

İSTANBUL SANAYİ ODASI  
**9. SANAYİ  
KONGRESİ**  
VE İNOVASYON SERGİSİ

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ:  
SANAYİ VE EKONOMİDE YAPISAL DÖNÜŞÜM  
7-8 ARALIK 2010

İSTANBUL CHAMBER OF INDUSTRY  
**9<sup>th</sup> INDUSTRY  
CONGRESS**  
AND INNOVATION EXHIBITION

SUSTAINABLE COMPETITIVENESS:  
STRUCTURAL TRANSFORMATION IN INDUSTRY AND ECONOMY  
7-8 DECEMBER 2010



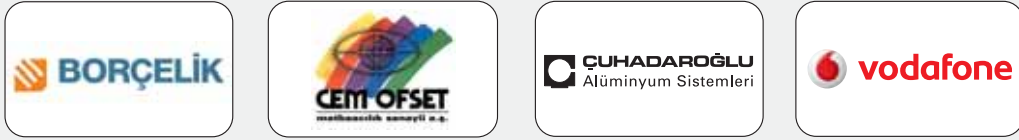
İSTANBUL  
SANAYİ ODASI

**ÖZET KİTABI**

## ANA SPONSORLAR / MAIN SPONSORS



## OTURUM SPONSORLARI / SESSION SPONSORS



## İLETİŞİM SPONSORLARI / MEDIA SPONSORS



## DESTEK SPONSORLARI / SUPPORTING SPONSORS



## SERĞİ SPONSORLARI / EXHIBITION SPONSORS

ADELL ARMATÜR VE VANA FABRİKALARI A.Ş.  
ALTIPARMAK GIDA SAN. VE TİC. KOLL. ŞTİ.  
ANADOLU DÖKÜM SAN. A.Ş.  
ARZUM ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.  
ASLANDAĞ AHŞAP VE İNŞAAT SAN. TİC. LTD. ŞTİ.  
CEDETAŞ ELEKTROMEKANİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

DİRİNLER MAKİNA SAN. VE TİC A.Ş.  
DİZAYN GRUP TEKNOLOJİ ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME LTD.ŞTİ.  
ENTES ELEKTRONİK CİHAZLAR İMALAT VE TİCARET A.Ş.  
EPİK TEKNOLOJİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.  
TURAŞ GAZ ARMATÜRLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.  
YİĞİT AKÜ MALZ. NAK. TUR. İNŞ. SAN. VE TİC. A.Ş.

# İSTANBUL SANAYİ ODASI

## 9. SANAYİ KONGRESİ VE İNOVASYON SERGİSİ

---

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ: SANAYİ VE EKONOMİDE YAPISAL DÖNÜŞÜM  
7-8 ARALIK 2010

İstanbul, Ocak 2011  
ISBN: 978-9944-60-803-9  
ISBN: 978-9944-60-804-6 (Elektronik)  
Sertifika No:19176  
İSO Yayın No: 2011/1



Sanayi Kongrelerimizin dokuzuncusunu, 7 - 8 Aralık 2010 tarihlerinde "Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Sanayi ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm" teması ile gerçekleştirdik.

1000'in üzerinde kişinin katılım sağladığı 9. Sanayi Kongresi ve İnovasyon Sergisi'nde ikisi konuk konuşmacı olmak üzere, 26 konuşmacı söz almıştır. Kongrede 5 oturum gerçekleştirilmiş, konuk konuşmacı oturumları ile beraber toplam 7 oturuma yer verilmiştir.

İlk konuk konuşmacımız Harvard Üniversitesi Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü Prof. Ricardo Hausmann, dünyadaki ekonomik büyüme biçimini ve Türkiye'nin bu yapı içerisinde kendisini nasıl konumlandırması gerektiğini konu alan "Sanayi ve Ekonomi için Gelecek Senaryoları" başlıklı konuşmasında, Dünya düzeninin ayrışmadan birleşmeye doğru bir geçiş şeklinde olduğu üzerinde durarak bunun Türkiye'ye etkileri ele alınmıştır.

İkinci konuk konuşmacımız The Financial Times Gazetesi Uluslararası Ekonomi Editörü Alan Beattie ise firmaların küresel piyasada rekabet güçlerini artırmak için uygulamaları gereken stratejileri konu alan "Rekabetçi Firma için Stratejiler" başlıklı konuşmasında Türkiye'nin küresel pazardaki avantajlarına ve bu avantajlardan nasıl istifade edebileceği ile ilgili yöntemleri değerlendirilmiştir.

Sanayi Kongremiz, bu yıl da sizlerden büyük ilgi gören bir İnovasyon Sergisi'ne ev sahipliği yapmıştır. Yenilikçi ve teknoloji öncelikli ürün veya sonuçlanmış projelerin belirli tematik alanlarda tanıtıldığı sergimize 58 firma ve kurum katkı sağlamıştır.

9. Sanayi Kongresi'nde yer alan konuşmacılarımızın değerlendirmelerinin yer aldığı Özet Kitabımızın fayda sağlaması dileğiyle ilgilerinize sunuyoruz.

### **C. Tanıl Küçük**

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

## Geçmiş Kongreler

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

Sürdürülebilir Rekabet Gücü

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

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Geleceği Yakalamak"

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

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Küresel Değişime Uyum"

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

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

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

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

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

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Endüstriyel Teknoloji ve İnovasyon"

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

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Sanayi İçin Uygun Ortam"

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

Sürdürülebilir Rekabet Gücü, "Kriz Sonrası Yeni Yön"

## İçindekiler

<b>Açılış Konuşmaları</b>		<b>7</b>
	C.Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	9
	Erdal Bahçıvan İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı	12
	M. Rifat Hisarcıklıoğlu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı	15
	Nihat Ergün T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı	19
<b>Sanayi ve Ekonomi için Gelecek Senaryoları</b>		
<b>Konuk</b>	Prof. Ricardo Hausmann	25
<b>Konuşmacı</b>	Harvard Üniversitesi Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü	
<b>Rekabetçi Firma için Stratejiler</b>		
<b>Konuk</b>	Alan Beattie	39
<b>Konuşmacı</b>	The Financial Times Gazetesi Uluslararası Ekonomi Editörü	
<b>Oturum 1</b>	<b>Küresel Yönelimler ve Türk Sanayiinin Konumlanması</b>	<b>51</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	Prof. Dr. Özer Ertuna Okan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi	54
<b>Konuşmacılar</b>	Mehmet Ali Berkman Akkök Grubu İcra Kurulu Başkanı	55
	Habip Aşı Hyundai Assan Genel Müdür Yrd.	59
	Levent Çakıroğlu Arçelik A.Ş. Genel Müdürü ve Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı	61
	Dr. Esin Akbulut İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkan Yardımcısı	64
<b>Oturum 2</b>	<b>Sanayi için Yapılanma Modelleri</b>	<b>69</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	Ege Cansen Hürriyet Gazetesi Köşe Yazarı	72
<b>Konuşmacılar</b>	Jaap Enters China Consultants Başkanı	72
	Dr. Walter Terschüren Cordus GmbH Genel Müdürü	77
	Mahmut Kiper Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teknoloji Politikaları ve Yönetimi Uzmanı	81
<b>Oturum 3</b>	<b>Küresel Fırsatlar</b>	<b>89</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	Saffet Karpat P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölge Başkan Yardımcısı ve P&G Türkiye Genel Müdürü	92
<b>Konuşmacılar</b>	N. Doğan Kaşıkçı T-Box Genel Müdürü	93
	Mehmet N. Pekarun Sabancı Holding A.Ş. Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grup Başkanı	96
	Necati Yeniaras Eximbank Genel Müdür V.	99

<b>Oturum 4</b>	<b>Geleceğin Yetkinlikleri: Firma ve İnsan</b>	<b>105</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	Osman Dinçbaş Ernst & Young Türkiye Genel Müdürü	108
<b>Konuşmacılar</b>	Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi	108
	Burçak Pak Yılmaz Yenibirış Genel Koordinatörü	110
	M.Şerif Kanık Özka Lastik ve Kauçuk A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı	114
<b>Kapanış Oturumu</b>	<b>2023'e Doğru Türk Sanayii</b>	<b>121</b>
<b>Moderatör</b>	Yaprak Özer İndeks İçerik İletişim Kurucusu ve CEO	123
<b>Konuşmacılar</b>	Süfyan Emiroğlu Sanayi Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürü	123
	Turgay Durak Koç Holding CEO	124
	Prof. Ricardo Hausmann Harvard Üniversitesi, Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü	125
	Alan Beattie The Financial Times Gazetesi Uluslararası Ekonomi Editörü	126
<b>Kapanış Konuşması</b>		<b>135</b>
	C.Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	136



## AÇILIŞ KONUŞMALARI

---

### **C. Tanıl Küçük**

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

### **Erdal Bahçivan**

İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı

### **M. Rifat Hisarcıklıoğlu**

TOBB Yönetim Kurulu Başkanı

### **Nihat Ergün**

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı



### C. Tanıl Küçük

**İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı**

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Sanayi ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm” temalı dokuzuncu Sanayi Kongremize hoş geldiniz diyor ve İstanbul Sanayi Odası adına sizleri saygıyla selamlıyorum.

Açılışımızı onurlandıran değerli konuklarımıza ve iki gün boyunca bizlerle beraber olacak değerli katılımcılarımıza; Kongremize gösterdikleri ilgi için teşekkür ediyor, sizleri aramızda görmekten büyük memnuniyet duyduğumuzu ifade etmek istiyorum. Tekrar hoş geldiniz.

Sanayi Kongrelerimizin ilkini, odamızın 50. yıldönümü etkinlikleri çerçevesinde, 2002 yılında düzenlemiştik. 2002 yılından bu yana kongrelerimizi aralıksız olarak devam ettiriyoruz ve bu yıl, dokuzuncu kongremiz için bir aradayız. İlk kongremizi gerçekleştirdiğimiz 2002 yılında, Türkiye ekonomisi ağır bir ekonomik krizi henüz geride bırakmıştı. Gelişmelerin yönü hakkında zihinler karıştı. Ancak, 2002’den itibaren ekonomimiz, hızlı bir toparlanma sürecine girdi. Küresel ekonomi ile bütünleşme sürecimiz, büyük ivme kazandı. Biz de o dönemde, Sanayi Kongrelerimizde, sanayicilerimizin mücadele verdikleri küresel rekabet koşullarını daha iyi tanımalarına ve yarışa daha iyi hazırlanmalarına katkıda bulunmayı esas aldık. Kongrelerimizin çerçevesini de buna göre oluşturduk. İlk kongremizin teması sürdürülebilir rekabet gücü idi. Zira hem iç hem de dış pazarımızda rekabet mücadelesi vermek zorunda kaldığımız küresel koşullarda, rekabet gücünün devamlılığı büyük önem kazanmıştı. Küresel rekabeti çok iyi ifade ettiğini düşündüğümüz bu kavram, daha sonra, daimi üst başlığımız haline geldi. Her yıl, bu ana üst tema paralelinde, bir alt tema belirleyerek, küresel ekonominin farklı bir boyutuna odaklandık.

İlk altı kongremizi gerçekleştirdiğimiz, 2002-2007 yılları arasında, küresel ekonomide rüzgârlar, son derece ılımandı. 2008’deki yedinci kongremizde ise, adeta fırtına kopmuş, ılıman iklim yerini belirsizliklerle dolu, sert koşullara bırakmıştı. Geçen yıl, sekizinci kongremizi, belirsizliklerin devam ettiği ancak en kötünün geride bırakıldığı düşünülen, daha sakin bir atmosferde gerçekleştirdik.

Nitekim 2010’da, en azından görünürde, küresel ekonomide taşlar nispeten yerine oturdu, Türkiye ise, krizden çıkış sürecinde dikkat çekici başarı gösteren birkaç ülkeden biri oldu. 2010’u, büyük olasılıkla %7-8 civarında bir büyüme ile kapatacağız ve sanırım bu da Avrupa’daki en yüksek büyüme oranı olacak. 2009’daki %4,7’lik küçülmenin ardından 2010’da kayıplarımızı telafi ettiğimiz gibi artıya da geçmiş olacağız ki, bu, gerçekten önemli bir gelişme.

Esasen, 2010’da tüm dünya ekonomisi için büyüme öngörülüyor. Ancak, büyüme rakamları olumlu olsa, 2008-2009’daki fırtınaya kıyasla daha rahat nefes alınsa da, küresel ekonomide belirsizlikler henüz sona ermiş değil ve uzun bir süre de sona erecek gibi görünmüyor. Küresel krizin akabinde, nerede hata yapıldığı sorgulanmış, kontrollü ve kurallı küreselleşme talepleri daha yüksek sesle dile getirilmeye başlanmıştı. Ancak, bugün gelinen nokta itibarıyla, küresel sistemde, restorasyon eğiliminin çok güçlü olmadığını, aksine, yeni belirsizliklere kapı aralayan gelişmelerin ortaya çıktığını görmekteyiz. Küresel kriz, kalıcı etkiler bırakarak yoluna devam ediyor. Küresel krizin iktisat tarihi açısından bir milat sayılacağı, kriz öncesi ve sonrasının, birbirinden oldukça farklı iki dünya olacağı ortada. Kriz, finansal kriz olarak başlamıştı, akabinde reel sektöre sıçradı, şimdi ise, bir borç krizine dönüşmüş durumda. Avrupa, aşırı borçlanma ve yüksek kamu açıkları sorunu ile karşı karşıya. Atlantik’in diğer yakasında ise sorunlar, dolar basılarak çözülmeye çalışılıyor. Çin’in döviz rezervlerini nasıl konumlandıracağı ise, herkesin merak konusu. Rezervlerinin büyük bölümünü dolarda tutan Çin’in, bu noktada yapacağı bir tercih değişikliği, hem doları, hem Çin’in elindeki varlıkları, hem de tüm küresel dengeleri alt üst etme riskini taşıyor.

Dünya, küresel ekonominin iki dev ülkesi arasında, karşılıklı bağımlılık temelinde yürüyen bu tuhaf dengeyi dikkatle takip ediyor. Batı’dan Doğu’ya doğru güç kayması, küresel krizin önümüze koyduğu en önemli gerçeklerden biri olarak karşımıza çıkmıştı. Hatta geçen yıl, sekizinci Sanayi Kongremizde, konuk konuşmacılarımızdan biri, bunu, kapitalist sistemde yeni bir dönem ve yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda jeopolitik bir kayma olarak da tanımlamıştı.

Evet, dünya, kendini öncelikle ekonomide belli eden ama güçlü siyasal, sosyal ve stratejik sonuçları da beraberinde getireceği bariz olan bir değişim ve dönüşüm sürecinin arifesinde. Esasen, dünya, yakın tarihte de benzer dönemleri yaşadı. Birinci Dünya Savaşı döneminde, hem ekonomik hem siyasi süper güç İngiltere idi. 1945 sonrasında günümüze mutlak egemen ise Amerika idi, Amerikan değerleri idi. Şimdi bu dengeden de çatırtı sesleri gelmekte. Parmaklar, çoktandır, süper gücün en kuvvetli adaylarından, en azından ortaklarından biri olarak Çin’i işaret ediyor. “Çin Dünyayı Yönetince” adlı kitabın yazarı Martin Jacques, içinde bulunduğumuz dönemi, “şimdi, henüz bebeklik döneminde olan ve dünyayı değiştirmesi beklenen tarihi bir sürece tanıklık ediyoruz. Batı tanımı altında toplanan

gelişmiş dünya, gelişen dünya tarafından kızağa çekiliyor” diyerek yorumluyor. Batı'nın, Avrupa ile başlayıp, Amerika ile devam eden, iki yüz yıllık hâkimiyeti çatırdıyor. Bu çatırtıyı Avrupa'nın içinden sesler de ifade ediyor. Ünlü Fransız sosyolog Alain Touraine, “Avrupa'nın çocukları artık zengin ülkelerde yaşamayacak ” tespitini yapıyor. Touraine'in küresel ekonomiye yönelik tespiti de çok dikkat çekici. Touraine, “Küreselleşme sonucu ekonomi etki edilebilir olmaktan çıktı, kontrol edilemiyor, reforme edilemiyor. Ekonomi artık, bütün devletlerin, hatta ABD gibi en güçlülerin bile üzerinde bir dünya. Sonuç olarak, ekonominin toplumdan ayrıştığı bir dünyada yaşıyoruz” diyor.

Evet, küresel ekonomide, hassas dengeler üzerinde gidiyoruz. Güç kaybedenler ve güç kazananlar arasında, uzlaşmaz çelişkiler ortaya çıkabiliyor. Krizi tedavi için uygulanan politikalar yan etkiler doğurabiliyor ve tüm bunlar, küresel ekonominin gündemine, kur savaşları, yüksek enflasyon ve korumacı politikalara dönüş gibi başlıkları taşıyor. Diğer taraftan, işsizlik ve istihdam, tüm ülkeler için kalıcı ve baş edilmesi giderek zorlaşan bir sorun haline geliyor. IMF Başkanı Strauss-Kahn'ın, küresel kriz nedeniyle 30 milyon kişinin işini kaybettiğini ve bu sayının önümüzdeki yıllarda 400 milyona ulaşabileceğini söylemesi ve yeni küreselleşme çerçevesinde birinci önceliği istihdam, ikinci önceliği istihdam ve üçüncü önceliği de istihdam olarak tespit etmesi çok önemli ve dikkate değerdi. Yakın tarihe baktığımızda, güç kayması, yüksek işsizlik ve korumacılık dönemlerine savaşların eşlik ettiğini görüyoruz. Evet, ne yazık ki böyle bir risk de söz konusu. Ama insanlığın eriştiği olgunluğun, demokrasinin sağladığı kazanımların, bu dönemeci daha barışçı bir şekilde atlatmamıza imkân tanıyacağını ümit ediyoruz, ümit etmek istiyoruz. Şunu da hatırlatmak isteriz ki, iklim değişikliği başta olmak üzere, ekolojik dengenin bozulması ve çevre kirliliği tüm insanlığı tehdit ediyor. Su kaynaklarımız giderek azalıyor. Karbon salınımı, atmosferi tahrip etmeye devam ediyor. Bu konuda dikkatli olmaz, gereken önlemleri almaz isek, gezegenimizi tehdit eden iklim değişikliği riski, ekonomideki dengeleri, siyaseti, her şeyi gölgede bırakacak, anlamsız kılacak sonuçlar doğurabilir.

Tarihin, deyim yerindeyse, bıçak sırtı dengeler üzerinde ilerleyen, belirsizlikler içeren bir dönemdeyiz. Farklı bir yapıya doğru evrildiğimizi görebiliyoruz. Devam eden bu süreç, hiç kuşkusuz ki, sanayiye ve üretim pratiklerini, tüketici davranışlarını, çalışma yaşamını da etkileyecek, değiştirecek ve dönüştürecektir. Bu nedenle, dokuzuncu

kongremizin alt başlığını “Sanayi ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm” olarak tespit ettik. Bu iki gün içinde, konuşmacılarımızın çok büyük katkılarıyla, küresel sistemdeki gidiş ve muhtemel gelişmeler çerçevesinde, nasıl bir Türkiye ve nasıl bir Türk sanayi sorusuna cevap bulmaya çalışacağız. Önümüzdeki yıllarda, “Türk çocuklarının daha zengin bir ülkede yaşaması için neler yapmamız gerektiğini” tartışacağız. Bu dönüşüm sürecinin ülkemiz adına, Türk sanayii adına ne gibi fırsat ve tehditleri getirdiğini sorgulayacağız. En iyi nasıl faydalanabileceğimizin cevabını arayacağız. Şunu ifade etmeliyim ki, Türkiye, bölgesine ve çevre ülkelere yönelik olarak izlediği aktif politika ile, yüksek ekonomik potansiyeli ile, tüm dünyada dikkat çekiyor, giderek daha çok gündeme geliyor. Türk özel sektörü olarak, çevre ülkelerle ticaret ve işbirliğimizi geliştirecek bu adımları önemli buluyor, destekliyor ve artarak devam etmesi gerektiğine inanıyoruz. Diğer taraftan, tüm bu adımların daha güçlü bir ekonomik yapı ile desteklenmesi, pekiştirilmesi gerektiğine inanıyoruz.

Konuşmamın başında da ifade ettiğim üzere, ülkemiz, krizden çıkış sürecinde dikkat çekici bir başarı ortaya koymuş, ekonomide çok önemli bir zemin kazanılmıştır. Bu başarıda sanayi sektörümüzdeki üretim artışının önemli katkısı vardır. Esasen, elde edilen başarı, Türk sanayinin ve Türk ekonomi yönetiminin, krizlerle mücadelede de kazandığı deneyimin bir göstergesidir. Bu yönüyle, hem sanayimiz hem de ekonomi yönetimimiz adına, paylaşılması gereken, ortak bir başarıdır. Kriz sürecinde, sanayicimiz, üretimini, ihracatını, istihdamını korumak ve artırmak için tüm imkânlarını zorlamış; hükümet ve ekonomi yönetimimiz de, uyguladığı politikalar ve yapılan düzenlemeler ile sanayimizin mücadelesine destek verme gayreti içinde olmuştur. Son dönemde, KOBİlerimize yönelik finansal destek paketi başta olmak üzere, atılan adımlar olumlu ve ümit vericidir. Devamı mutlaka gelmelidir. Kongremizin daimi teması olan, sürdürülebilir rekabet gücüne ancak yapısal reformlar başta olmak üzere, iyileştirmelerin kesintisiz devam etmesi ile ulaşılabilir.

Diğer taraftan, krize karşı mücadelede elde edilen başarının yanında, ekonomimizde aksayan bazı tarafların da olduğu bir gerçektir. Kriz öncesi dönemde olduğu gibi, kriz sonrasında da, ithalatımız yine ihracatımızdan hızlı artmış, bu da, dış ticaret açığı ve cari açığın çok yüksek oranlarda artmasına yol açmıştır. Yılın on ayındaki dış ticaret verilerini incelediğimizde, bir başka nokta daha dikkatimizi çekmektedir. Bu dönemdeki, 147,8 milyar dolarlık

ithalatımızın, 106 milyar dolarlık kısmını, enerji dahil ara malı ithalatı oluştururken aynı dönemdeki ihracatımız, 92,7 milyar dolardır. Dolayısıyla, yılın on ayındaki ihracatımız, üretim yapmak için ihtiyaç duyduğumuz ara malı ithalatını karşılamaya yetmemiştir.

Kanaatimizce, bir diğer önemli zafiyet, iç tasarruf oranımızın düşüklüğüdür. 2010 yılında, iç tasarrufların milli gelire oranı, gelişmekte olan ülkeler grubu için %33 seviyesinde iken, Türkiye’de bu oranın %12,6 gibi düşük bir seviyede gerçekleşmesi beklenmekte ve iç tasarrufumuz düşük olunca, büyümek için, yatırım yapabilmek için, dış kaynağa bağımlılık kaçınılmaz hale gelmektedir. Aşırı doz sıcak para riski, daimi bir tehdit olarak gündemde kalabilmektedir. Küresel ekonominin, içinden geçtiğimiz bu kritik dönemde, zayıf yönlerimizi güçlendirmek her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Bu noktada, özellikle hükümet ve ekonomi yönetimine ama özel sektör olarak bizlere de önemli görevler düşüyor. Bizler, dokuzuncusu için, bir arada olduğumuz Sanayi Kongrelerimizi, kendi üzerimize düşenler anlamında önemli bir etkinlik olarak kabul ediyoruz. Geride bıraktığımız sekiz kongrenin sonunda, sanayimizde, küresel rekabetin gerekleri konusunda oluşan farkındalığı ve atılan adımları memnuniyetle gözlemliyor ve bu kavramların zihinlere ve sanayi kültürümüze yerleşmesinde, kongrelerimizin de katkısı olduğuna inanıyoruz. Kongremiz kapsamında, bu yıl ikinci kez gerçekleştirdiğimiz ve yoğun ilgi ile karşılanan İnovasyon Sergisi’ni, çok önemli buluyoruz. Hükümet ve özel sektör iş birliği içinde, daha da fazlasını başaracağımıza inanmakta, geleceğe umutla bakmaktayız. Sözlerimi bitirirken, bir kez daha hoş geldiniz diyor, katılımınızdan ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ediyor, Kongremizden yeni ufuklarla ayrılacağınız ümidiyle, Yönetim Kurulumuz adına sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyorum.

## Erdal Bahçivan

İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı

Odamızın, gelenek ve birikimine yaraşır bir şekilde Dokuzuncu Sanayi Kongresi'ni gerçekleştirmesinden ve İnovasyon Sergisi'ne ev sahipliği yapmasından büyük bir mutluluk duyduğumu ifade ederken, katılımlarıyla bizleri onurlandıran siz değerli konuklarımıza çok teşekkür ediyorum.

Dünya, geçmişte olduğu gibi günümüzde de köklü değişiklikler yaşıyor. En önemli değişikliğin üretim alanlarında ve üretim merkezlerinde olduğu bir gerçek. Bu alandaki değişikliğin önümüze nasıl bir dünya çıkaracağını hepimiz çok merak ediyoruz. Kongremize konuşmalarıyla değerli katkı yapacak olan seçkin konuşmacılarımızdan öğreneceğimiz çok şey olduğuna inanıyorum. Değerli konuşmacılarımıza yapacakları bu önemli katkılar için şimdiden teşekkür ederken, "Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Sanayi ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm" hakkındaki düşüncelerimi izninizle sizlerle paylaşmak istiyorum. Geçen yıl olduğu gibi bu yıl da gündemimizde sürdürülebilir rekabet gücü var. Burada en dikkate değer nokta, uzun vadeli düşünme ve planlama yapmak. Her ne kadar "bugünün işini yarına bırakma" desek de, toplum olarak bu konuya yeterli önem verdiğimiz söylenemez. Dünyanın rekabet edebilirlik açısından en ileri ülkelerine bir göz atacak olursak, Amerika Birleşik Devletleri, İsviçre ve Kuzey Avrupa ülkeleri ile Japonya dikkat çekmekte. Eğitim, teknoloji ve inovasyona önem veren bu ülkeler, aynı zamanda uzun vadeli düşünme ve planlamaya ne kadar önem vermiş olduklarını da tüm dünyaya ispat ediyorlar.

Türkiye'ye baktığımızda; dünya rekabet gücü genel sıralamasında 47. sıraya sahibiz. Özel sektör verimliliğinde son bir yılda 6 puan ilerleyen Türkiye, 31. sırada yer alıyor. Öte yandan eğitim, teknoloji ve bilimsel altyapı kalemlerinde alt sıralardayız. Bu tablo, İstanbul Sanayi Odası olarak, sürdürülebilir rekabet gücünü gündemde tutmakta ne kadar akıllı bir karar verdiğimizizi ve ne kadar haklı olduğumuzu göstermesi açısından son derece önemli. Rekabet gücü açısından Türkiye'nin durumunu ortaya koyan sayısal verileri incelediğimizde; özel sektörün tek başına verimliliğini arttırmasının sorunlara yeterli çare olmadığını görüyoruz. Eğitim, teknoloji ve bilimsel altyapı alanlarında kamuya hâlâ büyük görevler düşmekte. Günümüzün rekabetçi dünyasında özel sektör, imkânları elverdiği ölçüde bu alanlarda sorumluluk üstlenmektedir ve üstlenmeye devam edecektir. Bununla birlikte, ülkemizin sürdürülebilir bir rekabet gücüne kavuşmasında kamunun daha fazla çaba sarf etmesi gerektiğini bir kere daha ifade etmek istiyorum.

Özel sektör ve kamunun çabaları sonucu Türkiye, okullaşma oranında önemli bir mesafeyi kat etmiş durumdadır. Bu sevindirici gelişmeye paralel olarak, son yıllarda bütçeden en büyük payı eğitimin aldığı da bir gerçek. Sorun, meslek eğitiminde ve eğitimin kalitesinde düşümlenmiştir. Büyüme rekorları kıran Türkiye'de, biz sanayiciler, kalıcı, sağlam bir ekonomik büyüme için önümüzdeki yıllarda mesleki eğitim almış, nitelikli işgücüne daha fazla ihtiyaç duyacağız. Bu bağlamda, Avrupa'nın yaşamakta olduğu nüfus sorunu da bizi yakından ilgilendiriyor. Avrupa'nın giderek bozulmakta olan nüfus dengeleri dikkat çekici. Doğurganlık oranlarındaki çarpıcı azalış ve artan yaşlı nüfus, Avrupa'yı giderek zorluyor. Bu soruna bir çare olarak dışarıdan nitelikli işgücü göçüne izin vermek tartışılırken böyle bir gelişmenin ülkemizdeki nitelikli işgücüne yansımalarının önümüzdeki süreçte olacağını düşünüyorum. Bu durumu da dikkate alarak, meslek eğitimi almış, nitelikli işgücüne önümüzdeki yıllarda daha fazla ihtiyaç duyacağımızı bir kere daha vurgulamak istiyorum. Dünyanın gelişmiş ülkeleri, eski üretim tarzlarından hızla uzaklaşıyor. Bu duruma tarihsel süreçten baktığımızda, karşımıza çok çarpıcı bir tablonun çıktığına tanıklık etmekteyiz:

Klasik sanayi devriminin mantığına uygun bir şekilde üretim yapan şirketlerin varlık değeri ve kâr oranları her geçen gün biraz daha azalmakta. Sanayi sonrası olarak adlandırılan bu yeni dönemde, inovasyon ve katma değeri yüksek ürünlere yönelmiş bilişim sektöründeki şirketlerin varlık değeri ve kâr oranları, adeta bir patlama yaşıyor. Apple, Microsoft ve Google'ın kısa sürede ortaya koyduğu mucize, geçmişin üretim anlayışıyla ilgili ezberleri darmadağın etti. Yaşanmakta olan küresel krize rağmen bugün Google'ın piyasa değeri 180 milyar dolar, Microsoft 230 milyar dolar, Apple'ın piyasa değeri ise 300 milyar dolar mertebesinde. Buna karşılık, klasik dönemin üretim anlayışını temsil eden Boeing'in piyasa değeri 50 milyar dolar, General Motors 50 milyar dolar, Toyota'nun ise 130 milyar dolar dolayındadır.

Bilişim sektöründeki bu şirketlerin çabaları, başlangıçta bazılarınca bir macera, üstlenilmemesi gereken bir risk olarak görülmüş. Oysa bunların bugün ulaştığı olduğu başarı düzeyi, herkese çok önemli bir mesaj veriyor: Geleceğe yönelik verilecek kararlarda, bir şeylere inanmak, beraberinde ilerlemeyi getiriyor.

Dünyada orta sınıfın giderek geliştiğine tanık oluyoruz. Çok değil beş yıl sonra, 2015 yılında 700 milyon insanın orta sınıf düzeyine yükseleceği tahmin edilmekte. Şehirli

nüfus inanılmaz ölçüde geliyor. İnsanlık tarihinde ilk defa şehirli nüfus, kırsal alanda yaşayan nüfusu geçmiş durumda. Bu gelişme, dünya ölçeğinde büyük bir ekonomik zenginliğin oluşmakta olduğunu göstermesi açısından da önemli. Bu büyük ekonomik pastadan daha fazla pay almak için gelişmiş ülkeler şimdiden planlar yapmakta. Kısır iç çekişmelere gömülme yerine ülkemizin de orta sınıfın niteliklerini dikkate alarak bu konuda planlamalar yapması gerekmektedir.

Orta sınıf, bilinçli bir tüketici kitlesidir. "Ne üretsem, satarım" mantığı, bu sınıfın sahip olduğu bilinç ve tüketim tercihi karşısında işlemez. Üreticilerimizin, uzun vadeli düşünmek, kaliteye önem vermek konusunda fazla vakitlerinin olmadığını dikkatlerinize sunmak istiyorum. Rekabetin giderek artacağı bu yüzyılda; tüketici, ekonomik hayatın en önemli aktörüdür. Tüketiciye değer vermek, tercih ve eğilimlerini dikkate alarak üretim sürecini planlamak, çağdaş iş hayatının vazgeçilmezlerinden başlıcasıdır dersem, sanırım abartmış olmam.

Yaşlı nüfus, geleceğe yönelik küresel ölçekte oluşmakta olan bir diğer önemli ekonomik kaynak olarak değerlendiriliyor. Birleşmiş Milletlere göre, 2050 yılında dünya nüfusu 9 milyara ulaşacak. Bu büyük nüfus içerisinde yaşlı nüfus, insanlık tarihinde bir ilk olarak 2 milyar civarında olacak. Yaşlılar için gıda ürünleri, eğlence, tatil, güvenli ve sağlıklı yaşam koşullarının çok büyük bir ekonomik sektör oluşturacağına dikkat çekiliyor. Sanayi ve ekonomide yapısal dönüşümleri tartışırken bu gelişmeye de dikkat etmeliyiz. "Bunlar 40 yıl sonra olacak, bizi fazla ilgilendirmez" diyenler varsa daha yakın bir tarihle ilgili örnek vermek istiyorum: 2018 yılında, 65 yaşında olan insan sayısı, beş yaşındaki çocukların sayısını aşacak.

Nüfus alanındaki bu gelişmelerin olumlu bir anlam ifade etmesi, savaş ve salgın hastalıklar başta olmak üzere doğal afetsiz bir dünyayla mümkün. 21. yüzyılın bir barış yüzyılı olması bu açıdan da çok büyük bir anlam ifade ediyor. Sanayi ve ekonomide yapısal dönüşümü tartışırken bu durumu da dikkate almak gerekiyor.

İnsanlar, Habil ve Kabil'den beri savaşıyor. Tarihin sayfaları, barıştan çok savaşların tarihiyle dolu. İnsanların yumruklarıyla savaştığı ilkel dönemleri dikkate aldığımızda, savaşların nedeninin silahların varlığıyla alakalı olmadığını görüyoruz. Atatürk'ün, "Bir ulusun yaşamı tehlikeye girmedikçe, savaş bir cinayettir" sözünü, insanlık bu yüzyılda daha fazla dikkate almalı. Hiroşima ve Nagazaki'ye atom bombası atanları hiç kimse hatırlamıyor ancak, Edison'u,

Pastör'ü, Graham Bell'i, Bill Gates'i, Steve Jobs'u herkes biliyor. Uzun sözün kısası: İnsanlık, büyük savaşçılardan çok yaşamını kolaylaştıranlara şükran ve saygı duyuyor. 21. yüzyılın barış yüzyılı olmasının önemine dikkat çektim. Bunu, bu yüzyıldan belli endişelerim olduğu için yaptım. Silahların imha ve tahrip kapasitesi, geçen yüzyıllara oranla bu yüzyılda inanılmaz ölçüde artmış durumda. Bu olumsuz gelişmeye paralel olarak, dünyada farklı olanı dışlamak da maalesef giderek artmakta. İşte bu nedenle endişelenmemiz gerektiğine inanıyorum.

Küresel ekonomik kriz nedeniyle, yabancıları düşman görme, korumacı ekonomik politikalar, her geçen gün daha fazla insanlık barışını tehdit etmekte. İnsanlık barışının tehlikeye girmesi, silah sanayisinden başka kimseyi de ihya etmez. Barışı, geçen yüzyıllarda olduğu gibi sadece hükümetlere ve diplomatlara bırakmamalıyız. Barış için bu yüzyılda herkesin sesini yükseltmesi gerekiyor. Barışa, biz sanayicilerin en fazla ihtiyaç duyduğunu da burada özellikle belirtmek istiyorum.

Tarih, bizi bu konuda dikkatli olmaya davet ediyor: İngiltere, 19 ncu yüzyılda serbest ticareti savunurken Almanya 1890'lardan itibaren korumacı ticaret anlayışını savunmaya başladı. Bu iki zıt ekonomik tutumun çatışması, dünyayı maalesef Birinci Dünya Savaşı'na sürükledi. Sonuç, milyonlarca insanın hayatını kaybetmesi ve dünyanın büyük bir yıkıma uğraması oldu. Korumacı ekonomi politikalarının, günümüzdeki yıkıcı kur savaşlarının, insanlığın hayrına olmadığını önemle bir kez daha ifade etmek ihtiyacını duyuyorum.

Sanayi ve ekonomide yapısal dönüşümü tartışırken demokrasiyi de ciddi anlamda dikkate almak gerekiyor. Ekonomide liberal, siyasette otoriter ülkelerin hızlı kalkındığına tanık oluyoruz. Bu durumun en dikkate değer örneğini Çin oluşturmakta. Ekonomik gelişmede Çin mucizesi, herkesin ilgi odağı. Öte yandan, demokrasiden yoksun ekonomik gelişmeyi Çin'in daha ne kadar devam ettireceğini o kadar fazla tartışmıyoruz. Bu durumun daha fazla devam edemeyeceği savunuluyor. Yüzde 45 oranında tasarruf yapan, vatandaşlarının tüketim yapmasını teşvik etmeyen Çin, Amerika açısından ciddi bir sorun haline gelmiş durumda. Çin'in parasını değerlendirmesi, iç tüketimini özendirilmesi, dünya ekonomisinin geleceğini yakından ilgilendiriyor. Bazılarına göre, Çin biraz tüketim yapsa ve ithalatını arttırsa dünya dengeye girecek. Sorun bu kadar basit mi acaba? Bu önlemler, kısa vadeli çözüm sağlar. Sorun, Çin'in demokrasiye dayalı üretime geçmesinde düğümleniyor. Bunu yapacak bir Çin'in ise

bütünlüğünü koruyamayacağı iddia ediliyor. Bu noktadan hareketle; dünyadaki üretim değişikliğini ve üretim merkezlerindeki değişmeyi demokrasi bağlamında ele almanın, dünyanın geleceğini doğru değerlendirmek açısından önemli olduğuna inanıyorum.

Türkiye, zengin yeraltı ve yerüstü kaynaklara sahip olmamakla birlikte demokrasi eşliğinde geçmişten bugüne önemli ekonomik gelişmeler yaşıyor. Demokrasilerde, siyasi istikrarın varlığıyla ekonomik gelişmenin büyüklüğü birbirini destekler. Avrupa'da birçok ülke ekonomik iflas endişesi yaşarken uluslararası sermayenin, ülkemize olan ilgisi devam etmekte. Bunu sadece Türkiye'deki faiz oranlarının göreceli yüksek olmasıyla açıklamak, haksızlık ve kolaycılık olur. Siyasi istikrar ve ülkemizin geleceğine olan güven de bu konuda önemli bir faktör. Kalıcı yatırımların son yıllarda giderek artmaya başlamasını bu çerçevede değerlendirmeliyiz.

Küreselleşme çağında sanayi ve ekonomide yapısal dönüşümü tartışırken, bir hususa daha dikkat etmeliyiz. Dünyadaki yeni ekonomik yapı, yeni bir ahlaki değerler sisteminden mahrum halde şekillenmekte. Geçmiş dönemde, kol gücünden ve tarım ekonomisinden sanayi devrimine geçerken bu sürece Protestan ahlakı eşlik etti. Kaynakları verimli kullanmak, sistemli bir yaşam tarzı, tasarruf, fedakârlık ve düzenlilik, geçmiş dönemdeki kapitalizme eşlik eden Protestan anlayışının temel değerlerini oluşturuyordu.

Son 20 yılda ise, ekonomik sürece yön veren, "benden sonra tufan" anlayışının toplumların önüne koyduğu fatura maalesef çok ağır. Küresel ekonomi çağında, ahlaki mekanizmadan yoksun bir serbest piyasa anlayışı, önümüzdeki dönemde itibar görmeyecek. İnsana ve toplumun yararına odaklı bir ekonomi anlayışı, her geçen gün daha fazla ihtiyaç haline gelmiş durumda. Dünya genelinde açlık ve yoksulluk sınırındaki insanların sayısı artarken buna paralel olarak aşırı beslenmeden kaynaklanan obez insanların sayısı da artıyor. Bu, gelir dağılımı başta olmak üzere başka göstergelerle birlikte, dünya toplumsal dengelerinde çok vahim bir bozulmanın işaretidir. Bu olumsuz işaretleri, toplumsal barış ve huzur için devletler kadar, varlıklı insanların da dikkate alması gerekir. "Para iyi bir uşak, kötü bir efendidir" sözü, dünya malını, varlık ile zenginliği, doğru ve adil kullanmaya yönelik bir çağrıdır.

Dünyada yapmakta olduğumuz her şeyin insanın ve insanlığın yararı içerisinde ele alınması gerektiğine

inanıyorum. "İnsanların en iyisi, insanlara en çok yararı dokunandır" sözünü her zaman dikkate almalıyız. Baki kalan şu gök kubbede hoş bir seda olarak kalmanın yolu da buradan geçmekte.

"Başkalarına ve kendimize ne getirmekteyiz?", "İnsanlara nasıl yarar sağlıyoruz?" sorularını, her zaman olduğu gibi sanayi ve ekonomide yapısal dönüşümü tartışırken de dikkate almalıyız.

Dokuzuncu Sanayi Kongremizin başarılı geçmesi dileğiyle tekrar saygı ve sevgilerimi sunuyorum.



## M. Rifat Hisarcıklıoğlu

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı

Sanayi Kongremiz, ülkemizde ekonominin ve sanayinin geleceğine yönelik meselelerin tartışıldığı platformların başında gelmektedir. Bu nedenle Kongre'ye her sene katılmaya özellikle önem veriyorum. Ortaya konan görüşlerden hem ben, hem bütün Türkiye istifade etmektedir.

Kongre'nin ilk yıllarında rekabetin öneminden bahseder, rekabet gücü için neler yapılması gerektiğini tartışırdık. Sanayi üzerindeki çeşitli maliyet kalemlerinin azaltılmasına, yeni KOBİ desteklerinin hayata geçirilmesine, kurumsallaşma, markalaşma ve yenilikçilik gibi önemli konuların Türkiye'de içselleştirilmesine bu Kongre çok büyük katkılar yapmıştır.

Kongremizin bu seneki teması olan "Sanayide ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm", ülke gündeminin şimdi ne olması gerektiği konusunda hepimize yol göstermektedir. Bu vesileyle Sanayi Kongresi'ni geleneksel bir platform olarak yıllardır başarıyla devam ettiren İstanbul Sanayi Odamızı, üyelerini, Yönetim Kurulu'nu ve Başkanı'nı, Meclisi'ni ve Meclis Başkanı'nı, yürekten kutluyor, kendilerini tebrik ediyorum.

İş hayatında hepimiz sorunlarla boğuşuyor, ayakta kalma mücadelesi veriyoruz. Bunu yaparken de dünyada neler yaşanıyor, neler değişiyor ne yazık ki yeterince takip edemiyoruz. Otomotiv endüstrisinin kurucusu olan Henry Ford, "Eğer sadece gözümün önündeki piyasayı takip etseydim, otomobil değil hızlı giden at arabaları üretip satmam gerekirdi" demiş. O yüzden de burada Sanayi Kongremizin amacına uygun bir ufuk turu yapmakta ben fayda görüyorum.

Ekonomide yaşadığımız güncel sorunları, yarın Ankara'da sadece buna özel kurduğumuz bir mekanizma olan Sektörel ve Ekonomi Şurası'nda Hükümetimizle, Bakanlarımızla, bürokratlarımızla birlikte kapsamlı olarak tartışacağız. Geçen ay bunun bir benzerini, Ticaret ve Sanayi Şurası'nı gerçekleştirerek, bölgelerin ve illerin ekonomik sorunlarının neler olduğunu değerlendirmiş, başta Sayın Başbakanımız olmak üzere ekonomi yönetimine, bölgelerin kanaat liderleri olan Oda ve Borsa Başkanlarımız vasıtasıyla sıkıntılarımızı, önerilerimizi doğrudan aktarma fırsatı bulmuştuk. Yarınki Sektörel Ekonomik Şura'da da 60 ana sektörün katılımıyla bu alanda Türkiye'de en büyük buluşmayı gerçekleştireceğiz. Yine Türkiye'de bir ilk olarak, tüm sektörlerde yaşanan sıkıntıları, çözüm önerilerimizi kapsamlı bir rapor haline de getirdik. Bunu yarınki Şura'da açıklıyor ve ekonomi yönetimize de iletiyoruz. Tüm bu çalışmaların

kamu-özel sektör işbirliğine yeni bir ivme kazandırarak ekonomimize destek vereceğine inanıyorum. Diğer taraftan özel sektör olarak önemli bir sorumluluk da üstlendik. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığımız, Milli Eğitim Bakanlığımız ve Sanayi-Ticaret Bakanlığımız ile birlikte Türkiye'de bir ilki gerçekleştiriyoruz. Beceri'2010 adını verdiğimiz projeye piyasa ihtiyaçlarına uygun mesleki eğitimlerin hazırlanmasına başladık. Özel sektörün asli temsil mekanizması olan Ticaret ve Sanayi Odalarımız, illerdeki işgücü piyasalarına uygun mesleki eğitimlerin belirlenmesinde başrolde yer alacaklardır. Bu yapılanma çerçevesinde her yıl yaklaşık 200 bin kişiye, piyasanın ihtiyaç duyduğu nitelikler kazandırılacaktır. Böylece 5 yılda 2 milyon kişi özel sektörde iş sahibi olacaktır. Ben bugünkü mevcut sıkıntılar içinden çıkıp esas önümüzdeki döneme bakmamız gerektiğine inanıyorum. Dünyaya baktığımızda manşetlerde devamlı olarak küresel finans krizinin ikincil etkilerini görüyoruz. Ama arka planda ekonomik yapı hızla değişmektedir. Bakın, küresel krizden sıyrılabilen ülkelerle derinden sarsılan ülkeler arasındaki fark nedir: Sırtını sadece hizmet sektörüne yaslayan ülkeler alabora olurken, üretim gücünü diri tutan Almanya, Hindistan, Çin gibi ülkeler ayakta kaldılar.

Üretim demek, sanayi demektir; sanayi olmadan istihdamı, geliri, zenginleşmeyi arzu ettiğimiz seviyelere yükseltebilmemiz de mümkün değildir. Biz ülke olarak, tarım ve sanayi devrimlerini zamanında gerçekleştiremedik. Bunun sonucunda geriden gelmenin sıkıntılarını hep yaşadık. Neredeyse bir yüzyıl boyunca kişi başı gelirimiz Amerika Birleşik Devletleri'nin ancak dörtte biri düzeyinde kaldı. İşte daha birkaç yıl öncesine kadar Avrupa'nın en büyük televizyon üreticisiydik. Ama sanayicilerimizin tüplü televizyondan LCD ve plazma teknolojisine geçişini destekleyemedik. Bu yüzden yanımızdaki Avrupa pazarını sadece Uzakdoğu'ya değil Doğu Avrupa'ya kaptırdık. Şimdi dünya yeniden şekilleniyor, yeni sektörler ortaya çıkıyor: Alternatif enerji kaynakları, biyoteknoloji, geri dönüşüm, nanoteknoloji, su arıtma, savunma ve güvenlik teknolojileri, bilişim destekli medikal uygulamalar 21. yüzyıla damgasını vuracak sektörler olacak. Bu sektörler ülke ekonomilerinin kaderlerini belirleyecektir. Diğer taraftan geçen yüzyılda ekonomik büyüme emek ve sermaye birikimine dayalıydı. Oysa şimdi hem ülkelerin hem de şirketlerin kalkınmasında çok daha önemli bir faktör ortaya çıkmaktadır: Yeni Fikirler. Zira iyi bir iş fikri paradan daha kıymetli ve daha önemli. Öte yandan bugün sanayileşme deyince, zenginleşme deyince bizim aklımıza hep para gelmektedir. Yatırım,

sermaye para ile beraber olabilir diye düşünüyoruz. Ama bugünkü devirde zengin olabilmenin yolu bilgisayara sahip olmaktır. Bir bilgisayarın varsa zengin olabilmek için önün açık. Bu durum dünyaya müthiş fırsat sunmaktadır. Bize de müthiş fırsat sunmaktadır. Geçmiş yüzyılda geriden başlamıştık, şimdi teknolojinin gelmiş olduğu bu noktada, herkes bu yarışa aynı noktadan başlıyor. Ne olur bu fırsatı kaçırmayalım. Buradaki en önemli avantajlarımızdan biri de ülkemiz yaş ortalamasının 28 yaş olmasıdır. Eğer bunu iyi değerlendirebilirsek, 21. yüzyıl bizim asrımız olur. İnsanların harcama alışkanlıkları da değişiyor. Pek çok üründe, ya daha düşük fiyatlı, ya da daha yüksek fiyatlı ürünlere kayış vardır. Orta seviyelerdeki taleple gerilemektedir. Fiyat düşürerek rekabet etmek yerine, sattığımız ürünü rakiplerimizden farklı konuma getirmek, bu dönemde önem kazanmaktadır. Burada kilit soru şudur: Müşteri niye sizden veya bizden alsın? Müşteri gözünde farklı olmak ayrıcalıktır.

Artan nüfus ve gelir seviyesi, gıdaya talebi hızla büyümektedir. Biraz önce Meclis Başkanımız da bu konunun altını çizerek anlattı. Gıda ürünlerindeki talebin arzı geçmesi, tarım sektörünü yeniden cazip bir sektör olarak ortaya çıkartmaktadır. Enerji pahalılaşıyor, pahalılaşmaya da devam edecek. Fosil yakıtların yarım asırlık bir ömrü kaldı, dolayısıyla dünya alternatif enerji kaynakları arıyor. Öte yandan Çin, büyük ölçekli imalat konusunda ABD, AB ve Japonya merkezli firmaların üretim merkezi haline geldi. Hindistan ise özellikle hizmet alanında, batılı şirketlerin hizmet üreticisi ülke konumuna geldi.

Doğu Asya Ülkeleri fason iş yapmayı, küresel ölçeğe taşıdı. Öyle ki fason ürün üretimi son on yılda iki katına çıktı. Gelinen noktada dünya milli gelirinin beşte biri fason üretimden kaynaklanmaktadır. Yani markalaşmak önemli ama marka olmasanız da ayakta kalabilirsiniz. Eski deyimle fasonculuk, yeni deyimle outsourcing göz ardı edilmemelidir. Önümüzdeki dönemde iletişim ve lojistikteki gelişmeler sayesinde, uluslararası çapta üretim yapan şirketler, üretim süreçlerini küresel olarak organize edecek ve üretim süreçleri parçalanıp farklı ülkelerde yapılacak. Yani KOBİ'ler için daha fazla fason iş imkânı doğacak.

Peki, biz nereye doğru dönüşeceğiz? Nasıl dönüşeceğiz? Dönüşümü hangi politikalarla destekleyeceğiz? Türkiye'nin temel meselesi, daha yüksek katma değerli, daha yüksek teknoloji bir yapıya doğru dönüşmektir. Gündemimizde olması gereken esas sorular bence bunlar olmalıdır. Türkiye son on yıl içinde, düşük teknoloji kullanan bir ülkeden, orta teknoloji ürünlerin ağırlık kazandığı bir yapıya dönüştü.

Ancak gelişmiş ülkelerin gelir düzeyine yaklaşmak istiyorsak iş burada bitmemektedir. Bugün ihracatımızın kompozisyonunda ileri teknoloji ürünlerin payı %5'i geçmemektedir. Bu oranı artırmak, örneğin Kore'de olduğu gibi %25'ler düzeyine çıkarmak, önümüzdeki 20 yılın en temel meselesidir. Ama bu da kolay değildir. Ancak etkili bir sanayi politikasının, akıllıca tasarlanmış bir teşvik sisteminin altından kalkabileceği bir iştir. Biz bunları yapamayız demeyin. Bakın Tayvan'a. Daha 20 yıl önce teknoloji alanında piyasası sıfırdı, sadece oyuncak benzeri ürünler üretti. Ama bugün yüksek teknolojinin çok önemli bir üretim merkezi haline geldi. Bunu kamu ile özel sektörün birlikte tasarlayıp uyguladıkları koordineli destek sayesinde elde ettiler.

İşte biz de, bu nedenle, Sanayi ve Ticaret Bakanımız Sayın Nihat Ergün'ün yakında 2011-2014 dönemini kapsayan Sanayi Strateji Belgesi'ni açıklamasını heyecan ve umutla bekliyoruz. Vizyonu ve hedefleri iyi tanımlamış bir sanayi stratejisi, raflarda duran bir doküman olmaktan çıkıp, uzmanından daire başkanına, genel müdüründen müsteşarına devletin tüm kurumları ve katmanları tarafından benimsenmiş bir yol haritasına dönüşmelidir. Bir kurumun yapmaya çalıştığını, diğer bir kurumun ertesi gün değiştirmeye çalışmadığı bir yapıya kavuşmanın yolu, nereye ve nasıl dönüşeceğiz konusunda ortak bir aklın olmasıdır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığımız, Hazinesi, Maliyesi, YÖK'ü, TÜBİTAK'ı, SPK'sı, Millî Eğitim Bakanlığı, Dış İşleri Bakanlığı, hepsi, bu ortak aklın, yani yeni sanayi stratejisinin bir parçası olmalıdır.

