tarihi hem biz biliriz hem de Çinliler bilir. Biz Çin'e gittiğimizde gururla Tucue (Türk) halkından olduğumuzu söyleriz. Bu, bütün Orta Asya'daki halkların, Çinlilerin kitabına göre efendisi demek. Bu kelimeyi kullandıktan sonra, artık Uygur, Kazak ayrımı yapılmıyor çünkü bu ırk, gerçekten dünyanın gelmiş geçmiş en iyi, en uygar ırklarından bir tanesi. Bunların tarihini incelersek, Çin mantığını da çözmüş oluruz çünkü iki imparatorluk arasındaki ilişkiler hep entrikaya dayanır. Genelde Çin entrikasına dayanır, biz bu entrikayı az çok anladığımız zaman da Çinlilerin nasıl çözülebileceğini anlamış oluruz. Çin atasözlerini de iyi irdelemek lazım. Örneğin, "Bir kişiye öyle bir kötülük yap ki seni kurtarıcı olarak görsün," diye bir atasözleri vardır. Ben bunu ticari hayatta çok kullanırım. Bunun anlamı, hem yardım etmiş gibi görünüp hem de yardım etmemek gibi bir tavır almaktır. "Lüzumsuz arkadaş diye bir arkadaş yoktur," derler, yani bir dost bir yol demektir, bu nedenle mümkün olduğu kadar fazla arkadaş tanıyıp yolunuzu, alternatiflerinizi çoğaltmanız gerekir.

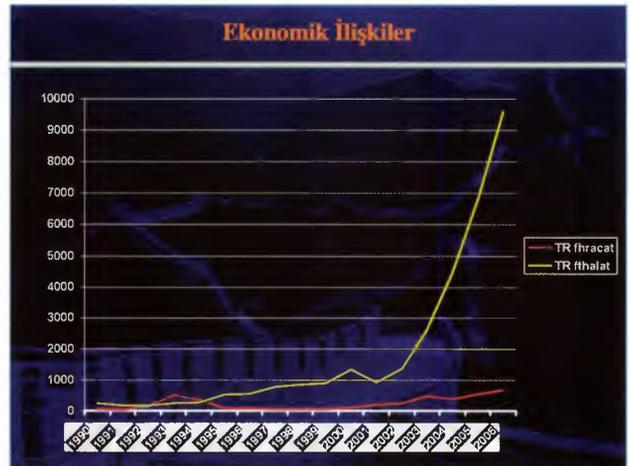
Büyük gezgin İbrahim Paşa, Şangay'a gittiğinde, "Bu şehre vardığımda, altı milyon yaşayan insanıyla, Avrupa'nın en büyük şehrine geldiğimi düşündüm," diyor. Bu doğrudur, çünkü Şangay'ın 1990 öncesi halini, tam bir Avrupa kenti gibiydi, çünkü orası Çin'i sömürmek için gelen Avrupalı işgalcilerin işgali altındaydı ve mahalle mahalle bölünmüştü. Ortasından geçen Pu Nehri de şehri, doğu ve batı olarak ikiye bölmüştü. Doğudaki, yani Anadolu yakasındaki halkın Avrupa yakasına girmesi yasaklanmıştı. O yüzden Şangay'ın o resimlerini

gördüğünüzde bugünkü halinden çok daha güzel olduğunu anlarsınız ve Japon mahallesine girmemek şartıyla kendinizi Avrupa'da gibi hissedersiniz.

Aşağıda çeşitli tarihlerde Çin ve Türkiye arasında yapılan diplomatik görüşmelerin taraflarını görebilirsiniz. Rahmetli Özal, Çin'e gittiğinde, "Her Çinli'ye bir portakal yediresek, zengin oluruz," demiştir. Aslında doğru söylemiştir, bu, fındık için de doğru söylenmiş bir laftır fakat biz sadece söylem aşamasında kalıyoruz, çünkü şimdiye kadar biz Çin'e portakal satma girişiminde hiç bulunmadık. O dönemde portakalı yeşil yeşil, daha olmadan Küba'dan alıyorlardı ve biz bunu yapabiliydik gerçekten zengin olurduk. (Şekil 1)

Üst düzey ziyaretler:	
Cumhurbaşkanı:	
Aralık 1982:	Kenan Evren
Mart 1984:	Li Xiannian 李先念
Mayıs 1995:	Süleyman Demirel
Nisan 2000:	Jiang Zemin 江泽民
Başbakan:	
Temmuz 1985:	Turgut Özal
Temmuz 1986:	Zhao Ziyang 赵紫阳
Nisan 2002:	Zhu Rongji 朱镕基
Ocak 2003:	Recep Tayyip Erdoğan iktidar partisinin lideri olarak
Dışişleri Bakanı:	
Eylül 1990:	Qian Qichen 钱其琛
Şubat 1998:	İsmail Cem
Şubat 2001:	Tang Jiaxuan 唐家璇
Şubat 2005:	Abdullah Gül

Biraz önce ithalat ve ihracat konularına değinmiştim. (Şekil 2)



Eğer Türkiye'de katma değer yaratılıp ihraç edilecekse ben ithalata karşı değilim. Ama Çin'de yapılan yatırıma ben bir şekilde karşıyım. Eğer Çin'de üretim yapıp Türkiye'de satacaksanız, ben buna karşıyım ama Çin'de üretim yapıp da Çin'de ya da başka ülkelerde satacaksanız ki bunun örnekleri aşağıda ye alıyor, ben buna tamamen taraftarım. Bu saydığım firmalar Çin'de üretip Türkiye haricindeki ülkelere sattıkları için Çin'de çok daha başarılılar. (Şekil 3)

Ekonomik İlişkiler

ÇİN'DEKİ TÜRK YATIRIMLARI

Çintaş:	Mühendislik, çelik konstrüksiyon. Fabrika Ningbo'da.
Demirdöküm:	Isıtma sistemleri. Fabrika Dongguan bölgesinde.
Fabeks:	İpek ve kaşmir. Fabrika Mongolya içlerinde.
Akman:	İçecek. JV fabrikası Yantai'de.
Atasay:	Mücevher. Guangzhou'da geçici fabrika.
Ünsa:	Polipropilen torbalar. Fabrika Hangzhou'da.
Sabancı Holding, Qingdao'daki naylon fabrikasının satın alımını tamamlamak üzere.	
Şişecam, Tema, Hipokrat, Goldaş ve daha fazlasıyla ticaret.	
Garanti Bankası ve İş Bankası'nın temsilcilikleri.	
Bahçeşehir Eğitim Kurumları'nın yatırımları.	

Çin'de şirket kurmak, dediğim gibi pazarlığa tabi. Onun için bunun fazla detayına girmek istemiyorum. Orada avukat bulursanız da olur, buldurmasanız da olur ama bu tamamen sizin kişisel başarınıza, kendinizi onlara sevdirmenize bağlı. Çin'in saygısını kazandıktan sonra Çin'de bütün kapılar size açılacaktır, çünkü Çin'de Türkiye'den ve Avrupa'dan farklı olarak Çinliler sevdikleri ve saydıkları insanlara taparlar. Onun içindir ki Çin'de devlet başkanları, bakanlar, şube müdürleri Tanrı gibi muamele görürler.

Ben orada yılda iki defa Türk restoranlarında Türk öğrencileri toplayıp yemek veriyorum ve yaklaşık 150-200 tane Türk arkadaşımız geliyor. Bu organizasyonu genelde Pekin'de yapıyorum. Onlara daha cazip gelecek şekilde tavl partileri filan düzenliyoruz, ödüllendiriyoruz. Orada da deneyimlerimi onlara aktarıyorum çünkü biz Çin'i kaybetmek üzereyiz. Neden? Çünkü Çin'de 24 saat hayat var, ikamet ve çalışma izni çok rahat alındığı için, cebine 5-10 bin dolar koyan soluğu Çin'de alıyor. Onları piyasada toplamak da ya elçiliğe ya da bize düşüyor. Onları iyi bir şekilde eğitmemiz, özen göstermemiz lazım. Bu yüzden de ben şahsi olarak bazı yüksek lisans öğrencilerine kendi imkânlarımla burs veriyorum. Ama benim bursumu almak o kadar kolay değil çünkü ben sürekli okullarıyla ve kendileriyle itibata geçip notlarını kontrol ediyorum, standartların altına düştükleri zaman da dönüş biletlerini vermiyorum. Orada elde edeceğimiz başarı tamamen Türklerin eğitilmesiyle ilgili.

Çin'de iş yapma teknikleri, Çin'de savaş tekniklerine dayanır. Bir arkadaşım Savaş Teknikleri isimli bir kitabı çevirmiş. O savaş teknikleri, Çin'de üç devlet zamanında kullanılan savaş teknikleridir. Çin'de iş yapmak isteyen arkadaşların bu kitabı okumasını tavsiye ederim. Yazarı benim arkadaşım değil, tanımıyorum. 10 yıl önce tesadüfen bir kitapçıda buldum. Bunu okuyup bir şeyler öğrenildiği zaman Çinlilerle başa çıkılabilir. Çinliler bütün tekniklerini kendi tarihlerinden almıştır. Çinliler tarihiyle övünmez, ders alırlar, onu aynen uygularlar. Bu aslında Çince bir kitaptır ve içinde tek bir İngilizce kelime bulamazsınız, işte bu da bir Çin mantığıdır. Sizin ne düşündüğünüz onun umurunda değildir, önemli olan onun kendi düşüncesidir.

Sorular ve Katkılar

Soru

Öğretmen Çorap Yönetim Kurulu Başkanımı. Sorum Murat Bey'e. Bu panelde bir Türkiye'deydik, bir Rusya'ya gittik, bir de Çin'e gittik. Benim sorum da aynı şekilde olacak. Murat Bey sunumunda, ücret, ücret dışı maliyetler ve kur konusunda yapabileceğimiz hiçbir şey olmadığını, kontrol edebileceğimiz tek faktörün verimlilik olduğunu söyledi. Tamamen katılıyorum. Buradan Çin'e geçmek istiyorum. Oraya 5-6 kere gittim ve Çin'de şöyle bir manzarayla karşı karşıya kaldım: Bir ürün almak istediğiniz zaman - kural değil ama genellikle böyle bir şeyle karşılaşıyorsunuz - yerin altında, 1950 model makinelerin çalıştığı bir yere gidiyorsunuz ve oradan ortalama kabul edilebilir bir ürün çıkıyor ve fiyatı da çok çok iyi olduğu için genellikle o ürünün üzerine atlıyorsunuz. Burada verimlilik filan söz konusu değil. O zaman bu teoriniz Türkiye için geçerli ama kurunu, işçi ücretlerini çok iyi kontrol eden Çin gibi bir ülke için geçerli değil diye anlıyorum. Yani Çin son bir senedir zorunlu olarak parasının kıymetlenmesini sağlıyordu ama son bir-iki haftadır Çin parası yeniden devalüe olmaya başlamış. Bunu çok iyi bir ekonomik mekanizma hatta bunun da ötesinde sosyal bir mekanizma olarak kullanabiliyor diye düşünüyorum. Bizim için geçerli olan Çin için geçerli değil mi acaba?

Soru

Haliç Üniversitesi, Fevzi Er. Benim sorum da Murat Bey'e. Bu krizde kredibilite sorunu yaşıyoruz. Bu sorunu 2001 kriziyle mukayese ettiğiniz zaman, IMF programı olmadan Türkiye bu sorunu aşabilir mi? Diğer yandan bu kriz dönemindeki finansal dengesizlikler, 2006 yılından bu yana görülen bir hadise. O günden bu yana ve içinde bulunduğumuz süreçte, ekonomi yönetimi bu kriz dönemini iyi yönetebiliyor mu? İyi yönetebilmesi için neler yapmak lazım?

Dr. Murat Üçer

Çin için geçerli olan bizim için geçerli değil mi, dediniz, bence değil. Can Bey'in bahsettiği teknolojik ürün kategorileri çok ilginç hakikaten. Orada Türkiye'nin önünde duran seçenek aslında o. Sanayi hayat eğrisinde mümkün olduğu kadar ileri teknoloji, yüksek katma değerli mal gruplarına doğru ilerlemesi ve bunun da altyapısını yapması lazım. Mesela bizim kur konusunda seçeneğimiz yok derken, ben şunu kastediyorum: Türkiye finansal olarak dış dünyaya artık o kadar entegre ki kuru ancak sermaye kontrolleri koyarak vs. kontrol edebilirsiniz. Bunun zaten literatürü var, Türkiye'nin şu anda geldiği konularda sermaye kontrollerinin çalışmayacağını, farklı verimsizlikler yaratacağına dair kocaman bir literatür var iktisatta. Kaldı ki Türkiye bunu 15 yıldır yapıyor. Geri adım atması sofistikasyondan dolayı da çok zor. Bugün siz bankaların hazine bölümleriyle filan uğraşamazsınız, bunu benden daha da iyi biliyorsunuz. Dolayısıyla sermaye entegrasyonuna devam edeceğiz diyorsanız, sermaye de gelmeye devam ediyorsa sterilizasyon yapacaksınız ama bizim sterilizasyon yaparken ki maliyetimiz çok yüksek.

Bizim içindeki faizlerimiz, rezervimizin üstüne dışarıdan aldığımız paradan çok daha yüksek dolayısıyla onun maliyetini Merkez Bankası'nın karşılaması mümkün değil. Sürekli sterilizasyon yapmanızı lazım, aksi halde parasal genişleme olacak, enflasyon olacak. Sizi çok detaya boğmayım ama kontrol edilebilecek şeyler var, edilmeyecek şeyler var derken bunu kastediyorum. Mesela 2005'te Merkez Bankamız çok daha fazla döviz alamaz mıydı? Bence alabilirdi. Bu tip şeyler var ama dediğim gibi kalın çizgiyi etkileyemezsiniz.

Burada Türkiye'nin tek yapacağı şey, Çin olmadığımızı hakikaten kabul edip yatırım ortamını iyileştirmektir. Bence bunlar hep söyleniyor, Türkiye'nin yapmaya çalıştığı şey aslında yatırım ortamını iyileştirmek ama bence yeterli kadar inanç yok. O da sizin sorunuza biraz geliyor. Bu belki uç bir görüş ama şu anda aradığım, ortamda bir sahiplenme. Bu, özellikle iktisat yönetiminde çok belirginleşti. "Sizin tedbirleriniz tam nedir, nasıl düşündünüz bu olayı ve nasıl bu işin üstesinden gelmeyi düşünüyorsunuz, ne gibi reformlarınız var, ne gibi rakamlarınız var?" dediğiniz zaman, karşınızda hesap verebilirlik açısından çok sağlam bir şey göremiyorsunuz. Dağınık bir görüntü var. Bu realite, ben kimseyi eleştirmek için söylemiyorum. IMF oyuna girdiği zaman farklı oluyor çünkü finansman ihtiyacı olan bir ülkeden konuşuyoruz. Türkiye'nin şu anda ihtiyati standby gibi yani gerektiği zaman parayı çekmek bir lüksü bence yok. Paranın front load dediğimiz tarzda bir an önce Türkiye'ye verilmesi lazım ve Türkiye'nin finansman açığını doldurduğuna dair ve IMF'nin programına uyulacağına dair bir sinyal verilmesi lazım. Ondan sonra da beklememiz lazım. Türkiye 2002'de de çok doğru şeyler yaptı ama onun semeresini 2003'ten sonra almaya başladı. Bu zor bir şey ama bence IMF kredibilite için şu anda en önemli enstrüman.

Dr. Can Fuat Gürlesel

Çin ile ilgili soruya kısacık katkıda bulunmak istiyorum. Dediğiniz örneklere, örneklemeyle bakacak olursak, verimlilik konusu belki o görmüş olduğunuz sanayi alanı için çok geçerli olmayabilir ama benim sunumuma temel oluşturan bir çalışma içinde dünyada yüksek teknoloji sanayi ürünü ihracatını en çok yapan ülkenin 440 milyar dolarla Çin olduğunu da gördük. Çin'in Türkiye açısından doldurabileceği bütün sanayi alanlarında nasıl hızla ilerlemiş olduğunu buradan görebiliyorsunuz. Çin 440 milyar dolarlık yüksek teknoloji ürün ihracatıyla en yakın rakibine iki kat fark atarak birinci sırada yer alıyor. Bu anlamda verimlilikteki artış hızı da olağanüstü yüksek çünkü Çin'de olağanüstü bir teknoloji gelişimi yaşanıyor, bunun da arkasında önemli bir yabancı sermaye var. Yabancı sermaye önümüzdeki 20 yıl için Asya-Pasifik'e şöyle bakıyor: Birinci olarak ucuz emeğe dayalı üretimi nerede yapacağını araştırıyor. Bakıyor, Asya-Pasifik'te 2025 yılına kadar işçilik ücretleri ortalama 100 dolar olarak kalmaya devam edecek. O zaman sizin Türkiye'de ucuz emek işçiliğine dayalı sektörlerde rekabet etme şansınız son derece sınırlanıyor. İkinci olarak, Çin Asya-Pasifik'in merkezi ama Asya-Pasifik'in geneli, kendi geliştirdiği ve geliştirebileceği teknolojiyle yine yüksek

teknolojili üretimin merkezi olma özelliğine ve potansiyeline sahip. Türkiye'nin bu resmi önüne çok iyi koyup sanayideki tercihlerini ve sanayi stratejisini ortaya koyması gerekiyor. Bunu özellikle bu global krizden bağımsız olarak yapması gerekiyor.

Murat Bey ile söylemlerimiz birbirini çok destekler nitelikte oldu. Müdahale edebildiğiniz ve edemediğiniz alanlar var. Müdahale edemediğimiz tüm alanlar, Asya-Pasifik'in lehine, bizim aleyhimize geliyor. Mukayese avantajlarımızın hepsini kaybettiğimize göre, kendimize rekabetçi alanlar yaratmamız lazım. Sahip olmadığımız ama sahip olmamız gereken avantajlar yaratmamız gerekiyor. Bunlar da benim teknoloji grupları itibariyle sektörleri sıraladığımda, orta, uzun vadede maalesef orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörler olarak gözüktüyor. Bunu bizden çok daha evvel gören, toplam ihracatı içinde yüksek teknoloji ihracatının payı %80'lere varan 8 tane ülkenin örneklerini de verdim size. Güney Kore'nin Çin'e ihracatı 90 milyar dolar, Tayvan'ın 80 milyar dolar, Japonya zaten daha iyi, Malezya 51 milyar dolar. Dışımızdaki rakamları görmeden, Türkiye'de sadece döviz kurunu tartışarak hiçbir yere geleceğimizi açıkçası düşünmüyorum ve bu dönemin kaybedilmekte olduğu endişesini ben de paylaşıyorum.

Yavuz Onay

Arkadaşımızın dediği de doğru, iki arkadaşımızın dediği de doğru. Başta söylediğim gibi Çin çok çok farklı bir ülke. Çin'in en büyük avantajı, hammadde ve hammadde işleme zenginliğinin ve ucuz işçiliğin yanında finans gücüne sahip olması ve istikrarlı bir ülke olmasıdır. Onun için yabancı sermaye oraya korkmadan gidiyor. Zamanında yabancı sermayeye tanınmış olan çok çok büyük avantajlar, Çin'i bu hale getirdi. Tabii bir de kopyacılık önemli. Benim başıma gelen olaylardan bir tanesini anlatmak istiyorum. Çin'de fotokopi makinesi yokken bir Alman bir fotokopi makinesi getirdi. Bir akşamda kopyaladılar ertesi gün monte edip adama geri verdiler. Dediğiniz tabii çok doğru, merdiven altı, merdiven üstü ürünler var ama yüksek teknoloji, Çin'de devlet tarafından destekleniyor ve finans kaynakları sonuna kadar açık. Çin'i Türkiye ile veya başka bir ülkeyle kıyaslamak mümkün değil. Türkiye'de, Türkiye'nin ileri gitmemesi için çalışan çok büyük bir grup var. Türkiye'de ileri teknoloji desteklenmek istediği zaman, böyle bir şeyin gerçekleşmemesi için, Türkiye'nin dışarıya bağımlı kalması için önüne engeller çıkartılacak. Ekonomik oyunlar, politik oyunlar, finansal oyunlar, bu işin içine girecek ama yaklaşık 15.000-20.000 yıllık tarihe sahip olan Çin'in içine kadar girmek de mümkün değil. Onun için çok çok farklı.

Soru

Can Bey analizinde sektörler ve ülkeleri karşılaştırıyordu. Ben bunun en azından kendi sektörümden, ince kadın çorabı sektöründe farklı bir şekilde tezahür ettiğini görüyorum. Bizim sektörde 10 sene evvel sizin dediğiniz şekilde algılanabilirdi. Bu sektörde önde gelen ülke, İtalya filandı ama böyle bir şey kalmadı. Artık İtalya'da en fazla katma değer üreten, sektörün öncüsü sayılabilecek 3 tane

firma var. Türkiye’deyse, bir tanesi de bizimki olmak üzere 1,5 tane firma var. Polonya’da 2, İspanya’da 1,5 firma var. Çin’de hiç böyle bir firma yok. Ben bu analizin yavaş yavaş ülkeler bazından firmalar bazına doğru gitmesini gerektiğini düşünüyorum. Sizin biraz evvel yaptığınız analizler doğrultusunda, ülkelerden ziyade çeşitli verimlilikleri gerçekleştiren firmaların öncülük yapmaya başladığını düşünüyorum.

Dr. Can Fuat Gürlelel

Tamamen katılıyorum, sizin bu söylemiş olduğunuz anlamda da zaten teşvik politikalarının yürütülerek daha yüksek katma değerli, sizin sektör için konuşursam kendi tasarımı, koleksiyonunu hazırlayan, doğrudan aktif pazarlama yapan ve kendi markasıyla satış yapan alanlara kaydıramadığımız müddetçe ekonomik kaynakları iyi kullanamayacağız demektir. Hazır giyimde vs. 3,5-4 dolara ihraç ettiğimiz bir malı, tüketicinin 50 dolara satın aldığını düşünmeden, 50 dolardan sadece 3,5 dolar olarak Türkiye’nin ne sanayileşmesi ne de katma değer yaratması mümkün. Demek ki biz başka yerlere oynayacağız, kaynaklarımızı da oraya aktaracağız.



OTURUM 3B

Sanayi ve Mikro Çevre

- Ulusal Kümelenme Politikası, Gelişmeler
- Kümelenme Deneyimi: İngiltere
- Ana-Yan Sanayi İşbirliğinin Önemi
- Üniversite-Sanayi İşbirliği ile Başarmak

Oturum Başkanı

Mustafa Kaplan

KOSGEB Başkan V.

Konuşmacılar

Ziya Altunyaldız

DTM Genel Müdür Yardımcısı

Paul Miller

Gavurin Ltd. Yönetici Direktörü

Prof. Dr. Ercan Tezer

Otomotiv Sanayi Derneği Genel Sekreteri

Prof. Dr. Aytül Erçil

Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi

Oturum Başkanı

Mustafa Kaplan

KOSGEB Başkan V.

1973 yılında Manisa Akhisar'da doğdu. İstanbul Üniversitesi Elektronik Mühendisliği (İngilizce) bölümünden mezun olmuştur. Yüksek lisansını İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları Yönetimi Programında tamamlamıştır. 1997-2003 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezinde Ar-Ge Destekleri konusunda Uzman Yardımcısı ve Uzman, 2003-2008 tarihleri arasında ise KOSGEB İstanbul İktisadi İşletme Geliştirme Merkez Müdürü olarak görev yapmıştır. Halen KOSGEB Başkan Vekilliği görevini yürütmektedir. Kaplan evli ve 2 çocuk babasıdır.

Konuşmacılar

Ziya Altunyaldız

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Genel Müdür Yardımcısı

1963 yılında Konya'da doğdu. 1995 yılında West Coast Üniversitesi'nden mezun olan Altunyaldız 2003 yılından beri DTM İhracat Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdürmekte olup, Tekstil ve Hazır Giyim, Devlet Yardımları, Tanıtım ve Fuarlar ile Pazara Giriş ve Uluslararası İlişkiler dairelerinden sorumludur. Ayrıca, Turquality Projesi ile AB tarafından finanse edilen ve Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen Moda ve Tekstil İş Kümesi Projesi ile Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesinin yürütülmesi ve koordinasyonundan sorumludur. Ziya Altunyaldız, daha önce bir yıl süreyle Devlet Yardımları Dairesinin Başkanlığını yürütmüş, ayrıca üç yıl süreyle Londra Büyükelçiliği'nde Ticaret Müşaviri olarak görev yapmıştır.

Paul Miller

Gavurin Ltd. Yönetici Direktörü

Paul Miller, ulusal düzeyde dünyanın kapsamlı ilk kümelenme haritası oluşturma çalışması da dahil, İngiltere'de birçok sektör ve kümelenme analizi ve geliştirme projesini yönetmiştir. Miller ayrıca giyim, tekstil sektörleri ve kamu ve özel sektör müşterilerine yönelik İngiltere'nin en büyük ve tek kümelenme geliştirme çalışmasını yürütmüştür. London Business School'da öğrenimine devam etmiş ve bu süre içinde Newcastle University Business School'da akademik yönetici olarak çalışmıştır. İlk çalışmalarından biri olan ve strateji ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi işleyen yayını kendi alanında en çok atıf yapılan eserlerdendir. İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi Yazı Kurulu Üyesidir, ayrıca Manchester Metropolitan Üniversitesi'nde lisansüstü programlarda misafir jüri olarak görev almaktadır.

Prof. Dr. Ercan Tezer

Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) Genel Sekreteri

1939 yılında İstanbul'da doğdu. Prof. Tezer, 1960 yılında Ankara Üniversitesi'nden mezun olmuş ve aynı üniversitenin Tarım Makineleri Bölümünde akademik çalışmalarını tamamlamıştır. 1969-1983 yılları arasında Çukurova Üniversitesi'nde aynı bilim dalında Bölüm Başkanlığı ve akademik görevlerini sürdürmüştür. Dekanlık ve Rektör Yardımcılığı gibi görevlerle de geçen üniversitelerdeki 23 yıllık hizmetten sonra 1983 yılında ayrılarak otomotiv sanayine geçmiştir. 1983-1990 yılları arasında Ford Traktör fabrikasında Genel Müdür ve Daimler Benz Türkiye'de Pazarlama Direktörü olarak çalışan Prof. Tezer, 1992 yılında OSD'de göreve başlamıştır. Otomotiv sanayimizi ilgilendiren birçok alanda stratejik rapor çalışmalarında doğrudan yer almış olan Prof. Tezer halen birçok projede yönetici olarak görevli bulunmaktadır. Prof. Tezer, 2007 yılında iki yıl için OSD'nin temsil edildiği Uluslararası Otomotiv Sanayii Birliği'nde (OICA) Başkan Yardımcısı görevine seçilmiştir.

Prof. Dr. Aytül Erçil

Sabancı Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi

1958 yılında İstanbul'da doğdu. 1979 yılında Boğaziçi Üniversitesi Elektrik Mühendisliği ve Matematik Bölümlerinde lisans, 1980 ve 1983 yıllarında Brown Üniversitesi, uygulamalı matematik bölümünde yüksek lisans ve doktora yaptı. 1983-1988 yıllarında General Motors Araştırma Laboratuvarında araştırmacılık yaptı. 1988-2001 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesinde öğretim üyeliği yapan Prof. Erçil, 1993-2001 yılları arasında BUPAM Yapay Görme Laboratuvarının Direktörlüğünü yürüttü. 2001 yılından beri Sabancı Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde Öğretim Üyesidir. Türk Örüntü Tanıma ve İmge Analizi Derneğinin (TÖTİAD) Kurucu Başkanı, IAPR (International Association of Pattern Recognition) Yönetim Kurulu Üyesidir. Çeşitli Uluslararası projelerde (Nato, FP4, Eureka, NSF, FP6, Nato, Nedo) araştırmacı/proje yürütücüsüdür. Kurucusu olduğu Sabancı Üniversitesi VPALAB yapay görme laboratuvarı Avrupa Birliği tarafından mükemmeliyet merkezi olarak seçilmiştir. Prof. Erçil, Vistek A.Ş. şirketinin kurucu ortağıdır.

Mustafa Kaplan

KOSGEB Başkan Vekili

Sanayi Odamızın artık gelenekselleşen sanayi kongresini, hepimiz için gerçek bir vizyon arayışı olarak görüyorum. Ana teması her zaman değişiyor ama sürdürülebilir rekabet gücü dediğinizde her yıl konuşulacak yeni bir şeyler çıkıyor. Sanayimizin de sürdürülebilir rekabet gücüne kavuşması bizim ülke olarak ana hedefimiz ve bu konuda da yapılacak çok iş var. Böyle bir konuyu yıllardır gündemimizde tuttuğu için Sanayi Odası yönetimine ve çalışanlarına tekrar teşekkür etmek istiyorum.

Bu oturumda, Sanayi ve Mikro Çevre başlığı altında bazı konuları sizlerle paylaşacağız. Konu, rekabet gücü olduğunda, bu başlığın altına çok sayıda konu giriyor. Çünkü makro anlamda rekabet gücünü geliştirirken, ülke olarak belli bir politika veya strateji etrafında bir şeyler değiştirirken, mikro çevre dediğimiz çevrede de hem işletmelerimize bakan yanı sıra hem de ana stratejiye hizmet eden eylemler yanı sıra çok işimiz olduğunu düşünüyoruz. Bugünkü oturumumuzda da bunu farklı çevrelerden bakarak irdelemiş olacağız. Ulusal kümelenme politikası ve gelişmeleri konusunda Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracat Genel Müdür Yardımcısı Ziya Altunyaldız Bey, kümelenme deneyimi konusunda İngiltere'den gelen Paul Miller, ana sanayi ve yan sanayi işbirliği konusunda Otomotiv Sanayi Derneği Genel Sekreteri ve hepimizin de hocası, bize her zaman yol açan, yorumlarıyla rehber olan Ercan Tezer, üniversite-sanayi işbirliği ve başarı öyküleriyle bize her zaman liderlik eden Aytül Erçil bizi bilgilendirecek.

Aytül Hocamızı Boğaziçi Üniversitesi'nden tanıyoruz, sonra Sabancı Üniversitesi'nde de çok güzel çalışmalar yürüttüler. Endüstri-üniversite işbirliği kavramını belki biraz daha öteye götürmek, üniversite-iş dünyası işbirliği demek de lazım. Sanayi kongresinde olduğumuz için bu sanayi vurgusu muhakkak olmalı ama artık hizmet sektörünün de sanayinin ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünerek üniversite-iş dünyası işbirliğini, bizzat bunu uygulayan, başarılarla kendisini bir şekilde ispatlamış olan Aytül Hanım'dan dinlemek bizim için büyük bir keyif olacak. Çünkü yaşayandan ve başarandan öğrenmenin en güzel tecrübe olduğunu düşünüyorum. Bizler de bu konuda kendisinden her zaman istifade ettik. Bu toplantıda da kendisinden çok güzel açılımlar bekliyoruz.

Ziya Altunyaldız

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Genel Müdür Yardımcısı

Sayın Başkan'ın ifade ettiği gibi, sürdürülebilir rekabet deyince, kümelenmenin tam anlamıyla oturan bir başlık olduğunu düşünüyorum. Biz de, Dış Ticaret Müsteşarlığı olarak, "Rekabet için Kümelenme" başlığı altında İstanbul'da bir başka mekânda iki gündür "III. Uluslararası Kümelenme Konferansı"nı yapıyoruz. Dolayısıyla, bu Sanayi Kongresi ve Kümelenme Konferansı aynı döneme oturmuş oldu ve İstanbul bir anlamda bu gündemle bugunleri yaşıyor.

Dış Ticaret Müsteşarlığı olarak, yaklaşık iki yıldır "Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi" üzerinde çalışıyoruz. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından yürüttüğümüz dedim; ama bundan farklı bir anlam çıkmaması için hemen açıklamak istiyorum. Bu çalışmanın koordinasyonunu Dış Ticaret Müsteşarlığı yapıyor ve ilgili kamu kurumlarının tamamının, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin, ilgili sanayi ve ticaret odalarının, bilim-teknik kuruluşlarının içinde olduğu bir çalışma bu. Ülkemizin Kümelenme Politikası'nın inşa edildiği, kurulmaya çalışıldığı bir çalışma olduğu için, bu alanda sözü ya da ilgisi olan herkes, çalışmanın içinde yer alıyor. Dolayısıyla da, Türkiye için yapılan kolektif bir çalışma olma özelliğini taşıyor. Kümelenme, pek çok şekillerde tanımlanabilir. Buradaki tanım şöyledir: Aynı bölgede ve aynı iş kolunda birbiriyle rekabet içinde olan, aynı zamanda işbirliği yapması beklenen kurum ve kuruluşların, bunun yanında destekleyici kurumların (üniversiteler, kamu kuruluşları, araştırma kuruluşları, mesleki dernekler, teknoloji ve yenilikçilik merkezleri, bankalar, sigorta şirketleri, lojistik firmaları, vb.) da değer zincirinde yer aldığı bir örgütlenme modelidir. Dolayısıyla, bahsetmiş olduğum tüm firmaların yanında, değer zincirindeki sanayi kuruluşları, özellikle üniversiteler, bilim ve araştırma kurumları, lojistikten pazarlamaya kadar her türlü aktörün bu tanım içinde yer aldığını ifade etmek istiyorum.

Burada bir anlayış değişikliği var. Son dönemde yaşamış olduğumuz küresel krizi düşündüğümüz zaman, küresel rekabetin, krizleri de küresel krizlere dönüştürdüğünü görüyoruz. Zannediyorum bundan sonra münferit krizler de ortadan kalkacak ve küresel rekabetle birlikte küresel krizler göreceğiz. Umarım daha fazla görmeyiz; ancak küresel krizle bireysel çabalarla baş etmek mümkün değildir. Bu nedenle, kümelenme anlayışının bu döneme çok uygun olduğunu söyleyebiliriz; çünkü birlikte hareket etme, birlikte rekabete katılma, birlikte yola çıkma, birlikte küresel aktör olma, birlikte zorluklarla baş etme ve avantajları kullanma anlayışı, küresel sorunların aşılmasında çok önemli bir model olarak ortaya çıkıyor. Dünyanın değişik ülkelerinde bu modelin öne çıkan farklı amaçlarla kullanıldığını görüyoruz. Ancak temel amaç, sürdürülebilir rekabetin yakalandığı bir yapının tesis edilmesidir. Farklı ülkeler için öne çıkan hususlara örnekleri bu resimde görebilirsiniz; ama dediğim gibi sürdürülebilir rekabeti yakalamadan bu amaçlara ulaşmak mümkün değildir. (Şekil 1)

ULUSLARARASI ÖRNEKLER

Yeni teknolojilerin geliştirilmesini desteklemek
(ABD)

İhracat kalitesini yükseltmek
(Hindistan, Meksika)

Yeni pazarlara girmek
(Meksika)

İşsizliği azaltmak
(İtalya, İngiltere)

Kümelenme anlayışıyla birlikte, tüm aktörlerin işin içinde olduğu ve herkesin rol aldığı bir modele geçiyoruz. Eskiden var olan, klasik anlamda bireysel firmalara ya da bölgelere doğrudan teşvik veren destek mekanizmalarından; kamu sektörü, özel sektör, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve aktör firmaların işbirliğiyle ortak yönetim, sorunları birlikte aşma, fırsatları birlikte değerlendirme anlayışına doğru gidiyoruz. Burada, destek modellerinin bireysel destek olmaktan çıkıp tamamıyla kümeye hizmet edebilecek, ana organizmadaki yapılarının desteklenmesine doğru bir dönüşüm geçirdiğini görüyoruz.

Bu projeye ilişkin teknik bilgileri Şekil 2'de bulabilirsiniz. Genel amaç, Türkiye'nin rekabet edebilirliğini geliştirmek ve AB Lizbon Stratejisi'nde öngörülen hedeflere katkı sağlamak üzere Türkiye ve AB İş Kümeleri arasında işbirliği kurmaktır. Hedef ise, Türkiye'nin ekonomik, çevresel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak, rekabetçi yapıyı ortaya çıkarmak ve kalkınmanın dinamiklerini harekete geçirerek toplam rekabet gücünü artırmaktır. (Şekil 2)

Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi

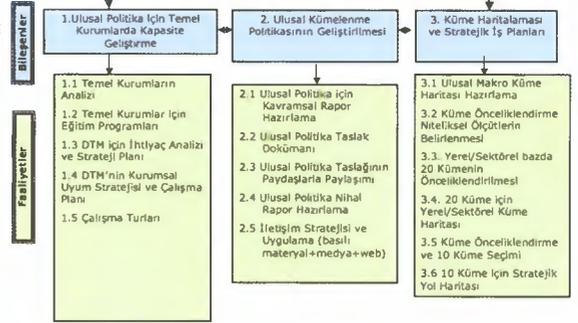
Dayanak	Türkiye için Katılım Öncesi Mali Yardım Programı-2005		
Program	Çok Yıllık Küme Geliştirme Programı		
Yürürlükteki Proje	Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Teknik Yardım Projesi		
Proje Bütçesi	6 Milyon Avro		
Proje Süresi	2 Yıl		
Başlangıç Tarihi	26 Mart 2007		
Bitiş Tarihi	26 Mart 2009		
Taraflar	DTM	MFİB	ADA Mühendislik
Rolü	Faydalanıcı	İhale Birimi	Yüklenici

Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi, üç ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, "Ulusal Politika için Temel Kurumlarda Kapasitenin Geliştirilmesi"dir. Zira hem STK'larda hem de kamu kurumlarında konuyla ilgili icra aşamasındaki gerekli kapasitenin geliştirilmesini sağlamamız gerekir. Bu şekilde, bu alanda hem farkındalık yaratırız ve bilinçli

hareket edriz hem de hazırlanan yol haritalarını bir sonuca götürerek, hedefleri yakalarız. İkinci bileşen, "Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi için Temel Politika Belgesinin Hazırlanması"dır. Bu çerçevede, söz konusu politika belgesinin, Türkiye'nin ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmesi ve buradan hareketle belirlenecek olan temel kümelenme politikasının üstüne Türkiye'nin sektörel ve bölgesel anlamdaki bireysel kümelenme modellerinin ve bunların icra modellerinin ortaya çıkarılması ve yürütülmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'nin toplam küme haritasının çıkarılması ve bölgesel ya da sektörel olarak belirlenen kümelerin stratejik yol haritalarının belirlenmesi ve analizlerinin yapılması da üçüncü bileşendir. (Şekil 3)

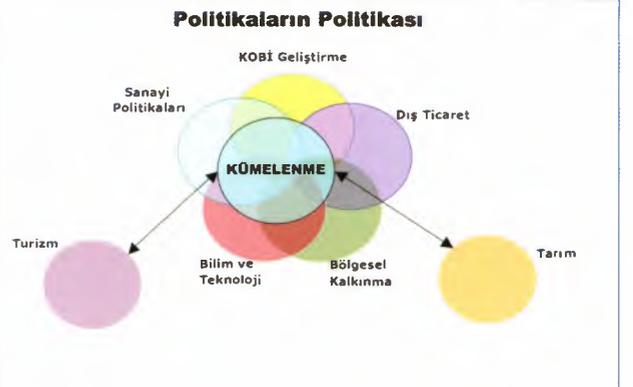
Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi

Proje Bileşenleri ve Temel Çıktılar



Kümelenme neden bu kadar ön plana çıktı? Pek çok politikanın artık temel kalkınma parametreleri içinde yer aldığını görüyoruz. KOBİ geliştirme - Mustafa Bey şu anda bu işi çok iyi yapıyor -, sanayi politikaları, dış ticaret, tarım, bölgesel kalkınma, bilim ve teknoloji, turizm gibi pek çok politikanın yürütüldüğünü görüyoruz. Ancak, her tür politikayla doğrudan ilgisi, doğrudan bağlantısı olduğu için kümelenmeyi, tüm politikaların kesiştiği merkezde görüyoruz. Bu nedenle de klasik anlamda kümelenmeye, "politikaların politikası" adı veriliyor. (Şekil 4)

"KÜMELENME" kavramı . . .



Bu projenin başından beri beraber çalıştığımız kamu kuruluşları, özel sektör ve üniversiteler ve diğer paydaşları görebilirsiniz. (Şekil 5)



Projemizle ilgili gelişmelere bakılacak olursa, temel kurumlarda paydaş analizi yaptık, temel kurumlar için eğitim programları düzenledik ki bu, işin olmazsa olmazıdır. Kurumsal ihtiyaç analizleri, kurumsal uyum stratejisi ve çalışma planlarını ortaya koyduk.

Strateji belgesinin genel hedefi şudur:

- ✓ Türkiye'deki kümelerin dünyadaki ekonomik zorluklarla mücadele edecek gücü kazanması,
- ✓ İşletmeler ve kurumlar arası işbirliğinin artmasıyla kümelerin yerel zenginliğin odağı haline gelmesi; yerel dinamiklerin tamamıyla aktif hale getirilmesi, kalkınma modeli içerisinde gerçek anlamda katma değerinin ortaya konması anlayışı üzerine kurulmuştur.
- ✓ Bölgesel yenilikçilik ile rekabet edebilirlik için ağ yapılanmanın oluşturulması ve güçlendirilmesi; burada küme içi ağlardan, kümeler arası ağlardan ve hatta yurtiçi ve yurtdışı kümeler arası ağların ve ilişkilerin geliştirilmesinden bahsediyoruz. Yani çok geniş bir alanda ağ yapılarının geliştirilmesini hedefliyoruz.

Alt hedeflere baktığımız zaman, kümelenmenin yönetsel çerçevesini, işletme ve bölgesel rekabet edebilirliği, kümelenme ve yenilikçiliği görüyoruz.

Şu aşamada, iletişim stratejisiyle birlikte yürüttüğümüz ancak daha sonra küme içindeki ağ yapılarının ve karşılıklı iletişim ve paylaşımının gerçekleştirileceği bir proje portalının, Projenin 2009 Mart ayında bitmesiyle birlikte hayata geçmesini planlıyoruz. (Şekil 6)

2. BİLEŞEN

İletişim Stratejisi

- ✦ Proje web-sitesi:
<http://www.clusterturkey.com.tr>
- ✦ E-bülten
- ✦ Proje Kimliği
 - Proje Tanıtım Broşürü
 - Proje Posterleri
 - Proje Dosyası
- ✦ Medyada tanıtım faaliyetleri

PROJE PORTALI

Türkiye'nin kümelenme yol haritasının çıkarıldığını ve bu kapsamda kümelerin belirlendiğini ifade ettim. Bildiğiniz gibi, Avrupa Birliği'nin Türkiye'deki katılım öncesi finansman fonlarından, Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı çerçevesinde, Türkiye'de kişi başına düşen milli gelirin %75'inin altında kalan bölgelerin yararlanabileceği şartı ortaya çıktı. Ancak, yapmış olduğumuz yol haritasını belirleme çalışmalarında, Türkiye'deki kümelerin tamamıyla gelişmiş bölgelerde ortaya çıktığını gördük. Gelişmekte olan bölgelerde de küme belirleyebilirdik, buna bir engel yoktu; ancak başarılı olamazdı. Zira hepimizin çok iyi bildiği gibi, doğal süreçte ortaya çıkan küme yapılarının bir model çerçevesinde kalkınma dinamiklerinin ortaya konması ve bu modelin genel ekonomik politikalara doğrudan entegre edilerek katkı sağlayacak bir model ve üretim yapıları haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Oysa kalkınmanın doğrudan bir amacı olarak gördüğümüz takdirde, suni kümeler yaratırsınız ama bu kümelerin başarılı olma şansı yoktur; çünkü yerelin bunu yürütebilecek kapasitesi, birikimi ve değer zincirindeki aktör oluşumu yeterli değildir. Bu nedenle, Şekil 7'deki doğal oluşan kümelerin modellenmesidir. (Şekil 7)

3. BİLEŞEN:

"Küme Haritalandırma ve Analizi"



Gelişmiş bölgelerde, hem istatistikî hem de yerel çalışmalar kullanılarak, büyüklük, başatlık ve uzmanlaşmaya göre toplam on tane küme belirlendi. Bunu yaparken de tamamıyla yerel bilgiden, yerel dinamiklerden ve yerel olarak ortaya konmuş ekonomik değerlerden istifade edildi. Batıdaki gelişmiş bölgelerde, hangi kümelerin ortaya çıktığını Resim 8'de görebilirsiniz. Buradan yol haritalarının çıkarılmasını ve sonra da belirlenen yol haritasına göre finansmanın ve diğer unsurlarıyla birlikte tüm yönetim modelinin saptanmasını, önümüzdeki dönemde bu bölgelerdeki üretimlerin çok rekabetçi ve küresel oyuncular haline gelmesini sağlayacak bir işletim modelinin ortaya çıkarılmasını arzuluyoruz. Bunları, proje sonrasında yapacağımız destekleyici mekanizmaların ve işletme modelinin devreye girmesiyle birlikte gerçekleştireceğimizi düşünüyoruz. (Şekil 8)

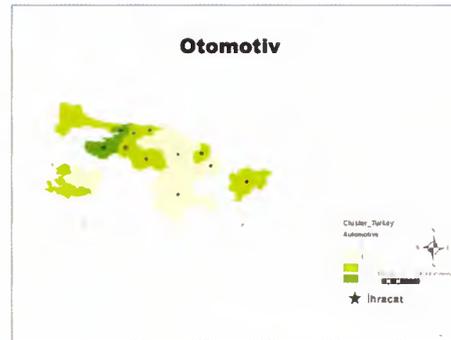


Gelişmekte olan bölgelerde de on tane kümenin ortaya çıktığını görüyoruz ve bu kümelerin, Avrupa Birliği fonlarından istifade edebileceklerini söylüyoruz. Bu kümelerin analizi yapıldı; ancak yol haritaları çıkarılmıyor. AB tarafından ortaya konan projelerle doğrudan fonlanabilecek projeleri fizibiliteleriyle birlikte sunuyorlar. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yapılan çalışmalarda, Mardin, Yozgat ve Çorum dışında bu bölgenin tamamının cazibe merkezi olduğunu görüyoruz. Yine, AB ve TOBB tarafından yapılan çalışmalarda da Çorum, Erzurum, Gaziantep, Kayseri ve Malatya'da ABİGEM'lerin kurulduğunu görüyoruz. Bu neden önemli? Kümeleşme çalışması esasen birlikte yürüyebilmeyi, birlikte gidebilmeyi amaçlıyor; bunu bir sinerji, bir enerji ve bir düşünce yapısı olarak veriyor. O halde yapılan çalışmaların, Türkiye'de yapılan diğer genel çalışmalarla entegrasyonunun sağlanması, tüm çalışmaların birbirleriyle örtüşmesi ve böylece sonuca daha hızlı ve rahat gidilmesi söz konusudur. Birbirleriyle çatışan değil, birbirleriyle örtüşen bir mekanizma güdülüyor. Bu nedenle de, hem Sanayi Bakanlığımız tarafından yapılan sanayi politikasının, sanayi stratejisinin oluşturulmasına yönelik çalışmalarda hem de Hazine Müsteşarlığımız tarafından yapılan yatırımın desteklenmesi çalışmalarında, küme çalışmalarımızda ortaya çıkan temel çıktılardan yararlanmak suretiyle kümelerin doğrudan desteklenmesine ve bu çalışmaların birbirleriyle örtüşmelerine özen gösterildi. Bütün bu çalışmalar, tamamıyla paralel gidiyor. (Şekil 9)

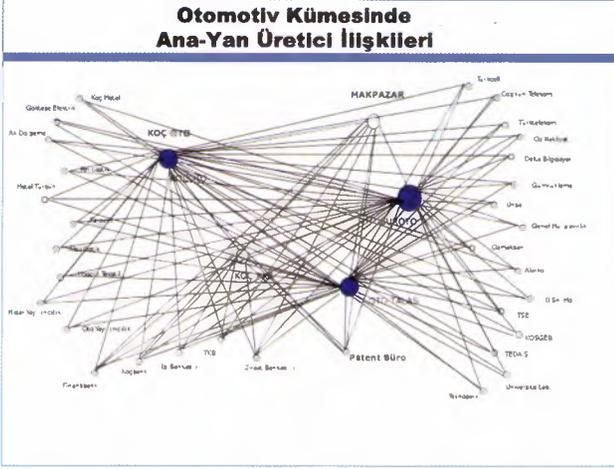


Otomotiv için bir örnek seçtim; ancak çalışmalarını nasıl yaptığımızın ayrıntısına girmeyeceğim. Bahsetmiş olduğum gibi temel girdileri, istihdama sağladığı katkı, ihracata sağladığı katkı, rekabetçilik gücü ve bölgesindeki başatlık ve uzmanlık derecelerine göre bir dizi çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılmış kümeler olarak ifade edebilirim. Burada otomotiv kümesindeki ağda, olayın esasını görüyoruz. Ağ, o kadar entegre, o kadar iç içe girmiş, dayanışma anlayışı o kadar güçlü ki böyle bir yapının kolay kolay başarısız olma imkânı yok. Bu nedenle, son dönemde kümeleşme, hem sürdürülebilir ihracatın ve rekabetçi yapının hem de küresel anlamda oyuncu olmanın gereği olarak ortaya çıkmıştır ve tüm dünyada ciddi anlamda model olarak seçilip uygulanmaya çalışılmaktadır. (Şekil 10, 11)

Bir Örnek...



Otomotiv Kümesinde Ana-Yan Üretici İlişkileri



Türkiye artık, uluslararası anlamda bir algıyı yakalıyor ve bir kümelenme ülkesi oluyor. Türkiye çapında ciddi bir farkındalık, ciddi bir kalkınma ve rekabetçilik modelinin ortaya konmasına dönük bir çalışma yapılıyor. Ayrıca, uluslararası anlamda arka arkaya üç defa konferans düzenledik. Bu konferansların katılımcı niteliğine ve karışımına baktığımız zaman, uluslararası uzmanları (Türkiye'nin potansiyelini ve yaptığı çalışmaları ortaya koyuyor), üniversitelerin, sanayinin ve işletmelerin temsilcilerini, uzmanları ve değer zincirinde yer alan finansçuları ve tedarikçileri görüyoruz. O halde, zaten fikri anlamda, sahaya inmeden bir farkındalığı, bir yapının gerçekleştirilmesini buralarda gerçekleştirmeye çalıştık ve bu yolda ciddi bir mesafe aldığımızı paylaşmak istiyorum.

Diğer faaliyetlerimiz şunlardır:

- ✓ Ekim-2007 tarihinde İstanbul'da düzenlenen Uluslararası Kümelenme Konferansı'na katılım sağlanmıştır.
- ✓ "Avrupa Kümeler Arası İşbirliği Ağı" ve bunun dört alt grubundan biri olan "Orta ve Doğu Avrupa Küme Ağı"na dâhil olunmuştur.
- ✓ Ana paydaşların üst düzey yöneticilerinden oluşan "İstişare Kurulu Toplantısı" 8 Ocak 2008 ve 5 Kasım 2008 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak, kümelenme konusunda dünyada yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru ortaya çıkan yaklaşımlar vardır. Biz, temel olarak, genel çerçevenin ve politikanın belirlenmesinin yine yerel aktörlerin ve yerel dinamiklerin katkısıyla merkez tarafından tüm paydaşlarla yapılması aşamasındayız. Çünkü özellikle bireysel kümelerin mutlaka yerel aktörlerle ve yerel dinamiklerle gitmesi gerektiğini ve ancak, yönetim modeli çerçevesinde yürürse başarılı olabileceğini ifade ediyoruz. Yine kümelerin, doğal süreç sonucu bir araya gelmelerinin bir modele dönüştürülmesi ve değer zincirindeki eksikliklerin tamamlanması suretiyle başarılı olabileceğini, yenilikçiliğin teşvik edilmesi anlamında eğer yoksa bir Ar-Ge merkezinin kurulması, finansçuların buraya taşınması, lojistik eksikliklerin giderilmesi, pazarlama organizasyonlarının kurulması gerektiğini düşünüyoruz. Dolayısıyla, rekabetçi bir modelin ortaya

çıkması adına değer zincirindeki tüm halkaların tamamlanması gerektiğini ifade etmek istiyoruz. Değer zinciri neden önemli? Hepimizin çok iyi bildiği gibi, zincirin gücünü en zayıf halkayla ölçüyoruz. Zincirde tüm halkalar birbirini tetikleyecek düzeyde tamamlanmamış ve bu zincir tam anlamıyla güçlendirilmemişse, örneğin lojistik anlamında sıkıntısı varsa, finansmanı yoksa üniversite ile işbirliğini sağlayamamışsanız, o zaman klasik anlamda bir üretici olarak kalabilirsiniz. O halde, temel olarak üzerinde durduğumuz olay, kümelenmede yer alan değer zincirdeki tüm aktörlerin tamamlanmasıdır.

Özellikle son dönemde ortaya çıkan bir diğer unsur da yabancı sermayenin çekilmesi açısından kümelerin çok önemli bir cazibe merkezi haline geldiğidir. Çünkü insan kaynakları, lojistiği ve pazarlaması itibarıyla değer zincirinde eksiklikler varsa yabancı sermayeyi çekemiyorsunuz. Bu halkaların eksikliği rekabetçi yapıyı bozuyor. Bu nedenle de kümeler, kalkınmanın önemli bir aktörü olarak ortaya çıkmakla birlikte, yabancı sermayenin çekilmesi açısından da çok önemli bir cazibe merkezi haline geliyor.

Bu çerçevede, kümeler arasındaki çok önemli bir diğer unsur da dayanışma, işbirliği ve güvendir. Esasında kümeleri birbirine bağlayan, eksikliklerini ve sorunlarını birlikte gidermelerini sağlayan da bu anlayıştır. Hem fırsatların birlikte değerlendirilmesi, hem zor zamanların aşılması anlamında birlikte mücadele gücü ve anlayışı sağlıyor.

Bu itibarla, yapmış olduğumuz bir diğer çalışmayla hem Türkiye'de kümeler arasındaki işbirliğini geliştirmeye dönük olarak ağ yapılarının güçlendirilmesi hem de kümeler içindeki firmaların daha yakın ve daha birbirini tamamlayacak şekilde çalışmalarını temin etmeye çalışıyoruz. Ayrıca, Projemizin devamı niteliğinde olan "KOBİ'lerin Ağ Yapılanmalarını Kurmaları ve Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı" ile Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı kapsamındaki KOBİ'lerin kapasitelerini ve rekabet güçlerini, bölgesel rekabetçilik stratejileri geliştirerek ve farklı gelişmişlik düzeyine haiz bölgelerde yer alan kümeler arasında işbirliğini tesis ederek güçlendirmeyi amaçlayan bir diğer proje üzerinde daha çalışıyoruz. Bunu da önümüzdeki sene itibarıyla yürürlüğe koymayı planlıyoruz.

Sonuç itibarıyla, kümeler son derece önemli bir aktör olarak ortaya çıktı ve Türkiye'de bu farkındalığı ortaya koyacak katma değer anlaşılmaya noktasına gelindi. Sizlerden beklentimiz ve isteğimiz, bu alanda yapılan çalışmalara aktif olarak katkı sağlamanızdır. Bu çalışmalarda, hep beraber hem Türkiye'nin dünyadaki fırsatları küresel aktör olarak yakalaması adına hem de zor dönemlerdeki zorlukları aşması adına, kümenin ruhunda olan birlikte hareket edebilme anlayışını ve güvenini geliştirelim ve birlikte yürüyelim.

Mustafa Kaplan

Gerçekten son dönemlerde çok duymaya başladığımız kalkınma stratejilerinden bir tanesi olarak kümelenme konusu çok ön plana çıktı. Ama bazı kavramları bir moda deyim şeklinde ağzımıza fazla pelesenk edince, bazen ana anlamı kaybedebiliyoruz. Aslında kümelenme, rekabetçilik kavramıyla çok daha fazla anlam kazanıyor. Bir kümeden rekabetçilik kavramını çıkarttığınızda, yığın veya yığılma diye tabir ettiğimiz birliktelikler ortaya çıkıyor. Şu anda insanların kafasında da kavram kargaşası olduğunu düşünüyorum. Bu yığınlara, bir araya gelmelere de biz kümelenme diyoruz veya bu konularda konuşurken öyle adlandırıyoruz ama gerçekten Ziya Bey'in de çok güzel bir şekilde vurguladığı gibi, ideal bir kümelenmede, sektör firmalarının, o bölgede bir işbirliği ve güç birliği yaparken bilgi üreten kurumlarıyla, onlara değer katan paydaşlarıyla, destekleyici kuruluşlarıyla, bir hedefe doğru, rekabet kültürü ve rekabetçiliği artırma konusundaki bir strateji etrafında bir araya gelmesi söz konusudur. Bu konuda, örneğin İstanbul'da tekstil ve konfeksiyon sektörüne baktığımızda çok tabii olarak o yığın diye tabir ettiğimiz oluşumları görüyoruz. Yeni yeni moda, tasarım, marka gibi kavramlarla rekabetçilik üstünlüğü sağlanmaya çalışılıyor.

Bu konuda özellikle İngiltere deneyimi, bizim için de önemli ve bugün onu da dinleyeceğiz. Porter'ın Amerika'da bu kavramı dünya gündemine sunduğu dönemden itibaren, Amerika'daki yaklaşımın, Avrupa'daki yaklaşımın özellikle kalkınma stratejisi olarak modellemelerde birbirinden farklı olduğunu görüyoruz. Zaten farklı olması da normal, çünkü ülkeler arasında ölçek açısından, kültürel ve sosyal açıdan farklılıklar var. Bu işin bizcesini, ülkemizde nasıl başarabileceğimizi ortaya koymamız lazım. Kümelenme haritası konusunda önemli çalışmalar var ama işin zor kısmı kümelenme geliştirme çalışmaları. Muhakkak analiz ve tespitler önemli ama mesele kümelerin nasıl geliştirileceği ve nasıl rekabetçi olacaklarıdır. Eğer mevcut kümelerimizi veya oluşturmayı planladıklarımızı rekabetçi yapamazsak, bir anlamları da olmayacaktır.

Sayın Paul Miller, kendi ülkesinde bu işte liderlik etmiş ve özellikle de tekstil ve hazır giyim konusunda kümelenme geliştirmede kendi ülkesindeki en büyük projeyi yürütmüş, hatta dünya ölçeğinde de ilk kümelenme geliştirme ve kümelenme analizi çalışmalarını yapmış biri olarak aramızda.

Paul Miller

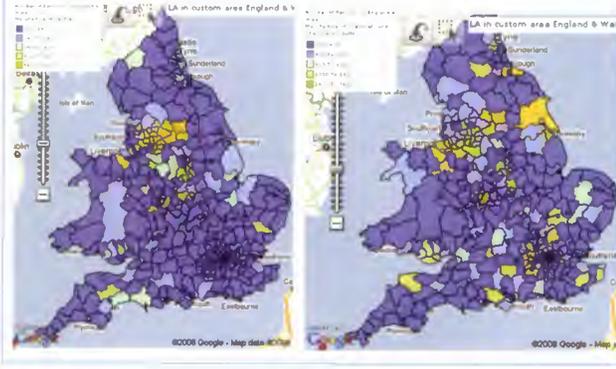
Gavurin Ltd. Yönetici Direktörü

Kümelerin ortaya çıkışının ve gelişmesinin, sağlıklı insanların bir araya gelip birlikte yaşamaya başlamasına benzediğini düşünüyorum. Örneğin bir göçmen yeni bir ülkeye geldiği zaman, orada yeni şeyler görüyor. Mesela ekmek yapmayı öğreniyor, ya da un öğütmek için değirmen kuruyor, değirmeni çalıştırmak için de suya ihtiyacı oluyor. Dolayısıyla elindeki kaynaklara göre bir bakıma kendi işletmesini kurmaya başlıyor. Zaman içinde kendi vatanından başka insanlar ülkelerini terk ediyor ve aynı dili konuştuklarından, aynı anlayışa sahip olduklarından bir şekilde onun yanına geliyorlar. Sonra ekmek satan biri geliyor ve "Sizin pişirdiğiniz ekmeği satacağım," diyor. Sonra bir başkası geliyor, "Size buğdayımı getireyim, siz değirmende öğütüp pişirin, o da satsın," diyor. Kısa bir süre sonra, başka hizmetler de verilmeye başlıyor ve o toplulukta evlilikleri düzenleyen biri ortaya çıkıyor. Daha sonra biri de çıkageliyor ve "Büyüyorsunuz, finansman konusunda uzman birine ihtiyacınız var artık," diyor. Bu kişi, sadece ekmek yapmak için bir banka kuruyor. Kümeler de işte böyle gelişiyor.

Kümeler, tedarik zincirinin, onu destekleyebilen şeylerin ve insanların bir bileşimidir. Dağılması ve buharlaşması da, insan topluluğunun sağlıklı hale gelmesiyle aynı şekilde oluyor. Evliliği düzenleyen kişi başka bir topluluğa gidiyor ya da banka ekmek yapmak dışında başka alanlara da kredi vermeye başlıyor. Ekmek yapmak biraz sıkıcı olmaya başlıyor. Kümelerin dağılmaya başlaması da sağlıklı bir insan topluluğunun dağılmaya başlamasına benziyor. Kümelenmenin ne olduğuna ilişkin anlayışım kabaca böyle. Önceden söylendiği gibi dünyada çok sayıda tanım var ve bu da benim basit tanımım. Bu konuda on mesaj vereceğim ve bence bunlardan üçü temel olarak çok önemli. Bu üç mesajdan birincisi, kümeler vardır. İkincisi, bir kümeyi yönlendiren şeyi anlamak pahalıdır ki İngiltere'de keşfettiğimiz şeylerden biri de buydu. Bölünebilir kümeleri anlamak için gerekli kaynak, çok çok zayıf bir şekilde yayılıyor. Tek bir kümeyi anlamak için ihtiyacınız olan para ve kaynak, bir hayli fazladır. Üçüncü olarak, asıl ilgilendiğimiz konu olan ekonomik kalkınma, sadece kümelerle ilgili değildir, şirketlerin sayısı da önemlidir.

Kümelerin var olduğunu anlatmak için İngiltere'deki deneyimden bahsetmek istiyorum. Bu resimde solda, tekstil sektörünün kuzey ve kuzey batı İngiltere'de kümeleştiğini görüyoruz. Buradaki renkler o bölgelerdeki bu sektörlerde çalışan kişi sayısını gösteriyor ve kümelenmeyi buradan çok net anlayabiliyoruz. Önemli olan böyle bir harita hazırlayıp renklendirmek değil, kümelerin ölçeğini görmek ve aynı ülkedeki aynı türde kümelerle kıyaslayabilmektir. Ölçeğin yanında, ekonomiye ne kadar katkı sağladığını anlayabilmek de büyük önem taşır. (Şekil 1)

MESAJ 1: Kümeler vardır



Sağ taraftaki harita, kimya ürünleri sektörünün İngiltere'deki kümelenmesini gösteriyor. Tekstile göre biraz daha dağınık ama ülkenin kuzey doğusunda kimya ürünlerinin kümelenmesi aslında tekstille bağlantılı, çünkü sizin de bildiğiniz gibi tekstil büyük bir kimya ürünleri tüketicisidir.

Yazılım konusunda İngiltere'nin özellikle güney batısında çok ciddi yoğunlaşma söz konusu. Araştırma ve geliştirme de yine aynı bölgelerde yoğunlaşmıştır. Burada özellikle araştırma ve geliştirme alanında özel sektörün katkısını görüyorsunuz. Bence bu durum İngiltere ekonomisinin en önemli sıkıntılarının biridir. Yazılım dediğinizde inovasyon kaçınılmaz bir unsurdur ve sanayileşmiş ve gelişen bir ekonomide mutlaka var olması gerekir. Ancak kümelenmenin tanımına, kümelenme fikrine bakacak olursanız, yazılım yardım ettiği ve hizmet verdiği sektörle aynı lokasyonda yer alıyor. Ancak bizim de arasında bulunduğumuz sanayileşmiş çoğu ülkede bu şekilde olmadı. Nissan firması, araba imal üretmek üzere İngiltere'nin kuzey doğusunda tesis kurdu ama aynı zamanda araştırma merkezini İngiltere'nin güneyinde inşa etti. Bu durum, işleri kolaylaştırıyor, yardımcı olmuyor. Yazılım, hizmet ettiği sektör neredeyse ona yakın yerde olmak zorunda. Ne yazık ki yazılım kümeleri - şimdilik küme diyelim - kullanıldığı kümede değil kullanıldığı piyasada faaliyet gösteriyorlar. Yazılım şirketleri, bence kümeleşmiyorlar. Bizim İngiltere'de yaşadığımız bu problemle nasıl başa çıkılmasını gerektiğini bence herkes düşünmeli. (Şekil 2)

Ekonomide dengesizlik yaratmak mümkün.

Bunlar kümeleşme midir?

Yazılım



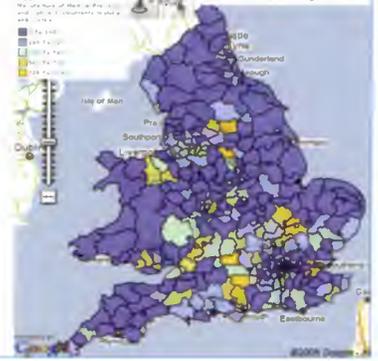
Araştırma ve geliştirme



Benzer durumu ve neden olduklarını aşağıdaki haritada da görüyoruz. Tıbbi keskinlik ve optik araçlar üretimi yüksek teknolojiyle yapılır. Gördüğünüz gibi kuzeyde değil, Ar-Ge ve yazılımla birlikte güneyde yer almaktadır. Bu durumda, yazılım güneydeki teknolojilere yardım ediyor ama diğerlerine edemiyor. Bence, Türkiye için siz de inovasyon, sınıflandırılmış işler ve desteklemek için tasarlanmış işler arasındaki ilişkiyi düşünmelisiniz. (Şekil 3)

İngiltere ekonomisindeki dengesizlik. Şunlara neden oluyor:

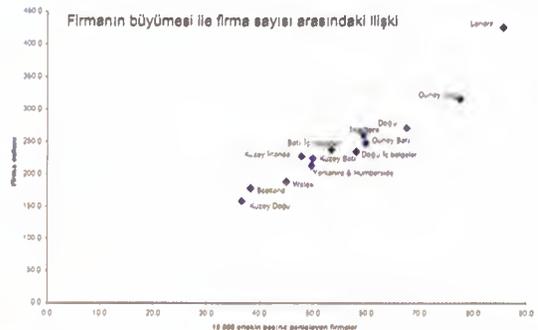
Tıbbi keskinlik ve optik araçlar üretimi



Şimdi İngiltere'nin her bölgesindeki firma sayısı ile o bölgede firmaların büyümesi arasındaki ilişkiye bakmak istiyorum. Yaptıkları iş göz önüne alınmaksızın, bir yerdeki firmaların sayısı, ekonomik kalkınma için esastır. Bir başka deyişle, firmaların yoğunluğu, 10.000 erişkin nüfusu başına düşen firma sayısı çok önemlidir. Benim yaşadığım Kuzey Doğu İngiltere'deki firmaların sayısı, Güney Doğu'dakilerin dörtte biri kadar. Örneğin Kuzey Doğu İngiltere'de bir caddede alışveriş yapılabilecek bir pastane varken, Güney Doğu'da benzer bir caddede dört pastane var. Güney Doğu'da bir kişi bir caddeden kek satın aldıktan sonra, o pastaneye geri dönüp "Sizden aldığım kek, caddenin yukarısındaki pastanenin keki kadar başarılı değil," dediğinde, o pastanenin sahibi yakınlardaki üniversiteye gidip "Daha iyi kek yapmam için bana yardım etmenizi istiyorum," diyebilir. Bu, işletmelerin yoğunlaşmasının inovasyon etkisidir ve Güney Doğu İngiltere'de yeni teknolojinin İngiltere'nin başka yerlerine göre çok daha hızlı başladığını biliyoruz. Bence bu grafik, herhangi bir kümelenme grafiğinden çok daha önemlidir. İşletme sayısı esastır ve ne iş yapıyor olursanız olun işinizi kurun. (Şekil 4)

MESAJ 2: Kalkınma SADECE kümelerle ilgili değildir: firmaların SAYISI çok önemlidir

Firmaların büyümesi ile firma sayısı arasındaki ilişki



Şimdi üçüncü mesajıma geçmek istiyorum. Avrupa'da ve tabii İngiltere'de çevre teknolojileri hakkında çok fazla konuşuluyor. Otomotiv teknolojiler ya da bu bağlamda çevre teknolojileri ile ilgili kümelenmeye giden ülkelerin, insanların bir dükkândan teknolojileri satın almadığını ama araba satın aldıklarını unutmamaları gerekir. İşletmelerin üst düzey yöneticileri piyasaları düşünürler, teknolojileri değil. O teknolojinin yer aldığı bütün piyasalara baktığınızda, bütün bunların farklı piyasalarda yer aldığını ve farklı şirketlerin de o farklı piyasalara hizmet ettiğini göreceksiniz. Tabii burada farklı piyasa güçleri ve başa çıkılması gereken farklı sorunlar söz konusudur. Bu nedenle esas olan teknoloji değil piyasadır. (Şekil 5)

MESAJ 3: Sadece PİYASALARI düşünün İnsanlar 'teknolojiler'i satın almıyor

- Avrupa'da 'ÇEVRE TEKNOLOJİLERİ' hakkında çok fazla konuşuluyor
- Temiz çevre yönetimi
- Atık su kontrolü
- Enerji yönetimi
- Çevresel hizmetler ve danışmanlık
- Arazi kazanma
- Günlük kontrolü
- Kirlilik kontrolü
- Radyasyon kontrolü
- Geri dönüşüm faaliyeti
- Sızıntı kontrolü
- Zehirli madde kontrolü
- Titreşim kontrolü
- Atık yönetimi
- Su hizmetleri

Şimdi çok önemli olduğunu düşündüğüm dördüncü mesaja geçiyorum. Kümelenme teorisi, özellikle de bağlantı nosyonu, tedarik zincirlerinin nasıl çalıştığı ve aradaki ilişki, inovasyon rolü iyi anlaşılmamıştır. İnsanların kafasında kümenin ne olduğu net değildir. Bir bölgede birçok işletme olması o bölgede kümelenme olduğu anlamına gelir mi, bilmiyorlar. Önceden de söylediğim gibi, kaynakların çok zayıf dağılmasının, bizim İngiltere'de çektiğimiz sıkıntılardan biri olduğunu düşünüyorum. İngiltere'de tekstil sektöründe 60 CEO'yu bir araya getirdik ve onlara tekstil ve konfeksiyon konusunda bilmedikleri bir şey söyledik. "Araştırmamız, CEO'nuzun bilmediği bir şeyi ortaya koyuyor," dedik. Bunu yapmak, onları daha fazla araştırma yapmaya teşvik edebilmek önemli. (Şekil 6)

MESAJ 4: Kümeleri anlamak ZOR ve PAHALI'dır

- Kümeleşme 'teorisi' iyi anlaşılmamıştır
 - Bağlantı / özellikle inovasyon
 - Konsantrasyonlar ve kümeler arasında karmaşa
- Araştırma kaynakları çok zayıf yayılır
 - Tedarik zincirlerini anlamak
 - Ar-Ge'nin rolü
 - İş bağlamak

Şimdi diğer mesajlarına geçmek istiyorum. İngiltere'de çok çeşitli projeler geliştirdik. Bunların bir kısmı gerçekten uzun süreli projelerdi ama kısa sürede tamamlananlar da oldu. Finansman sağlandı, çok ciddi motivasyon gerekti. Büyük ölçekli bir proje yerine sonucunu hemen alabileceğiniz küçük projelerle başlayın. İngiltere'de bir topluluk oluşturacakları zaman o topluluğun ne yapacağını bilmek isterler, dolayısıyla yapı her zaman stratejiden sonra gelmelidir. Kamu sektörü sürece dahil olduğu zaman, bu önemli bir konu olabiliyor. Liderlik her şeyin üstündedir. Her kümede bir lider olmalı ve her seviye konusunda bilgi sahibi olmalı. Özel sektörden böyle bir kişiye ihtiyaç var. Her pazartesi sabahı, o kümelenmeyi geliştirmek için yapılacak bir şeyler olmalı, yani mutlaka eyleme ihtiyaç var, dolayısıyla eylem odaklı olunmalıdır. Eylem odaklı olduğunuzda Ar-Ge programınızı belirleyebilirsiniz ve bunu doğru şekilde yaparsanız, bu noktada ne yapmanız gerektiğini görebilirsiniz. Kümelenmeleri iyileştirmek ve ayakta tutabilmek için çok sayıda pazartesiye ihtiyaç vardır. İngiltere'de yaptığımız çalışmalara bakacak olursanız, kümelenme derinliğiyle çok yakın bir ilişki olduğunu göreceksiniz. Göçmenlerle ilgili verdiğim örnekte, çok farklı sektörler olduğunu ama o topluluğu, o kümelenmeyi oluşturduklarını söylemişim. (Şekil 7, 8)

MESAJ: 5 - 8

5. Hırsta kısa, sunumda uzun olmak daha iyi
6. Yapı, stratejiyi izler
 - Yönetişim için akıl yürütme
7. Liderlik (nerede)se) tamamdır
 - Seviye meselesi
 - Özel sektörü dikkate alın
8. Pazartesiye hatırlayın
 - Eylem oryantasyonu hayati önem taşıyor

MESAJ: 9 - 10

9. Kümeleşmenin derinliği
 - İyileştirmek ve korumak
10. Üretimi korumak

İngiltere'deki finansal hizmetleri biliyorsunuz, çok ciddi bir bağlantı var çünkü çok ciddi bir derinlik var. Reklam şirketleri, yönetim danışmanları, üniversiteler, bu konuda ihtisas sahibi uzmanlar, ticari bankalar, Merkez Bankası gibi o kümelenme içerisinde çok ciddi farklı unsurlar var.