Nereye, nasıl dönüşülebileceğini bilmeyenin, sanayi stratejisi olmayanın ne etkin bir eğitim politikası, ne enerji politikası ne de dış politikası olabilir. Bugün bu politika alanlarında olumlu adımlar atılmaktadır. Şimdi el yordamıyla gerçekleştirdiğimiz bu adımları, sistemli bir atılıma dönüştürmek zorundayız. Bunun yolu da sanayi stratejisinden geçmektedir. Hükümetimizden sanayi stratejisinin, yine ülke gündeminde ön plana çıkmasını, yapısal dönüşüm ve reform sürecinin ana unsuru olmasını talep ediyoruz.

Ekonomi için de yenilikçi yöntemlerle yüksek katma değer üreten ileri teknoloji kullanan, kayıt içinde çalışan, kaliteli üretim yapan firmaların payını artırmak gerekmektedir. Finansal sistemimizin bu tarz firmaları, girişimcileri, tabiri yerindeyse ceplerinden değil gözlerinden anlayıp, onlardaki büyüme potansiyellerini görüp desteklemesi gerekmektedir. Önümüzdeki reformlarda ana hedef olarak belki tam da bunu koymak gerekmektedir. Vergi reformunu, eğitim

reformunu, yargı reformunu, kamu yönetim reformunu firmaların sağlıklı büyümelerini elverişli hale getirecek şekilde tasarlamak gerekmektedir.

Ekonominin büyüme kapasitesini %7'lere çıkartacak böyle bir yapısal reform hamlesini gündemde görmek, hepimizin arzusudur. Bunun bir parçası olan yeni Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu gibi yapısal reformların toplumsal mutabakat sağlandığı zaman gerçekleşebileceğini son günlerde net bir şekilde gördük. TOBB olarak MÜSİAD'ın, TUSİAD'ın ve TİSK'in Başkanlarını da yanıma alarak üç büyük siyasi partimizi ziyaret ettik ve iş dünyası açısından bu kanunların aciliyetini vurguladık. Sanayicinin, tüccarın, esnafın anayasası olan bu kanunları bir an önce çıkarmak noktasında gösterdiği hassasiyetlerden dolayı, başta Sayın Başbakanımız olmak üzere Sanayi ve Ticaret Bakanımıza ve bu mutabakatın oluşmasına büyük önem veren Cumhuriyet Halk Partisi ve Milliyetçi Hareket Partisi'nin değerli liderlerine, Türk özel sektörünün teşekkürlerini sunuyoruz. 2011'e girerken gördüğümüz bu reform mutabakatı, iş dünyamıza büyük moral vermiştir. Hazırlanan torba yasa içinde mutabakat sağlanan bu iki önemli kanunun yasallaşmasına öncelik verilmesini bekliyoruz. Seçimler dolayısıyla siyasi konuların ülke gündemini meşgul edeceği bir döneme giriyoruz. Önümüzdeki 4-5 ay, seçim takviminden dolayı manşetlere siyasi konuların taşındığı bir dönem olacak gibi gözükmektedir. Öte yandan, dünya ekonomisinde yeni normalin tanımlanacağı, yeni rekabet haritasının belirleneceği bu dönemde Türkiye'nin küresel yarışta yeniden hızlanması gerekmektedir.

Evet, Türkiye küresel kriz öncesinde milli gelir seviyesini yakaladı, Avrupa ülkelerinden çok daha hızlı büyüdük ve onlara biraz daha yaklaştık. Ama arkamızdan gelenler de büyüdü. Hatta daha hızlı büyüyenler de oldu. Küresel krizi geride bırakan, dünyadaki 14 ülkeden birisiyiz ve 12. sıradayız ama biz işadamları olarak hiçbir zaman arkamıza bakmayız. "Benim önümde 11 ülke var, niye ben bunları geçemedim?" diye bakmak lazım. "Onlar benden nasıl daha iyi performans gösterdiler, niye ben göstermedim?" diye bakmak durumundayız.

Dünya küresel bir yarışta ve bizim bir iddiamız da var: 2023'te dünyanın on büyük ekonomisi içinde olmak. On büyük ekonomi içinde olmak istiyorsak, ben gerimde kalanlara değil, önümdekilere bakarım. Onları nasıl geçeceğime bakarım. Bunun da yolu, reformları hızlandırmak, rakiplerimizden daha iddialı dönüşüm projelerini hazırlamaktır. Geçtiğimiz 30 sene zarfında başarmış olduğumuz dönüşüm hikâyesi, bunun daha iyisini

yapabileceğimiz noktasında bize umut ve güven vermektedir.

Türkiye'nin İmalat Sanayiinin net üretimi, sadece 10 yılda 56 milyar dolardan 120 milyar dolara ulaşmıştır. Üstelik sanayimizi de tüm Anadolu'ya yaydık. 1980'de Türkiye'de sadece 12 OSB varken, bugün Anadolu'nun her tarafında 150 tane OSB faaliyettedir. Komisyonculara mal satmakla ihracat yapmayı öğrenen sanayicimiz, artık uluslararası pazarlarda yerleşik hale gelmektedir. Türk özel sektörünün bugün yurtdışında 20 milyar dolardan fazla yatırımı vardır. Bu dediklerimi sadece İstanbul'daki büyük şirketlerimiz değil Anadolu'daki binlerce KOBİ ile beraber gerçekleştirmekteyiz.

Bugün İslam dünyasındaki en büyük 100 şirketin 24 tanesi Türk şirketleridir. Bu listede petrol ve doğalgaz şirketlerini dışarıda bıraktığımızda 57 İslam ülkesi şirketi içerisinde en büyük 10 şirketin 8 tanesi Türk şirketleridir. Tekstil, otomobil, beyaz eşyada Avrupa'nın en önemli tedarikçileri haline geldik. Bugün geldiğimiz noktada önümüzdeki mesele, sanayimizin ve ihracatımızın yapısını daha yüksek teknoloji ve katma değerli bir yapıya dönüştürmek, hizmetler sektörümüzü daha modern ve verimli hale getirmektir. Eğer, bunu başarırız, çok daha büyük bir ödül bizi beklemektedir.

İddialı bir reform gündemiyle ve etkin bir sanayi stratejisiyle ülkemizdeki iş yapma ortamının kalitesini, örneğin Almanya'daki iş ortamının kalitesine getirirsek, işgücündeki verimliliği Almanya'dakine benzer bir düzeye çıkartabilirsek, Türkiye'nin milli geliri tam üç katına çıkar. Bugünkü kazancımızın tam üç misli daha fazla kazanabilmek, zenginleşebilmek için elimizde fırsat var. Eğer bunu başarabilirsek, Almanya'nın verimliliğini yakalayabilirsek, bugün 16. büyük ekonomiyken bir anda 8. büyük ekonomi haline gelebiliriz. Hayalimiz avucumuzun içinde. Bunu bir tek Almanya'daki verimliliğin aynısını sağlayabilmekle mümkün kılabiliriz. Özel sektör olarak bu noktada bize düşen görev, iş süreçlerimizi verimli hale getirebilmektir. Zira verimli çalışan şirket de kazanıyor, çalışanı da kazanıyor, ülke de kazanıyor. Bundan herkes kazançlı çıkıyor.

Türk iş dünyası olarak verimlilik konusunda aslında biraz geç kaldık. Ama verimliliğin iş yapma sürecindeki ve katma değer üretimindeki önemini de fark ettik. Çalışma sürelerimize baktığımızda Avrupalılara göre daha uzun süre çalıştığımızı, ama daha az üretip kazandığımızı da görüyoruz. Türkiye'de bir çalışan ortalama bir saat çalışma

ile 12 dolarlık katma değer üretmektedir. Bu rakam Avrupa'da 40 dolardır. Bu farkın anlamı, ekonomide reform gündemimizin henüz tamamlanmamış olmasıdır. Bu farkın kapanmasıysa ancak, Avrupa standartlarında kurumsal altyapıyı, eğitim sistemini, hukuk sistemini, idari yapıyı Türkiye'de inşa etmekle mümkündür. Değerlenen riyanın yol açtığı rekabet dezavantajına karşı durabilmenin yolu da, girdi maliyetlerini düşürerek verimliliği artırmaktan geçmektedir.

Kısaca büyümenin anahtarı verimliliktir. Bu topraklardan Almanya'ya giden kardeşlerimiz orada başarıyor, işini kuruyor, Avrupa devi haline geliyor. İkinci kuşak Türk kardeşlerimiz futbolda dünya yıldızı olabiliyor, dünya takımlarında kendilerine yer buluyorlar. İşte oradaki ortamı buraya taşımayı misyon edinen bir reform gündemimiz olursa, Türkiye de dünyanın en büyük on ekonomisinden biri haline gelir. Dünyanın en büyük 100 şirketi içinde Türk şirketlerini de işte o zaman görebiliriz. Daha önemlisi dünyanın kullandığı teknolojileri geliştiren, daha 20'li yaşlarında milyon dolar kazanabilen iyi eğitimli gençlerimize hızla istihdam sağlayan bir girişimciler ordusuna da sahip olabiliriz.

Yalnız burada biraz iğneyi de kendimize batırmak istiyorum. Ben Türkiye'nin her tarafını geziyorum. Devamlı rastladığım bir konu beni çok üzüyor.. Yıllardır bu ülkede kurumsallaşmanın önemi anlatılır. Ben kurumsallaşmanın yolunun ortaklık kültüründen geçtiğine inanıyorum. Bugün özel sektör olarak, işadamları olarak, siz değerli dostlarımla özellikle bunu paylaşmak istiyorum. Bu ortaklık kültürünü bir türlü başaramadık. Burada iğneyi kendimize batırmamız lazım. Sadece "kamu şunu yapsın" demek yerine, biz de üzerimize düşeni yapmalıyız. Eğer bunu yapabilirsek, "birlikte rahmet ve bereket, ayrılıkta azap var" sözünün en somut göstergesini görebiliriz. Ortaklık kültürü içerisinde kurumsallaşarak ancak işimizi büyütebiliriz. Bireysel olarak bir yere gidebilme şansımız fazla yok. Devlet her türlü düzenlemeyi yapsa bile bu kültürü kendimizde oluşturamazsak, şikâyet etmeye devam ederiz. Kadın girişimcilerimizde, genç girişimcilerimizde ve sizlerde, "biz bunu yapabiliriz" heyecanını her zaman görüyorum. Türkiye'nin pek çok başarılarına imza atmış sanayicileri olarak, 2023 yılında dünyanın on büyük ekonomisi arasına girmek istiyoruz. İnşallah siyaset kurumunun yapısal reformların gündemini sahiplenmesiyle birlikte, içimizdeki mevcut müteşebbis ruhumuzla bunu gerçekleştireceğimize inanıyorum. Bu düşüncelerle sözlerime son verirken Sanayi Kongremizin verimli geçmesini diliyorum, hepinizi saygıyla selamlıyorum.

## Nihat Ergün

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı

9. Sanayi Kongresi ve İnovasyon Sergisi'nin açılışında sizlerle bir arada olmaktan büyük mutluluk duyuyor, hepinizi sevgiyle, saygıyla selamlıyorum.

İstanbul Sanayi Odası'nın 2002 yılından bu yana sürmüş olduğu bu Kongre'nin artık bir gelenek haline gelmesi de bizi son derece mutlu ediyor. Zira bilgileri tazelemek, heyecanı diri tutmak ve geleceğe en iyi şekilde hazırlanmak için, bu etkinliklere gerçekten ihtiyacımız var. Eskiler, 'Barika-yı hakikat, müsademe-yi efkârdan doğar' demişler, yani hakikatin aydınlığına fikirlerin çarpışmasından ulaşılmış. Çok değişik açılardan fikirlerin tartışılacağı bu Kongre'nin de sanayimizin geleceğine ışık tutacağını ümit ediyorum.

İnovasyon Sergisi de, kamu kurumları, özel sektör, üniversiteler ve girişimciler için önemli bir buluşma adresi olacaktır. Bu sergide, sanayimizin geldiği noktayı ve akmakta olduğu mecrayı daha net bir şekilde görebileceğiz. Kongre'nin her yıl değişik başlıklar altında sürdürülebilir rekabet gücüne odaklanmasını da son derece anlamlı buluyorum. Zira kısa dönemli başarılar elde edilebilir, birkaç yıl süren bolluk dönemleri olabilir; ancak önemli olan, ilerlemeyi sürekli kılmaktır. Ekonomik gelişmeyi, kendi dışımızdaki parametrelere en az bağımlı hale getirdiğimiz zaman daha fazla başarılı olabiliriz. Başarı, yağmur sadece iyi yağdığında, çok ürün elde etmek değildir; gerçek başarı, yağmurlar az olduğunda da ürün elde etmek, iyi hasat toplamaktır. Bu ülke, eskiden yağmurun çok yağdığı zamanlarda dahi iyi hasat toplayamayan bir görüntü çiziyordu; şimdi ise yağmurun kıt olduğu dönemlerde bile, her yönüyle başarı elde edebilen bir ülkeyiz. Önceden kendi çıkardığımız krizlerle malul olurken, bugün tarihin en ağır krizlerinden birini, dünyada en iyi yöneten ülkelerden birisi olarak tanınıyoruz.

Bu büyük dönüşümün sırrı, aslında bu yılki Kongrenin de ana teması olan "Sanayi ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm"de saklıdır. Türkiye ekonomisi, son yıllarda, çok önemli bir yapısal dönüşüm geçirmiş, bir güven ve istikrar ekonomisi haline gelmiştir. Özellikle kamu maliyesi ve bankacılık sektöründe attığımız adımlar, ekonominin görünümünü baştan aşağı değiştirmiştir. Kamunun borçlanma ihtiyacının azalması, faiz ve enflasyon oranlarının düşmesi, geleceğin önündeki sislerin dağılmasını büyük çapta sağlamıştır. Bu dönemde, hem iç talepte hem de ihracatta önemli artışlar meydana gelmiş, kişi başına düşen milli gelir 10 bin doların üzerine çıkmıştır.

Yapısal dönüşüm süreçleri, bazı eski alışkanlıkları ve basit

düşünen zihinleri elbette zorlayacaktır. Zira hangi alanda yapılırsa yapılsın, bütün yapısal reformlar, günü kurtarmaya değil, geleceği kurmaya yönelik adımlar olarak yapılırlar. Bir insanın dahi hayatında köklü bir değişikliğe imza atması son derece zor iken, bir organizasyonun veya bir devletin böyle bir değişikliği hayata geçirmesi elbette daha zordur. Mesela yıllarca belli bir üretim biçimine sahip olan bir işletmenin, rekabet baskısıyla yeni bir üretim biçimine geçiş yapması kolay olmaz. Yıllarca sadece Avrupa pazarına girmiş olan bir ihracatçının, Afrika ve Güney Amerika gibi ülkelere açılmaya ikna olması da kolay bir şey değil. Yıllarca yüksek faiz geliriyle zengin olmuş bir kitleyi, üretim ve yatırım üzerinden zenginleştirmeye çağırmak da kolay bir şey değil. Mali disiplin uygulamasının bir risk taşıdığını biz biliyoruz, ancak ülkenin geleceği için, bu riski üstlenmenin ne kadar gerekli olduğunu da biliyoruz. Hükümetler için, siyasetler için mali disiplin önemli siyasi riskler taşır ama ülke için en hayati konulardan bir tanesidir. Bugün birçok Avrupa ülkesinin, krizin çıkardığı yangını hâlâ söndürememiş olmasının nedeni budur, mali disiplin konusunda gösterdikleri zafiyet de nedenlerden biridir. Üretime dayanmayan, kamu harcamalarıyla ayakta duran ve spekülasyon kazanç malzemesine dönüşen ekonomilerin, uzun vadede ayakta kalmaları da son derece müşküldür. Bizlere düşen görev, öncelikle dünya ekonomisinin küresel kriz sonrasında uygun bir yapısal dönüşüm yaşamasını sağlamaktır. Türkiye, bu konu ile ilgili görüşlerini, başta G-20 olmak üzere ilgili tüm platformlarda dile getiriyor. Bir diğer önemli husus da, ülke ekonomilerinin yapısal dönüşümünün sağlanmasıdır; zira ülke ekonomilerindeki riskler, tüm dünyayı tehdit eden bir nitelik taşıyabilmektedir. Bu konuda, bizim son yıllarda attığımız adımlar, dünyaya örnek olarak gösterilmektedir. Zira Türkiye, küresel krize en son giren, krizden ilk çıkan, krizi en az zararla atlaman ve krizi bazı açılardan fırsata dönüştüren ülkelerden biri olmuştur. Kriz döneminde, Türkiye'nin bütçe açığı ve borç durumunda kalıcı bir hasar meydana gelmemiştir. Bu yılın ilk yarısında yüzde 11 oranında büyüyen Türkiye, dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerinden birisi olma başarısını göstermiştir. Bundan birkaç ay öncesine kadar, çok daha düşük olacağı yorumları yapılan 3. çeyrek büyüme oranına ilişkin tahminler, şimdiden yüzde 6 ile 9 arasında değişmektedir. Bu büyüme oranı, başta sanayi olmak Türkiye ekonomisinin ne kadar güçlü dinamiklere sahip olduğunu da bir kere daha gösterecektir. Türkiye, uluslararası yatırımcılar nezdindeki itibarını sürdürmekte ve yeni yatırımlar çekmeye devam etmektedir. Şimdi hedefimiz, bu güçlü makroekonomik yapının üstünde

daha rekabetçi bir özel sektör oluşturmaktır. Zira makro başarılar, ancak özel sektör başarılarına zemin hazırladığı takdirde gerçek bir anlam kazanacaktır. Türkiye, 2023 yılında 500 milyar dolar ihracat yaparak dünyanın en büyük 10 ekonomisinden birisi olmayı hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için, dinamik, rekabetçi ve esnek bir sanayi yapısı oluşturmak mecburiyetindeyiz. Sanayinin mevcut sorunlarını en iyi şekilde analiz etmeli, bu sorunları çözecek, güçlü yanlarımızı gerçek bir avantaja dönüştürecek adımları atmamızdır. Girişimcilik kapasitesinin varlığı, gelişmiş sanayi altyapısı, sanayi üretiminin çeşitliliği, KOBİ sayısı, nüfus yapısı, coğrafi ve stratejik konum gibi özelliklerimiz, sanayimiz açısından güçlü yönlerimiz olarak görülmelidir. Bugün Türkiye, İtalya ile Çin arasında kalan büyük coğrafyanın en rekabetçi ülkelerinden birisidir. Ancak Türkiye sadece iyi bir ekonomi olmayı değil, dünyanın ilk 10 büyük ekonomisi arasına girmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle, sanayinin dönüşümü anlamında yapmamız gereken daha çok iş olduğunun farkındayız.

Ülkemizdeki işletmelerin küçük ve dağınık olması, özellikle aile şirketlerinde yaşanan kurumsallaşma sıkıntısı ve teknoloji kullanımının yetersizliği gibi sıkıntılarımız olduğu da bir gerçektir. Az önce Rifat Başkan da ortaklar arasındaki geçimsizlikten bahsetti. Bizim toplumumuzda şöyle sıkıntı var: Parasızlığa dayanıyoruz; paraya dayanamıyoruz... Parasızlığa dayanıp da paraya dayanamama olur mu? Böyle bir gerçekle karşı karşıyayız. Aile şirketlerinde de, diğer ortaklıklarda da maalesef böyle sorunları yaşıyoruz ayrıca ortak olmaya çok da yatkın görünmüyoruz. Halbuki büyümek için, kurumsallaşmak için, ortaklık hepimizi motive edecek önemli bir unsur.

Ortaya koymuş olduğumuz bu ana çerçeveyi en iyi şekilde yönetmek için, stratejik bir yaklaşıma ihtiyacımız var. Bu noktada, özel sektörümüze yol gösterecek, başarılı bir özel sektör için gereken altyapıyı oluşturacak adımları da atıyoruz. Bakanlık olarak, bütün bu süreçlerin ve reel sektörün dönüşümünün sağlam bir temel üzerine yükseltilmesi için, Türkiye'nin yıllardır ihtiyaç duyduğu 'Sanayi Strateji Belgesi'ni hazırladık. Dün Bakanlar Kurulu'nda sunuşunu yaptık, Yüksek Planlama Kurulu kararıyla da kamuoyuna açıklanacak hale geldi. Bütün Bakan arkadaşlarımız imzaladılar, Başbakanımızın imzasıyla Yüksek Planlama Kurulu kararı halinde çıkacak ve kamuoyu, Türkiye'nin Sanayi Stratejisi Belgesi'ni ayrıntılarıyla görme imkânına sahip olacaktır.

Doğrusunu söylemek gerekirse, birçok ülkenin bilgi toplumuna geçiş yaptığı bir süreçte, bizim sanayi stratejisi

konusunu tartışıyor olmamız, bizim açımızdan önemli bir eksiklik ve kayıptır diye düşünüyorum. Ancak bu tip belgelerin, makro istikrarın tam anlamıyla oluşturduğu bir ortamda hazırlanabildiği de bir gerçektir. Yoksa başka bir dönemde bu tür belgeler hazırlasanız, kısa zamanda hiçbir uygulama kabiliyeti olmayan belgelere dönüşebilirler, büyük riskler taşırlar. Bu da, bu tür belgelere olan güvensizliği ciddi manada artırır. Bakanlar Kurulu'na sunmuş olduğumuz bu belgeyi çok kısa zaman içerisinde bütün sanayi sektörümüzle de paylaşacağız.

72 eylemin yer aldığı Strateji Belgemiz, Yüksek Planlama Kurulu'nda imzalandıktan sonra, bir hükümet belgesi haline gelip, derhal uygulama alanı bulacaktır. Bunlar, 2011-2014 yıllarını kapsayan eylemlerdir. Strateji belgemiz özellikle, rekabet gücünü ve verimliliği artırmayı, çevreye duyarlı ve sosyal sorumluluk sahibi bir sanayi sektörü yapısı oluşturmayı amaçlıyor.

Sanayi stratejisindeki uzun dönemli vizyonumuz, orta ve yüksek teknoloji ürünlerde Avrasya'nın üretim merkezi olmaktır. Bu vizyona ulaşmak için; orta ve yüksek teknoloji sektörlerinin üretim ve ihracat içindeki payının artırılması, düşük teknoloji sektörlerinde katma değeri yüksek ürünlere geçişin sağlanması, becerilerini sürekli geliştirebilen şirketlerin ekonomi içindeki payının artırılması başlıklarını kendimize stratejik hedef olarak belirledik. Bu belgeyle birlikte, önümüzdeki 4 yıl için ortaya koyacağımız eylemler ve kararlılığımızın özel sektörümüz tarafından da paylaşılacağına inanıyorum. Zira biz bu belgeyi katılımcı bir yaklaşımla, özel sektörümüzle birlikte hazırladık; paydaşları son derece geniş olan bir belge.

Sanayi strateji belgesi ile, ülkemizin teknoloji, Ar-Ge, markalaşma ve tasarım gibi alanlarda yaşadığı sıkıntıları çözmeye yönelik tedbirleri daha net bir biçimde uygulamaya koyabileceğiz. İşletmelerimizi kümelenme, birleşme ve ortaklık gibi alanlara yönlendirerek onları bu alanlarda destekleyecek araçlar geliştireceğiz. KOBİ desteklerini veya teşvik programlarını, bu strateji belgesinin esaslarına uygun bir şekilde revize edebileceğiz. Böylece farklı kurumların özel sektöre yönelik çalışmalarını da ortak bir akıl etrafında örgütleme şansı bulacağız.

Burada Sanayi Strateji Belgesi'nde yer alan 72 eylemden bazılarını ancak sizlerle paylaşabilirim. Yatırım ve iş ortamını iyileştirmek için, şirket kuruluşu ve işyeri açma mevzuatını kolaylaştıracağız. Gelir vergisi sistemi, bu stratejik hedeflere uygun bir şekilde düzenlenecek. Özel sektörün mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları açmasına imkân verecek

bir düzenleme hayata geçirilecek. Mesleki eğitimde işgücü ihtiyaç planlaması yapacak, hangi meslek dalında eleman açığı ve fazlası olduğu somut bir şekilde tespit edilecek. İşsizlik sigortasından yararlanan işsizlere; meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimlerine yoğunluk kazandırılacak. Değişen piyasa koşullarını makro bakış açısıyla değerlendiren ulusal bir istihdam stratejisi ve eylem planı da bu strateji belgesinin bir parçasını oluşturacak. KOBİ'lerin finansman kaynaklarına ulaşımı kolaylaştırılarak, böylece KOBİ'lerin en önemli sorunlarından birisi, bu strateji belgesiyle çözüme kavuşturulmuş olacak. Kredi garanti ve girişim sermaye sistemleri de bu strateji belgesiyle geliştirilecek. Dışa bağımlılığın yüksek olduğu sektörlerde, yerli ürün geliştirilmesine yönelik araştırmalar özel olarak desteklenecek. Bütün bu eylemlerin hayata geçmesiyle birlikte, çok daha rekabetçi bir iş ortamı da oluşturmuş olacağız.

Değerli konuklar, sanayi stratejisinde olduğu gibi, ülkemiz için kritik olduğunu veya olacağını belirlediğimiz alt sektörlerle ilgili çalışmalar da yaptık, yapmaya da devam ediyoruz.

Tekstil, hazır giyim, deri ve deri ürünleri sektörlerine yönelik strateji belgesi uygulamaya koyulmuştu, bunun revizyonuyla ilgili çalışmalar da başlatıldı. Demir-çelik, kimya, makine ve otomotiv sektörlerine ait strateji belgelerini hazırladık ve Ekonomi Koordinasyon Kurulu'na sunduk. Elektrik-elektronik ve seramik sektörlerine yönelik strateji belgeleri ise tamamlanma aşamasına geldi. Alt sektörle ilgili strateji belgelerimizde de Türkiye'nin görünümünü değiştirecek noktalara işaret ediyoruz. Örneğin otomotiv strateji belgesinde, elektrikli araçlara geçişi nasıl sağlayacağımızı, kendi tasarım ve modellerimizi nasıl oluşturacağımızı ayrıca masaya yatırdık ve ayrı bir başlık altında inceledik. Yine makine sektöründe, dış ticaret açığını azaltmak için özellikle kamu ihalelerinde yerli alımını özendirici tedbirlere yer verdik. Seramik, elektrik ve elektronik gibi sektörlerde, bir Türk tasarım anlayışının yaygınlaşmasının gerekliliğine vurgu yaptık. Yine bu belgelere ilave olarak, KOBİ stratejisi ve tasarım stratejisi gibi farklı belgelerle ilgili çalışmalarımızın devam ettiğini de hatırlatmak istiyorum. Bu strateji belgeleri, hem sanayimizin hem de sektörlerimizin genel sorunlarını tespit ederek, bu sorunları çözmeye yönelik programlar geliştirmektedir.

Küresel ekonomiden kaynaklanan belirsizlikler, yerli ve yabancı yatırımcıların, daha öngörülebilir bir yatırım ortamı için duydukları ihtiyacı artırmaktadır. Türkiye'nin rekabet

gücünü arttırmaya yönelik vizyonunu, planını ve detaylı tedbirlerini içeren Strateji Belgeleri, yatırımcılara güven telkin etme noktasında da kritik bir işleve sahip olacaktır. Küresel kriz sonrasında oluşan bu yeni ortamda, yatırımcılar yeni alanlara yönelme ihtiyacındadırlar. Strateji belgelerinin hayata geçmesiyle birlikte, ülkemizde hem mevcut yatırımların çok daha iyi yönetileceğine hem de yeni yatırımların sayısında önemli bir artış olacağına inanıyorum. Özel sektörümüzün de, strateji belgelerinin uygulanmasında bize yardımcı olacağını ve ülkemizi birlikte daha iyi, daha yüksek seviyelere taşıyacağımızı düşünüyorum. Bu belgeler ile kamu-özel sektör işbirliği kolektif bir etki yapacak ve sanayimizin yapısal dönüşümüne yön verecektir. Bundan sonra ekonomideki kayıt dışılık, enerji maliyetleri, lojistik altyapı, idari kapasite gibi sorunlara daha köklü çözümler üretmemiz mümkün olacak, ülkemizin her geçen gün artan rekabet gücü gerçek bir sıçrama yapma imkânı bulacaktır.

Değerli konuklar, ülke olarak daha fazla katma değer üretmemiz ve ihracat gelirlerini artırmamız için özellikle teknoloji, Ar-Ge, tasarım ve markalaşma gibi alanlara ağırlık vermeme gerekiyor. Bu noktada özellikle nano-teknoloji, biyomedikal, genetik ve bilişim gibi alanlara özel bir önem vermek durumundayız. Bakanlık olarak, Ar-Ge merkezleri, teknoparklar, teknogirişim sermayesi desteği ve San-Tez gibi programlarla, sanayimizin teknoloji kapasitesini artırmaya çalışıyoruz. Bu programların meyvelerini yavaş yavaş toplamaya başlamanın da sevincini yaşıyoruz. Bugün inovasyon sergisinde sergilenen ürünler de, Türkiye'nin nasıl bir dönüşüm yaşadığını da gösterecektir. Teknoloji yoğun bir üretim yapısına doğru yönelimin etkileri Türkiye'nin ihracat yapısında da kendisini hissettiriyor. Doğal kaynakların ve tarım ürünlerinin toplam ihracat içindeki payı azalırken, orta teknoloji ürünlerinin toplam ihracat içerisindeki payı sürekli artış eğilimindedir. Ancak geldiğimiz noktanın, gelişmiş ülke standartlarının bir hayli gerisinde olduğunu da ifade etmeliyim. Üretim ve ihracatımız içinde, ileri teknoloji ürünlerin sadece yüzde 5'ler seviyesinde olan payını, gelişmiş ülke standardı olarak bilinen en az yüzde 20'lere doğru çıkarmamız gerektiğinin farkındayız.

Bugün bir ülkenin önünde yürüyebileceği birkaç tane alternatif yol olabilir; ancak bu alternatif yolların hepsinin ortak özelliği teknolojidir. Geçen yıl yaptığımız toplantının ana teması inovasyonla ilgiliydi; ancak bu önemli konuyu bir kere daha hatırlamakta fayda var. Küresel rekabet yarışı öyle bir yarıştı ki, ne kadar öne geçerseniz geçin,

konumunuzu tehdit eden birileri muhakkak bulunacaktır. Bu tehditlere sürekli bir biçimde cevap vermek için, hem ürünlerimizin hem de üretim biçiminizin teknoloji yoğunluğunu artırmanız gerekiyor. Ben bu vesileyle, başta KOBİ'lerimiz olmak üzere bütün sanayicilerimizi, hükümetimizin bu konuda sağladığı desteklerden daha fazla yararlanmaya davet ediyorum. Sanayi strateji belgesinde yer alan 72 eylemin 20 tanesini de firmaların teknolojik gelişimine ayırdığımız da hatırlatmak istiyorum. Değerli konuklar, başta makine sektörü olmak üzere, birçok sektörümüzde canımızı yakan bir hususu da burada ifade etmek istiyorum. Birçok sektörde, dünya kalitesinde üretim yapmamıza ve gelişmiş pazarlara ihracat yapmamıza rağmen, dış ticaret açığı verdiğimizizi görüyoruz. Ülkemizin ihracatının büyük bölümünü sanayi ürünleri oluşturuyor ve bu ihracatın yarısından fazlasını Avrupa Birliği ülkelerine ve ABD'ye yapıyoruz. Demek ki Avrupa ve Amerika pazarlarına girecek kalite ve standartlarda mal üretiyoruz, bu bir gerçek. Dışarıdan ithal edilen birçok ürünü burada daha kaliteli ve daha ucuza almak mümkünken, ithal malı kullanmayı tercih etme eğiliminin yüksek olduğunu görüyoruz. Mesela İtalya'nın 50 milyar dolar fazla verdiği makine sektöründe, Türkiye'nin 10 milyar dolar açık vermesini kabul etmek mümkün değildir. Türkiye, 22 milyar dolar civarında makine ithalatı yaparken, 10-12 milyar dolar makine ihracatı yapıyor. İthal ettiğimiz makinelere baktığımız zaman, bunların en az %70'ini kendimiz yapabiliyoruz. İçeride yapabildiğimiz ve başkalarına sattığımız makinelerin benzerlerini ithal ediyoruz. Dolayısıyla bu konudaki eksikliği gidermemiz gerekiyor. Yerli sanayiye korumak ve güçlendirmek için, uluslararası ticaret kurallarını zedelemeyecek bir çözüm üretmemiz gerekiyor. Zira bizden çok daha ileri ekonomilere sahip ve aynı zamanda küreselleşmenin öncülüğünü yapan Batı ülkeleri, "Amerikan malları satın alın, İngiliz malı satın alın, Fransız malı satın alın" gibi özel kampanyalar düzenliyorlar. Elbette kimse yerli diye kalitesiz ürün kullanmasın, biz de bunu istemeyiz; ancak aynı kalitedeki ürünlerin Türkiye'de üretilen ürünlerden olanını tercih etmek de ciddi manada bir vatanseverlik göstergesidir.

Bu konuda öncülük etmek ve topluma örnek olmak, elbette öncelikle kamuya düşmektedir. Ülkemizde uygulanmakta olan 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 63. maddesi "kamu alımlarında bütün yerli istekliler lehine yüzde 15 oranına kadar fiyat avantajı sağlanmasına" imkân vermektedir. Kamu alımı yapan idarelerimizin yaptıkları alımlarda bu hususu göz önüne almaları, sanayimizin gelişmesi için büyük önem arz etmektedir. Benzer şekilde, Sayın

Başbakanımızın imzasıyla yayınlanan 'Yerli Ürünlerin Kullanılmasına' yönelik Başbakanlık Genelgesinde de bu hususa özel yer verildiğini görüyoruz. Sayın Başbakanımız, o genelgede, özellikle kamu alımlarında Türkiye'de üretilen mal ve hizmetlerin tercih edilmesinin, temel tüketim maddelerinin yerli ürünlerden karşılanmasının önemine işaret etmektedir. Bakanlığımız da bu konuya büyük önem vermekte, konuyla ilgili özel bir çalışma yürütmektedir. Mesela Mayıs ayında, Gaziantep'te bir toplantı tertip ettik, makine sektörünün temsilcileriyle kamu alıcılarını bir araya getirmeye çalıştık.

Öyle kötü örnekler görüyoruz ki. En güzel iş makineleri kendi belediyesinin sınırları içinde üretildiği halde o iş makinelerinden satın almayan belediyelerimiz var. En güzel otobüsler, dünyanın başka ülkelerine ihraç edilen otobüsler kendi Büyükşehir sınırları içinde üretildiği halde o otobüslerden toplu taşımada satın almayan belediyelerimiz var. Yakışıyor mu? Başkasına kabahat bulmamıza gerek var mı? Elbette bizim kendi durumumuzu da gözden geçirmemizde fayda var.

Yine Temmuz ayında, konuyla ilgili kamu kurumlarını bir araya getiren bir toplantı yaptık ve sorunu tüm değişik açılardan tartışma imkânı bulduk. Son olarak, Kasım ayında bu konuyla ilgili bir rapor hazırladık ve konuyla ilgili yapılabilecek 15 tedbir belirledik. Buradaki temel hassasiyetimiz, Türkiye'de üretilen ürünlerin tercih edilmesidir. Yerli malı tabirinden her şeyden önce bunu anlamalıyız. Bu sadece Türk vatandaşı kimliğine sahip olan kişileri kast ettiğimiz bir şey değildir, ürünün menşeinin Türkiye sınırları olmasıdır, burada üretiliyor olmasıdır. Artık dünyada kavramlar değişti. Türkiye'de üretilen ürünleri tercih etmek, apayrı bir meziyet olmalı.

Kamu alımlarında yerli üretimin tercih edilmesinde, gerekirse yeni yasal düzenlemeler yapmak için Kamu İhale Kanunu'nda da değişiklikler yapacağız, Kamu İhale Kurumu ile bunu görüşüyoruz. Çünkü kanundaki fiyat avantajının yerli istekli lehine kullanılması, Türkiye'de üretilen ürünlerin kullanılması anlamına gelmiyor her zaman. Kamu İhale Kanunu gereği, bir yerli istekliye yüzde 15 pahalı fiyat verdiği halde işi verebiliyoruz. Ancak o yerli istekli, kamu işini yaparken kullandığı ürünlerden Türkiye'de üretilen ürünlerden kullanmıyorsa bizim işi yerli istekliye vermemizin bir manası olmuyor. Halbuki biz işi yerli istekliye vermekle, ona fiyat avantajı sağlamakla kişiyi değil üretimi güçlendirmek istiyoruz. Bu amaca hizmet etmeli yasal düzenleme. Yasal düzenlemenin bu amaca tam olarak hizmet etmediğini, eksiklikler taşıdığını da burada



görüyoruz.

Belirlediğimiz bu 15 tedbirin bazılarını da burada sizlerle paylaşmak istiyorum. Öncelikle konu ile ilgili yasa, genelge ve yönetmeliklerin içeriğini ve uygulama esaslarını bu amaca hizmet edecek şekilde geliştireceğiz ve değiştireceğiz. Mesela, bazı ihalelerde ithal ürün veya belirli bir ülkenin ürününün istenmesi gibi uygulamalara son vermiş olacağız. Çünkü bazılarında şartnameye yazıyorlar, görüyoruz. Adeta adrese teslim şartnameler oluşturulabiliyor, ithal ürün daveti yapıyorlar. Bu tür uygulamalara son verilmesi gerekiyor. Kamu ihalelerinde yerli üreticileri zor durumda bırakan zorunlu olmayan belgelerin istenmesini önleyeceğiz. Bazı kamu alımlarında zorunlu olmayan, “filan ülkeden” alınmış bir belgenin de alınması isteniyor, şartnameye koyuluyor. “Filan ülkeden” alınmış bir belgeyi ihale dosyasında istemek, ne demek? O ülkenin ürünlerini buraya getirin anlamına geliyor veya o belgeye sahip bir firmanın ürünlerini bize satmasına imkân vermek demek. Zorunlu olan belgeler elbette istensin ama zorunlu olmayan belgelerin istenmesi gibi aksakları gidermek istiyoruz.

Avans yöntemi ve teslim şartlarında kolaylıklar gibi uygulamalarla, Türkiye’de üretim yapan firmalara mutlaka avantajlar sağlanabilir. Daha doğrusu dezavantajlı konumdaki yerli firmalarımızı eşit hale getiren bir düzenleme imkânımız olabilecektir. Bu konuyla ilgili kamudaki ve kamuoyundaki bilincin arttırılmasına yönelik etkin kampanyalar düzenlemeliyiz, kamu alıcılarıyla firmalarımızı ortak platformda buluşturan etkinliklerin sayısını da arttırmalıyız. Bazı firmalarımız ihtiyacı olanın Türkiye’de üretildiğini bilmiyorlar. Buluşmadıkları için, buluşma platformlarının yetersizliği nedeniyle bilmeyen firmalarımız var.

Kamu alımlarında, KOBİ’lerin payını artırmayı da gündemimize aldık. Hatta Türkiye’de üretilen ürünleri alma ve kullanma konusunda özen gösteren kamu kurumlarına yönelik özel bir ödüllendirme sistemi de geliştirebiliriz. KOBİ’lerin finansman ihtiyaçlarındaki en önemli unsurlardan birisinin, sattıkları malın parasını zamanında kamudan veya büyük işletmelerden alabilmesi olduğunu biliyoruz. KOBİ’lerin en önemli finansman kaynağı budur. Eğer büyük işletmeler veya kamu, KOBİ’leri kendi finansman araçlarına dönüştürürlerse, ekonomiye de, gelecekte kendilerine de büyük kötülük yapmış olurlar. KOBİ’ler kamunun veya büyük işletmelerin finansman aracı değildir. Hiç kimsenin KOBİ’nin alacağını erteleyerek, kendisine finansman aracı temin etme hakkı yoktur. KOBİ’ler niçin kamuyu, büyük

işletmeyi finanse etsinler? Sonra köşe bucak kendilerine finansman arıyorlar. Aslında finansmanları var, alacaklarını zamanında ödeyebilirsek, iş bitecek. Ama zaman zaman bizi AB yolunda reformları yavaşlatmakla itham eden büyük işletmelerin bile, büyük organizasyonların bile, Avrupa’nın en önemli şartlarından biri olan küçük işletmeleri koruma şartını Türkiye’de uygulama konusunda aksaklık göstermelerini kabul etmek mümkün değil. “Avrupa’da bu kuralları sıkı sıkıya uygularken Türkiye’de sıkı sıkıya uygulamayalım, KOBİ’leri kendimize finansman aracı haline getirelim,” demenin anlamlı olmadığını bir kez daha ifade etmek isterim. Bu konu, bütün kurumlarımızca sahiplenilmesi ve tedbirlerin hayata geçmesi için, Ekonomi Koordinasyon Kurulu’nda ele alacağımız konulardan biri olacak.

Bu öneriler zaman içinde hayata geçeceğine ve önemli bir sorunumuzu daha aşacağımıza inanıyorum. Türkiye’de üretilen ürünlerin kullanılmasının, ülkemizin rekabet gücünü ve ihracat potansiyelimizi de artıracaklarını şahsen düşünüyorum.

Değerli arkadaşlar, bugün Türkiye, her alanda dünyanın lider ülkelerinden biri olmaya aday bir ülkedir. Bunu başarmamız için, üretime, ihracata, teknolojiye, sanayiye odaklanmamız ve güçlü bir reel sektör oluşturmamız gerekiyor. Hükümet olarak, reel sektörün önündeki engelleri kaldırmak ve yatırımcılara daha güvenli bir ortam hazırlamak için çalışmalarımızı canla başla sürdürüyoruz. İş dünyamızın da bizim açtığımız yollardan bugünkünden daha hızlı ilerleyeceğine ve bu ülkeyi hak ettiği seviyelere taşıyacağımıza yürekten inanıyorum. Ben bütün sanayicilerimizi ve girişimcilerimizi, bugüne kadar ülkemize verdikleri hizmetlerden, ülkemizin kalkınmasına ve büyümesine sağladıkları katkılardan dolayı yürekten kutluyorum. Konuşmamın sonunda, 9. Sanayi Kongresi’nin başarılı bir şekilde tamamlanmasını diliyor, bu Kongre’yi düzenleyen başta İstanbul Sanayi Odası olmak üzere emeği geçen herkese teşekkür ediyor, hepinizi sevgiyle, saygıyla selamlıyorum.





## KONUK KONUŞMACI

---

### Sanayi ve Ekonomi için Gelecek Senaryoları

**Prof. Ricardo Hausmann**

Harvard Üniversitesi Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü



**PROF. RICARDO HAUSMANN**

Harvard Üniversitesi Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü

Ekonomik Kalkınma alanında profesör olan Ricardo Hausmann, Harvard Üniversitesi Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü'dür.

Doktorasını Cornell Üniversitesi'nde ekonomi dalında tamamlayan Prof. Hausmann, 1994-2000 yılları arasında Latin Amerika ve Karayip ülkelerinde sürdürülebilir kalkınmanın finansmanı için faaliyet gösteren "Inter-Amerikan Kalkınma Bankası"nın baş-ekonomisti olarak görev almış ve bankanın Araştırma Departmanı'nı kurmuştur.

Prof. Hausmann 1992-1993 yılları arasında da Venezuela Planlama Bakanı ve Venezuela Merkez Bankası Yönetim Kurulu üyesi olarak çalışmıştır. Uluslararası Para Fonu (IMF)- Dünya Bankası Kalkınma Komitesi'nde başkanlık yapmıştır.

Prof. Hausmann son araştırmasında, ülkelerin büyüme süreçlerinde üretim modellerindeki değişime ve bunun politik yansımalarına odaklanmıştır. Ayrıca, ülkelerin kalkınma sorunlarını tespit etmeye yönelik bir metodolojinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Prof. Hausmann'ın, küresel ekonomik dengesizlikler, büyüyen pazarlarda görülen mali krizler, makroekonomik istikrarsızlık, mali disiplin için ihtiyaç duyulan kurumlar ve adaletsiz kalkınma ile cinsiyet ayrımı konularında da çalışmaları bulunmaktadır.

Prof. Hausmann; Dünya Bankası, IMF, Inter-Amerikan Kalkınma Bankası, Asya Kalkınma Bankası, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası gibi birçok uluslararası finansal kuruma ve otuzdan fazla ülke hükümetine danışman olarak hizmet vermiştir.

Latin Amerika ve Karayip Ekonomik Birliği Başkanı ve gelişmekte olan ülkelere yönelik mikrofinansman konusunda faaliyetleri bulunan "Acción International" isimli girişimin Yönetim Kurulu Üyesidir.

## Rrof. Ricardo Hausmann

Harvard Üniversitesi Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü

Öncelikle bana konuşma fırsatı verdiğiniz için teşekkür etmek istiyorum. Sizlere hazırladığım sunumda, dünyada büyümenin nasıl arttığını ve Türkiye'nin bu büyüme şekli içine nasıl yerleştirilebileceğini düşündüm.

Şimdi neler üzerinde duracağımıza kısaca değinelim: Öncelikle ayrılmadan birleşmeye nasıl geçtiğimizi ve bunun Türkiye açısından ne anlama geldiğini inceleyelim. Özellikle de Türkiye'ye neler olduğundan ve Türkiye'nin neler yaşadığından bahsetmek istiyorum.

Adam Smith meşhur kitabını yazdığında dünyada kişi başına düşen gelir, fakir ülkelerde zengin ülkelerdekine dörtte biri kadardı; bunu hatırlayalım. En zengin ülke, en fakir ülkeden dört kat daha zengindi. Dünya kalkınma göstergelerine göre, bugün dünyadaki en fakir ülkeler bu ülkelerdir (Resim1).

		Kişi başına Amerikan doları	
		Piyasa fiyatları	Satın alma gücü parite fiyatları
En fakir	Kongo Dem. Cum.	99	297
	Burundi	111	354
	Gine-Bissau	128	497
	Eritre	147	584
X 4	Haiti	410	1088
	Gine	417	1113
	Bangladeş	462	1233
	Kenya	464	1470
X 4	Yığılı Burun Adaları	1632	3239
	Türkmenistan	1705	6138
	Ekvador	1746	7402
	Fas	1770	4056
X 4	Türkiye	5240	12263
	Şili	6229	13370
	Meksika	6591	13407
	Hırvatistan	6796	17219
	Çek Cmh.	7632	23341

Resim 1

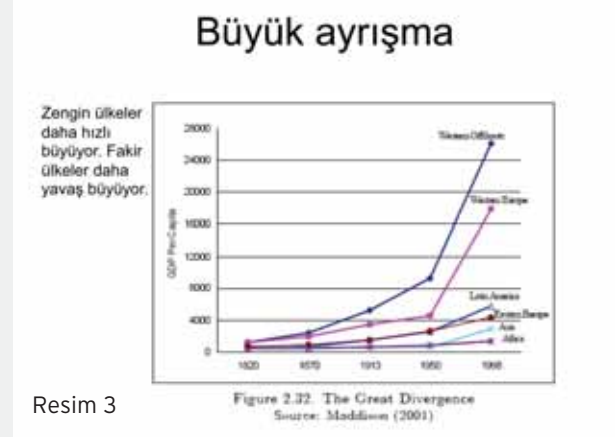
Bu tabloda kişi başına düşen milli geliri ve satın alma gücü parite fiyatlarını görmekteyiz. Bunları dörtle çarptığınızda yine Bangladeş, Kenya çıkıyor karşınıza. Bunu da dörtle çarptığınızda Türkmenistan, Ekvator, Fas çıkıyor. Bunu da dörtle çarptığınızda Türkiye, Şili, Meksika, Hırvatistan ve Çek Cumhuriyeti geliyor. Bunu dörtle çarpıyorsunuz ve karşınıza Avustralya, Belçika, Almanya ve Kanada çıkıyor. En zengin ülkelere geldiğinizde de İsviçre, Amerika, Norveç ve Hong Kong'u görüyoruz. (Resim 2).

		Kişi başına Amerikan doları	
		Piyasa fiyatları	Satın alma gücü parite fiyatları
X 4	Avustralya	24401	33389
	Belçika	25055	33520
	Almanya	25420	33665
	Kanada	26143	36039
En zengin	Hong Kong, Çin	34567	40599
	İsviçre	37789	37780
	Amerikan	38206	43179
	Japonya	40481	31484
	Norveç	42684	49711

ABD, Kongo Dem. Cumhuriyeti'nden 387 kat (ya da satın alma gücü parite fiyatlarıyla 145 kat) daha zengin.

ABD, Kongo Dem. Cumhuriyeti'nden 387 kat (ya da satın alma gücü parite fiyatlarıyla 145 kat) daha zengin.

Bu durumda Amerika, Kongo'dan 387 kat daha zengin. Gördüğümüz gibi, fakir ve zengin ülkeler arasında gelirlerin farklılaşması çok arttı. Şimdi bunu grafik olarak görelim (Resim 3).



Resim 3

Adam Smith "Ülkelerin Zenginliği" kitabını yazarken aradaki fark dört kattı, şimdi 400 kat oldu. Peki, bu arada ne oldu ki ülkeler arasındaki eşitsizlik bu kadar arttı? En zengin ülkeler, fakir ülkelere çok daha hızlı büyüdü, büyümenin başını zengin ülkeler çakti.

Tipik bir Alman ailesine bakalım (Resim 4).

Resim 4



Almanya: Bielefeld'den Melander ailesi  
bir haftalık gıda harcaması: 375.39 Avro ya da 500.07 Amerikan doları

Haftada 375 avro harcıyorlar ve bunları alıyorlar. Bu resimleri internetten aldım; bir gazeteci yapmış bu araştırmayı. Başka bir aileye bakalım (Resim 5). Bu, Meksikalı bir aile; farklı bir tüketim, farklı şeyler yiyorlar ve içiyorlar (Resim 6).

Şimdi Mısırlı bir aileye bakalım (Resim 7).

Bu aileler haftada 68 dolar harcıyorlar. Şimdi de Ekvatordan bir aileye göz atalım (Resim 8).

Gördüğümüz gibi çok az protein var, süt ürünleri çok az. Son olarak da en fakir aileye bakalım (Resim 9). Haftada 1 dolar harcayan bir aile.

Resim 5



**Meksika:** Cuernavaca'dan Casales ailesi  
Bir haftalık gıda harcaması: 1,862.78 Meksika Pesosu ya da 189.09 Amerikan doları

Resim 6



**Polonya:** Konstancin-Jeziorna'dan Sobczynscy ailesi  
Bir haftalık gıda harcaması: 582.48 Zloty ya da 151.2 Amerikan doları

Resim 7



**Mısır:** Kahire'den Ahmed ailesi  
Bir haftalık gıda harcaması: 387.85 Mısır Poundu ya da 68.53 Amerikan doları

Resim 8



**Ekvador:** Tingo'dan Ayme ailesi  
Bir haftalık gıda harcaması: 31.55 Amerikan doları

Resim 9



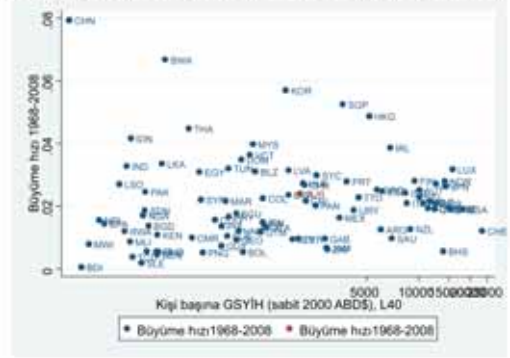
**Çad:** Breidjing Kampı'ndan Ebubekir ailesi  
Bir haftalık gıda harcaması: 685 CFA Frankı ya da 1.23 Amerikan doları

İşte gelirler arasındaki bu farklılık, insanların çok farklı ihtiyaçları ve çok farklı tüketim şekilleri olduğunu gösteriyor. Ülkeler arası eşitsizlikteki bu artışın artık bir durma noktasına geldiğini ve dünyada en hızlı büyüyen ülkelerin zengin ülkelerden aslında daha fakir olduğunu görüyoruz. Aradaki uçurum artık bu kadar hızlı artmayacak, ülkeler yavaş yavaş birbirlerine yaklaşacaklar ve bu da çok önemli bir gelişme.

Ülkelerin son kırk yıldaki büyümelerine bakalım (Resim 10).