İngiltere'de yaşadığımız sorunlardan bir tanesi, finansal hizmetler dışında bu sektörlerin her birini tek tek koruyamamamız. İngiltere'de gıda sektöründen biriyle konuşuyordum, tezgâhını, makinelerini nereden aldığını sordum. Bunların çoğunun İtalya'dan geldiğini söyledi ancak bu makineler İngiltere'de istediği gibi çalışmadığı için çoğunu değiştirmesi gerekmiş. İngiltere eskiden gıda sektöründe kullanılacak makineler üretirken, üretmeyi bırakmış. Bir kümelenmeyi kurmaktan kastettiğim şey bu. Belki çok küçük bir şey ama yine de önemli. Tekstil ürünleri için boya tezgâhları üreten tek bir şirketimiz kaldı ve bu gerçekten ciddi bir sorun. Son olarak ve en önemlisi, lütfen imalat sektörünü koruyun. Az önce İngiltere'de kaybettiğimiz üretim sektörlerinden bahsettim. Lütfen imalat sektörünüzü koruyun. İhtiyaç duyulmayan bir kümelenme olmaz.

Mustafa Kaplan

Sayın Miller'in son mesajı, gerçekten çarpıcı bir mesajdı. İstanbul Sanayi Odası'nda birçok ortamda, özellikle içinde bulunmaktan gurur duyduğum İSO-KATEK gibi bir ortamda da her zaman dile getirdiğimiz bir vurgu vardı: Üretmeden bu ülkenin kalkınması mümkün değil. Birçok platformda İstanbul'da artık sanayi olmasın denirken, biz, "İstanbul'un ve diğer metropollerin şu kadar nüfusu var, dolayısıyla imalatın bir alanında, belki yüksek teknoloji katma değerli ürün üretiminde, muhakkak imalat olmalı," diyorduk. Sayın Miller'in da bundan bahsetmesi hoş oldu. Liderlik vurgusu da benim için önemliydi, çünkü biz burada işbirlikleri, güç birlikleri oluştururken bu kümeleri, bu stratejileri yürütebilecek, sürekli gündemde tutabilecek, bir şekilde pazartesileri aksiyon planlarında takibini yapabilecek bir liderlik sergilenmesi önemli. Bu da gelip dayanıp temel bir stratejinin olmasına ve bu stratejiyi de birinin üstlenmesine bağlıyor.

Sanayi ve hizmet sektörü gibi birçok kümelenme çeşitleri var. Sanayi kümelenmesi konusunda ülkemizin de başarılı olduğunu düşündüğümüz, Gebze, Bursa, Hadımköy, Aksaray gibi kümelerin bir şekilde liderliğini yapan, özellikle Otomotiv Sanayicileri Derneği ve otomotiv ana üreticileri önemli bir paylaşım içindeler. Otomotiv sanayi, yan sanayisiyle birlikte etkileşimi, paylaşımı, iletişimi en üst seviyede olan bir sektör. İster istemez dünyada rekabetçiliğimizin ön planda olduğu bir sektör olarak da karşımıza çıkıyor. Şimdi bu konuda bize aktaracağı çok şey olduğunu düşündüğüm Ercan Tezer'i kürsüye davet ediyorum.

Prof. Dr. Ercan Tezer

Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) Genel Sekreteri

Genel Sekreterliğini yürüttüğüm Otomotiv Yan Sanayi Derneği 1974 yılında kurulmuştur. Otomotiv sanayi, zaten küresel bir sanayidir. Bunun temsilcisi olan motorlu araç üreticilerinin temsilcisi olan derneğimiz de bütün küresel faaliyetler içinde aktif görevlidir. Üyesi olduğumuz uluslararası OICA gibi, bölgesel ACEA ve ODETTE gibi kurumlarda aktif görev yapıyoruz. Keza yurtdışındaki sektörle, sanayiyile ilgili bütün faaliyetlerde de uzman arkadaşlarımız, Türkiye'yi temsilen yer alıyorlar. Özellikle AB'deki çok önemli Ar-Ge kümesi olan EUCAR faaliyetlerini de çok yakında izliyoruz. (Şekil 1)

Otomotiv Sanayii Derneği / OSD

- ! Kuruluş 1974
 - ! Temel Amaçlar:
 - ✓ Kamu Kurum ve Kuruluşları İle Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlarda Otomotiv Sanayini Temsil Etmek
 - ✓ Otomotiv Sanayi İle İlgili Bilgileri Derlemek, Değerlendirmek ve Yayımlamak
 - ✓ Sanayiyi İlgilendiren Alanlarda Ortak Çalışmaları Düzenlemek ve Koordine Etmek
 - ! OSD, MARTEK'nin Kurucu Aktif Üyesidir
 - ! OSD, Aşağıdaki Uluslararası Kuruluşlarda Aktif Üyedir:

Ü OICA	Ü ODETTE
Ü ACEA Liaison Committee	Ü GAIO Group
Ü TAAM	
 - ! OSD, ACEA/EUCAR ve AB ERTRAC Kuruluşlarında Gözlemcidir
 - ! OSD, Birleşmiş Milletler AEK WP29 ve EU Motor Vehicle Technical Committee Çalışmalarında Türkiye'deki Otomotiv Sanayini Temsil Etmektedir
- www.osd.org.tr/

Otomotiv sanayi aslında, üretimi itibarıyla ortak ve karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin hammadeden tüketiciye kadar giden bütün faaliyetlerinde tedarik zinciri diye adlandırdığımız son derece operatif, son derece etkilere açık bir zincirin yönetimi söz konusudur. Biz on civarında farklı hammaddeyi kullanmak suretiyle ayrı bölgelerde ayrı teknolojilerle çalışan 300-400 küçük ve orta işletmede 5.000 civarında parça üretiyoruz. Sonra o parçalara kendi fabrikamızda ürettiğimiz parçaları da ekleyerek bir araya getiriyoruz ve tüketicinin beklentilerini karşılayacak maksimum performans, yüksek güvenlik, mükemmel konfor ihtiyacını olabilecek en düşük fiyatla karşılamak üzere de hizmete sunuyoruz. Bu tedarik zinciri bütünlüğü içinde baktığımız vakit, aslında sanayinin kendisi, biraz önce değerli konuşmacıların defalarca tekrarladığı ve günümüzde gerçekten son derece ilginç bir model olarak tartışılan kümelenmeye de sektörel ya da firma bazındaki iyi bir örnek. Çünkü bu tedarik zinciri içinde çalıştırdığımız bir sürü mekanizma var. (Şekil 2)

Otomotiv Üretimi Ortak ve Karmaşık Bir Süreçtir

"Tedarik Zinciri" Ham Maddeden Nihai Tüketicie Kadar Uzanır

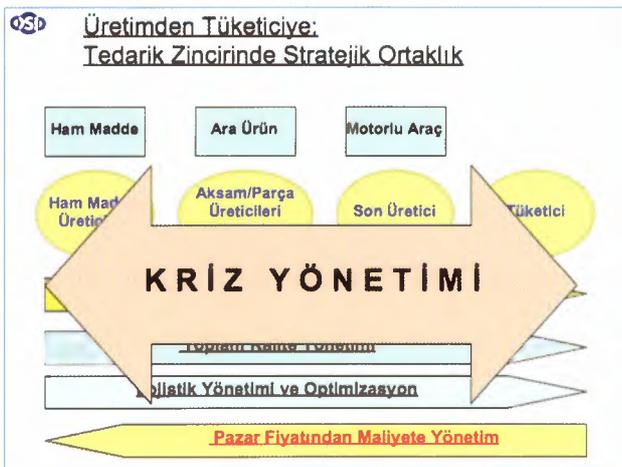


- ! Küresel (73 Milyon Adet Üretim / 66 Ülke)
- ! Yoğun (10 Şirket / Üretim'nin % 90)
- ! Yüksek Carpan Etkisi (Yüksek Vergi Geliri/Nitelikli İstihdam/Tedarik Zinciri Derinliği)
- ! Yoğun Rekabet / Yüksek Müşteri Beklentisi
- ! Küresel, Yoğun Teknik Meyzuat (Emisyon / İklim Değişikliği / Trafik Güvenliği)

Sanayinin küresel yapısını birkaç rakamla ifade etmek istersek, geçen sene 73 milyon adet motorlu araç üretildi, bu yıl da 75 milyona doğru gidecekti, kriz belki bu rakamı bir miktar geriletebilir. 66 ülkede üretim yapıldı ama önemli olan üretimin neredeyse %90'ını üreten 10 tane firma olmasıdır. Bu firmaların ait olduğu 5 tane gelişmiş, sanayileşmiş ülke var. Dolayısıyla, değer zinciri içerisindeki işlevsel dağılımlara baktığımız vakit, kimin ne ürettiği, kimin ne geliştirdiği, kimin ne kadar katma

değer yarattığı, hepimizin mutlak suretle gündemimizde bulunan konular olmalıdır. Sektörümüz, rekabetin yoğun olduğu bir sektör. Müşterisi yüksek beklenti içinde ama daha da önemlisi sektörün bütün ürünleri küresel, son derece detaylı yüksek teknik mevzuata tabidir. Eğer aracınızı bu mevzuata uygun üretmezseniz, bunu testlerle ispat etmezseniz, bu üretimi o araçla ilgili bütün modellerde aynen yerine getirdiğinizi kanıtlamazsanız, bu araçlarınızı satabilirsiniz ama trafiğe çıkamazlar. Hiçbir üründe böyle bir denetim yok. Son derece yaygın, köklü, teknik mevzuatın gelişmesi, teknolojik gelişmeler ve tüketici beklentileriyle ve çevreyle olan ilişkisi son derece önemli.

Biraz önce, tedarik zincirindeki stratejik ortaklıktan bahsettik. Tedarik zincirinde, bizim ortak yürüttüğümüz bir küme yapısı içinde hammaddeden tüketiciye kadar pazarlama ve satış sonrası hizmetler de dahil olmak üzere ortak bir toplam kalite yönetimine ihtiyaç var. Ortak lojistik yönetimi optimizasyonuna ihtiyaç var. Kümenin, tedarik zincirinin optimizasyonu diye bahsettiğimiz, şu ara Türkiye'nin en önemli gündem maddelerinden biri olan, tedarik zinciri optimizasyonu ile lojistik maliyetlerini aşağı çekme meselesidir; bu da ortak yönetilir. İhracatta Ar-Ge teşviklerinin işlemeye başladığı 1994 önemli bir dönüm noktasıdır, o noktadan itibaren artık tasarım, Ar-Ge ve üretim teknolojilerinin yönetimini de bütün işletmelerle beraber müşterek yapıyoruz. Pazar fiyatından maliyet yönetimini de mecburen müşterek yapıyoruz. Bütün bunların ötesinde, bunlara bir de kriz yönetimi eklendi. Aslında tedarik zincirinin bizim için çok önemli bir enstrüman olduğunu, kriz yönetimiyle bir defa daha göreceğiz. Öyle sanıyorum ki ne yerel, ne uluslararası herhangi bir yardım almadan bu işi kendi başımıza çözmek durumuyla karşı karşıyayız. Biz bu krizden çıkış yolunu ancak tedarik zinciri içinde küçük ve orta işletmelerle büyük işletmeler bir araya gelmek suretiyle ve dayanışmayı sadece lojistik yönetimi, kalite yönetimi, maliyet yönetimi değil aynı zamanda ve belki daha da önemlisi kriz yönetimiyle bulmak zorunluluğuyla karşı karşıyayız. (Şekil 3)



Bazı kelimeleri burada tartışmakta yarar var çünkü bu kelimeleri çok kullanıyoruz, literatüre, programlara, hatta kanunlara dahi girmişler. Ana sanayi ve yan sanayi, aslına bakarsanız birlikte bütünleşik bir yapı içinde otomotiv sanayini meydana getiriyor. Ama her iki terim de son derece yanlış algılamalara yol açıyor. Yan kelimesi, etimolojik olarak ikinci derece, tali, diğer anlamını da taşıyor. Nitekim sanayimizle ilgili yapılan bir kamuoyu algılaması araştırmasında, yan sanayinin daha çok kaçak parça üreten bir sanayi kolu olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Kamuoyunu suçlayamayız; kamuoyunun algılaması önemli bir göstergedir. Demek ki bazı etimolojik köklü kelimeleri kullanmaktan vazgeçmeliyiz. Biz uzun bir süreden beri, tedarikçiler, tedarik sanayi ifadelerini kullanıyoruz. Ana sanayi ifadesi de, sanki anasında var da oğlunda iş yokmuş gibi bir anlam taşıyor. Hiç alakası yok, ona da motorlu araçlar sanayi diyoruz. Bunların tek bir adı var, o da otomotiv sanayi. Aslında burada şeffaf, uzun vadeli, karşılıklı güvene dayalı bir ilişkiye ihtiyaç var. Aksi halde, tedarik zinciri içindeki son derece karmaşık kalite yönetimini, maliyet yönetimini, tasarım yönetimini, Ar-Ge yönetimini, lojistik yönetimini yürütemezsiniz. O tedarik zincirinde yer alan KOBİ'ler ve tedarik zinciri içinde büyük şirket olarak adlandırılan aracı monte eden şirketler, bu üç ana ilkedden uzak çalışırlarsa, tedarik zincirinden bahsetmek mümkün olmaz. Biz bunu yaşıyoruz, yalnız yaşadığımızın farkında değiliz. Özellikle yapılan tartışmalarda, kamuoyuna yansıyan ilişkileri açıklayan tartışmalarda bunun farkında olmadığımızı görüyoruz. Burada karşılıklı bağımlılık var, tek taraflı bağımlılık yok. Biz, motorlu araç üreticisi olarak parçaların ancak %25'ini kendi tesisimizde yapıyoruz, %75'i dışarıdan geliyor. Dolayısıyla bu karşılıklı bağımlılığın stratejik işbirliği içinde yürüyebilmesi için, mutlaka her anlamda şeffaf ve uzun vadeli güven ilişkisine dayanması mecburiyeti var. Sonuç olarak, burada kazan-kazan temelli bir ticari ilişki var. Kamuoyuna yansıyan da bu ilişki; ancak ticari ilişki buzdağının tepesinde gözüken bir nokta bile değil. Ticari ilişki bir sonuçtur ve ona gelene kadar diğer bütün ilişkileri ve tedarik zincirini yönetemezseniz zaten bir ticari ilişkiden de bahsetmek mümkün olmaz.

Rekabet de çok kullanılan bir ifade. Son zamanlarda sürdürülebilir kelimesiyle birlikte kullanılıyor. Ben küresel kelimesinin eksik olduğunu düşünüyorum. Rekabeti kendi bölgenizde, şehrinizde yapıyorsanız, hiçbir anlamı yok; ülkenizde yapıyorsanız bir anlamı yok. Kesinlikle küresel yapmak zorundasınız ve bu küresel rekabeti de sürdürülebilir biçimde yürütmek zorundasınız. Sürdürülebilir rekabet ne demek? "Ben bugün rekabet bakımından iyiyim," dediğiniz zaman, zaten sizin rekabetiniz bitiyor, geçmiş olsun. Dünyanın her tarafında size rakip olarak çalışan firmalar, mutlaka ertesi günün sabahında sizden bir adım ileri gitmiş olacak. Bunu kabul ediyorsak ve küresel pazarların içinde oyuncu olmayı da ilke olarak benimsemişsek, rekabeti hem küresel hem de sürdürülebilir rekabet olarak yerine getirmemiz lazım. Aslında sürdürülebilir küresel rekabet, bizim özellikle son yıllarda planlarımıza, plan stratejilerimize giren, 9. Plan'ın da özünü oluşturan bir kavram. Çünkü biz,

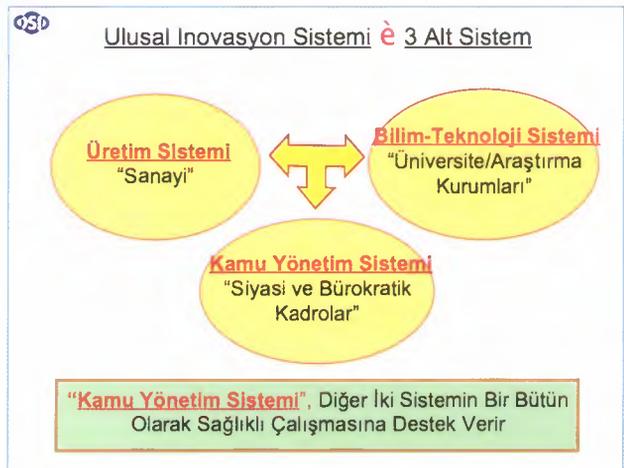
sanayileşme stratejimiz içinde, gelişimimiz içinde, başlangıçta cumhuriyet kurulduktan sonra devlet öncelikli gelişme, daha sonra özel yatırımlarda başlangıç, uzun süre ithal ikamesi, ihracat öncelikli 24 Ocak kararlarından, 1981'den itibaren sanayileşme, Gümrük Birliği'nden itibaren tam rekabet koşullarını yaşamış bir ülkemiz. Bütün bu süreçlerden geçtik. Artık tam rekabeti, hem küresel, hem sürdürülebilir biçimde yapabilecek bir evreye girdik. (Şekil 4)



Artık sanayinin önünde tek bir hedef var: Sürdürülebilir küresel rekabeti daha yüksek katma değerle devam ettirmek. Peki, bu sürdürülebilirlik özelliği nereden gelecek? Onun tek bir çıkış yeri var: inovasyon, yenilikçilik, değişim. Eğer siz her gün kendinizi değiştirmiyorsanız, çevrenizi değiştirmiyorsanız, kurumunuzu, işletmenizi, modelinizi, ürününüzü, yöntemlerinizi değiştirmiyorsanız, sizin rekabetçi olmanız mümkün ama rekabeti sürdürmeniz mümkün değil. Dolayısıyla, inovasyonun içinde yenilik var, yenilik de değişim, değişim de her şeyden önce kendini aşmak demek. Bunu kabul edeceğiz. Ancak kendimizi aşmaya karar verdikten sonra değişim sürecine girebiliriz. Onu da sistematik yaparsak, inovasyon yani Ar-Ge, tasarım, teknoloji yönetimi gelir ve nihayet sürdürülebilir küresel rekabette iyi bir oyuncu olabiliriz. (Şekil 5)



Ulusal inovasyon sisteminin, klasik üç tane alt sistemi var. Bunu biz bu konuyla ilgili her sunuşumuzda söylüyoruz. Bu sistemin olmazsa olmaz üç tane ögesi var. Bunun içinde üretim sistemine sahip olan sanayi, bilim ve teknoloji sistemine sahip olan üniversite ve araştırma kurumları, siyasi ve bürokratik kadrolardan oluşan kamu yönetim sistemi. Kamu yönetim sistemi, diğer iki sistemin bir bütün olarak sağlıklı çalışmasına destek verir. Eğer siz bir ülkede Ar-Ge mevzuatını çıkarmak için, sanayici olarak 2-3 yıl dert anlatmaya devam ediyorsanız, sistemde bir hata var demektir. Atla araba yer değiştirmiş. At mı arabanın önünde, araba mı atın önünde, normalde bulamıyorsunuz. Ar-Ge yapmak için devamlı bürokratik engellerle mücadele ediyorsanız, yine sistemde bir hata vardır. Dolayısıyla bu güçlü sistemin üçü birden aynı doğrultuda, aynı hedefte, felsefe itibarıyla, gönül birliği itibarıyla bütünleşmemişse, o ülkede ulusal inovasyon sisteminin başarısından söz etmek mümkün değildir. (Şekil 6)

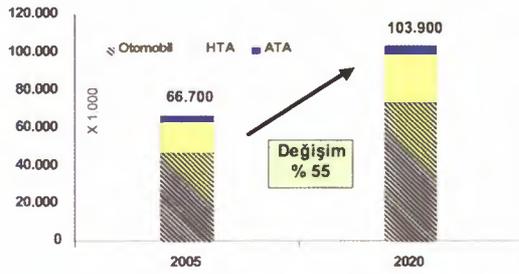


Toplumu örneklemek çok kolay değil ama aslında bizim işletmelerimizde iki türlü insan var. Bunların bir bölümü, "evet ama" diyenler; bunlar herhangi bir yeniliğe, yeni bir teklife karşı duran ve durduğu için de mekanizmayı yok etme yoluna sevk eden davranış biçimine sahip insanlardır. Bir şey söylersiniz, dinlerler, "evet ama," diye mazeretler öne sürmeye başlarlar. İkinci gruptakilerse, "neden olmasın" diyenlerdir. Bunlar yenilikçidirler ve bir teklifi kucaklayarak, destekleyerek, itekleyerek, çekerek yenilik ve küresel rekabeti yaşanılabilir hale getirmek için çeşitli faaliyetler gösterirler. "Evet ama"cıların çok klasik birtakım sözleri vardır: Eski köye yeni adet getirme; ya benle uğraşma, azıcık aşım, ağrısız başım; ehveni şer, şerlerin en iyisidir; en iyi mükemmelin düşmanıdır; böyle gelmiş böyle gider; dokunma kardeşim bize. Dolayısıyla yenilik ve değişimin de sistem içinde "evet ama"cılarla "neden olmasın"cılar arasında bir kavga konusu olduğunu kabul etmek lazım.

Bizim sanayimiz nereye gidiyor diye bakacak olursak, yapılan araştırmalar 2005 yılında 66 milyonluk motorluk araç üretimi, 2020 yılında %50'ye yakın artışla 104 milyon adede çıkacak. Bu rakamların %85'i otomobil, geri kalan %25'i ticari araç diye adlandırdığımız motorlu araçlar.

Sanayimizin nereye gideceği önemli değil. Bence önemli olan nasıl gideceğidir. Dikkat ederseniz klasik ve geleneksel sanayileşmiş ülkelerde, Japonya, Kuzey Amerika, Avrupa Birliği, Güney Kore'de 2005 ile 2020 arasındaki dönemde çok fazla artış öngörülüyor. Aynı dönemde Hindistan'da 3,28 katı ve Çin'de 4,25 katı artış öngörülüyor. Geri kalan güney Amerika ve diğer ülkelerde daha az, Doğru Avrupa ve Asya Pasifik'te biraz daha fazla artış bekleniyor. Eğer biz, gelişme hedeflerimiz içinde, bugün 1,6 milyon olan kapasitemizi 2 milyona çıkartabilirsek ve 2012 için belirlenen 2 milyon adet üretim hedefini yakalayabilirsek, belki bir Çin ya da Hindistan olmayabiliriz ama 2,27 katı artış sağlayan önemli bir ülke haline gelmemiz söz konusu olacaktır. (Şekil 7. 8)

OSD Dünya Üretimde Gelecek – 2005/2020

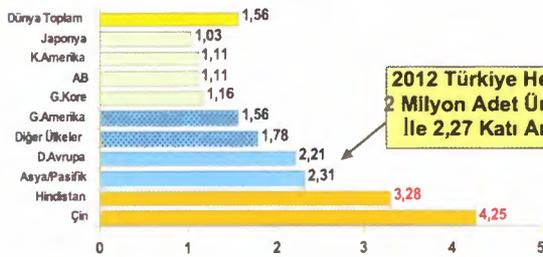


Kaynak: J.D.POWER Associates

OSD

OSD Üretimde Bölgesel Değişim 2005 / 2020

- Küresel Üretim Kuzey'den Güney'e ve Batı'dan Doğu'ya Kaymaktadır
- Bu Gelişme Türkiye İçin Bir Fırsattır



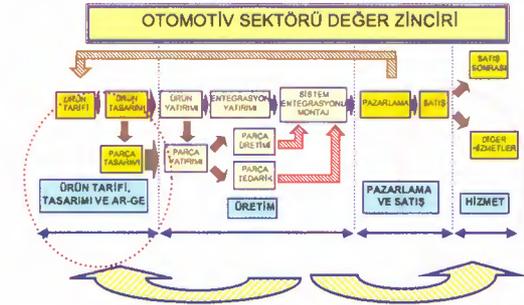
Kaynak: J.D.POWER Associates

Burada genel bir temayül var; artık üretim merkezleri batıdan ve kuzeyden güneye ve doğuya doğru kayıyor. 2020 yılında üretimin %65'inin güney doğu bölgesinde yapılacağına dair çok ciddi tahminler var, dünyadaki gelişmeler bunu gösteriyor. Bu gelişme sürecinde, Türkiye'nin değer zincirinde de bir takım farklılıkları yakalaması lazım. Hepimizin bildiği tasarım, üretim ve hizmet sektöründen oluşan değer zinciri içinde biz uzun süre üretimde kaldık ama 66 ülkede üretim yapılıyor, yani herkes zincirin üretim halkasında. Bunların çok az bir bölümü tasarım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü hizmet sektöründe. Türkiye de kendi sanayileşme stratejisi içinde üretimdeki gücünü

sağlamlaştırırken, mutlak suretle yüksek katma değeri olan alanlara kaymak mecburiyetinde. Ar-Ge, tasarım, Ür-Ge, bizim yüksek katma değere doğru gideceğimiz önemli hedeflerden bir tanesi. Pazarlama ağına doğru gidiş, yani tasarım yaptıktan sonra ürettiğiniz ürünleri kendi ağınıza küresel pazarlara dağıtmaya gidiş - çok zorlukları var - de önemli bir stratejik hedef olarak önümüzde bulunuyor. Biraz önce, kamuoyuna yansıyan bütün şikâyetlere rağmen, tedarik zincirinin Türkiye'de başarılı çalıştığını söyledim. Diğer ifadeyle, ortak Ar-Ge ve tasarım yönetimi, kalite yönetimi, maliyet yönetiminde Türkiye'nin başarılı olduğunu söyledim; işte bunlar da başarıyı kanıtlayan uygun siyasal ortamın bulunduğu düzeyde otomotiv sanayimizin başarısıdır. Tek başına motorlu araç üretenler değil, tek başına aksam parça üreten tedarikçilerimiz değil, otomotiv sanayinin bütünlük kavramı içindeki başarısıdır. (Şekil 9)

OSD Değer Zinciri ve Katma Değer

Üretimi Dışarı Çıkarıp, Zincirin İki Ucunda Yoğunlaşma



Adetsel bazda üretimde ve ihracatta 3 katından fazla artış, toplam pazarda yine 3,65 katı bir artış var, hem motorlu araçlar hem de aksam parçalarının toplam ihracatındaki artış da 4,72'dir. Bu ihracatın niceliksel artışıdır. İhracatın içinde niteliksel artış da söz konusu, yani daha yüksek katma değer üretiliyor. Bunu da, gümrük tarife istatistik pozisyonu 87,2 olan motorlu araçlar ve bunların mekanik aksam parçaları grubundaki mallarda ilk kez 2006 yılında 600 milyon dolar, geçen yıl 1,5 milyar dolar, bu yıl da ilk on ayda 5,7 milyar dolar dış ticaret fazlası görülmesinden anlıyoruz. Bu demektir ki, o gruptaki malların tüm ithalatına karşılık sanayinin yapmış olduğu ihracat, hem ithalatı karşılıyor, hem kendi ihtiyacını karşılıyor hem de çok önemli oranda fazla veriyor. Bunun, hem şirketler bazında hem de sektörler bazında önemli bir gösterge olarak izlenmesinin yararlı olduğunu söylüyoruz. (Şekil 10)

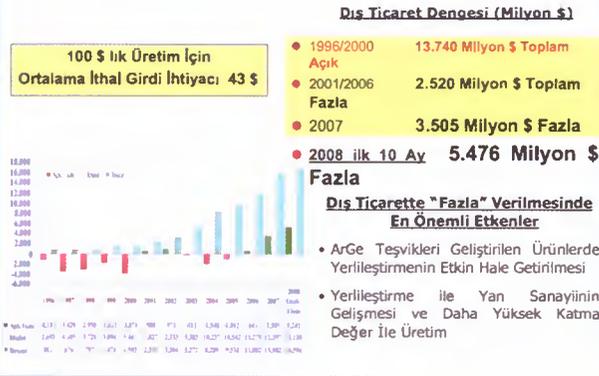
Değişim 2002 / 2007 (x1.000)



- 2003/2007 Yıllarında Otomotiv Sanayimiz Ard Arda Önemli Rekorlar Kırmış Ve 2007 Yılında 1.1 Milyon Üretim İle 0,830 Milyon/20,5 Milyar \$ İhracat Gerçekleştirmiştir
- 2008 Yılı İçin 1,3 Milyon Üretim Ve 0,95 Milyon Adet/25 Milyar \$ İhracat Hedeflenmiştir

Gümrük Birliği'nin getirdiği olumsuz koşulların baştan ciddi anlamda tahribat yapması nedeniyle uzun yıllar açık verdik ama bunlar tamamen kalktı ve bugün Avrupa ile olan otomotiv ürünleri ihracatında fazlamız var. Kırmızılar geçmiş yıllara ait dış ticaret açıklarını gösteriyor ama birkaç yılda beri dış ticaret fazlası olduğunu da görüyoruz. İlk sekiz sene 27 milyon dolar civarında açık vermiştik ama şimdi o açık kapandı, küresel ticarete de fazlamız var. Eğer tedarik zinciri içindeki Ar-Ge, tasarım, teknoloji değer zincirindeki yüksek katma değer noktalarına kayışta daha fazla başarı sağlarsak, hiç şüphesiz olması oradaki dış ticaret fazlamız daha pozitif noktalara gelecektir. (Şekil 11)

Otomotiv Ürünleri Dış Ticareti Fazla Vermektedir



Dış Ticaret Dengesi (Milyon \$)

- 1996/2000 13.740 Milyon \$ Toplam Açık
 - 2001/2006 2.520 Milyon \$ Toplam Fazla
 - 2007 3.505 Milyon \$ Fazla
 - 2008 ilk 10 Ay 5.476 Milyon \$ Fazla
- Dış Ticarete "Fazla" Verilmesinde En Önemli Etkenler**
- ArGe Teşvikleri Geliştirilen Ürünlerde Yerleşiminin Etkin Hale Getirilmesi
 - Yerleşime İle Yan Sanayiinin Gelişmesi ve Daha Yüksek Katma Değer İle Üretim

Krizden bahsetmeden otomotiv sanayindeki konuşmaları tamamlamak mümkün değil ama krizden bahsetmekten de son derece rahatsızlık duyuyoruz çünkü Ocak-Nisan arasındaki dönemde üretimi %40, ihracatı %44, pazarı da iyi kötü %30 civarında artış bir ülkede herhalde kimsenin kriz düşünecek hali yoktu. Bizim hedefimiz, 2008 yılında 1,2 milyon adet üretim, 950 bin adet ihracatı, 26 milyar dolarlık ihracat yapacaktık ve biz Nisan ayında 1,5 milyonluk üretim, 1 milyonluk ihracat ve 29-30 milyarlık da toplam ihracatı gördük. Bizdeki veri takip sistemi gayet iyi, her gün takip ediyoruz, gözümüzden bir şey kaçmıyor. Ancak sesimizi çıkartmadık, çıkartsaydık şimdi bir sürü mazeret bulacaktık. Küresel kriz önce bu hızı küçülttü, sonra sıfırladı, Ekim'den itibaren de negatife düşürdü. (Şekil 12)