Resim 10

## Son 40 yılda kaydedilen büyüme



Burada, ülkelerin 1968'de ve 2008'de nerede oldukları görüyoruz. Mesela Çin, 1968'de çok fakir bir ülke ve Gayri Safi Yurtiçi Hasılası %8. Burada Kore, Singapur, Hong Kong var. İrlanda, Tayland, Endonezya var. Hindistan biraz daha yavaş büyüyor. Türkiye, son kırk yıl boyunca kişi başına %2,5 büyüyor ama çok az sayıda ülke, Amerika ve Almanya kadar hızlı büyüyor. Dolayısıyla son kırk yıl içerisinde bu açık pek fazla kapanmadı. Bu %8, %4, %2'lik büyüme hızı, kırk yılda büyük anlam ifade ediyor. O nesil o zaman 25 yaşında olsa -ebeveynlerle çocuklar arasındaki yaş farklı genelde bu kadardır- %8 hızla büyümek demek, çocukların anne-babalarından 585 kat, torunlarınsa 47 kat daha zengin olacakları anlamına geliyor. %8'lik bir ekonomik

büyüme, 50 yılda bu noktaya erişiyor. %2-3 büyüdüğünüz zaman, torunlar büyükanne ve büyükbabalarının 2-4 katı zengin olacaklar demek. Türkiye, son kırk yılda %2,5 büyüdüğü için durum buna benziyor. Burada da Çin'in son kırk yıldaki büyümesini görüyoruz.

Son on yıla baktığımızda hızla büyüyen birçok ülke olduğunu görüyoruz (Resim 11).

Resim 11

## Son 10 yılda kaydedilen büyüme

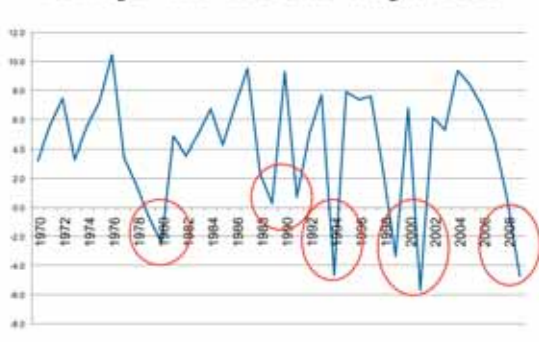


Çin, en tepede, artık fakir değil, ekonomisini çok büyütmüş ve büyüme hızı yaklaşık %10. Rusya, 1990'larda çok kötü bir dönem geçirdi, şimdi daha hızlı büyüyor. Hindistan'ın büyüme hızı, kişi başına %6. Kore, Hong Kong, İrlanda ve Singapur da şimdi çok zengin olmasına rağmen %4,5-5 gibi bir hızla büyüyor. Türkiye'nin kişi başına düşen milli geliriye %4 civarında büyüyor. Şimdi artık çok daha fazla sayıda ülke; Hindistan, Çin gibi büyük ülkeler, Amerika gibi ülkelere daha hızlı büyüyorlar. Bunun da tabii ki dünya büyümesine bir yansıması olacak.

Türkiye, bazı yıllarda hızlı büyüdü ama bunun için de bedeller ödedi (Resim 12).

Resim 12

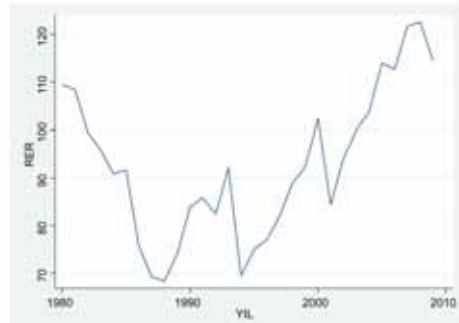
## Türkiye'nin hassas büyümesi



Bu kriz dönemlerine baktığımızda gerçekten de reel döviz kurunun arttığı ve devalüasyonun yaşandığı dönemleri görmekteyiz (Resim 13).

Resim 13

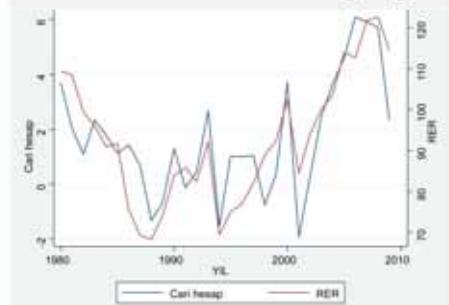
## Türkiye'deki reel döviz kuru oranı



Bunun paralelinde ödemeler dengesindeki krizleri, cari açıkları ve arkasından gelen devalüasyonları görüyoruz (Resim 14).

Resim 14

## Değer artışı, cari hesap açıkları ve krizlerden önce geliyor

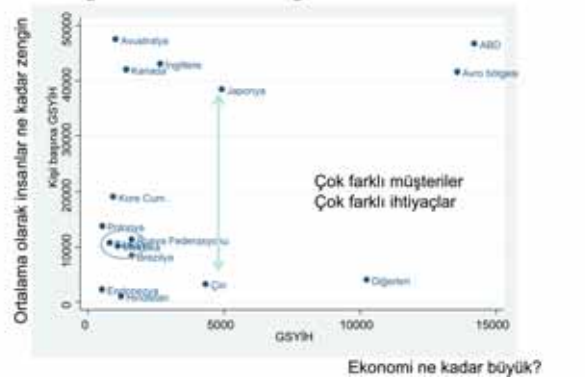


Bütün bunlar Türkiye'de bu büyüme dengesinin bir parçası olmuş.

Bu sistematiği de öğrendikten sonra, dünyadaki ekonomik büyümede ne tür değişiklikler olacağına bakalım (Resim 15).

Resim 15

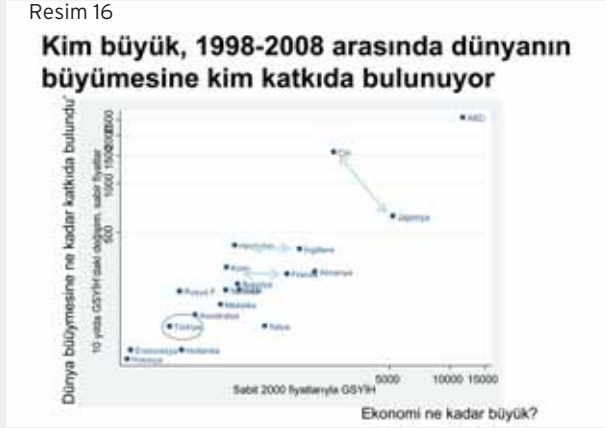
## Dünyanın en büyük ekonomileri



X ekseninde ekonominin büyüklüğü, Y ekseninde de kişi başına düşen milli gelir yer alıyor. Amerika yine oldukça yukarıda, arkasından Avro bölgesi geliyor. Avro bölgesinde kişi başına gelir oldukça düşük. Avustralya, İngiltere ve Kanada yine çok yukarılarda. Bunlar hem büyük ekonomiler

hem de zenginler. Japonya aslında Çin kadar büyük bir ekonomi ama Çin'in kişi başına geliri 4.000 dolar civarında ve bu rakam yukarıda yer alan ülkelerin onda biri kadar. Kanada, Brezilya ile aynı büyüklükte ama Kanada'da kişi başına düşen gelir 40 küsur bin dolar, Brezilya'da bu rakam 8.000 dolar. Dolayısıyla kişi başına düşen milli gelirden eskiden dünya devi olan ülkelerle şimdi gelişenler arasında böyle bir fark var. Artık bu ülkelerde tüketiciler çok farklı. Bu ülkeler büyür ve insanlar daha çok şey talep ederlerse, bu talepler farklı oluyor, çünkü bu insanlar yılda 40.000 dolar değil, 4.000-8.000 dolar kazanıyorlar. Son on yılda bu ekonomilerin büyümesinin dünya ekonomisine ne kadar katkıda bulunduğunu görüyoruz (Resim 16).

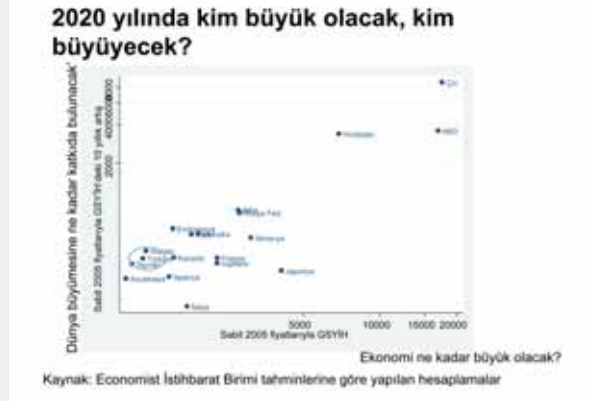
Resim 16



Dünyadaki en büyük ekonomi Amerikan ekonomisidir ve aynı zamanda dünyanın büyümesine de en çok katkıda bulunan ekonomidir. İkinci en büyük ekonomi Japonya ama dünyanın büyümesine en büyük ikinci katkı Japonya'dan gelmiyor, Çin'den geliyor. Çin, Japonya'dan çok hızlı büyüyor ve dünya ekonomisine çok daha büyük katkıda bulunuyor ve bulunmaya da devam edecek. İngiltere, ekonomisi daha büyük olmasına rağmen dünyanın büyümesine Hindistan ile hemen hemen eşit katkıda bulunuyor. Fransa'nın ekonomisi Kore ile eşit katkıda bulunuyor ve burada da Türkiye var.

Şimdi de önümüzdeki on yıla bakalım (Resim 17). Çin, Amerikan ekonomisinin boyutlarına ulaşacak ama dünyanın büyümesine daha büyük katkıda bulunacak, yani Çin Amerikan ekonomisi kadar büyüdüğünde Çinliler Amerikalıların dörtte biri ya da beşte biri zenginliğinde olacaklar. Nüfusları Amerika'nın beş katı olduğu için Amerikalılar kadar zengin olmayacaklar. Hindistan, dünyanın büyümesinin çok önemli bir kısmının oluşturacak. Brezilya, Endonezya, Meksika, Kore yine dünya büyümesine çok katkıda bulunacak. Türkiye de burada.

Resim 17



Dünya büyümesine ortalama katkıda bulunan ülkelerin kişi başına gelirleri artık daha düşük. Hızlı büyüyen ülkeler, eskiden hızlı büyüyenlerden daha fakir yani büyümeye çok katkı verenler artık eskisi kadar zengin değil. Türkiye, bütün bu gelişmeden, bu olaylardan nasıl yararlanabilir? Türkiye için bir hesap yaptım ve Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelerin ne kadar zengin olduğuna baktım. Eskiden dünyada ithalat yapan ülkeler her zaman Türkiye'den daha zengindi ama dünya şimdi daha fakirleştiği için Türkiye'nin ihracat sepetinde bu denge değişiyor ve Türkiye'nin ürünlerini ihraç etmesi artık daha kolaylaşıyor. En çok ihracat yapılan on ülkeye baktığımızda zaten bunu görmekteyiz (Resim 18).

Resim 18

**1995-2009 arasında en çok büyüyen ihracat yapılan ülkeler**  
2009'da en üst 50'ye giren sıralamadaki en büyük değişiklikler (2009'da 400 milyondan fazla ihracat ya da toplam ihracatın %0.3'ü)

Grup	Ülke	Sıralama 95	Sıralama 09	Sıralamadaki değişim	2009'daki değer (milyar/2009%)
MENA	Irak	37	5	+32	\$125.3 4.7%
BRIC	Hindistan	56	22	+34	1409.6 1.3%
	Türkmenistan	80	30	+50	943.6 0.9%
CIVETS	Güney Afrika	55	29	+26	945.5 0.9%
CIVETS	Endonezya	62	40	+22	586.5 0.5%
EU	Malta	63	41	+22	567.0 0.5%
BRIC	Çin	40	20	+20	1477.1 1.4%
MENA	BAE	28	9	+19	2891.8 2.7%
BRIC	Brezilya	65	49	+16	408.3 0.4%
	Gürcistan	53	37	+16	664.3 0.6%
MENA	Sudan	67	52	+15	373.2 0.3%
MENA	Fas	48	33	+15	712.6 0.7%

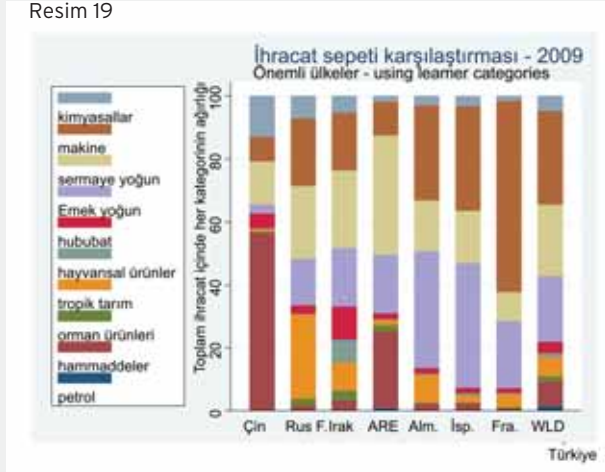
Buradaki on ülke Türkiye'nin toplam ihracatının %60'tan fazlasını oluşturmaktaydı, şimdi %50'sini oluşturuyorlar. Bu on temel pazar, artık Türkiye'nin ihracat güzergâhının ancak yarısını oluşturuyor.

Türkiye'den ithalatını artıran ülkelere bakalım. Öncelikle 1995-2009 arasında yukarılara çıkan ülkeleri saymak istiyorum. İlk ülke Irak, 37. sıradan 5. sıraya yükselmiş; yılda 5 milyar dolarlık ithalat yapıyor. Hindistan 56. sıradan 22. sıraya çıkmış, bu çok önemli. Üçüncü ülke Güney Afrika ve Endonezya. Çin'i özellikle göstermek istiyorum; 40. sıradan 20. sıraya çıkmış. Dolayısıyla Türkiye bu yeni büyümeden yararlanıyor, ihracat yapmayı hedeflediği ülkelerin şekli değişiyor.



Türkiye'nin tek tek bu ülkelere neler ihraç ettiğine baktım ve ortaya çıkan kompozisyon bu şekilde (Resim 19).

Resim 19



Kimyasal maddeler, makineler, sermaye yoğun ürünler, emek yoğun ürünler, hububatlar, hayvansal ürünler, tropik tarım ürünleri ve orman ürünleri, hammaddeler ve petrol. Çin'e genellikle hammadde ihraç ediliyor. Türkiye'nin aslında ihraç edecek çok fazla hammaddesi yok ama Çin, Türkiye'den çok fazla hammadde satın alıyor. Fransa, makine alıyor, arabalar satın alıyor.

Türkiye'nin ihracatı bu ülkelerin ithalatı ile ne kadar uyum içinde? Ben bir benzerlik hesaplaması yaptım ve bunları bir grafikte birleştirdim (Resim 20).

Resim 20



Türkiye'nin bu ülkelerin her birine ne kadar ihracat yaptığını baktığımızda, Almanya tabii ki başı çekiyor; ben bu ülkenin toplam ithalatı ile Türkiye'nin ihracatının ne kadar benzeştiğini bu grafiğe koydum, sizin sattıklarınız ile onların satın aldıkları arasındaki örtüşmeyi göstermek istedim. Birinci gözlem: Almanya sizin en çok ihracat yaptığınız ülke ama onlar aslında sizin sattıklarınızı değil başka şeyleri en çok alıyorlar. Çin'de bu fark daha fazla. Sizin halihazırda sattığınız kalemleri en fazla ithal eden ülke Hindistan. 2020'de Hindistan, dünyanın büyümesine Amerika kadar

katkıda bulunacak demiştik ve gerçekten de sizin şu anda ihraç ettiğiniz ürünlere uygun bir ülke. Herkes Çin'den bahsediyor ama siz Hindistan'ın üzerine yoğunlaşın. Biraz önce bahsettiğimiz yakınlaşma, yani gelirlerin yavaş yavaş birbirine yakınlaşması, Türkiye'ye çok büyük bir senaryo getiriyor. Dünya, genelde daha da zenginleşiyor ve ortak bir noktaya yavaş yavaş yaklaşıyor. Bu da tabii ki bazı değişimleri de beraberinde getiriyor. Büyümekte olan ülkeler, eski zengin ülkelerden farklı tüketim şekillerine sahipler. Almanya'ya BMW satabilirsiniz ama Hindistan'a başka şey satacaksınız, Hindistan'a sattığınız makineler daha da farklı olacak. Bunun için de farklı ürün tasarımı gerekiyor. Avrupa, Türkiye'nin büyümesi için şimdiye dek olduğu kadar önemli bir kaynak olmayacak, diğer ülkeler çok daha büyük pazar olacaklar. Bunu zaten AB ülkelerine yapılan ihracatın sizin sepetinizdeki payının azalmasından biliyoruz. Şu anda siz zaten Çin'in satın almak istediği ürünleri onların ülkelerine satmıyorsunuz ama Hindistan için bu geçerli. Hindistan'a yoğunlaşmanızı işte bu yüzden söylüyorum.

Şimdiye kadar zengin ülkelerde kişi başına düşen gelirin daha yüksek olduğundan bahsedildi ama zengin ülkeler farklı şeyler üretiyorlar. Zengin ülke sadece fazla üretmez, aynı zamanda farklı şeyler üretir. Bu fotoğrafı nerede çektiğimizi söylememe gerek yok sanırım (Resim 21).



Resim 21

Aşağıdaki fotoğrafı ise birincisinden farklı bir yerde çektiğim de çok açık. İhtiyaçlar farklı, ilgiler farklı. Ülkelerin yetkinlikleri farklı; zengin ülkeler daha karmaşık ürünler üretiyor ve bunlar daha çok yetkinlik gerektiriyor, fakir ülkeler basit ürünler üretiyorlar ve daha az yetkinlik kullanıyorlar. Burada büyümenin yolu, daha karmaşık ürün yapabilmek için yetkinliklerin artırılmasından geçiyor. Burada gördüğümüz tablo, bize zengin ülkelerin rakiplerinden ne kadar zengin olduğunu gösteriyor (Resim 22).



Resim 22

Ürün ürün hesapladık. Sizin ihracat yaptığınız ülkeler acaba ne kadar zengin? Burada sizin ne kadar zengin olduğunuz ve ihracat yaptığınız ülkelerin ne kadar zengin olduğu görülüyor. Zengin ülkeler zengin ülkelerin alacakları ürünleri üretirken fakir ülkeler de yine fakir ülkelerin satın alacakları ürünleri üretiyorlar. "Bunu bilmek için Harvard'a gitmek mi lazım" diyebilirsiniz tabii. Ama gerçekten bu, çok önemli bir nokta. Fakir ülkeler daha çok üretmek zengin olamaz, ürettikleri ürünün türünü değiştirerek zengin olurlar. Bu toplantının başlığının Yapısal Dönüşüm olduğunu duymak beni çok mutlu etti, çünkü bu çok önemli bir konu. Bu birinci dersimizdi. Harvard'da çok yetenekli ve zeki Türk öğrencilerim var, izleyicilerimiz arasında da birkaç tanesi var. Danny Rodrigue ile bu araştırmayı yaptığımızda, Türk öğrencilerimiz de bize destek oldular. Burada Türkiye'yi görüyorsunuz (Resim 23).

Resim 23

**Zengin ülkeler zengin ülke ürünlerini ihraç ediyor, fakir ülkeler...**

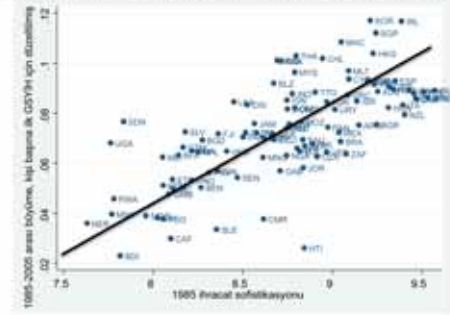


Sizin zengin ülkelerle ya da fakir ülkelerde rekabet etmeniz önemli mi? Benim ülkem Venezuela gibi aşağılarda ya da Türkiye gibi yukarılarda olmak sizin için önemli mi? Çok enteresan ama gerçekten önemli. Burada sizin ürününüzün 1985'teki sofistifikasyon oranını ve 20 yılda ne kadar büyüdüğünüzü görüyorsunuz (Resim24).

Ürünlerinizin 1985'teki sofistifikasyonuna bakarak 20 yıl sonraki büyümenizi tahmin edebildim ve Türkiye için tahminim bu olurdu. Gerçekten de doğru. Sizin şu anda

Resim 24

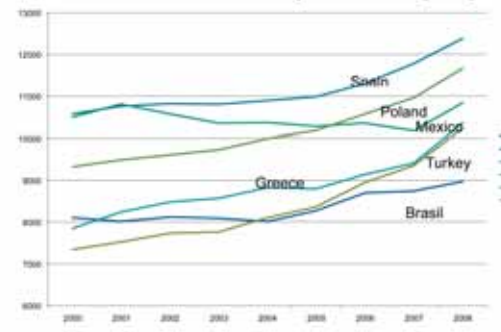
**Ülkeler rakiplerinin gelir seviyesine yaklaşıyor**



ürettikleriniz, sizin geleceğinizi belirliyor. Mesela Çin'seniz, İtalya ile rekabet içindeyseniz, gelirinizin ne olduğunu görüyorsunuz; İtalya'nın aleyhine bir durum. Türkiye'nin ihracat kalemlerinin gittikçe daha sofistike hale geldiğini görüyoruz; bu açıdan Yunanistan ve Meksika ile yarışır durumda. Yıllar içerisinde ürün portföyü daha sofistike hale geldi ve burada Türkiye'nin sofistike ürünlerini görmekteyiz (Resim 25).

Resim 25

**İhracat sofistifikasyonunun gelişimi**



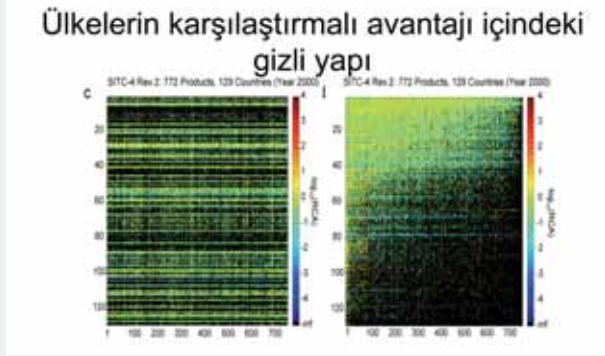
163 milyar dolarlık kord bezi satıyorsunuz; alaşimsız çelikten yapılmış ürünlerin payı da çok büyük. Bu tür komplike ürünleri artırdığınızda birçok rakibinizi devre dışı bırakabilirsiniz.

Daha fakir ülkelerle rekabet ettiğiniz ürünlere bakalım. Onlar sizin verimliliğinize ulaşırlarsa, işgücü onlarda daha ucuz olduğu için sizi dümdüz ederler. Burada görüldüğü gibi bunlar çok basit ürünler: naylon çorap, çarşaf, havlu, meyve vs. Bunlarla ilgili üzerinizde çok baskı olacak, Türkiye'nin bu kalemlerdeki ihracatı zorlanacak çünkü bu fakir ülkeler sizi kolaylıkla taklit edebilirler.

Sonuçta şu noktaya geliyoruz: Ürünlerinizi daha gelişmiş ve daha sofistike yapmanız gerekiyor. Bunu nasıl yapacağınızı sorabilirsiniz.

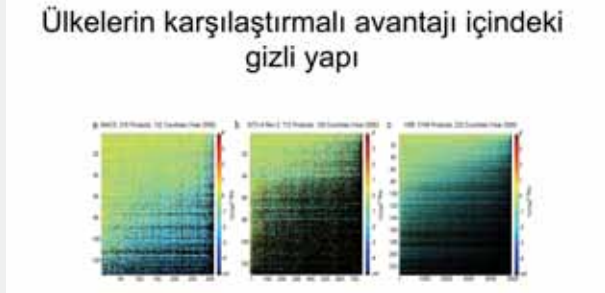
Burada gördüğünüz Burberry'nin yeni tasarım deseni değil. Bu, dünya ticaretinin bir tablosudur. (Resim 26).

Resim 26



Her çizgi bir ülke, her ürün de bir sütundur. Renklerle her ülkenin her üründen ne kadar ihracat yaptığını buraya koydum. Dünyadaki 129 ülkeden 772 ürün var. İsterseniz bu grafiğin matrisini biraz değiştirelim ve alfabetik sıraya sokmayalım (Resim 27).

Resim 27



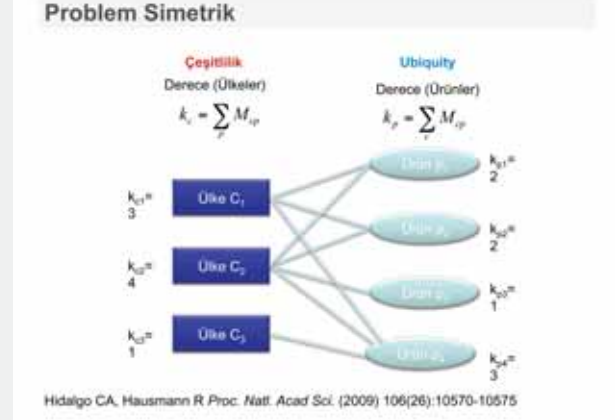
O zaman bu üçgenimsi şekil oraya çıkıyor ve hangi veri setini koyarsam koyayım aynı üçgenimsi şekil çıkıyor. Bu şekil çok önemli çünkü şu anlama geliyor: Bazı ülkeler her şeyi üretiyor, aşağıdaki koyu renkli ülkelerse çok az şeyi üretiyor. Bunu dikey olarak okuyalım: Bazı ürünleri herkes yapıyor, bazı ürünleri çok az ülke yapıyor.

Buradaki şekil neden hep üçgen oluyor? Çok sayıda şey üreten ülkeler, her şeyi yapıyor, diğer taraftan zengin ülkeler ürünlerinde farklılaşıyor. Bazen uzmanlar, ülkelerin x, y ve z'de uzmanlaşması gerektiğini söylüyor ama burada asıl kelime "farklılaşma"dır. İnsanlar uzmanlaşır, şirketler uzmanlaşır ama ülkeler farklılaşır, ayrışır.

Kırsal kesimdeki bir sağlık ocağını düşünün. Bir doktor ve o doktor her şeyi yapar... Büyük bir hastaneyle karşılaştırın. 300 doktor vardır, bir tanesi dirsek cerrahisi uzmanıdır, biri onkoloji ameliyatı yapar, diğeri kardiyoloji ameliyatı yapar; her doktor uzmanlaşır ama hastane kendini ayrıştırır. İşte bir ülkede de bunun olması gerekir. İnsanlar, şirketler uzmanlaşır, ülkeler ayrışır.

Peki bütün bunları nasıl açıklayabiliriz? Bu sistemin neden ortaya çıktığı üzerinde durmak istiyorum. Bu sistem, ülkeler ve ürettikleri ürünlerle ilgili. Bazı ülkeler, buradaki ülke gibi her şeyi yapıyor, bazıları da buradaki ülke gibi çok az sayıda şey üretiyor. Şimdi birkaç tanım yapacağım (Resim 28).

Resim 28



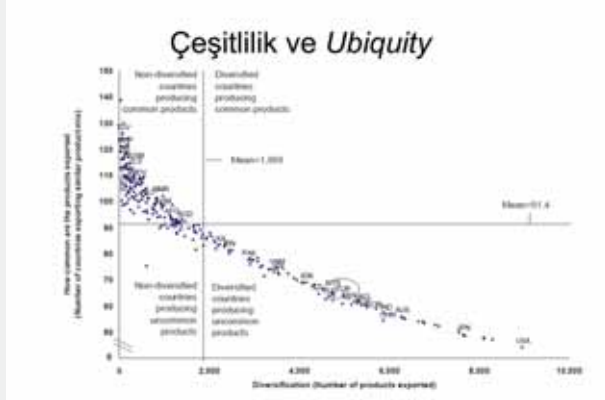
Çeşitlilik, çok basit bir şekilde açıklayacak olursak, ülkenizin ürettiği ürün sayısı demektir. "Ubiquity" dediğimiz kavram ise, belirli bir ürünü üreten ülke sayısıdır. Neden bazı ülkeler her şey üretirken, bazıları az şeyi üretiyor. Ülkelerin sahip olduğu yetkinlikler farklı. Burada ülkelerin kaç parça üretebildikleri önemlidir. Burada söz konusu olan kişilerin yetkinliği olabilir, organizasyonel bir yetkinlik olabilir. Diyelim ki yeni bir şirket kurmak ve internetten ürün satmak istiyorsunuz. Potansiyel müşterilerinizin elektriği olacak, internet erişimi olacak, sofistike araçları olacak, banka hesapları olacak. Kaç müşterinin banka hesabı var ki kredi kartıyla satın alabilsinler. Ayrıca DHL gibi ürünü evlerine götürecek sistemler lazım. Bunun yanında sizin sitenize girdikleri internet kartı bilgilerinin çalınmayacağını bilmeleri gerekiyor. İşte bir girişimci olarak, bütün bunlar sayesinde yeni bir şirket kurabiliyorsunuz.

Aynı şey taze meyve-sebze için de geçerli. Diyelim meyve-sebze ihracatı yapacaksınız, soğuk depolamaya, gıda ve sağlık izinlerine, güvenlik belgelerine ihtiyacınız var. Kısa sürede gümrükten geçmeniz lazım, bunun için yeşil hatta ihtiyacınız var. Eğer bu imkanlarınız, yetkinlikleriniz varsa meyve-sebze ihracatı yapabilirsiniz, aksi takdirde yapamazsınız. Bu, bazı ülkelerin sahip olduğu bir yaklaşım. Burada tabii ülkeler bu yetkinliklerin sayısı yani çeşitliliği açısından birbirinde farklılaşıyorlar. Ürünler de ihtiyaç duyulan yetkinlikler bakımından farklılık taşıyorlar. Ülkelerin bir ürünle ilgili bütün yetkinliklere sahip olması gerekiyor. Ne kadar fazla yetkinliğe sahip olursanız o kadar fazla ürün üretebilirsiniz, o kadar çeşitlilik sahibi olursunuz. Eğer ürün, çok fazla yetkinliğe ihtiyaç duyuyorsa o zaman daha az

ülke tarafından üretilecektir, çünkü çok daha az sayıda ülke bütün bu yetkinliklere sahiptir. Bu durumda o ürünün çok sayıda ülke tarafından üretilmesi mümkün olmaz. Eğer bir ülkenin yetkinlikleri fazlaysa, o zaman daha fazla yetkinliğe ihtiyaç duyan ürünleri üretebilir, daha az ülke tarafından üretilen ürünleri üretebilir.

Bu kavramı bütün dünyadan aldığım verilerle size göstermek istiyorum (Resim 29).

Resim 29

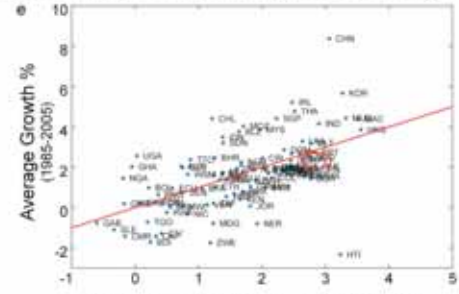


Burada ülkelerin ürettikleri ürünlerin sayısını, burada da kaç tane ülkenin sizin ürettiğiniz ürünleri ürettiğini görüyorsunuz. Yoksul ülkeler az sayıda ve herkes tarafından üretilen ürünleri üretiyorlar. Bu tarafta da örneğin Amerika yer alıyor. Amerika'da hem çok fazla ürün üretiyor hem de diğer ülkelerin üretmediği ürünleri üretiyor. Gördüğünüz gibi ülkeler büyüdükçe ürün çeşitliliklerini artırıyorlar ve çok ülkenin üretmediği ürünleri üretiyorlar. Türkiye de burada yer alıyor ve örneğin Tayland'dan ve Hong Kong'dan daha az uzmanlaşmış bir ülke ama Endonezya, Şili veya Pakistan'ın nüfusu çok daha fazla.

Buradaki rakamlara baktığım zaman bir ülkenin ne kadar yetkinliğe sahip olduğunu hesaplayabiliyorum. Bir ülkenin sahip olduğunu yetkinlikler sadece ihracat ürünlerine bakılarak görülebiliyor ve bu şekilde bir ülkenin gelecekte ne kadar zengin olacağını tahmin edebiliyoruz. Bu kuram bir ülkenin ne kadar zengin olduğunu sadece ürettiği ürünler bazında tespit etmemize yardımcı oluyor. "Evet, bu çok güzel ama mükemmel bir bağlantı değil," diyebilirsiniz. Evet, bu kuramda bir hata var. Şöyle yanıt vermek istiyorum: "Bu kuram mı hata yaptı, yoksa dünya mı hata yaptı?" Belki ben haklıyım, dünya hatalı. Olamaz mı? Eğer ben haklıysam ve dünya hatalıysa, bu şu anlama gelebilir: Burada Çin veya Hindistan gibi bir ülkeye baktığımda, bu ülkenin şu andaki halinden daha zengin olması lazım. Bu da demektir ki gelecekte bu ülke daha hızlı büyüyecek, zaten bunun olacağını da biliyoruz. Bu hata payı gelecekteki büyümeye işaret ediyor (Resim 30).

Resim 30

## Sapmalar gelecekteki büyümeyi açıklıyor



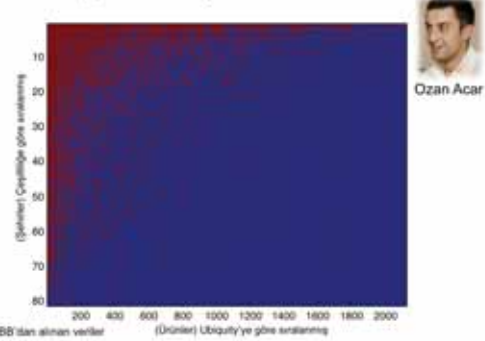
Hidalgo CA, Hausmann R Proc. Natl. Acad. Sci. (2009) 106(26):10570-10575

Bir ülke birtakım yetkinliklere sahipse ama geliri o düzeyde değilse, geliri o düzeye ulaşacak kadar büyüyecektir, yani yetkinlikleriniz düzeyinde büyümeye devam edeceksiniz. Türkiye burada yer alıyor. 1985'te Türkiye'nin ne kadar büyüyeceğini tahmin edebildim.

Size bu üçgen yapıdaki matrisleri gösterdim. Bu, yine bu üçgen yapıda sahip bir başka matris ve TOBB'dan aldığımız verilerle hazırladık. Bu matris, Türkiye'nin şehirleriyle ve ürünleriyle ilgilidir (Resim 31-32).

Resim 31

## Türkiye'nin içine bakalım



Kaynak: TOBB'dan alınan veriler (Ürünler) Ubiquity'ye göre sıralanmış

Resim 32

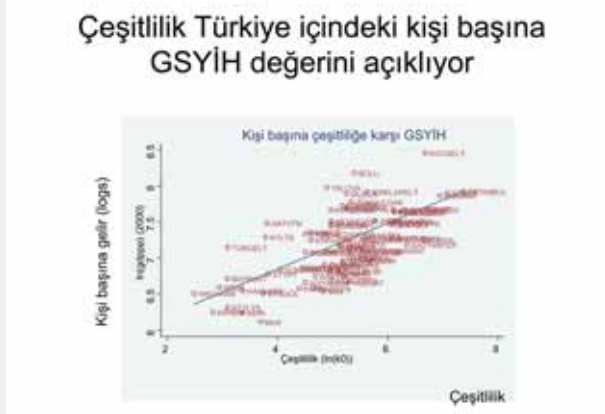
## Çeşitliliğe karşı ubiquity



Size dünya için gösterdiğim tablo şehirler için de geçerli; bazı şehirler her şeyi üretirken bazıları da birkaç şeyi üretiyor ama bunlar herkesin ürettiği şeyler. Bu çalışmayı öğrencim Ozan Acar ile birlikte yaptım. Harvard'dan mezun oluyor, akıllı bir Türk ekonomisti arıyorsanız kendisi emrinize amade. Aynı hesaplamayı şehirler için de yapabiliyoruz. Tabii İstanbul, en fazla çeşitliliğe sahip şehir ve az şehir tarafından üretilen ürünler üretiyor. Bütün şehirleri burada saymam mümkün değil ama burada gördüğünüz gibi bazı şehirler farklı ürünler üretiyor. Ne kadar çeşitlilik varsa, şehir o kadar zengin oluyor.

Burada kişi başına gelir düzeyini ve çeşitlilikle yine aynı paralelde olduğunu görüyorsunuz (Resim 33).

Resim 33



Gördüğünüz gibi Türk şehirleri arasında da çok ilginç bir yayılım var ve bunun ilginç bir gözlem olduğunu düşünüyorum. Tabii bu yayılımı siz benden çok daha iyi biliyorsunuz.

Büyüme zorlaştıran nedir? Neden hep zengin ülkeler büyümeye devam etti, yoksul ülkeler onlara ayak uyduramadı? Bu aslında tavuk-yumurta meselesi gibi. Ürünler sahip olmak için ürünlerin gerektirdiği bütün yetkinliklere sahip olmanız lazım. Diyelim ki ben daha fazla ürün üretmek istiyorum, daha fazla ürün üretmek için daha fazla yetkinliğe sahip olmam lazım. Ürün üretmiyorum çünkü o alanlarda yetkinliğim yok fakat çok sayıda yetkinlik oluşturup da var olmayan bir sanayi için ürün üretmek de istemiyorum. Böyle bir sektör yok, bu nedenle de kimse o yetkinlikler üzerinde çalışmıyor. Belki bu sektörün ya da sanayinin olmamasının sebebi, bu yetkinliklerin olmaması olabilir. Dolayısıyla size bilimsel olarak bunu kanıtlamış bulunuyorum. Büyüme mümkün değil, çeşitlendirme mümkün değil diye kanıtıyorum aslında ama gerçekte bunun var olduğunu da biliyoruz.

Peki, bu nasıl oluyor? Ülkeler halihazırda ürettikleri ürünlere yakın ürünlere geçtikleri zaman oluyor. Aşağı yukarı aynı yetkinlikleri ve belki birkaç tane de ilave yetkinlik gerektiren birtakım ürünlere geçtikleri zaman ülkeler bu sorunları çözmeye başlıyor.

Yakın ürünleri anlatmak için bir benzetme yapacağım. Ürünleri ormandaki ağaçlar gibi düşünelim. Bazı ağaçlar birbirine yakın bazılarıysa onlardan çok daha uzakta. Eğer ürünler birbirine yakın yetkinlikler gerektiriyorlarsa, birbirlerine yakın durdukları, ihtiyaçları çok farklıysa birbirlerinden çok uzak durdukları bir alan düşünelim. Birbirine yakın ve uzak ürünleri düşünelim. Buradaki gömleği ele alalım. Şimdi de bu bluza bakalım. Belki çok benzer olduklarını düşünebilirsiniz ama bence hiç benzer değiller; rengi, malzemesi, kesimi farklı, dağıtım kanalları ve müşteri kesimi farklı. Diyelim ki bu iki ürün arasındaki mesafe bir olsun. Bu düz ekran bir televizyon, bu da bilgisayar monitörü. Burada çok basit bir şey yaptık. Eğer iki ürünün gerektirdiği yetkinlikler birbirine çok yakınsa bunlardan bir tanesini üreten ülke diğerini de üretebilir. Bunların birbiriyle bağlantılı olduğunu görebiliyoruz çünkü birini ihraç eden ülke, genellikle diğerini de ihraç ediyor. Bunu hesapladık ve şematik olarak gösterdik (Resim 34).

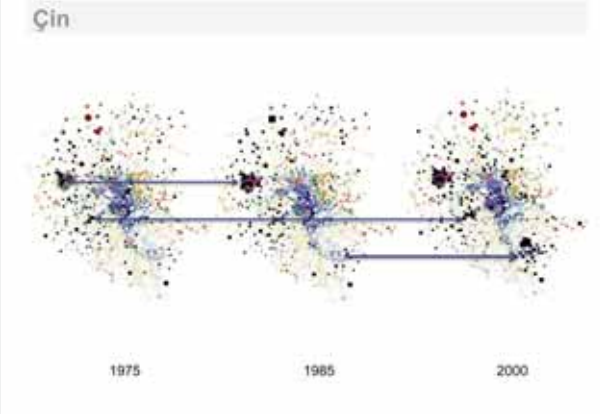
Resim 34



Her yuvarlak bir ürüne işaret ediyor ve bu orman içerisinde belli bir yapı var. Gördüğünüz gibi öncelikle birbiriyle çok ilişkili ürünlerde oluşan bir merkezi var. Bunlar makineler, sermaye yoğun ürünler ve kimyasallar. Hepsi bu ortada yer alıyor. Burada elektronikler kümesini görüyorsunuz. Burada bir giysi öbeği var. Burada tekstil grubunu görüyorsunuz. Tekstil ve giysiler birbirine benziyor diyebilirsiniz ama hayır. Tekstil ürününü yapıp, konteynıra yükleyip başka bir yere gönderebilirsiniz. Tekstil ürünü için kullanacağınız yetkinlikler giyim eşyası üretmek için kullanacaklarınızdan çok farklıdır. Benziyor gibi görünse de üretim prosesi tamamen farklıdır. Gördüğünüz gibi diğer

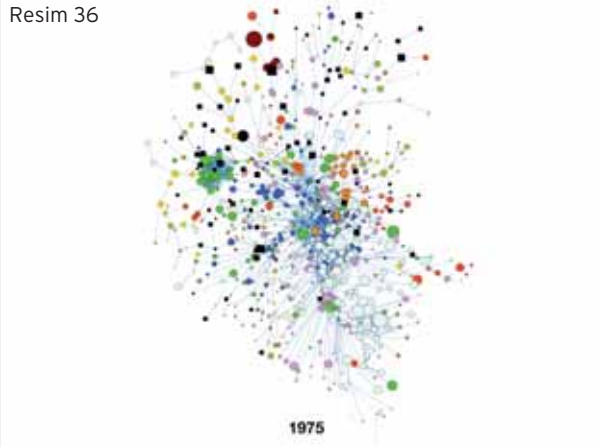
ürünler kenarlara çok yakın ve birbiriyle bağlantısız ürünler. Şimdi kendi organizasyonunuzu maymunlar olarak düşünün, bir ağaçta ve ağacın dışında da yaşıyorsunuz ve bu ürünlerden birkaç tanesini kullanıyorsunuz. Kalkınma süreci, geliştirme süreci dediğimiz zaman, bu maymunlar içinde oldukları ağaçlardan başka ağaçlara atlayacaklar, yayılacaklar. Bu da ancak maymunların yakındaki ağaçlara atlamasıyla olabilir, çünkü yakın ağaç demek benzer yetkinliklerin gerekli olduğu ürünler demek. Türkiye’de bu yapısal dönüşümün nasıl yaşandığına bakalım. Ama ona geçmeden önce Çin’e bakalım (Resim 35).

Resim 35



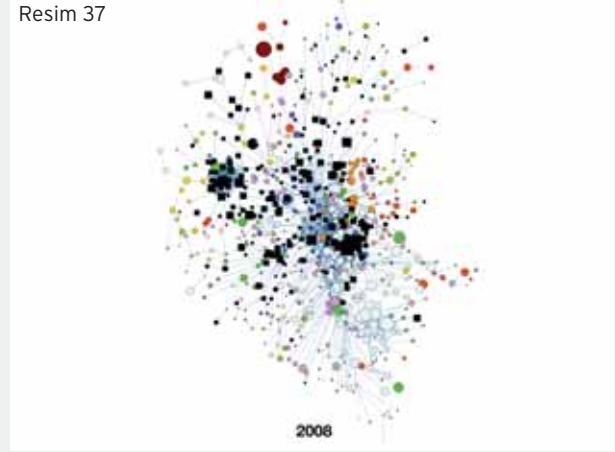
Burada maymunların bulunduğu ağaçları yani Çin'in şimdiye kadar üretmekte olduğu ürünleri kare ile gösterdim. 1975'te bu giyim eşyası kümesi tamamen boşken 1985'te tamamen doluyor, yani bu ağacı bir tarafa bırakmamışlar. Tekstil kümesi tamamen boş, bunu yoğunlaştırıyorlar; elektronik kümesi tamamen boşken 2000'e gelindiğinde tamamen doluyor. Bu demektir ki bir küme içine giriyorlar ve daha sonra orada yayılmaya başlıyorlar. Maymunlar yakınlarındaki ağaçlara atlamaya bayılıyorlar. Şimdi Türkiye'ye bakalım (Resim 36).

Resim 36



Bu, 1975'te Türkiye'nin durumu. Çok az sayıda maymunu var, biraz tarımda, biraz dış kenarlardaki ürünlerde, bir miktar pamuk ve tekstil, bir miktar giyim eşyası. 1990 ve 2000'e bakıyoruz. Gördüğümüz gibi bu maymunlar yayılmaya başlamışlar; tekstil kümesine, metal endüstrisine, çimento endüstrisine vs. Bu maymunlar, rastgele bir şekilde yayılmıyorlar, belli bir mantığa göre yayılıyorlar. Bu da 2008 (Resim 37).

Resim 37



En başa gidelim ve grafiklere yeniden şöyle bir göz atalım. Evet, çok etkileyici bir gelişme görüyoruz. İhracat ürünleriyle ilgili bir dönüşüm yaşanıyor.

Ülkelerin imalat yapılarını ne şekilde dönüştürdüklerini buradaki imalat rakamlarına göre değerlendirdim. Siz Hindistan, Çin ve Polonya'nın arkasından dördüncüsünüz. Siz, her yere sıçrayan maymunlarsınız, tebrik ediyorum bunun için (Resim 38).

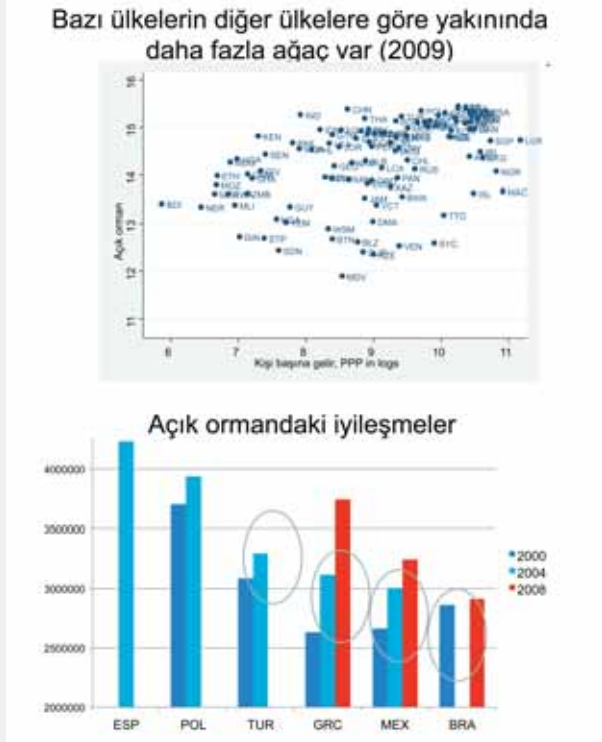
Resim 38



Acaba üzerine atlayabileceğiniz kaç tane ağacınız var? Ürün ormanı içerisinde yakında ne kadar ağacınız var? Ağaç dünyasında çok iyi bir durumdasınız çünkü bulunduğunuz yerin yakınında üzerine atlayabileceğiniz birçok ağaç var ve diğer ağaçlara, diğer ürünlere atlamak bakımından Yunanistan'dan, Meksika'dan, Brezilya'dan çok çok önemli

avantajları olan bir ülkesiniz. Bir ağaca ne kadar yakınsanız o ağaca atlama ihtimaliniz o kadar artıyor ve dediğim gibi yakında birçok ağacınız var. Yakındaki ağaçlar ne kadar fazlaysa gelecekteki büyümeniz de o kadar hızlı oluyor (Resim 39-40).

Resim 39-40



Ülkeler hakkında biraz stratejik düşünmemiz lazım. Acaba yakında atlayabileceğimiz ağaçlarımız var mı? (Resim 41)

Resim 41



Bazı ülkelerin iyi ürünleri var, daha sofistike ürünleri var, onun ötesinde yakınlarda birçok ağacı da var. Bazı ülkeler, iyi ürünlere sahip ama yakınlarda pek fazla ağaçları yok. Bazı ülkelerin de ürünleri iyi değil ama yakınlarda bazı ağaçları var. Bazı ülkelerdeyse ne iyi ürün var ne de atlayabilecekleri başka ağaçlar var. O maymunları belki

helikoptere doldurup başka yerlere taşımak lazım, aksi takdirde bu ülkeler için başka bir ümit yok. Türkiye'nin daha yüksek rekabetle karşılaşacağı sofistikasyonu düşük bazı ürünleri var ama yine de atlayabileceği birçok ağaç var.

Ben Türkiye'de bir maymun olsaydım, nasıl hareket ederdim, nerelere giderdim? Öncelikle, yakında hangi ürünler var, hangi ürünlere atlardım? İkinci olarak o ürünün içerisindeki küresel pazar ne büyüklükte? Yani potansiyel büyüme oranı ne? Üçüncü olarak, o ürünün sofistikasyonu ne? Yani mesela ücret ödeyeceğim personelin maaşları ne kadar yüksek? Dördüncüsü, o ürün benim için ne kadar stratejik? Diyelim ki size eşit mesafede iki tane ağacınız var. Bu ağacın arkasında hiçbir şey yok ama diğer ağacın arkasında on ağaç daha var. İkinci ağaca atlarsam diğer ağaçlara da yakın olurum ama ilk ağaca atlarsam daha sonra hiçbir yere gidemem. Dolayısıyla bu stratejik değeri hesaplamalıyım.

Etkili olduğunuz ürün alanlarına bakın. Bunlar hep zaten bulunduğunuz alanlara yakın ürünler. X eksen ürünlerin ne kadar stratejik olduğunu, Y eksen de o ürünlerin ne kadar sofistike olduğunu gösteriyor. Büyük balonlar Türkiye'nin geleceği için önemli ürün alanları gösteriyor. Balon ne kadar büyükse, küresel pazar o kadar büyük demektir. Mesela ilaç alanı (Resim 42).

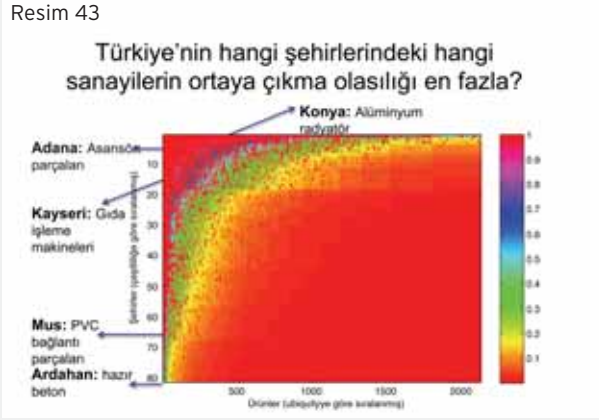
Resim 42



Bu da TOBB'dan aldığımız verilerle yaptığımız bir başka çalışma. Bu bilgiyi kullanarak Türkiye'nin hangi şehrine hangi ürünlerin ne kadar yakın olduğunu hesaplayabiliriz. Bunlar aslında o şehirde olmasını beklediğimiz ama olmayan sanayiler. Buna Türkiye genelinde de, şehir bazında da bakabilir ve her bir şehrin ne şekilde gelişebileceğini hesaplayabilirsiniz. (Resim 43).

Sonuç olarak, Türkiye'nin ürün alanında çok güzel bir konumu var ve büyük bir hızla da geliyor fakat büyüme oranı şimdiye kadar istikrarlı olmamış. Dolayısıyla ekonomi

Resim 43



gerçek mükemmel durumuna ulaşmak için imkana sahip. Birçok şehirde çok büyük farklılıklar var, yani maymunlar hem ulusal hem de bölgesel düzeyde farklı yerlere atlayabilirler. Çeşitlendirme hem ulusal düzeyde, hem şehir düzeyinde oldukça önemli. Biz bu maymunların her yere sıçramasını, her yere yayılmasını istiyoruz ama farklı şehirler, ekonomik karmaşıklık bakımından farklı gelişmişlik düzeyindedirler. Bunu yapmak için tavuk-yumurta problemini çözmeniz lazım. Her yeni sanayi bununla karşılaşacaktır ve bunu çözme yöntemi özel sektörle kamu sektörü arasındaki işbirliğine dayanır. Kamu ve özel sektör arasındaki iletişim düzeyi, karşılıklı güven düzeyi, birtakım fırsatları değerlendirmek bakımından çok önemlidir. Bu, yasalar yoluyla, altyapı yoluyla, eğitim yoluyla olur. Var olan şeyler için değil ama var olmayan şeyler için ve var olabilecek şeyler için bu çok önemlidir. Bu alanlarda işbirliği düzeyinin son derece önemli bir temel olduğunu düşünüyoruz. Ancak bu şekilde sürdürülebilir bir rekabet düzeyi yaratılabilir.