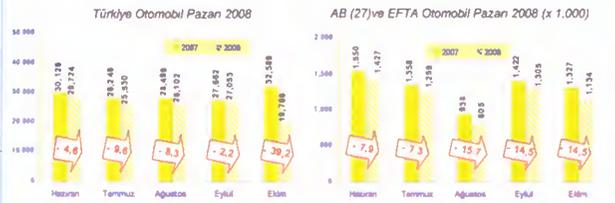
2008 Yılındaki Değişim

KONULAR	Nisan		Ocak-Nisan		2008/2007 Değişim (%)						
	2007	2008	(%)	2007	2008	(%)	Q1	Q2	Q3	Bdm	
Üretim	Toplam	89.299	120.992	35,5	336.081	471.894	40,4	26	2	-11	-37
	Otomotiv	57.228	65.510	23,3	193.083	252.958	31,0	26	2	-11	-37
İhracat	Toplam	65.292	92.222	41,2	254.699	368.336	44,6	46	28	19	-28
	Otomotiv	42.488	52.349	23,2	155.129	204.289	31,7	46	28	19	-28
Pazar	Toplam	45.633	50.956	11,7	147.773	179.694	21,6	42	24	7	-21
	Otomotiv	25.204	30.313	20,3	79.938	104.244	30,4				

- İlk Yarıda Üretim 1,4 Milyon ve İhracat 1 Milyon Adede Gidiyordu
- Üretim 1,2 Milyon ve İhracat 0,85 Milyon Adet Dolayında Kalacak
- Mayıs Ayına Kadar Artarak Devam Eden Talep Ve İhracat Etkisi İle Üretimde % 40 Artış Gerçekleşmiştir
- Ancak Pazarda Göstergeler Mayıs Ayında Yavaşlamış Ve Haziran Ayından İtibaren Talep Hızla Azalmaya Başlamıştır
- Ekim Ayında İhracat % 28, İç Pazar % 37 ve Üretim % 21 Gerilemiştir, Bu Daralma Artarak Devam Edecektir

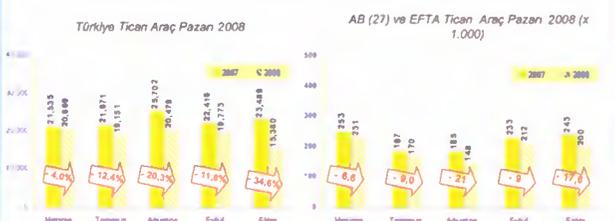
Tabii burada, AB'deki gelişmeler, önemli bir faktör. İş planımızın %80'i ihracat, ihracatın %95'i de Avrupa Birliği'ne. Otomotiv pazarıyla ilgili Türkiye'deki daralma rakamları hızla artıyor. Ekim ayındaki daralma %39 iken, Kasım rakamı %60'a çıktı, yani bu senenin Kasım ayındaki satışlar, geçen senenin Kasım ayından %60 daha az. AB'de de %14-15 düşme var ve 22 milyonluk bir pazarda bu oranda bir düşüş çok ciddi bir rakam. Ama bazı ülkeler var ki, İspanya'da %40, İngiltere'de %23, İtalya'da %20 civarında gerilemeler var. Ticari araçlarda da aynı şey söz konusu. Bizde aylık bazda %34'lere varan gerilemeler, AB'de %15-17 civarında, İspanya'da %51, Danimarka'da %27,4, İtalya'da %20,2. Ticari araç daha ilginç, çünkü ekonomide durgunluk varsa kimse kamyon, otobüs almaz, ne yolcu taşıır, ne yük taşıır. (Şekil 13, 14)

AB Otomobil Pazarında Talep Eylül'de % 8,2 Ekim'de % 14,5 Azaldı



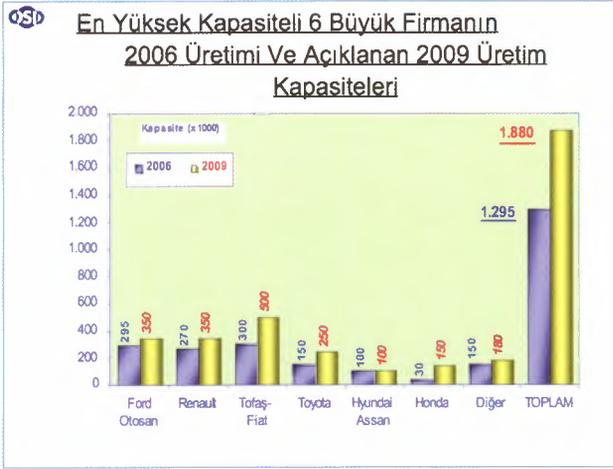
- Türkiye'de Otomobil Talebi Ekim Ayında % 39,2 Azalmıştır
- ABD'nde Başlayan Ekonomik Kriz, Hızla Küresel Yayılma Göstererek AB'nde Derin Etkiler Oluşturmaya Başlamıştır
- Avrupa'da Otomobil Pazarı Eylül Ayında % 14,5 Oranında Daralmıştır
- Ekim Ayında Otomobil Pazarı, İspanya'da % 40,0 ve İngiltere'de % 23,0 İsveç'te % 22,7 ve İtalya'da % 18,9 Oranında Daralmıştır

AB T.Araç Pazarı Ağustos'ta % 21,0 Ekim'de % 17,6 Azaldı



- Üretimimizin % 45 İni Oluşturan Ticari Araçlar Talebindeki Azalma Daha Yüksek Bir Oranda Seyrederek Ekim Ayında % 34,6 ya Ulaşmıştır
- Ekim Ayında Avrupa'da Ticari Araç Satışları Yüzde % 17,6 Oranında Azalmıştır
- Talep Ekim Ayında İspanya'da % 51,5 ve Danimarka'da % 27,4 ve İtalya'da % 20,2 gibi Çok Yüksek Değerlerde Azalma Göstermiştir

Kasım ayında durum daha kötü. TİM verilerine göre ihracat Türkiye'nin toplamında %22, bizim sektörümüzde %44 azaldı. İhracatta adetsel olarak %50 gerileme var. İç pazarda talep de %60 düştü. Sonuç olarak, aşağı yukarı işimizin yarısını ve önemli bir üretim potansiyelimizi kaybetmiş durumdayız. Oysa bu ülkede çok ciddi bir üretim potansiyeli var. Büyük şirketlerimizin deklare edilmiş rakamlarına bakarsanız, 1.295.000 olan 2006 toplam kapasite rakamı, yürüyen çalışmalarla 2009'un sonuna doğru 1.880.000'i de geçecek. Bu çok önemli bir veri. Bugüne kadar bu kapasiteyi %90 civarında kullanıyorduk, 3 vardiya birden çalışıyorduk ama öyle zannediyorum ki bunu geri yakalamak kolay olmayacak. (Şekil 15)



Bu kapasitenin, bu gelişmenin, bu dinamizmin ve motivasyonun bize vermiş olduğu farklı bir vizyon var. O vizyonu geliştirerek, artık daha yüksek katma değer yaratarak AB içindeki en gelişmiş, rekabetçi bir üretim ve Ar-Ge merkezi olmak gibi son derece iddialı bir vizyonu da dile getirmiş durumdayız. Sadece üretim merkezi değil, aynı zamanda bir Ar-Ge merkezi olmak ve böylece 2 milyonluk bir üretimle 2012 yılında dünyada ilk on, AB'de ilk üç, AB içinde Ar-Ge'de de ilk beş gibi bir seviyeye geleceğiz.

Bütün bunları hedeflerken, tartışırken bizim güvendiğimiz şey, tedarik zinciri bütünlüğüdür; tedarik zinciri içinde yer alan işletmeler arasındaki stratejik işbirliği, karşılıklı güven, şeffaflık ve dayanışmaya bağlı, karşılıklı bağımlılığa dayalı işbirliğidir. Biz bu tedarik zinciri içinde bugün önümüzde bir numaralı mesele olarak krizi ortak yönetmeyi de başarmalıyız. Bundan kaçınamayız. Kimseden fayda bekleyecek zamanımız yok, artık iş başa düştü. Oturacağız, krizin koşullarını tartışacağız; buna aklımız da yeter, tecrübemiz de. Çıkışı birlikte sağlayacağız. Biz bunu 2001-2002'de yaptık ama o krizin koşullarıyla şimdiki birbirinden çok farklı. Bu krizde, dışarıya mal satma, dışarıdan kaynak bulma imkânının yok olduğu bir ekonomik ortam söz konusu. 2001-2002'de biz evimizi temizledik, IMF'den vs kaynak bulduk, kaynakları mobilize ettik ve ihracatımıza hız vererek dışarıdan kaynak transfer etmeye, para kazanıp Türkiye'ye getirmeye başladık. Ancak şimdi önümüzde böyle bir fırsat yok.

Tabii yine bu tedarik zinciri içinde tedarikçi ile taşıtları üretenler arasında ilişkiler, hem üretimde stratejik işbirliğini, tasarımdan üretime tüm süreçlerde yenilikçiliği, sürdürülebilir küresel rekabeti yakalamak için yaşamı her gün yeniden kurmayı, yani önce kendinde sonra da çevrende yeni bir yaşam ortamı geliştirmeyi zorunlu kılıyor. Biz, bir bütün olduğumuza inanıyoruz; bu bütünün gücü, ancak parçalarının gücü kadardır. Eğer siz, 10 tane hammaddeci, 400 tane tedarikçi, bir de kendinizle beraber 411 işletmede bir tane KOBİ'niz zayıfsa, o işletmede siz tedarik zinciri yönetip sürdürülebilir küresel rekabette doğru dürüst üretim yapamazsınız.

Mustafa Kaplan

Özellikle bu işbirliği ve güç birliği diye altını çizdiğimiz kavramlarda çok ön plana çıkan, belki biraz kümelenme kavramının da hep tedarik zinciri gibi anlaşılmasına sebebiyet veren anlayıştan ziyade değer zinciri ifadesi çok doğru bir ifadeydi. Aslında kümelenmenin temelinde de bu yatmaktadır. Değer zincirindeki tüm aktörlerin dayanışması, iletişimi ve paylaşımı çok büyük önem arz ediyor. Hocamın bu vurgusu da yerinde ve güzel bir vurguydu.

Bilmiyorum ama sanırım davet edildiğinizde bu küresel dalgalanma henüz yoktu.

Prof. Dr. Ercan Tezer

Sayın Başkan'dan davet yazısı Nisan gibi geldi. Nisan ayında kendi içimizde şirketler arasında personel transferini engellemek için aramızda bir centilmenlik anlaşması yapmayı tartışıyorduk, çünkü herkes büyümenin getirdiği personel yetmezliği konusunda sıkıntı çekiyordu. Bugün ise, elimizdeki işgücünün muhafazası için çok ciddi tedbirler düşünüyoruz.

Mustafa Kaplan

Özellikle küresel dalgalanmanın yaşandığı bugünlerde, en çok yan sanayisiyle birlikte otomotiv sektörünün etkilendiğini düşünüyoruz ve bu durum rakamlara da yansıyor. Tabii burada bize büyük rol düşüyor. Özellikle kamu ve destekleyen kuruluşlar olarak bize bir şekilde rol düşmesi noktasında, sizlerden her zaman geribildirim bekliyoruz. Destekleyen ve düzenleyen kuruluşlar olarak bize ve kamuoyuna bir geribildirimde bulunmanızı ve bu noktada iletişimi en üst seviyede tutmayı arzu ediyoruz. Biz de KOSGEB olarak, kamuoyunun da çok yakından bildiği ve sizlerin de yakında takip ettiği, son dönemde yaşadığımız, normalde planımızda olmayan küresel dalgalanma sonucunda KOBİ'lerin finansmana erişimi ve finansmana erişimde karşılaşılan sıkıntıların bir şekilde en aza indirilmesi, likidite sıkışıklığına çare olma anlamında, geçtiğimiz haftalarda Can Suyu Destek Kredisi diye istihdam endeksli bir kredi programı başlattık. Rekor düzeyde bir talep oldu ve talep çok fazla gelince programdaki bütçemiz bittiğinden dün itibarıyla de başvuruları durdurduk. 550 milyon YTL'lik bir talep geldi. Biz 350 milyon YTL tutarında bir kaynak oluşumu sağlamayı öngörmüştük. Evvelki gün akşam itibarıyla başvurular bitti. Çünkü rakam itibarıyla 500 milyon YTL tutarında bir talep gelmesi, böyle bir zamanda doğru bir iş yaptığımızın da göstergesidir. KOSGEB tarihinde ilk

defa KOSGEB Müdürlükleri ve bankalarda kuyruklar oluştu. Biz bu sıkıntıyı görüyoruz, gözlemliyoruz, yakından izliyoruz. Özellikle etkilenen sektörler muhakkak önde olmak üzere, işletmelerimizin bu manadaki sıkıntılarına cevap verecek birçok programı, 2009 yılında da devreye alacağımızı ifade etmek istiyorum.

İç pazarda ilk önce %39,2, sonra %60'lara varan bir düşme var. Aslında iç pazardaki etkinin psikolojik olduğunu düşünüyorum. Baktığımızda dalganın hem finans kuruluşlarını hem de reel sektörü henüz çok net etkilemediği, Ekim ayında bile %39,2 seviyelerinde bir daralma yaşanmasından durumun psikolojik etkisinin daha fazla olduğunu gösteriyor. Dünyadaki trendlerdeki kırılmalar çok daha orantılıken bizdeki kırılma çok üst oranda. Bu manada da bize, hepimize, kamuoyunda bu psikolojik etkiyi azaltacak sorumluluklar düşüyor. İster istemez hepimizde çekinceler söz konusu olabiliyor ama bu psikolojik etkiyi ne kadar kısa sürede azaltabilirsek, yerli üretim ve yerli tüketim de o kadar hızlı artacaktır. Zaten Sanayi Odamız, yerli tüketim konusundaki kampanyalarıyla da çok dikkat çekiyor. Bizim de kamuoyunda psikolojik etkiyi azaltacak bilinçlendirme faaliyetleri yapmamız ve yerli üretimle yerli tüketimi bir şekilde desteklememiz gerektiğini düşünüyorum.

Üniversite-sanayi işbirliği konusunda, birçok Ar-Ge projesini yürütmüş, araştırmacı olarak görev almış, uluslararası birçok projeyi başarıyla yürüten Aytül Erçil'i davet etmek istiyorum. Boğaziçi Üniversitesi'nde yapay görme laboratuvarını kurduğunu çok yakından biliyordum. Sonra Sabancı Üniversitesi'nde kurmuş oldukları laboratuvarı da gezdim. Hatta bu laboratuvarları bildiğim kadarıyla AB'den Mükemmeliyet Merkezi Ödülü'nü aldı. Rekabet üstünlüğünde yenilikçilik kavramı, ancak bilgiye erişimle, bilgiyle birlikte olabiliyor. Bu nedenle üniversite-sanayi işbirliğinde size çok söz düşüyor hocam

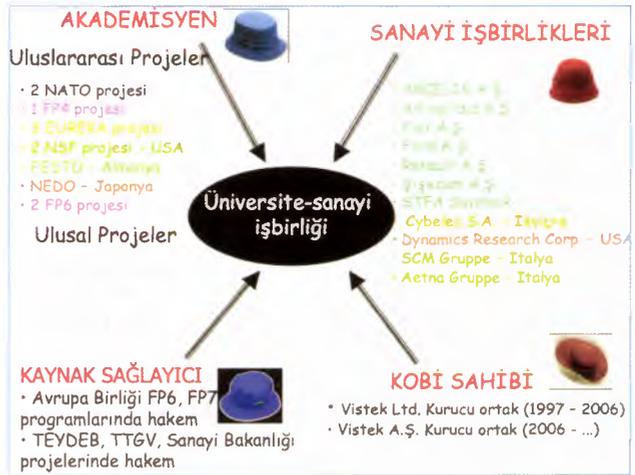
Prof. Dr. Aytül Erçil

Sabancı Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi

İki günlük bir maratonun son gününün son oturumunun son konuşmacısı olmak kolay bir iş değil ama yine de burada 50'nin üzerinde kişiyi görmek gayet hoş. Ben, üniversite-sanayi işbirliğinde başarmaktan söz edeceğim. Aslında üniversite-sanayi işbirliği yıllardır konuşulur. Birtakım başarılı örnekler var ama çok daha fazla bir yere gitmedi.

Ben biraz farklı bir bakış açısı koymak istiyorum. Aslında konuştuğumuz şeylerde eksiklik olduğunu düşünüyorum, yani üniversite-sanayi işbirliği tek başına yeterli değil, başarılı olması için başka faktörlerin, başka paydaşların da olması gerektiğine inanıyorum. Bunlardan bir tanesi, teknoloji kabulucu şirketler. Ar-Ge merkezleri olan büyük şirketlerle üniversite arasında başarılı işbirlikleri olabiliyor ama bu şirketler çok küçük bir yüzdeyi oluşturuyor. Gerçek anlamda işbirliği olması için bazı ara kuruluşlar olması lazım. Bunun yanında kaynak sağlayıcılara da ihtiyaç var. Bence bu işbirliğini konuşurken, diğer bütün paydaşları da ele alarak konuşmamız lazım.

Bugün burada dört şapkayla konuşmaya çalışacağım. 25 yıldır üniversitenin içindeyim, epey bir uluslararası ve ulusal proje yürüttüm. 4. Çerçeve'den başlayarak Çerçeve Programları'nın içindeyim. Sanayi işbirliği konusunda, sanayi kuruluşlarıyla hem yurtiçinde hem de yurtdışında yine çok sayıda proje yaptım. 10 yıl önce bir teknoloji şirketi kurdum, 2 sene önce de Sabancı Üniversitesi'nin ortaklığıyla yeni bir yapılanmaya giderek yeni bir şirket kurdum, böylece KOBİ sahibi şapkasını da edindim. Bunun yanında, kaynak sağlayıcılar için hem AB'de hem de Türkiye'de hakemlik yaptım. O yüzden ben bu dört bakış açısıyla bakıp her tarafın iyi ve kötü taraflarından, karşılaştıkları zorluklar ve problemlerden bahsetmeye çalışacağım, çünkü bir işbirliğinin gerçekleşmesi için kazan-kazan olması lazım, o yüzden de tarafların birbirlerinin beklentilerini anlamaları lazım. (Şekil 1)



Aslında bir beşinci şapka daha var ama bugün ondan bahsetmeyeceğim. Bu resim, bir AB projesinde çekildi. Genelde bu tür projelerde tek bayan olarak yer alıyordum ama bugün bu beşinci şapkadan söz etmeyeceğim. (Şekil 2)



Akademisyen olarak baktığımızda, üniversitelerde performans kriterleri yayın, yayın, yayındır. Doçent olurken, profesör olurken, her aşamada değerlendirmelerde yaptığımız yayınlara bakılıyor. Ne kadar sanayi projesi yaptığınız, ne kadar proje desteği aldığınız, değerlendirmelere hemen hemen hiç katılmıyor. O yüzden de üniversite açısından baktığımızda işbirliğinin akademisyen açısından bir getirisi olması için, bunun bir yayına dönüşüyor olması lazım. Publish or perish [yayınla ya da öl] sözü buraya çok uyuyor. Akademi camiada yayınlamadan bir yere gelemiyorsunuz ama son zamanlarda bu söz, demo or demolish [ispatla ya da yok et] sözüne döndü, yani bir şeyler göstermeniz lazım. Uygulamalı araştırmalar daha ön plana çıkmaya başladı; kaynak sağlayıcılar proje desteği verirken sonundaki uygulamalara bakmaya başladılar. Tabii bu, üniversite-sanayi işbirliği için önemli bir etken oluşturmakta. Birçok kişi, “üniversitede bol öğrenci var, onlara bir sürü değişik şeyler yaptırabilirsiniz,” diye bakıyor ama aslında üniversitede, özellikle lisansüstü düzeyde, kalıcı iyi öğrenci bulmak zor. En iyi öğrencilerimiz doğal olarak yurtdışına gidiyor. Burada onları tutabilmemiz, uzun süre kalıcı olabilmeleri için 3-4 sene doktora yapıyor olmaları gerekiyor. Amerika'daki pek çok proje tamamen doktora öğrencileri tarafından yapılır. Türkiye'deyse çok az sayıda doktora öğrencisi var, daha çok 1-2 senelik master öğrencileri var ki bu sürenin de 1 senesi ders almakla geçiyor. Bu yüzden de proje yaptırabileceğiniz uzun soluklu öğrenci bulmak, aslında üniversiteler için çok da kolay değil. Öğrenciyle endüstriyel proje yapmak da zor, çünkü dersleri, sınavları olduğunu söylüyorlar, halbuki endüstriyel proje yapacağınız zaman uzun soluklu ve sadece projeye konsantre olacak bir ekip lazım. O yüzden de üniversite olarak sanayile bir proje yaptığımızda projede mutlaka en az bir tam zamanlı eleman çalıştırmaya gayret ettim, çünkü sadece öğrenciyle projeler pek yürüymüyor.

Ayrıca, uygulamalı araştırma yapmak aslında pek çok kişinin düşündüğü gibi kolay değil, çünkü siz teorik bir çalışma yaptığınız zaman birtakım şeyleri varsayabiliyorsunuz ama gerçek bir uygulamada varsayımlar pek geçerli olmayabiliyor. O yüzden de uygulamalı araştırma yapmak pek çok nedenden dolayı teorik araştırma yapmaktan çok daha zor. Birçok kişi bu zorluğu altına girmeye cesaret edemiyor.

Sanayici açısından baktığımızda, son zamanlarda biraz değişimle birlikte genelde “üniversite elemanı fildişi kulede yaşıyor, gerçeklerden haberi yok,” deniyor. Bu bir dereceye kadar da doğru, çünkü pek çok üniversite elemanı bir sanayi kuruluşunu ziyaret etmiş bile değil. Ancak son zamanlarda TEYDEB vs içinde hakemlikler aracılığıyla üniversite öğretim üyeleri sanayi kuruluşlarına biraz daha fazla gitmeye, orada yapılan çalışmalarını yakından izlemeye başladılar.

Sanayici, doğal olarak, “bekleyecek zamanım yok, ben hemen sonuç istiyorum,” diyor ama üniversite, eğer bu işi bir de öğrenciyle bir tez çerçevesinde yapıyorsa, konuya birkaç yıllık bir süreç olarak bakıyor. Bu yüzden de bu beklentiler ve ortaklık zorlanıyor. Sanayi kuruluşu

prototip istemiyor, üretim koşullarına uygun anahtar teslim ürün istiyor. Bu da demin bahsettiğim, diğer paydaşın önemini ortaya koyuyor. Üniversite, bir ürün ortaya çıkaramaz, çıkarmamalı da, görevi de bu değil zaten. Üniversite araştırmasını yapar, prototip çıkarır ama bu prototipi ürüne dönüştürecek bir başka birim olması lazım. Bu, ya sanayi kuruluşunun kendi bünyesindeki Ar-Ge merkezinde olabilir ya da aracı teknoloji firmalarında yapılabilir. Sanayici, araştırma riskli olduğu için yaptığı yatırımın boşa çıkmasından korkuyor. Haklı, araştırmanın riski var. Bu da diğer paydaşın devreye girmesinin önemini ortaya koyuyor. Bu riski paylaşacak farklı kuruluşlar olması lazım ve kaynak sağlayıcı kuruluşlar da burada ortaya çıkıyor. Sanayi genelde, “Bir şeye güvenmem için ortaya demo çıkması lazım. Önce bu demoyu yapın, göreyim, ancak ondan sonra destek veririm” diyor. Ama tabii ilk prototipi ortaya çıkarmak, demo yapmak ciddi bir olay, onun bir şekilde bir yerlerden desteklenmesi lazım.

KOBİ dediğimizde ben öncelikle teknoloji şirketleri olarak bakıyorum. Bu tarafta yaşanan zorluklardan birisi, finansman zorluğudur. Özellikle yeni başlamış bir şirketin ciddi bir nakit akışı sorunu var. Şu an, Tübitak'ın başlattığı güzel bir program var: KOBİ Ar-Ge Teşvik Programı. Burada ilk iki projenizin bütçesinin %75'ini sağlıyor ama uygulamaya geldiğinizde orada da bazı zorluklar görüyorsunuz. Mesela şirket olarak biz böyle bir projeye başvurduk, destek de aldık ama onay süreci on ay sürdü ve bu çok uzun bir süre. Yeni bir ürün ortaya çıkaracaksınız, çoğu zaman on ay içinde o ürünün önemi ortadan kalkar. Biz Kasım 2007'de başvurduk, Ağustos 2008'de kabul edildiği bildirildi, Ekim'de sözleşmesi geldi. Hemen hemen bir yıl sonra paranızı geri alıyorsunuz. Tübitak, %40'ını avans veriyor ama onun için %50'sine karşılık gelen teminat mektubu istiyor. Banka da bu teminat mektubunu vermek için o %50'nin üzerine bir %10 daha koyup bloke etmenizi istiyor. O yüzden 40 lira almak için 60 lirayı bankada tutmanız gerekiyor ki bu da çok anlamlı olmuyor. Bu tür destekler çok güzel ama uygulanabilir olmaları gerekiyor.

KOBİ'lerde nitelikli işgücüne erişimde bir zorluk var. Genelde, mezun olan öğrenciler kendi kariyerleri açısından büyük, uluslararası şirketlerde çalışmak istiyorlar. Yeni başlamış küçük bir KOBİ, yaptıkları iş açısından teknolojik olarak ne kadar cazip gelse de o şirketin devam edip etmeyeceği konusunda endişe duydukları için tercih etmiyorlar. Dolayısıyla nitelikli işgücüne erişmek bir zorluk olarak karşımıza çıkıyor.

Kaynak sağlayıcılar açısından baktığımızda, yurtdışı kaynak sağlayıcılar, araştırma parasının büyük çoğunluğunu peşin olarak veriyorlar. AB projelerinde, proje harcamasının %80'ini proje kabul edildikten sonra proje yürütücüsünün hesabına yatırıyorlar. Türkiye'de bunu hiçbir zaman göremiyoruz. TEYDEB, SANTEZ, KOSGEB, EUREKA da dahil olmak üzere bütün kaynak sağlayıcılar, harcamalar yapıldıktan ortalama bir yıl sonra para veriyorlar. Bazı kuruluşlarda da teminat mektubu isteniyor.

Tüm bunlar uygulama açısından ciddi zorluklar yaratıyor. Kaynak sağlayıcılarının bu konuyu gerçekten çok ciddi olarak ele almaları lazım.

Şimdi önerilerden bahsetmek istiyorum. Bu işbirliğinin gerçekleşmesi için bence en önemli faktör, bütün paydaşların birbirine güvenmesidir. Kaynak sağlayıcıların açısından bakarsak, AB çok daha olarak yine çok daha büyük fonlar sağlıyor ve güvenerek %80'ini peşin veriyor. Ama kaynakların nereye harcandığını denetlemek üzere çok iyi bir denetleme mekanizması kuruyorlar; denetleme sırasında Başbakan'ın tabiriyle "ümüğünüzü sıkıyorlar", her şeyi detaylı soruyorlar, ancak size güveniyorlar. Sanayi kuruluşunun teknoloji şirketlerine, üniversitelere güvenmesi gerek. Şu an aslında maalesef, birçok büyük sanayi kuruluşu, büyük olmanın getirdiği güçle, küçük şirketlere mesela "bütün projeyi tamamla, ondan sonra paramı vereceğim," diyor. Bu 6-8 aylık bir süreç oluyor ve bunun altından kalkmak gerçekten çok zor. Bir projede bizim başımıza geldi. Sözleşme vardı ve buna göre belirli zamanlarda ödeme yapılması gerekiyordu. Sanayi kuruluşu, ödemeyi üç ay sonra yapacağını söyledi. Sözleşme var dediğinizde, "Ne olacak, beni mahkemeye mi vereceksin?" dediler. Bu tür şeylerin olmaması lazım, hepimiz birbirimize muhtacız, ancak hepimiz birlikte çalışırsak başarabiliriz. O yüzden de birbirimizi desteklememiz gerçekten çok önemli.

Üniversitelerde proje ofisleri kurulması, bence gerçekten çok önemli bir konu. Öğretim üyeleri sadece teknik konularla uğraşmalı, mali işlerle, satın almalarla uğraşmamalı, bunun için destek personeli olmalı. Ben daha önce, Boğaziçi Üniversitesi'nde 13 sene çalıştım ve vaktimin çok önemli bir kısmı satın almaların peşinde koşmak gibi işlerle uğraşmakla geçiyordu. Sabancı Üniversitesi'nde bu konuda çalışan birkaç tane ofis var. Bir Proje Geliştirme Ofisi var, burada projeyi yazma ve bütçe oluşturma aşamasında destek veriyor. Bir de proje kabul edildikten sonra bütün işlemlerin takibi, bütçelerin harcanması konusunda destek veren bir ofis var. Bizim akademisyen olarak satın alma kısmında yaptığımız tek iş, talebi bildirmek.

Bunun dışında, demin de bahsettiğim gibi, bu aracılığı yapacak küçük mühendislik şirketlerinin olması bence gerçekten çok önemli. Çoğu şirketin üniversiteden çıkan teknolojiyi üretime dönüştürecek yeteneği, becerisi yok. Bu yüzden bunu yapacak ara şirketlere ihtiyaç var. Amerika'da bu tür start-up dediğimiz şirketlerden çok sayıda var. Silikon Vadisi'nin tamamı, Berkeley Stanford'dan çıkan teknoloji şirketleriyle oluşmuştur ve bunlar, Amerika'nın teknolojik olarak gelişmesinde ciddi payı olan firmalardır. Türkiye'de bunların oluşması lazım. Örneğin MIT'de bir Entrepreneurship Center var, üniversitedeki öğrencilerin ve öğretim üyelerinin şirket kurması ve sanayiyle iş yapmasını destekleyen çalışmalar yürütüyor. Stanford'da da benzer bir uygulama var. Türkiye'de bunun güzel bir örneği Inovent; Sabancı Üniversitesi'nin kurduğu bir teknoloji şirketi, ismi de Innovation Venture Capital'den geliyor. Hedefleri, diğerlerinde olduğu gibi öğretim üyelerinin ve öğrencilerin

şirket kurmasını sağlamak. Şu an Inovent'in ortak olduğu benim bildiğim 7 tane şirket var, benim şirketim Vistek de bunlardan bir tanesi.

KOBİ'lerin nakit akışı ve teminat mektubu sorunlarının çözülmesi gerekiyor. Ben hangi KOBİ ile konuşsam, en baş problemlerinin bu olduğunu söylüyor. Yine güvensizlik nedeniyle, birçok kuruluş sizinle iş yapacağı zaman teminat mektubu istiyor ama dediğim gibi teminat mektubu almanın da ciddi zorlukları var.

Türkiye'de gerçekten başarılı örnekler var, bunlar çok duyurulmuyor, daha yaygın anlatılmaları lazım. Son zamanlarda bir takım televizyon programları başladı ama yine de yeterli değil. Çöpçatan kuruluşlar olmalı, bunların da bazı örneklerini görmeye başladık. Üniversite ve sanayinin ihtiyaçlarını, üniversitedeki yetenekleri belirleyen ve bunları birbirleriyle buluşturan kuruluşlar daha fazla olmalı, şu anda çok az sayıda var. Fikri mülkiyet hakları konusunda deneyim ve destek eksikliği giderilmeli. Bir sanayi kuruluşu, bir üniversiteyle iş yaptığı zaman, üniversitenin belli bir birikimi olmasına rağmen sanayi kuruluşu bütün hakların kendisinde olmasını istiyor. Bunlar olabilir tabii ama bu konuların konuşulması ve her ki tarafa da destek sağlanması gerekiyor. Bu işbirliğini sağlayacak fonlar ve altyapılar oluşturulmalı. Son zamanlarda bu konuda ciddi gelişmeler var, mesela SANTEZ önemli bir kaynak. Bir sanayi kuruluşunun tez oluşturulabilecek bir araştırma konusu varsa, SANTEZ onu destekliyor. Avrupa'da demin bahsettiğim çöpçatanlık işlerini yapan bu tür işbirliği ağları var. Bizde de bu tür ağların kurulması lazım. Mesela Amerika'da National Science Foundation'ın sadece üniversite-sanayi işbirliğini desteklemek için fon sağladığı bir programı var.

Bu kazanımları hepimiz biliyoruz ama bir kere daha vurgulamakta yarar var. Bir sanayi kuruluşu, üniversiteyle işbirliği yaptığı zaman en son teknolojilere erişebiliyor çünkü üniversitelerde teknolojiyi takip etmeniz, devamlı konferanslara katılıp dünyada herhangi bir yerde ne olduğunu izlemeniz gerek. Sanayi kuruluşunun, güncel işlerin arasında bunu takip etmesi çok zor. Bu konuda üniversiteler bir aracı olabilir. Yetmişmiş insan kaynağına erişim tabii ki çok önemli. Sanayi kuruluşlarında çalışanların hepsi üniversiteden çıkıyor ve bunların en iyilerine erişim bu işbirlikleri aracılığıyla oluyor. Bu işbirliğini başarabiliriz ve gerçekten başarmalıyız. Özellikle de bu kriz dönemlerinde bu tür işbirliklerini yapıp ortaya yenilikçi ürünler çıkarmak, rekabetçilik açısından çok çok önemli. Elbirliğiyle bunu başarabileceğimizi düşünüyorum.

Sorular ve Katkılar

Mustafa Kaplan

Gerçekten yapıcı öneriler vardı, bunlardan bir tanesi de belki teknoloji arayüz şirketleri diye tabir edebileceğimiz mühendislik şirketleri; bu gibi şirketlerin olmasını ben de çok önemsiyorum. Bunu birtakım platformlarda bir arada konuştuğumuzu da hatırlıyorum. Bu konuda belki

kanuni birtakım düzenlemelere de ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Bu tip teknoloji arayüz şirketlerinin kurulması anlamında, üniversitedeki hocalarımızın bu tip şirketlere ortak olabilmesi veya bir şekilde bunlarla ilgili döner sermaye ilişkilerinin düzenlenmesi lazım. Siz bu konuyu pek vurgulamadınız ama kanayan yaramız değil mi? Hocamızın Sabancı Üniversitesi'ndeki deneyimi güzel bir modeldi; proje ofislerinin ve sanayi-üniversite projelerine bir şekilde destek verecek arayüz birimlerinin oluşması iyi bir örnekti.

Soru

Ali Kemal Çetin. KOSGEB Boğaziçi Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde uzmanım. Bahsettiğiniz proje geliştirme merkezleri şeklinde faaliyet gösteren, KOSGEB'in çeşitli üniversitelerle protokoller çerçevesinde, yenilikçi KOBİ'leri, Ar-Ge faaliyetinde bulunmak isteyen KOBİ'leri veya girişimcileri desteklemeye çalışan teknoloji geliştirme merkezleri zaten var. Sabancı Üniversitesi'nde yok tabii. Finansmanı biz sağlıyoruz, üniversite de mekân sağlamış oluyor. Siz daha iyi bilirsiniz tabii.