## KONUK KONUŞMACI

---

### Rekabetçi Firma için Stratejiler

**Alan Beattie**

The Financial Times Gazetesi Uluslararası Ekonomi Editörü



ALAN BEATTIE

The Financial Times Gazetesi Uluslararası Ekonomi Editörü

The Financial Times Gazetesi'nin Uluslararası Ekonomi Editörü olan Alan Beattie, Gazetenin dünya ticaret politikası ve iktisadi küreselleşme bölümlerinin de içerik yöneticiliği görevini yürütmektedir.

Çalışmalarında ve makalelerinde günümüzün karmaşık ekonomi gündemini meşgul eden birçok konuyu ele alan Beattie; ABD ve uluslararası ekonomi, Amerika Merkez Bankası (FED), Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası üzerinde uzmanlaşmıştır.

Beattie çalışmaları kapsamında; bazı ülke, ekonomi ve toplumlar başarıyı yakalarken, bazılarının neden başarısız olduklarını araştırmış ve toplumların tercihleri ile bu tercihlerin ekonomik sonuçlarını, "Yanlış Ekonomi" (False Economy) isimli kitabında etkileyici bir anlayışla ele almıştır. Çalışması ile Beattie, bazı ülke ve bölgelerin zengin ya da fakir olmasını onların bir "yazgısı" olarak tanımlayan genel inancı sorgulamakta ve konuyu farklı bir açıdan değerlendirmektedir.

Dünya Bankası (Washington, DC), Asya-Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC) CEO Zirvesi (Hanoi, Vietnam), Pasifik Ekonomik İşbirliği Konseyi (Sidney, Avustralya), Denizaşırı Kalkınma Enstitüsü (Londra, İngiltere) gibi etkili forumlara katılım sağlamıştır.

MSNBC, Bloomberg Television ve C-Span gibi birçok kanalda programlara katılmıştır. Makalelerinde ve konuşmalarında farklı, aydınlatıcı ve genellikle ezber bozan söylemleri olan Beattie, güncel ekonomik olayları siyaset, küresel ekonomi ve tarihle harmanlayarak özel bir bakış açısı ile sunmaktadır.

## Alan Beattie:

The Financial Times Gazetesi Uluslararası Ekonomi Editörü

Birkaç hafta önce bir arkadaşıma İstanbul Sanayi Odası için bir konuşma yapacağımı söylemiştim. Arkadaşım ne söyleyeceğimi sordu ve ben de "Büyük olasılıkla ben onlardan daha çok şey öğreneceğim" dedim. Türk iş dünyasının ve Türk üreticilerinin son on yıldır gösterdiği performans inanılmaz. Dünyanın farklı bölgelerinde, gelişmekte olan farklı piyasaları inceliyorum. Financial Times'a ilk girdiğim 1990'larda gelişmekte olan birçok ülke vardı, Türkiye de onlardan biriydi. Genelde bu ekonomiler sıkıntı içindeydi, IMF ile çalışmak durumundaydı ve Batı Avrupa kendi arasında avroyu kurup kurmayacağını düşünüyordu. Türkiye, IMF'nin çok önem verdiği gelişmekte olan piyasalardan ve birçok yatırımcı Türkiye'ye ilgi duymaktaydı. Ben bugün buraya gelip sizlere işinizi nasıl yapacağınızı söylemeyeceğim, çünkü zaten Türkiye'de yanlış bir şey yapılmıyor. İkincisi ben bir gazeteciyim, iş adamı değilim. Kendi işimi hiç yapmadım. Ekonomi eğitimim var ve dünyada birçok ülkeye gidip gözlemler yapıyorum, işadamlarıyla konuşuyorum, politikacılarla görüşüyorum ve bir mesafeden biraz da objektif olarak konuya bakabiliyorum. Farklı bir perspektifi ortaya koymaya çalışacağım.

Bir şirketin iyi yönetilmesi o şirkete çok büyük getiri sağlar ama en önemlisi her zaman öğrenmeye ve değişime açık olmaktır. Bunun bir örneği olarak, size bir fotoğraf göstermek istiyorum (Resim 1).



Resim 1

Lastik çizme. Bir bankaya gitseniz ve bir lastik çizme üreteceğinizi söyleseniz, size kredi verirler belki ama pek de heyecanlanmazlar. Ben bu çizme üzerinde biraz değişiklik yaptım ve şirketin isminin üzerini kapattım. İsmine yakından baktığımızda Nokia olduğunu görüyoruz (Resim 2).

Bir süre önce dünya cep telefonu piyasasının üçte birini elinde tutan Nokia, eskiden lastik çizme üretiyordu ve ortalama 100 dolara satıyordu. Ancak daha sonra başka bir şirket bunların işini elinden almış. Nokia kendisini hep lastik çizme üreticisi olarak düşünseydi, şu anda Nokia'yı bulamazdık. Nokia çalışanları kendilerini sadece lastik çizme üreticisi olarak görmediler, bir mükemmeliyet şirketi olarak



Resim 2

gördüler ve cep telefonunu seçtiler. Cep telefonunda da en iyi olduklarını düşündüler ve onun üzerine odaklandılar, diğer bütün ürünleri bıraktılar.

Öncelikle gelişmekte olan piyasalarda, ülkelerde şirketlerin geçmişte nasıl kararlar verdiğine bakacağım, daha sonra da şirketlerin düştüğü bazı tuzaklardan, düşünmeden yapılan bazı davranışların bedellerinden bahsedeceğim. Ardından karar vermek konusunu uluslararası bağlama oturtacağım.

Sizler gibi üretici şirketler eminim ki dünyada birçok rakiple karşı karşıyadır. Yurtiçine üretim yaparsanız bile her zaman uluslararası bir stratejiniz olması lazım ki rekabetle mücadele edebilirsiniz. Birazdan bunun sebeplerine geleceğim ama küreselleşmenin aslında bittiğine inanmıyorum. Gerçekten küresel mali kriz ve ekonomik gerileme küreselleşmeyi hiçbir şekilde durdurmaz, aslında küresel ekonomi sayesinde bence korkulan felaket başımıza gelmedi. Şimdi küresel kriz sonucunda şirketlerin daha fazla düşünmesi ve daha fazla esnek olması gerekiyor ama bu değişimler, bu zorluklar mutlaka bizi daha ileriye götürecek, bizleri daha esnek yapacak ve eski durumumuza düşmemizi önleyecektir. Şirketlerin mutlaka talepteki ani kaymalara hazırlıklı olmaları gerekiyor. Bu, hem tehditlerle hem de çok büyük fırsatlarla dolu bir dönem. Bunu görmek gerekiyor.

Mali krizden önce bile bence büyük bir değişim başlamıştı, gelişmekte olan piyasalardaki şirketler zenginleşip değişim geçirmişti ve bunun büyük bir sebebi de Çin'di. Dünyadaki hiçbir üreticiyle Çin'den bahsetmeden konuşmanız mümkün değil. Dünyadaki ticaret sisteminin daha etkin ve daha şeffaf olması ve bürokrasinin daha azalması gerekiyor. Bu mesleğe ilk girdiğimde bürokratlarla çok fazla görüşüyordum, onlara ve ticaret anlaşmalarına çok önem veriyordum ama daha sonra işadamlarına yönelmeye karar verdim.

Gelişmekte olan ülkede faaliyet gösteren bir şirket eskiden daha kolay durumdaydı ve en azından birçok kişinin izlediği yolu izliyordunuz bu şekilde onlardan bir şeyler öğreniyordunuz. Zenginleşen Japonya, Hong Kong, Singapur, Güney Kore ve Malezya gibi ülkelere bakıp onlardan örnek alabiliyordunuz, daha sonra Çin ve Vietnam da bu örneklerle katıldı. Bu ülkeler önce tarımla başladılar, daha sonra üretime geçtiler, mesela giysi üretmeye başladılar, elektroniğe geçtiler, ardından hizmetler ve mali hizmetler konusuna odaklandılar. Oyuncaklar, kamyonlar, televizyonlar ve daha sonra tahvillere kadar ilerlediler. Çin için giysi yapma aşamasına geçmek bile çok zor oldu çünkü yüz milyonlarca Çinli duruma uymak zorundaydı. Çin'in deniz kenarındaki ihracat bölgeleri daha önce gelişti ve gelişen diğer ülkeleri de tehdit etmeye başladı. Bildiğiniz gibi Çin'in bu bölgelerinde bir dizi grevle karşılaştık; bu grevler daha yeni ortaya çıkmaya başladı ve düşük maliyetli üretim yavaş yavaş deniz kıyısından iç bölgelere doğru kayma trendine girdi. Japonya, Hong Kong, Singapur, Güney Kore, Tayvan'da da benzer gelişmeler oldu ama Çin'de bu değişim çok daha hızlı oldu. Çin çok daha büyük bir ülke olduğu için ortaya çıkan etki de tabii çok daha büyük oldu.

Türkiye'de, Batı Avrupa'da, Amerika'da, Japonya'da, her yerde benzer şeyler oluyor ama bunun lokal olarak nerede yaşandığını görmek için orta gelirli ülkelere, Orta Asya'daki ülkelere bakmak gerekir. Bu ülkeler, Japonya'nın, Hong Kong'un, Singapur'un, Güney Kore'nin seviyesine ulaşmayı hedefliyorlar ancak zorlanıyorlar.

Asya üzerinde durmak istiyorum biraz çünkü Asya'da olanlar bence dünyaya erken uyarı olmalıdır, diğer gelişen ülkelere uyarı olmalıdır. Asya ülkeleri coğrafi olarak Çin'e yakın oldukları için Çin'in rekabetçi etkisini herkesten önce hissetmektedir, bu yüzden onlara bakarak, onların yaşadıklarından ders çıkarmak, Türkiye ya da Batı Avrupa ülkelerinin nasıl etkilenebileceğini öngörmek uygun olur. Doğu Asya'da şöyle bir dolaşacak olursak, çok kolaylıkla birçok şirketin artık parlak zamanlarını geride bıraktığını görüyoruz. Bunun yerine bazı ülkeler Dünya Bankası'nın orta gelir tuzağına düşmüş durumda. Mesela Filipinler, Endonezya gibi ülkeler bu kategoride yer alıyor. Sanayileşmeyi bir miktar başardılar, kamyonlar, televizyonlar ürettiler ama bunun ötesine giderek Çinliler ile rekabet etmekten uzaklar.

Ben aslında çok teori insanı değilim ama rekabet konusunda çalışmalar yapmış olan Michael Porter'ın yönetim teorisini okuyacak olursanız, Filipinler, Endonezya ve Türkiye gibi ülkelerdeki şirketlerin, maliyet rekabetine değil ürün farklılaşmasına gitmesi gerektiğini görürsünüz. Mesela Filipinler, bunun çok iyi bir örneğidir. 50 yıl önce dünyanın ve Asya'nın en zengin ülkelerinden biriyken son 50 yıl içerisinde en fakirlerinden bir oldu. Aslında Asya mali krizinden sonra 1990'larda durumu çok kötü değildi, büyüme eğilimi arttı ama şu anda bırakın Singapur ve Tayvan'ı, Malezya ve Tayland'ı yakalamaktan bile çok uzak. Filipinler'deki işadamları bunları bilmiyor değil aslında, onlar da sizin gibi konuların bilincinde ve global ekonomide bir niş bulmaları gerektiğini biliyorlar ancak Filipinler'deki şirketlerin, göreceli avantajları olan ve Çin gibi ülkeleri tamamlayıcı nitelikteki ürünleri bulmaları gerekiyor. Global mali kriz, 2007'de başladı ama aslında her şey daha öncesinde başlamıştı. Ben Asya'yı dolaştım, Filipinler'de iş çevreleriyle görüştim. Özellikle de Filipinler'deki Unilever'in başkanıyla konuşmamız çok ilginçti. "Yaptığımız her şeyi Çin ve onlarla rekabetimiz belirliyor," dedi. Filipinler'in avantajları öncelikle işgücü kalitesidir. Eğitim kalitesi de gayet iyi ama diğer taraftan enerji, elektrik çok pahalı, asgari ücretler oldukça yüksek. Bütün bunlara rağmen Unilever, çoğu üretim faaliyetlerini Filipinler'de sürdürmeye devam ediyordu.

Bunu nasıl başardıklarını sordum. "Biz neyi başkalarından daha iyi yapabileceğimizi bulduk" dedi. Özellikle deodorant, Doğu Asya'daki, Filipinler'deki fabrikalarında üretiliyor. Deodorant yapmak, deterjan gibi çok enerji tüketmiyor fakat yüksek kaliteli işgücü gerektiriyor, kalite yönetimini iyi yapabilmek gerekiyor ve kalitenin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gerekiyor. Filipinler'de herkesin cep telefonundan son hızla mesaj gönderdiğini ve parmaklarının uçarak hareket ettiğini görürsünüz. Birbirleriyle her an temas halinde olan bir ülke. Eminim bir aşamada evrim gerçekleşirse, Filipinliler'in dört tane gözü olacak; ikisi karşılardakini görmek için, ikisi de SMS yazmak için. Ben bunu çok rahatsız edici buldum; çalışanlarınız devamlı mesaj yazmak istiyor. Fakat bunun bir avantajı varmış: Çalışanlar arasında bilgi hemen yayılıyor. Diyelim siz onlara zor bir üretim tekniği öğrettiniz, herkes diğerlerinin yaptığını anında bildiği için öğrettiğiniz şey de çabuk yayılıyor. "Bu sistem çalışmıyor, nasıl çalışır?" diye yazdığınız zaman, hemen herkes birbirine

bir çözüm yazıyor ve haber hemen yayılıyor. Yani üst yönetim bir şey yapmadan, yarım saat ya da en geç bir saat içinde çalışanlar kendi arasında bir bilgi değişimi ve paylaşımı yapmış oluyor.

Filipinliler'in eğitim sistemi daha iyi ve belki de bu yüzden İngilizceleri çok iyi bir seviyede. Amerikalılar genelde işveren. Ama Çin için bu geçerli değil, Çin işgücü, Çinli işçiler genelde şöyle yetişmiş: "Birisi sana bir şey söyler ve yaparsın. Kendinden bir şey icat etmezsin, gerekmediği sürece de kimseyle konuşmazsın." Filipinliler ile bu konuda rekabet etme güçleri yok.

Bu evrensel olarak geçerli olmayabilir ama Filipin bütün eksikliklerine rağmen demokratik bir ülkedir ve basını özgürdür. Örneğin benim gazetem Financial Times, Filipinler'de çok büyük bir ofise sahip. Biz orada birçok işlemimizi yapıyoruz ve redaksiyonumuzun, web sitemizin bütün işlerini Manila'da gerçekleştiriyoruz. Benim yazdıklarım, Manila'daki merkezde redakte edilip ondan sonra yayınlanıyor. Ama Çin ile bir konuda çalıştığınızda bilgi, önce girerken sansürleniyor, sonra çıkarken sansürleniyor. Web siteleri ve medya farklı bir konu belki ama şu bana çok söyledi: Bir toplumda fikirlerin dolaşması, insanların ve fikirlerin hareketliliği medyanın çok ötesinde etkiler yaratıyor; ekonomiler sofistike oldukça, bilgi ve zekaya bağlandıkça maliyetin ötesine geçtikçe bu çok önemli bir avantaj oluyor. Bence bu Türkiye gibi bir ülke için çok büyük bir avantaj olabilir. Türkiye bir demokrasidir. Türkiye'nin güneydoğusuna baktığınızda bazı sıkıntılar yaşansa da, Türkiye'de de hareket özgürlüğü var, basın özgürlüğü var.

Yatırımcılar genellikle yatırım yaptıkları yerde stabilite olduğu sürece başka bir şeyi umursamazlar. Vergiler stabil mi, fabrikanın başına bir şey gelecek mi, ani bir devrim olacak mı? Bu konularda stabilite sağlandığı sürece başka bir şeyi pek umursamazlardı. Ama artık başka şeyler de önem kazandı: bilgi, bilgilendirme, bilgi toplumu, bilginin özgürce akması, özgürlükler. Bunlar çok önemli hale geldi. Tabii Çin ile mücadele etmek çok kolay değil ama gördüğünüz gibi bunun üstesinden gelecek yöntemler de var.

Biraz da tedarik zincirlerinden bahsetmek istiyorum. 1990'lardan ve 2000'lerden beri tedarik zincirleri çok değişti. Japonya, Hong Kong ve Singapur zenginleşti. Bu ülkeler uçan kazlar yöntemini kullandılar. Bildiğiniz gibi

uçan kazlar "V" şeklinde uçarlar ve en öndeki kaz - diyelim ki Japonya- bir hareket yapar, mesela otomobil üretiminde lider olur, o zaman arkasından gelen diğer kazlar onun yerine geçer. Bu sefer Japonya'nın başka bir şey yapması gerekir. Bu kazların "V" şeklinde uçması, en öndeki kazların diğer kazları arkasında sürüklemesidir, çünkü bu şekilde uçmak daha kolaydır. Bu ülkeler böyle bir "V" uçuşu yapıyor ve bir ülkeden diğer ülkeye sıçramalar yaşanıyor. Tekstilde, elektronikte, otomobilde, birçok şeyde bunu gördük. 1990'larda, 2000'lerde ortaya çıkan dijitalizasyon çok önemlidir. Tedarik zincirleri küçük küçük gruplara bölündü ve Çin bu tedarik zincirinde nihai montaj halkası oldu. Bir i-pad'in parçalarının hangi ülkelerde üretildiğine baktığınızda, hepsinin başka bir yerden geldiğini görürsünüz. Bilgisayar son haline gelip Avrupa ya da Amerika'daki müşteriye gidene kadar ülkeler arasında, yani kazlar arasında oradan oraya gider gelir. Bir ekonomiyi yönetmek, bir şirketi yönetmek artık eskisi kadar basit değil. "Bizim ülkelerimizin otomobil yapma, elektroniğe geçme sırası geldi, bu konuda yoğunlaşacağız," diyebilmek için bazı kriterler gerekir. Eskiden şirketler, Nokia gibi her şeyi yapan büyük şirketlerdi, bunu yapabiliyorlardı çünkü bütün sanayi onların içindeydi. Örneğin Güney Kore'de büyük Kore şirketleri bütün tedarik zincirini kendi içinde halledebiliyordu. Şimdi bu, tedarik zincirlerini kendi içinizde yapmanız gerektiği anlamına gelmiyor. Özellikle elektronik alanında evrimleşen ülkelerde bir ayrışma olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla hiçbir ülkenin, hiçbir şirketin "Ben sadece i-pad yaparım ve sadece ben yaparım," demesi mümkün değildir. Bunun sebeplerinden biri şudur: Geçmişte hükümetlerin sanayiye teşvikler verdiğini gördük. Özellikle otomobil sanayisinin Asya'da desteklendiğini gördük, ithalat tarifeleriyle kendi sektörlerini ve üreticilerini koruduklarını gördük. Ama artık bunu yapmak eskisi gibi kolay değil. Herhangi bir hükümetin bunu yapmaya çalıştığını düşünün. Onun yerine bu ülkenin, i-pad'lerin sadece ekranını yapacağını ya da DVD oynatıcılardaki bir düğmeyi üreteceğini söylediğini ve bu ülkenin üreticilerinin ithalat vergileriyle korunduğunu düşünün. Bu mümkün değildir. Bunun belli kuralları var ama hiçbir şekilde üreticiler korunmayacak ya da üretim yapılmayacak değil. Mesela Almanya'da üretim yapılıyor, Güney Kore büyük miktarda üretim yapıyor. Ancak artık devamlı olarak üretimin ne anlama geldiğini düşünmek gerek. Bir şirket olarak "Ben tedarik zincirinin bir parçasıyım" diye düşünmek gerekir. Tüm tedarik zinciri ülkenin içinde olsa bile - bu artık pek

rastlanan bir şey değil - küresel tedarik zincirleriyle rekabette olduğunuzu unutmamanız gerekir. Ben büyürken babam, mühendis olarak ICI adında bir kimya şirketinde çalışıyordu, annem de Unilever'de insan kaynaklarında çalışmaktaydı. Evimizde kullanılmayan iki kelime vardı: ICI'nin rakibi olan Dupont ve Unilever'in rakibi Procter and Gamble. Procter and Gamble'in ürünlerini evimizde hiç kullanamazdık. O zamanlar ICI, Dupont ile Unilever de Procter and Gamble ile rakipti ama işler basitti, ürün diğer ürünle rekabet ediyordu fakat bu markalar daha karmaşık ve daha zor pazarlara girmeye çalıştığı zaman dağıtım önem vermeleri gerektiğini fark ettiler. Unilever Afrika'ya girmek istedi ve çok yaygın bir marka haline geldi ama burada önemli olan tedarik zinciri ve dağıtımdır ve en az satış kadar önemlidir.

Bu, Procter and Gamble için de, Coca Cola ve Pepsi Cola için de geçerlidir. Coca Cola ve Pepsi bence çok iyi bir örnektir. Birbirleriyle devamlı rekabet ederler ve özünde aynı şey olan o gazlı içeceğin, aslında çok farklı şeyler olduğuna insanları ikna etmeye çalışırlar. Tedarik zinciri artık bu şirketler için çok daha önemli. Pepsi, 1990'lardan beri gerçekten evrim geçiriyor ve 2000'lerin en başında gerçekten çok farklı şeyler yapmaya başladı. Pepsi, Coca Cola'yı yakından inceledi. Coca Cola bağımsız şişeleycilerle ilişki kurmuştu, ürünlerini kendileri şişelemiyordu. Pepsi de bunu yapmaya karar verdi, çünkü fabrikalarında sıkışmış kalmış büyük miktarda sermaye vardı, tüm dünyada çalışanları vardı. Yapmaları gerekenin şişe üreten ve dağıtan bir şirket olmak değil, sadece bu sıvıyı şişeleycilere satan bir şirket olmak olduğuna karar verdiler. Bu onlar için kolay olmadı, bayağı vakit aldı ama bu süreci bitirdiklerinde tedarik zincirleriyle Coca Cola ile başa baş mücadele edebilir hale geldiler. Unilever örneğine geri dönecek olursak, Afrika ormanlarının derinliklerinde bile Coca Cola'nın dağıtıldığını görürsünüz. Pepsi'den daha iyi olduğu için değil, tedarik zinciri daha etkin olduğu için. Bu arada Coca Cola'yı daha iyi bulanlar olabilir tabii. Bütün şirketler bu süreçleri yaşıyorlar. Çoğunuz bu konuyu benden çok daha iyi biliyorsunuz ama Türkiye'de Koç örneğini verecek olursak, onlar da benzer bir süreci yaşadılar.

Burada şöyle bir paradigma var: Sadece tedarik zincirini daha az maliyetli yapmak, mümkün olduğunca ucuz hale getirmek yeterli değildir. Geçmişte bu yapıldı ama tabii ki sıkıntılar yarattı, küresel mali krize de katkıda bulundu. Artık herkes gördü ki yalın tedarik zincirinden çevik tedarik

zincirine geçmek, daha esnek ve hareketli olmak gerekiyordu. Zaman zaman verilen kararlar, tedarik zincirini kesmek için artık verilmeyordu.

Bir örnek vermek istiyorum, bu Türkiye açısından çok iyi bir örnek olabilir. Avrupa'da giyim sektörünün içindeki rekabete Zara direndi ve şu anada dünyanın en büyük giyim şirketi, H&M ve GAP'ten bile büyük ve giysilerinin büyük bir bölümünü kendisi üretiyor. Hatta kumaşlarının da %50'sini üretiyor. Tedarikçisinden boyalar alıyor ve giysilerini Çin'de değil İspanya'da üretiyor. Zara, zevklerde birtakım değişiklikler olduğunu ve buna yanıt vermenin mümkün olduğunu fark ediyor. Yıllar önce ucuz ya da modaya uygun giysiler almak arasında bir seçim yapabiliydiniz. Ucuz giysiler, Lewis gibi ya modası geçmeyen klasik giysiler olurdu ve onların üretildiği dönem çok önemli olmazdı ya da t-shirt ve iç çamaşırları gibi çok temel giyim ürünleri olurdu. Modaya uygun giysiler istediğinizdeyse bunun bedelini ödemek zorunda kalırdınız. Aslında bu para tasarım için verilmezdi, giyim için verilirdi ve bu sebeple üretilen giysiler daha sonra modaya uygun olmadıkları için ya çok büyük indirimlerle satılırdı ya da atılmak zorunda kalırdı. Bir sonraki sezon için yeni giysiler yapmaya başladığınızda daha çok hata yapardınız.

Bir sezona ne kadar yakın noktada giysi üretebildiğinize ve ne kadar çok kıyafeti çöpe atmanız gerektiğine ilişkin insanların yaptığı tahminler var. Bir sezonun hemen önünde giysi üretirseniz, yanlış üretimden ve fazla üretmekten dolayı aşağı yukarı giysilerin %10'unu kaybediyorsunuz. Sezonun başlangıcından 16 hafta önce üretim yaparsanız %20'lik bir kaybınız oluyor, 26 hafta önce giysi üretmeye başlarsanız %40 oranında hata yapıyorsunuz. Mesela tüketici elektroniğinde bu rakamlar daha da belirgin. Dolayısıyla giysileri ne kadar hızlı piyasaya verebilirseniz o kadar az kaybınız ve zararınız oluyor. Çin gibi bir yerde üretim yapmakla, İspanya gibi bir tedarikçiden almak, Türkiye'de üretim yaptırmak arasında %100 fark var. Zara'nın modeli, çok hızlı dönüşüme dayalı bir sistem. Öncelikle piyasaya çok yakın yerde üretim yapıyorlar. Zara şu anda evrensel bir modeli ilk uygulamaya koyan firmalardan bir tanesi. Giysiyi üretiyor ve sanki fabrikada raflara koymuşçasına hızlı bir şekilde malları mağazalara aktarıyorlar. "Zara tabii ki bunu yapabilir, çünkü İspanya'da Avrupa'nın hemen yanı başında üretim yapıyor," diyebilirsiniz. Siyasi müdahalelerden de uzak bir firma. İş bu kadar kolay olsaydı, Avrupa'daki her imalatçı, herkes

bunu yapabiliirdi. Mesela H&M de bu sonucu elde edebilirdi fakat Zara'nın yaptığı bundan biraz daha karmaşık. Zara'nın sonuçta rekabet ettiği şey sadece coğrafi hususlar değil, bilgiyle de rekabet ediyor. En baştan itibaren mağazalardan gelen bilgiyi hemen fabrikalara iletebildi. Satış olduğu anda fabrikaya bilgi gönderiliyordu. Bunu yapabilmek için tabii belli bir teknolojiye sahip olmanız lazım. Dijital devrim olmadan, internet olmadan bunu yapamazdınız ama Zara bunun bir adım ötesine geçti, giderek daha sofistike bir şekilde bu bilgileri derlemeye başladı. Zara mağazalarında müdürler ellerinde bir bilgisayar tutuyor ve müşterileri takip ediyorlar. Sadece neler satın aldıklarını değil, baktıkları ürünleri de yazıyorlar. Ben Amerika'da yaşıyorum ve Zara çok başarılı bir şekilde Amerikan piyasasına da girmeye başladı. Mağazaya girdiğinizde genellikle size birisi yaklaşıyor ve "Hoşunuza gitti mi?" diye soruyor. "Evet, olabilir," dediğinizde "Alacak mısınız?" diye soruyor. "Hayır," dediğinizde "Siyah olsaydı alır mıydınız? Yakası farklı olsaydı alır mıydınız? Pamuklu yerine yünlü olsaydı alır mıydınız?" gibi sorular soruyor ve bu bilgileri bilgisayara giriyor. Böylece bu bilgi çok hızlı bir şekilde fabrikalara gönderiliyor. Birkaç sene önce Madonna Avrupa'da bir tur yaptı, rivayete göre turunun son gününde İspanya'ya geliyor ve turun son gecesinde dinleyiciler arasında Madonna'nın ilk gece giydiği kıyafetin Zara kopyalarının giyen kızlar varmış. İşte Zara'nın yapısında, o denli hızlı üretim yapmak ve mağazaya ulaştırmak mümkün oluyor. Finansal krizden önce bile bu kavramlar değişmeye başlamıştı. Sadece maliyetle rekabet artık geçmişe ait bir kavram. Tabii ki firmalar Zara'nın yaptığını yapabilirler ama rekabet için bu hususların hepsini düşünmek lazım. Ülkelerin rekabetini düşünecek olursak çok başarılı olan bazı ülkeler var. Mesela giysi üretimi konusunda Türkiye, Çin ile çok iyi rekabet edebiliyor. Sri Lanka, Çin kadar ucuz değil ve coğrafi olarak da büyük piyasalara Türkiye ya da İspanya kadar yakın değil fakat Sri Lanka'nın çok iyi olduğu bir alan var: Çok ince dikişleri büyük beceriyle dikebiliyor. Sanıyorum Victoria Secret'ın iç çamaşırlarının yaklaşık üçte biri Sri Lanka'da üretiliyor. Sri Lanka'nın işgücü standartları, çevresel standartları da bu arada gayet iyi. Tabii Batı'daki tüketiciler bu konulara da önem veriyorlar. Bangladeş ise tamamen maliyet bazında bir rekabete girdi. T-shirt ve iç çamaşırı gibi ürünlerde Çin ile maliyet bazında rekabete giren bir ülke.

Zara maliyetle rekabet etseydi, Bangladeş becerilere dayalı bir rekabet başlatsaydı, Sri Lanka yakınlıkla rekabet etseydi, piyasadan tamamen silinip giderlerdi. Bu sabah buraya gelmeden önce kendi kıyafetlerimin nerede yapıldığına baktım. Gömleğim Çin'de üretilmiş, beyaz düz bir gömlek, çok moda uygun olduğu söylenemez, her yerde yapılabilir. Takım elbisem Macaristan'da üretilmiş, yine çok moda uygun sayılmaz. Kravatım da İtalya'da üretilmiş, oradaki becerilerin bu konuya daha yatkın olduğunu biliyoruz. Firmalar birtakım kararlar veriyorlar. Finansal krizden önce bile, birtakım şeyleri ucuz yaptırmaya yaklaşımları, değerini yavaş yavaş kaybetmeye başlamıştı. Mesela Filipinler'de bir miktar araştırma yaptım, Unilever'in oradaki başkanının söylediği çok güzel bir şey var: "Unilever ümitsiz bir şekilde yerel olan bir firmaydı ama biz düşüncesiz bir şekilde global olmak istemedik." Küreselleşmenin çok önem kazandığı bir dünyada, dünyanın tekrar düz olduğuna inanmaya başladık. Aslında hiç sevmediğim cümlelerden bir tanesi. Firmalar tedarik zincirlerini hiç düşünmeden global olarak yaymaya, geliştirmeye başladılar ve başı ilk derde giren firmalar da bunlar oldu. Mesela giyim sektöründe çalışanlar bunu hatırlayabilir: Sutyen savaşları. Çin'den ürün ithalatıyla ilgili bir konu. O dönemde birtakım kotalar kaldırılmıştı ve Avrupa'daki giyim üreticilerinin büyük bir çoğunluğu İspanya'daki kuzenlerinin aldığı dersi henüz almamıştı ve bu rekabetin de çok farkında değillerdi. AB, Çin'den gelen tekstil ürünlerine birtakım engeller oluşturmaya başladı. Avrupalı perakendeciler etraflarına bakmaya ve en ucuz nereden alacaklarını aramaya başladılar. Çin'den alabileceklerine karar verdiler fakat birdenbire rafları boş kaldı, malları bütün dünyada gümrüklerde, limanlarda yığılmaya başladı. O dönemde hakikaten üretimden kaynaklanan bu tür siyasi risklerin de çok farkında değillerdi. Bir başka ilginç ve oldukça karmaşık bir örnek de işgücü tedarikinden kaynaklanabilecek sorunlara ilişkin: 2006'da yaşanan British Airways'deki gıda savaşı. British Airways catering hizmetlerini dışarıya yaptırıyordu ve "Biz bir havayolu şirketiyiz, gıda şirketi değiliz, uçaklarımızda yiyecek-içecek servisi yaptırmamız lazım ama bu konuda çok iyi değiliz," dediler ve sanıyorum merkezi Amerika'da bulunan Gate Gourmet diye bir firmaya bu işi verdiler. Bildiğiniz gibi bu, birçok havayoluna yiyecek-içecek hizmeti sağlayan bir firma. British Airways tedarik zincirini burada durdurmak için birtakım şeyler yapıyordu. Gate Gourmet'nin onlara hizmet vermeyi kesmesi halinde ne yapacaklarını düşünüyorlardı ve bu konuda bazı acil durum planları vardı.

Sıcak yemek veremezlerse, alternatif olarak soğuk yemek verebileceklerini, uzun süreli uçuşlarda gıda servisini bu şekilde yapabileceklerini düşünüyorlardı. Daha sonra yolculara kuponlar vermeye başladılar, bu şekilde yolcular yiyeceklerini dışarıdan alıp yanlarında uçağa getirebiliyorlardı. O derece plan yapmışlardı. Fakat işgücünü hiç hesaba katmamışlardı çünkü bu işi Gate Gourmet'ye verdikleri zaman, Londra Heathrow'da üretim yapanlar aynı kişilerdi fakat sadece gömleklerinde yazan isim değişmişti, yani artık British Airways için değil Gate Gourmet için çalışıyorlardı. Heathrow çevresindeki işgücü uzun zamandır oradan çalışan, köklü bir işgücüydü. Bunların çoğu 1950'lerde İngiltere'ye gelen, Heathrow civarında yaşayan ve orada çalışan Hint kökenli kişilerdi. Gate Gourmet daha sonra greve girdi O dönemde British Airways'de çalışan uçuş görevlileri, Gate Gourmet'de çalışanların akrabalarıydı yani bir anlamda hepsi aynı şirket için çalışıyorlardı ve aynı ücreti alarak aynı işi yapıyorlardı. Gömleklerinde ne yazdığı önemli değildi. Gate Gourmet greve girdiğinde British Airways birdenbire çok yaygın bir grev sorunuyla karşı karşıya kaldı. Kendi personelinin aslında şirketle bir sorunu yoktu ama Gate Gourmet'de çalışan akrabaları greve girdiği için onlar da greve girmeye karar verdiler. Bunun üzerine, British Airways yiyecek-içecek işini başkasına vererek bu yükten kurtulduğunu düşünürken tamamen işgücüyle ilgili bir sorunla karşılaştığını gördü. Bu aynı zamanda British Airways'in de bir sorunu oldu ve işgücünü tamamen anlamamış olduğu da ortaya çıktı.

Biraz da şimdi bulunduğumuz noktaya ve finansal krizin bizi nerelere sürükleyeceğine bakalım. Herkes bu krizin, küreselleşmenin sonu olacağını düşünmeye başladı. Bununla ilgili tartışmalarımız oldu, birtakım yazılar okuduk. Bizim haber servisimiz küreselleşmenin bitişi üzerine bir haber yazmamı istediler. Bunun nedeni, salgın hastalık sorununun ortaya çıkacağını, 11 Eylül sonrası güvenlik önlemleri veya Irak savaşı ya da petrol fiyatları ve gıda fiyatları krizi olacağını ve bunlardan bir tanesinin küreselleşmenin sonunu getireceğini düşünüyorlardı. Sonuçta bunların hiçbirini olmadı. Tedarik tarafı belki biraz etkilendi ve belli birtakım engellerle karşılaştılar ama küresel tedarik sisteminin dijitalleşmesi, oluşturulan bazı sistemler ve küresel nakliyat sistemi sayesinde o kadar da etkilenmedi. Bunu yapan tabii ki sadece tedarik tarafı değildi. Ekonomik durgunluğun kendisi ve talebin düşmesi en olumsuz etkiyi yarattı. 2008-2009

arasında yaşananlara bakarak ben bile acaba küreselleşmenin sonu mu geldi diye yazılar yazmaya başladım. Özellikle Amerika'dan ve Avrupa'dan gelen talep neredeyse tabana vurmuştu.

Burası Singapur ve 2009'da çekilmiş bir resim (Resim 3).



Resim 3

Bu gemiler her biri, bir konteyner gemisi ve hepsi boş. Singapur açıklarında aylarca bekliyorlar. Bunlara hayalet filosu adı takıldı. Bu gemiler bir yıl öncesine kadar bütün dünyayı vızır vızır dolaşırken böyle kaldılar. Bu resme baktığımız zaman galiba küreselleşmenin sonu geldi, küresel ticaret sistemi bir daha hiç toparlanmayacak diye düşünmedim de değil. Spesifik yapısal ve tedarik tarafıyla ilgili sorunlar da yaşadık. Özellikle ticaret finansmanı ile ilgili olanlar bunu bilecektir. Bu da bir sorundu fakat burada en büyük sorun talebin azalmasıydı. Ancak küresel ortamlar toparlanmaya başladığı zaman küresel ticarete de uyanma başladı. Bu, bütün mallara dair bir ticaret çizgisi (Resim 4).



Resim 4



düştüğü zaman tedarik zinciri etkileniyor ama talep toparlanır toparlanmaz tedarik zinciri de işlemeye başlıyor. Bu sistem hala bu şekilde işliyor. Kimse internetin bulunuşunu iptal edemez, yani bizi şu ana getiren unsurları birdenbire yok edemeyiz.

Konuşmamın son bölümünde firmaların finansal krize yanıt vermek için neler yaptıklarından bahsetmek istiyorum.

Aslında firmaların büyük bir çoğunluğu beklediğimiz şeyleri yaptılar. Maliyetleri azalttılar, iç piyasalarına yoğunlaştılar - daha önceki durgunluklardaki gibi. Genişleme planlarını durdurdular ki özellikle otomotiv endüstrisinde bunu gördük. Fakat bunun ötesine bakabilen yani işlerin iyileşeceğini düşünen firmalar çok da kötü bir duruma düşmediler. Özellikle de gelişmekte olan piyasalarda faaliyet gösterenler, mesela Hindistan ve Çin'deki firmalar, krizden çok da fazla etkilenmediler, çünkü kaldıraç finansmanına bağlı değillerdi, daha sağlam bir finansmanları vardı. Mesela Tata Motors, Jaguarı ve Land Rover'ı Ford'dan satın aldı. O dönemde bu oldukça büyük bir risk gibi görünüyordu. Küresel durgunluğun ortasında bir lüks markayı satın almaları çok da anlamlı görünmüyordu ama daha sonra bunun çok başarılı bir hareket olduğu ortaya çıktı. Bu alım, büyümeye ve karlı olmaya devam etmesini sağladı ve finansal krizden de daha başarılı bir şekilde çıkabildiler.

Finansman, insan kaynakları, rekabet ve talep konularında yeni dünya nasıl bir dünya olacak? Finansman iki sene önce, dünyanın sonunun geldiğini düşündüğümüz bir alandı. Belki birtakım sorunlar yaşayacağız ama dünyanın sonu da gelmemiş diye düşünüyoruz şimdi. Brezilya, Hindistan, Çin ve Türkiye gibi ülkelerdeki firmaların durumu farklı çünkü daha geleneksel davranan bankaların olduğu ülkeler bunlar. Tabii ki bankacılık alanındaki düzenlemeler de burada çok büyük fayda sağladı. Sonuç itibarıyla, geriye doğru baktığımızda alınan önlemlerin etkili olduğunu görüyoruz.

Firmaların eskisine nazaran daha fazla nakit buldurması gerekecek, daha fazla belirsizlikle mücadele etmeleri gerekecek ama herkes nakitle çalışacak, kimse kredi alamaz vs gibi korkular bir yere kadar doğru belki ama gerçeği çok da yansıtmıyor. Bu, son durumu gösteren bir tablo, burada Amerikan firmalarını görüyoruz (Resim 5).

Diğer finansal varlıklarına kıyasla ellerinde ne kadar nakit olduğunu görüyoruz. Son dönemde nakit buldurmada bir artış var. Daha uzun vadeli baktığımızda, eski trende dönüyor gibi görünüyor. Artık riske çok daha duyarlı bir



hale geliyoruz. Bankalar ve firmalar sermaye bulundurmalı ve herkesin tamponu daha fazla olmalı diye düşünüyorduk belki ama şu anda normal düzeyler, 2000 öncesindeki değerlere daha yakın duruyor.

İnsan kaynakları alanına baktığımızda, buradaki ilginç noktalardan bir tanesi, işgücü çok daha esnek bir hale geliyor. Türkiye için çok geçerli mi bilmiyorum ama özellikle Amerika ve İngiltere için bunu söylemek mümkün. İşsizlik oranları arttı belki ama Amerika ve İngiltere'de diğer Batı Avrupa ülkelerinden daha düşük oranda arttı, çünkü çalışanlar artık çalışma saatlerinde ve ücretlerindeki kesintilere daha ılımlı bakıyorlar. İşgücüne, "%10'unuzu işten mi çıkaralım yoksa maaşınızı %10 oranında azaltalım mı?" diye sorduğunuz zaman eskiden "%10 işten çıkarılınsın, diğerlerin ücreti aynı kalsın" diyorlardı, sendikalar hep bunu işliyordu. Artık bu kesinlikle olmuyor.

Daha önce de söylediğim gibi rekabet yok olmadı, tabii ki var. Gelişmekte olan ülkeler, özellikle durgunluk sırasında durumu iyi olan ülkeler arasındaki rekabet çok kuvvetli. Sadece ürün piyasası değil, mesela Tata Motors Jaguar'ı ve Land Rover'ı satın alması - ondan daha önce Lanova gibi Çin firmaları IBM'in bilgisayar tarafını satın aldılar - böyle markalar için büyük bir rekabet olduğu anlamına geliyor, gelişmekte olan firmalar bu tür markalara bakıyorlar. Bir piyasaya girmenin yolu bir markayı almak şeklinde olabilir. Küresel durgunluk sırasında böyle bir fırsat penceresi açıldı ama bunun yavaş yavaş ortadan kalktığını görüyorum. Fakat bu piyasadaki tüketiciler, artık yeni markalara daha sıcak bakıyorlar. Geçmişte, yeni bir markanın oluşturulmasının, özellikle de gelişmekte olan bir piyasadaki gelen bir markanın kaliteyle özdeşleştirilmesinin çok zor olduğu söylenirdi ama bunun yavaş yavaş değiştiğini görüyoruz. Tata, Land Rover ve

Jaguar'ı almanın yanı sıra kendi markaları altında da ürün satıyorlar. Mesela Tata'nın elektrikli otomobili Indica biraz gecikmeyle de olsa geçen sene piyasaya çıktı. Herkes Tata'nın Hintli bir firma olduğunu biliyor, bunu saklamıyorlar ve bunu bir Hindistan markası olarak üretiyorlar, piyasaya sürüyorlar ve Batı Avrupa'da satmaktan hiçbir şekilde kaçınıyorlar. Mesela Türkiye'den Beko markası Batı piyasalarında inanılmaz bir yer tuttu; biraz zaman aldı belki ama çok başarılı bir marka oldu.

Son olarak, talepteki değişikliklere değinmek istiyorum. Yıllardan yıla büyük düşüşler ve farklılıklar var. Doğu Asya ülkeleri, tabii Çin'in etkisini çok çabuk hissediyorlar. Emtia üreticileri ve ihracatçıları, talepte bir kayma olduğu zaman bunu en çabuk fark edenler oluyor. Son birkaç sene içerisinde talepte yaşanan bu dalgalanmalar hakikaten inanılmaz. Mesela geçen sene Brezilya'nın Çin'e toplam ihracatı %23 oranında arttı. Aynı dönemde Amerika'ya ihracatı da %49 oranında düştü. Bu ticaret ilişkileri ve bu belirsizlikler tabii ki dünyayı etkiliyor. Amerika eskiden 80 yıl boyunca Brezilya'nın en büyük ticaret ortağıydı ama talepteki bu farklılıklar sebebiyle onun yerini Çin aldı. Brezilya'nın Çin'e ithalatı genel olarak demir cevheri, soya fasulyesi vs ama Brezilya'nın Amerika'ya sattığı ürünlerse daha çok imalat ürünleri ve bunda bir düşüş yaşandığını söylemiştik. Biraz önce söylemeyi unuttum, ayakkabılarım da Brezilya'da üretilmiş; Amerika'da oturuyor ve Brezilya'da üretilmiş bir ayakkabı giyiyorum.

Durgunluğun en belirgin sonucu talepteki bu farklılık. Türkiye'nin önemli pazarlarından biri Batı Avrupa iken şimdi Ortadoğu'ya, Doğu Avrupa'ya hatta Doğu Asya'ya doğru da kayıyor. Sanıyorum Türkiye'nin şu anda Suriye ve İran'a yaptığı ihracat, Amerika'ya yaptığı ihracattan daha fazla. Aşağı yukarı 1,5 milyar tüketici, Türkiye'nin ihracat yapabileceği bölge içerisinde yer alıyor. Bu kaymalar elbette son derece önemli. Ortadoğu'dan kaynaklanan talep muhtemelen petrol fiyatlarına bağlı olarak, siyasi istikrara göre değişecek. Dubai gibi ülkelerin ekonomisinde de dalgalanma olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla talebin nereden geleceğini bilemiyoruz ama her zaman buna hazırlıklı olmamız gerekiyor.

Krizde bile, tedarik zincirinin sadeleştirilmesi yaklaşımımız yavaş yavaş değişiyor. Büyük bir trend kayması var ama gelişmekte olan bir ülkenin firması olmak için doğru bir zaman diyebilirim. Hakikaten duygularda değişiklik var. Bugün toplantılara gittiğiniz zaman, insanlar hakikaten

ekonomik gelişmeden bahsediyor, gelişmekte olan piyasalarda neler olduğunu soruyorlar. Bu şartlar, bu ülkelerde belki çok kolay değil ama gerçekten de şu an, gelişmekte olan bir ülkenin firması olmak için en doğru zaman. Doğru bir stratejiyle ve esnek olma istekliliğiyle, Türkiye gibi ülkelerden gelen firmalar, kaçınılmaz olarak başarılı olmaya devam edecekler. Mesela Finlandiya'da lastik çizme üreten bir firmanın en büyük cep telefonu üreticisi olması şaşırtıcı değil. Bu şekilde odaklanarak ve değişime hazırlanarak bunu mümkün kıldılar.

## Soru ve Katkılar

### Soru:

Bizim avantajlarımız ne kadar süre daha Çin'e karşı dayanmamıza destek olacak? Çin'in zayıf noktaları nelerdir?

### Alan Beattie:

Çin ile mücadele etmek gerçekten karmaşık bir konu, çünkü ülkeler kendi içlerinde yavaş yavaş her halükarda daha demokratikleşmeye başlıyorlar, her şeyi kendi aralarında tartışıyorlar, konuşuyorlar. Çin'in içerisinde de çok büyük bir tartışma ortamı var. Çin para birimiyle ilgili çok sıcak tartışmalar var. Çin, dünya ekonomisine verdiği zararın farkında ve sonuçta döviz kuruyla oynayarak kendi ekonomisinin de dengesinin bozduğunu biliyor. Bunu Çin'deki bazı gruplar desteklerken bazısı desteklemiyor. Çin Merkez Bankası buna inanıyor, Çin para biriminin değerini her artırdıklarında kendi ekonomilerinin dengesini kurduklarını iddia ediyorlar. Bence bunun farklı açılardan ele alınması gerekiyor. Döviz kuru şu anda Amerika'da ve Çin'de gerilim yaratıyor. Ben iyimser olduğumu, her şeyin yoluna gireceğine inandığımı söylemiştim ama Amerika ve Çin arasındaki korumacılık konusunda çok iyimser olamıyorum. Tam ticaret sistemi toparlanmışken, tam daha az devlet müdahalesi varken bunların tekrar geri gelmeye başladığını görüyoruz. Amerika ve Çin arasındaki bu ihtilafın giderilmesi gerekiyor.

Çin Merkez Bankası, aslında bunları biliyor ve genellikle de bir çözüm bulmaya çalışıyorlar; kendi ihracatçıları çok fazla sübvansede etmemeleri gerektiğinin de farkındalar ama Çin hükümetindeki diğer yetkililerle, mesela Ticaret Bakanlığı ile konuştuğunuz zaman, ihracatçılarla çok yakın olduklarını ve konuya bu açıdan bakmadıklarını görüyorsunuz. Çin ihracatını artırmakta ısrarlılar. Çin'de bu kurumların hangisinin görüşünün ağır basacağını bilemiyoruz çünkü gerçekten de şeffaf değiller. Bir tarafta

Ticaret Bakanlığı, Merkez Bankası var, bir tarafta da Komünist Parti var. Bu da çok gizli aslında. Uluslararası ekonomik diplomasisini izliyor musunuz bilmiyorum ve izlemenizi de çok tavsiye etmiyorum ama burada şöyle bir şey görüyorsunuz: Güney Kore'de G-20'de bu konular konuşuldu, para birimlerinin durumu, döviz kurlarının durumu konuşuldu ve son ana kadar herkes nefesini tutup Çin'in her konuda ne diyeceğini, son dakikada kararının ne olacağını bekliyor. Çin'in zayıf noktalarını gidermesi ne kadar zaman alacak, ne zaman toparlanacak? Çin'in kendini toparlaması tabii ki çok önemli. Bu, Çin'in kendi sistemi içerisinde devam eden bir ihtilaf ve bu ihtilafın ne kadar zamanda çözüleceğini kimse bilemiyor. Ben şahsen şöyle bir tahminde bulunabilirim: Çin, bu yavaş reforma devam edecek ve yavaş yavaş ucuz üretilmiş ihracat ürünleriyle devam edemeyeceğini anlayacak ama bu çok hızlı olmayacak ve Amerika dahil herkesin istediğinin daha altında, global ekonominin iyileşmesini de yavaşlatacak bir hızda olacak.

İyi bir benzetme olur mu bilemiyorum ama bir zamanlar birisi bana şöyle bir şey demişti: "Çin sistemi, Bush yönetimine ve George Bush zamanındaki Beyaz Saray'a benzetilebilir. Hiçbir kavga gürültü görmezsiniz, birdenbire bir istifa gördünüz ya da pencereden birisi atıldı." Böyle bir karşılaştırma yapıldı. Bu durumu Osmanlı İmparatorluğu'nun Topkapı Sarayı'na da benzeten oldu. Dışarıdan hiçbir şey görmezsiniz, birdenbire büyük bir gelişme olurdu, büyük bir adım atılırdı ama bundan önce büyük bir sessizlik olurdu. Çin'de de benzer bir durum var. Memnun değiller, aslında bir sorun olduğunu biliyorlar ama çok yavaş ilerliyorlar.

### **Soru:**

Almanya'nın avrodan vazgeçebilme olasılığı konusunda ne düşünüyorsunuz?

### **Alan Beattie:**

Böyle bir şey olsa, tabii kabus gibi olur. Burada en önemli dinamik bence şu: Alman hükümeti ve Alman seçmenleri arasında bir sorun var. Avro ilk lanse edildiğinde Alman seçmenlere bu danışılmadı, danışılıysaydı bence avro kabul edilmezdi, Almanya'nın böyle bir şeye ihtiyacı olmadığı gibi böyle bir istek de yoktu. Alman seçmenler, Avrupa Birliği'ne çok inanırlar ve Almanya ile Fransa'nın ittifakı AB'nin temel taşıdır ama böyle bir durum olduktan sonra seçmenler buna çok içerlediler ve ortaya çıkan durum da bu. Şimdi Almanya Başbakanı Merkel, avro projesinin geleceğinin

tehdit altında olduğunu söylüyor ama bence ciddi değil. Avrodan vazgeçmek, bence hem ekonomik açıdan hem de siyasi açıdan bir felaket olur. Yapacaklarını sanmıyorum. En kötü ihtimal ki ben pek olasılık tanımıyorum, İrlanda ve Yunanistan gibi ülkeler kendi para birimlerine dönerler. Sıfırdan bir para birimine başlamak, çok zor bir şey. Para biriminizi bir başkasınınıyla eşleştirmeye çalışmak, Türk Lirasının dolarla eşleşmesi ve daha sonra ondan ayrılmaya çalışılması çok sancılı olacaktır. Tamamen sıfırdan, hele hele yeni bir İrlanda ya da Yunan parası yaratmaksa daha da zordur. Örneğin eski Yugoslavya'dan çıkan ülkeler, ekonomik olarak öyle kötü durumdadır ki bunların bir tanesi kendi para birimini yaratmaya çalışsa, bütün borçları halen avro olacağı için sıkıntı çeker. Borçları avro olarak kalır ama ellerinde yeni paraları olur. Böyle bir durumda ne yapacaklar? Burada ilk önce avronun karşısında çok değer kaybederler, borçları katlanır ve o borcun altından kalkamazlar. Bu zayıf para birimiyle hiçbir şekilde rekabet edemezsiniz, çok büyük bir felaket olur. Bence bütün ülkeler bundan kaçınmak için çok çalışacaktır. Avronun bir şekilde kaldırılacağını düşünmüyorum ama büyük bir çekişme olabilir. Merkel gibi liderler, tek bir para birimi istiyorsanız ortak bir mali merkezin, bir vergi merkezinin olması gerektiğini fark edecekler. Bir de Almanya'daki vergi mükelleflerinin tereddütlerini anlamak gerek. Son 11 yıldır bu sürece katılmamanın acısını yaşıyorlar. Almanya'da ve Avrupa'da işler böyle yürüyor. Bence bu şekilde devam eder, bir şey de yapılmaz. Avrupa'da genel eğilim hep budur. Konuşulur konuşulur, pek bir şey olmaz.