Prof. Dr. Aytül Erçil

İlk şirketi kurduğumuzda Boğaziçi KOSGEB Merkezi'nde yer aldık, o yüzden gayet iyi biliyorum. İki sene önce yeni şirket kurduğumuzda tekrar KOSGEB'e başvurduk. Bize, "Bu desteklerden yararlanmak için bir not alıyorsunuz, bir seneniz dolmadığı için notunuz otomatikman D," dendi. Bence bir şirketin desteğe en fazla ihtiyacı olduğu zaman, ilk kurulduğu dönemdir. O yüzden de desteğin başlaması için minimum bir senenin geçmesi, bana çok doğru gelmedi. Bu konuyu bugün Mustafa Bey'e aktardım. İnşallah çözeceğiz bunları.

Soru

Profesör Mehmet Emin Yılcı, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi. Az önce Sayın Altunyaldız'ın "öneri bekliyoruz," teklifinden cesaret alarak çok kısaca iki deneyimimden bahsetmek istiyorum. Kalıp İmalat Sanayinin Teknik Sorunları ve Çözüm Önerileri isimli raporum, 2001 yılında İTO'nun yayınları arasında çıktı ve bu raporun ardından paneller, konferanslar düzenlendi, sonuçta da Kalıpcılar Birliği'nin kuruluş çalışmaları yapıldı. Diğerleri, Isıtma, Havalandırma, Soğutma, Klima sektörü tarafından kurulan ISKAV Vakfı çalışmaları. Gerek Kalıpcılar Birliği'nin gerekse ISKAV'ın kurucu üyeleri arasındayım. Burada kümelenme konusuyla alakalı olarak, rekabet içinde birliktelik fikri, bunların ikincisinde çok daha iyi yerleşti ve gelişti.

Birbirleriyle az önce ihalede mücadele etmiş firmalar, gelip bir masanın etrafında toplanabiliyorlar. Ama imalat sanayinin, seri imalatın temel donatımı olarak düşünebileceğimiz kalıp ve kalıpcılık konusunda bu gelişme gidiyor ama çok daha yavaş ilerliyor. Sorumu aslında birkaç yıl önceki bir panelin ardından son söz olarak söylediğim bir sözle yöneltmek istiyorum: "Sorunumuz keşke teknolojik olabilseydi, bunu çözerdik. Nitekim çözdük ve belli bir düzeye eriştik ama ne yazık ki sorun sosyolojik." (Rekabet içinde birliktelik, bir arada iş yapabilmek.) Sağlanacak her gelişmede olduğu gibi burada da bir firma kültürü sorunu karşımıza çıkıyor.

Özellikle kriz dönemi bakımından, buradaki çözümü kuşaklara yayma lüksümüz de yok. Acaba burada ne yapabiliriz? Benim uzmanlık alanımı aşan bir konu. Buna nasıl çare bulabiliriz? Az önce Paul Miller'ın konuşmasından da edindiğim izlenim, bu zorluk İngiltere'de de yaşanmış.

Mustafa Kaplan

Mehmet Emin Hocam, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde kalıpcılık konusundaki uzmanlığıyla tanınan, kalıp sektörüne de her zaman liderlik eden bir hocamız. Ziya Bey, buyurun.

Ziya Altunyaldız

Sorun sosyolojik olunca cevabı da bizim için zorlaşıyor. Tabii ki, çalışma kültürünün değişimi çok kolay bir iş değil ve zaman alıyor. Ancak, şunu da biliyoruz ki bizim kültürümüzde ve sosyal boyuttaki yaşamımızda; dayanışma, birlikte hareket edebilme, zor zamanlarda birbirimizi destekleme ve aile bağlarının güçlenmesi ve sosyal bir olgu olarak birbirimizin zor zamanlarını paylaşma var. Ama sosyal hayatımızdaki bu yakınlığın ve dayanışmanın, iş hayatımıza ve iş kültürümüze birebir yansımaları görmüyoruz. Öte yandan, olmaması için de bir sebep bulunmamaktadır. Çalışan modellerin temelinde olan bir özelliğin, iş kültürüne de yayılabileceğini düşünüyorum.

Zannediyorum bu birlikteliklerin sonucunda ortaya çıkması gereken değerle, yani ekonomik değerle ilgili sıkıntılarımız var. Bu değerın ortaya konulması ve bu değer sonucunda modele olan inancın gerçekleşmesi ve pekişmesi neticesinde söz konusu modelin çalışma kültürümüze hâkim hale gelebileceğini düşünüyorum. Toparlamak gerekirse, sonuçta çok mucize bir çözüm bulunmamakla birlikte, eğitim ve kültür değişiminin sonucunda bu modeli kesinlikle yakalayacağımızı düşünüyorum. Ancak, model sonucunda ortaya çıkacak ekonomik değerın herkes tarafından bilinmesi ve bu değerın kişilere ya da firmalara birebir fayda sağlaması gerekmektedir.

Mustafa Kaplan

Artık bıçak kemiğe öyle dayandı ki, ya yapacağız ya da yapacağız, başka çaresi yok.

Soru

Sinnotek Ltd. Şefik Şenyürek. Biraz önce Aytül Hanım'ın sunumunda değinmiş olduğu nitelikli elemanların KOBİ'lerde barındırılması olayı, gerçekten Türkiye'nin kanayan bir yarasıdır. İşletme sahibi, ne kadar verimli ve iyi bir ortam hazırlarsa hazırlasın, kişiler kariyer endişesiyle 1-2 sene sonra, uzun vadeli projelerde kalmamak üzere terk ediyorlar. KOBİ sahibi, elemanının kariyerini, uzun vadeli istikbalini düşünerek, şirkette ortaklık vermesi filan mümkün değil. O zaman, hükümet nezdinde, nitelikli elemanın KOBİ'lerde barınmasının devamlılığının sağlanması konusunda bir politika çalışması var mı? Çünkü KOBİ tek başına kesinlikle bunun altından kalkamaz. İkinci sorum da Paul Miller'a. Onlar İngiltere'de kümelenme konusunda bizden daha tecrübeli. Kümelenme sayesinde GSMH'lerinde ne kadar bir artış oldu? Aynı soruyu Ziya Bey'e de yöneltiyorum. Önceden GYMH

içinde kümelenmenin payı sıfırdı, kümelenme projesiyle hedefimiz üç sene sonra kümelenme sayesinde GSMH'nin şu kadar artmasıdır gibi bir hedef var mı?

Mustafa Kaplan

Sadece Ar-Ge ile uğraşan işletmelerimizin değil, tüm işletmelerimizin en önemli problemlerinden birisi bu. İlk başladığımızda 40.000 işletmeyle yola çıkmıştık, şu anda veritabanımızdaki işletme sayısı 103.000. Bu işletmelere en önemli sorunlarını sorduğumuzda, nitelikli eleman sıkıntısı olduğunu söylemişlerdi. Bu da zaten hepimiz tarafından da bilinen bir gerçek. Bu konuda bizim nitelikli eleman desteğimiz var ama çok cüzi bir destek. Bu problemin aslında ülkemizin en önemli problemi dediğimiz mesleki eğitime dayanan bir tarafı da var. Bu problemi çözmek için, KOBİ'lerimizi çok esnek modellerle desteklemeyi düşünüyoruz. Daha tasarım aşamasında olduğu için ayrıntıları söylemem çok doğru olmayabilir ama şu anda hem TÜBİTAK'ta hem de Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda işletmelerimizin bu ve benzeri problemlerini çözmeye yönelik, devlet yardımları adı altında ve Tübitak'ta Ar-Ge projeleri adı altında destekler var. Ortaklık kurma ya da başka çözümler üzerinde çalışıyoruz ama şu anda gerçekten kritik bir problem çünkü Ar-Ge ve diğer yenilikçilik faaliyetlerimiz elemansız olmuyor.

Paul Miller

Kümelenme projelerinin başarısını, GSMH'deki artışa göre ölçmem. Bunun iki nedeni var. Birincisi, İngiltere'de böyle bir ölçüm yapmak neredeyse hiç mümkün değil, çünkü istatistiksel verilere doğru bir şekilde erişmek bu açıdan pek mümkün değil. İkincisi de, bence kümelenmenin etkisini anlamak adına, büyük şirketlerin CEO'larını etkileyecek kadar büyük rakamlar sunamam. Daha iyisi, başarılı bir kümelenme çalışmasının onların kârlılığını artıracaklarını, aynı zamanda şirketlerinin rolünü ve getirisini artıracaklarını söylemek olacaktır. Bunlar olduktan sonra, zaten GSMH'de de bir etkisi olacaktır ama kümelenmenin başarısını ilk başta GSMH'ye olan etkisiyle ölçmek mümkün değil.

Ziya Altunyalız

Sayın Miller'in sözlerine katılmamak elde değil. Bunu GSMH'ye etkisi açısından simüle etmek yanıltıcı sonuçlara götürebilir. Devam eden açıklamalarında benim de katıldığım bir görüşü daha oldu. Aslında hiçbir küme üyesini, kendisine olan katkısına inanmadan ve ikna olmadan, ülkenin GSMH'sine katkı sağlayacağı için bir kümede tutmak mümkün değildir. Dolayısıyla kümenin yaşam pınarını gerçekten akar hale getirebildiğiniz takdirde, yani küme üyesi herkesi daha kârlı işletmeler ve küresel aktör haline getirdiğinizde, bu zaten hem GSMH'ye doğrudan ya da dolaylı olarak yansıtacak hem de o bölgedeki hayat standardını yükseltecek ve orayı bir cazibe merkezi haline getirecektir. Bu nedenle, GSMH'ye olan doğrudan katkısını rakamlarla ifade etmeye çalışmak zannediyorum yanıltıcı olabilir.

Nitelikli eleman istihdamıyla ilgili olarak bir şeyi ilave etmek istiyorum. Yapılan çalışmalarda hakikaten

KOBİ'lerin temel probleminin nitelikli eleman olduğu çok net ortada. Belki şu an özellikle finansman bulmanın çok zor olduğu bir dönem olduğu için, ana problem finansman gibi görünüyor ama uzun vadeli baktığımız zaman gerçek anlamda ana problem, KOBİ'yi taşıyacak olan nitelikli elemanın KOBİ'nin organizasyonel ve operasyonel yapısında gerekli ölçüde ve sayıda yer almamasıdır. Bu nedenle Mustafa Bey'in ifade ettiği gibi, devlet tarafından verilen desteklerle bu işin KOBİ'ler tarafından daha az masrafla sağlanmasına çalışıyor ancak bu da bir kültür meselesi. Bir sıkıntı da, maalesef işletmelerimizin nitelikli elemana, buna insan sermayesi dersek, normalde fon bulmak için ödedikleri faizi insan sermayeleri için ödemeye o kadar da istekli olmamalarıdır. Bu kültürün de bir değişime ihtiyacı var. Burada kümelenmenin getireceği bir çıktı da bu olur umarım. Nitelikli insan kaynağının yarattığı katma değer, ekonomik değer KOBİ'ler tarafında görülmesi suretiyle daha fazla maliyete katlanma anlayışının gelişmesi lazım. Sadece devletin verdikleriyle maalesef bu sağlanamıyor. Devlet bu anlamda yürüttüğü programlarla işi kolaylaştırmaya çalışıyor ama asıl değişmesi gereken KOBİ'lerdeki insan kaynağına dönük anlayıştır.

Mustafa Kaplan

Gerçekten, KOBİ'lerimizde entelektüel sermaye kültürünün gelişmesi bir zaman alacak. Nitelikli elemanların oralarda istihdam edilebilir olması, ancak o kültürün değişmesiyle mümkün olabilecek. Ben sahadan gelen bir bürokrat olarak çok net biliyorum ki, bir başka problem de kayıt dışılık. Biz nitelikli elemanın sigortasını hâlâ asgari ücretten yaparsak ister istemez verdiğimiz desteğinde çok komik seviyelerde kalacağı açıktır. Biz KOSGEB olarak nitelikli elemanın maaşını 18 ay boyunca %60-70-80 oranlarında destekleyebiliyoruz ama bunu asgari ücretten kaydetmemelerini istiyoruz. Küresel rekabet ortamları bize bunları zorlayarak öğretecek herhalde diye düşünüyorum.

Soru

Abdullah Taşkın. KOSGEB Dış İlişkiler'de uzman olarak çalışıyorum. Benim sorum Sayın Miller'a. Otomotiv sektörü konusunda Türkiye deneyiminden de edindiğimiz bilgiye göre, Türkiye'deki otomotiv sektöründeki kümelenmeler genelde büyük işletmelerin etrafında oluşmaktadır. Siz de İngiltere deneyiminden bahsederken bu konuyu tam açıklığa kavuşturmadınız. İngiltere'deki kümelenmeler, büyük işletmelerin etrafında mı oluşmuştur yoksa küçük ve orta boy işletmeler birbirlerini mi desteklemektedir? Kümelenmeyi oluşturmanın ve desteklemenin maliyetinden bahsettiniz. Bu tür kümelenmelerin daha fazla entegrasyonunu mu desteklemek lazım yoksa gelecek vadeden bir iki orta boy işletmenin büyüyerek kendi kümelenmesini oluşturması mı kaynakların daha verimli kullanılmasına neden olur?

Paul Miller

İngiltere'de kümelerin etrafında geliştiği şirketlerin büyüklüğü de tamamen kümeye bağlı. Mesela havacılık sektöründe, sektörün temeli büyük firmalardan oluşuyor, otomotivde de durum aynı ama her iki sektörde de çok küçük firmalar da bu sektörlerle birlikte çalışabiliyorlar, hatta havacılığa çok bağlı küçük firmalar da olabiliyor. Aslında bu durum, daha çok kümeye özgüdür. Eğer küme içerisinde çok sayıda küçük firma varsa bu ayrı bir konu ama bazen kümeler içerisinde hem büyük hem de küçük şirketler bir arada olabiliyor.

İkinci söylediğiniz konuyla ilgili olarak belki bir yanlış anlama olmuş olabilir. Bu küme programlarının önemi, elbette firmaları desteklemeleri ama bu, bazen firmaların desteklenmesi pahasına olabiliyor. Pahasına derken, kümelenmelerin desteklenmesi mutlaka belli bir parayla olacaktır ve bu parayı harcamayı isteyip istememeniz de ayrı bir konudur. Küme içerisindeki işbirliği konusu da burada çok önemli. Bence, kümelenmenin faydalarını anlatırken şirketler arasındaki işbirliğinden bahsetmek çok da etkili bir yöntem değil. Burada asıl vurgulanması gereken, kümelenme kavramının bunun biraz daha ötesine geçen karmaşık bir kavram olduğu ve sonucunda kümelenmenin amacının firmaları daha rekabetçi kılmak olduğudur. Firmalar bir araya gelecekler ama burada asıl amaç, daha iyi bir rekabet gücüne sahip olmaktır, ille de işbirliği yapma gerekliliği yok.

KAPANIŞ OTURUMU

Avrupa'nın Yatırım Üssü Türkiye

Oturum Başkanı

Tahir Uysal

YASED Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar

C. Müjdat Altay

Nortel-Netaş Genel Müdürü

M. İbrahim Aybar

Otomotiv Distribütörleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

N. Erdem Koçak

Türk Henkel Yürütme Kurulu Başkanı

Alpaslan Korkmaz

Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Başkanı

Metin Münir

Milliyet Gazetesi Köşe Yazarı

Oturum Başkanı

Tahir Uysal

Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED) Yönetim Kurulu Başkanı

1958 yılında Eskişehir’de doğdu. 1980 yılında İngiltere’de Birmingham Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği’nden mezun olmuş, bunu takiben Mersin-Erdemli Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak görev almış ve aynı zamanda Deniz Bilimleri (Sualtı Akustiği) dalında yüksek lisans derecesini tamamlamıştır. 1984 yılında Schlumberger Overseas S.A. (Wireline & Testing) şirketine katılmış ve Brunei, Japonya, Çin ve Hindistan’da değişik görevlerde bulunmuştur. 1991 yılından bu yana BP Türkiye’de görev yapan Uysal, ikmal ve dağıtım, insan kaynakları, ortak servisler, ticaret departmanlarında yönetici olarak görev yapmıştır. Temmuz 2000 tarihinde BP Türkiye Başkanlığı’na atanmıştır. 2002-2003 yıllarında bu görevine ek olarak ATAŞ Rafinerisi sorumluluğunu üstlenmiştir. Uysal BP Türkiye Başkanlığı görevini sürdürürken 2002-2004 yılları arasında PETDER (Petrol Sanayi Derneği) Başkanlığı ve 2004-2005 yılları arasında PETFORM (Petrol Platformu Derneği) Başkanlığı yapmıştır. 2007 yılında YASED (Uluslararası Yatırımcılar Derneği) Başkanlığı’na seçilmiştir. Evli ve bir kız çocuğu sahibidir.

Konuşmacılar

C. Müjdat Altay

Nortel-Netaş Genel Müdürü

1954 yılında Merzifon’da doğdu. İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Bölümü’nü bitirdikten sonra Boğaziçi Üniversitesi’nde yüksek lisansını tamamladı. Nortel Netaş’ta 1981 yılında Ar-Ge mühendisi olarak çalışmaya başlayan Altay, şirketin Ar-Ge bölümünde değişik kademelerde 16 yıl görev yapmış ve birimin başarı ile büyümesinde önemli rol almıştır. 1992-1997 yılları arasında sürdürdüğü Ar-Ge Grup Direktörlüğü’nün ardından, 1997’de Nortel İngiltere grubu bünyesinde görev almış ve 1998’de Lisanslı İşletmeciler Grup Direktörlüğü’ne atanmıştır. Şirketin lisanslı işletmeciler pazarındaki faaliyetlerinin artırılmasını sağlayan Altay, 2001 yılında Nortel tarafından “Masters” ödülüne layık görülmüştür. 2002 yılında Türk Telekom Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı’na atanan Altay, 2004 yılı Aralık ayından bu yana görevine Genel Müdür olarak devam etmektedir.

M. İbrahim Aybar

Otomotiv Distribütörleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

1953 yılında Nazilli-Aydın’da doğdu. 1974 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi’nden Makine-Uçak Mühendisi olarak mezun olmuş ve aynı üniversiteden 1976 yılında Yüksek Mühendis ünvanını almıştır. Daha sonra 1978-1980 yılları arasında ABD’ye giderek doktora çalışması yapmıştır. 1980-1985 yılları arasında yurtdışında ve 1985-1988 yıllarında Türkiye’de özel sektörde profesyonel iş yaşamını sürdürmüştür. 1988-1991 yılları arasında Başbakanlık’ta çalışmış ve 1991-1992 yılları arasında Başbakanlık Müsteşar Yardımcılığı yapmıştır. Aynı yıllarda Sümerbank Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkan Vekilliği yapmıştır. 1992 yılından 2000 Eylül ayına kadar Varan Turizm Genel Müdürü ve UYTAD Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmış ve Ekim 2000’den itibaren Renault MAİS Genel Müdürlüğü görevini sürdürmektedir. Aynı zamanda Mart 2008’den beri Otomotiv Distribütörleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı’dır.

N. Erdem Koçak

Türk Henkel Yürütme Kurulu Başkanı

1960 yılında Gaziantep’te doğdu. Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü’nde lisans, Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümü’nde yüksek lisans ve INSEAD’da Uluslararası Üst Düzey Yönetici Programı’nı tamamlamıştır. Yüksek Lisans eğitimini tamamladıktan sonra kısa bir süre Boğaziçi Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak çalışmış ve iş hayatına Türk Henkel’de başlamıştır. Bir kaç yıl pazarlama ve satış bölümlerinde çalışmasının haricinde genellikle finans bölümlerinde görev yapan Koçak 2008 yılında Türk Henkel’de 25. yılını tamamlamıştır. Koçak, 2004 yılından bu yana Yürütme Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Alpaslan Korkmaz

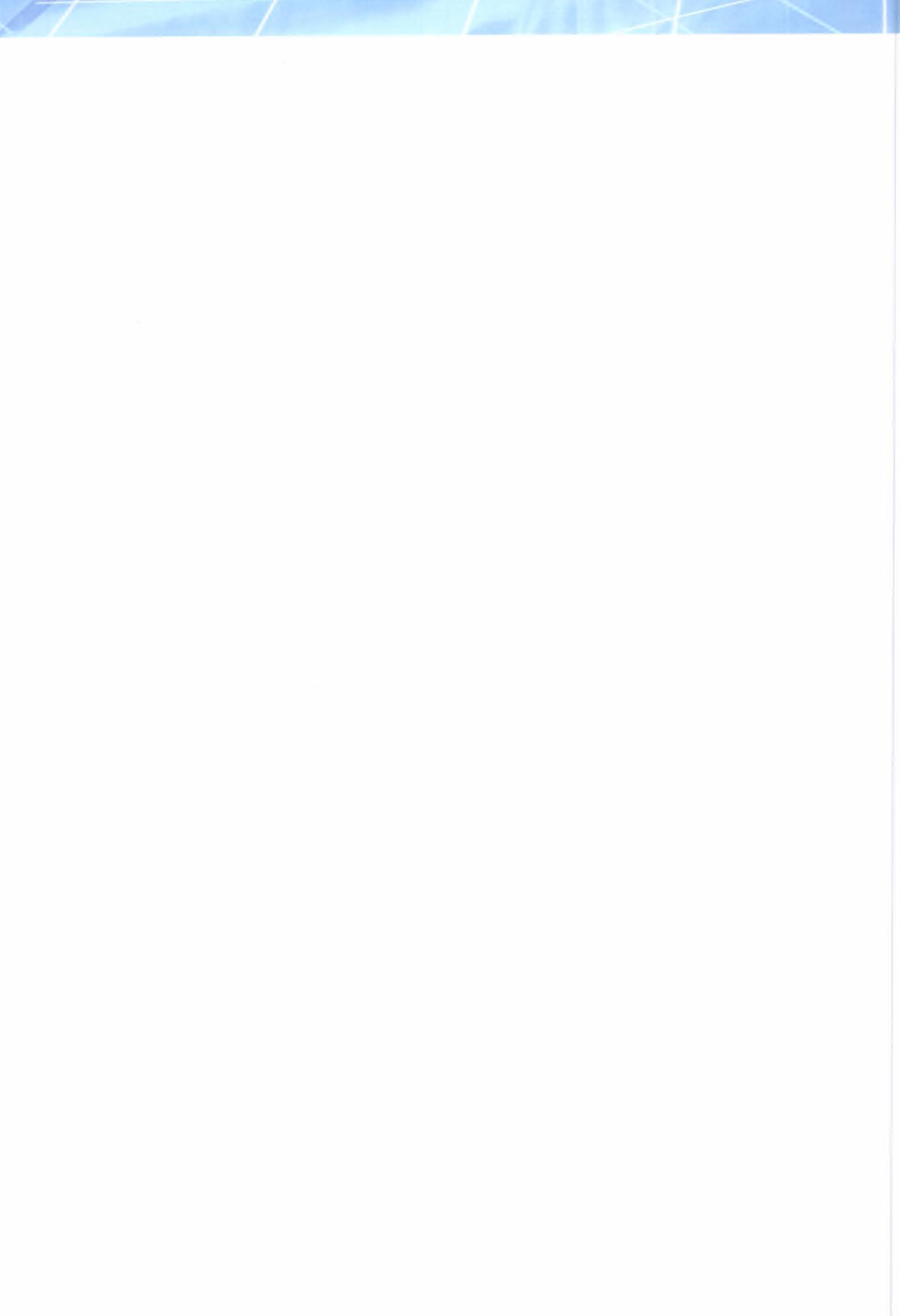
Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Başkanı

1970 yılında Neuchâtel’de doğdu. Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Başkanlığı görevini 2006 yılının Ekim ayından beri sürdürmektedir. Bu görevinden önce Korkmaz, 2002 ve 2006 yılları arasında Neuchâtel Kantonu Yatırım Promosyon Ajansı’nda direktörlük görevini yerine getirmiş olup, eş zamanlı olarak, Batı İsviçre Ekonomik Kalkınma Ajansında Direktör Yardımcılığı görevinde de bulunmuştur. Kariyerine, 1994 yılında Zürih’te havacılık sektöründe finans müdür yardımcısı olarak başlamıştır. 1997 ile 2002 arasında ise uluslararası bir danışmanlık şirketinde genel müdürlük görevini yerine getirmiştir. Şu an Neuchâtel Üniversitesi’nde “Doğrudan Yabancı Yatırımlar Stratejileriyle” ile ilgili doktora çalışmasını tamamlamakta olan Korkmaz, aynı üniversitede uluslararası işletme dalında "kültürler arası müzakere" konusunda öğretim üyesidir. Korkmaz 5 lisan bilmektedir.

Metin Münir

Milliyet Gazetesi Köşe Yazarı

1944 yılında Kıbrıs'ta doğdu. İngiliz Lisesi'ni bitirdikten sonra Ankara'da Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldu. Çalışma hayatına Turkish Daily News'da başladı. BBC, London Times, Financial Times ve Sunday Times'ın Türkiye temsilciliğini yaptı. Güneş Gazetesi Genel Yayın Yönetmenliği görevini yürüttü. Yeni Yüzyıl, Sabah ve Vatan'da Gazetelerinde çalıştı. Şu anda Milliyet Gazetesi'nde köşe yazarlığı yapmaktadır. Basılmış iki kitabı bulunan Metin Münir, evli ve dört çocuk babasıdır.



Tahir Uysal

Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED) Yönetim Kurulu Başkanı

Bugün önemli bir krizin ortasındayız, dünya bir krize girdi ve Türkiye bundan etkilendi. Konuşmalarımız içerisinde, sadece krizin içerisinde olup bugünde kalınmamasını arzu ediyorum, çünkü bu iki gün boyunca bu konu yeterince tartışıldı, irdelendi, talepler ve istekler ortaya kondu. Doğal olarak bugüne değineceğiz ama bunu yaparken bir yandan da orta vadeyi ve hatta uzun vadeyi de ele almamızın hepimiz açısından yararlı olacağını düşünüyorum. Kriz, V şeklinde mi olacak, U şeklinde mi olacak, uzun mu sürecek, kısa mı sürecek tartışmalarına girebiliriz ama kriz bir süre sonra bir şekilde sona erecek ve Türkiye bir yere varacak, Türkiye'nin hedefleri var. Bu nedenle, bence konuya bu şekilde bakmalıyız. Türkiye bugünlerde nereye gitmek istiyor? Önümüzdeki fırsatlar, şanslar nedir? Bunları en iyi nasıl kullanabiliriz?

Bugünlerde de bahsettiğimiz ve bir anlamda da değer verdiğimiz 2001 krizi, Türkiye için gerçekten de çok öğretici bir krizdi, Türkiye artık yolun sonuna gelmişti ve bir çıkış yolu için gerekenleri yapması gerekiyordu. Finansal açıdan tartışmasız daha iyi bir yere geldi ama bunu yaparken bu süreç içerisinde bir yandan da verimlilik artışlarını çok iyi kullandı ve o sayede krizden başarıyla çıkabildi. Bunu takip eden yıllar içerisinde, dünya da iyi bir ortamdıydı. Türkiye'deki mali istikrar ve bunun arkasından gelen siyasi istikrar, dünyadaki konjonktür içinde paranın bulunabilmesi sonucunda Türkiye önemli bir şekilde büyüme eğrisini yakalayabildi. Buna bir dördüncüsünü de ben her zaman ekliyorum; Türkiye'nin Avrupa Birliği konusundaki kararlılığı da ayrıca bu anlamda son derece önemliydi.

Buradan yola çıkarak 2002-2005 arasında son derece sıhhatli bir büyüme olduğunu gözlüyoruz. Biraz durağanlaşmakla birlikte, 2005 ve 2006'da da büyüme var ancak özellikle 2007'nin ikinci çeyreğinden bugüne kadar büyümedeki düşüşü gözlemleyebiliyoruz. Dolayısıyla konuşmalarımız içerisinde, 2007'deki eğrinin sadece bu krize mi bağlı olduğunu yoksa büyümede zaten bir yavaşlama olup olmadığını da ele almalıyız, çünkü bu ikisi farklı şeyler. Birinde dünyadan etkilenme var, diğeri kendi içimizdeki belki makro reformları yaptıktan sonra mikro reformlar aşamasında yapılması gerekenleri hakkıyla yerine getirebildik mi hususunu içeriyor. Ama Türkiye ekonomisi, neresinden bakarsanız bakın, 2001'den çok farklı bir yerde. Kaba rakamlarla, 2001'de 200 milyar dolar olan ekonomi, 2007 verileriyle 660 milyar dolara çıkmış vaziyette. 2008'de sanırım onun üzerine bir büyüme yaşanacak, 800'lü rakamlardan bahsediyoruz. Onun için de dolar kurunun her zaman çok büyük bir önemi var.

Olmak istenilen yer ise, Türkiye'de hep bahsedilen 2023 hedefi olarak dünyanın 10 büyük ekonomisi içerisinde olmaktır. Bu da bir yandan bakınca gerçekçi gözüküyor. Buradan oraya nasıl gidebiliriz? Türkiye Avrupa'nın yatırım üssü nasıl olabilir? Bu konuları değerlendirmeliyiz. Konuya belki şu açıdan yaklaşmak lazım. Evet, Türkiye büyüdü, yalnız bir yandan da 50 milyar dolar civarında

önemli bir cari açık sorumuz var. Bu sene içerisinde, bunun 15 milyar dolar kadarı doğrudan yabancı yatırımlarla karşılanacak ama 35 milyar dolarını finanse etmek zorundayız. Gelecek seneye baktığımızda, dünyanın bu konjonktürü içerisinde, herhalde daha az yabancı yatırım öngörmek olasıdır. YASED olarak biz de 10-15 milyar dolar çerçevesinde bir yatırım öngörüyoruz. Petrol fiyatlarının düşmesi, ithalat ve ihracattaki durum nedeniyle cari açıklar da bir taraftan azalacak, dolayısıyla cari açığın finanse edilmesi gereken boyut azalıyor ama hâlâ önemli bir boyutu var. Bu açıdan baktığımızda, büyüme için gereken, büyümeyi tetikleyen unsurlardan bir tanesi de, yabancı sermaye akışının girişini temin etmek ki bu sayede Türkiye hedeflediği %7 büyümeyi sağlayabilin. Sayın Korkmaz da sanırım bunu irdeleyecektir. Özellikle son 4-5 sene içerisindeki yatırımcıların %76'sı Avrupa ülkelerinden geliyor. Bu nedenle, Avrupa ülkeleri şu ana kadar Türkiye açısından çok önemli oldu. Sadece Avrupa ile mi kalmalıyız yoksa ileriye dönük olarak Avrupa'ya başka ülkelerle çeşitlendirebilir miyiz?

Bize Türkiye'ye olan ilgiyi, bu ortaya koyduğum sorularla Türkiye'ye ilgi gösteren ülkeleri, Avrupa'da Türkiye'ye olan ilginin özellikle bu kriz ortamında devam edip edemeyeceğini, edecekse en başta bugünü, orta ve uzun vadeyi nasıl gördüğünü anlatması için sözü Sayın Korkmaz'a devrediyorum.

Alpaslan Korkmaz

Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Başkanı

Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Başbakanlığa bağlı bir ajans. İki sene önce kurulmuştur, dolayısıyla yeni faaliyet gösteriyoruz ancak stratejik yaklaşımımızı paylaşmak istiyorum. Sayın Uysal'ın bahsettiği, soru olarak belirttiği noktalara cevap vermek ve Türkiye'ye olan talebin devamı konusuna değinmek istiyorum.

Ajansımız iki sene önce kurulduğunda, global bir yaklaşım sergileme ihtiyacı duyduk. Dolayısıyla olayı teşhis etmek zorundaydık ve teşhisimizi üç sütun üzerine kurduk. Bu teşhis dinamiktir, hiçbir şekilde durması söz konusu değil, sürekli değerlendiriyoruz ve yeniliyoruz. Ben burada sadece yabancı yatırımlardan değil genel olarak yatırımlardan bahsetmek istiyorum. Zaten Türk Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, sadece doğrudan yabancı yatırımcılar için kurulmuş bir ajans değil. 2003 senesi itibarıyla, konulan bir kanunla Türkiye'de artık herkese, yani uluslararası yatırımcıya da ulusal yatırımcıya da eşit şekilde davranılıyor.

Buna göre, bu sütunlardan birincisi, yatırımların oluşması için global şartların yerinde olup olmadığının değerlendirilmesidir. Bir yatırımın gerçekleştirilebilmesi için birtakım şartların oluşması lazım. Global şartlar dediğimiz bu şartların içinde makro düzeyde siyasi dengeler, hukuksal altyapı, teşvikler vs. de yer alıyor.

İkinci konu, eğitim ve bunun piyasaya uyumudur. Eğitim çok önemli; zira siz dünyanın en iyi yatırımcılarını çekebilirsiniz ya da en iyi yatırımlarını yapmaya aday olabilirsiniz. Fakat sizin yapmanız gereken yatırımla bağdaşan insan kaynaklarını burada bulamazsanız, bir

problem yaşarsınız. Bir örnek vereceğim: Yedi ay önce Çin'deydim; Pekin'de İngilizce konuşan bir bilgisayar mühendisinin aylık maliyeti 2000 dolar. Burası dünyanın en ucuz ülkesi: Çin. 1,5 milyar Çinli var ama İngilizce konuşan bilgisayar mühendisi yok. Dolayısıyla, eğitim piyasaya uygun olmadığı takdirde, insan kaynağınız çok geniş olsa bile bir sorun yaşayabilirsiniz. Burada sadece akademik eğitimden değil aynı zamanda teknik eğitimden de bahsediyorum.

Bizim yaklaşımımıza göre, üçüncü sütun, değer zinciri. Sizin de ifade ettiğiniz gibi, bu günlerde bir değer zinciri yaratmak zorundayız. Benim makro yaklaşımım, aslında birçok sorunuza yanıt veriyor. Bizim bir cari açığımız söz konusu. Ajans olarak, değer zincirinin hangi kalemlerini şu anda ithal ettiğimizi, bunları dünyada kimin nerede ürettiğini analiz ettik ve noktasal atış yaptık. Bu analiz sektörel bazda da yapılabilir ama henüz bunu yapmadık. Değer zincirinin analizi aslında aynı zamanda kümeleşme anlayışını da ortaya çıkarıyor. Ne kadar güçlü bir kümeleşme anlayışı olursa, yerli veya yabancı bir yatırımcının herhangi bir şarttan dolayı bu dokudan çıkıp başka bir dokuya gitmesi zorlaşır. Çünkü doku sağlamdır, tedarik zinciri sağlamdır. Dolayısıyla yatırımcı bu dokuda rahattır, belki birkaç parametre bozulabilir ama siz onları tedavi edersiniz ve yatırımcıyı kaçırmazsınız.

Ajans olarak bu üç sütun babından bir analiz yaptık ve bu analiz doğrultusunda stratejik eksenler belirledik. İki sene önce böyle bir ajans yoktu, biz kurulduk ve var gücümüzle çalışmaya devam ediyoruz. Türkiye'nin yatırım çekme kabiliyeti, şu son 5-6 yıl içinde – son 5 senede 60 milyar dolar yabancı yatırımcı çektik – kat kat arttı. Öyle ki bu süre zarfında son elli senenin toplamından daha fazla doğrudan yabancı yatırımcı çektik. Bunun da %76'sı AB'den gelmiştir. Hiçbir idareci tabii ki tek bir piyasaya bağlı olmak istemez, bunun stratejik önemini her manada düşünür. İlk yaptığımız iş, Türkiye'ye şu anda doğrudan yatırım ihraç eden ülkeleri tespit etmektir. İkinci olarak da 1,5 sene içerisinde diğer hangi ülkelerin doğrudan yatırım verebileceğini analiz ettik ve hemen dünyada bir temsilciler ağı kurduk. Şu anda ABD, Kanada, İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya'da temsilcilerimiz var, Ocak ayı itibariyle İspanya'da bir temsilcimiz çalışmaya başlayacak. Ondan sonra Rusya, Kazakistan, İsrail, Körfez ülkeleri; biraz daha doğuda Çin, Hindistan ve Japonya'da temsilciler ağı kurduk. Bunların %90'ı buldukları ülkenin vatandaşları. Hepsi özel sektörden gelme ve çoğu, bu işin profesyoneli. Ülkemizin ekonomik dokusunu tanıtip, noktasal atış yaparak netice elde edebilecek arkadaşlar. Onların görevi tanıtım değil; sistematik temas, ikna ve yatırımcıyı Türkiye'ye çekmek.

Kurulduğumuz dönemde, finansal kriz bu şekilde gündemde değildi ama işin doğası olarak bir piyasa dağıtımı, risk dağıtımı yapmak durumundaydık. AB tabii ki önemli; ama mutlak manada Avrupa'dan gelen yatırım miktarını yükseltirken izafi manada da tüm yatırımlar içindeki oranının bir şekilde azalmasını hedefledik. Farklı yerlere de yönelmemiz gerektiğini o zaman düşünmüştük; nitekim bu düşünce bu günlerde çok daha önem kazandı. AB'nin Türkiye'ye bu kadar çok yatırım

yapmasının nedeni de, her zaman söylediğim gibi, ekonomik Avrupa Birliği'nin Türkiye'yi AB tablosunun içine zaten almış olmasıdır. Bunu Avrupalılara, özellikle de Fransızlara da söylüyorum: “Siz ne söylerseniz söyleyin, rakamlar zaten kendiliğinden konuşuyor,” diyorum.

Biz hangi faktörlerle bu yatırımları çektik?

1. Son 5-6 sene içinde yapılan ve devam etmesi gereken yapısal reform süreci.

2. Avrupa Birliği hedefi. Bu, yatırımcılara bir vizyon veriyor çünkü yatırımcılar bize hep AB hedefimizin devam edip etmediğini soruyorlar. Dolayısıyla hedefimiz aslında AB ve bu reformlar süreç için çok önemli. Ama AB içinde olmamamız, şu anda bizim için engel değil. Biz hep şu mesajı veriyoruz: “Gelişmekte olan ülke” (emerging country) motorunu, “AB'ye doğru giden” (EU converging country) bir ülkenin karoserinin içine yerleştirdik. Gelişmekte olan pek çok ülke var, AB'ye yönelmiş bazı ülkeler de var ama bu iki kriteri birleştiren tek ülke Türkiye'dir.

Özetlemek gerekirse, Türkiye doğrudan yabancı yatırımı konusunda çok büyük bir ivme kazandı, lig atladı. Bunların devam etmesi için, bizim iç derslerimizi çalışmamız lazım. Global şartlara doğrudan müdahalemiz söz konusu değil. Bunları bir şekilde biz de yaşayacağız ama buna karşı nasıl bir strateji geliştirebiliriz konusuna belki ikinci turda biraz değinebilirim.

Tahir Uysal

İzinizle ben sizinle biraz daha devam etmek istiyorum, çünkü devam ettikçe ilginç şeyler çıkacağını biliyorum. Bir hafta önce Ankara'da beraberdik. Bizi davet ettiniz, teşekkür ederiz. Geniş katılımlı bir Danışma Kurulunuz var, biz de oradaydık, bizleri de dinlediniz. Oradaki sunumda geçen önemli noktalardan biri de, herkesin merak ettiği, hangi yatırımcıları çekmeyi başardığınızı. Hangi yatırımcıları hangi alanda çektiğinizden bahsederseniz, tartışma açısından değerli olacaktır diye düşünüyorum.

Alpaslan Korkmaz

Ben yurtdışında doğdum ve büyüdüm, aynı görevi orada icra ediyordum. İki sene önce ajans kurulduğunda buraya geldim. Bunu her tarafta söylüyorum, çünkü bu benim için bir onur. Ben Ay Yıldızımı seviyorum, Türkiye'yi sevdiğim için de Türkiye'ye geldim, Sayın Başbakanımız da bizi bu görevi verdiler ve biz bir ajans kurduk. İki sene önce yalnızdım, sonra bir takım kurduk. Şu anda çok değerli bir takımım var, bu takımın üçte biri benim gibi yurtdışından gelen Türklerden oluştu. Şu anda Japonya'dan, Tayvan'dan, Kazakistan'dan, tabii Avrupa'nın pek çok ülkesinden ve Amerika'dan arkadaşlar var takımımda. Bu arkadaşların hepsi Türk; Türkiye'yi seven, Türkiye için hizmet etmek isteyen, çok donanımlı, çok iyi üniversitelerden mezun arkadaşlar. Bunu arkadaşlarıma da söylüyorum, bugün sizlerle de paylaşmak istiyorum: Bu, bir iş değil, bir misyon. Bunu seversiniz, tutkuyla yaparsınız ya da yapmazsınız; o kadar basit.

Dolayısıyla donanım şart ama yanında bu tutku da olmalı. Bu yüzden 720 arkadaş içinden önce 30 kişiyi bizzat kendim teker teker seçtim. Şimdi bir ikinci hamle daha yaptık ve aşağı yukarı 60 kişilik bir takım olduk.

Şu anda bu takımla, Başbakanlık adına, Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı olarak Türkçe başta olmak üzere 11 lisanda faaliyet gösteriyoruz. Buraya gelmeden önce kaç tane yatırıma müdahil olmuşuz, kaç yatırımcının işini çözmüşüz diye baktım ve bunların %62'sini yerli yatırımcıların teşkil ettiğini gördüm. 977 yatırımcıyla doğrudan muhatap olmuşuz, bazılarına noktasal atış yapmışız, bazılarına da daha geniş çapta destek vermişiz.

Çalışma sistemimize bir CRM (Customer Relationship Management) sistemi getirdim. Benim için her yatırımcı, bir müşteri, dolayısıyla biz onlara hizmet götürmek zorundayız. Bir yatırımcıya hizmet götürüyorsanız, bunu da bir şekilde ölçebilmeniz gerekir. Bu yüzden, bu Müşteri İdari Sistemi'ni koyduk. Bu sistemde yapılan bütün işlemler elektronik ortamda yazılıyor. Dolayısıyla ben dünyanın neresinde olursam olayım, web ortamından buna intikal ediyorum ve orada bizim yatırımcılarımızın hangi aşamada olduğunu, nerede takıldığını, hangi sürecin ne kadar sürdüğünü istatistiksel olarak en azından takip edebiliyorum.

Ne kadar yatırıma vesile olduğumuz konusunda net rakamlar vermek zor. Yatırımcı zaten buradaydı, takılıştı, biz gittik yardımcı olduk, bir şekilde süreci hızlandırdık, dolayısıyla o yatırımlar şu anda bir biçimde seyrediyor. Bunları biz rakamlarımıza koymadık ama geçen hafta bir hesap yaptık ve bu hesabı, Danışma Kurulumuzda ilk sefer alenen açıkladık. İki sene önce kurulmuş olmamıza rağmen, bu süre zarfında müdahale ettiğimiz yatırımlarda – buna A'dan Z'ye müdahale diyeyim – ve Türkiye'de gerçekleşmiş yani Türkiye kararı alınmış, başlamış olan yatırımların toplam yatırım tutarı 2 milyar 200 milyon YTL civarında. Bizim yaptığımız hesaplara göre toplamda 3250 kişilik doğrudan istihdama tekabül eden yatırımlara arkadaşlarımızla beraber biz doğrudan müdahil olmuşuz. Biraz önce de ifade ettiğim gibi, doğrudan müdahil olmadığımız, noktasal atış yaptığımız, halihazırda devam eden yatırımlar var, biz onları bu rakamların içinde saymıyoruz.

Geçenlerde de anons ettik; Manisa'da yaklaşık 6 hafta önce. Hindistan'dan tarım makineleri üretimi için 100 milyon dolarlık bir yatırım getirdik. Biz 1,5 sene önce ağıımızı Hindistan'a kurmuştuk; Hindistan'daki temsilcimiz TATA'nın eski Yönetim Kurulu Üyesi'dir. Kendisi aynı zamanda, ismini zikretmeyeyim, Güney Amerika'nın önemli ülkelerinden birinin Başbakanı'nın Hindistan ilişkileri danışmanıdır. Hintlidir. özel sektörden gelmez ve bizim Hindistan'daki sistematik temaslarımızı kuran şahıstır. Bu şahsın yaptığı temasların neticesinde, TAFE isimli yatırımcı Manisa'ya geldi ve 100 milyon dolarlık yatırımını yaptı, bunun arkası gelecek. İki hafta önce Sayın Başbakanımızla yine Hindistan'daydık, orada bazı yatırımcılarla görüştük. Şimdi bir yatırımcı daha tarım teknolojileri sektöründe, ya Adana ya da başka bir ilimizde 50 milyon dolarlık yatırım yapmak üzere.

Tabii körfez bölgesi de çok önemli. Körfez kaynaklı yatırımların yapısı biraz farklı ama bölgedeki sermaye birikimi de yadsınamaz bir gerçek, dolayısıyla bizim bunu göz ardı etmemiz söz konusu değil. Biz, Körfez'de 1,5 yıl önce temsilciliklerimizi kurduk. Türkiye'yi anlatıyoruz ve bir şekilde yatırımcıları yavaş yavaş Türkiye'ye çektik. Körfez sermayesinin yapısı biraz farklı demiştik, bunu şöyle açıklayabiliriz: Körfez yatırımcıları ağırlıklı sermayedardır, tarım teknolojisi üreticisi değil de sermayedardır; siz orası için proje üretmek durumundasınız. Bu nedenle, ajansın bünyesinde paralel olarak proje üretim takımı kurduk. Özellikle, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu ve Doğu Anadolu bölgelerimizde, tarıma yönelik projeler hazırlıyoruz. çünkü Körfez sermayedarları, biraz daha konservatif, biraz daha ağır, biraz daha işini hazırlamanız gereken sermayedarlardır.

Takip edilmesi gereken başka ilginç ülkeler de var. Örneğin Norveç, ilk anda aklımıza gelmeyen bir ülke ama 1971'de oluşturduğu bir petrol fonu vardır. Şu anda bu petrol fonu aşağı yukarı 400 milyar dolara tekabül ediyor ve kendisine yatırım çözümleri arıyor.

Dünyada hedeflediğimiz yatırımların ana özellikleri şunlardır:

1. Katma değeri yüksek,
2. Tedarik zincirimize doğrudan etkili olabilecek, yani ithalatımızı azaltabilecek, hatta tedarik zincirinin üst kademelerine bizi götürebilecek,
3. Kısa vadede istihdam sağlayan yatırımlar - biliyorsunuz, Keynes'in deyişiyle "In the long run we are all dead" yani "uzun vadede bir gün hepimiz öleceğiz" bu nedenle kısa vadeyi de düşünmek durumundayız-

Bunları yaparken ülke seçimleri de önemli, zaten biraz önce bunları belirttim. Şu anda Norveç'e çok daha fazla yoğunlaştık. Kazakistan'da noktasal atış yapıyoruz çünkü bankacılık sektörü zor durumda olmasına rağmen, orada büyük sermaye sahipleri var ve onlar Türkiye'de çıkış yolu arayabilirler. Bu sermayedarlardan, reel sektöre girmek istediklerini, finansal konularla ilgilenmediklerini duyuyoruz. Finansal yatırımlar zaten bizim işimiz değil, biz doğrudan yatırımla ilgileniyoruz, bu yüzden proje üretmeye çalışıyoruz.

Şu anda ajans olarak bir web platformu hazırlıyoruz. Buradaki hedefimiz, ajans olarak ulaşma şansı bulamadığımız, Türkiye'nin her tarafından proje sahipleridir. Biraz önce burada işadamlarımızla sohbet ederken, bir yatırımları olduğundan ve sermaye aradıklarından bahsettiler. Biz şöyle bir web portalı hedefliyoruz: Sektörlere ayıracağız ve dünyanın her bir tarafından bir yatırımcı Türkiye'ye ilgi duyduğu zaman, önce bizim web sayfamızdaki Yatırımcı Buluşturma Platformu'na girecek. Bu platformda bulunan Türkiye'deki proje sahipleri, bazı standartları yerine getirmek şartıyla o platformda kendilerini dünyaya tanıtabilecekler. Biz dünyada tanıtım faaliyetleri gerçekleştiriyoruz, bütün tanıtım faaliyetleri de bir noktaya, yani 11 lisanda hazırladığımız web sayfamıza odaklanıyor; Japoncası da, Korecesi de, Çincesi de, Arapçası da, ve tabii ki Almanca,

Fransızca, İspanyolca, İtalyanca, İngilizce, Rusça ve Türkçe versiyonları da var. Web sayfamız çok geniş kapsamlıdır, ziyaret etmenizi tavsiye ederim. Ancak bu platformu temelde İngilizce yapıyoruz çünkü “bizim yatırımcımız da ev ödevlerini yapsın” diyoruz, çünkü yabancı yatırımcıyla karşı karşıya geldiklerinde ortak bir lisan bulmak zorunda kalacaklar. Bu platformda proje sahibi, “Tarım sektöründeyim; hayvancılığın şu birimindeyim; şöyle bir arazim var; partner, ortak, distribütör vs. arıyorum,” diyebilecek. Sanal bir ortamda müteşebbisleri buluşturacağız. İl il geziyoruz ama 60 kişilik küçük bir takımız. Hedefimiz, bu elektronik ortamda yatırımcıyla proje sahiplerini buluşturaktır. Bu sayede, süreçler daha hızlanacak ve Türkiye’de birçok proje sahibi de sermayeyle buluşma imkânı bulacaktır.

Tabir Uysal

2001’e dönersek, bu yedi yıl içerisindeki önemli süreçlerden bir tanesi de, Türkiye’nin yatırım ortamını iyileştirme yönünde önemli çalışmalar yapmış olmasıdır. Bu çalışmalar kapsamında kurulan Kurul ve Konsey çok önemli işler yaptı. Örneğin bir Kızılcahamam projesi yaptı. Aslında Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı kurma fikri de o dönemde konuşulan bir konuydu. TOBB, TÜSİAD’la beraber YASED’in de ortak olduğu bir süreçti. Biz de buna dahildik ve şimdi memnuniyetle görüyoruz ki ajans ortaya çıkmış ve 2 milyar YTL gibi bir rakama ulaşmış vaziyette. Siz aktarmadınız ama ben aktarayım; bunu yurtdışındaki örneklere göre çok daha az sayıda insanla yapıyorsunuz ve bu çok önemli.

Süreç içerisinde, hep üzerinde durduğumuz ve üzerinde çalışıldıktan sonra nihayet ortaya çıkan, Türkiye için ileriye dönük olarak çok önem arz eden konulardan bir tanesi de Ar-Ge faaliyetleri. Bu sene bunun kanunu çıktı; bu da Kızılcamam süreci içerisinde ele alınmış konulardan biriydi. Kanun çıktıktan sonra, sayıları giderek artan birçok firma bu konuda önemli çalışmalar içerisinde ya da çalışmak istiyor. Ancak daha kanun çıkmadan bile, sanırım bugünü görüp ve Türkiye’ye de inanıp burada yatırım yapma kararı alan bir şirket var: Nortel Netaş. Sanıyorum Müjdat Bey, bu konuda kişisel kredisini ortaya koydu, sağ olsun. Nortel Netaş içerisinde Nortel’i Türkiye’de bu anlamda yatırım yapması konusunda ikna etti.

Müjdat Bey, isterseniz ben şimdi sözü size vereyim. Bu konuda çok önemli bir örnek oluşturuyorsunuz. Daha sonra belki konuşmanız içerisinde, Türkiye’de bu konunun ne büyüklükte ele alınabileceğini, sizin çalışmanız gibi başka kimler olduğunu, neler yapılabileceğini, Türkiye için ne anlam ifade ettiğini irdelersiniz.

C. Müjdat Altay

Nortel-Netaş Genel Müdürü

Öncelikle, 7. Sanayi Kongresi’nde en son panelin, Kriz İçinde Türkiye ya da içinde kriz lafı olan bir oturum yerine Avrupa’nın Yatırım Üssü Türkiye olması beni çok mutlu etti. İSO Başkanı Sayın Tanıl Küçük’e bunun için de çok teşekkür ederim. Çünkü Kongre’nin, birtakım ataklarla, sanayimize ve Türkiye’ye güzel şeyler getirecek birtakım güzel dileklerle bitmesi açısından bu oturum çok önemli. Gerçekten de çok değerli katılımcılar var. Alparslan Bey, zaten enerjisiyle işi gayet güzel götürüyor; ondan sonra konuşmak zor ama ben dilim döndüğünce fikirlerimi dile getirmeye çalışacağım.

Öncelikle, Avrupa’nın değil, dünyanın yatırım üssü Türkiye olabilir. Bunun için birkaç tane önemli nokta var. Türkiye, çok eski yıllarda İpek Yolu üzerindeydi, daha sonra köprü ülke dedik ve bugün de köprü ülke olma özelliğini devam ettiriyor. Nasıl bir köprü? Doğu’nun enerji kaynaklarını Akdeniz’e veya Avrupa’ya aktarmak, karayolu üzerinde Çin ile Avrupa arasındaki ticareti taşımak açısından çok iyi bir köprü. Benim alanımda yani telekomünikasyon sektöründe bant genişlikleri çok önemli olmaya başladı; bant genişlikleri artık uydularla sağlanamayacak kadar üst seviyelere çıktı. Bu değerdeki bant genişliklerini, bundan sonra ancak fiber dediğimiz yüksek kapasiteli kablolarla taşıyabiliriz, bunun için de yine Türkiye bir köprü görevi görüyor. O nedenle Türkiye, bir cazibe merkezi olma niteliğini hakikaten koruyor.

Türkiye’nin her şeyden önce gelen, daha önemli bir değeri var: genç kaynak. Şu anda Türkiye’de 25 yaşın altındaki nüfus, aşağı yukarı Türkiye’nin %45’i ve bu nüfus gerçekten çok dinamik, ileriye doğru atak yapmak üzere hazır bekleyen gençlerden oluşuyor. Üniversite sınavları sonuçlarına baktığımız zaman, ilk 5–10 bin gencimizin mühendislik dallarını seçtiğini görüyoruz. Avrupa ve Amerika’da top talent dediğimiz, çok daha iyi eğitim alan, daha iyi noktalara gitmek isteyen gençler ise ekonomi veya hukuku seçiyorlar. Mühendislik hakikaten çok önemli bir değer, çünkü dünya her gün daha da hızlanan teknolojik bir gelişmenin içinde. Artık 10–15 senelik mühendisler, geleneksel teknolojileri bilir durumda, gençler ise daha hızlı bir şekilde yeni teknolojilerle geliyorlar. Çocuklarımız, 10–12 yaşında bilgisayar tamir etmeye başlıyorlar ve artık biz onlardan öğreniyoruz. Bizden önceki nesillerde hep anneler, babalar öğretirdi ama artık çocuklarımız bize bilgisayar öğretmeye başladı.

Türkiye’nin, köprü olmanın dışında böyle bir avantajı, yani müthiş bir insan kaynağı var. Bu kaynağın, bir teşvike, bir desteğe ihtiyacı vardı. Hükümetimizin yaptığı güzel yatırımlar oldu. Bunlardan bir tanesi, Yatırım Danışma Konseyi. 2004 yılından itibaren çalışmaya başladı, dünyadaki CEO’lar toplandı, onlar belirli fikirleri ortaya koydular. Buna paralel olarak, 59. ve 60. hükümetlerin programları ve 9. Yedi Yıllık Kalkınma Planı, bilgi ve iletişim teknolojilerin yaygınlaştırılması, Ar-Ge ve inovasyonun stratejik itici güç olması ve üniversite-sanayi işbirliği üzerine yoğunlaştı.

Biz de 2004 yılında, bu akımı, Türkiye'nin teknolojiye olan yaklaşımını görerek Nortel'in bir Ar-Ge üssünü Türkiye'ye getirebilir miyiz, bu konuda neler yapabiliriz diye ekip olarak çalışmaya başladık. Aslında Nortel-Netaş'ın bir araştırma-geliştirme geçmişi var. 1973 yılından itibaren Ar-Ge faaliyetlerine devamlı kaynak ayırdık. 2004 yılında da 200 kişilik bir Ar-Ge nüfusumuzla 10 milyon dolar civarında bir yazılım ihracatı yapıyorduk. Hükümetimizin bu konuda ki kararlılığını gördük ve 2004 yılından itibaren Nortel'in en üst düzeyde yetkililerini bu Yatırım Danışma Konseyi'ne getirdik, onları da ikna ederek bu yatırımı başlattık. Şu anda Netaş'ta 1.000 civarında Ar-Ge mühendisi var, onlar şu anda Nortel'in tüm üçüncü nesil yerleşik yazılım tasarımlarını yapıyorlar. Evlerimizde kullandığımız telefonlar, ikinci nesil telefonlar; Türkiye'de ikinci nesil bir ağ var. Bu da, mobil haberleşmede olduğu gibi üçüncü nesile geçecek. Biz şu anda dünyadaki tüm Nortel müşterileri için üçüncü nesil tasarımları Türkiye'den yapıyoruz. Buna paralel olarak, yazılım ihracatımız da 70 milyon dolarlar seviyesine geldi. Belki bu rakam size küçük gelebilir ama 2003 yılında tüm Türkiye'nin yazılım ihracatı 70 milyon dolardı, bugün tek başına Netaş'ın yazılım ihracatı o kadar.

Peki, burada hiç mi sıkıntıyla karşılaşmadık? Epey bir sıkıntıyla karşılaştık. Alpaslan Bey, çok iyi bahsettiler; eğitim çok önemli. Biraz önce söylediğim gibi, Türkiye'de pırıl pırıl gençler var ama eğer siz bir küresel yatırım, küresel Ar-Ge kuruyorsanız, İngilizce çok önemli. 100 mühendisten ancak 20'si gereken standartta İngilizce biliyor. Çalışmasını çok istediğimiz pırıl pırıl mühendisler geldi fakat lisan yetersizliği nedeniyle onları alamadık.

İkinci sıkıntımız da, Türkiye'de bir elin parmakları kadar Ar-Ge üssü var ve bu firmaların çalıştırdıkları mühendis sayısı firma başına 2004'te 300 – 500'dü. Bugün bu rakam 700 – 800'e ulaştı. O nedenle, piyasadan yeni bir mühendis talep ettiğiniz zaman, maalesef tecrübeli bir Ar-Ge mühendisi bulamıyorsunuz. Bulduğunuz Ar-Ge mühendisi de, Türkiye'ye katkı sağlayan bir başka endüstride çalışıyor, oraya da zarar vermek istemiyorsunuz. Bu nedenlerle, biz kendi Ar-Ge mühendisimizi kendimiz yetiştirmeyi seçtik. Nortel'den de bununla ilgili yatırım onaylarını aldık ve çok yüklü bir yatırım yaptık. Sadece 2007 yılında, mühendislerimize 140.000 saat eğitim verdik. Kolay değil, çünkü aşağı yukarı 200 kişiden 1.000 kişiye 36 ay gibi kısa bir sürede çıktık. Biz bu büyümeyi yaparken de hem Avrupa'da hem de Kuzey Amerika'da birçok Ar-Ge merkezi kapatıldı. Oradaki 20–25 senelik tecrübesi olan mühendislerin işlerini, biz, yeni mezun mühendislerimize verdik, çok da başarılı oldular. Bu emeklerimizin de sonucunu aldık. 2008 yılının Nisan ayında, yazılım ve donanım alanında, Nortel'in en büyük dört laboratuvarından biri haline geldik. Bundan sonra da bu yolda devam edeceğiz.

Tahir Uysal

Benim için bu, inanılmaz bir başarı hikayesi ve eminim ki arkası gelecek. Burada boyutları çizmemiz gerekirse, örneğin ilaç sektörü, her yıl 1 milyar dolar seviyesindeki bir Ar-Ge faaliyetinin Türkiye'de yapılabileceğini düşünüyor. Yine aynı şekilde otomotivde de çok ilginç boyutlar var ve bunları topladığınız zaman Türkiye Ar-Ge konusu nedeniyle milyarlarca dolar yatırımı çekebilecek durumda.

Burada milyarların dışındaki daha ilginç boyut, Alpaslan Bey de bahsetti, Türkiye geldiği yer itibariyle, artık çok ucuz işgücünün olduğu bir yer değil; çok pahalı değiliz ama çok da ucuz değiliz. Onun için, katma değere giderek daha fazla önem vermemiz gerekiyor. Ar-Ge konusu, katma değer yaratılması, know-how'ın ortaya konması, know-how birikiminin Türkiye'de yaratılması ve burada kalması, inanılmaz değerli unsurlar.

Buradan yola çıkarak otomotivde durumun nasıl gözüktüğüne -Ar-Ge anlamında değil- bakabiliriz. Rakamları ben vermek istemiyorum ama zannediyorum otomotive bugünlerde döneminin en sıkıntılı günlerini yaşıyor. Türkiye'deki sıkıntı aslında şu anda Avrupa'daki daralmanın de çok ötesinde. Avrupa otomotiv sektöründe daha az daralırken -sanırım sene başından bugüne kadar %14 daraldı- Türkiye'nin neden daha fazla daraldığı konusuna değinebilirsiniz. Bugünün sorunları ve çözümlerine mutlaka değinelim ama ileriye dönük olarak, sektörün, yatırım anlamında Avrupa'nın, belki de Müjdat Bey'in dediği gibi dünyanın yatırım üslerinden biri olması anlamında eksiklerimize de değinelim. Bir sorum belki irdelendi ama altını tekrar çizmek istiyorum. İşgücünün eğitimi konusunda önemli bir husus, iki panelistimiz tarafından dile getirildi: İngilizce eğitim. Aslında İngilizce eğitim konusu, çeşitli forumlarda ortaya çıkıyor ve sadece beyaz yakalılar için değil mavi yakalılar için de bir gereksinim, çünkü fabrikada çalışan bir işçinin de elkitabını okuması, ona göre takip etmesi gerekiyor. O anlamda, aslında bütün çalışanların İngilizce eğitimine çok erken yaşta başlaması gerektiği konusunda sanırım hemfikiriz. Bu da, hep dile getirdiğimiz ve hükümetimizin ele almasını beklediğimiz konulardan bir tanesi.

M. İbrahim Aybar

Otomotiv Distribütörleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Piyasada küçülme olunca, Türkiye'deki finansal çalkantılar konuşulunca son zamanlarda üzüntüyle gördük ki tüm ekranlarda, arkadaki bantta otomotiv görüntüleri gösterilme eğilimi baş gösterdi. Finansal çalkantı ya da kriz olduğu zaman, neden akla ilk önce otomotivin geldiği, bizim kafamızda hep soru işaretidir. Ama ne yazık ki algılama böyle. Bir kere bunun düzelmesi gerektiğini düşünüyorum çünkü az önce sizin gayet güzel ifade ettiği gibi, katma değeri yüksek ürünlere, üretimlere yatırım yapmamız gerekiyor ve burada otomotiv sektörünün çok büyük önemi var. Ama otomotiv sektörü de öyle bir sektör ki, ürettiği ürün, sadece bir maliyeti, bir parasal büyüklüğü ifade etmiyor. Ben profesyonel hayatımda bunu çok net olarak yaşıyorum; otomotiv ürünü aslında duygulara, ruhlara hitap ediyor.

Herkesin peşinde koştuğu pazar payının ötesinde, gönül payına çok daha hassas. Bunun altını özellikle çizmek istiyorum. Onun için, moraller çok önemli. Moraller yerindeyse, psikolojik ortam olumluysa, bizim işimiz bitiyor. İnsanlar cebindeki parayı harcayıp yerine tekrar koyabileceğine dair bir ümide sahipse bizim otomobilimiz satılıyor ama bu ümit yoksa bizim otomobilimiz satılmıyor.

Bunun için, çalkantı, kriz, daralma vs olumsuzluk konuşulduğunda hemen otomotiv sektörünün çok hızlı bir reaksiyon gösterdiğini görüyoruz. Kasım 2008 sonuçları dün netleşti ve durum iç açıcı değil tabii ki. Geçen yılın Kasım ayı sonuçlarına göre, toplam %58,6'lık bir küçülme yaşadık. Bunun önümüzdeki günlerde, yani içinde bulunduğumuz Aralık ayında -ki sektörümüzün en önemli ayıdır, en önemli çeyreği de yılın son çeyreğidir- o son çeyreğin ne yazık ki iki ayını kaybettik. Ama Aralık ayı, şimdi çok önemli. Ne yapabiliriz, önümüze nasıl bir tablo çıkar, çok da net göremiyoruz açıkçası ama bir daralma olacağı kesin, bu öyle hemen geçecek bir durum değil.

Şu an itibariyle, kümülatif bazda baktığımızda, henüz geçen yıla oranla o kadar fazla bir küçülmemiz yok, toplam küçülme %8,5 civarında. Binek otomobilde bu oran %6 civarında, hafif ticari araçlarda %13 civarında. Hafif ticari aracın daha fazla daralmış olması, ekonomimizdeki daralmayı da aslında ifade ediyor, onun için oraya çok daha fazla önem vermek lazım.

Gerçek bu ama bir yandan da otomotiv işinin bugünün işi olmadığını kabul etmemiz lazım. Bu bir teselli. Otomotiv işi, özellikle Türkiye'de yarınlara, uzun yılların işi, çünkü Türkiye'de büyük bir potansiyelin olduğunu biliyoruz. İstatistikler gösteriyor ki, Türkiye'de 1.000 kişiye sadece 92 tane otomobil düşüyor. Ama bugün entegre olma vizyonunu koyduğumuz AB'de, oranlar çok yüksek. Tüm yeni katılan EFTA ülkeleri de dahil, oran 400-470 arasında. AB'de özellikle gelişmiş olan ülkeler kategorisinde, bu oran 600'ler civarında. Dolayısıyla Türkiye'de daha alınacak çok mesafe olduğu kesin, yatırımların önü açık, pazarın önü açık ve ihracat potansiyeli keza çok geniş. Nitekim artık Türkiye otomotiv sektöründe çok önemli bir başarıyı daha elde etti. Aslında Gümrük Birliği'ne girdiğimiz 1995 yılından başlayarak baktığımız zaman, Türkiye 2003 yılına kadar doğru dürüst dış ticaret fazlası vermesi bir yana ciddi bir dış ticaret açığının da merkezi durumundaydı. 1996-2000 yılları arasında, Türkiye'de otomotivden kaynaklı toplam dış ticaret açığı, 13,7 milyar dolardı. 2001'den itibaren, Türkiye'de bir toparlanma başladı, çünkü iç pazar 2001'de çökünce (%70 düştü) bunun dış pazarlarla desteklenmesi gerekiyordu. Bu nedenle otomotiv tamamen dış pazara yöneldi ve bu sayede 2001-2006 döneminde Türkiye'de ilk defa 2,5 milyar dolarlık bir fazla verildi. Artık geldiğimiz nokta öyle güçlü bir nokta oldu ki, 2007 yılında toplam otomotivde tüm bitmiş otomobil ithali, tüm ara mamul ithali, tüm hammadde ithali, her türlü know-how ithali dahil Türkiye 3,5 milyar dolar ihracat fazlası verdi. Bu yıl, ilk on ayda çok daha güzel bir netice var: şu anda 5,5 milyar doları yakaladık. Ama tabii bu

on aylık netice, önümüzdeki iki ay eklenince bu böyle olmayacak fakat Türkiye, bu yıl otomotivde 6 milyar dolara yakın ihracatı başarmış olacak.

Peki, bu nasıl oldu? Birincisi, Türkiye'nin coğrafi konumundan kaynaklanan avantajının, global markalarca çok daha iyi ortaya konmasından da kaynaklandı. İkincisi, Türkiye'deki insan gücünün çok hızlı adapte olduğu ortaya çıktı. Türkiye'de otomotiv sektöründe yatırım yapan tüm global markaların söylediği bir şey var: "Türkiye'de ürettiğimiz araçları, dünyanın her yerinden çok daha kaliteli üretiyoruz." Hangi markaya bakarsanız bakın, Türkiye'de üretilen ürün, bir başka ülkede üretilen aynı üründen çok daha kaliteli ve ben bunu büyük bir gururla söylüyorum.

Bununla ilgili bir anekdotum var, özellikle Alpaslan Bey, duyunca çok mutlu olacak. Geçen yıl ekim ayıydı, güney Amerika'da bir ülkeye bir toplantı için gitmiştim. Konumuz yine otomotivdi. Türkiye'ye benzer büyüklükte bir ülkedeydi. Toplantı sonunda bizi, o ülkenin otomotiv pazarı dedikleri bir yere götürdüler. Burada, 38 değişik dünya markası yan yana bütün ürünlerini sergiliyordu, bir haftada çıkılacak gibi değildi. Kapalı ve açık alanlarıyla çok büyük bir yerdı ve yüzlerce otomobil veya ticari araç vardı. Bunlar içerisinde bir markaya girdik, ben o markanın araçlarına bakarken, oradaki üreticiye en kolay ve çabuk sattığı otomobili sordum. Bana, bizde üretilen bir otomobil gösterdi ama benzeri de bir Güney Amerika ülkesinde üretiliyor. Güney Amerika ülkesinde üretilen otomobil çeşidi mi yoksa bizden giden mi anlamak için özellikle baktım. Bizden gidendi. İçindeki birçok yan sanayi ürününün bizden olduğunu zaten görmüştüm. Neden o otomobil olduğunu sordum. Benzerinin orada olduğunu ama onun hiç arıza yapmadığını insanların öğrendiğini, dolayısıyla çok sattığını söyledi. Daha çok satması için ne istediklerini sordum. "Ülkenizle serbest ticaret anlaşması olsa çok daha fazla satarım çünkü üzerinde %6 ek bir verdi var," dedi. Bunu duyunca, Türkiye'ye dönüşümde Dış Ticaretten Sorumlu Devlet Bakanı Sayın Tüzmen'e bu konuyu hemen ilettim. Geçen yıl sonunda, bir sektör sorunu için bir araya geldiğimizde, Sayın Başbakanımıza da anlattım bu olayı. Bu yıl içerisinde umarım dış ticaret anlaşması yapılmıştır, inşallah daha iyi fiyatlarla orada daha çok satar hale gelmişizdir. Kalite böylesine ortadaysa, Türkiye bu güce erişmişse, bizim birtakım dış yeni pazarları da yakalayabilme gücümüz var demektir; bu konulara dikkat etmemiz lazım.