Türkiye ile ilgili olarak - Avrupalılar ben bunu söyleyince kızıyorlar - IMF, AB gibi dış etkenler son 5-10 yıldır, kendi derdine düşmüş durumda. Türkiye AB'ye girmeye çalışıyor ama aslında ben Türkiye'nin AB'ye girmek istemesi için bir sebep bulamıyorum. Bence Yunanistan, AB Türkiye'ye katılsın. İstanbul'daki popülaritem açısından biraz reklam yapmış gibi oldum ama genelde buna çok inanıyorum. AB, bildiğiniz gibi ticaret ve ekonomi birliği olarak başlamıştı, bunun hatırlanması lazım. Ben bu konuda iyimserim. İşler ne kadar kötüleşirse kötüleşsin, AB, Türkiye gibi coğrafi, ekonomik ve siyasi açıdan önemli bir ülkeyi harcayamaz, hiçbir şekilde Türkiye'den vazgeçemez. Çin olsa, neyse. Sizin yapabileceğiniz en iyi şey, AB'ye bakmak, oradaki taleplerin ne olabileceğini ekonomik açıdan tahmin etmeye çalışmak, ondan sonra da kendi hallerine bırakmaktır.





## Oturum 1

# Küresel Yönelimler ve Türk Sanayiinin Konumlanması

- Değişen Dünya Düzeninde Türk Sanayii'nin Yeniden Yapılanması
- Sanayi Sektöründe Küresel Yönelimler
- Türk Sanayii'nin Konumlanması
- Rekabet için Sermaye Piyasaları ve Enstrümanlar

## Oturum Başkanı

**Prof. Dr. Özer Ertuna**

Okan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

## Konuşmacılar

**Mehmet Ali Berkman**

Akkök Grubu İcra Kurulu Başkanı

**Habip Aşı**

Hyundai Assan Genel Müdür Yrd.

**Levent Çakıroğlu**

Arçelik A.Ş. Genel Müdürü ve Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı

**Dr. Esin Akbulut**

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkan Yardımcısı



### Prof. Dr. Özer Ertuna

### Oturum Başkanı

Okan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

1940 yılında Edirne'de doğdu. Yüksek lisans ve doktorasını Cornell Üniversitesi'nde tamamlayan Prof. Ertuna Robert Kolej ve Boğaziçi Üniversitesi'nde 40 yıl süresince öğretim görevlisi olarak bulunmuş ve 2007 yılında emekli olmuştur. Halen Okan Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yapan Prof. Ertuna'nın basılmış pek çok makalesi ve kitabı bulunmaktadır. Son kitabı, 2009 yılında basılan, "Zenginlik, Refah ve Küresel Serbest Piyasalar - Kapitalist Ekonominin Sosyal Denetimi" kitabıdır. Prof. Ertuna; ISO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu anket sonuçlarının değerlendirilmesi çalışmalarında bulunmaktadır.



### Mehmet Ali Berkman

Akkök Grubu İcra Kurulu Başkanı

1943'te doğdu. İstanbul Erkek Lisesi ve ardından ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Sanayi Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. ABD Syracuse Üniversitesi'nden yüksek lisans derecesini alan Berkman, 1972'de Koç Grubu'nda çalışma hayatına başlamıştır. 1975 yılında MAKO şirketine geçerek 1982 yılına kadar şirketin farklı yönetim pozisyonlarında görev almış, 1982 yılından 2000 yılına kadar ise Üniroyal, Döktaş, Arçelik gibi farklı firmalarda Genel Müdürlük görevlerini üstlenmiştir. 2000 yılı sonrasında ise KOÇ Holding A.Ş. Stratejik Planlama Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Başkanlığı görevlerini yürüttükten sonra KOÇ Grubu'ndan ayrılmıştır. Berkman, Milli Produktivite Merkezi tarafından verilen "En İyi İşveren" (1992) ve "Türkiye'nin En İyi 50 Yöneticisi" değerlendirmesinde "En İyi Yönetici" ödülleri başta olmak üzere pek çok ödülün sahibidir. Halen AKKÖK Sanayi Yatırım ve Geliştirme A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı olarak görev yapmakta olan Berkman, evli ve iki çocuk babasıdır.



### Habip Aşı

Hyundai Assan Genel Müdür Yardımcısı

1965 yılında Mersin'de doğdu. İstanbul Üniversitesi'nde işletme Yüksek Lisansını tamamlayan Habip Aşı, Tekfen Holding Grup Şirketlerinde Satış ve Satınalma Departmanlarında görev almıştır. Otomotiv Sanayicileri Derneği (OSD) Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkan Yardımcılığı, Bilkent Üniversitesi Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezi (USIM) Danışma Kurulu Üyeliği ve ODTÜ Otomotiv Test ve Taşıt Araştırma Geliştirme Danışmanlık A.Ş. (OTEST) Danışma Kurulu Üyeliği gibi görevleri de yürütmüş olan Aşı, halen Hyundai Assan Satınalma ve İthalattan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

## Levent akiroğlu

Arçelik A.Ő. Genel M¼d¼r¼ ve Koç Holding Dayanıklı T¼ketim Grubu Başkanı



1967 yılında Ankara'da doğdu. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fak¼ltesi İŞletme B¼l¼m¼'nde lisans eğitimi tamamlayan akiroğlu, University of Illinois'ten Y¼ksek Lisans derecesini almıştır. İŞ yaşamına 1988'de Maliye Bakanlığı'nda başlamış, 1998 yılında Koç Grubuna katılmış, 2002 yılına kadar da Koç Holding Mali Grup Koordinat¼r¼ olarak g¼rev yapmıştır. 2002-2007 yıllarında KoçtaŐ Genel M¼d¼r¼, 2007-2008 yıllarında Migros Genel M¼d¼r¼ olarak g¼rev yapmıştır. Ağustos 2008 yılından bu yana Arçelik Genel M¼d¼r¼ olan akiroğlu 30 Nisan 2010 itibarıyla, Arçelik A.Ő. Genel M¼d¼rl¼k g¼revi uhdesinde kalmak üzere Koç Holding Dayanıklı T¼ketim Grubu Başkanı olarak atanmıştır.

## Dr. Esin Akbulut

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkan Yardımcısı



1957 yılında Ankara'da doğan Dr. Esin Akbulut, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fak¼ltesi İktisat ve Maliye B¼l¼m¼'nden mezun olduktan sonra y¼ksek lisansını University of East Anglia England'da matematiksel iktisat alanında, doktorasını Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fak¼ltesi'nde iktisat alanında tamamladı. 1981-1985 yılları arasında Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fak¼ltesi, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması B¼l¼m¼'nde Araştırma G¼revlisi olarak,

1985 -1997 yılları arasında İstanbul Üniversitesi İktisat Fak¼ltesi, Maliye B¼l¼m¼ Maliye Teorisi Planlama Anabilim Dalı'nda Oğretim G¼revlisi olarak çalıştı. 1993 yılında Kotasyon M¼d¼r¼ olarak İMKB'ye katılan Akbulut, 1994 yılından beri İMKB'de Başkan Yardımcısı olarak g¼revini s¼rd¼rmektedir.

Prof. Dr. Özer Ertuna

Okan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Bütün katılımcılara hoş geldiniz diyoruz. Çok önemli tartışmaların ortasındayız. Bugünkü konumuz "Küresel yönelimler ve Türk sanayinin konumlanması". Bu, çok önemli bir konu. Türk sanayini gerçekten doğru konumlandıramazsak, 21. yüzyılda varmak istediğimiz yere varamayız. Konu o kadar önemli ki çalıştaylar gerektiriyor, arama konferansları gerektiriyor. Çünkü konumlandırma için bizim dünya üzerinde değişim yaratan faktörleri - buna strateji dilinde İngilizce olarak drivers of changes deniliyor -, değişen şeylerin arkasındaki nedenleri çok iyi yakalamamız gerek. Ancak o zaman doğru bir strateji geliştirebiliyoruz ama bugün çok şanslı bir günümüzdeyiz; aramızda dört tane profesyonel arkadaş var ve bizlerle deneyimlerini paylaşacaklar. Bu arkadaşlarımız profesyonel yönetici olarak bugüne kadar elde ettikleri başarıları anlatacaklar. Bu başarıları elde ederken değişim yaratan bu faktörleri doğru koklamışlar ve kurumlarını doğru yerlere taşımışlar. Onların deneyimlerini öğreneceğiz.

Ben fırsatını yakalamışken kendi bir iki düşüncemi de sizlerle paylaşmak istiyorum. Söylediğim gibi yönelimler çok değişik sahalarda meydana geliyor. Ben burada dört tanesini saydım: politik, ekonomik, sosyal, çevresel yönelimler. Bunlar yeni bir dünya yaratıyor. Çok kritik bir dönemdeyiz. Yeni bir dünya doğuyor, bir dönüm noktasındayız ve belki de bu, tarihteki üç-beş dönüm noktasından biri. Bu dönüm noktası oluşurken, biz, değişimi yaratan faktörleri çok iyi anlamalıyız. Bu yeni dünyada yerimizi alabilmemiz için, bu yönelimleri iyi tanımlamamız ve anlamamız gerekiyor. Ancak bu sayede Türk sanayini konumlandırabileceğimize inanıyorum. Bana öyle geliyor ki çağımızın en önemli yönelimlerinden biri işsizlik ve toplu işten çıkarmalar. Bu sabah açılış konuşmasında da buna değinildi hatta "İstihdam, istihdam, istihdam" diye bir slogan da ortaya kondu. Bu çok önemli ve yanlış anlamaya müsait bir konu. Mesela milli gelir artışları, kriz ve işsizlik arasında bazı bağlantılar kuruluyor. Esasında konu bundan çok daha derin. (Resim 1)

Bu tabloda çok önemli bir şey var, Rakamları lütfen yanlış kullanmayalım. Türkiye krizden çok az hasarla kurtuldu diyoruz. Bakın dünya kriz yılında, milli gelirinden %0,7 kaybetti. Ancak kriz yılında çok başarılı olan ülkeler de, kötü performans gösteren ülkeler de var. ABD, krizin çıktığı ve krizin temeli olan ülke olarak milli gelirinden %2,4 kaybetti. Almanya çok kaybetti. Bütün bunların arkasındaki nedenleri çok iyi anlamamız lazım. Çin, etkilenmedi; zaten yıllık %9 büyüme hızı yakalamış ama ihracat bağımlı bir ekonomi

Resim 1

## MİLLİ GELİR ARTIŞLARI VE İŞSİZLİK

Yıllık Milli Gelir Artışı				İşsizlik Oranı			
Ülke	2008	2009	Düny. Sıra.	Ülke	2008	2009	Düny. Sıra.
ABD	0,4%	-2,4%	151	ABD	5,8%	9,3%	108
Almanya	1,3%	-5,0%	190	Almanya	7,8%	8,2%	90
Brezilya	5,1%	-0,2%	114	Brezilya	7,9%	8,1%	89
Çin	8,7%	9,0%	4	Çin	4,2%	4,3%	38
Hindistan	7,4%	7,4%	10	Hindistan	10,4%	10,7%	120
Japonya	-1,2%	-5,3%	193	Japonya	4,0%	5,6%	50
Rusya	5,6%	-7,9%	206	Rusya	6,4%	8,4%	95
Türkiye	0,9%	-6,0%	194	Türkiye	11,2%	14,5%	145
Dünya	2,8%	-0,7%		Dünya	7,2%	8,7%	

olmasına rağmen, Amerika'ya ihracatından kayıplarına rağmen Çin, aynı performansını devam ettirdi. Hindistan da performansını devam ettirdi. Türkiye, %6 kaybetti. İşsizliğe bakarsak, tüm ülkelerde arttığını görüyoruz. Dünyada %1,5 arttı. Milli gelirden %0,7 kayıp var ama işsizlikte %1,5 artış oldu. Çok fazla vaktinizi almayayım. İşsizlik; milli gelir artışı veya krizle doğrudan doğruya ilgili değil. Neyle ilgili? İnsan artık iş hayatında makineyle, robotlarla ve bilgisayarla yarışmak mecburiyetinde. Bakıyoruz dünya üzerinde robotlar daha yetenekli, makineler daha verimli ve bilgisayarlar daha hızlı oluyor ancak insan faktöründe aynı gelişmeleri yaratacak yatırımları yapmıyoruz. İnsan sermayesine yeterli yani çağın gerektirdiği yatırımları yapmıyoruz. Milli gelirden çok büyük pay harcamak çok önemli bir konu değil. Doğru harcamak önemli. Bu değişim faktörlerini doğru yakalayıp, onların gerektirdiği eğitimi vermek durumundayız ancak bunu yaparsak yani çağımızdaki değişiklikleri anlarsak, bunların gerektirdiği stratejileri oluşturabilirsek işsizliği ortadan kaldırıp, gelir dağılımını daha denk hale getirebiliriz ve o zaman sürdürülebilir kalkınma elde edebiliriz. Sürdürülebilirlik kavramı - artık herkes İngilizcesini söylüyor, sustainability - çok önemli bir kavram. Bunu yakalayabilmek için de bizim insan kaynakları ve insan sermayesi denilen konulara çok önem vermemiz lazım. Ne yapılması gerektiğini ben bilmiyorum ama arkadaşlarım anlatacak. Şimdi Mehmet Ali Bey'den başlayarak arkadaşlarım sizi, değişim faktörleri nelerdir ve neler yapmalıyız konularında aydınlatacaklar.



## Mehmet Ali Berkman

Akkök Grubu İcra Kurulu Başkanı

Değerli konuklar, benim sunumum dört ana kısımdan müteşekkil. Birinci kısımda dünyadaki trendleri analiz ederek başlayacağım. Ondan sonra uzun ve kısa vadede öngörülere değineceğiz, arkasından son kırk yıldaki sanayi gelişiminin bazı ana göstergelerine değindikten sonra rekabet gücümüzü artırmak için neler yapmamız gerektiği konusuna geleceğim ve birkaç tane öneri getireceğim.

Değişen dünya düzeninde değişimin boyutlarına, siyasal, ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, ekolojik, demografik ve organizasyonel açıdan bakmak lazım. Siyasal baktığımızda, önümüzdeki dönemde Amerika'nın hegemonyasında azalma ve çok kutuplu bir dünyaya doğru bir değişim bekliyoruz. Başta Çin ve Uzakdoğu ülkeleri olmak üzere Avrupa kutuplu, Rusya Avrupa kutuplu, Amerika ve Güney Amerika olacak şekilde çok kutuplu bir siyasal düzen bekliyoruz. Bu tabii bir miktar istikrarsızlık getirecek.

Ekonomiye baktığımız zaman, bolluk döneminde kıtlık dönemine bir geçiş var: 1,4 milyar insan bugün dünyada temiz su bulamıyor; gıda sıkıntısı ve açlık çeken birçok ülke ve milyonlarca insan var. Öbür taraftan küreselleşme, serbestleşme, özelleştirme, zenginleşme, bir taraftan yoksullaşma ve sermayenin hızlı hareket etmesini görüyoruz. Teknolojik gelişmelere baktığımız zaman, yüksek teknoloji ürün ve hizmetlerdeki artışı görüyoruz. Buna bütün konuşmacılar, bilhassa sunumuyla Profesör Hausmann çok güzel örnekler verdi. Bunlara ek olarak inovatif ürün ve süreçlerin gelişmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişime ek olarak biyoteknolojide, genetikte ve nanoteknolojideki gelişmeler de dünyayı yönlendiren gelişmeler olacak.

Sosyo-kültürel baktığımız zaman, kentselleşme ve bireyselleşmede hızlanma olduğunu görüyoruz. Kent nüfusu toplam kırsal nüfusun üstüne çıkmış durumda ve bu çok hızlı bir şekilde gittikçe artacak.

Ekolojik alanda bir taraftan küresel ısınma, bir tarafta soğuma, çevre kirliliği, karbon emisyonu, çölleşme gibi problemlerde artış olduğunu görüyoruz.

Demografik alanda, 2050'ye kadar, bugünkü 6,4 milyar dünya nüfusunun 9 milyarlar seviyesine çıkacağını görüyoruz. Yaşlı nüfus artacak ve değişen bir demografik yapı var. Organizasyonel baktığımızda, hızlanan bir global rekabet, yeni oluşan pazarlar, çok daha bilinçli bir müşteri kitlesi, inovasyon ve düşük maliyetli hammadde yarışı başlamış durumda.

Değişen dünyada uzun vadede, dünya nüfusunun biraz önce

söylediğim gibi %40 oranında artması bekleniyor. Artan nüfusun zenginliğinin, Batı'daki beslenme alışkanlıkları değişiminin dünya talebini 2030'a kadar %50 artıracacağı öngörülüyor. Altyapı, enerji, tarım, sağlık ve eğitim için büyük yatırımlara ihtiyaç var. Teknolojinin problemlere çözüm olması ve büyümenin önünü açması bekleniyor. Tabii teknoloji üretimde de üretimin yaratmış olduğu bir çevre kirliliği var ama yarattığı tasarruf; inşaat, tekstil, kimya ve silah sanayinde nanoteknolojinin kullanılması; biyoteknolojinin tarım ve ilaç sanayinde kullanılması; bilgi teknolojilerini ve bilgi paylaşımını artırıcı ve hızlandırıcı gelişmeler, yaratılacak olan bu üretim kirliliğini 5 katı oranında azaltma yönünde hareket edecek. Kısa ve uzun vadede krizden sonraki gelişmelere baktığımız zaman, biraz önce de söylediğim gibi, Amerika'nın küresel liderlik rolü değişecek. 1930 krizinde ABD'nin toplam borcu gayri safi milli hasılasının 2,5 katıydı. Bugün 4,5 katı. Bugün Amerika'nın 13 trilyon dolar bir borç yükü var ve bu hızla artmakta. Sorunu çözmek bakımından para basmaya devam ediyorlar. Mortgage sisteminde, evlerin mevcut değeri, ipoteklerinin altında ve Amerika'nın ekonomik bakımdan bu durumu, bütün dünyadaki ekonomik dengeleri sarsıyor; her an yeni bazı olumsuz olaylara gebe gözüküyor.

Asya ve Çin ile ilgili olarak, Amerika ve Çin'in birbirlerine bağımlılıklarının sürmesi bekleniyor. Amerika'nın finansman için Çin'e, Çin'in ise sürdürülebilir büyüme için Amerika'ya ihtiyacı var ve yeni düzende de ağırlığının artacağını yine Hausmann'ın göstermiş olduğu tablolardan da gördük. AB'yi hepimiz takip ediyoruz, bu bölgede son bir ay ve öncesinde son bir yıl içinde patlayan krizler var. Yunanistan'dan sonra İrlanda, İtalya ve İspanya, Portekiz hakkında konuşmalar var ve hepsi borçlarını azaltmaya yönelik politikalarını belirliyorlar ve işçi çıkarmalara devam ediyorlar. Eğer bu politikalar başarılı olmazsa avronun ortadan kalkma riskinin olduğu bile konuşuluyor. Bu arada AB'nin tahvil ihracıyla finansman kaynağı yaratma olanağı da bulunuyor.

Küresel rekabetçilik endeksi çok konuşuldu. Biliyorsunuz Rekabet Forumu, her sene dünyadaki 130 ülkenin küresel rekabetteki sıralamasını yayınlıyor. (Resim 1)

12 ana grupta çeşitli faktörlerin değerlendirmesinden ortaya çıkan rekabetçilik endeksine göre 2010 yılında İsviçre 7 üzerinden 5,63 puanla 1 numarada; onu İsveç, Singapur, ABD izliyor. Türkiye, sıralamada 4,25 puanla 61. sırada yer alıyor. 2006 yılında Türkiye toplamda 59. sıradaydı, iki basamak aşağı düşmüş durumda. Buradaki tabloda da gördüğünüz gibi, emek piyasasının etkinliği alanında 127. sırada yer alıyor. Bu çok enteresan bir veri çünkü biraz önce

Küresel Rekabetçilik Endeksi 2010		2006-2010 Türkiye'nin Gelişimi							
Sıra	Ülke	2006	2007	2008	2009	2010	Artış/ -	2006	2010
1.	Finlandiya	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	▲	51	88
2.	İsveç	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	▲	113	83
3.	Almanya	5,48	5,48	5,48	5,48	5,48	▲	57	73
4.	Amerika	5,43	5,43	5,43	5,43	5,43	▲	87	59
5.	Fransa	5,38	5,38	5,38	5,38	5,38	▲	...	323
21.	Türkiye	4,21	4,21	4,21	4,21	4,21	▲	...	16
27.	Çin	4,04	4,04	4,04	4,04	4,04	▲	42	57
31.	İtalya	4,01	4,01	4,01	4,01	4,01	▲	63	56
38.	İspanya	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	▲	52	56
61.	Yeni Zelanda	4,21	4,21	4,21	4,21	4,21	▲	52	56
63.	Yeni Zelanda	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	▲	52	56
	<b>TOPLAM</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>▲</b>	<b>98</b>	<b>62</b>

2006-2010 döneminde Türkiye Küresel Rekabetçilik Endeksi sıralamasında toplamda puanını 0,1 puan artırsa da 59. tuştan 61. 'liğe gerilemiştir

- Türkiye BRIC ülkeleri içerisinde sadece Rusya'nın önünde yer alabilmiştir
- Ülkemiz Kurumlar, Yüksek Öğrenim ve İnsan Yetiştirme, Mal Piyasası Etkinliği ve İnovasyon alanlarında puan kaybetmiştir
- Emek Piyasası Etkinliği konusunda olumlu bir gelişme gösterilememiştir
- Türkiye, pazar büyüklüğü açısından da oldukça çekiçi bir konumdadır

AKKÖK

Resim 1

Profesör Ertuna'da bahsetti. Bir Çek bilim adamının yapmış olduğu bir araştırmada şöyle bir formül var: Kâr = Gelir - İşçilik maliyeti - Diğer maliyetler. Eğer gelirle diğer maliyetleri sabit tutarsak bütün kârlılığın işçilik maliyetine bağlı olduğunu ve kârın artması için işçilik maliyetinin düşmesi gerektiğine dair bir formül geliştirmiş. Tabii bu, refahın eşit dağılmasını ve insanların mutluluğunu önleyen bir faktör. Bununla beraber böyle bir formül konuşulabilir, bu matematiksel olarak doğrudur ancak nitelikli işgücünün bu kapana girmediğini, bu zinciri kırabildiğini görüyoruz. Dolayısıyla burada en önemli faktörlerden biri işgücünün niteliğinin artırılması olmalı, tabii bunun arkasında yatan da tamamen eğitimidir.

Ar-Ge harcamaları, bu sunumda üstünde duracağım en önemli konu bence. İnovasyon, katma değer artıracak ve ihracat ağırlıklı bir büyümenin motoru olacaktır. Arçelik'in eski Genel Müdürü olarak ben, yeni Genel Müdürü olarak Levent Bey, şirketlerimizde inovasyonun en büyük destekçileri olarak çalıştık. Ar-Ge ve inovasyon, süreç gerektiren bir çalışma ve meyvelerini 10 yıl içerisinde vermeye başlıyor, sıfırdan başladığınızda sabırlı olmanız gerekiyor ama başka çaresi yok. Eğer yüksek teknolojili ürünlere geçmek istiyorsak ki bugün Stratejik Belge'den bahsederken Sayın Bakan da söyledi, inovasyona çok önem vermemiz ve KOBİ'lere kadar bunu yaymamız lazım.

Türkiye, 2004'ten beri ciddi teşvik veriyor. Hatta öyle ki, son bir teşvik var: Yanılmıyorsam her şehrimize on milyon liralık teşvik tahsis edilmişti, bunu 30 milyona çıkarttılar. Zannediyorum 81 vilayetimiz var, çarptığınız vakit, TÜBİTAK ve TTTGV'nin teşviklerinin dışında 2,4 milyar TL yapıyor. Parasal teşvik tek başına yeterli değil tabii ki. Laboratuvarlar, bilim çalışmaları, temel araştırmalar ve üniversiteler dahil ürüne kadar dönüşen bilginin zinciri çok önemli. Türkiye'de Ar-Ge harcamalarının GSYİH'daki payı, 2005'te %0,67 iken

2009'da %0,85 seviyesinde. Kore'yi örnek olarak alacağım çünkü 1965 senesinde bizim gayri safi milli hasılamız Kore'ninkinin 3,5 katıydı. Şimdi Kore, 2007-2008 yılında bizden 2,5 kat daha fazla kişi başına gayri safi milli hasılaya sahipti. OECD ülkelerinde de bu oran %2,25. Parasal teşvikler 2004 yılından beri artmakla beraber hâlâ çok önemli katkıya ihtiyaç var. Burada en önemli faktör araştırma yapan insan kalitesi ve insan gücü ile az önce söylediğim zincirin kurulmasıdır. Kore'de toplam Ar-Ge harcamalarının %75'i özel sektör tarafından yapılıyor. Türkiye'de ise yeni yeni %40'lı seviyelere çıkmış vaziyette. Bundan 20 sene öncesine kadar toplam Ar-Ge harcamalarının sadece %20'si özel sektör tarafından yapılabiliyordu. G. Kore'de ise 1970'lerde özel sektörün Ar-Ge içerisindeki payı %30 iken 1980'lerde kamu ve özel sektör Ar-Ge'den yarı yarıya pay almış, 2008 yılında özel sektörün Ar-Ge payı %75'e ulaşmıştır. Bizim bugünkü durumumuza baktığımızda, Türkiye'nin Kore'yi 20 yıl geriden takip ettiğini görüyoruz.

Tarım ve hizmetlerin dağılımına baktığımız zaman sanayiye vurgulamak istiyorum. Ar-Ge ve inovasyon, nitelikli insan gücü ve onun arkasındaki eğitimle beraber Ar-Ge zincirinin kurulmasını da dikkate alırsak, kaynakların dağılımında, stratejinin kurulmasında sanayinin rolünü inkâr etmemek lazım. Sanayileşme İngiltere'de 1855'te başladı ve o tarihte İngiliz çalışanlarının %22'si tarımda istihdam edilmekteydi. 1970'te Güney Kore'de sanayinin GSYİH'daki payı %25 seviyesindeyken bugün %40'a ulaşmış durumda. Biz, 2009 itibarıyla %32'deyiz. Dolayısıyla, Türkiye gibi yaklaşık 800 bin kilometrekare yüzölçümü, 75 milyon nüfusu olan bir ülke; sanayisiz bir şekilde, tarım, turizm, hizmetler veya başka sektörlerle bu farkı kapatamaz. (Resim 2)

Türkiye'de Tarım, Sanayi ve Hizmet Alanları 1970 - 2010											
Sektörlerin İstihdam İçerisindeki Payı (%)		Sektörlerin GSYİH İçerisindeki Payı (%)									
	1970	1980	1990	2000	2009		1970	1980	1990	2000	2009
Tarım	63%	53%	47%	36%	25%	Tarım	31%	24%	16%	13%	10%
Sanayi	17%	20%	20%	24%	25%	Sanayi	18%	21%	26%	28%	32%
Hizmetler	20%	26%	33%	40%	50%	Hizmetler	51%	55%	57%	59%	58%

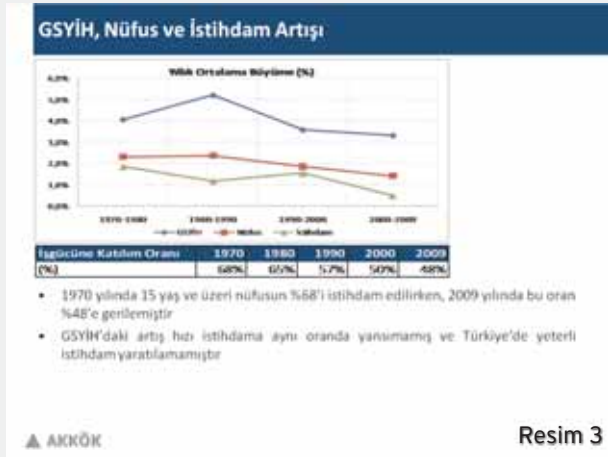
- 1970-2009 döneminde istihdamda Tarım'dan Sanayi ve Hizmetlere doğru bir dönüşüm yaşanmıştır
- 1850'lerde, İngiltere'de işgücünün sadece %22'si tarımda istihdam edilmekteydi
- 1813'de ilk kez sanayideki istihdam tarımdaki istihdamı yakalamıştır
- Sanayinin GSYİH içerisindeki payı 2009 yılında %32'ye yükselmiştir
- G. Kore'de sanayinin GSYİH'daki payı 1970'lerde %25 seviyesinde iken 2009'da yaklaşık olarak %40'a ulaşmıştır
- Türkiye ölçekteki bir ülkede sanayinin payının büyümesi daha yüksek oranlarda olmalıdır

AKKÖK

Resim 2

Nüfus ve istihdam artışına baktığımız zaman, Türkiye'de işgücüne katılım oranı, 1970'te %68 iken 2009'da %48'e gerilemiştir. En önemli faktörlerden biri budur. Türkiye'de kadın nüfusun işgücüne katılım oranı %27 seviyesindedir.

Düşüşün nedeni, 18 yaşın üstündeki çalışabilir nüfusun çalışmamasıdır. 3,5 milyon işsizimiz var ama onun dışında çalışabilir nüfus oranımız düşmüş, dolayısıyla GSYİH'daki artış hızı istihdama aynı oranda yansımamıştır. 3,5 milyon işsizimizin tabii dünya kriziyle çok yakın ilişkisi var; büyük işten çıkartmalar bu krizle beraber ortaya çıktı ve bizim işsiz oranımız yıllar itibariyle ortalama olarak %2,7 oranında artmış gözüküyor. (Resim 3,4)



Resim 3



Resim 4

Aşağıdaki tabloda, toplu işten çıkarmaların ABD'de önemli olayların hemen peşinden olduğunu görüyoruz. Ocak 2002'de 11 Eylül saldırılarından sonra 2,5 milyona yakın insan işten çıkartılmış. Daha sonra Ocak 2006'da Katrina Kasırgası'ndan sonra 2,25 milyon civarında, 2008-2009 krizinde en yüksek seviyeye ulaşmış ve neredeyse 3 milyona yakın insan işten çıkartılmıştır. (Resim 5)

Türkiye ekonomisinin son 40 yılına baktığımız zaman, önce tarım toplumundan sanayi, ticaret ve hizmetlere dönüşüm olduğunu, 1980'den itibaren piyasa ekonomisiyle yani kur serbestleşmesiyle beraber, Türkiye'nin dışa açık bir ekonomik yapıya geçtiğini ve sermayenin artık uluslararası bir yapıya girdiğini görüyoruz. Ucuz emek gücüyle düşük teknoloji



Resim 5

ürünlerine başlıyoruz. 1990'dan itibaren küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte, dünya ekonomisinde giderek artan bir entegrasyon eğilimi var ve Asya ülkelerinden kaynaklanan rekabet baskısı, Türk sanayinin olumsuz etkiliyor.

Türk sanayi orta gelir sendromuna yakalanmış durumda. Bu, düşük teknoloji ürünlerde geliri düşük ülkelere göre Türkiye, rekabette dezavantajlı durumda demektir. Bunlar Asya ülkeleri; bize nazaran daha düşük gelir seviyesinde olmalarına rağmen, işgücünün ucuzluğu ve diğer maliyetlerdeki ucuzluktan dolayı örneğin tekstil sektöründe sıkıntı çekiyoruz. Diğer taraftan, yüksek teknoloji ürünlerde yakınsayamıyoruz, çünkü oradaki Ar-Ge faaliyetleri bizden çok önce başlamış ve inovasyon var. Mesela yeni buluşların %80'ini ABD yapıyor.

Bizim yüksek teknoloji ürünlerine geçmemiz lazım. Bunlarla ilgili ufak bir tablo göstermek istiyorum. (Resim 6)



Resim 6

ABD'ye baktığımız zaman, ileri teknoloji grubu 1995'te katma değerinin %12'si iken 2005'te %54'üne ulaşmış vaziyette. Sabahleyin bu ileri teknoloji ürünlerinin neler olduğu sayıldı. Türkiye ise %3-5 seviyesinde yüksek teknoloji ürün yapıyor. Türkiye'nin üretimi daha çok orta teknoloji grubunda, katma değeri düşük ürünlerde yoğunlaşıyor. (Resim7)



Türk sanayinin güçlü ve zayıf yönlerini aşağı yukarı saydık ama hâlâ eğitimli işgücümüze, coğrafi avantajımıza, doğal kaynaklarımıza, altyapıdaki yatırımların ilerlemiş olmasına, genç nüfusumuza ve bireysel müteşebbis gücümüze ve kriz yapımıza güvenerek bu aşamaları yapabilecek kapasitedeyiz. Dolayısıyla Türkiye'nin katma değer kapasitesini artıracak önlemler için, az önce söylediğim Ar-Ge değer zincirini kurmamız lazım. İşte, üniversite-sanayi işbirliği dediğimiz şey de bu.

Mukayese etmek gerekirse, mesela Kore'de toplam Ar-Ge harcamalarının %75'ini uyarlamaya yani ürüne yansıtmışlardır. Bizim temel araştırmalarda, üniversite araştırmalarında onlardan geri kalır tarafımız yok ama başka bir şeye dönüşmemiş, ticari bir mal haline dönüşmemiş. Bunun sebebi de bu zincirin tamamlanmamış olmasıdır. Dolayısıyla kayıt dışı üretimle mücadele etmemiz, değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek kalite anlayışını geliştirmemiz - tabii bu, nitelikli işgücü ve eğitim demek - bilimsel yayınları ve patent başvurularını da teşvik etmemiz gerekiyor. Uzun vadede nitelikli işgücünün oluşturulması için gerekli teknoloji ve eğitim yatırımları sağlanmalı, endüstriyel tasarım ve marka yatırımları geliştirilmelidir. Eskiden çok azdı, şimdi 150'ye yakın OSB'miz var ama inovasyon yapacak kapasiteye erişebilmeleri için onlara yardımcı olmak lazım. Yine bölgesel eşitsizlikler, Profesör Hausmann'ın gösterdiği gibi, niteliklerle ilgili bir durum. Bunları ilgili bölgenin ihtiyacına göre artırmak lazım. Bu tabloda yüksek teknoloji ürünlerin neler olduğunu görüyoruz (Resim 8).

Esasında bu bir örnek, tabii hepsi burada yok ama hava ve uzay taşıtları; eczacılıkta kullanılan kimyasal ve bitkisel kaynaklı ürünler; büro, muhasebe ve bilgi işlem makineleri; radyo, televizyon ve haberleşme teçhizatı; tıbbi aletler, hassas ve optik aletler ile saat grubu mallar katma değeri

**Teknoloji Düzeyine Göre Sektörler**

Teknoloji Düzeyine Göre Sektörler	Sektörler
26.1	A Yüksek teknoloji
26.2	A Yüksek teknoloji
26.3	A Yüksek teknoloji
26.4	A Yüksek teknoloji
26.5	A Yüksek teknoloji
26.6	A Yüksek teknoloji
26.7	A Yüksek teknoloji
26.8	A Yüksek teknoloji
26.9	A Yüksek teknoloji
26.10	A Yüksek teknoloji
26.11	A Yüksek teknoloji
26.12	A Yüksek teknoloji
26.13	A Yüksek teknoloji
26.14	A Yüksek teknoloji
26.15	A Yüksek teknoloji
26.16	A Yüksek teknoloji
26.17	A Yüksek teknoloji
26.18	A Yüksek teknoloji
26.19	A Yüksek teknoloji
26.20	A Yüksek teknoloji
26.21	A Yüksek teknoloji
26.22	A Yüksek teknoloji
26.23	A Yüksek teknoloji
26.24	A Yüksek teknoloji
26.25	A Yüksek teknoloji
26.26	A Yüksek teknoloji
26.27	A Yüksek teknoloji
26.28	A Yüksek teknoloji
26.29	A Yüksek teknoloji
26.30	A Yüksek teknoloji
26.31	A Yüksek teknoloji
26.32	A Yüksek teknoloji
26.33	A Yüksek teknoloji
26.34	A Yüksek teknoloji
26.35	A Yüksek teknoloji
26.36	A Yüksek teknoloji
26.37	A Yüksek teknoloji
26.38	A Yüksek teknoloji
26.39	A Yüksek teknoloji
26.40	A Yüksek teknoloji
26.41	A Yüksek teknoloji
26.42	A Yüksek teknoloji
26.43	A Yüksek teknoloji
26.44	A Yüksek teknoloji
26.45	A Yüksek teknoloji
26.46	A Yüksek teknoloji
26.47	A Yüksek teknoloji
26.48	A Yüksek teknoloji
26.49	A Yüksek teknoloji
26.50	A Yüksek teknoloji
26.51	A Yüksek teknoloji
26.52	A Yüksek teknoloji
26.53	A Yüksek teknoloji
26.54	A Yüksek teknoloji
26.55	A Yüksek teknoloji
26.56	A Yüksek teknoloji
26.57	A Yüksek teknoloji
26.58	A Yüksek teknoloji
26.59	A Yüksek teknoloji
26.60	A Yüksek teknoloji
26.61	A Yüksek teknoloji
26.62	A Yüksek teknoloji
26.63	A Yüksek teknoloji
26.64	A Yüksek teknoloji
26.65	A Yüksek teknoloji
26.66	A Yüksek teknoloji
26.67	A Yüksek teknoloji
26.68	A Yüksek teknoloji
26.69	A Yüksek teknoloji
26.70	A Yüksek teknoloji
26.71	A Yüksek teknoloji
26.72	A Yüksek teknoloji
26.73	A Yüksek teknoloji
26.74	A Yüksek teknoloji
26.75	A Yüksek teknoloji
26.76	A Yüksek teknoloji
26.77	A Yüksek teknoloji
26.78	A Yüksek teknoloji
26.79	A Yüksek teknoloji
26.80	A Yüksek teknoloji
26.81	A Yüksek teknoloji
26.82	A Yüksek teknoloji
26.83	A Yüksek teknoloji
26.84	A Yüksek teknoloji
26.85	A Yüksek teknoloji
26.86	A Yüksek teknoloji
26.87	A Yüksek teknoloji
26.88	A Yüksek teknoloji
26.89	A Yüksek teknoloji
26.90	A Yüksek teknoloji
26.91	A Yüksek teknoloji
26.92	A Yüksek teknoloji
26.93	A Yüksek teknoloji
26.94	A Yüksek teknoloji
26.95	A Yüksek teknoloji
26.96	A Yüksek teknoloji
26.97	A Yüksek teknoloji
26.98	A Yüksek teknoloji
26.99	A Yüksek teknoloji
26.100	A Yüksek teknoloji

Kaynak: TÜSİAD; Türkiye Sanayinin İktisadi Raporu, Mayıs 2008

**Resim 8**

yüksek ürünleri yansıtıyor. Dikkat ederseniz, en düşük teknoloji mallar da mobilya, ağaç ve mantar ürünleri, kağıt ve kağıt ürünleri, basım yayın, gıda, tütün, tekstil, giyim, deri ve ayakkabı ve yeniden değerlendirme gibi alanlardır. Bizim bu alt gruptan üst gruba doğru çıkmamız gerekiyor.

## Prof. Dr. Özer Ertuna

Benim edinebildiğim bilgi şu: Dünyada denge değişiyor; bu değişme göre kazananlar ve kaybedenler olacak. Kazananlar tarafında olacaksak eğitime ve inovasyona çok önem vermemiz lazım. Doğru eğitimi verirsek, inovasyon da kendiliğinden ortaya çıkmaya başlayacak ya da eğitimin içine inovasyonu da koymamız lazım. İleri teknoloji ürünlerine böyle geçebileceğiz. Konuşmacımız Sayın Hausmann'ın da dediği gibi eğitimle yetenekleri geliştirerek yüksek teknoloji ürünlerine geçerek kendimizi iyi konumlandırabiliriz.

## Habip Aşı

Hyundai Assan Genel Müdür Yardımcısı

Sizlere “Sanayi sektöründe küresel yönelimler” konusunu üç başlık altında sunacağım:

- 1.Sanayi sektörüne küresel bakış
- 2.Otomotiv sektörüne küresel bakış
- 3.Küresel yönelimler ve otomotiv sektörünün geleceği için yaklaşımlar

### 1. Sanayi sektörüne küresel bakış:

Küreselleşme; üretim, pazarlama, Ar-Ge, teknoloji, finans ve insan kaynaklarının ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde, dünya yönelimli olarak planlanması olarak tanımlanabilir. Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak 1950 ve 1960'ların ulusal karakterli “klasik” sanayileşme politikaları gün geçtikçe etkisiz hale gelmektedir. Dünya düzeyindeki verimliliği ve büyümeyi teşvik eden küreselleşme eğilimi, mal ve faktör piyasalarındaki rekabeti arttırmış ve ulusal şirketlerin ve malların korunmasına ve desteklenmesine yönelik politikaların yürütülmesini daha da zorlaştırmıştır. Önceleri sadece ulusal politikalar kapsamında ele alınan sanayileşme, vergilendirme, istihdam ve çevre gibi konular, küreselleşmenin sonucu olarak uluslararası boyutta da önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşme, stratejik planların da küresel boyutta yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Kapsamlı iş planlamasına ilişkin ilke ve süreçlerin, küresel ölçekte uygulanması olarak tanımlanabilecek küresel planlama, uluslararası ortamın değerlendirilmesini, gelecekte dünya düzeyinde ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin tahmin edilmesini ve çevresel gelişmeler ışığında işletmenin küresel amaç ve stratejilerinin saptanarak işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkartılmasını kapsamaktadır.

Tanık olunan yoğun rekabet, küreselleşme ve entegrasyon için itici bir güç özelliği taşımaktadır. Rekabet baskısı altındaki şirketler, ölçek ekonomilerine ulaşarak maliyetleri düşürmeye ya da ortaklıklar, işbirlikleri ve birleşmeler yoluyla stratejik dünya pazarlarına girmeye çalışmaktadırlar.

### 2. Türk Otomotiv Sektörüne Küresel Bakış:

Otomotiv sektörümüz, son on yıldaki atılımları ile dünya standartlarında üretim yapabilen ve rekabet yeteneğini geliştirerek uluslararası ortak pazarlama stratejisini uygulayabilen bir yapıya ulaşmıştır. Türk otomotiv sektörü, bugünkü konumu ile üretim sanayi içinde önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde otomotiv sektörünün rolü, genel ekonomi içinde artan bir grafik çizmektedir. Otomotiv sektörü, ekonomide yarattığı katma değer, istihdama olan katkısı ve ilişkide bulunduğu diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmenin

sürükleyicisi olarak stratejik önemi bulunan bir sektördür. Bugün geldiğimiz noktada, 2003 yılından itibaren Türkiye'nin dünya taşıt üretimi pastasındaki üretim payını yaklaşık olarak %3 oranında artırdığını söyleyebiliriz. Ülkemizin 2008 yılı toplam ihracat tutarı 132 milyar dolar olup, bunun 24.8 doları sadece otomotiv sanayi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden yaklaşık olarak Türkiye ihracatının %20'sine tekabül eden bu sektörün detaylı olarak incelenmesi ve sorunlarının incelenerek çözümlenmesi ve ihracatı teşvik edici tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Dünya taşıt üretimi, AB ve Amerika ülkelerinden, başta Asya ülkeleri olmak üzere diğer ülkelere kaymaktadır. Örneğin, Asya ülkelerinin pazar payı 2001-2006 döneminde 8.4 puanlık artış göstermiştir. Asya ülkeleri içerisinde Japonya'nın taşıt üretiminden aldığı pay azalırken, Güney Kore, Çin, Hindistan ve hatta Tayland'ın paylarında belirgin artışlar yaşanmaktadır. Asya ülkeleri dışında, bölgemizdeki ülkelere Polonya, Romanya, Çek Cumhuriyeti ve İran'ın taşıt üretiminde çok belirgin bir şekilde pazar paylarının arttığı görülmektedir.

Global ölçekteki bu gelişmeler, Türkiye'nin nihai ürün olarak taşıt üretim ve dış ticaretinde, çevre ülkelerde ve Asya ülkelerinde yaşanan pazar artışlarına rağmen, önemli bir performans gösterdiğine işaret etmektedir. Nitekim söz konusu performansın dış ticaret dengesi üzerindeki etkileri de olumlu yönde seyretmektedir. 1996- 2000 tarihleri arasında dış ticaret açığı veren sektör, 2007 yılı itibari ile dış ticaret fazlası vermeye başlamıştır.

Dünden bugüne sektörün geldiği noktaya bakıldığında, rekabetçi bir yapının olması, yeni teknolojilerle kaliteli ve düzenli üretim yapabilme gücü, maliyet-fiyat avantajı olması, Türkiye'yi bugün dünya otomotiv sektörü açısından hem önemli bir üretim üssü hem de önemli bir pazar konumuna yerleştirmektedir. Türkiye otomotiv ana ve yan sanayi, çok önemli bir gelişim potansiyeline ve ihracat kapasitesine sahiptir.

Küresel araç üreticilerinin Türkiye'yi üretim üssü olarak seçmelerine paralel olarak, Türkiye'deki otomotiv sektörünün yapısı, dünya pazarları için teknolojik düzeyi yüksek ve üretim miktarları ekonomik ölçeklerde araç ve parçaların üretildiği bir konuma dönüşmüştür. Daha önceleri sadece iç pazara yönelik araç üretilirken şimdi ihracata yönelik araç üretilmektedir. Bu yapısal değişimin sonucu olarak, hem ana hem de yan sanayimizde yerli imalatla sınırlı rekabet gücünün yerini global piyasada rekabet gücü almış, ekonomik krizlerle gelen imalat dalgalanmaları yerini istikrarlı imalat

programlarına bırakmış, iç piyasa talebiyle sınırlı müşteri kalite memnuniyet standardı, global standartlarda müşteri kalite memnuniyetine dönüşmüştür.

Müşteri, pazar, ürün ve rekabetin yerel yerine küresel niteliğe dönüşmesi sonucu, ana ve yan sanayi de yerel olmaktan çıkarak küresel konuma ulaşmıştır. Değişen pazar koşullarına bağlı olarak ülkemizin üretim yapısı da değişmektedir. Günümüz koşullarında, düşük maliyet/fiyat yöntemiyle sürdürülebilir ihracat artışı sağlamak mümkün görünmemektedir. Nitekim, doğal kaynaklar, enerji ve işgücü gibi üretim faktörlerinin rekabet gücünü belirlediği ekonomik yapıdan, 'Yeni Ekonomi' olarak adlandırılan, bilginin ana üretim faktörü olarak ortaya çıktığı yapıya geçiş söz konusudur. Kaydedilen gelişmeler ışığında inovasyonun öneminin arttığı görülmektedir.

Türkiye otomotiv sektörü, Avrupa için ciddi üretim merkezi olup, Ar-Ge Merkezi olmayı hedeflemektedir. Türkiye otomotiv sanayi üretim alanında gerek yüksek verimliliğe dayalı uygun maliyet ve gerek üstün kalite yönetim uygulaması ile kendini küresel pazarlarda kanıtlamıştır. Bundan sonra sanayimiz, diğer işlevlere ağırlık vererek daha yüksek katma değer hedeflerine ulaşabilir.

Otomotiv endüstrimiz, özellikle 2008 yılının son çeyreğinden itibaren etkilerini hissetmeye başladığımız küresel ekonomik krizden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir.

Ülkemizin ihracat şampiyonu otomotiv endüstrisi, 2009 yılında özellikle başlıca pazarı konumundaki AB ülkelerinde satışların düşmesi ve pazarda yaşanan daralma nedeniyle ciddi ihracat düşüşleri yaşamaktadır.

Yine global ekonomik kriz de uygulanan teşviklerin ortadan kalkmasıyla 2010 yılında, AB ülkelerine yapılan ihracat istenilen seviyede olmayıp beklentilerin altında gerçekleşmektedir.

### 3. Küresel Yönelimler ve Otomotiv Sektörünün Geleceği İçin Yaklaşımlar:

Gelecek 5 yılda, otomotiv üreticileri, küresel krizi, yeni teknolojilere yatırım yapmaya odaklanarak aşacaklardır. Tüketicilerin satın alma kararında en önemli etken "yakıt verimliliği" olacaktır. Tercih sıralamasında 2'nci sırada ise alternatif yakıtlar gelecek. Yeni model ve ürün geliştirerek az yakıt tüketen, maliyeti düşük araç karşılamaya yönelecek olan sektörde, önümüzdeki 5 yılda kâr oranları artmayacak.

Dünya çapında araç satışının çok yavaş büyüyeceği öngörülürken Çin, Hindistan ve Ortadoğu pazarının daha hızlı büyüyenler arasında olacağını vurgulanabilir.

Türk Otomotiv sanayimiz ise, 1960'lardan bugüne kadar geçirdiği süreçte, montaja dayalı üretim ve daha sonra 1990'larda başlayan ihracat çalışmalarının ardından 1990'ların ikinci yarısından itibaren gerçekleşen Gümrük Birliği'ne bağlı olarak, tam rekabet koşulları altında küresel entegre üretim merkezi olma yönünde önemli gelişmeler gösterdi. Bu süreç ile birlikte, sanayimizde özellikle son 10 yıldır Ar-Ge, Tasarım ve Teknoloji Yönetimi ile sürdürülebilir küresel rekabet koşullarında çalışmalar sürdürülüyor. Son 15 yılda otomotiv sanayimizde üretim ve ihracat adetlerindeki önemli artışlara paralel olarak sanayimizin hedefleri açısından da önemli gelişmeler sağlandı. Otomotiv sanayimizin vizyonu "Daha fazla katma değer üreterek Avrupa Birliği içinde en rekabetçi üretim ve gelişmiş bir Ar-Ge merkezi olmak" şeklinde belirlenmiştir. Dünya üretim sıralamasında on beşinci olan ülkemiz, halen AB sıralamasında toplam üretimde beşinci sıradadır.

Otomotiv sanayimiz 2015 yılı hedefini ise dünyada toplam üretimde ilk 10, AB'de toplam üretimde ilk 3, AB'de Ar-Ge'de ilk 5 arasına girmek ve 2 milyon adet üretim, 1,5 milyon adet ihracat, 50 milyar dolar ihracat geliri ve 600 bin istihdam olarak belirlemiş durumdadır. Bu aşamada otomotiv sanayi şirketlerimizin Ar-Ge konusunda küresel başarı elde edebilmelerinde, "Rekabet Öncesi İşbirliği" konusuna önem vermeleri ve bu şekilde ortaya çıkacak sinerjiyi efektif olarak değerlendirebilmeleri çok önemli olacaktır.

Otomotiv sektöründe önümüzdeki 15 yıl, düşük tüketim ve enerji verimliliği kapsamında elektrik motorları ve bataryaların, teknolojinin gelişim odakları arasında yer alacağı yıllar olarak tanımlanabilir. Otomotiv teknolojisinin, geleceğe yönelik vizyon ve stratejik araştırma programlarında, elektronik ve enformatik uygulamalarına doğru yönelimlerin etkili olduğu görülmeye başlamıştır.

Küresel ısınmaya karşı alınmaya çalışılan uluslararası önlemlerin de uygulamaya konulabilmesindeki anahtar, enerji teknolojileri, büyük ölçüde mekatronik ve enformatik ile birlikte kimya ve malzeme konularına dayalıdır. Dolayısıyla otomotiv ve diğer sektörlerde de teknoloji üretimi ve Ar-Ge'nin önemi bilinciyle, yatırımlarını ve gelecek planlarını bu yönde belirleyen sanayi şirketlerinin önemi ve değerinin artacağı beklenmektedir. Önümüzdeki 15 yıllık dönemde özellikle sera gazları salınımında gereken kısıtlamalara uyabilmek için düşük tüketim ve verimli enerji kullanımı teknolojileri, yenilenebilir enerji, alternatif yakıtlar, tam elektrikli taşıtlar, hafif yapı teknolojileri gibi konular sektör için daha fazla önem kazanacaktır. Bu kapsamda hafif yapı yanında, yeni tahrik organı olarak elektrik motorlarının ve

enerji deposu olarak bataryaların geleceğin teknoloji gelişim odakları olması beklenmektedir.