Netice itibariyle, Türkiye'de çok ciddi bir avantajımız var. Bu avantaj, her şeyden önce dışarıya yoğun ihracat gücünü bize veriyor. Nitekim şu anda 1,5 milyon araç üretebiliyoruz. Bunun yaklaşık 1,3 milyonunu bu sene üretmeye soyunduk; son aylardaki daralmayla bunu tam yakalayamayacağız ama 1,1 milyonu geçeceğiz ve ihraç ettiğimiz sayı da 1 milyona ulaştı. Artık ürettiğimiz %80'ini ihraç ediyoruz. %20'si iç pazarda ama şimdi ihracat yapılabilecek ülkelerde bir çöküntü var. Bu çöküntü, Türkiye'deki kadar olmasa da, ciddi boyutlarda. Bugün bir İspanya'nın %40 düşmesi, bir İtalya'nın %30 düşmesi, önemli bir rakam. Keza İngiltere %23 düştü. Ortalama Avrupa'da daha az ama en çok ihraç ettiğimiz

ülkeler, AB ülkeleri ve toplamın %72'si oraya gidiyor. Bu ülkelerdeki düşüş, dış pazarların bizim ürünlerimizi daha az alması gerekliliğini ortaya koydu. O zaman kapasitemiz boş kalacak. Bunun için, şu anda yapmamız gereken şey ki hâkim olabileceğimiz bir konu, iç pazarı canlandırmak. Bunun için de çok hızlı aksiyoner tedbirlerin gündeme gelmesi gerektiğini bir rapor halinde ilgili makamlara da sunduk ama şu an itibarıyla henüz somut bir gelişme yok. Bunun üzerinde durmak lazım, çünkü iç pazarı canlı tutamazsak, kapasitelerin boş kalması, üretim yapamamak, maalesef vardiya kayıpları ve sosyal açıdan daha olumsuz boyutları gündeme getirebilecek riskli bir durum ortaya çıkacak.

Tabii bunlar geçici, Türkiye özellikle otomotiv sektöründe gücünü biliyor. Biz bu güce inanıyoruz ve toplam 54 marka bugün Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteriyor, bunların ondan fazlası da ülkemizde bizzat yatırım yapmaya başladı ve daha da yoğun olduklarını biliyoruz. Kapasiteler boşuna değil, Türkiye'nin, işçimizin avantajına. Demin söylediğim gibi işe adaptasyon ve kalite avantajımız var; işçimizin işe sadakat boyutu inanılmaz yüksek. Bugün, bütün ölçüler, Türkiye'deki devamlılığın %99,9 mertebesinde olduğunu gösteriyor. İnsanlar işine o kadar bağlı ki bandı terk etmiyorlar ama Avrupa'da %10 oranında fire veriyorlar. Böyle bir avantaj varken bu markalar tabii ki Türkiye'ye gelecekler. Mühim olan bu avantajları kaybetmemek; nitelikli, bağlı, yetişmiş ciddi insan gücünden oluşan bu kadroyu kaybetmemek. Onun için, iç pazarı canlı tutmak mecburiyetindeyiz.

Tahir Uysal

Burada çok önemli bir noktaya değindiniz. Aslında neden otomotiv dediğiniz zaman, bence otomotiv, en önemli sektörlerden bir tanesi değil en başta geleni. O anlamda, televizyon ekranlarına sizin çıkmanızı ben normal karşılıyorum. Üretim bandı, Türkiye'yi en çok etkileyen lokomotif sektörlerden bir tanesisiniz.

Değindiğiniz diğer nokta da ilginç. Üretiminde artık çok fazla robot kullanılıyor ama ona rağmen geldiğiniz yer, işgücü kalitesi, insan ve insanın değeri. Bu anlamda Türkiye, gerçekten çok önemli bir yerde. Bütün yatırımcılar bunu söylüyorlar. Belki işgücü maliyeti anlamında çok ucuz değil ama paket olarak baktığımızda ortaya konulan değer çok çok önemli ve bu açıdan da Türkiye'ye yatırım yapmak herkes tarafından tercih edilirdi hale geliyor.

Dünyaya baktığımızda, Amerika'da Chicago Washington'ın kapisına dayandı, bir destek arayışı içinde. Keza Avrupa'da bu tür arayışlar var. Nitekim bugün Fransa, paketini açıkladı. Paket içerisinde destek gelen birkaç yerden birinin de otomotiv sektörü olduğunu görüyoruz. Otomotiv sektörünü tek başına değil yan sanayi fabrikasıyla birlikte ele aldığımız takdirde, çok önemli bir boyuta erişiyor. Dolayısıyla, dediğiniz gibi teşvik mekanizmaları gerekiyor. Dünyada ekonomik canlanmayı desteklemek için açıklanan bu paketlerin boyutu, 2,7 trilyon doları buluyor. AB, bugünlerde bir paket tartışıyor; 200 milyar euro'ya varacak bir paketi 11-12 Aralık'ta devlet başkanları ve yöneticileri düzeyinde

onaylayıp onaylamayacakları tartışılıyor. Almanya farklı düşünüyor, diğer ülkeler farklı düşünüyorlar ama her halükarda bir paket çıkacak gibi gözüküyor. Ancak Türkiye'de açıklanıp açıklanmayacağından hâlâ emin değiliz, çünkü Sayın Başbakanımız "Zaten açıklıyoruz," dedi ama sanayiciye, yatırımcıya baktığınız takdirde, sanırım şu ana kadar kimse neyin açıklandığını, neyin devreye girdiğini anlamadı.

Şimdi sözü Metin Bey'e vermek istiyorum. Bugünkü yazınızda da otomotiv sektörünü ele aldınız. Sanıyorum sizin de benzer gerekçeleriniz var, otomotiv sektörünü son derece önemli gördüğünüzü düşünüyorum. Gerek otomotiv boyutunda, gerek genel anlamında Türkiye bu sektörü ya da toplam ekonomiyi canlandırmak için neler yapmalı?

Metin Münir

Milliyet Gazetesi Köşe Yazarı

Birkaç hafta önce, Norveç Dışişleri Bakanlığı'nun davetlisi olarak önce Oslo'ya sonra da Kirkenes isimli bir kasabaya gittik. Aslında onlar şehir diyorlar ama 10.000 nüfuslu bir yer. Burası Norveç'in en kuzey yerleşim yeri, bir fiyord üzerine kurulu ve Rusya'ya çok yakın. Huduttan geçen nehirlerin üzerine bazıları Rusya, bazıları Norveç'e ait barajlar filan kurmuşlar. Bizi oraya götürmelerinin nedeni, sanıyorum Norveç'in komşularıyla sorunlarını barış içinde konuşarak hallettiğini göstermek. Biz tabii, dünyanın sorunların barış içinde halledilmediği bir yerinden geliyoruz. Ayrıca Kirkenes de Kars ile kardeş şehir. Norveçliler bütün konuları, yıllar sürse bile, konuşarak hallediyorlar. Kirkenes, Barents Denizi üzerinde ve o denizi Norveç ile Rusya bölüşmüşler. Dünyanın enerji bakımından en verimli yerlerinden bir tanesi. Orada hem Ruslar, hem Norveçliler gaz çıkarıyorlar. Bunun dışında çok zengin balık yatakları var, başka yerlerde tükendiği için bu çok önemli. Morina balığı ve dev yengeçler var. Bunları avlamak için de Rusların trolleri var. Yüzlerce trol oradan çıkıyorlar ve bu karanlık denizlerde balık avlıyorlar. Bizi orada bir tersaneye götürdüler, orada Rus kaptanlarla konuştuk. Kirkenes bir tarafta, diğer tarafta da yine aynı şekilde bir liman kenti olan Murmansk var.

İşin enteresan tarafı, Rus denizciler tuttıkları balıkları Kirkenes'e getiriyorlar ve bu balıklar bütün dünyaya oradan satılıyor. Ayrıca gemilerin tamiratı da oradaki tersanede yapılıyor, Rusya'da yapılmıyor oysa Norveç'teki bir tersanede gemi tamirinin fiyatı, Rusya'dakinin iki misli. Buna rağmen oraya gidiyorlar ve bütün işlerini orada yapıyorlar. Aldığım bilgiye göre, bu Norveç tersanesinin müşterilerinin %95'i Rus tekneleri. Kaptana çok daha ucuz olmasına rağmen neden bunları Rusya'da yapmadıklarını sordum. "Çünkü Rusya'da rüşvet var, rüşvet vermeden sıraya giremiyorsunuz, işler yavaş gidiyor, söz verdikleri zamanda bitirmiyorlar, gemilerin içinden birtakım şeyler çalınıyor," dedi.

Bu olay benim çok dikkatimi çekti ve çok çarpıcı buldum çünkü bana şunu gösterdi: Demek ki aklını kullanan, temiz iş yapan, dürüst bir iş ortamı meydana getiren, değer kazanıyor. Düşündüm ki bu ülkeler için de durum

aslında pek farklı değil. Rus gemileri Norveç'e gidiyor ama Philips de bir yere gideceği zaman ülkeler içinden birini seçiyor, Türkiye'ye geliyor veya gelmiyor. Bu aban esasında Türkiye'deki yatırım ortamının, sayın dostumuzun bütün anlattıklarına rağmen – kendisine büyük bir saygın var – hâlâ ideal olmaktan çok uzak olduğunu gösterdi. Bu, sadece Türkler için değil, herkes için geçerli. Türkiye'de iş yapmak hâlâ çok zor ve çok pahalıdır. Türkiye'de iş dünyası ile dost bir hükümet, bir bürokrasi yoktur; Türkiye aslında otokratik bir ülkedir. Çok büyük yatırım yapacak birisinin, muhakkak gidip hükümetten çok üst düzeyde icazet alması lazım. Aksi takdirde herhangi bir iş yapmak mümkün değil. Türkiye bana Rusya'daki o tersaneyi hatırlattı ve bu acaba neden düzelmiyor diye düşündüm.

Ben gazeteciliğe başlayalı aşağı yukarı 40 sene oldu ve ilk başından beri bu yabancı yatırım sermayelerine büyük bir ilgim vardı. Ben mesleğe yeni başladığım günlerde, Türkiye'de çok az yabancı yatırım yapılıyordu. Bunları resmi gazeteden kesip topluyordum ve büyük bir dikkatle de okuyordum. Üç ay önce çıkan kararnameyle bugünkü arasında liberalleşmeye doğru bir şey görebilir miyim, diye bakıyordum. Yıllar geçti, 1980 geldi ve çok daha değişik bir sistem kuruldu fakat Türkiye'de işler bir türlü açılmadı. Bu son 4-5 sene içerisinde Türkiye'ye gelen bu müthiş yatırımı çok önemsemiyorum çünkü bütün dünyada sermayenin çok ucuz olduğu, yani kredi bulmanın çok kolay olduğu müthiş bir yatırım dönemi vardı, dolayısıyla herkes her yerde yatırım yaptı. Aylık cirosu birkaç yüz bin dolar olan lokantalar zincirleri bile Türkiye'de çok büyük paralara satıldı. Fakat bence bu furyanın sonuna geldik. Zaten o furyada da stoktan satıldı, bankalar satıldı. Korkmaz Bey'in bahsettiği 60 milyar dolarlık yatırımın büyük bölümü bu stoktan yapılmıştır. Bu bir daha tekrarlanmayacak, kapanmıştır. Green field dediğimiz yatırım nerede? Öyle bir şey yok.

İrlanda'ya baktığımız zaman, oradaki bütün yatırım hakikaten has sermaye yatırımdır. O pazarla hiçbir alakası yok. İrlanda'nın ihracatının aşağı yukarı %85'i, yabancı sermaye şirketleri tarafından yapılıyor. Orada bir kuruşluk mal satmayan yüzlerce şirket var. Bizim çekiciliğimiz ise, hâlâ nüfusumuzdan dolayıdır. Türkiye, Avrupa Birliği'ne son katılan bütün ülkelerin nüfusundan neredeyse daha fazla nüfusa sahiptir. Biz, çekici bir ülkeyiz, bu rakamlar herkesi çekiyor. Nüfusun şu kadarının 25 yaşında, her 1.000 kişinin sadece 90'ında araba var, cep telefonunda şu kadar düşük seviyedeyiz gibi rakamlar insanların ağızını sulandırıyor çünkü Avrupa pazarlarında bunların hepsi doyum haline gelmiştir. Türkiye, teorik olarak, kalkınmaya devam edecek, geliri artacak, daha çok araba alacak, daha çok tüketecek konusıyla çekici olmaya devam ediyor. Türkiye bunun dışında çekici olursa, enteresan olabilir. Doğrusu, ben pek olabileceğini göremiyorum.

Bundan aşağı yukarı 7-8 ay önce, bu kriz daha müthiş bir şekilde patlak vermeden, Türkiye'nin en büyük perakendecilerinden oluşan bir grupla birlikte ben de Berlin'e çağırıldım. Onlar kendi aralarında toplanıp konuştular. Nielsen şirketinin o grupla ilgili bir araştırma

yapmış olduğunu öğrendim. Araştırma sonuçlarına göre, orada bulunan işadamlarının %80'i, iyi bir teklif almaları halinde işlerini satmaya hazır. Türklerin kaçmaya çalıştığı bir ülkeye yabancılar neden gelsin?

Ankara'da yabancı sermaye taş devri yaşayan yüzlerce politikacı ve bürokrat var ve dünyada yabancı sermaye çekmek için büyük bir yarış olduğunu anlayamıyorlar. O yarışta, istisnasız bütün ülkeler, yabancı sermaye yatırımı çekmek istiyor ve herkes durumunu en iyi yapmaya çalışıyor. Bunun için, en iyi vergi düzenini oluşturmaya çalışıyor, en iyi arsaları vermeye hazır, vs. Bunlar gizli değil, İrlanda Yatırım Ajansı'nın web sitesine girin, her şey orada var; başka ülkelere, Singapur'a vs. gidin, orada da var. Biz bu teşviklerde diğer ülkelere nazaran o kadar iyi değiliz. Hep pırıl pırıl çocuklardan bahsedilir, 40 senedir bu lafı duyuyorum. Ama bu pırıl pırıl ocuklar, 40 senedir bir türlü İngilizce öğrenemiyorlar. Niye öğrenemiyorlar? Niye biz çocuklarımıza öğretemiyoruz? Yani kalkınmanın sırrı, aslında sır değil; her yerde var, kitaplar yazılmış bu konuda, web siteleri var. Bunu herhangi bir et beyinli okuyup öğrenebilir ve bunu takdir edebilir. Bunu yeniden keşfetmeye gerek yok. Biz bunu niye yapamıyoruz? Çünkü bizde çalışmayan bir siyasi sistem var. Türkiye'nin sorunu, hiçbir zaman ekonomik olmamıştır, siyasi olmuştur. Siyaset, Türkiye'nin başına bir beladır ve Türkiye bu beladan kurtulmadıkça biz daha 100 sene buralarda oturup aynı şeyleri tartışacağız.

Sayın dostumuz Türkiye'ye geldiğinde belki de ilk mülakatı benle yaptı, çok memnun oldum ve çok şaşırdım, çünkü müspet bir şey yapınca çok şaşıyorum. Ayrıca bu kadar deneyimli, genç ve akıllı, ayrıca herhangi bir politikacının akrabası filan da değil. Kaliteli, uluslararası çapta bir insan. Gittim, kendisiyle konuştum. Her zamanki ateşli haliyleydi ama o zaman 25 kilo daha şişmandı, koşturmaktan hepsini vermiş. Bana her şeyi anlattı. Yapmaya çalıştığı şeyleri, İrlanda deneyiminden de, Singapur'dan da, vs. biliyordum. Bu çok çok iyi bir şey olacak, çok önemli bir iş dedim. Uzun uzun yazılar yazdım. Ne oldu? Sonunda hiçbir şey olmadı, çünkü bu ajansın stand alone bir ajans olması lazım. Bu ajans, bir binada olacak; hakikaten beyefendinin bulunduğu gibi kaliteli, rüşvet yemeyen, dürüst, vatanını paradan fazla seven insanlarla dolu olacak ve bütün işleri onlar halledecekler. Yol yapılacaksa onlar yaptıracaklar, arazi verilecekse onlar verecekler. Beyefendi her iki günde bir Başbakan'a koşup, "Allah aşkına, şunu da görün, bunu da görün, bu adam ayağıma çelme takıyor, lütfen halledelim" demeyecek. İrlanda'da bu işi öyle başarmışlar ve zengin olmuşlar. Açlık ve sefaletle eşdeğer bir ülkeydi. Biliyorsunuz, İrlanda'nın dışında İrlanda'da yaşayan daha fazla İrlandalı var. Bugün kriz tabii onları çarptı, ne olacağı belli değil ama çok zenginler.

Dolayısıyla bu deney de, maalesef sayın dostumuzun enerjisi, karizması ve Başbakan ile olan dostluğu sayesinde gidiyor. Halbuki bunun kurumsal olması, Ahmet'e, Mehmet'e bağlı olmaması lazım.

Tahir Uysal

Fikirleriniz için çok teşekkürler, sanırım bu konuda güzel bir tartışma çıkacak ama ona gelmeden Erdem Bey'e sözü vermek istiyorum. Sizin bahsettiğiniz iki boyut vardı. Yatırımcının Türkiye'ye sadece Türkiye pazarı için geldiğini söylediniz. Deneyimlerimizden biliyoruz ki Türkiye pazarı açısından çok önemli ve asıl itici güç o. Türkiye'deki yatırımcı da Türkiye'deki pazara yatırım yaparken aynı şeyi düşünüyor. Fakat bir diğer boyut daha var, o da Türkiye'nin giderek bölgede merkez haline gelmesi. Bunu da pek çok şirketten görmeye başladık. Bu konuda deneyimlerini Erdem Bey'den dinleyelim. Bölge sizin için ne ifade ediyor?

N. Erdem Koçak

Türk Henkel Yürütme Kurulu Başkanı

Önce teşekkür ederim, sonra Metin Bey'den sonra bana söz verdiğiniz için teessüf ederim. Ne söyleyeceğimi şaşırdım. Acemi panelistler, soru ne olursa olsun aynı cevabı vermiş, ben de öyle yapacağım. Aslında gerçekten ilişkili bir şey anlatacağım diye düşünüyorum çünkü gerek Alpaslan Bey'in anlattığı gerekse Müjdat Bey'in bugün ve gelecekle ilgili anlattıkları, benim geçmişle ilgili anlatacaklarımla örtüşüyor.

Ben sizi biraz gerilere, 1950'lere götüreceğim. Sizlere Henkel'in Türkiye'ye geliş öyküsünü kısaca anlatmaya çalışacağım. 1950'lerin başında, sayın başkanların çok iyi bileceği üzere, Alber Bilen, beş kişilik Meclis heyetinin lideri ve Henkel ile iş yapmayı kafasına koyuyor ama Henkel'in de kafasında Türkiye ilgili bir açılımı yok. O zaman Henkel için de yakın Avrupa dışında yatırım yapmak, çok cazip bir durum değil. O zaman internet filan da yok, dolayısıyla ısrarlı yazışmalar sonucunda bizim Almanlar bıkıyorlar herhalde ve "Şunlarla bir konuşalım da bu iş bitsin," diyorlar ve Alber Bey'i görüşmek üzere merkezimizin olduğu Düsseldorf'a davet ediyorlar. Alber Bey o zamanlar tekstil ve deri kimyasalları alanında yatırım yapmak istiyor. Oraya gidiyor ve Türkiye'de o pazarın o günkü durumunu ve o pazarın nasıl gelişeceğini anlatıyor. Gerçekten cansiperane anlatıyor, çünkü Alber Bey Almanca bilmiyor, çok iyi Fransızca biliyor ama bizim Almanlar da çok iyi Fransızca bilmiyor, biraz zor bir müzakere oluyor. Ama verilen yemekleri beğeniyorlar ve altı ay sonra buluşmak istediklerini söylüyorlar. Tam oradan ayrılmadan önce, heyetin lideri Alber Bey'i tutuyor ve "Gelirken bir tercüman getirirseniz, iyi olur, daha rahat iletişim kurarız," diyor. Alber Bey de "Tercümana gerek yok, altı ay sonra geldiğimde sizinle Almanca konuşacağım," diyor. Heyetin Başkanı sadece gülümsüyor. Altı ay geçiyor ve altı ay sonra Alber Bey gidiyor ve bütün müzakereyi Almanca yapıyor. Burada iki şeye referans vermek istiyorum. Bir tanesi, yatırım durup dururken gelmiyor, gidip tırmalamanız, uğraşmanız lazım, Müjdat Bey'in merkeziyle yapmış olduğu gibi, Alpaslan Bey'in dünyanın her tarafıyla yapmış olduğu gibi. Tırmalamadan gelmiyorlar. Bir de bu işi kimlerle yapacaklarına bakıyorlar.

Henkel bir aile firmasıdır. Ben Henkel ofisinden bir telefon aldım. "Henkel ailesinden Doktor Papey iki oğluyla beraber Türkiye'ye geliyor, ilgilenir misiniz?" dediler. "Tabii," dedik. Geldiler, yemek yedik, bol bol da konuştuk. Bir baktım ki Türkiye hakkında acayip çok şey biliyor, benim birçoğunu görmediğim şehirlerle ilgili çok önemli özellikler söylüyor, örneğin Kars peynirinden bahsediyor. Anlıyorum ki, 1955 yılında aile Albet Bey ile konuştuktan sonra, onu görevlendiriyorlar ve "Git bakalım sadece tekstil alanında değil diğer işlerimizde de bir açılım yapabilir miyiz incele. Bakalım bu genç arkadaşın söylediği şeyler doğru mu?" diyorlar. Buradan da bir öğreti almamız gerek diye düşünüyorum: Sadece iyi şeyleri göstermek yetmiyor, yanıtlara da, tehditlere de işaret etmeniz lazım. Hiçbir yatırımcı ne 1950'de kandırılabilirdi ne de bugün öyle. Dolayısıyla gerçekleri ama fırsatları öne çıkaran gerçekleri açıklamak, fırsatların önemini öne çıkaran bir yaklaşım içerisinde olmak lazım. Galiba Batı cephesinde değişen bir şey olmamış. 1950'lerde geçerli olan kurallar, sanıyorum bugün de geçerli. O gün 1955'te Alber Bey'in kendisi için yapmış olduğu şeyi, şimdi Alparslan Bey, iş değil misyon dediği şeyi bu ülke için yapıyor.

Tahir Uysal

Bence Türkiye boyutunu çok güzel ele aldınız. Belki bir de bunu coğrafyaya yayarsanız memnun oluruz. Yani Türkiye nasıl oluyor da coğrafya için önemli bir ülke haline geldi, geliyor, gelmekte? Bu konudaki öngörülerinizi de alabilir miyiz?

Erdem Koçak

Hafife aldığım için değil ama bazen fazla önem atfettiğimizi düşünüyorum. Türkiye'ye stratejik önem yüklüyoruz. Soğuk savaş zamanında jeopolitik önemi var, diyorduk, şimdi enerji koridoru diyoruz. Bunlar, bir ülkenin gelecekle ilgili perspektifini belirleyen, politik ve ekonomik istikrarını belirleyen çok önemli unsurlar ama sadece bunlar yetmiyor. Bunun dışında herkesin vurguladığı diğer önemli şeylerden biri de insan gücü. Metin Bey, İngilizce öğrenemiyorlar diyor ama fena değiller, iyi-kötü öğreniyorlar. Gerçekten önemli bir insan gücümüz var. YASED'deki verilerimiz arasında, birkaç düzineyi bulan üyemiz, mutlaka İstanbul'u bölgesel merkez yapmış durumda. Ortadoğu ile, merkez Asya ile, Kafkasya ile ilgili merkezler var. Niye olmasın diye baktığımızda, hakikaten niye olmasın. Maalesef bizde öyle değil ama mesela Ortadoğu tanımının içine Mısır da giriyor, İsrail de giriyor, İran da giriyor. Ben bu sabah İran'dan geldim. Kahire'de bizim bir işbirliğimizin merkezi var, İran'dan Kahire'ye direkt uçsalar muhtemelen 1,5 saatte filan uçarlar ama öyle uçulamıyor. Kahire'den Dubai'ye gidiyorlar, Dubai de beş saat filan öteki uçağı bekliyorlar, sonra bir üç saat daha uçup Tahran'a geliyorlar. Niye? Çünkü diplomatik ilişkileri kötü. İsrail'i zaten unutun. Böyle bir coğrafyada, bütün toplantıları biz İstanbul'da yapıyoruz. Ben artık etkinlik organizatörü gibi bir şey oldum, çünkü her şeyden önce herkesin çok iyi bağlantıları var. Yemeklerimize bayılıyorlar.

Dolayısıyla İstanbul'un, Türkiye'nin böyle bir bölgesel açılım için bence her şeyi var. Olmazsa olmazı ne? Tabii ki istikrar, uzun dönemli perspektif, reformların hayata geçmesi. Burada olduğumuzda, herhangi bir sorun olduğu zaman hakkımı arayabileceğimi bilmeliyim. Yasal sistemin, haklı olduğum bir sorunum olduğunda benim hakkımı teslim edeceğini bilmeliyim. Bunun gibi onlarca mesele var ama yine de Türkiye'nin artılarının böyle bir bölgesel açılım için yeterince güçlü olduğunu düşünüyorum.

Tahir Uysal

Metin Bey, haklı olarak bazı konuları dile getirdi ama bazı konularda da kendisine katılmadığımı belirtmeliyim. Türkiye'ye daha geniş pencerelerden, belki 10-20 sene olarak bakmak gerektiğini düşünüyorum. 1980'e geri döndüğümüzde, birkaç milyar dolardan bahsettiğimiz bir ithalat-ihracat potansiyelimiz vardı. Türkiye bu yıl içerisinde, krize rağmen, %24 artışla 130 milyar dolara varan bir ihracatı yakalamış vaziyette. Bu da kolay olmuyor; Erdem Bey'in dediği gibi tırmalayarak, çeşitli cephelerde savaşarak elde ediliyor. Bir kere bu başarının altını mutlaka çizmek lazım.

Green field konusundaki eleştirileriniz, hep geliyor, bu konuda haklısınız aslında, görünürde öyle. Ama gerçekte öyle olup olmadığı konusunda ben biraz şüpheliyim. YASED olarak, bir çalışma başlattık ama verilere ulaşmadaki sıkıntıdan dolayı bir verim alamadık. Ama bir örnekten yola çıkmak istiyorum ve bu örnek de tek örnek değil. Bunu geçen hafta Alparslan Bey'e de anlatmıştım. Bosch'u ele alalım; Türkiye'ye ilk geldiklerinde 30 milyon euro'luk bir yatırımla geldiler, bugünkü yatırımlarının değeri, 1 milyar euro. Arada inanılmaz bir fark var. Aradaki fark da, siz buraya geldiğiniz zaman artık bir yerli şirket haline geliyorsunuz ve kayıtlarda hiçbir şekilde yabancı bir şirket olarak gözükmüyorsunuz. 30 milyondan 1 milyara çıkarken de tabii her şey yeni, green field yatırımdı, çünkü fabrikalarını genişlettiler, yeni yatırım yaptılar, yerine göre bazı şirketleri satın aldılar ama yoğun anlamda da bunu yaşadılar. Bu tek örnek değil. Bence giren şirketlerin ne kadarla girdiği çok önemli değil, ondan sonra ne yapacağı konusu daha önemli ve Türkiye bunu temin ediyor.

Türkiye güllük gülistanlık, hiçbir sorun yok da demiyoruz tabii ki, hepimiz çeşitli anlamlarda sorunları dile getiriyoruz ama isterseniz bu ikinci turda bunu ele alalım. Türkiye neleri ele alırsa çok daha yüksek miktarda yerli, yabancı yatırımı çekebilir, ortaya koyabilir ve çok daha önemli bir yere gelebilir? Belki bunu günümüze de bağlamak mümkün çünkü demin de bahsettiğim gibi canlandırma anlamında bir teşvik için 2,7 trilyon dolar harcanmış vaziyette. Türkiye henüz bu konuda ne yapacağını söylemedi ve hepimiz merakla bekliyoruz. Mehmet Bey, çok önemli bir noktaya parmak bastı, o da rekabetçi olmak. Yapılanların hepsini arkasında, rekabetçi olma unsuru mutlaka gerekiyor. Bu anlamda istatistiklere baktığımız zaman ilerlemeler var. Bunlardan birkaçını izninizle aktarmak istiyorum. Dünya Ekonomik Forumu'nun Doing Business raporunda 91. sıradan 59.

sıraya geldik ama orada kaldık. Tabii 59. sıra hiçbir şekilde memnuniyet verici değil. Yurtdışından yatırım çekmek anlamında 100. sıralardaydık. 2006 senesinde önce 17. sıraya geldik, 2007 senesinde de 23. sıraya düştük. 20'ler kademesindeyiz ama daha da yukarı çıkmak istiyoruz. Bu anlamda neler yapılabileceği konusunda sizlerin fikirlerini almak istiyorum.

C. Müjdat Altay

Biraz önce genç nüfustan, bunun bir avantaj olduğundan bahsettik ama genç nüfus eğer doğru kullanılmazsa büyük bir risk getiriyor. 2008 yılında yaklaşık 30 milyon civarında olan 25-54 yaş grubu, 2028-2030 yıllarında 40 milyona çıkıyor yani %30 civarında iş verme gereğinde olduğumuz bir nüfusla karşı karşıya kalıyoruz. 20 yılda 10 milyon kişi, beyaz yaka veya mavi yaka olarak işgücüne katılacak. Eğer biz Türkiye'yi, Avrupa'nın yatırım üssü yapamazsak, hatta konuşmanın başında söylediğim gibi dünyanın bir yatırım üssü yapamazsak, bu 10 milyon kişiye iş sağlamanın kendi değirmenimizin suyuyla olacağını çok sanmıyorum. O nedenle evet, olabilir ve de olması lazım, başka çıkış yolu yok.

Neler yapılması lazım? Birincisi, Batılıların hep söylediği gibi verilen sözlerin yapılması ve yürüyen işlerin de devamı çok önemli. Yıllar yılı Türkiye'ye baktığımız zaman, bir politika geliyor, hükümet politikası olarak devreye giriyor, sonra başka bir hükümet gelip bunların hepsinin yanlış olduğunu, değiştirip daha iyisini yapacaklarını söylüyor ve bu döngüler devam ediyor. Bu çok yanlış. Bazen aynı hükümet içinde bile kararların değiştiğini, yolun değiştiğini görüyoruz. Geçenlerde Amerika'daki seçimlerden önce Amerikalı bir grupla konuşuyorduk. "Seçim ne olur?" diye sorduğum vakit, "Biri gelir ama Amerika'nın temel politikaları devam eder," dedi. Öncelikle Türkiye, temel politikalarını devam ettirmeli. Eğer bu politikaların içinde yabancı sermayeyi, daha doğru deyimle küresel sermayeyi artırmak varsa, bu kesinlikle devam etmeli. Teknoloji üzerine yatırımlar devam edecek ve Türkiye hakikaten teknoloji alanında sınıf atlayacaksa, bu kesinlikle devam etmeli ve bunlara hiçbir şekilde sekte vurulmamalı. Çünkü bu değişen politikalarından hem sanayicinin, hem işadınının hem de Türk ulusunun başı dönüyor. Bu süreç artık oturmalı; kurumsal devlet politikalarının devamlılığıyla, yurtdışındaki firmaların devlete olan güvenini artırabiliriz, güven her şeydir ve güven arttığı zaman da devamı gelir.

M. İbrahim Aybar

Ben burada geleceğimizle ilgili bir mesaj vermek istiyorum. Otomotiv sektörü ağırlıklı ama ilk söyleyeceğim konu aslında genel. Kendi sektörümüzde, Türkiye'ye birçok expatriate [gurbetçi] geliyor. Benim sorumlu olduğum markaya da geliyor. Her yeni gelen üst düzey expatriate'ı bir iki ay sonra karşıma alıp "Bizi nasıl buluyorsun? Bu birkaç aylık izlenimin ne?" diye soruyorum. Önce mükemmel bir tablo çiziyor. Misafirperverliğimize, sıcaklığımıza, samimiyetimize, yardımseverliğimize, rakımıza, balığımıza, Boğazımıza diyecek bir şey yok. "Tamam da sence bizim en büyük eksiklerimiz ne?" diye sorduğumuzda aynayı önümüze koyuyor. "Benim yaşadığım bir şey var, sizde planlama,

aksiyon planı yok. Siz, reaktifsiniz” diyor. Bu beni hem üzüyor hem de farklı zamanlarda hepsinden aldığım bir yorum olduğu için ciddi şekilde endişeye sevk ediyor. Biz plan yapamıyoruz, iş hayatımızı ya da özel hayatımızı pek öyle planla yönlendirmiyoruz. Plan yapamadığımız için organize edemiyoruz, organize edemediğimiz için de koordine edemiyoruz. Dolayısıyla uygulama verimli olmuyor. Bunlar, kelimeler itibariyle Türkçe olmadığı için midir, kendi kültürümüzde bunları ifade etmek gerektiği için midir, bilemiyorum ama burada bir problem var. Dolayısıyla planlı hareket etmek, reaktif değil proaktif olmak yönündeki bu genel tespit, bence son derece önemli.

Sektörümüzde ciddi bir fırsat var. Proaktif olarak iyi planlarsak, önümüzdeki 10 yılı değil hatta 20 yılı büyük avantajlarla yaşamamızı sağlayacak ciddi bir fırsat var. Türkiye’de de artık, bütün dünyada olduğu gibi, fosil kaynaklı yakıtla çalışan otomotiv ürünlerinin yavaş yavaş sonunun geleceğini hissediyoruz. Şu anda petrol üretimleri bütün dünyada artarak devam ediyor tabii ama 2020-2035 yılı gibi bu üretimlerin düşmeye başlayacağını herkes kabul ediyor. Ondan sonra biz, bunu çok yoğun kullanan bir sektör olarak, mutlaka başka alternatiflerle geleceğimize yön vermek zorundayız. Nitekim bizdeki enerji kaynakları olarak farklı alternatifler, artık otomotivde önemli bir araştırma konusu, sonuca da geliniyor. Önümüzdeki iki yıl içinde sıfır karbondioksit emisyonlu araçlar yollarda görülmeye başlayacak; sadece elektrik enerjisiyle çalışanlar ortaya çıkacak; sıkıştırılmış doğalgaz üzerinde çalışma var. Bunun otomotiv ürünlerinin yakıtı olması konusunda bir çalışma bitmek üzere. Bunu çeşitlendirdiğimiz zaman görüyoruz ki, önümüzdeki 2015 yılında dünyada toplam 80-85 milyon gibi bir üretim olacak; şu anki 70-75 milyon arası. Bunun içinde 15-16 milyon adedi de farklı enerji kaynaklarını kullanan otomotiv ürünleri olacak. Bu noktada, artık bir yandan hâlâ daha fazla petrole dayalı otomotiv ürünlerinin ihracı da ortada olduğuna göre, önümüzdeki 20 yılda ciddi kırılımlar olacağı belli. Burada, Türkiye’nin içinde bulunduğu coğrafi avantaj, özellikle gelişen pazarlara olan yakınlığı, sağlamış olduğu kalite avantajıyla, Ar-Ge kanununda bize getirdiği avantajlarla önümüzü iyi planlarsak, bu global markaların, bu yeni enerji kaynaklarıyla yapacakları yeni yatırımlarda çok ciddi bir üs olabiliriz. Halen dünyanın 16., Avrupa’nın 6. büyük otomotiv üssüyüz. Son yaşadığımız günleri yaşamamış olsaydık, bu yılı belki 5. bitirecek, İtalya’yı geçecektik. O kadar da iyi bir hale gelmiştik ama önümüz bence açık, yeter ki bu fırsatları iyi bir planlamayla, organizasyonla, koordinasyonla ve uygulama yöntemleriyle değerlendirebilelim.