Sonuç olarak, ülkemizin genç bir nüfusa sahip olması, yatırım için teknik altyapı ve donanımın mevcut olması, siyasi ve ekonomik istikrarın mevcut olması, kaliteli, eğitilmiş ve ucuz işgücü avantajlarının olması, Asya ve Avrupa pazarına yakın olması sebebiyle yakın gelecekte ülkemize küresel yönelimlerin olacağı beklenmektedir. Hükümetimizin geçen yıl açıkladığı yatırım teşvikleriyle son iki yılda çıkarılan ve geliştirilen Ar-Ge mevzuatı ve avantajlarıyla, Sanayi Bakanlığımızın SANTEZ projeleri, KOBİ'lere sunulan avantajlar, TÜBİTAK projeleriyle yatırım ajansının kurulması, bürokrasinin azaltılma çalışmaları, Türkiye'ye gelen yabancı yatırımcı sayısında hızlı bir artış yaşanmasına sebep olmuştur. Dünya ekonomik krizinden en hızlı çıkan ülke olmamız ve Avrupa'da en yüksek büyümeyi gerçekleştiren ülke olmamız nedeniyle prestijimiz ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte hükümetimizin yabancı yatırımcılara sunacağı yatırım teşvik ve avantajlarıyla otomotiv sektöründe olduğu gibi, diğer sektörlerde de küresel yatırımcıların da ülkemize yatırımlarını arttıracaklarını ve ülkemizin yakın gelecekte özellikle otomotivde ve bunun dışında diğer sektörlerde de küresel yatırımcılar için çekim merkezi olacağı beklentisi içerisindeyiz.

## Prof. Dr. Özer Ertuna

Evet, dünya değişiyor, kazanan ve kaybedenler olacak ama çok büyük bir yarış olacak burada. Habip Bey, rekabet üzerinde durdu. Rekabet üstünlüğü yaratmak ve rekabet gücümüzü artırmamız lazım. Bu makineyle olmuyor, insanla oluyor. İnsanımıza yapacağımız yatırımlarla oluyor; yenilik aratacak insanlar yaratmamız lazım. Yenilik dediğimiz zaman, bir örnek olarak otomotiv sektörünü alırsak, daha az yakıt harcayan ve teknolojik bakımdan daha üstün araçlar geliştirmek mecburiyetindeyiz. Ben yine aynı sonuca vardım: İnsana yatırım yapmamız gerekiyor. Şimdi Levent Bey'den Arçelik deneyimlerini ve bugüne kadar edindiği birikimleri bizle paylaşmasını isteyelim.

## Levent Çakıroğlu

Arçelik A.Ş. Genel Müdürü ve

Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı

Bu önemli Kongre'de sizlerle birlikte olmaktan duyduğum mutluluğu ifade ederek hepinizi saygıyla selamlıyorum. Oturumumuzun konusu oldukça geniş. Hem açılış konuşmalarında öğleden önceki kısımda, hem de benden önceki konuşmacılar tarafından konu aslında çok geniş boyutlu olarak ele alındı. Ben, Türk sanayinin gelişimini, dününü, bugününü, Arçelik tecrübesinden hareketle ele alarak dünyadaki önemli gördüğüm trendleri ve değişimleri değerlendirip Türk sanayisi açısından yine önemli gördüğüm konulara değinerek konuşmamı tamamlamayı planlıyorum. Bildiğiniz gibi dünyada sanayileşme 1800'lü yılların başlarında başladı. Maalesef sanayinin Türkiye'deki gelişimi epeyce geç oldu. Sanayinin özel sektör eliyle gelişimini, şirketimizin gelişimiyle paralel olarak ele alabiliriz. Bu noktada kurucumuz merhum Vehbi Koç'un sanayimizin vizyoner ve girişimci katkılarını saygıyla anıyorum.

1955 yılında çelik mobilya üretimiyle gelişimine başlayan Arçelik, 1959 yılında Türkiye'nin ilk çamaşır makinesini üreterek aslında Türk sanayine önemli bir katkı yaptı. Şirketimiz 1990'larda lisanslı üretimi terk ederek kendi geliştirdiği teknolojiyle üretim yapmaya başladı. 1996 yılındaki Gümrük Birliği Anlaşması, hem Türk sanayi hem de şirketimiz açısından önemli bir kilometre taşıdır. Bu süreçten gerek Arçelik gerekse Türk sanayi başarıyla ve güçlenerek çıkmıştır.

2001 kriziyse uluslararası pazarlara odaklandığımız bir dönemin başlangıcı olmuştur. Biraz önce ifade ettiğim, kendi teknolojiyle üretim yapabilme imkânımız uluslararası açılımın anahtarlarından biridir. Bu sayede pazar kısıtına maruz kalmaksızın yurtdışı pazarlarda ürünlerimizi satabilme imkânı elde ettik. Geldiğimiz noktada, satış gelirimizin yarısından biraz fazlasını uluslararası faaliyetlerimizden elde ediyoruz. Bu faaliyetlerimizin %85'i de markalı ürün satışlarımız yoluyla gerçekleşiyor.

Halihazırdaki odağımız markadır. Markalı büyüme stratejimiz ile global pazarlardaki yaygınlığımızı ve pazar payımızı artırma hedefiyle çalışıyoruz.

Şirketimiz yaklaşık 4,5 milyar dolarlık cirosu, 10 milyon adet üzerinde üretim hacmi ve 19 bin çalışanıyla, dünyada sektörünün önde gelen oyuncularından biridir. Ar-Ge yatırımlarımız ve sonrasındaki uluslararası satışlara odaklanma faaliyetimizle 1990'larda 20 milyon dolar seviyesinde olan ihracatımız, 2,2 milyar doları aşmıştır.

Yakın geçmişteki gelişimimiz özetleyen bu tablo, aynı zamanda Arçelik özelinde Türk sanayinin kat ettiği yolu da göstermektedir. (Resim 1)

Rakamlarla Arçelik		
	1990	2009
Net Satışlar (Milyon USD)	734,7	4.261
Beyaz Eşya Üretimi (Bin Adet)	1.400	10.000
Çalışan Sayısı	3.400	19.000
İhracat (Milyon \$)	20,4	2.212

Resim 1

Beyaz eşya sektöründe Avrupa'nın 3. büyük şirketiyiz. Beko markamız, dünyadaki ilk 10 beyaz eşya markasından biridir. Beyaz eşya pazarında Türkiye gibi Romanya'da da tartışmasız pazar lideriyiz. Beko markamızla İngiltere'de buzdolabı ve fırında pazarda liderliğimizi sürdürüyoruz. Sabah Sayın Bakan inovasyona vurgu yaptı, biraz önce de Mehmet Ali Bey inovasyon ve Ar-Ge konusu üzerinde önemle durdu, hem de Arçelik'deki çalışmalara değindi. Ben de bu vesileyle Arçelik'in benden önceki çok vizyoner yöneticilerine teşekkürü bir borç biliyorum. Arçelik'in başarısının arkasında Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarının kilit rolü var. Bu sayede yenilikçilik, teknoloji, tasarım ve üretim tesislerimizin verimliliği gibi konularda aldığımız pek çok ödülün yanında enerji ve su verimliliği konularında öncü ürünlerimizle dünya pazarlarında rekabet ediyoruz.

21. yüzyılda fikri hakların rekabet temel unsurlarından birini oluşturacağını düşünüyoruz. Bu sebeple Ar-Ge çalışmalarımızın sonuçlarını patent başvurularıyla korumaktayız. Türkiye'den Dünya Fikri Haklar Örgütü'ne yapılan başvuruların üçte birinden fazlası Arçelik tarafından gerçekleştirilmiştir. Yine Dünya Fikri Haklar Örgütü'ndeki uluslararası patent başvuruları içinde ilk 500'de ilk ve tek Türk şirketi 115. sırada bulunan Arçelik'tir.

Değerli konuklar, şu ana kadar çizdiğim tabloda, bu memleketten çıkan Arçelik'in dünyada geldiği konumu özetlemeye çalıştım. Arçelik'in konumu, aslında bir anlamda Türk sanayisinin de geldiği konumu göstermektedir. Konumumuzu güçlendirmek, geleceğe ilişkin hazırlıkların doğru yapılmasıyla mümkündür. Bu aşamada, önümüzdeki dönemde dünyada sanayi ve ticareti etkileyebilecek bazı konulara değinmek istiyorum. Bu hususlara değinildiği için biraz hızlı geçeceğim.

Dünya nüfusunun 2050 yılına kadar %40 civarında artması, buna karşın GSMH'nin üç kat artması bekleniyor. Böylelikle kişi başına düşen gelirin ikiye katlanacağı hesaplanıyor. Bu tablo aslında daha kalabalık ama daha zengin bir dünyayı ifade ediyor. Bu olumlu görüntünün yanında, yine daha önce değinildiği gibi gıdaya ve suya olan talebin hem çevreye hem de diğer alanlara olan etkilerini dikkate alarak ihtiyaç duyulan teknolojilerin de hızla geliştirilmesi gerekiyor.

2050'ye giderken dünyayı şekillendirecek önemli dinamikler; yeni ekonomilerin ortaya çıkışı, yaşlanan ve artan nüfus, hızlanan kentleşme, çoğalan nüfusa ve zenginleşmeye bağlı olarak artan enerji ihtiyacı ve bütün bunların çevreye etkileri olarak belirtilebilir.

Sanayi devrimini gerçekleştiren ülkeler, hızla zenginleştiler ve dünya ekonomisinden aldıkları payı hızla büyüttüler. Kuzey Amerika'nın ve Avrupa'nın dünya hasılasından aldığı pay, 1800'lü yıllarda %32 seviyesindeydi, bu oran 1950'ye gelindiğinde %58 seviyesine yükseldi. 2050 projeksiyonlarında bu oranın %30'a gerilemesi bekleniyor. Böylelikle Kuzey Amerika ve Avrupa'nın dünya ekonomisinden aldıkları payın 19. yüzyılın başlarındaki seviyeye geri döneceği tahmin ediliyor. Bunun sebebiyse gelişmekte olan ülkelerin daha hızlı büyümelerinin beklenmesidir. Gelişmekte olan ülkeleri farklı gruplar halinde ifade ediyorlar. Zaten bildiğiniz için bunların detayına girmeyeceğim ama önemli göstergelerden birisi, arasında BRIC ülkelerine ilave olarak Türkiye'nin ve Meksika ile Endonezya'nın olduğu yedi ülkenin GSYİH'lerinin 2015 yılında G7'yi geçmesi beklentisidir. Bu dinamik bizim açımızdan iki nedenle önemlidir. Birincisi, Türkiye'nin bu gruplarda yer alması doğrudan yatırımlar açısından cazip bir ülke olduğunu gösteriyor. İkincisiyse, bu gruplarda yer alan ülkeler önümüzdeki dönemlerde hem Türkiye'nin rekabet edeceği hem de sanayimiz açısından yeni fırsat pazarlarını gösteriyor.

Demografik yapıda da değişiklikler bekleniyor. Gelişmiş ülkelerde nüfus artışının sınırlı olması, buna karşın yaşlanma, dünyadaki nüfus artışının gelişmekte olan ya da halihazırda daha az gelişmiş ülkelere kaynaştırılması bekleniyor. Kentleşme önemli trendlerden bir tanesi; 2010 itibarıyla kent nüfusu ilk defa kırsal nüfusu geçmiş durumda. 2050 yılında bu oranın %70'e ulaşması bekleniyor.

Dünyanın artan nüfusu, kentleşme ve zenginleşmeyle birlikte dünyanın enerji ihtiyacını gün geçtikçe artırıyor. Bu ihtiyaca cevap verebilmek için bir taraftan yenilebilir



enerji teknolojileri ortaya çıkarken, diğer taraftan da mevcut enerji kullanımında tasarruf sağlayacak teknolojiler, en az yenilenebilir enerji kaynakları kadar önemli hale geliyor.

Bilindiği gibi AB; 2020 yılı için, sera gazı emisyonunun %20 azaltılması, %20 oranında enerji tasarrufu sağlanması ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerji kullanımının %20 artırılmasını hedeflemektedir. Biz de bu gelişmeleri yakından takip ediyoruz ve iş süreçlerimizde dikkate alıyoruz. Çevre konusundaki hassasiyetimizi, enerji ve su verimliliği yüksek ürünler geliştirerek gösteriyoruz. Bu konudaki bilinç Arçelik'te çok önceden başladı. Şirketimiz "AB enerji+" ödülü olarak 2004 yılında Birleşmiş Milletler 10. İklim Konferansı'na davet edilen ilk Türk şirketi oldu. Kısa bir süre önce de AB'nin çevre konusundaki en prestijli platformu olan Avrupa Birliği Çevre Ödülleri kapsamında sürdürülebilir gelişmeye katkımız sebebiyle ilk üç arasına girdik. Böylelikle ilk defa AB üyesi olmayan bir ülkenin şirketi, AB tarafından bu seviyede tanınmış oldu.

Konumumuzu güçlendirmek için teknoloji, marka ve insan kaynağına yapılacak yatırımla kurumsallaşma anlamında kaydedilecek ilerlemenin önemli olduğunu düşünüyorum. Ar-Ge yatırımları ve bu konuda üniversitelerle yapılacak işbirliklerini önemsiyorum. Önceden değinildiği için ayrıntılarına girmeyeceğim. Bu kapsamda Sanayi Bakanlığı ve TÜBİTAK tarafından sağlanan Ar-Ge teşviklerinin çok önemli olduğunu ve Ar-Ge harcamalarını artırdığını görüyorum. Buna rağmen, verileri incelediğimizde, 2009 itibarıyla %0,85 oranına ulaşan Ar-Ge harcamalarının GSYİH'ye oranının henüz AB'deki %1,8 seviyesinin gerisinde olduğunu görüyoruz. Bu sebeple sanayiciler olarak hepimize önemli sorumluluklar düştüğünü hatırlatmak istiyorum.

Markayla ilgili konu da bence çok önemli. Dünya pazarlarında sürdürülebilir büyümenin ve katma değerli ürün satılabilmenin anahtarının marka sahibi olmak olduğunu düşünüyorum ve bu konuda da TURQUALITY programını oldukça önemli buluyorum. Tabii bütün bunları gerçekleştirmek için insan kaynağı çok önemli bir faktör. Üniversitelerde geliştirilecek programlarla ve en önemlisi sanayimizin ihtiyaç duyacağı ara eleman ihtiyacının karşılanmasını sağlayacak meslek lisesi programlarına önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Kurumsallaşma, şirketlerin devamlılığı ve sermayeye erişebilmek açısından önem taşımakta. Halka açılmak bu konuda önemli bir etken. Bu sayede borsaya açılan şirketlerimizin düşük maliyetli finansman kaynaklarına eriştiğini görüyoruz.

Ekonomik istikrar sanayileşmenin ön şartıdır. Yatırım ortamının geldiği seviyeyi gösteren en önemli göstergelerden birisi, ülkelerin risk primidir. Risk priminin göstergesi olan CDS seviyelerine baktığımızda, Türkiye'nin kredi riskinin birçok ülkeden daha düşük olarak fiyatlandığını görüyoruz. Türkiye'nin risk priminin İtalya'dan daha düşük olması, Türkiye'nin istikrarına ve geleceğine ilişkin güvenin bir göstergesidir. Ülkemiz, ekonomik istikrarı, %60'ı 34 yaşın altındaki genç nüfusu ve coğrafi konumu itibarıyla sanayi yönünden oldukça avantajlı bir konuma sahiptir.

Ayrıca sektörümüz özelinde şunu da ifade etmek isterim ki, beyaz eşya sektörü Türkiye'nin önemli bir üretim gücüdür. Bugün için ülkemizin ulaştığı üretim kapasitesi, Avrupa'nın en büyük beyaz eşya üreticisi olarak bilinen İtalya'nın üretim kapasitesine erişmiştir. Böylelikle Türkiye önemli bir beyaz eşya üreticisi ülke haline gelmiştir. Daha önemlisiyse sektörümüzdeki katma değerlerin yüksekliğidir. Bugünkü konumumuzun verdiği güven ile yarınlarda küresel ölçekli üretim ve katma değerli ürünlerle satış yapan şirketler olmayı hedeflemeliyiz. Geleceğe yön verecek teknolojilere sahip olmamızın gelecekteki başarı için anahtar olduğunu vurgulayarak sözlerimi tamamlıyorum.

## Prof. Dr. Özer Ertuna

Habip Bey bize rekabetin önemini anlatmıştı. Levent Bey de bu rekabette bizim başarılı olacağımızın çok güzel bir örneğini ortaya koydu. Bir markanın dünya markası olması ve bunu yaparken de yetenek geliştirme konusunda bir marka yaratabilme ve bunun gerektiği Ar-Ge yatırımlarını yapabilme ve insana yatırımdan bahsetti. Ayrıca bize çok yapıcı bir şey de önerdi: Üniversite ve iş çevrelerinin işbirliği. Bu konuda kendi çabalarımızı söylemek istiyorum. Okan Üniversitesi'nin sloganı, "İş hayatına en yakın üniversite"dir. Ama bunu hepimizin idrak edip eğitimin hepimizin görevi olduğunu ve bu eğitimi vermemiz gerektiğini anlamamız lazım. Bu eğitimi yaptıktan sonra bahsedilen diğer trendlere çok kolay cevap verebiliriz intibasını aldım ve istikbale güvenmemiz gerektiğini öğrendim.

Levent Bey'in ortaya koyduğu dört akım da çok önemli: Yeni ekonomiler, değişen nüfus dinamiği, kentleşme ve enerji. Bütün bu akımların içinden payımızı alabilmek için de, belki eğitimci olduğumdan, insana yatırım yapmamız gerektiğini anladım.

Şimdi Esin Hanım'a geldik. Her işin bir para boyutu var. Esin Hanım zor bir görev yapacak ve para boyutunda çözüm önerileri getirecek.

**Dr. Esin Akbulut**

**İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkan Yardımcısı**

Para boyutunu ele almadan önce, ben de konu başlığı ile ilgili genel düşüncelerimi paylaşmak istiyorum.

Önümüzdeki 15-20 yıl içerisinde dünyamızı neler bekliyor? 2020-2025 yıllarına dünya nasıl gelişmeler ve sorunlarla ulaşacak? (Resim 1)



Resim 1

Bu konuda yapılan çeşitli çalışmalar belli bazı yönelimler üzerinde birleşiyorlar.

Bu yönelimlerden en önemlisi ve dikkat çeken dünyanın demografik yapısında hali hazırda süregiden değişimdir. Dünya nüfusu, bir yandan hızla artmakta ve önümüzdeki 20-30 yıl içerisinde 4 katına ulaşması beklenmekte, öte yandan Amerika dışındaki bütün sanayileşmiş, gelişmiş ülkelerinin nüfus yapısında çok ciddi bir yaşlanma sorunu varlığını hissettirmekte. ABD’de genç nüfusun yaşlı nüfusa oranı hâlâ makul düzeyde olmakla beraber yaşlanan Batı Avrupa nüfusu, beraberinde eksik istihdam, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarını da ağırlaştırarak gündeme getirmekte. Öte yandan Asya, Afrika ve Ortadoğu ülkelerine baktığımızda, çok genç bir nüfus, görüyoruz. Gerçi iktisadi gelişme sonucu bu ülkelerde genç nüfusun toplam nüfusa oranında düşme gözlemlenmekle beraber önümüzdeki 15-20 yıl içerisinde bu ülkeler yine de genç nüfusun avantajını taşıyor olacaklar. Ancak hızla artan nüfus, sonuç itibariyle ciddi gıda sorunlarını da, özellikle Afrika kıtası için, ileride daha fazla gündeme getirecek gibi görünmektedir.

Bir başka yönelim, artması beklenen nüfus hareketliliği; bir yandan az önce belirttiğimiz nedenlerle Asya ve Afrikanın genç nüfusunun işgücü eksiği bulunan bölgelere kayması beklenirken öte yandan özellikle gelişmekte olan ülkelerde sanayileşmenin de etkisiyle kırsal kesimden kentlere göç ve yeni kent alanlarının oluşumu inşaat ve ulaşım sektörünün faaliyetlerinde ciddi artışlar olacağını

haber vermektedir.

Artan dünya nüfusu ve artan üretimin kaçınılmaz sonucu olarak yeryüzünün kaynaklarının hızla azalacağı bir başka yönelim olarak sunulmaktadır. Su, doğalgaz, petrol ve maden kaynaklarında bugün de gözlemlenen bu gerileme kaynakların tasarruflu kullanımını, yeni ve temiz enerji kaynaklarının gündeme getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Gözlemlenen bir başka yönelimse tüketici odaklı üretimin öneminin yükseleceği bunun da beraberinde hizmet sektörünün ve müşteri tercihlerine odaklı inovatif ürünlerin üretiminin hız kazanacağıdır.

Nihayet günümüzün parlak yıldızı e-ekonominin öneminin giderek artacağı da bir başka beklenti olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu yönelimler şirketler için ne anlam ifade etmekte, biz nerelere yatırım yapmalıyız diye baktığımızda şöyle bir tablo ile karşılaşılıyor. (Resim 2)

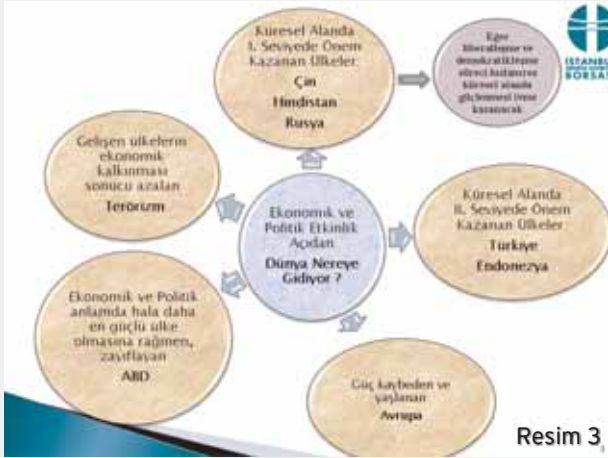


Resim 2

Demografik yapı için öne sürülen beklentiler ve göçler sağlık, gıda, hizmetler, perakendecilik, inşaat ve alt yapı yatırımlarına her zaman ihtiyaç olacağını göstermekte, azalan dünya kaynakları ise enerji yatırımlarını, özellikle temiz ve alternatif enerji kaynaklarının bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Üretim teknolojilerinin iyileştirilmesine, ve IT sektörüne yapılacak yatırımlar önümüzdeki dönemde ülkelerin ve şirketlerin önünü açacak yatırımlar olarak görülmektedir.

Bugün ekonomik ve politik alanda gözlemlenen en belirgin yönelim ise güç merkezinin batıdan doğuya kayıyor olmasıdır.

Bu yönelimleri iyi değerlendirip yatırımlarını bunlara göre yönlendirmiş şirketler ve ülkeler güç kazanacaktır. Bugün dünyada politik ve ekonomik güç olarak gözükken ülkeler, ileride de güç olmaya devam edebilecekler midir? Daha önce de değinildi (Resim 3)



Resim 3

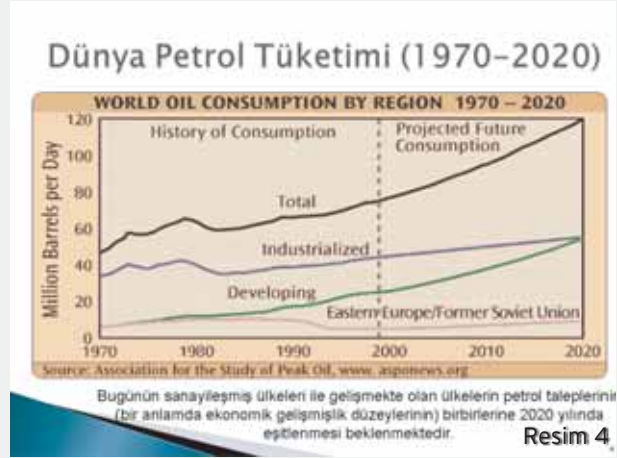
Özellikle Çin, Hindistan ve Rusya, çok ciddi şekilde birinci derece öne çıkan ülkeler olarak gözüküyorlar ve eğer demokratikleşme ve liberalleşme hareketleri devam eder ve hız kazanırsa bu güç olma hızı ciddi bir ivme kazanacaktır diye düşünüyorum.

Benim gördüğüm 2025-2030 projeksiyonu yapan çok sayıda çalışmanın hemen hemen hepsinde Türkiye'ye önem verilmesidir. Ülkemizin genç nüfusu, istikrarı, sağlam bankacılık sistemi, jeopolitik konumu ve benzeri nedenlerle parlayan bir yıldız olduğu ifade edilmekte, Endonezya ve İran ile birlikte büyük önem verilmekte. Yine bu çalışmaların tamamına yakını, Avrupa'nın yaşlı nüfusuyla güç kaybettiğini ve kaybedeceğini, AB'nin 20-25 yıl sonra hâlâ en büyük güç olsa bile mevcut gücünden çok şey kaybedeceğini öngörmektedir.

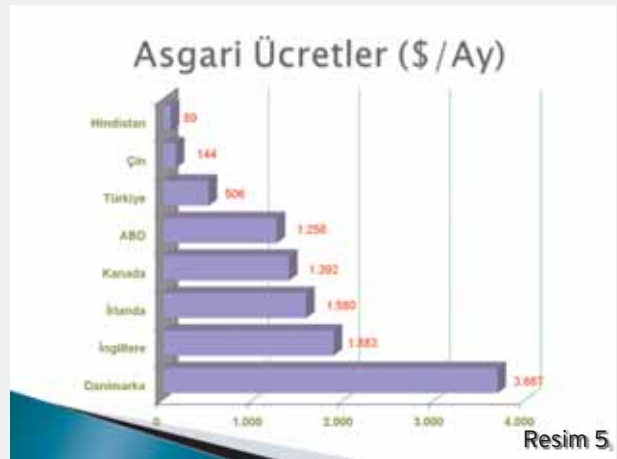
Bu güç kaymalarının altında yatan nedenlerden bahsedildiği için zamanı iyi kullanmak amacıyla çok kısa geçiyorum. En büyük nedenlerden biri, petrole olan artan talebin petrol üreticileri olan Körfez ülkelerine ve Rusya'ya ciddi kârlar sağlaması. Grafikteki siyah eğri, mevcut ve 2020 yılına doğru yapılan projeksiyon çerçevesinde toplam petrol talebini, mavi eğri bugün sanayileşmiş ülkelerin petrol talebini, yeşil eğri de bugünün gelişmekte olan ülkelerinin petrol talebini gösteriyor. (Resim 4)

Dünya petrol talebini bölgelere göre gösteren bu grafiğe göre 2020 yılında dünya petrol talebi günde 120 milyon varile yükselecek ve bu hızlı artışla en büyük pay da gelişmekte olan ülkelerin petrol talebindeki hızlı artıştır.

Güç merkezinin doğuya kaymasının bir diğer önemli nedeni de Çin, Hindistan, Türkiye gibi genç ve çalışkan nüfusa sahip ülkelerde görece düşük olan ücretlerin imalat sanayi ve hizmetler sektöründe üretimi bu ülkelere kaydırıyor olmasıdır. (Resim 5)

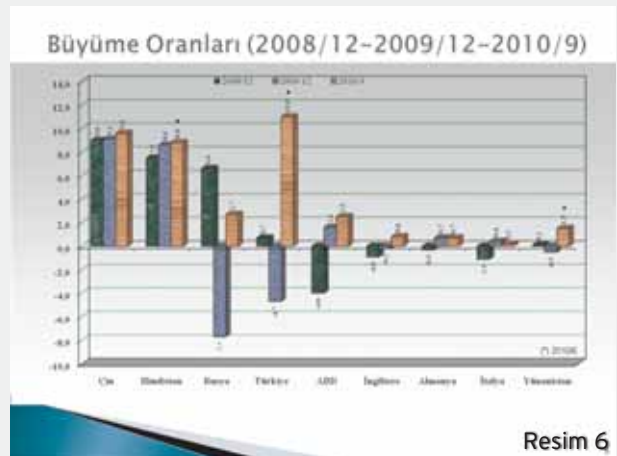


Bugünün sanayileşmiş ülkeleri ile gelişmekte olan ülkelerin petrol taleplerinin (bir anlamda ekonomik gelişmişlik düzeylerinin) birbirlerine 2020 yılında eşitlenmesi beklenmektedir. Resim 4



Resim 5

Çeşitli ülkelerde uygulanmakta olan asgari ücretleri gösteren bu grafik, üretimin niye doğuya kaydığının en açık kanıtı gibi durmaktadır. Her ne kadar kriz sonrası Batı ülkelerinde asgari ücretler düşüyor ve iktisadi gelişme neticesinde Hindistan ve Türkiye gibi ülkelerde asgari ücretler artıyorsa da aradaki fark o kadar büyük ki önümüzdeki 20-25 yıl için üretimin Doğu'ya kayma trendi devam edecek gözükmemekte. Büyüme oranları da zaten bu eğilimi teyid eder niteliktedir. (Resim 6)



Resim 6

Rusya ve Türkiye'nin krizden etkilenerek 2009 yılında küçülmelerine rağmen 2010'da toparlanarak büyümeye devam ettikleri, Çin ve Hindistan'ın bu son 3 yılda dünya ekonomik büyümesine en büyük katkısı sağladıkları görülmektedir. Grafikte ülkeler arasında şu anda en vahim durumda bulunan İrlanda'da krizin derinleşmesi halinde İtalya ve İngiltere'nin de ciddi bir şekilde etkilenebileceği ileri sürülmektedir.

Bu grafikte mavi çubuklar, 2005 yılında dünya toplam üretiminden ülkelerin aldığı payları gösteriyor. (Resim 7)



Resim 7

Bu sıralamaya göre 2005 yılında dünya toplam üretimine katkı açısından ABD birinci, AB ülkeleri ikinci, Çin üçüncü sıradayken, 2025 yılı için yapılan projeksiyona göre Çin'in ikinci sıraya yükselmesi, ABD'nin toplam katkısında düşüş olmakla beraber halen birinci sırayı muhafaza etmesi, AB ülkelerinin bir bütün olarak üçüncü sıraya düşmeleri beklenmektedir. Hatta bir çalışmaya göre, 2030 yılında Çin'in, ABD'nin de önünde geçerek birinci sıraya yükseleceği ileri sürülmektedir.

Bu küresel arenada dengeler değişirken, ihtiyaçlar belliyken, hızla yatırım yapmak, şirketlerimizi büyütmek, rekabet gücümüzü artırmak gerekir dedik, Sayın Hocam "Peki nasıl?" diye sordu. Bunun en etkili, en sağlıklı ve en doğru yolu halka açılmak. Çünkü her şeyden önce geri ödemesi, faiz ödemesi, vade zorlaması olmayan, yaptığınız yatırım kendisini geri ödedikten sonra bile sizden herhangi bir kaynağın çıkmasını gerektirmeyen ve yalnızca bir defa değil, halka açık ve borsada işlem gören bir şirket olduğu sürece ne zaman ihtiyaç duyulursa sermaye artırarak veya mevcut ortakların hisse senetleri satılarak elde edilebilecek bir finansman kaynağıdır. Hisse senetlerinin halka arzıyla bu senetler likiditeye kavuşmaktadır. Organize bir piyasada hisse senetleri için objektif bir fiyat oluşmaktadır. Yarın bir ortağınız ortaklıktan ayrılmak ve farklı bir girişimde

bulunmak isterse paylarını objektif bir fiyattan satabilecekleri organize bir piyasa onları bekliyor olacaktır. Fakat aynı zamanda hisse fiyatlarının objektif olarak bir değerinin olması, bu hisselerin teminat gösterilmesi durumunda da size kolaylık sağlayacaktır. Artık kredi başvurularında hisse senetleriniz çok kolaylıkla teminata kabul edebileceklerdir.

Halka açılarak sağlanacak bir başka kazanımda kurumsallaşmadır. Çalışmalar, aile şirketlerinin %4'ünün üçüncü jenerasyona kalamadığını gösteriyor. Yani %96'sı yok olup gidiyor. Bir toplantıda, halka açılarak kurumsallaşmayı banka kredisi olarak ev almaya benzetti bir konuşmacı. "Yıllarca para biriktirip belki 20 yıl sonra bir ev alabilirsiniz, belki alamayabilirsiniz, çünkü kirada oturuyorsunuz ve aynı zamanda kira ödüyorsunuzdur. Ama bir bankadan kredi alıp ev alırsanız, kireden kurtulup krediyi geri ödersiniz ve bir eviniz olur. Borsada işlem görerek kurumsallaşma böyledir, derhal ve süratle sağlayacağız bir faydadır. Aksi takdirde kurumsallaşmamız çok uzun bir vadeye yayılacak ya da yok olacaksınız" şeklinde güzel bir benzetme yapmıştı.

Halka açılmanın en büyük faydalarından biri de tanınmadır. Halka açılma ve Borsa'da işlem görme hem şirketinize hem de ürününüze devasa reklam bütçeleriyle sağlayamayacağınız bir tanınma ve akılda kalma sağlar. Borsa şirketi olma, aynı zamanda ilişkide olduğumuz tüm taraflar gözünde müşteriler, tedarikçiler, bankalar nezdinde şirket kredibilitelerini artıran bir husustur.

Borsa'da işlem gören şirketlerimizden birkaç örnek vermek istiyorum. Örneğin, Acıbadem 2000 yılında halka açılmış bir şirketimizdir, iki hastanesi varken bugün hastane sayısı yediye ulaşmıştır, cirosu %3467, aktifleri %9427 artmıştır. Plastik kart, çok başka bir alanda faaliyet gösteren bir şirketimizdir; aktiflerini %140, cirosunu %262 artırmıştır. Şeker Piliç, keza cirosunu %1090, aktiflerini de %2000 artırmıştır. (Resim 8, 9, 10)



Resim 8

## Plastikkart Akıllı Kart İletişim Sis. A.Ş.

Halka Arz Tarihi: 13/08/2004  
Halka Arz Şekli: Sermaye Artırımı  
Halka Arz Geliri: 8,8 Milyon USD  
(Yeni Ekonomik Pazar)



Milyon TL	Halka Arz Öncesi	30.06.2010	Büyüme Oranı (%)
Ciro	5,8	21	262
Aktifler	12,8	30,7	140
Özsermaye	9,4	25,8	174
Halka Açılma Oranı	%28,57	%48,56	-
Piyasa Değeri (milyon ABD Doları)	31,0	35,4	14

Resim 9

## Nuh Çimento San. A.Ş.

Halka Arz Tarihi: 17/02/2000  
Halka Arz Şekli: Sermaye Artırımı  
Halka Arz Geliri: 6 Milyon USD  
(Ulusal Pazar)



Milyon TL	Halka Arz Öncesi	30.06.2010	Büyüme Oranı (%)
Ciro	27,2	328	1.106
Aktifler	58,9	1.018	1.628
Özsermaye	31,3	768	2.354
Halka Açılma Oranı	%	%40,89	-
Piyasa Değeri (milyon ABD Doları)	120	1048	773

Resim 12

## Şeker Piliç ve Yem Sanayi Ticaret A.Ş.

Halka Arz Tarihi: 18/02/2000  
Halka Arz Şekli: Sermaye Artırımı  
Halka Arz Geliri: 6 Milyon USD  
(Ulusal Pazar)



Milyon TL	Halka Arz Öncesi	30.06.2010	Büyüme Oranı (%)
Ciro	11,5	136,9	1.090
Aktifler	7,4	155,4	2.000
Özsermaye	3,7	31	738
Halka Açılma Oranı	%15,27	%29,82	-
Piyasa Değeri (milyon ABD Doları)	33,14	63,2	91

Resim 10

## Demisaş Döküm Emaye Mamulleri Sanayi A.Ş.

Halka Arz Tarihi: 17/07/1997  
Halka Arz Şekli: Sermaye Artırımı  
Halka Arz Geliri: 5,9 milyon USD  
(Ulusal Pazar)



Milyon TL	Halka Arz Öncesi	30.06.2010	Büyüme Oranı (%)
Ciro	0,76	66	8.584
Aktifler	2,2	120	5.355
Özsermaye	1,1	72	6.445
Halka Açılma Oranı	%16,67	%55,56	-
Piyasa Değeri (milyon ABD Doları)	35,2	38,9	10,51

Resim 13

Anadolu Isuzu halka açıldıktan sonra aktifleri %5381, özsermayesi %5267 artmış bir şirketimizdir. Bu kadar büyük aktif ve ciro artışının başka herhangi bir yolla elde edilmesi mümkün değildir. (Resim 11)

## Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.

Halka Arz Tarihi: 03/04/1997  
Halka Arz Şekli: Sermaye Artırımı  
Halka Arz Geliri: 14,6 milyon USD  
(Ulusal Pazar)



Milyon TL	Halka Arz Öncesi	30.06.2010	Büyüme Oranı (%)
Ciro	9,4	141	1.400
Aktifler	5,2	285	5.381
Özsermaye	3	161	5.267
Halka Açılma Oranı	%15	%15	-
Piyasa Değeri (milyon ABD Doları)	96,6	104,7	8,4

Resim 11

Nuh Çimento, rakamları tabloda görebiliyorsunuz, başka güzel bir örnektir. (Resim 12)

Demisaş'ın cirosu %8584, aktifleri %5355 artmıştır. (Resim 13)

"Burada, borsanızda hiç halka açıldıktan sonra büyüyememiş, aksine mali tablo değerleri bozulmuş şirket yok mu?" diyebilirsiniz. Benim anlatmak istediğim, basiretli bir yöneticinin şirketini, örneklerini verdiğim boyutlarda büyütebilmesinin, sağlıklı ve güçlü bir şirket haline getirebilmesinin ancak halka açılma ile mümkün olabileceğidir.

Bir gün bütün şirketlerimiz halka açık olacak, bundan emin olun. Bir an önce şirketlerinizi halka açmak üzere girişimde bulunun. Çünkü halka açık olunmadığı, kurumsallaşmadığı sürece, az önce de dediğim gibi yaşama şansı yok maalesef. Hepinizi sermayenizi halka arz edip kaynak toplayarak bu küresel arenada ülkemizin ve şirketinizin yerini alması için girişimde bulunmaya davet ediyorum, teşekkür ediyorum.

## Prof. Dr. Özer Ertuna

Konuşmamın başında bize paradan bahsedecek demiştim, Esin Hanım'ın beni etkileyen en önemli tarafı da bu. Çok önemli bir mesaj bu aslında. Eğer bizim bir fikrimiz varsa, hele hele onu gerçekleştirdiysek para her zaman var, borsa da bunun çok iyi bir aracı.

Vaktimiz epey geçti ama buradaki konuşmaları özetlemek çok kolay bence, çünkü dört konuşmacımızı da dinledikten sonra ben insanı odak noktasına koyan, üretimin ve tüketimin iyi bir konumlandırma yapacağına inandım. Arkadaşlarımızın her biri insana yatırım, insanı şevklendirmek ve yatırım dedi. O zaman Türkiye'nin potansiyeli çok büyük. Gençlerimizi şevklendirebilirsek, onları şevkle yönlendirebilirsek, inovasyonun geleceğine ben inanıyorum. Ancak bir üzüntümüzü de söyleyelim: Bugün Türkiye'de üniversite mezunları arasındaki işsizlik oranı %20'yi aşmış vaziyette. Bu kaynağımızı canlandıramıyoruz, onları şevklendireceğimize başka ülkelerde hayatlarını idame ettirmenin yolunu aramaya sevk ediyoruz. Oturumu kapatıyor, teşekkür ediyorum.



## Oturum 2

### Sanayi için Yapılanma Modelleri

- Çin Örneği
- Almanya Tecrübesi
- Kore Modeli

#### Oturum Başkanı

Ege Cansen

Hürriyet Gazetesi Köşe Yazarı

#### Konuşmacılar

Jaap Enters

China Consultants Başkanı

Dr. Walter Terschüren

Cordus GmbH Genel Müdürü

Mahmut Kiper

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teknoloji Politikaları ve Yönetimi Uzmanı



**Ege Cansen**

**Oturum Başkanı**

Hürriyet Gazetesi Köşe Yazarı

1938 yılında Ankara'da doğdu. Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde lisans eğitimini tamamlayan Cansen, 1966 yılında Pennsylvania U. Wharton School'dan yüksek lisans derecesini almıştır. Arçelik Genel Müdür Yardımcılığı, Koç Holding Sanayi İşleri Koordinatörlüğü, Anadolu Holding Murahhas Aza ve Cansen&Cansen Danışmanlık Ortak Müdürlüğü gibi görevlerde bulunmuştur. 1991 yılında ODTÜ üstün hizmet ödülü almıştır. Medya faaliyetlerine 1983 yılında Hürriyet Gazetesi Köşe Yazarı olarak başlayan ve günümüze kadar pek çok farklı mecrada ekonomi programları yapmış olan Cansen, 2009 yılından bu yana CNBC-E'de Burçak Önder ile "Şirket Doktoru" programını yürütmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.



**Jaap Enters**

China Consultants Başkanı

1939 yılında Palembang, Endonezya'da doğdu. Amsterdam Business School'dan mezun olmuştur. 1965 yılında Akzo Nobel'in satış bölümünde çalışmaya başlamış ve kurum içerisinde kariyer basamaklarını tırmanarak sırayla Satış Müdürü, Ticaret Müdürü, Ürün Müdürü, Petrokimyasal Katalizörler Rafinerisi Genel Müdürü görevlerinde bulunmuştur. 1994-1997 yılları arasında Akzo Nobel Kore Ülke Başkanlığı ve 1997-2002 yılları arasında ise Akzo Nobel Çin Ülke Başkanlığı görevlerini üstlenmiştir. 2003 yılında, Çin'de faaliyet göstermeyi planlayan, yabancı uyruklu KOBİ'lere destek olmak amacıyla "China Consultants" firmasını kuran Enters bu konudaki faaliyetlerini halen sürdürmektedir.



### Dr. Walter Terschüren

Cordus GmbH Genel Müdürü  
General Manager, Cordus GmbH



1949 yılında Moers-Almanya'da doğdu. 1970-1980 yılları arasında Aachen Teknik Üniversitesi'nde lisans, yüksek lisans, doktora ve MBA çalışmasını tamamlamıştır. 1980-1989 yılları arasında Pluss-Stauffer- AG İsviçre firmasında fabrika müdürlüğü görevini yürütmüş, 1990-1995 yılları arasında F+W Technical Yarn GmbH ve Mehler Industrial Textile GmbH'da Genel Müdür pozisyonunda bulunmuştur. 1995 yılında kurmuş olduğu InterCord GmbH firmasının hisselerinin büyük çoğunluğunu Sabancı Grubuna satmıştır. 2006 yılına kadar, Interkordsa adını alan firmanın Genel Müdürlüğünü yürütmüş, 2006 yılından itibaren kurduğu, kaplanmış kumaş üretimi yapan Cordus Suzhou Industrial Textile ve 2007 yılında kurduğu cam lifi üreten Cordus GmbH firmalarının Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir.

### Mahmut Kiper

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teknoloji Politikaları ve Yönetimi Uzmanı



1984'de ODTÜ Metalurji Mühendisliği'nden mezun oldu. ETİBANK ve KOSGEB'de çalıştı. Ardından 1996-2007 arasında TÜBİTAK'da Sanayi Ar-Ge Destekleri Programı Alan Koordinatörü ve Üniversite Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı (ÜSAMP) Koordinatörü, ilaveten 2004-2007 yılları arasında EUREKA Türkiye Ulusal Proje Koordinatörü olarak görev yaptı. AB Çerçeve Programlarında ve diğer bazı uluslararası projelerde görev aldı. Metalurji Mühendisleri Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Yönetim Kurulu ve Yüksek Onur Kurulu üyeliklerinde bulundu. Değişik ulusal politika ve strateji çalışmalarında çalıştığı kurumlar adına yer aldı. Yayınlanmış 3 kitabı mevcuttur. ODTÜ 2010 Takdir Ödülü'ne layık görülmüştür. 2007'den beri Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nda (TTGV) Teknoloji Politikaları ve Yönetimi Uzmanı olarak çalışmaktadır. Evlidir ve 2 çocuğu vardır.

## Ege Cansen

Hürriyet Gazetesi Köşe Yazarı

Öncelikle hoş geldiniz. Bu model konusu, benim de üzerinde hep durduğum bir konudur. Analitik birtakım çözümler geliştirilebilir ama birisi "Bu adam bunu böyle yaptı, işte modeli burada" derse daha kolay anlaşılıyor. Elimizde üç tane model var: Çin, Kore ve Almanya modelleri. Doktor Terschüren özellikle Doğu Almanya'nın Batı Almanya'ya katılmasıyla birlikte ortaya çıkan sorunun çözümünde uyguladıkları model üzerinde duracak. Zaten Kore ve Çin hepimizin ağızında. Şu anda burada üç tane çok kıymetli insan var. Zahmet ettiler, buraya kadar geldiler. Önce Jaap Enters ile başlayacağız. Ben, babası Endonezya'da çalışmış ve orada Japon işgalinden sonra ölmüş Hollandalı bir petrol mühendisinin Lahey'de yaşayan ailesinde misafir kalmıştım. Jaap'ın babası da Endonezya'daymış, Kwai Köprüsü'nün inşası sırasında ölmüş, sonra Avustralya'ya gitmişler, oraya yerleşmişler. Avustralya'da "Bu oğlanın adı nedir?" diye sormuşlar. "Jaap" deyince onlar da "Cep" demişler. Cep de Japon'un kısaltması, adamlar zaten Japonlardan kaçmışlar. O da "Benim adım "Cep" olmasın Jim olsun" demiş. Sayın Enters bize şimdi Çin modelini anlatacak.

## Jaap Enters

China Consultants Başkanı

Sayın Başkan, değerli katılımcılar, öncelikle İstanbul Sanayi Odası tarafından davet edilmek, benim için büyük bir ayrıcalık. Bu kadar önemli bir topluluğa sanayi için yapılandırma modelleri ve özellikle de Çin modelinden konuşmak benim için büyük bir onur.

1978'de Çin, dünyanın uluslararası ticaret listesinde 32. sıradaydı. 25 yıl sonra, 2003 yılında 4. sıraya yükseldi ve bugün bakacak olursak 2. sırada ve Almanya ile Japonya'dan önde geliyor. Bu inanılmaz gelişmenin altında yatan model nedir? Bu soruyu yanıtlarken öncelikle Çin'in nerede olduğuna değinmek ve şu soruya cevap bulmak istiyorum: Bu dikkat çekici kalkınmanın temelindeki model neydi?

Bu dikkat çekici derecede başarılı ekonomik kalkınma planına başladığında Çin'in nerede durduğunu kısaca tarif etmek istiyorum: Çin'in II. 5 yıllık kalkınma planı, "İleri Doğru Büyük Sıçrayış" adını alıyor ve 1958'den 1962'ye kadar olan bölümü kapsıyor. 1966 ve 1976'ya kadar olan Kültür Devrimi Çin'de bir kaos yarattı. Eylül 1976'da Mao Zedung öldü ve arkasından Çin Komünist Partisi Başkanlığına Hua Guofeng geldi. Hua Guofeng, Kültür Devrimi'ni sonlandırdı ama bu devrim zamanında belirlenen Maocu politik çizgiyi sürdürmekte ısrarcı oldu. Temmuz 1977'de Deng Xiaoping eski görevlerini geri aldı ve bir ay sonra Ağustos'ta Merkez Komite Başkan Yardımcısı ve Merkezi Askeri Komisyon'un Başkan Yardımcısı seçildi. Aralık 1978'de gerçekleşen Çin Komünist Partisi'nin 11. Merkez Komitesi'nin 3. Genel Oturumu'nda, Hua Guofeng kovuldu ve aynı toplantıda Deng Xiaoping'in "Reform ve Dışarı Açılma" politikası parti yönetimi tarafından onaylandı.

Burada etkili güçler şunlardı:

1. Büyük değişim ihtiyacının Çin Komünist Partisi'nin liderliğiyle gerçekleştirilmesi
2. Değişimi yönetmek için popüler desteğe sahip bir "şampiyon" (Deng Xiao Ping) ve güç ve vizyonla güçlü ve birleşik liderlik
3. Değişime hazır olma ve değişimin halk tarafından kabul edilmesi
4. İdarenin ve halkın bütün seviyelerinde inisiyatif, heyecanı ve yaratıcılığı serbest bırakmak
5. Çok çalışma ve tam adanmışlık

Parti yönetimi, Mao Zedong'un "İleri Doğru Büyük Sıçrayış" ve "Kültür Reformu" gibi sosyo-ekonomik programları başarısız olduktan sonra, büyük bir değişime ihtiyaç olduğuna karar verdiler.

Deng Xiao Ping'in Merkezi Askeri Komite'nin Başkan Yardımcısı olarak atanması, reformları geçirmesi için ona güç ve destek kazandırdı. Ancak Deng aynı zamanda reformlarının Çin Politbüro içindeki katı görüşlü kimseler tarafından kabul edilmesini sağlayacak büyük politik beceriler ve sabır gösterdi. Ne var ki Deng reformlarının her an iptal edileceğine dair her zaman bir belirsizlik vardı. "Reform ve Dışa Açılma" politikasının amaçları nelerdi? Deng Xiaoping'in "Reform ve Açık Kapı" politikasının amaçları şöyle özetlenebilir:

- Çin'in durgun ve yoksullaşan planlı ekonomisini piyasa ekonomisine çevirmek
- Ekonomik büyüme sağlayabilme becerisi
- Çinli vatandaşların refahını artırmak

Burada amaç, Çin'deki ekonomik kaosu değiştirmek ve ülkeyi durgun ve yoksul bir ekonomiden Çin halkının yararı ve refahı için ekonomik büyüme yaratma becerisine sahip olması gereken piyasa ekonomisine dönüştürmektir. Başlangıçta Deng, partinin katı görüşlü üyelerinden çok fazla direnç gördü ve reformlarını "Yoksulluk sosyalizm değildir" düşüncesini vurgulayarak savunmak zorunda kaldı. Reformlarının kapitalist olmadığını ve Çin'in modernleşmeye doğru gidişinin "sosyalist bir gelişme" olduğunu ısrarla belirtti.

Yeni, pragmatik liderlik, ekonomik kalkınmanın "Dört Modernleşme" ile olacağını vurguladı:

1. Kırsal geliri, köylülere teşvikler vererek genişletmek
2. Kurumsal özerklik denemelerini teşvik etmek
3. Merkezi planlamayı azaltmak
4. Doğrudan yabancı yatırımını oluşturmak

O zamanlar Çin'de 800 milyon köylü vardı ve bunların gelirini artırmak, sanayi için talep yaratacaktı.

Kurumsal özerklik konusundaki deneyler, ilk olarak deneme maksadıyla küçük ölçekli yapıldı ve başarılı olduğunda diğer kuruluşlara da geçirildi. Merkezi olarak planlanan ekonomi Çin'de insanların istedikleri ürünleri üretme konusunda başarısız oldu, ayrıca ürünler de düşük kaliteliydi. Batılı yönetim tarzını öğrenmek için doğrudan yabancı yatırımları çekmek için şarttı.

Modernleşme için şu öncelikler belirlendi:

1. Tarım
2. Sanayi
3. Bilim ve Teknoloji
4. Askeriye

"İleri Doğru Büyük Sıçrayış"ın amacı, ülkenin kalabalık nüfusunu, tarımsallaşma, sanayileşme ve devletleştirme aracılığıyla, ülkeyi hızla tarım ekonomisinden modern bir komünist topluma dönüştürmek için kullanmaktı. Ancak, Büyük Sıçrayış, felaketle sonuçlanarak, köylüler arasında muhtemelen 20 milyondan fazla kişinin ölümüyle sonuçlanan birçok yere yayılmış bir açlığı tetikledi.

Deng, reformlarını "sadece gelişme anlamlıdır" sözüyle başlattı. Deng'in ekonomik reformları ilk olarak tarım sektörünü hedef aldı çünkü tarımı Çin'in ulusal ekonomisinin temeli kabul ediyordu. 800 milyon köylü piyasa ekonomisine katılmaya teşvik edildi.

Tarımsal reformlar arasında hükümetin hububat alım fiyatlarını artırmak, çiftçilerin karşılması gereken kotaları düşürmek, çiftçilerin kotayı aşan ürünlerini kendilerinin piyasa fiyatlarına satmasına izin vermek yer alıyordu. Çiftçiler için belirlenen daha düşük hububat kotalarını telafi etmek için hükümet hububat ithalatını artırdı.

Ancak reformların en önemli özelliği şüphesiz ortak toprağın en fazla 15 seneliğine hane halkına (çiftçilerin aileleri) verildiği ve yerel idarelerin üretim kararlarını ve kârları komünlerden hane halkına aktarmak için güçlü inisiyatif kullandığı "hane halkı sorumluluk sistemi"ydi. Tarım reformları, bütün ekonomide mihenk taşı oldular ve aynı zamanda endüstriyel yapı reformunun temelini oluşturdu. Daha yüksek kentsel hane halkı gelirleri talebi artırdı ve kentsel bölgelerdeki piyasalar kentsel sanayinin daha yüksek kârlılığında avantaj sağladılar.

Bu değişiklikleri, hükümet kontrollerinin azalmasına neden olan politik felsefedeki ve tutumlardaki değişiklikler destekledi.

1982'de, Komünler ve Topluluklar daha da parçalandı. Buğday üretimi 1978 ile 1985 arasında iki katına çıktı. Bundan sonra tarım sektöründen daha fazla bahsetmeyeceğim ve sanayi sektörünün gelişmesine odaklanacağım.

Sanayi sektörünün gelişmesinin belirgin özellikleri şunlardır: **Ademi merkezîyetçilik:** Oldukça merkezi planlı ekonomiden sosyalist piyasa ekonomisine geçiş olarak gerçekleşti. Bu önlemler, inisiyatifin, heyecanın ve yaratıcılığın dört seviyede tam olarak ortaya çıkmasına neden oldu: merkezi departmanlar, yerel merciler, kurumlar ve işçiler. **Makro ekonominin merkezi yönetiminin** büyük bölümü, Batılı ülkelerdeki ekonomik planlama ve kontrol mekanizmaları örnek alınarak modellenmişti. Deng'in başlattığı piyasa yönelimli ekonomik reformlar, "Çin

Özellikleri Taşıyan Sosyalizm" olarak tanımlanıyordu.

**Yerel belediyelere** ve taşralara, en kârlı olduğunu düşündükleri sanayi faaliyetlere yatırım yapma izni verildi. Bu, hafif üretim sanayilerine yatırımı teşvik etti (ondan önce sadece devletin sahip olduğu kurumlar vardı).

Böylece yerel kasabalar **ilçe kurumlarına** dahil oldular. Teknoloji genellikle Devlet Araştırma Enstitüleri ve üniversiteler tarafından geliştiriliyordu ama bu şekilde geliştirilen teknoloji batılı teknolojiyle eşit seviyede değildi.

Deng'in reformu, sonunda, hafif sanayiye ve ihracat güdümlü büyümeyi artırdı ancak ortaya koyduğu ekonomik reformların çok azı Deng'in kendisi tarafından başlatıldı. Onun yerine, yerel liderler, genellikle merkezi hükümet direktiflerini ihlal ederek birçok reform getirdiler.

Bu ilk başta özellikle Çin'in en güneyindeki Guangdong ilçesi için geçerliydi. (Çin Atasözü: "Dağlar yüksek ve Pekin uzak) Bu reformlar başarılı ve umut verici olurlarsa, daha büyük bölgeler ve en sonunda da ulusal olarak benimsenecekti. Çin Halk Cumhuriyeti, ihracat güdümlü büyümeye katılarak, yabancı sermayelerden, yabancı piyasalardan, gelişmiş teknolojilerden ve yönetim deneyiminden yararlanarak Dört Modernleşme basamağını tırmanabildi.

"Modeller" in kullanılması Çin'de beğenilen bir yaklaşımdır. Yerel merciler politikaları belirli ilçelerde, vilayetlerde, mahallelerde ve hatta şirketlerde denediler. Deneme işe yaradığında, diğerleri için öykünecek ve kopyalanacak bir model haline geldiler. Reformlar başarısız olduğunda, başarısızlığın maliyeti denetim altına alındı ve sınırlandı. Hükümet büyümeye hizmet etmediğine ya da istikrarın tehlikeye girdiğine inandığında, bazen reformları iptal ediyordu. Reformlara ilişkin bu oldukça ademi merkezîyetçi yaklaşım, İleri Doğru Büyük Sıçrayış ve Kültürel Devrim dönemlerinde izlenen yaklaşımın tam tersiydi ve neredeyse önceki deneyime bir tepki gibi görünüyordu.

Yerel RenMinBi ya da Yuan başka para birimlerine çevrilemiyordu ve bu nedenle ithalat ve ihracatı ve özellikle de ortaya çıkan döviz akışını kontrol etmek için 12 Kamu İthalat/İhracat Şirketi kuruldu.

1978 ve 1996 arasında Çin'in tasarruf oranı çok yüksekti (GSMH'nin %37'si). Bu oran dünyadaki en yüksek tasarruf oranıydı ve Çin bankalarının kasaları paradan şişmişti. Ne var ki Çin, yabancı ekipman ve son teknolojisi satın almak için dövize müthiş ihtiyaç duyuyordu ve ortak girişim şirketleri kurmak yoluyla doğrudan yabancı yatırımlara izin verilmesinin temel nedeni buydu.

1979'da Özsermaye Ortak Girişim Yasası'nın yürürlüğe koyulmasından sonra, 1980'de başlamak üzere deneme olarak Özel Ekonomik Bölgeler kurulmasına karar verildi:

1. Shenzhen Ekonomik Kalkınma Bölgesi: çok amaçlı bölge
2. Zhuhai: Guangdong Bölgesi'nde, çok amaçlı bölge
3. Xiamen City: Fujian Bölgesi'nde; ana sanayi, yardımcı gelir kaynağı olarak ihracat ile turizm için çalışmak
4. Shantou: Guangdong Bölgesi'nde; ana sanayi, yardımcı gelir kaynağı olarak ihracat ile turizm için çalışmak

Önceden belirtildiği gibi, "Deng reformlarının her an iptal edileceğine dair her zaman bir belirsizlik vardı." Dolayısıyla Batılı şirketlerin bu yeni kurulan Özel Ekonomik Bölgelere (SEZ) yatırım yapma konusunda tereddüt edecekleri bekleniyordu. Bu nedenle, ilk SEZ'lerin Hong Kong'dan Macao'ya kadar olan sınırdaki ve Tayvan'ın karşısında Fujian Bölgesi'nde Xiamen şehrinde kurulmasına karar verildi. Böylece deniz aşırı Çinlilerden yatırımlar çekilebilecekti. Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki doğrudan yabancı yatırımların %50'si Hong Kong kaynaklıdır.

Kıralık toprakların düşük maliyeti, düşük maliyetli ve çok sayıda işgücü, diğer birçok yerde %33 olan kurumsal kâr vergisinin burada %15 olması gibi nedenlerle deniz aşırı Çinli yatırımcılar bu SEZ'lere çekildi.

SEZ'ler, işgücü maliyetinin sanayinin hafif üretimden daha yüksek teknolojili üretime geçtiği Hong Kong ve Tayvan'da yükseldiği zamanda ortaya çıktı, bu nedenle işgücü yoğun olan hafif sanayilerini anakara Çin'e transfer etmek çekiciydi. Daha sonraki bir aşamada, Hong Kong ve Tayvan'da çevreye ilişkin düzenlemeler daha sıkı hale geldi ve yeni çevre düzenlemelerini bu şekilde karşılayamayan fabrikalar, o sırada bu tür çevre düzenlemelerinin pek olmadığı (ya da uygulanmadığı) anakara Çin'e aktarıldı.

Böylece Shenzhen, 1980'de küçük bir balıkçı kasabasından yaklaşık 30 yıl içinde 10 milyona yakın nüfusu olan büyük bir metropole dönüştü.

SEZ'ler kurulduktan sonra, 1984'te Açık Sahil Şehirleri (Şangay, Guangzhou, Tanjin) olarak başka şehirlerde 14 tane daha SEZ kuruldu. Bunu, 1984'te Wuhan, Shenjiang, Nanjing ve Dalian şehirleri izledi.

1984 ve 1986 arasında, yabancı katılımıyla gelişmiş sanayiye teşvik etmek için 14 tane Ekonomik ve Teknolojik Kalkınma Bölgesi kuruldu.

Ne yazık ki Reform ve Dışa Açılma sürecine artan rüşvetçilik eşlik etti ve bu durum Haziran 1989'da Tiananmen Meydanı'nda öğrenci isyanıyla sonuçlandı. Deng Xiaoping,

komünist partinin katı görüşlü üyelerinin Reform ve Dışa Açılma sürecinin partinin gücünü zayıflattığı yönündeki ciddi eleştirilerine maruz kaldı. Katı görüşlü üyeler reformistlere sinirlendi ve sonuçta bu öğrenci isyanı bastırıldı.

Birçokları, ülkenin piyasalarla kısa deneyiminin sona geldiğinden korktu. Doğrudan yabancı yatırımı durakladı ve reform süreci birkaç yıl durdu.

Birkaç yıl sessiz kaldıktan sonra Deng'in yanıtı sert oldu. 1992 baharında, 1980'de reformların başladığı özel ekonomik bölge olan Shenzhen'e sürpriz bir ziyarette bulundu. Bu "Güney turu" ile Deng, merkezi planlamacıları kenara çekme fırsatını yakaladı ve Çin'in neo-liberal kahramanı Zhu Rongji'yi ekonominin motorlarını yeniden ateşlemesi için getirdi. Deng, "zengin olmak harikadır" dedi. Bu uykucu balıkçı köyünü on yıl olmadan zenginleşen bir kente dönüştüren "her şey gider" ruhunu övdü.

Deng'in Güney Tur'unu tanımlayan piyasa güçlerinin heyecanla kabulü, yenilenen bir reform ve girişimcilik patlaması ve bugün tanıdığımız Çin'in yaratılması için bir aşama oldu. "Fareyi yakalayabildiği sürece kedinin siyah ya da beyaz olması fark etmez" dedi ve bu, ekonomik kalkınmanın daha da kabul edilmesi demekti. Deng, "bazı bölgeler diğerlerinden daha hızlı zenginleşmek zorunda" dediğinde, kalkınmanın ilk önce Doğu Çin'de gerçekleşmesi ve daha sonra Çin'in Batısına yayılması gerektiğinden bahsediyordu.

Önceden belirttiğim gibi "deneme ve yanılma" süreci uygulandı. FDI için kurallar ve düzenlemeler deneme bölgelerinde uyarlandıktan ve mükemmel hale getirildikten sonra, bu tür ekonomik kalkınma bölgelerinden daha fazla ülkenin başka bölgelerinde kurulacaktı.

Merkezi Hükümet, her takvim yılı, doğrudan yabancı yatırımlarının büyümesi de dahil olmak üzere bütçeleri belirliyordu. Bütçeler bu noktadan bölgesel idarelere tahsis ediliyor ve bölgeler de bütçeleri mahalle ve belediye idarelerine dağıtıyordu. Bunlar da, belirli miktarda doğrudan yabancı yatırımı çekmek, belirli bir ihracat büyümesine ulaşmak ve sanayi bölgelerinden belirli miktarda gelir elde etmek için idareleri altındaki ekonomik kalkınma bölgeleri için bütçeler belirliyordu. Bu yöntem, memurların performansını ve idari başarılarını değerlendirmek için bir standart oluşturuyordu.

Kalkınma bölgeleri arasında doğrudan yabancı yatırımlarını çekmek için büyük rekabet vardı. Birçok yabancı şirketin merkez ofislerini kurduğu Şangay ve Pekin'de temsilcilikler kurdular ve Batılı şirketleri kendi ekonomik kalkınma

bölgelerinde yatırım yapmaya teşvik etmek için deniz aşırı seyahatlere çıktılar. Ekonomik kalkınma bölgelerinin yönetimi, hükümetin daha üst kademelerinin kendilerine bastırdıkları bütçe hedeflerini nasıl tutturacakları konusunda tavsiyede bulunmaları için benim gibi danışmanları çektiler.

Çin'in önceliği, Ekonomik Kalkınma Bölgeleri'nin kurulması yoluyla batılı teknolojilere erişmek ve aynı zamanda batılı yönetim becerilerini edinmekti. Bu bölgelerde doğrudan yabancı yatırımlar için kurallar ve düzenlemelerle teşvikleri sürekli iyileştirdi ve sonra başka yerde yeni bölgeler kurdu. İhracatları daha da yukarı çıkarmak için, gümrüklenmiş bölgelerde yapılan üretim için hammadde ithalatından hiçbir Gümrük ve Katma Değer Vergisi'nin alınmadığı "Gümrüklenmiş Bölgeler" kuruldu.

Daha sonra, yine aynı şekilde ihracat için üretim yapma amacıyla "İhracat İşleme Bölgeleri" kuruldu. Ancak burada üretilen ürünler, anakara Çin'e de "ihraç" edilebiliyordu. Son olarak, Çin hükümetinin tanımladığı şekilde ileri teknoloji endüstrisine yatırım yapmaları halinde yabancı yatırımlara teşviklerin verildiği "İleri Teknoloji Geliştirme Bölgeleri" kuruldu.

Yıllar içinde, Batı Sahili şehirlerinde iş yapma maliyetinin adamakıllı artması, yatırımların iş yapma maliyetinin başlıca batı sahili şehirlerinden daha çekici olduğu Çin'in batısına kaymasına neden oldu.

Bu arada Çin'in zengin Doğu ve yoksul Batı kısmı arasındaki uçurum arttı ve Çin Merkezi Hükümeti ülkede sosyal istikrarsızlığı ortadan kaldırması gerektiğini fark etti. Böylece, 2000 yılında başlayan "Batı'ya Git" stratejisi geliştirildi. "Sosyal istikrar" Merkezi Hükümet'in laf kalabalığı içinde anahtar kelime oldu.

Batılı Kalkınma Stratejisi

- çiftçilerin gelirini artırmak
- tarımsal ve kırsal kalkınmayı artırmak
- çevreyi korumak, bunu
- tarım arazilerini orman ve meraya çevirerek yapmak
- altyapı tesislerinin inşaatını hızlandırmak
- endüstriyel yapıları yeniden ayarlayarak ve
- kamu sağlığı, kültür ve eğitimin gelişmesini hızlandırmak.

Tarımı harekete geçirmek, listenin hâlâ tepesinde yer alıyor ama şimdi çevre, Doğu Çin'de olduğu gibi oldukça dikkat çekiyor. Çin'in Batısının gelişebilmesinden önce altyapının iyileşmesi gerekiyordu.

Bu bölge, anakara Çin'in yüzölçümünün %71,4'ünü kapsarken 2002 sonu itibarıyla nüfusunun sadece %28,8'ini ve 2009

itibariyle de toplam ekonomik çıktısının %19,9'unu kapsıyor. (Resim 1)



Strateji, batılı bölgelerin gelişmesi için bir dizi tercihe bağlı politikayla desteklendi, bunlardan biri de %10 kurumsal gelir vergisi indirimi ve esnek politikalar gibi tercihe bağlı vergi oranlarını içeriyor.

Batı sahili limanlarından Doğu sahili limanlarına kadar olan uzun tedarik hattı düşünüldüğünde yatırımcılar Batı Çin'e nasıl çekilecekti? Ve batı bölgelerindeki idareler, endüstrilerini geliştirme konusunda nasıl daha girişimci hale getirilebilirdi?

Çin hükümeti, batı bölgelerinde altyapıya (süper havayolları, demiryolları, havaalanlarını büyütme, Batı-Doğu elektrik iletim hatları, Xinjiang Uygur Özerk Bölgesindeki Tarım'den Şangay'a kadar Batı-Doğu doğal gaz boru hattı) milyarlarca dolar yatırım yaptı. 3.900 kilometre gaz boru hattı toplam 21,6 milyar Yuan (2,6 milyar dolar) yatırım gerektirdi.

Sadece 2003 yılında, Çin, batı bölgelerindeki altyapı projelerine yaklaşık 200 milyar Yuan (24,3 milyar dolar) yatırım yaptı. Aynı zamanda, deneyimlerini Batı'ya taşımaları için Doğu bölgelerinden idareciler ve üst düzey memurları özellikle Chongqing, Sichuan Bölgesi'ne gönderdiler.

Para birimi meseleleri:

- Çin para birimi (RMB=RenMinBi ya da Yuan), ticareti kapsayan cari hesapta başka para birimlerine çevrilebilir
- RMB, portföy yatırımı ve doğrudan yabancı yatırımı kapsayan sermaye hesabında başka para birimlerine sadece kısmen çevrilebilir
- Çin'in para birimini sermaye hesabında başka para birimlerine tam olarak çevrilebilir yapmak için bir zaman çizelgesi yok.

Batılı ülkeler, Çin'in Yuan'ın değerini yapay olarak aşağıda tuttuğunu ve Yuan'ın ederinden aşağıda değerlendirildiğini bunun da batılı ekonomilerin sıkıntı çekmesine ve sonuçta

bu Batılı ülkelerin Çin'e ihracatlarını azaltmalarına neden olduğunu ileri sürüyorlar. Bu, Brezilya gibi başka ülkelerin, kendi ihracatlarını sürdürme ve Çin ile rekabet edebilme teşebbüsü içinde para birimlerinin değerini düşürmelerine neden olabilir.

Şimdi, çıkardığım sonuçları sizlerle paylaşmak istiyorum: Bence Çin Modeli, öncelikle 1978'de benimsenen "Dışa Açılma ve Reform" süreci sayesinde başarılı oldu. Bunu 1979'da Çin Halk Cumhuriyeti'nin Çin-Yabancı Ortak Girişimleri Yasası'nın yürürlüğe girmesi izledi. İlk başta sadece ortak girişimlere izin verildiğini kaydetmek gerek.

Tamamen Yabancı Sermayeli Yatırımlara, 2000 yılında değiştirildiği haliyle Çin Halk Cumhuriyeti'nin "Tamamen Yabancı Sermayeli Şirketler Yasası" tarafından izin verildi. Özel Ekonomik Bölgeler'de ilk yatırımı Deniz aşırı Çin, özellikle Hong Kong yaptı. Bu, aynı zamanda batılı gelişmiş teknolojinin ve yönetim becerilerinin Çin'e transferine neden oldu. Düşük maliyet ve bol işgücünün yanında mali teşviklerle doğrudan yabancı yatırımlar çekildi.

Stratejik olmayan kamu kurumları özelleştirilirken bu kurumların kârlı hale gelmesi gerekti.

Yeni bir faaliyeti ya da politikayı bir bölgede aşamalı olarak başlatırken kuralları ve düzenlemeleri sürekli olarak ayarlamak ve ancak başarılı olduklarında Çin'deki başka alanlara yaymak çok önemliydi. Plan, her 5 yılda bir adapte ediliyordu.

Düşük teknoloji/emek yoğun doğrudan yabancı yatırımdan yüksek teknoloji/daha fazla sermaye yoğun doğrudan yabancı yatırıma kademeli olarak geçiş ve sonuçta doğrudan yabancı yatırımlarını yerel Çin Ar-Ge merkezleri biçiminde teşvik etmek önemliydi.

Bence, Çin'in tek partili yönetimi, Reform ve Dışa Açılma sürecinin başarılı olması için tutarlı 5 yıllık planlarla birlikte, Çin'in amacına hizmet etti. Batılı demokrasilerde yeni seçilen politik partilerin seçim öncesi vaatlerini yerine getirmeleri gerekiyor, bu da uzun vadeli politikalarda zigzagliya neden oluyor.

Ancak genel olarak, bence merkezi olarak planlanan serbest piyasa ekonomisi endüstriyi geliştirmek için en iyi modeldir. Eski komünist bloktaki gibi planlı ekonomi değil. Ama endüstrinin gelişmesi için bir rehber olarak ekonomi için uzun vadeli yönü ve planı belirleyen, güçlü bir Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'dır. Japonya'nın Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın Japon ekonomisinin gelişim döneminde çok iyi çalıştığını fark ettim. Açık bir şekilde, bir ara güçleri bitti ve artık onların adını nadiren duyuyorum.

Aynı derecede önemli olan bir noktaya daha değinmem gerekir: Çinliler çok çalışkandır ve para kazanma konusunda iyidirler!

Premier Wen ve Türkiye Başbakanı 8 Ekim'de Ankara'da buluştu. İki ülke çeşitli anlaşmalara vardılar ve bunların arasında ticaretlerini bu yıl beklenen 17 milyar dolardan 2015'e kadar 50 milyar dolara çıkarmak da yer alıyor. (Resim 2)



Çin-Türkiye İş Konseyi Başkan Yardımcısı, daha sonra Global News Agency AFP'ye Çin ile Türkiye arasındaki ticareti beş yıl içinde üç katına çıkarmanın mümkün olduğunu düşündüğünü söyledi.

Bu hedefin sürekli olabileceği konusunda kendisine tamamen katılıyorum ama bunun iki ülke arasındaki tahmini toplam ticaret içinde Türkiye'nin Çin'e ihracatının şimdiki yüzdesini değiştireceğini beklemiyorum. Bu nedenle, Çin'in ekonomik kalkınması hâlâ büyük ölçüde ihracata dayanırken ve stratejik hammaddeler dışında ithalatı gerçekte teşvik etmezken, bu anlaşmalar içinde Türkiye için neler olduğunu merak ediyorum.

## Ege Cansen

Bugünlerde gündemde sıcak bir konu var: Döviz fiyatları ve kambiyo rejimiyle ilgili olarak Türkiye'de bir miktar tartışma var. Maliye Bakanı Şimşek, benim anladığım kadarıyla Başbakan'ı da belli bir miktar ikna etmiş, Babacan ile aralarında bir ayrılık çıkmış durumda. Enters, Çin'de sermaye hareketleri açısından halen dönüştürülebilirlik (convertibility) olmadığını söyledi. Buna dikkat çekmek istiyorum. Sanayi amaçlı ticaret için sınırlama yok ama Çin'e ve Çin'den para transferi olduğunda sıkı kontrol altında ya da yasak.

## Dr. Walter Terschüren

Cordus GmbH Genel Müdürü

Sanayi Kongresi'ne katılmak ve sanayinin dönüşümü konusunda Almanya'nın deneyimlerini sizlere anlatmak benim için büyük bir onur ve ayrıcalık.

Kısa bir girişten sonra, Almanya Araştırma Ortamı'ndan bahsedeceğim çünkü bu ortam Almanya'nın yeniden yapılandırılması konusunda çok büyük bir rol oynamıştır. Daha sonra bu ortamı eski Alman Demokratik Cumhuriyeti'ndeki ortam ile karşılaştıracam ve sanayinin dönüşümünün nasıl gerçekleştiğinden bahsedeceğim. Daha sonra, zamanımız kalırsa, Doğu Almanya'da kurulmuş bir şirket olan Cordus'u küçük bir örnek olarak vermeye çalışacağım.

Ar-Ge altyapısı, aynı zamanda teşvik, başarılı işletmelerin orada açılması için gösterilen kolaylıklardır. Sanayinin ve ekonominin gelişimi, bunun yanı sıra ortalamanın üzerinde bir büyümenin yakalanması için kilit noktadadır. İnovasyon, çok dinamik ve rekabetçi bir ortamda meydana geldiği için, insan sermayesinin sürekli gelişimi yani hayat boyu öğrenme dediğimiz konsept çok büyük rol oynar. Bunun yanı sıra Ar-Ge ve insan sermayesi gibi başka çok önemli faktörler de vardır. Burada birçok faktör inovasyonu etkiler. Bunlar arasında bir işletmenin finansal büyüklüğü, ne kadar uluslararası olduğu ve endüstriyel sektörleri yer alır. Tabii çok gelişmiş sanayilerde bunlar, başarının kilit faktörleridir ama bunlar aynı zamanda gelişmekte olan sanayiler için de geçerli midir? Yani sanayileşmemiş bölgeler için ya da yeniden yapılandırılan bölgeler veya eski ekonomiler için de geçerli midir?

Doğu Almanya'daki büyük değişim, Doğu ve Batı'nın birleşmesinden yirmi yıl sonra, uygun tedbirlerin alındığına ve yine uygun enstrümanların kullanıldığına dair önemli bir kanıttır. O zamanlarda, Doğu ve Batı'nın birleşmesinden hemen sonra, Almanya hükümeti, serbest ortak bir piyasanın yalnızca çok fazla gelişmemiş Doğu Almanya sanayinin daha modern teknolojiye dönüşümüyle mümkün olabileceğine inanmıştı ve bu dönüşüm sürecinin yalnızca Doğu Almanya'nın araştırma ortamının geliştirilmesiyle mümkün olabileceğini ifade etmişti. Dolayısıyla burada altyapıya çok büyük yatırımlar yapıldı.

Bu nedenden dolayı, hükümet bu dönüşüm sürecinin en başında yalnızca Ar-Ge tedbirlerini ve bunun yanı sıra sübvansiyonları ve Ar-Ge personelini kullandı. Almanya Araştırma Ortamı, bu operasyonun omurgasını oluşturuyordu ve birleşmeden bu yana harika bir şekilde görevini yerine getirdi.

Kısaca Almanya Araştırma Ortamı'na bir göz atalım. Federal Hükümet, Ar-Ge'ye finansman sağlamak için birtakım enstrümanlar kullanır. Bunlardan en önemlisi, proje finansmanıdır ve bu bağlamda bir projede uluslararası standartlara ulaşmak için doğrudan finansman sağlanır. İkinci yol da dolaylı finansmandır, burada kurumsal araştırmalar dolaylı olarak finanse edilir ve dolaylı finansmanın amacı da araştırma enstitülerini, şirketleri, özellikle de küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri desteklemektir.

Almanya, projelerin finansmanı için bazı vakıflar da kullanır. Burada faydalandığı en büyük vakıf, Alman Araştırmacı Vakfı'dır. Bu Vakıf 2008 yılında 20 binden fazla projeyi finanse etmiştir ve 1,6 milyar Avro kadar bir bütçesi vardır. Bu finansmanın neredeyse %90'ı üniversitelere gitmektedir. Alman Endüstriyel Araştırma Dernekleri Federasyonu da yine bir başka finansman kaynağıdır. Bu Federasyon da yine işletmelerin, şirketlerin finanse edildiği bir başka yoldur. Burada da genellikle KOBİ'ler desteklenir. Bunun yanı sıra uygulamalı bilimler üniversitelerinin de finansmanı sağlanıyor. Federasyonun bütçesi nispeten daha kısıtlıdır ve yıllık 300 milyon Avrodur.

Alman üniversiteleri araştırma sisteminin omurgasını oluşturur. Almanya'da 358 tane üniversite vardır ve üniversite, Ar-Ge alanında sanayiden sonra ikinci en büyük sektör olarak karşımıza çıkar. 1970'lerde yeni tür üniversiteler yaratıldı ve uygulamalı bilimler üniversiteleri açıldı ve şu anda bu üniversiteler, uygulama odaklı Ar-Ge konusunda gittikçe daha fazla rol oynamaya başladılar. Uygulama odaklı oldukları için de bilim ve iş dünyası arasında ve KOBİ'lerin ortakları arasında çok güçlü bir bağ kurarlar.

2006 yılında, hükümet Mükemmeliyet Girişimi'ni başlattı ve üniversiteler arasında en iyi üniversite seçimine başladı. Uluslararası bir jüri oluşturularak üniversiteler arasından en iyi üniversite seçilip 9 üniversiteye 1 milyon Avro'dan fazla bütçe verilmektedir. Genç bilim adamlarının desteklenmesi ve işbirliği bu alanda önemli bir rol oynar. Avrupa'daki en önemli araştırma enstitüsü, Max Planck Derneği'dir. Bu derneğin içinde 80 tane araştırma enstitüsü, araştırma ajansı, laboratuvar ve çalışma grubu bulunur. En son temel teknoloji, biyomedikal araştırma, kimyasal, fiziksel ve teknik araştırma ve yaşam bilimleri alanlarında faaliyet gösterirler. Dünya sıralamasına bakacak olursak, Max Planck Derneği, dünyada kimya, fizik, uzay bilimleri ve madde bilimleri açısından 1. sırada yer alıyor. Biyoloji moleküler biyoloji, mikrobiyoloji, genetik, biyokimya alanlarında da üçüncü, dördüncü ve altıncı sıralarda yer alıyor. Max Planck

Derneği, temel araştırmalar için 1 milyar Avroluk bir bütçeye sahiptir.

Fraunhofer Derneği, kendisini uygulamalı araştırmalara adanmıştır. Son zamanlarda ortaya koydukları en büyük fikir, MP3 formatıdır. 58 tane araştırma enstitüsü, 3.500 çalışan, 1 milyar Avroluk yıllık bütçeye sahiptir. Yıllık araştırmaların %90'ı sözleşmeye dayalı olarak yani çoğunlukla sektör ve şirketler tarafından finanse edilir, kamu sektörünün payı daha azdır ve burada da araştırma bulguları yeni ve yenilikçi ürünlere, süreçlere ve hizmetlere aktarılır. Burada kamuyu ilgilendiren, kamu yararının yanı sıra bazı stratejik araştırma tarafları da vardır.

Helmholtz Birliği, dev bir Alman araştırma merkezidir. 25.000 çalışanı vardır ve 2,3 milyar avroluk bir bütçeye sahiptir. 50 tane ulusal merkez, tabiat bilimleri, teknoloji ve biyomedikal araştırmalardan sorumludur ve büyük ölçekli ekipmanların çalıştırılması da alanlarından bir tanesidir. Aynı zamanda diğer kurumların bağlamına girmeyen konular üzerinde de uğraşırlar.

Leibniz Birliği, 84 tane araştırma enstitüsünün şemsiye kurumudur. 1,1 milyar avroluk bir bütçesi vardır. %75'i hükümet tarafından finanse edilir. Leibniz Enstitüleri disiplinlerarasıdır ve temel araştırma ile uygulamaları birbirine bağlar. Çok çeşitli alanlarda araştırma yaparlar ve özellikle üniversitelerle sanayide faaliyet gösteren şirketlerle işbirliği içinde çalışırlar. Bunun yanı sıra üst düzey bilim adamları, komşu üniversitelerde de profesör olarak ders verirler.

Diğer araştırma kurumları şunlardır:

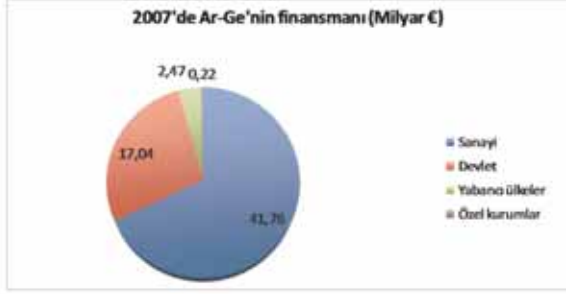
- 7 Bilim Akademisi,
- Hükümet tarafından yerine getirilen araştırmalarla ilgilenen 50'den fazla kurum,
- Federal devletin yürüttüğü Ar-Ge faaliyetlerinden sorumlu 200 ayrı kurum,
- Doğu Almanya'ya özel olarak, burada sanayinin dönüşümünden sonra ortaya çıkan temel olarak sanayi içinde sözleşmeyle finanse edilen çok sayıda Ar-Ge şirketi.

Ar-Ge'nin en büyük finansörü sanayidir. Almanya'da genel olarak Ar-Ge'nin hacmi 60 milyar dolardır, bunun %92'si sanayi tarafından finanse edilir ve devlet yalnızca 3,3 milyar dolar kadarlık bir kısmını finanse etmektedir. Bunun yanı sıra, Ar-Ge'nin %40'ı otomotiv sektöründe, %19'u ofis makineleri, IT ekipmanı ve elektrik ekipmanı alanındadır.

Bütün sanayi araştırmalarının %17'si de kimyasal sanayide, %9'u da mühendislik alanında gerçekleştirilmektedir. (Resim 1)

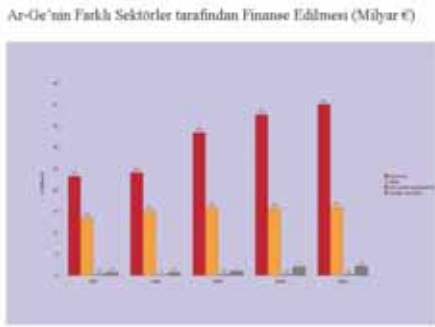


Resim 1



Yıllar içerisinde sanayide Ar-Ge konusunda oldukça istikrarlı bir büyüme ve bütçeye sahip olduğumuzu görüyorsunuz. Ar-Ge için hükümetin bütçesi istikrarlı bir şekilde büyümüştür (Resim 2).

Resim 2



Şimdi Doğu Almanya'daki Ar-Ge alanından ve Doğu ve Batı'nın bileşiminden sonraki dönüşüm sürecinden bahsedeceğim. 1999 yılında bir çevrim yasası yürürlüğe girdi, bütün holdingler küçük şirketlere ayrıldı ve Batı Almanya'ya yabancı yatırımlar girdi. Bu holdinglerde bütün araştırmalar, önce de ifade ettiğim gibi, dış araştırma tesislerinde devam ettirilirdi ama burada 1991-1993 yılları arasında çok büyük bir sanayisizleştirme dönemi geçirdik. İmalat sanayinde çalışanların sayısı üçte iki oranında azaldı, akademiler tasfiye edildi ve 3.500 Ar-Ge çalışanı işsiz kaldı. Ar-Ge'de çok büyük bir azalma meydana geldi. Sanayideki Ar-Ge çalışanı sayısı da 1993'te 86 binden 32 bine düştü. Aynı dönemde üniversite araştırmaları da tamamen tasfiye edildi ama burada yapı değişmedi. Bunlardan bazıları uygulamalı bilimler üniversitelerine dönüştürüldü ve bilimle sanayi arasındaki bağ koptu. Bu sürece, daha öncede ifade ettiğim üzere, yalnızca Ar-Ge maliyetinin finansmanı şeklinde başlandı. Bazı programlar başlatıldı: Ar-Ge'nin gelişimi, Doğu'nun teşvik edilmesi yani Ar-Ge personeline doğrudan maaş verilmesi. Daha sonra sözleşme esaslı Ar-Ge uygulaması başladı. Bu daha sonra Batı Alman şirketleri arasındaki sözleşmelere de dönüştürüldü. Bunun yanı sıra çok küçük ölçekli teknoloji bazlı şirketlerin finansmanına başlandı ve

burada bölgesel teknoloji ve iş inkübatörleri oluşturuldu. Onlar da Ar-Ge projelerini finanse etmeye başladılar. Eleştiriler artınca hükümet endüstriyel kümeleri benimsedi ve yatırımı teşvik için bazı uygulamalar gerçekleştirdi. KOBİ'ler %50 teşvik almaya başladılar. Büyük şirketlerse %30 teşvik alabiliyorlardı ve bunun %50'sini 1 yıl içinde ödemeleri gerekiyordu. Bu programlar, Doğu Almanya'daki sanayisizleştirme dönemini sona erdirdi.

1990'ların sonunda, çok güçlü bir Ar-Ge ortamı oluşturuldu. Şirketler arasındaki işbirliğinin bölgesel düzeyde çok zayıf olmasından dolayı hükümet, işbirliğinin geliştirilmesi için bazı finansman projeleri uygulamaya başladı. Bunlardan bir tanesi de PRO INNO. Bu proje, araştırma sanayi ve kamu araştırma enstitüleri arasındaki işbirliğini geliştirmeyi amaçlıyordu. "Innoegio" ve "Innovative Core of Growth", tüm bölgelerdeki (küme) inovasyon potansiyelini teşvik etmek için bölgeye yönelik inovasyon programlarıydı ama daha sonra bütün ülkeye yayıldı ve proje finansmanı gittikçe daha fazla önem arz etmeye başladı.

Bir sonraki adım yani network finansmanına 2003 yılında start verildi. Bu, gittikçe daha önemli hale gelmeye başladı ve ortak proje finansmanı artık yatırım ortamının ayrılmaz bir parçası haline geldi. Burada, kümelerin oluşturulması ve network faaliyetlerinin finansmanı var. Network kurma, ilişki, yenilikçi özellikler ya da hızlı büyüyen genç sanayi kümelerinde uygulanan faaliyetler bu kapsamda yer alıyor. Özellikle de hızlı büyüyen sanayilerin kümelere dönüşmesi söz konusudur. Mesela rüzgâr enerjisi ve fotovoltaik sanayi buna örnektir. Şu anda halihazırda 40 bin çalışanı var. Küme oluşturma, aslında son zamanlarda başarıya ulaşan önemli bir alan ve Alman ekonomisinin yeniden istikrara kavuşturmuş, ülkeye kârlılık getirmiştir ve büyüme düzeylerini de artırmıştır.

Bu slaytta gördüğümüz gibi iki tane küme fazı var. İlk faz, lokalizasyon fazı. Bu faz, Doğu Almanya'da 1992'den 2001 yılına kadar sürmüştür. (Resim 3)

Resim 3



O zamanlarda küme oluşumuna bazı jenerik vektörlerle başlandı. Jenerik vektörlere bakacak olursak, mesela silikonların eski zamanlarda Alman Demokratik Cumhuriyeti'nde mikro elektronik merkezlerde elle işlendiğini bildiğimiz için, bölgede becerikli ve bu işi bilen insanlar vardı. Dolayısıyla fotovoltaik endüstrisinde bu alanda özellikle uzman olan küçük şirketler faaliyet göstermeye başladı, yani normal jenerik vektörler bu şekilde başladı. Hükümet de şirketler üzerinde baskı kurdu ve sanayi için hibe ve o küme alanlarda şirket açmaları konusunda destek verdi. Bunun yanı sıra, hükümet programları kümenin bu fazını teşvik etti. Ayrıca 100 çatı programı, daha sonra da 100 bin çatı programı, uygulanan diğer programlar arasında yer alıyor. Daha sonra yenilenebilir enerji kanunu devreye girdi. Bütün bunlar fotovoltaik endüstrisinin gelişimi için çok önemli uygulamalardır.

Kümelerin lokalizasyon fazından sonra kümelerin oluşumu fazı geliyor. İkinci dalgada, pazar büyüdükçe yeni şirketler de pazara girmeye başladı. Burada ince film teknolojilerinin gelişimiyle birlikte yabancı yatırımcılar da buraya çekildi. Daha sonra buralarda ortak girişimler ve dikey bir entegrasyon başladı. Şu anda Doğu Almanya'da üç tane fotovoltaik endüstrisi kümesi var ve bunlar tamamen dikey olarak piyasayla entegre durumdadır.

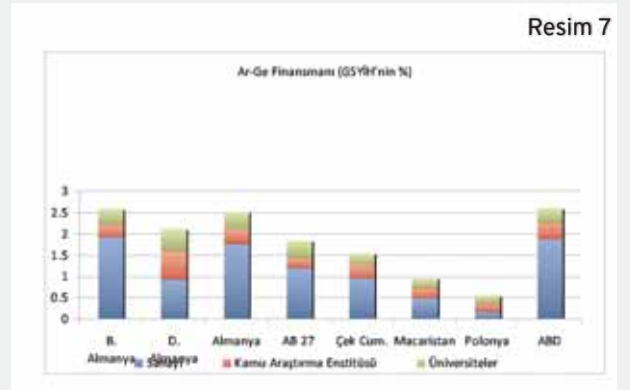
Aşağıda size farklı enstrümanların, tedbirlerin yıllar içerisinde nasıl geliştirildiğini göstermek istedim. Özellikle network yönetimi, inovasyon ve yetkinlik merkezleri kısmında daha fazla yoğunluk olduğunu görüyoruz. (Resim 4)



Yanda da Doğu Alman sanayisinin dönüşümünün sonucu yer alıyor. Öncelikle araştırma yoğun sanayinin yüzdesi gösteriliyor. Doğu Almanya, %6'nın altında, Batı Almanya %12 civarında, genel olarak Almanya'ya bakacak olursak, %10-12 civarında. Doğu Almanya'da kamu finansmanı isteği hâlâ daha fazla, %60'dan fazla olduğunu görüyorsunuz. Batı Almanya'daysa kamu finansmanı %30'u altında. (Resim 5, 6)



Sıradaki grafikte, Ar-Ge'ye ayrılan fonu GSYİH'nin yüzdesi olarak görüyoruz. Batı Almanya eğer bir ülke olsaydı, kendi başına AB'nin 27 üye ülkesini geçecekti, bunun yanı sıra Çek Cumhuriyeti, Macaristan ya da Polonya'dan çok daha yüksek bir Ar-Ge yüzdesine sahip. (Resim 7)



Doğu ve Batı'nın birleşiminden 20 yıl sonra, Doğu Almanya'da birçok yeni şirket açıldı. Bunun yanı sıra girişimcilerin oranı da arttı ki bu çok önemlidir. Ayrıca orta ölçekli işletmeler, sanayinin omurgası haline geldi. Aynı zamanda Doğu Almanya'daki verimlilik dört kat arttı ve kişi başına düşen gelir de ikiye katlandı. GSYİH, şu anda Batı Almanya seviyesinin %70 üstünde ve kârlılık açısından da Doğu Alman ekonomisi, şu anda Batı ile rekabette ön sırada yer alıyor. İmalat sanayinde geri dönüş 2007 yılında %5,1 iken Batı Almanya'da %3,7 olarak gerçekleşti. Çalışan başına kişisel

maliyete bakacak olursak, Batı ile karşılaştırıldığında %62,6'sını oluşturuyor ama işgücü verimliliği daha düşük (%24), bu nedenle, işgücü birim maliyeti, Batı Almanya işgücü birim maliyetinin %83,2'si. Yine de imalat sanayi şu anda Doğu Almanya'ya çok büyük bir katkıda bulunuyor ve Fransa, ABD gibi diğer sanayileşmiş ülkelerle karşılaştırıldığında çok yüksek.

İnovasyon sistemi, buradaki başarısızlıklardan sonra sanayi ile bir araya gelerek sanayi kaynaklarının yeniden toplanması vs gibi gelişmeler 20 yıldan uzun sürmüştür. Şu anda Almanya'da inovasyon, Ar-Ge faaliyetleri için yüksek teşvik uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Doğu Almanya'nın gelişimi, yabancı yatırımcıların yeni kuruluşlarının ille de inovasyon için etkili olması gerektiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra Doğu Almanya imalat sanayinde, küçük ve orta ölçekli yerel yatırımcılar da artık daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır. Bölgede eski lokasyon faktörleri artık çok fazla rol oynamamaktadır. İnsan sermayesinin kalitesi, belli bazı iş becerilerinin olması ve bilimsel kurumların bu bölgede faaliyet göstermesini sağlamıştır. Burada üç tane unsur önemlidir: inovasyon oyuncularını, belli teknolojilerde maliyeti düşük olması, inovasyon oyuncularını kümelerinin varlığı.

## Ege Cansen

Bu modern arayış konusu uzun zamandır benim de zihnimi meşgul eden önemli bir başlık. Son iki üç senedir gelişmişlik sırasını değiştiren ülke var mı? Her ülke gelişiyor, bir kısmı biraz ileri gidiyor, bir kısmı biraz geri kalıyor, sonra tekrar ilerliyor ama gerçekten lig atlamış bir ülke var mı? Yoksa bütün bu ülkeler 200-250 senedir aynı gelişmişlik sırasında gelişmeye devam mı ediyorlar? Bir zamanlar, 1917 Komünist İhtilali'nden sonra, Rusya müthiş bir kalkınma göstermişti ve o zaman böyle eğriler çizilmiş ve Amerika'yı yakalayacağı konuşulmuştu. Oysa bu tür devrimlerden sonra ülkelerde birtakım çalkantılar olur. Meşhur bir hikâyeye vardır, Kruşçev kadehini kaldırır ve Amerikan elçisine "Sizi yakalayacağız ve geçeceğiz" der. Tabii ne yakalar ne de geçer.

Ancak Kore bu açılarından enteresandır. Gerçekten lig değiştirmiştir. Biz Kore ile Türkiye'yi kıyaslarken, II. Dünya Savaşı'ndan çıkmış Kore ile Türkiye'yi kıyaslıyoruz. Eğer doğru hatırlıyorsam, Kore'nin ayrıca geçmişinde, 1911'den 1945'e kadar bir Japon idaresinde yaşamışlık var. Bu dönem zarfında herhalde Kore'de de bir kültür dalgalanması ve aynı zamanda bir teknoloji transferi de oluyor ama II. Dünya Savaşı'ndan sonra Kore'yi kötü vaziyette buluyoruz. O günden bugüne kadar Kore'de ilginç bir gelişme oluyor. Lig değiştirdi mi, değiştirmede mi, şimdi bunu dinleyeceğiz.

## Mahmut Kiper

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

Teknoloji Politikaları ve Yönetimi Uzmanı

Siz katılımcılara saygılarımı ve beni davet ettiği için İstanbul Sanayi Odası'na da teşekkürlerimi sunuyorum.

Sanayi devrimiyle endüstrileşmesini tamamlamış Almanya ve yenilerde oldukça büyük ataklar yapan ve çok dikkatle izlenen, gelecekte çok şey beklenen Çin ve aslında gelişmişlik olarak bunların arasında, politik olarak da bunların karması bir Kore görüyoruz. Almanya'nın ilk endüstrileşmesinde büyük firma odaklılığı görürüz. Krupp, Siemens gibi firmaları halen biliyoruz. Kore'de de büyük firma odaklı bir gelişme görülür. Kore'nin son derece liderlik odaklı bir disiplinle ve sonradan yetişen ülkelerin çok kısaltılmış öykülerini anlatan "Prohibition for Innovation" modeliyle karma bir model vardır.

Benim dışındaki katılımcılar yabancı ülkelerden geldikleri için, tartışmalar için yararlı olacağını düşünerek ve alıntı yaptığım görsellerdeki bazı orijinal alıntıları İngilizce yaptım. Kore'nin nüfusu yaklaşık 50 milyon, yüzölçümü 100 bin metrekare - bizim yaklaşık sekizde birimiz. Millî hasılası 1 trilyon civarında. Kişi başına millî geliri 20 bin dolar civarında. Endekslerine bakarsanız, fena değil; en kötü endeksi basın özgürlüğü endeksi. Tahmin edilebildiği gibi daha çok lider odaklı ve otoriter demokrasilerde böyle şeyler görülebiliyor. En fazla ihracatı daha çok enformasyon, iletişim, display (görüntüleme) dediğimiz teknolojilerde, yarı iletkenlerde, makine ve ekipmanlarında yapıyor. (Resim 1)

**Resim 1**

**Kore Gerçekleri ve Rakamları-2009**

National Facts		Major and government institutions		World of sport	
Type of government	Republic	Human Development Index (rank)	126 / 182	Base of Jeong Ju Stadium (rank)	119 / 123
Capital	Seoul	Economic Freedom Index (rank)	31 / 179	Competition performance index (rank)	29 / 180
Surface area (thousand sq km)	99	Waste freedom index (rank)	100 / 178	Sex index (income distribution)	31.6
Population (million)	49.2	Population below \$1 per day (2004)	n/a.		
Main language(s)	Korean				
Main religion(s)	Christian (36.2%) Buddhist (33.2%) None (29.2%)				
Head of State (president)	Lee Myung-Bak	Head of Government (prime minister)	Chung Un-ghwan		
Members of UN	Yes (1948)	Members of OECD	Yes (1996)		
<b>Economic data</b>		<b>World Development Indicators, 2008</b>		<b>World Development Indicators, 2008</b>	
Normal GDP	821	1.43	Information & communication	10	
Normal GDP per head	1659	1.99	Manufacturing	16	
Export value of goods and services	421	2.17	Chemicals	9	
and import (as % of GDP, 2008)	257	1.33	Machinery & equipment	9	
<b>Regional breakdown</b>	<b>% of GDP</b>	<b>% of GDP</b>	<b>Non-communicable diseases, 2008</b>	<b>%</b>	
Real GDP growth	9.3	4.2	Cardiovascular	17	
Agriculture (% of GDP)	3	3	Machinery & equipment	16	
Industry (% of GDP)	36	37	Manufactures	16	
Services (% of GDP)	59	58	Diabetes	9	
<b>Structure of living</b>	<b>2008</b>	<b>% of GDP</b>	<b>Structure of the economy, 2008</b>	<b>% of GDP</b>	
Normal GDP per head	1659	1.99	Export value of GSB (% of GDP)	32	
Normal GDP per head at 1990	1659	1.99	Export value of GSB (% of GDP)	46	
Real GDP per head	1843	2.31	Import (% of GDP)	11.1	

Source: CIA World Factbook, UN, Heritage Foundation, Transparency International, Reuters World News, World Bank.

Tarihçesinde, Sayın Başkan'ın da dediği gibi, 1910-1945 arası bir Japon işgali var. Daha sonra 1987'ye kadar askeri ve sivil yönetimler arasında gidip geliyor. Çok paradoksal bir şekilde, gelişme eğrisinin yükselmesi 1960'larda General Park döneminde başlıyor. Bu, 1979'lara kadar devam ediyor.

Bunlar, aynı zamanda planlı dönemler. Mevcut durumda 1987'den biri Batı türü bir demokrasi ve güçlü bir başkanlık var. Sistemi ifade etmek gerekirse, biraz önce söylediğim gibi, Batı'ya liberal demokrasi dersiniz buraya biraz daha otoriter demokrasi demek bence çok yanlış olmaz.

Cari işlemler dengesi olarak genellikle iyi durumda, sadece kriz döneminde ufak bir açık vermiş ama 2010 beklentileri oldukça iyi. Kur politikası, pek çok Asya ülkesinin aksine free float denilen bir şekilde ama yine kriz dönemlerinde özellikle Amerika ile bu konuda sürtüşmeler var - 1997 krizi. Kore'de ortalama maaş, yaklaşık 2.200 dolar. 1.000 Won, 1 dolara denk geliyor. Oldukça iyi bir tasarruf oranı var, %30'larda. Ancak burada da yaşlanma baş gösterdiği için ufak birkaç puan düşme bekleniyor ama bizim tasarruf yüzdemiz %12 civarında.

Kore'nin gelişiminde Türkiye'nin oldukça etkisi var. Ben bunu Koreli uzmanlardan da dinledim ve verilerini aldığım başka bir hocanın da bu konuda bir çalışması var. 1930'lardaki bilim ve sanayi planı, bizim 1960-1970'lerde geliştirdiğimiz planlardan o kadar etkileniyor ki, Kore, bizim 1970'lerdeki petrokimya tesislerimiz için hazırlanan planları hem sayı hem de kapasite olarak aynen alıyor. Biz o planlardaki bir tesisi hayata geçirebilirken, Kore bunların hepsini hayata geçiriyor ve daha sonra da kapasite artırımlarına giriyor.

Bundan sonra sunacağım tüm görselleri, 2008 ve 2009'un ilk çeyreğinde Kore Kalkınma Ajansı ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) ile ortaklaşa yaptığımız bir çalışmadan aldım. Bu çalışmada Koreli uzmanlar, benim de içinde yer aldığım TTGV'den uzmanlar yer aldı ve her ülkenin uzmanları belirli konu başlıklarında kendi ülkelerini inceledi. Bu başlıklardan biri de ulusal inovasyon sistemiydi. Daha sonra bu çalışma bir kitapçık halinde Kore'de İngilizce yayınlandı, biz de TTGV olarak Türkçe yayınladık. İlgi duyanlar, dışarıda bulunan TTGV standından talep edebilirler. Şimdi kullanacağım görsellerin bir kısmında, dün gelen çok yeni bir sunuştan yararlandım.

Türkiye-Kore kıyaslaması yaparsak ve Amerika'yı da sabit rakam olarak 1 kabul edersek, 1950'lerde biz Kore'nin hemen hemen 2 misli bir milli gelire sahibiz. 1980'lere doğru bir çakışma var. Amerika ile kıyasladığımız zaman, biz son 5-6 yılda pek bir ilerleme kaydedememişken Kore Amerika'nın %60'larına gelmiş ve yaklaşık bizim 3 mislimiz bir atak sergilemiş. Toplam nüfus içinde çalışan nüfusa bakıldığında, biz 1960'larda Amerika'dan bile iyi durumdayız. Kore bizden oldukça aşağıda, neredeyse yarı yarıya bir fark var ama daha sonra bu makas onlar lehine açılmış. (Resim 2, 3)

## ABD'ye kıyasla Türkiye ve Kore'de kişi başına GSYİH, 1950-2007



Resim 2

## ABD'ye kıyasla Türkiye ve Kore'de istihdam oranı, 1960-2007



Resim 3

Ekonomik yapıya baktığımız zaman, Türkiye'nin yavaşça tarımdan hizmet sektörlerine doğru ilerlediğini görüyoruz. Kore'nin oldukça hızlı bir şekilde önce -olması gerektiği gibi ve tüm gelişmiş ülkelerde görüldüğü gibi- endüstriyel gelişmeyi tamamladıktan sonra hizmet sektörüne kaydığını görüyoruz. (Resim 4)

## Ekonomik yapı, Türkiye ve Kore (1962-2005)



Resim 4

İmalat sektörüne baktığımız zaman, biz düşük teknoloji imalat sanayinden orta teknolojiye yavaşça ilerlerken Kore'nin oldukça hızlı bir şekilde yüksek teknolojiye doğru bir yolculuğu olduğunu görüyoruz. Temel olarak baktığımız zaman, biraz önce de belirttiğim gibi 1960'larda başlayan hızlı bir gelişme yaşadıklarını ve bu dönemlerde beşer yıllık kalkınma planı anlayışı olduğunu görüyoruz.