N. Erdem Koçak

İbrahim Bey’in bahsettiği otomotiv sektörüyle ilgili duygular hakkında ben de çok kısa bir şey söylemek istiyorum. Almanya’nın II. Dünya Savaşı sonrasında Alman ekonomisini kalkanıdır an efsanevi Maliye Bakanı’nın bir sözü var: “Ekonominin %50’si psikolojidir.” Bence Türkiye’nin psikolojisi de Avrupa Birliği, Avrupa Birliği perspektifi. Türkiye’nin özenle ve şiddetle buna sahip çıkması ve bütün gereklerini

zamanında ve büyük bir hızla yerine getirmesi lazım. Bu olursa, gerisi olur. Yabancı sermaye veya uluslararası sermaye geldi ama green field olmadı diye şikâyet ediyoruz. Bu bana şunu hatırlatıyor: 1983’te liberalizasyon olduğunda ihracat teşvikleri yapıldı, “Ne ihraç edeceğimiz ki, neyin teşviki?” dendi ama bu bize ihracatı öğretti. Bence bu, bugünkü ihracat rakamlarına ulaşmamızın çok önemli nedenlerinden bir tanesidir. 1970’lerin başında rahmetli Vehbi Bey, Murat 124’ü yaptığında, otomotiv sanayi değil montaj sanayi diye eleştiriliyordu. Bence o otomobil, otomotiv sanayini bugüne getiren patikanın ilk adımıydı. Uzun yollar, her zaman küçük adımlarla başlar.

Alpaslan Korkmaz

Ben her şeyden önce iki bilimsel tespit yapmak istiyorum. Çok değerli Metin Bey ile bazen çok değerli sohbetlerimiz oluyor. Bence 40 seneden beri İngilizce’yi öğrenmemiş genç artık genç değil. İkinci bilimsel tespitim de, “Türkiye’ye geldiğinde 25 kilo fazlası vardı,” dedi. Teessüf ederim, sadece 13 kilo fazlam vardı. Ama tabii aslında Metin Bey görevini yaptı, biraz bizi çalkalamaktı onun görevi. Ben bunu böyle algılıyorum.

Yığıdi vurabiliriz ama hakkını yememek lazım diye düşünüyorum. Dünyadaki doğrudan yabancı yatırımlar, 1975’ten 1985’e geçişte dünyada %1000, 1985’ten 1995’e geçişte %300, 1995’ten 2005’e geçtiğinde %50 büyümüş. Biz sadece bu son dalgada sıçrama yapmışız. Peki. %1000 büyürken biz neredeydik? Biz o dönemde dünyada yoktuk, bunu görmemiz lazım. Türkiye, doğrudan yabancı yatırımları çekti, özellikle son senelerde çok daha büyük miktarda çekti. Evet, hepsi greenfield değil, doğrudan yatırım değil. 2006’da dünyada 1,4 trilyon dolar doğrudan yabancı yatırım seyir halindeydi ve %85’i satın alma ve birleşmeden ibaretti. 2007’de bu rakamın aşağı yukarı 1,8 trilyon dolar olduğu belirtiliyor, bunun da %91’i satın alma ve birleşmelerden ibaret olduğunu biliyoruz; yani sade %9’u greenfield yatırımlardan oluşuyor. Biz ajans olarak, proaktif yaklaşımımızla greenfield yatırımları hedefliyoruz. Nitekim son 4-5 ay içerisinde yaptığımız anonslar greenfield yatırımlar, diğerlerini hiç anlatmıyorum bile. Elbette desteğimiz olmuştur ama onları istatistiklerimizin içinde saymıyoruz.

Sayıdığımız istatistiklerde, baktığımız greenfield yatırımlarda. Manisa’da 400 kişi, İzmir’de yine sıfırdan bir yatırımda 400 kişi istihdam ediliyor. Dünyanın en büyük otomotiv tedarikçilerinden biri olan ve 6 milyar dolar yıllık cirosu bulunan Amerikan firması Gates’i ikna ettik, Türkiye’ye, doğrudan üretim yapmaya gelmesini sağladık. Bu iş böyle oluyor. Mesela Kırşehir’de 210 milyon euro’luk bir yatırımdan bahsediyoruz; bu da yenilenebilir enerji yatırımdır. Bu Fransız firmasını ikna ettik, getirdik, tesislerini kurdurduk hatta 6-7 hafta önce Sayın Bakanımız Mehmet Şimşek ile beraber tekrar gittik Fransa’ya ve şirketin CEO’suyla görüştük. Ondan da şu sözü aldım: “Fransa’da da yenilenebilir enerji yatırımı yapıyorum, hatta teşvik var ama illallah. Türkiye’de yenilenebilir enerjinin teşviki yok ama o kadar rahat geliştirdi ki bütçemizi büyüttük 1,5 milyar euro’luk yatırımı Türkiye’ye yapacağız.” Bunlar sıfırdan yatırım ve bunların peşinden gidiyoruz.

Ben profesyonel bir insanım, uluslararası arenada herkes benim özgeçmişimi takip edebilir. Arkadaşlarımızın hepsi profesyoneller ve biz kurumsal bir yaklaşım sergiliyoruz. Beni Türkiye'ye çağıran, bu ülkenin Başbakanıdır. Daha önce kendisini hiç tanıımıyordum. Bir gün telefonum çaldı ve beni çağırdı. Bir brifing verdim ve dört ay sonra kendimi Türkiye'de buldum. Benim hiçbir siyasi geçmişim de yok. Kurumsal bir yapı kuruyoruz, sistematik bir yaklaşım sergiliyoruz.

Ne yapmamız lazım? Burada bahsedilen proaktif yaklaşım ifadesi çok hoşuma gitti. Biz bunu sergilemeye çalışıyoruz. Önsözlerinizin olması lazım ve reaktif yaklaşımın önüne geçmemiz gerek. 10 sene sonra, 20 sene sonra nerede olmak istediğimizin vizyonunu yerleştirmemiz lazım. Biz bunu Sayın Başbakanla sık sık görüşüyoruz. Ben 5 sene İsviçre'de de bakanlarla çalıştım, oranın Ekonomi Bakanı'nın başdanışmanıydım. Bunun ne olduğunu biliyorum. Türkiye'de vizyon sergileyebiliyoruz. Bir şey mantığa dayanıyorsa, sonrasında bunun arkasından gidebiliyoruz, hızlı adım atabiliyoruz. Rekabetçi olmak, en önemli husus bence. Rekabetçiliğimizi muhafaza etmenin ötesinde daha da güçlendirebilmek için ne yapabiliriz? Bunları düşünebilmemiz lazım. Her tarafta söylüyorum, bu hepimizin işi. Bu sadece 30 kişilik bir ajansın işi değil, buradaki değerli katılımcıların da işi. Metin Bey de biraz önce o görevini icra etti. Hepimiz, Türkiye için daha ne yapabiliriz, Türkiye'yi nereye götürebiliriz diye düşünmeliyiz. Birkaç fikir vermek istiyorum. Mesela akıllı tedarik zincirleri düşünebiliriz. Örneğin otomotivde bizim tedarik zincirimiz çok kuvvetli, bunları daha etken kılabilmek için dünyada bazı modeller var. Mesela, elektronik ortamda birbirlerine bağlantılı tedarik zincirleri var. Bu tedarik zincirini çok daha hızlandırabilmek için, dünyayla bağlantısını kurabilmek için bu tarz yaklaşımlar sergileyerek rekabetçiliğimizi bir üst plana çıkarabiliriz.

Uzun lafın kısısı, inanmamız lazım. Her şeyden önce kendimize inanmamız ve güvenmemiz lazım. Eleştirebilmemiz lazım; her şey toz pembe değil, yapacağımız daha çok şey var ama kendimize güvenmezsek bunu karşı tarafa anlatamıyoruz. Karşı tarafa anlatamazsak kimseye anlatamayız, çünkü önce kendimize inanmamız lazım. Bu yüzden benim takımındaki arkadaşların üçte biri, yurtdışında çok iyi kariyer yapmalarına rağmen, ülkemize inandıkları için bu kariyerlerini bırakıp ülkemize geldiler. Biraz idealist olmak lazım, aksi takdirde hiçbir şey yapamıyorsunuz.

Metin Münir

Ben çok kısaca aynı şeyi tekrarlayacağım. Türkiye'nin sorunu, siyasidir, ekonomik değildir ve Türkiye bu siyasi yapıyla hiçbir yere gidemez. Bazı insanlar zengin olabilir, bazı şirketler dünya çapında üretim yapabilir, nüfusumuzun belli bir bölümü çok pahalı çantalar satın alabilir. Bazı ülkeler var, oralara gittiğiniz zaman her tarafta insanlar aşağı yukarı aynı şekilde, aynı evlerde yaşar, büyük gelir farkları, büyük eğitim farkları yoktur. Tabii Norveç, bunun çok uç bir örneğidir. Oraya yeni gittiğim için Norveç diyorum ama başka ülkeler de var.

Norveç'te mesela tren istasyonunda mükemmel Londra aksanıyla konuşan bir biletçi var karşınızda. Şoförler İngilizce biliyor, çünkü ilkokuldan itibaren herkese İngilizce öğretiyorlarmış.

Biraz evvel reaktif olduğunuzu söylediniz. Peki, neden reaktifsiniz? Onun cevabı çok açık aslında. Neden Türkler reaktif, neden Türkler yaratıcı değil, neden ille bir IMF çitasına ihtiyacımız var, neden hiçbir zaman kendi inisiyatifimizle reform yapamıyoruz da dışardan birisinin sopa sallaması lazım? Biz, Asya'dan gelip imparatorluk kurmuş bir ülkenin torunlarıyız. Bütün bunları yapamamızın nedeni, eğitim sistemidir. Eğitim sistemi, et kafalı adam yetiştirmek üzerine kurulmuş. Tartışma yok, çocukların fikirlerine hürmet edilmiyor, çocuklara dayak atılıyor. Neden bu değişmiyor? Geçenlerde okuduğum bir araştırmaya göre, yurtdışında okuyan Türk gençlerinin %85'i Türkiye'ye dönmek istemiyor. Buradakilerin de %85'i gitmek, yurtdışında çalışmak istiyor. Böyle bir ülkede yaşamak hoş mu? Biz çocuklarımıza böyle bir ülke mi yarattık? Neden bu değişmiyor? Benim sorgulamak istediğim konu bu. Eğer Türkiye demokratik bir reform yapmazsa, bu siyasi sistemi değiştiremezse, dünya çapında bir eğitim sistemi kuramazsa, hiçbir şey değişmez.

Tahir Uysal

Konuşmalar sırasında da aslında bahsedilmişti. Yatırım ortamını iyileştirme panellerinden bir tanesinde Sayın Başbakanımızın, CEO'ların, üst düzey yöneticilerin katıldığı ve fikirlerini aktardığı Yatırım Danışma Konseyi'nden bahsedilmişti. Panel başkanı olarak fikirlerimi aktarmamam gerektiğini düşündüğüm için, izninle ben onların fikirlerini aktarmak istiyorum. Bazıları burada dile getirildi ama onları da aktarmakta yarar var. Önümüzdeki sene inşallah 6.sı yapılacak olan bu Konsey ile, Türkiye büyük bir farklılık yaratıyor. Bunu, panele katılanlar, kendileri söylüyorlar. Başka ülkelerde bu tür paneller yapıyorlar fakat birkaç panel sonra bu ölüyor ve bir yere gitmiyor ancak Türkiye kararlılıkla bunu uyguluyor. Orada çok önemli fikirler ortaya çıkıyor ve iyi de bir yansıma olduğunu düşünüyorum.

Kapanış anlamında bunlardan bazılarını aktarmak istiyorum. Bazıları bildiğimiz şeyler ama tekrar olmasında yarar var, çünkü şunun altını çizmek lazım: Türkiye gerçekten ilginç bir ülke, yatırıma gelindi, yatırımda belli bir boyuta ulaşıldı. Metin Bey gibi bazen ben de bunun devamı konusunda endişeler taşıyorum. Bunun için rekabetçi olmak gerekiyor. Rekabetçi olmak için neler yapılmalı? Örneğin altyapı yatırımlarına baktığımız zaman, Türkiye'de hâlâ çok miktarda fiziksel altyapı gereksinimi, yani yol, demiryolu, liman gibi gereksinimler var. Diğeriyse sanal anlamda geniş bantlı internet. Örneğin şu günlerde bile, AB'nin teşvik tartışmalarına baktığımızda, üç tane konu ortaya çıkıyor. Bunlardan biri de internet altyapısına yapılan yatırımların artması gerektiği konusu çünkü ileriye dönük olarak ticareti geliştirebilecek unsurlardan biri. Bu konuda Türkiye'nin de mutlaka bir şey yapması gerekiyor. Diğeriyse, enerji sektörü reformları. Bu alanda önemli adımlar atıldı ama elektrik

konusunda hâlâ büyük sıkıntı içerisindeyiz. Sanayici en ucuz elektriği kullanmıyor. Bu anlamda reformların önünü açacak yatırımların mutlaka gerçekleşmesi gerekiyor. Kriz olması nedeniyle bir darboğaza girmedik ama aslında kriz olmasaydı şu anda bir elektrik sıkıntısı yaşıyor olacaktık. En azından kriz sonrasında doğru düzgün planlayalım ve çıktığımızda yeterli elektrik kapasitemiz olsun. Tabii bunu söylemek kolay ama hepimiz biliyoruz ki elektrik yatırımlarının devreye girmesi o kadar kolay olmayacak. Buradan yola çıkarak da, kriz sonrasında elektrik ile ilgili sıkıntı yaşayacağımızı öngörmemiz lazım.

Eğitim konusu, yine dile gelen konulardan biriydi. Eğitimi, hem mavi yakalılardan, hem beyaz yakalılardan eğitimi olarak ele almak lazım. Bu arada, mavi yakadan başlayarak İngilizce gerekli. Norveç'te herkes konuşuyor dediniz ama korkarım Çin'de herkes İngilizce konuşuyor hale gelecek, çünkü Çin'de okullarda altı yaşından itibaren İngilizce eğitimi verilmeye başlandı. Çinlilerin de bir işi ne kadar kararlılıkla yaptıklarını hepimiz biliyoruz artık. Onun için de ileride önemli bir Çin nüfusunun İngilizce konuşur hale gelmesi hiç hayal gözükmüyor. O zaman niye aynısını biz Türkiye'de uygulamaya geçmiyoruz? Bu konuda dil hassasiyetlerimiz ortaya çıkıyor ama belki bütün bunları bir kenara bırakarak, İngilizcenin bir dünya dili haline geldiğini kabul etmek gerek. İngiltere'ye bir ziyaretimde bir derginin kapağında şu başlığı gördüm: "İngilizce kimin dili?" Sanıyorum bu kadar Çinli İngilizce konuşur hale geldiği zaman, İngilizler bile İngilizcenin kendilerine ait olduğunu söylemekte zorlanacaklar.

Bir diğer önemli konu olan Ar-Ge alanında önemli adımlar atıldığına değindik. Bu konudaki başarılı uygulamaları göreceğimizi ümit ediyorum ama bu bir başlangıç. Bununla ilgili konulardan bir tanesi de fikri sınai mülkiyet hakları konusu. Bu bize, elle tutulmaz, yumuşak konulardan biri gibi geliyor, çünkü dokunamıyoruz ama bunun yansımaları çok önemli YASED olarak geçenlerde bir rapor yayınladık; bu konuda şunu ortaya koyduk: Türkiye'nin patent haklarında dünyadaki skoru 5 üzerinden 4. Fena gözükmüyor aslında çünkü bu iki türlü bir skor. Bir yandan kanunlara bakıyor, bir yandan da uygulamaya bakıyor ve ikisinin ortak değerlendirmesini yapıyor. Kanunlar tarafında Türkiye'de hiçbir sorun yok ama uygulamaya geldiği zaman büyük sorunlar yaşanıyor. 4 skorunu 4,4'e getirdiğiniz zaman, hâlâ Bulgaristan gibi ülkelerin arkasındasınız. Fakat önemli olan, bu çalışmaya göre Türkiye bu %10'luk ilerlemeyi sağladığı zaman, 19 milyar dolar daha fazla sermaye çekebilecek, 150.000 kişiye istihdam sağlayabilecek. Dolayısıyla, aslında Ar-Ge, fikri sınai mülkiyet hakları ve tabii ki onun arkasında gelen kayıt dışı konusu, birbirinin içine geçmiş konular. Kayıt dışı konusunda mutlaka bir şey yapılması gerekiyor ve biliyorum ki gerek TOBB, gerek Sanayi Odası bu konunun hep arkasında duruyor. Ümit ediyorum ki artık sadece söylemde kalmadığını, eyleme de geçtiğini göreceğiz.

Rekabetçi olmaktan bahsettiğimiz zaman, tabii ki istihdam üzerindeki yükler çok önemli. Hep bahsettiğimiz %5'lik indirim inşallah gerçekleşecek ama bu, bir ilk adım. %5 bizi bir yere getirecek ama rakip olarak gördüğümüz

diğer ülkelerle karşılaştırdığımız zaman, istihdam üzerindeki yükler açısından hâlâ onların çok çok üstündeyiz. Dolayısıyla mutlaka bir şeylerin yapılması gerekiyor.

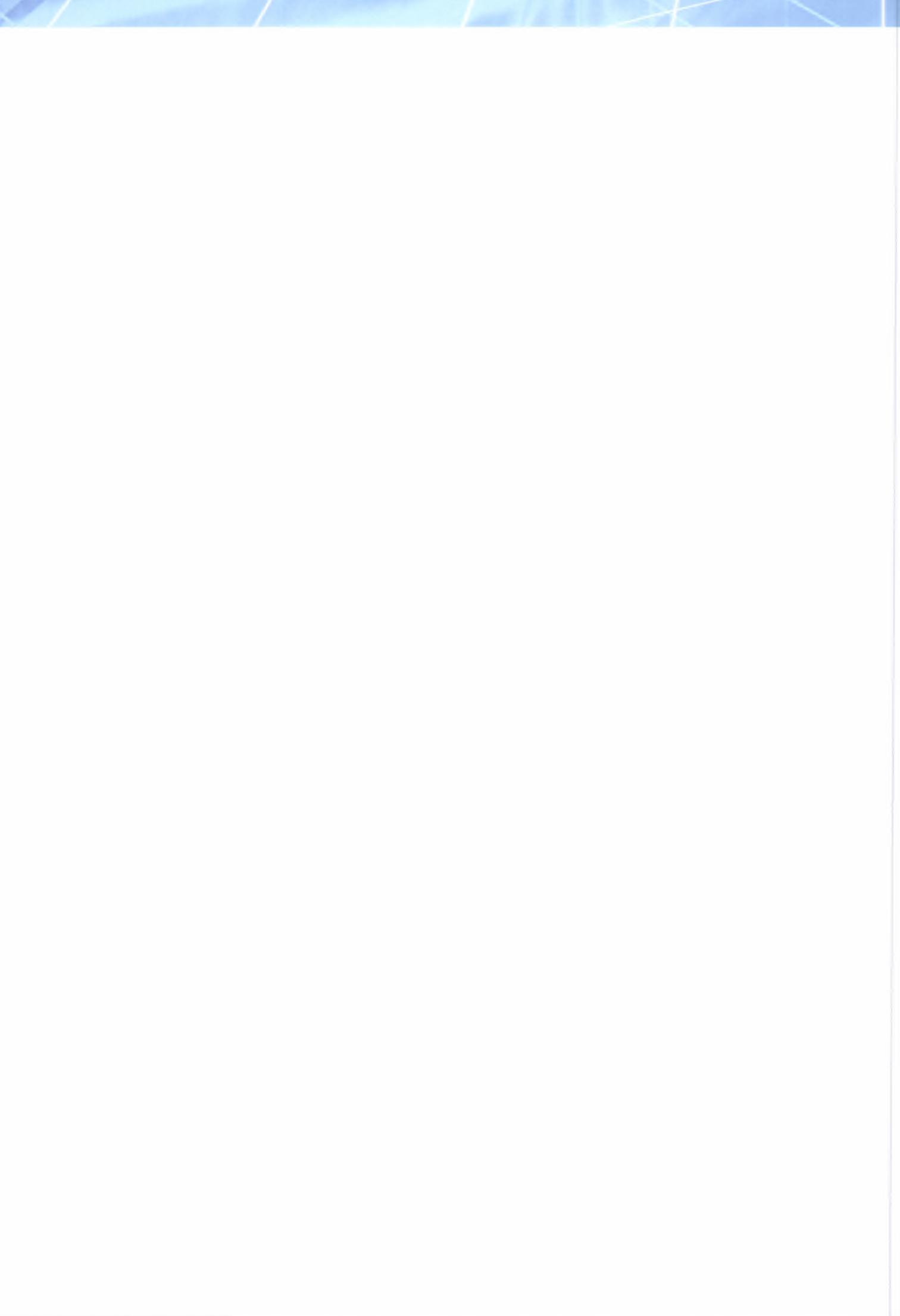
Teşvik politikaları konusunda, sanıyorum Sanayi Bakanımız dünkü konuşmasında dile getirdi, Girişimci Bilgi Sistemi ile önemli bir açık kapatılacak. En azından önümüzü görmek, konuyu değerlendirmek, envanteri çıkarmak konusunda bu çok önemli. Doğru değerlendirildiği takdirde, arkasından bölgesel, sektörel ve proje bazlı teşvikler konusunda yine doğru yöne gideceğimizi düşünüyoruz. Bu konunun da takipçisi olacağız.

Şu günlerde gündemimizde olan, yalnız çalışmada arka planda yürüyen konulardan bir tanesi, yatırım anlamında kamu-özel sektör işbirliği denilen kanun. Daha önce Türkiye birtakım modelleri denedi, bunlar yerine göre başarılı da olmadı ama bu modelin iyi çalışması lazım ki üzerinde bir hayli çaba sarf edildi. İngiltere, bu modeli kullanarak, özellikle köprü, yol, hastane vs. gibi büyük yatırımlarda kamu ile özel sektörü bir araya getirerek, 92 milyar dolar gibi bir stok oluşturdu. Belki aynı şekilde bunun Türkiye'ye getirilmesi, uygulanması lazım. Metin Bey, ileriye dönük olarak sermayenin nasıl çekilebileceğine ilişkin endişeniz vardı. Belki bu onun cevabı olabilir diye düşünüyorum.

Mutlaka iki gün içerisinde bahsedilmiştir ama tekrarlamakta yarar var. Türk Ticaret Kanunu, çok çok önemli, 8 yıldır üzerinde çalışılıyor. Türkiye'ye yeni bir boyut, yeni bir anlayış, şeffaflık ve günümüzün çağdaş uygulamalarıyla eşdeğer uygulamaları getirecek. Bu anlamda da Türk Ticaret Kanunu, Meclis'te yavaş ilerliyor. Bir an önce çıkmasını, arkasından da yönetmelikler yayınlandığı takdirde, Türkiye'nin bu anlamda yeni bir boyut kazanmasını ümit ediyoruz.

Konuşmamda da birkaç kere dile getirdiğim gibi, Türkiye, son 7-8 sene içerisinde yatırım ortamını iyileştirme programı çerçevesinde çok önemli adımlar attı. Bu anlamda YOİKK süreçleri çok önemliydi. Fakat son yıllarda bunun, hız ve ivme kaybettiğini düşünüyoruz. Özellikle de belki 2007'nin ikinci çeyreğinden sonraki büyüme rakamlarında da kendisini gerçekten gösteriyor, çünkü Türkiye, daha önceki yıllarda makro reformlar yaptı fakat dile getirmeye çalıştığım bu mikro reformlar konusunda pek o kadar hareket etmedi, edemedi. Şimdi onun zamanı. Doğru, kriz ortasındayız, hep krizi düşünüyoruz ama başta da söylemeye çalıştığım gibi kriz bir gün bitecek ve sonuna geldiğimiz zaman da buna hazırlıklı olmalıyız çünkü dünyadaki rekabet yine karşımıza çıkacak.

Konuşmalardan anladığım kadarıyla, Türkiye'ye gelen yatırımcı son derece memnun çünkü iyi bir pazar, iyi bir çevresel pazar var. Her şeyden önemlisi de Türkiye'de son derece kaliteli, işine düşkün bir işgücü var. Ondan öte de son derece sağlıklı olan ve her pazara ulaşan, kriz ortamında bile Türkiye'yi büyüten bir sanayicisi, girişimcisi var. Bence bunlarla, Türkiye mutlaka bir yere geyecektir.



KAPANIŞ KONUŞMASI

Sürdürülebilir Rekabet Gücü – Sanayi İçin Uygun Ortam başlıklı 7. Sanayi Kongremizin sonuna gelmiş bulunuyoruz. Birlikte geçirdiğimiz iki gün boyunca sanayi için uygun ortam başlığını, ekonomik ve finansal çevre, fiziki ortam, sosyal çevre, şirket içi ortam, bölgesel ve küresel ortam ve mikro çevre olmak üzere altı farklı alt başlıkta ele aldık. Çok değerli konuşmacılarımızın bu konulardaki deneyim ve görüşlerini dinleme fırsatı bulduk. Kapanış oturumumuzda Avrupa'nın Yatırım Üssü Türkiye başlığına yoğunlaştık. Farklı sektörlerden çok değerli konuşmacılarımızı dinledik. Türkiye için gelecek vizyonumuza yeni boyutlar ekledik.

Yurtdışından iki konuk konuşmacımız, Peter Cornelius ve Mark Blayney, Türkiye'nin ve Türk sanayinin dışarıdan nasıl görüldüğünü daha iyi anlamamızı sağladılar. Ekonomimizin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin düşüncelerimizi netleştirmemize yardımcı oldular.

İlk Sanayi Kongremizi 2002 yılında gerçekleştirmiştik. Takip eden yıllarda kongrelerimizi kesintisiz olarak devam ettirdik. Açılış konuşmamda da ifade ettiğim üzere, 7. Kongremizde, daha önceki altı kongremizden çok farklı bir konjonktürde, küresel kriz koşullarında bir araya geldik. Doğal olarak, 7. Sanayi Kongremize de küresel kriz damgasını vurdu.

2007 yılında ABD'de patlak veren kriz, bir yıl sonra 2008 sonbaharında iyice şiddetlendi, önce Avrupa Birliği'ne oradan da tüm dünyaya sirayet etti. Türkiye'de de krizin etkileri giderek daha fazla hissedilmeye başlandı. Üretim, ihracat ve özellikle istihdam cephesindeki olumsuz gelişmeler maalesef giderek artıyor.

Türkiye'nin krizlere, eskiye göre çok daha dayanıklı olduğunu biliyoruz. Bankacılık sektörümüz geçmişe göre daha sağlam, enflasyonumuz yine geçmişe göre çok daha düşük ve bütçe dengelerimiz de yine geçmişe göre çok daha sağlıklı. Nitekim, bu avantajlarımızı iki konuk konuşmacımız da dile getirdiler. Ancak bu sınırlı sayılabilecek avantajların, karşımızdaki devasa yangınla mücadelede yetersiz kalacağı da aşikâr.

Kriz patlak verdiğinden bu yana, başta ABD olmak üzere tüm ülkeler peş peşe kurtarma paketleri devreye sokmaktalar. Hatta, öyle ki, adeta bu noktada da bir rekabet hattı oluştuğu bile söylenebilir. Tüm ülkeler, en etkili paketi oluşturma ve krizi en az hasarla atlama çabasındalar.

Türkiye ise, maalesef, krizle mücadeleye yönelik önlem paketi konusunda çok yavaş kaldı. Hükümetimizin üzerinde çalıştığı paketi en kısa sürede sonuçlandırmasını ve hayata geçirmesini bekliyoruz.

Paketin netice alıcı ve Türkiye'nin rekabet ettiğimiz ülkelerden geriye düşmesini engelleyici bir paket olacağını da ümit etmek istiyoruz.

Evet, dünya büyük bir ekonomik krizle, büyük bir bunalım ile karşı karşıya. Ama biliyoruz ki tüm büyük bunalımlar gibi bu bunalım da bir gün bitecektir.

Türkiye, önümüzdeki dönemde, elbette ki, krizin getirdiği konjonktürel sorunlarla mücadeleye öncelik verecektir. Ancak unutmamalıyız ki, kriz sonrasında küresel sistemde bazı yenilenmeler, değişiklikler olsa da, özü itibarıyla rekabet yarışı kaldığı yerden devam edecektir.

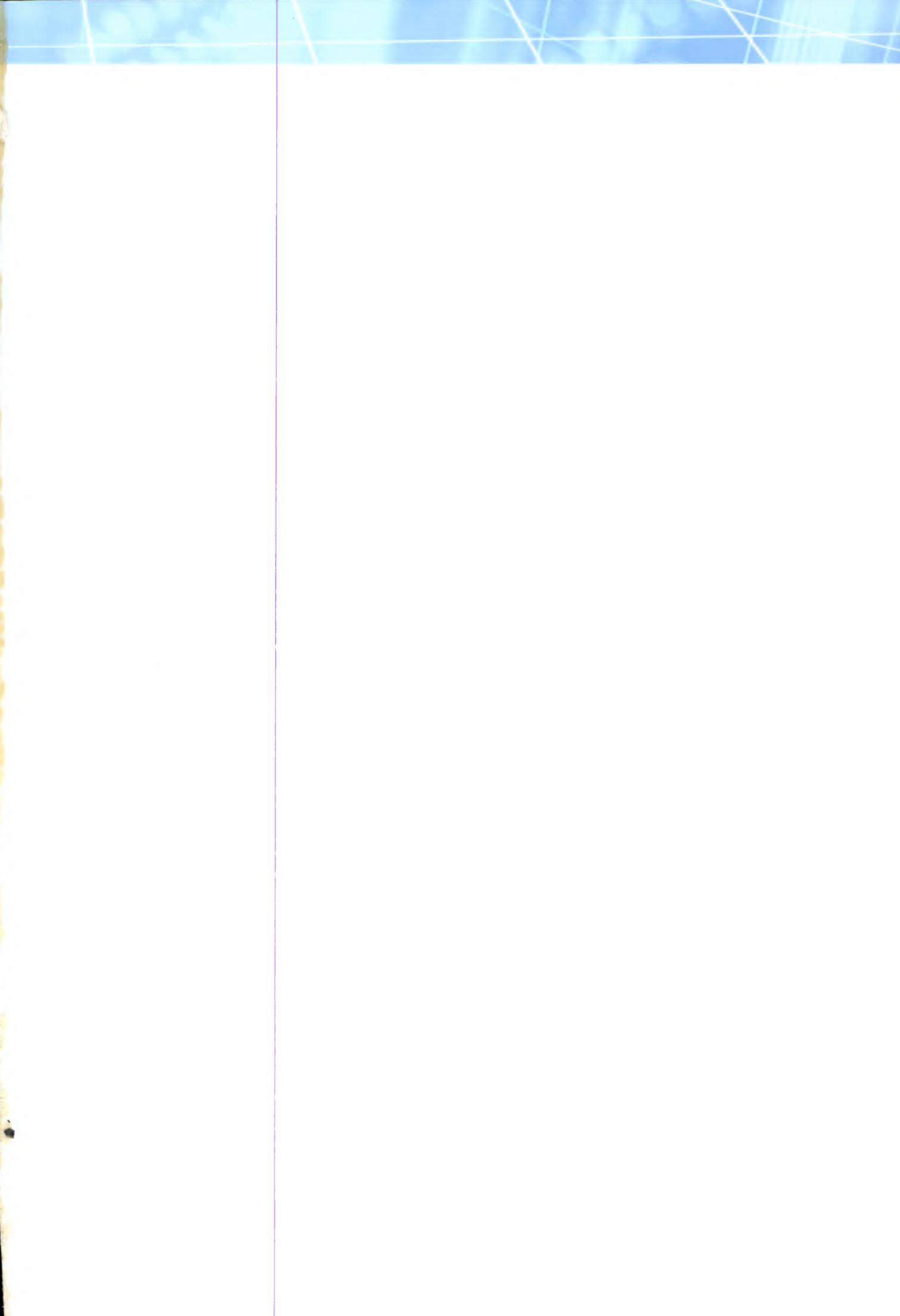
Bu nedenle, krizle mücadelenin yanında, Türkiye'nin bu süreçte bir taraftan da sürdürülebilir rekabet gücü kazanmaya yönelik yapısal değişim odaklı politikalarını hayata geçirmesi gerçekten çok önemlidir.

Bunların başında, Kongremizin neredeyse tüm oturumlarında ve özellikle de son oturumunda gündeme geldiği üzere, eğitim ve insana yatırım gelmektedir. Ar-Ge ve teknoloji geliştirme, inovasyon, tasarım, verimliliği artırma, katma değeri yükseltme, ancak iyi eğitilmiş bir işgücüyle mümkün olabilmektedir.

Bu noktada, Türkiye, özellikle mesleki eğitim de temel değişikliklere gitmek zorundadır. İşsizlik giderek artarken sanayicimiz nitelikli eleman temini konusunda sıkıntı içindedir. Diğer önemli bir boyut ise, üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesidir. Her iki konu da, İstanbul Sanayi Odası'nın gündeminde öncelikle yer almaktadır. Üniversite öğrencilerimizi sanayi ile buluşturmak noktasında önemli adımlar attık. Son olarak, yenibiris.com ile işbirliğiyle meslek lisesi mezunlarımızı sanayicilerimizle buluşturmaya yönelik Özgeçmiş Bankası Projemizi hayata geçirmiş bulunuyoruz.

Evet, zor bir dönemden geçiyoruz. Türkiye'nin rekabet gücüyle ilgili zaten birikmiş sıkıntıları vardı. Küresel kriz, bu sorunları daha da derinleştirdi. Krizi en az hasarla atlatabilmek için hükümet, reel sektör, finans sektörü olarak hep birlikte mücadele etmek zorundayız. Ümitsiz olmamıza gerek yok. Her şeyden önce, kriz konusunda deneyimliyiz, krizlere karşı dayanıklıyız. Bu krizi de beraberce atlatacağımıza inancımız tamdır. Kaldı ki uluslararası kuruluşların hazırladığı raporlarda da, geleceğin Türkiye'si, bugünkünden çok daha iyi bir noktada konumlandırılmaktadır. Demokrasimizin kalitesini iyileştirecek, insanımızın eğitim ve beceri seviyesini yükseltecek, ekonomimizin rekabet gücünü geliştirecek reform sürecini koşullar ne olursa olsun devam ettirmek zorundayız. Bunu başardığımız takdirde, inanıyoruz ki daha zengin, daha mutlu bir Türkiye'ye çok daha kısa sürede ulaşabileceğiz.







**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No: 62 Tepebaşı / İstanbul 34430
Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 84
www.iso.org.tr

ISBN 978-9944-60-419-2