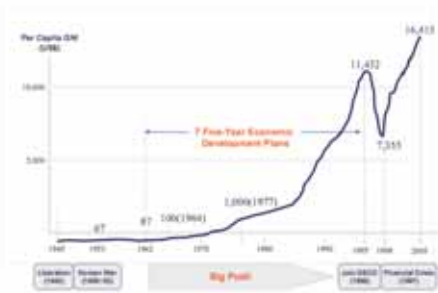
Daha sonra 1980'lerde ve 1990'larda çok büyük bir ivme var. 1990'ların sonunda, hepimizin hatırlayacağı Asya Pasifik krizinde oldukça sert bir düşüş sonrası bir toparlanma ve ardından daha da yukarı çıkıyorlar. (Resim 5, 6)

## İmalat sektörünün yapısı, Türkiye ve Kore (1965-1999)



Resim 5

## Kore ekonomisinin dönüşümü

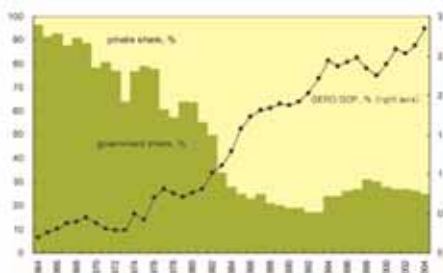


Resim 6

Bundan on yıl önce, Kore'nin politikalarında çok etkili olmuş, birkaç yıl önce vefat eden ve Kore'de hâlâ sayılan Profesör Lin Sukin, Türkiye'deki sunumunu şöyle bitirmişti: "Kore'nin gelişiminde Ar-Ge çok önemlidir. O kadar önemlidir ki Kore'ye kötü bir yönetim gelse ve Ar-Ge'yi yasaklasa, Ar-Ge yeraltına iner."

Bu grafik, 1960'lardan sonra Kore'nin GSMH içinde Ar-Ge payının yükselişini ama ondan daha önemlisi de özel sektör payını gösteriyor. Bugün özel sektörün payı 3, kamu sektörünün payı 1'dir. (Resim 7)

## Kore'de Ar-Ge yatırımı eğilimi



Resim 7

Bu Ar-Ge sistemine baktığımız zaman, belirttiğim gibi özel sektör-kamu oranı 3'e 1, Ar-Ge'nin GSMH'ye oranı 3,47. Yanılmıyorsam biraz Japonya geçiyor, biraz Kore geçiyor ama bu oran, İsrail'den sonraki ikinci en büyük oran. 33,7 milyar ayırmış ama bu yükseldi. Toplam araştırmacı sayısı da 221.000, sanıyorum 250.000'e yaklaşmıştır. Bizde en son rakamlara göre Ar-Ge çalışanı sayısı 70.000, bir önceki yıl 50.000 civarındaydı, belki de 55.000 kabul etmek gerekir. İşin ilginç tarafı bu toplam araştırmacıların yaklaşık %20'si ilk beş büyük şirkette, %35'i ilk 20 şirkette yer alıyor. Gene ilk beş büyük şirket toplam Ar-Ge harcamalarının üçte birini yapıyorlar. (Resim 8)

## Ar-Ge sisteminin gelişimi

### Some Indicators

	1970	1980	1990	2007
GERD (US\$, BL)	0.03	0.4	4.6	33.7
Gov't : Private (%)	71 : 29	64 : 36	19 : 81	26 : 74
R&D/GDP (%)	0.38	0.77	1.87	3.47
Researchers	5,628	18,434	70,503	221,928

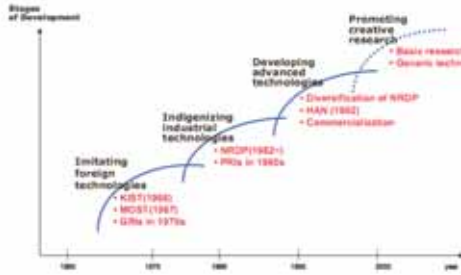
Resim 8

Bunlar toplam Ar-Ge sistemindeki atlamaları gösteriyor. Başta da belirttiğim gibi, kopyacılıktan yenilikçiliğe doğru bir yolculuk gerçekleştiriyorlar. Kuantum sıçraması diyebileceğimiz önemli sıçramalar var. Literatüre baktığımız zaman, aslında oldukça içselleştirilmiş, yani o kopyalamanın içselleştirildiğini, daha sonra asimile edildiğini, daha sonra ileri teknolojiye geçildiğini görüyoruz. Birazdan değineceğim ama Kore'nin temel araştırmalarda en önemli eksikliklerinden biri, üniversite-sanayi işbirliğinin -insan kaynağı yetiştirmek gibi dolaylı etkisi var tabii ama- yenilikçilikte, yaratıcılıkta doğrudan ekonomik katkıda, diğer pek çok ülkede olduğu gibi pek katkısı olmadığını görüyoruz.

Kore, özellikle 1960'larda başlayan ivmeyi, 1980-2000 arası büyük şirket odaklı endüstrileşmesini tamamlamış bir yapıda götürürken, 2000'lerden sonra, özellikle 1997-1998 krizinden sonra eksikliklerini görüp yeni bir faz deneyimliyor. (Resim 9)

Ben bu yeni faz ve gelişmeyle ilgili bazı gözlemlerimi aktaracağım. Bu ilginç, aslında Kore'nin gelişiminde büyük şirketlerin çok etkisi var ama o şirketlerin gelişiminde de hükümetlerin o şirketler üzerindeki disiplininin çok etkisi var. Başkan, bir bilim teknoloji dokümanını çok iyi incelemiş ve kapaktaki notta "Şu projede LG, Samsung ve Hyundai de

## Ar-Ge sistemindeki sıçramalar



Resim 9

yer alacak," diyor. Tabii almaması mümkün değil. Şirketler üzerinde bu şekilde bir disiplini var, tabii bunun karşılığında da olağanüstü destekleri ve uluslararası piyasalarda şirketlerin önünü açmak için çabaları var. Kore, marka imajını da düzeltti; özellikle görüntüleme teknolojilerinde şu anda LG ve Samsung'un başarısını izliyoruz. Hyundai'nin de otomobilde bir süre sonra imajını düzelttiğini düşünüyoruz. Kıyaslamalı olarak bakıldığında, Kore, Japonya ve ABD'nin ilk büyük şirketlerinin Ar-Ge'ye ne kadar büyük kaynak ayırdıklarını görüyoruz. (Resim 10)

## ABD, Japonya ve Kore'deki ilk 20 şirket (işletmelerin milyon ABD doları olarak Ar-Ge Harcamaları, Ar-Ge'nin satışlar içindeki yüzdesi)

Sıra	Şirket	ABD		Japonya		Kore	
		Ar-Ge Harcama	Ar-Ge/Satış	Ar-Ge Harcama	Ar-Ge/Satış	Ar-Ge Harcama	Ar-Ge/Satış
1	IBM	2,100	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
2	HP	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
3	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
4	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
5	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
6	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
7	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
8	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
9	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
10	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
11	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
12	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
13	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
14	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
15	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
16	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
17	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
18	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
19	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0
20	IBM	1,800	1.8	1,000	2.1	1,000	2.0

Resim 10

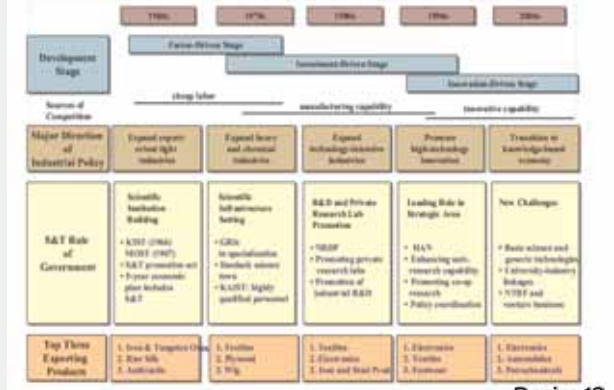
Çok yeni bir çalışma da sıradaki resimde yer alıyor. Burada yenilikçi firmalar sıralamasında 7. sırada LG Electronics yer alıyor. Bir önceki seneye göre 27.likten 7.liğe geldiğini görüyoruz. Birkaç sıra altında Samsung ve Hyundai yer alıyor, yani ilk 25 şirket arasına 3 tane şirket sokmuşlar. Sonraki grafik ise, çok özetle, Kore'nin gelişme fazlarını anlatıyor. Ucuz işçilikten sonra üretim yeteneği kazandıklarını görüyoruz. Burada çok önemli yatırımlar yapıyor ve ardından 2000'lerden sonra inovasyon odaklı bir faz deneyimiyor. (Resim 11, 12)

Özetlemek gerekirse, bu yeni faza ağırlık vermek istiyorum. Kore'nin gelişme stratejisinde, dışa açık ve diğer pek çok ülkede, daha doğrusu Asya Pasifik ülkelerinde görüldüğü gibi ihracat odaklı bir gelişme stratejisi var.

## Bloomberg Businessweek-En Yenilikçi Şirketler 2010

2010 Sırası	2009 Sırası	Şirket	Ülke	Ülke	Yeni Ürünler	Yeni Ürünler
1	1	Apple	U.S.	U.S.	iPhone	10
2	2	Microsoft	U.S.	U.S.	Windows 7	10
3	4	Google	U.S.	U.S.	Android	10
4	3	IBM	U.S.	U.S.	IBM Business Partner	10
5	5	Toyota Motor	Japan	Japan	Toyota Mirai	10
6	11	Amazon.com	U.S.	U.S.	Kindle Fire	10
7	27	LG Electronics	South Korea	South Korea	LG Optimus	10
8	10	STI	China	China	STI	10
9	17	General Electric	U.S.	U.S.	General Electric	10
10	14	Boji	Japan	Japan	Boji	10
11	16	Samsung Electronics	South Korea	South Korea	Samsung	10
12	22	Intel	U.S.	U.S.	Intel	10
13	21	Facebook	U.S.	U.S.	Facebook	10
14	6	Research In Motion	Canada	Canada	Research In Motion	10
15	18	Volkswagen	Germany	Germany	Volkswagen	10
16	7	Microsoft	U.S.	U.S.	Microsoft	10
17	15	Yale University	U.S.	U.S.	Yale University	10
18	23	Netflix	U.S.	U.S.	Netflix	10
19	24	Google	U.S.	U.S.	Google	10
20	8	Microsoft	U.S.	U.S.	Microsoft	10
21	19	Hyundai Motor	South Korea	South Korea	Hyundai Motor	10
22	13	Hyundai Motor	South Korea	South Korea	Hyundai Motor	10
23	9	Hyundai Motor	South Korea	South Korea	Hyundai Motor	10
24	24	Virgin Group	Britain	Britain	Virgin Group	10
25	12	Microsoft	U.S.	U.S.	Microsoft	10

Resim 11



Resim 12

Hükümetlerin, özellikle büyük firmaların oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve bunların küresel pazarlarda önemli roller almasında çok etkileri var. Bilim teknoloji, endüstrileşmede çok önemli rol oynuyor. Hükümetin rollerine baktığımız zaman, burada bir politik liderlik olduğunu görüyoruz. Şirketlerle işbirliği deniyor ama şirketlerin üzerinde çok büyük etkileri ve disiplini var. Stratejik planlar, gelişmelerinde çok etkili. Catching up stratejileri var; biraz sonra o catching up stratejisinin dünya lideri olmaya doğru nasıl evrildiğini anlatmaya çalışacağım. Kopyalamadan inovasyona geçişin temeli yakalama stratejileri, çünkü fazları iyi sindirmek gerekiyor. Bu şekilde bir büyümeyle, yani büyük firma odaklı ve hükümet desteğiyle çok riskli Ar-Ge projeleri alabilmiş durumdadır. Anlatmaya çok vaktim yok ama Hyundai ilk otomobilini 1967'de çıkarıyor ve o aradaki gelişme öyküsü gerçekten inanılmaz; kamu ve o şirketin nasıl birlikte çalıştığına ve belirli politikaları Kore'nin nasıl iyi kullandığına örnek.

Ling Sucin'den aktarmak istiyorum. Kore kendini bir ceviz kıracağına içindeki cevize benzetiyor. Ceviz kıracağına bir kolu Çin, öbür kolu Japonya; bu nedenle bir kriz yönetimi uyguladıklarından bahsedirdi, hâlâ geçerli mi bilmiyorum. Ama bu politikaları çok iyi kullanıyorlar: 1980'lerde otomobilde oldukça gelişmiş olan Japonya da destek vermiyor - Amerika bu fırsatı kullanmak istediği için Amerika

ila bu pazarlığı yapıyorlar ve otomotiv sanayinde Amerika'nın çok büyük etkisi oluyor.

Zayıf yönlerine bakarsak, yeni fazın biçimlenmesinde bu zayıflıkların çok etkili olduğunu görüyoruz. Kore kendini küçük görüyor, küçük bir ülke olduğunu düşünüyor ama esas problem, aslında tüm ülkelerin ajandasında olan bu yeni stratejilerin, temel araştırma odaklı olduğunu ve kendilerinin uygulamalı, pazara yakın araştırmalarla hızla pazara çıkarılmasındaki avantajlarının sürdürülebilir olmadığını düşünüyor. Buna da bağlı olarak büyük firmalar/küçük firmalar oranının küçük firmalar aleyhine bir dezavantaj olduğunu ve birçok ülkede olduğu gibi bölgesel sorunlar yaşadığını düşünüyor.

Çok özetlemek gerekirse, endüstrileşmesini sağladığı birinci fazda Ar-Ge yoğun, büyük firmalar odaklı ve odaklanmış alanlar görüyoruz. Bu yeni deneyimlemeye çalıştığı, aslında kendilerine göre bir arpa boyu yol aldıkları ikinci fazda, demin bahsettiğim alanlarda yine güçlü kalıp ama üniversite-sanayi işbirliğini çok geliştirip, yüksek teknolojili KOBİ sayısını çok artırmaya çalışıyor.

Bu, Kore'nin yeni vizyonu -yeni aldığım bir doküman. Dünya refahına katkı yapacak ilk hareketi yapacak bir küresel yenilikçi olmak istiyor. Burada iki şeye dikkatinizi çekmek istiyorum. Birincisi paradigma değişikliğinden bahsediyor. İkincisi de çok kritik: From a follower of standards to a creator of standards [Standartların takipçisinden standartların yaratıcısına]. (Resim 13)



Resim 13

Biliyorsunuz, standartların gizli gücü vardır. Standartlarla teknolojiler arasında çok yakın bağlar vardır, bunları harmonize standartlar haline getirebilen ülkeler, hem kendilerini korurlar, hem dünyada çok önemli pazarlar elde ederler. Birçok ülke için bu gizli bir ajandayken, Kore bunu çok açık olarak söylemiş.

Bir alt detay gibi görünse de çok önemli bir unsur olduğu için sizinle paylaşmak istedim. Krizde Ar-Ge bütçesindeki yüzdeler azalmış ama toplam bütçe oldukça artmıştır. (Resim 14)



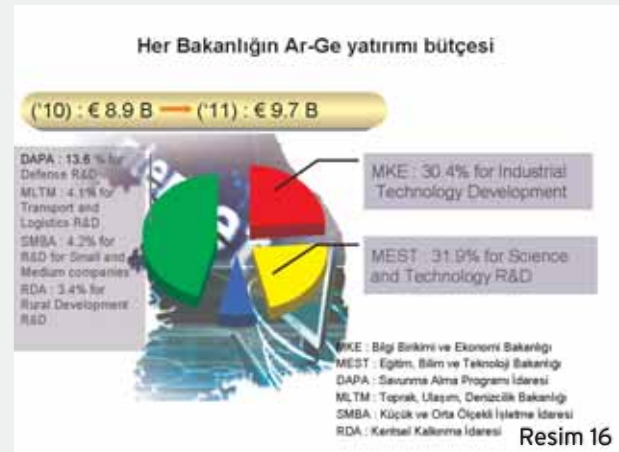
Resim 14

Burada, 2000'lerden sonra küçük firmalara dikkatinizi çekmek istiyorum. Büyük firmalarda toplam Ar-Ge harcamaları 2 misli artmış ama KOBİ'lerdeki artış 3-4 misli. Bu, uygulanan politikaların sonucudur. (Resim 15)



Resim 15

Aşağıdaki grafik de temel araştırmalar ve uygulamalı araştırmalarla ilgili. (Resim 16)



Resim 16

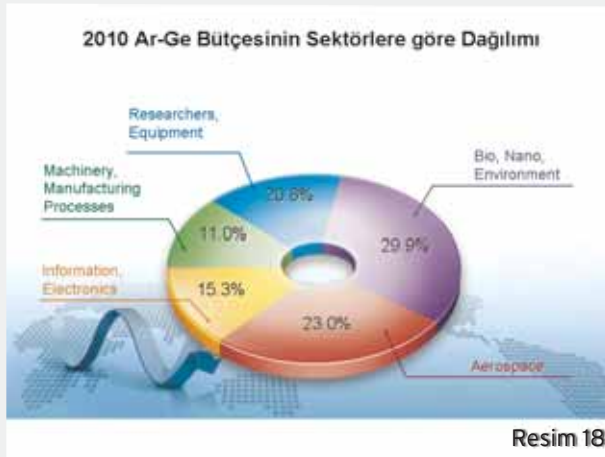
Dikkat ederseniz, Bilgi ve Ekonomi Bakanlığı, daha çok endüstriyel tarafta ve uygulamalı araştırmalarda duruyor, Eğitim Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, temel araştırmalarda ve üniversite tarafında duruyor. Artık bu temel araştırmalar tarafının bütçesi, uygulamalı araştırmalardan fazla.

Burada dikkatinizi çekmek istediğim bir husus da kuruluşlarını giderek konsolide etmesi ve şemsiye kuruluşlarla senkronizasyon ve koordinasyonu iyileştirme yönünde çok ciddi çabaları var. Bu iki Bakanlığın temel görevlerinden biraz önce bahsetmiştim. (Resim 17)



Resim 17

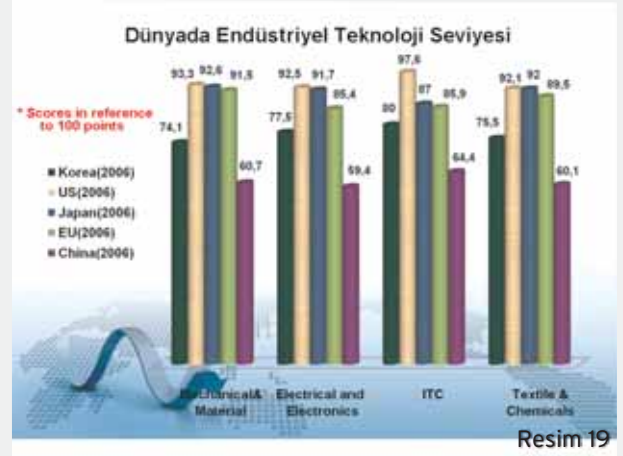
Sonraki grafikte de, sektörler göre Ar-Ge bütçesinin dağılımlarını görüyoruz. Biyo-nano çevre birinci sırada, enformasyon ve elektronik 3. sırada, uzay ve havacılık 2. sırada yer alıyor. (Resim 18)



Resim 18

Sıradaki grafikte ise dört ülkenin kıyaslamasını görüyoruz. Üzerinde çok durmayacağım. Burada, bir ülkenin bilim teknoloji politikası var. (Resim 19)

577 girişimini herkes biliyor. 1999'dan sonra ben pek takip etmedim, belki değişmiştir. Toplam Ar-Ge harcamalarını 2012'de %5'e çıkararak, 7 odak alanı ve dünyadaki 7 bilim



Resim 19

teknoloji gücünden biri olması düşünülüyor. Ar-Ge'nin verimliliğini artırmak için; Ulusal Bilim ve Teknoloji Komitesi, kurumsal entegrasyon ve düzenlemelerde entegrasyon önem taşıyor. Bir ülkenin sistemlerinde bağımsız ölçme, değerlendirme sisteminin varlığı çok önemli ve ITEP böyle bir kuruluş. Sonra, birazdan değineceğim, 4-5 kuruluş bir araya gelmiş, yeni bir kuruluş oluşturmuş. Kurumsal entegrasyona ve düzenlemelerde entegrasyona çok önem veriyor. Sonucunu çok kritik bir konu. Belki sorularda açma şansımız olur ama mesela üniversite-sanayi işbirliğinde, teknoloji transferi için, teknoparklar vs. için her bir kanunla teker teker düzenleme yapamazsınız. O gider döner sermaye ile çatışır, o gider başka bir şeyle çatışır. Onun için olabildiğince yaratıcılıkları da destekleyecek, önünü açacak şemsiye kanunlar çok kritiktir, Kore bunu doğru yapan ülkelerden biri bana kalırsa.

Yedi temel teknoloji alanı şunlardır:

- Temel teknolojiler (Kaynak yaratıcılar)
  - Otomobil, gemi inşa, yarı iletken
- Yeni gelişen teknolojiler (Yeşil, okyanus)
  - IT temelli teknolojiler, ilaç ve sağlık teknolojileri
- Bilgi tabanlı hizmet teknolojileri
  - İçerik, lojistik, yayıncılık
- Kamu güdümlü teknolojiler (Büyük bilim)
  - İnşaat, taşıma, uzay, nükleer
- Ulusal teknolojiler (Risk teknolojileri)
  - Delî dana, kuş gribi, gıda güvenliği
- Küresel teknolojiler (Mega eğilimler)
  - İklim değişikliği, çevre, gıda
- Temel ve yakınsayan teknolojiler (Ulusal platform teknolojileri)
  - Biyochip, biyosensör, akıllı robot teknolojileri

Kaynak yaratan temel teknolojiler, Kore'nin çok güçlü olduğu alanlar. Gemi inşasında birinci, yarı iletkenlerde yine dünya



birincisi, otomotivde 4. ve 5. arasında değişiyor. Bunlardan kaynak yaratıyorlar. Kamu güdümlü teknolojiler yani büyük bilim alanında kamudan başka büyük yatırım yapmak kolay değil. Bunlar teknoloji değil alan. Pek çok sektör bu alanlardan yararlanabilir, pek çok teknolojiler ortaya çıkabilir ya da geliştirilebilir, bu alanlardan binlerce ve onbinlerce de ürün çıkarılabilir. (Resim 20)



Resim 20

Bu alanları doğru kurgulayabilmek için aşağıdaki yedi bilim ve teknoloji konusunda da oldukça önemli şeyler yapmayı planlıyorlar:

- Dünya kalitesinde insan kaynağı
  - Üniversitelerin kalitesinin artırılması
  - Talebe uygun insan kaynağı
- Temel araştırmanın desteklenmesi
  - Kamu araştırmalarında temel araştırma: %25 (2008) => %50 (2012)
- KOBİ'lerde inovasyonu desteklemek
  - KOSGEB desteklerini artırmak
  - Yeni teknoloji Start-up firma kurulmasını kolaylaştırmak
- Bilim ve Teknolojide küreselleşme
  - Deniz aşırı araştırma laboratuvarlarını artırma
  - Stratejik ortaklıkları artırma
- Bölgesel inovasyon kapasitesini artırma
  - Bölgesel inovasyon kümeleri oluşturma (Daedeok)
  - Çevre üniversitelerde araştırmacıları destekleme
- Bilim ve teknoloji altyapısının iyileştirilmesi
  - Ortak kullanım merkezlerinin yaygınlaştırılması
  - FMH'nin üretimi ve kullanımının sağlanması
- Bilim ve Teknoloji kültürünün yaygınlaştırılması
  - Kore Bilim ve Yaratıcılık Vakfı
  - Bilim müzeleri
  - Araştırma etiğinin genişletilmesi

Çok detayına girmeyeceğim ama 12 yıldır sürdürdüğü üniversite-sanayi işbirliği yeniden tasarımı kendilerine göre bir arpa boyu gittiler, doğru. Ancak çok önemli psikolojik ve fizyolojik sınırları aşmayı becerdiklerini gördük. Temel araştırmayı destekleyecekler, dikkat ederseniz kamu araştırmalarında temel araştırmanın payını %25'ten %50'ye çıkarıyorlar.

1980'lerde tüm dünya Japonya'nın Amerika'yı yakalayacağı ve geçeceğini düşünüyordu. Ama Japonlar -hatta bilim adamlarından birinin bir yazısını hatırlıyorum- dedi ki: "Biz önümüzdeki 50 yıl içerisinde Amerika'yı geçemeyiz. Nedeni, bizim uygulamalarımız kalite ve hızı geliştiren belirli sistemler ve pazara hızlı çıkmamızı sağlayan uygulamalı araştırmalar ama Amerika, temel araştırmaya çok büyük miktarlarda yatırım yapıyor. Esas yeniliklerin çıkış yeri, temel bilimlerdir ve bizim tahminlerimize göre Amerika bunu sürdürecektir, lider olacak ve önümüzdeki 50 yıl bizim Amerika'yı geçmemiz mümkün görünmüyor." 2030'da Çin geçer mi bilmiyorum ama geçerse de o tahminleri doğru çıkmış olacak. Bunlar, oldukça uzun vadeler alan, evrimsel süreçlerde konular ama Kore bunlarla uğraşmaya başladı, çünkü bilgi ekonomisi, bilgi toplumu denilen yapılarda ortaya çıkan birtakım araçlar var, biz bu araçların üzerine uğraşıyoruz. Örneğin, bölgesel inovasyon stratejileri, ulusal inovasyon sistemi, kümeler, uluslararasılaşma, üniversite-sanayi işbirliğinde üçlü sarmal gibi. Aslında bunlar disiplinler üstü sistemler ve bunların temelinde sistemin non-lineer'den lineer ya da evrimsel sisteme geçmiş olması var. Bunu Kore'nin çok doğru analiz ettiğini, yapılarını doğru kurguladığını, tasarladığını ve kurduğunu görüyoruz. Peki kritik bir büyüklük yaratabilmiş mi? Hayır, henüz yaratamamış. Onlar da bunun farkındalar ama ısrarla üzerine gidiyorlar.

Bizde, çoğu KOSGEB'in olmak üzere 50 kadar kuluçka merkezi var. Özel sektör yavaş yavaş kurmaya başladı ama Kore'de 300'den fazla var. Çok fazla sayıda küme var ve çok başarılı küme çalışmaları gördük. Esas vurgulamak istediğim isimleri değil ama hangi tarafları bir araya getirdiğine dikkatinizi çekmek istiyorum. Ulusal ölçme, yetki ve değerlendirme fonksiyonunu şu anda KIAT görüyor. KITECH'i, özellikle KOSGEB'in ilk kuruluşuna benzettim, onun için buraya taşıdım; KOBİ'lerin gelişiminde çok etkin bir kuruluş ve orada benim gözlemlediğim son derece yüksek motivasyon, başarıya olan inanç, disiplin, koordinasyon ve senkronizasyonda oldukça önemli mesafeler kaydediliyor ve Kore olabildiğince şemsiye yapılara doğru gidiyor. Bu yeni fazı da öyle tasarlamaya çalışıyor.





## Oturum 3

### Küresel Fırsatlar

- Doğru Ürün, Doğru Pazar
- Rekabet için Ölçek
- Finansman

#### Oturum Başkanı

##### Saffet Karpaz

P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölge Başkan Yardımcısı ve P&G Türkiye Genel Müdürü

#### Konuşmacılar

##### N. Doğan Kaşıkçı

T-Box Genel Müdürü

##### Mehmet N. Pekarun

Sabancı Holding A.Ş. Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grup Başkanı

##### Necati Yeniaras

Eximbank Genel Müdür V.



**Saffet Karpaz**

**Oturum Başkanı**

P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölge Başkan Yardımcısı ve P&G Türkiye Genel Müdürü

Darüşşafaka Lisesi'nden sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitiren Karpaz, İsviçre Lozan Üniversitesi'nde yüksek lisans derecesini almıştır. 1983'te Procter&Gamble (P&G) İsviçre'de Finansal Analist olarak iş hayatına atılmış, daha sonra P&G Finans Grup Müdürlüğü'ne terfi etmiştir. 1987'de P&G'nin Türkiye pazarına girmesi sırasında finansal analiz, üretim finansı ve kurumsal finans konularında Türkiye Grup Finans Müdürü olarak atanan Karpaz, 1990'da Direktör Yardımcısı, 1993'te Finans Direktörü olmuştur. İtalya, Mısır ve Arap Yarımadası'nda üst düzey yöneticilik yapmasının ardından, 1996'da Belçika'da Finans ve Muhasebe Bölge Direktörlüğü'ne, 1999'da Başkan Yardımcılığı'na atanmıştır. Karpaz, Ağustos 2004'den beri P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölge Başkan Yardımcılığı ve Türkiye Genel Müdürlüğü görevini sürdürmektedir.



**N. Doğan Kaşıkçı**

T-Box Genel Müdürü

1973 Edirne doğumlu olan Doğan Kaşıkçı, orta öğrenimini Robert Kolej'de tamamladıktan sonra Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nden Lisansı derecesini almıştır. İş hayatına 1996 yılında Baylan Bağımsız Denetim'de Junior Auditor olarak başlayan Kaşıkçı, daha sonra sırasıyla, 1997-1999 yılları arasında Hatemoğlu Tekstil'de Dış Ticaret Müdürü, 2000-2004 yılları arasında Gilette Turkey'de Zincir Mağazalar Müdürü, Temmuz 2004'den sonra Ticari Pazarlama Müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur. 2004 yılı sonunda Reckitt Benckiser Turkey'e transfer olan Kaşıkçı, Ulusal Zincir Mağazalar Müdürü ve Londra Merkezde Global Müşteriler Pazarlama Müdürü olarak atanmıştır. Kasım 2007 itibarıyla T-Box Genel Müdürlüğü görevine getirilen Doğan Kaşıkçı evli olup bir kızı vardır.

## Mehmet N. Pekarun

Sabancı Holding A.Ş. Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grup Başkanı



Mehmet Pekarun, Robert Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olup, Purdue Üniversitesi'nde Finans ve Strateji Uzmanlığı konusunda MBA yaptı. İş hayatına 1993 yılında Amerika'da General Electric firmasının Transportation Systems bölümünde başlayan Pekarun, 1996-1999 yılları arasında General Electric Healthcare-Avrupa'da, önce Türkiye ve Yunanistan'dan Sorumlu Finans Müdürü ve sonra da Doğu Avrupa'dan Sorumlu Finans Müdürü olarak görev yaptı. 1999-2000 yılları arasında GE Lighting-Avrupa'da Türkiye Genel Müdürü, 2000-2002 yılları arasında GE Healthcare-Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi'nde Avrupa İş Geliştirme Birimi Genel Müdürü ve son olarak 2002 yılından 2005 sonuna kadar GE Healthcare-Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi'nde Tıbbi Aksesuarlar Birimi Genel Müdürlüğü görevinde bulundu. 2006-2010 tarihleri arasında Kordsa Global CEO'luk görevinde bulunan Mehmet Pekarun, Eylül 2010'dan beri Sabancı Holding Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grup Başkanı görevini sürdürmektedir.

## Necati Yeniaras

Eximbank Genel Müdür V.



1962 yılında Kars'ta doğdu. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde lisans eğitimini tamamlayan Aras, İktisat Teorisi alanında yüksek lisans derecesini almıştır. 1997 yılında Kalkınma Bankası Sanayi Projeleri Yöneticiliği görevini yürütmüş, 1997-2010 yılları arasında Türk Eximbank Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenmiştir. Mart 2010 itibarıyla Türk Eximbank Genel Müdür Vekili olarak görevini yürütmektedir.

## Saffet Karpaz

P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölge Başkan Yardımcısı ve P&G Türkiye Genel Müdürü

Değerli konuklar, değerli meslektaşlarım, herhalde Procter and Gamble küresel bir şirket olduğu için -dünyada 200 ülkede mallarını satıyor, 80 ülkede büroları var- bu oturumu yönetmek bana düştü. Çok değerli konuklarımız var, ben genelde sözü onlara bırakacağım ancak bir çerçeve çizmek istiyorum. Sanayiciler ve Türkiye'de iş yapan şirketler burada olduğu için, bugün ne konuşabileceğimizi düşündük.

Çerçeveyi çizerken "Türk şirketi olarak, inovasyon konusunda başarılısınız ya da bulduğunuz bir konu (fikir ya da ürün) var. Bunu uluslararası pazarlara çıkartırken, bölgesel bir şirket ya da uluslararası bir şirket haline gelebilirken, nelere dikkat etmeniz gerekebilir, bu konuda bizim yaşadığımız örnekler nelerdir?" dedik.

Burada üç farklı bakış açısından konuya yaklaşmak istiyoruz. Doğan Bey, T-BOX olarak özellikle markalaşma ve farklılaşma konusunda konuşacak. Çok başarılı bir şirket olan T-BOX'ı marka yaparken acaba neler yaşanmış... Doğan Bey'den bize deneyimlerini anlatmasını bekliyoruz.

İkinci olarak da konuyu bir sanayici açısından değerlendireceğiz ve Mehmet Bey ölçekten ve iş yaparken uluslararası rekabetten bahsedecek.

Son olarak da Necati Bey ise bizlere finansman dünyasını anlatacak. Uluslararası bölgelere girerken finansman konusu çok önemli bir nokta. Türk sermayesinin çok kısıtlı olmasından ve Türk bankalarının uluslararası çerçevede çok gelişmiş olmamasından dolayı finansal kaynakları çok doğru bir şekilde kullanmanın, uluslararası bir şirketin gelişmesinde çok önemli bir faktör olduğundan bahsedecek. Necati Bey ayrıca Eximbank olarak bu şirketleri nasıl destekleyebileceklerine ilişkin örneklerle de yer verecek konuşmasında.

Ben 27 senedir P&G'de çalışıyorum ve uluslararası bir şirket olmanın önemini biraz gözünüzün önüne getirmek istiyorum. Şirketimizin şu anda 80 milyar dolar cirosu var, 80 ülkede operasyonunu başarılı bir şekilde yürütüyor. Ürettiği ürünleri de 200 ülkede satıyor.

P&G'de çalışmaya başladığımda şirketin %10'unun altı uluslararası pazardı. Bir Amerikan şirkettir P&G ve tabii Amerikan şirketlerinin uluslararası olmasında, yerli pazarın büyük olması çok büyük avantaj yaratır. Ama ben size bu olanağı göstermek istiyorum. Orada %10'uydu, şu anda bu oran %50'sinden fazla. O zaman cirosu 1,5 milyar dolardı, bugün uluslararası pazarların cirosu P&G'nin içinde 45 milyar

dolara yaklaşıyor. Bu tamamen son 25 sene içinde ve hemen hemen aynı ürünlerle oldu. Ürün portföyü de gelişti ama elinde olan ürünleri uluslararası pazarlara sattı.

Bugün ilerideki 20 yıla baktığımız zaman uluslararası şirketler için, hem P&G için hem de Coca Cola gibi şirketler için, en büyük fırsat uluslararası pazarlardır. Pazar büyümesi ve yeni ürün yaratma da önemli fakat uluslararası pazarlarda yer almak ya da bölgesel pazarlarda gelişme sağlamak çok önemlidir.

**Doğan Kaşıkçı**

T-Box Genel Müdürü

Herhalde panelistler arasındaki en genç üye benim. Marka olarak da T-BOX genç bir marka. Genç bir markanın genç bir yöneticisi olarak sizlere hitap ediyor olmak, sizlere birtakım şeyler anlatıyor olmak benim için çok büyük bir gurur kaynağı.

Çok genç bir markayız ama biliyorsunuz çok köklü bir sanayi kuruluşunun parçasıyız: Altıyıldız Mensucat ve Boyner Holding. Yapacağım sunumda çok kısaca T-BOX neden ortaya çıktı, bu sırada dünyamızda neler değişti de bunu yapmak zorunda kaldık, ne yaptık da T-BOX bu hale geldi konularını birtakım görsellerle sizlere anlatmaya çalışacağım.

Dünya çok değişti, hele hele son zamanlarda çok hızlı bir değişim içerisinde. Bununla beraber perakende sektörü de çok hızlı bir değişim gösterdi. Bu hızlı değişimin, bizim açımızdan, perakende sektöründe ve sektörde neyi değiştirdiğine çok kısa değinmek istiyorum. Eskiden yaz ve kış sezonları vardı, sonradan ilkbahar, yaz, sonbahar, kış sezonları ortaya çıktı. İki gün önce kendi sistem takvimimizin üstünden geçtik, bir yıl içerisinde 24 tane farklı sezon girişimiz var yani 24 kere ürün değişimi oluyor. Zara, H&M gibi bunun çok daha hızlısını yapan firmalar var, bu işi çok daha süratli hale getirdiler. Hatta bir tasarımcının ya da bir satın alma uzmanının H&M firmasında bir ürünü gördükten sonra, o ürünün bütün dünyada rafa çıkma süresi 21 gün, bu inanılmaz bir hız.

Eskiden bölgeler arasında ürün farklılığı, fiyat farklılığı olabilir. Eskiden çalıştığım şirketlerde bir ürünü İstanbul'da farklı, Adana'da farklı fiyata satabilirdik ama şu anda benim Adana mağazamda bir elemanın yanlış davranışı 30 saniye sonra, tweeter sayesinde, facebook sayesinde, binlerce insanla paylaşıyor hatta o bölgeyle sınırlı kalmayıp bütün dünyaya yayılabiliyor. Türkçe konuşan insanlar biliyor ki T-BOX'ın o mağazasında bir şey oldu. Beğeniyse beğeniyi, kötüyse kötüyü paylaşabiliyor. Bilgi inanılmaz akışkan hale geldi.

Bununla beraber Y nesli türedi. Geçen gün Google'ın pazarlama direktörü arkadaşım Mustafa İlçil ile beraberdim, şöyle bir bilgi verdi: Bir günde Google'a soru işaretiyle biten 3 milyar soru soruluyor. Google 2002 yılında kuruldu, 2002 yılından önce bu 3 milyar soruyu biz nereye soruyorduk? Biz sormuyorduk, bizim merakımız yoktu. Benim zamanımda, ki ben kendimi genç sayıyorum, sorulara cevap bulmak için ansiklopediler, kütüphaneler, büyükler vardı, onlar da o kadar kolay değildi ama şu anda gençler bilgiye anında

ulaşabiliyorlar ve bilgiye bu kadar çabuk ulaşmaları onlarda bambaşka bir algı seviyesi geliştirdi. Bizim de müşterimiz bu nesil olduğu için, bu da çok önem teşkil ediyor, perakende sektöründe değişiklik gerektiriyor.

Retailtainment yeni oluşan bir kavram, Türkçesini bulamadım. Alışverişin eğlence, eğlencenin alışveriş olması anlamına geliyor. İstanbul'da bir akvaryum kuracak olsanız nereye kurarsınız? İstanbul üç tarafı denizlerle çevrili iki yarım adadan oluşuyor, dolayısıyla deniz kenarına kurarsınız. Ama kalktılar Bayrampaşa'ya tonlarca su taşıdılar. Şimdi Torium'da kayak pisti açılıyor, kayak bilen insanlara binanın içerisinde kar yağdırmaya çalışıyorlar. Bunların hepsi insanları alışverişe teşvik etmek ve o eğlenceyi yaratmak için. Eskiden alışveriş sadece o ürünü alma zevkiyle şu anda evden çıkmak, o alışveriş merkezine ya da satış noktasına gitmek, o ürünlere bakmak, bakarken yemek yemek, başka şeyler görmek satılan ürünün bir parçası haline geldi. Perakende sektöründe bu yine çok önemli bir değişiklik.

İndirim döngüsü üzerinde çok konuşmayacağım. Biz kendi kendimizi bacağımızdan vurduk. Özellikle kriz dönemlerinde indirimle rekabet ettik, bu da tüketicimizde bir indirim beklentisi yarattı. Eskiden sadece "satamıyoruz, indirim yapalım" derken şimdi bütçemize koymaya başladık.

Son olarak da kopyacı modadan biraz bahsetmek istiyorum. Moda, ulaşılmaz, zor bir şeyken, tasarımcı önemli bir değerken, bilginin akışkan olması sebebiyle öyle bir hal aldı ki, Paris'te, New York'ta önemli bir defilede bir ürünü podyumda gördükten 15-20 gün sonra, o ürünün bir benzerini herhangi bir mağazada daha farklı bir fiyata çok rahatlıkla görebiliyorsunuz.

Bunlardan dolayı, benim parçası olduğum Boyner Holding, yeni farklı bir marka yaratma gereği duydu. Markanın altını özellikle çiziyorum, yeni bir ürün değil. Bu marka, 2003 yılında Mayıs ayında, 'biz nasıl kendi pazarımızı yaratırız' düşüncesiyle, Cem Boyner'in liderlik ettiği bir beyin fırtınası toplantısı sırasında, masanın üstüne konan küçük, sıkıştırılmış bir el havlusuyla başladı. O zamanlar sıkıştırma işi sadece promosyon el havlusu için düşünülüyordu. Biz bunun içine daha neler sıkıştırabiliriz dedik ve T-BOX doğdu.

Neleri farklı yaptığımızdan bahsedeceğim. Öncelikle farklıyız. Paketlerimizle farklıyız, tekstilde normal duruşun çok daha dışında 80 tonluk pres makinesinde ürünlerimizi sıkıştırıyoruz. Bununla beraber patenti bizde olan 50'ye yakın paketleme şeklimiz var: dondurma külahı, lolipop, geyik başı, çam ağacı, vs. Bunların hepsi tekstili tüketiciye farklı bir şekilde sunmak için bizim Ar-Ge ve yatırım yaptığımız, bizi farklılaştıran unsurlar.

Kopyalanmamak için paketlemenin yanına başka unsurlar ekledik. Bunlardan bir tanesi, paketin içerisine konan para üstü. Bütün dünyada ürünümüz, .99 para birimine satılıyor: .99 Lira, .99 Dinar, .99 Avro vs. Bizim ürünlerimiz içerisinde para üstü olarak Avro Sent veriliyor. Eskiden kuruştur ama bizim AB'ye geçiş sürecimizle beraber Avro Sente çevirdik. Bu gerçekten kopyalanması zor bir işti, çünkü biz bu Avro Senti, özel izinlerle Avrupa Merkez Bankası'ndan Almanya'dan getirtiriyoruz. Bunu getirtmek bize 2-3 sente mal oluyor ama bir başkasının bunu kopya edememesinin bize kattığı değer çok çok daha fazla.

Ürünümüzün içerisine, 'İlahi T-BOX' dediğimiz komik unsurlar ekledik, çünkü bizim hedef kitlemiz gençler. Örneğin tekstil ürünlerinin içerisine kullanım talimatnamesi koyduk. Standart "şöyle yıkamayınız, şöyle ütölemeyiniz, çamaşır makinesine koymayınız"ın dışında "bu ürünü söyleyken giyiniz, böyle mutlu olunuz, şunu yapınız" şeklinde değişik kullanım talimatnameleri koyduk. Bu yine bizim ürüne katmaya çalıştığımız katma değerlerden bir tanesi.

Ürünlere kişilik koymaya çalıştık. Normalde tekstil ürünleri ceket, kravaz ceket, üç düğmeli kravaz ceket veya kodlar - şu anda akıllı kodlara geldi - yapılıyor. Biz ürünü kodlu halinden çıkartıp ismi ve hikâyesi olan ürünler haline getirdik. "Dolai lama", "Shıpr Dhama", mesela terlik için "Şıpdediks" gibi isimler verdik. Bu da yine bizi farklılaştıran bir unsur ve maliyeti olmayan bir şey. Çok ufak bir farklılıkla bu ürüne bir değer katabiliyorsunuz.

Biz özellikle ürünlerimizde gençliği ve farklı bir duyguyu vurgulamaya çalışıyoruz. Örneğin, bu bir fan; yaz günlerinde, sıcakta yüzümüzü serinletmek için kullandığımız ufak bir pervane. (Resim 1).



Bu ürünün normalde fotoğraf çekiminde bir kadın kullanılabilirdi ama biz yine bir farklılık yaratıyoruz. Ajansa ya da fotoğrafçıya bunun brifini biz vermiyoruz, bu talep

onlardan bize geliyor. Öyle farklı bir duruş yarattık ki beraber çalıştığımız, bize hizmet sunan firmalar da biz böyle bir brif vermesek de onlardan bize bizim bu farklılığımızı destekleyen fikirler getiriyor.

Gelişmek çok önemli. Biz T-BOX'a ilk başladığımızda sınırlı sayıda ürünümüz ve sadece tekstil ürünlerimiz vardı. Bunu genele yaymak istediğimiz için tek renk ürün kullanıyorduk. Paketimizi değiştirdik, renkli ürünler haline getirdik. Burada üreticilerimizin bize çok büyük desteği oldu. Biraz önce bahsettiğim farklılaşma duygusunu üreticilerimize anlattık, onlar bizimle beraber bunu yaşamaya başladılar. Bursa'dan Yeşim Tekstil gibi birçok firma da ürünlerinde bizim için birçok farklılık yaptı. Bu bizim için çok önemliydi. Biz bir tek sıkıştırılmış t-shirt ile başladık, sonra çok farklı ve değişik ürünlere girdik. Hem üretim hem de ürün bulma anlamında Çin'i ve Uzakdoğu'yu çok etkin olarak kullanıyoruz. Orada ofislerimiz var, orada bizim için ürün geliştirmeye çalışan insanlar var.

T-BOX'ı T-BOX yapan önemli unsurlardan bir tanesi de iletişim. Bundan da biraz bahsetmek istiyorum, çünkü biz birtakım sorunlar yaşadık. Türkiye'deki iletişim dilimizle yurtdışında kullandığımız iletişim dili birbirinden farklı. Örneğin, bizim içine koyduğumuz bozuk para ilk önce para üstüydü, bunu her ülkeye anlatmakta bayağı zorlandık. Bazı ülkeler bunun güzel espri olduğunu düşündü ve aldı ama mesela Almanya veya Fransa'da, "Ben ödemeyi kredi kartıyla yaptım, bunu çıkartıp size geri vereyim," diyenler, o espriyi anlamayanlar oldu. İngiltere'de "Avro mu, ne Avrosu, biz Avroyu sevmiyoruz, kesinlikle Avro koymayın, koyarsanız Peni koyun, yoksa hiç koymayın," diyenler oldu. Dolayısıyla biz ülkeye göre söylemimizi değiştirmek zorunda kaldık. Avrupa'nın birçok ülkesinde bunu uğur parası diye koyuyoruz. "Bu ürün çok uğurlu, çok kısa zamanda büyüdük, çok iyi yerlere geleceğiz, çok hızlı büyüyoruz, bunun bir parçası da sizin olsun, alın size 1 Avro Sent veriyoruz, çünkü siz bizi büyüttünüz," diyoruz. Mesela Singapur'dan son gelen habere göre, bizim oradaki distribütörümüz bunu para biriktirme aracı olarak lanse etmiş. "Yılbaşında bu Avro Sentleri biriktirin, gelin on katını size geri verelim, indirim yapalım," şeklinde kullanmış.

Mesela bizim söylemlerimiz şu şekildeydi: "21 Aralık günü kutlu olsun" dedik, 21 Aralık en uzun gecenin olduğu gündür, biz de prezervatif satışımız için bunu kullandık. Buradaki espriyi yabancı bir kişiye anlatmak zor. Akdeniz ülkeleri insanları daha anlayışlılar, espriyi anlıyorlar ve kaldırıyorlar ama diğer ülkeler o kadar kolay kaldırmıyor, bu nedenle duruşumuzu değiştirmek zorunda kaldık.



“Popolara kaçmaya don” ifadesi komik olarak nitelendirilse bile yurtdışında kullanamadık. Bunun için prezervatiflere “Babanızı yeni kardeşlerle paylaşmak istemiyorsanız” dedik ve bunun İngilizcesi’ni yaptık.

Yapamadığımız kampanyalar da oldu tabii. Mesela “Yeni sezonda eski donunuzu getirin yeni T-BOX’ı götürün” kampanyası vardı ya da “Eski donunuz bahane yeni T-BOX’lar şahane” dedik. Bunu yapmamız çok zor oldu, bu nedenle yerel firmalarla çalışıp yerel şeyler yapmaya uğraştık. Mesela “For Sale” satılık kampanyası yurtdışı için tasarlanmış, yurtdışına özel yapımlı ve bizim “Satılık” diye değiştiren Türkiye’ye sonradan getirdiğimiz bir kampanya (Resim 2).



Resim 2

Bunu yaparken fırsatları da kaçırmamaya çalıştık. Mesela “I-HOPEDEDİK!” kampanyası Obama’nın Türkiye’ye geldiği gün yapıldı. Türk müşterilerine Obama’nın gelişinden yararlanıyoruz gibi görüntü yaratmak değil tamamen Obama’nın geçtiği otelden gittiği yere kadar giden yola bu ürünleri koyduk. Obama Türkiye’ye binlerce gazeteci ordusuyla beraber gelecek ve Hope’un ne anlama geldiğini biliyorlar ama “dedik”in ne demek olduğunu bilmediğinden yanındaki arkadaşına soracak, T-BOX’ın ne olduğuna bakacaktı. Amacımız bu etkiyi yaratmaktı. Bunun karşılığını da gördük, birçok yabancı basında Obama Türkiye’ye gittiğinde T-BOX şöyle şeyler yaptı diye yer aldı.

Farklılaşmayı sadece üründe ve reklamda yapmak yeterli değil. Tasarım zaten tekstilin bir parçası, yaratıcılık da reklamın bir parçası. Bunu çok yönlü yapmamız gerekiyordu. Değişik kampanyalar tasarladık. Yılbaşında Beyoğlu’nda camdan aşağı kırmızı donlar attık. Çok farklı bir internet sitemiz var, hem ticaret yapıyoruz hem de farklı bir duruş sergiliyoruz. Farklı satış kanalları kullandık; sadece mağazada satmadık ürünümüzü, insanların satın alabilecekleri yerleri kullandık. Bir dondurma arabasında bikini üstüne giyilen tunik sattık.

Bu sene Bodrum, Türkbükü, Gökova koylarında charter teknelerine ve özel yatlara T-BOX teknesi dolaştırdık. Bayağı da etkili oldu. Satışı çok sınırlı, maliyetini hiç kurtarmıyor, çünkü bu tekneler günde neredeyse 1 milyar lira civarında harcadı ancak inanılmaz dönüşler aldık. Birisi Cem Boyner’e “Cem, şimdi karşıdan senin T-BOX teknesi yanaşiyor, çok gurur duydum, yanımda yabancılar var, bak çekiyorum,” deyip filmini çekti ve bize gönderdi. Biz de onu kullandık. Bu tekne sayesinde Fransa’da bir müşteri bulduk. Fransız bir yatırımcı teknesiyle Türkiye’de dolaşırken bu ürünü görmüş, bizi aradı. Daha çalışma aşamasındayız ama bir yatırımcının ilgisini çekti. Özellikle Monaco, Saint Tropez’de bunları yapmak istiyorlar.

Üniversitelerde ve okullarda satış kanalları oluşturduk. Çok hızlı açılıp kapanabilen küçük mağazalar oluşturduk, biz buna Shop in a Box diyoruz. 10 dakika içerisinde bir transpaletle getirip anında mağazayı açıp satışa başlayabiliyoruz; 10 dakikada da kapatıp gidebiliyoruz. Yağmur yağdığında da kapanıyor ve suya mukavemetli bir sistem olduğu için hiçbir şey olmuyor ve biz satışımızı sürdürebiliyoruz. Sinemalarda satış yaptık.

Bu bir tek Türkiye için değildi, yurtdışında da aynı duruşu sergiledik. Yurtdışındaki distribütörlerimiz de, biz de aynı şeyi yaptık. Mesela sağıdaki dondurma arabası ve ortadaki kiosk İsrail’de (Resim 3).



Resim 3

Kiosk hemen iç içe geçip yarım saat, bir saat içinde ortadan kalkabiliyor. Bu da yurtdışında bir plaja kurulmuş bir T-BOX mağazası (Resim 4).



Resim 4

Değişim, devamlı inovatif olmak çok önemli. Çok genç bir ekibimiz var ama sadece içeriden bu desteği almak yetmiyor, dışarıdan da destek almak gerekiyor. Bizim intranette web tabanlı bir fikir avcılığı sitemiz var. T-BOX'a herhangi bir şekilde bulaşmış insanlar, yani distribütörlerimiz, distribütörlerimizde çalışan insanlar, üçüncü partilerde bizimle çalışanlar, bizde iki ay staj yapmış üniversite öğrencileri bu sisteme dahil oluyorlar ve sisteme fikir yükleyebiliyorlar. Aklına gelen fikri cep telefonuyla gönderebiliyor, bir peçeteye yazıyor onu gönderiyor. Bunlar sisteme yükleniyor, daha sonra biz bunları değerlendiriyoruz ve kullanıyoruz. En önemlisi, hiçbir fikri atmıyoruz, bir çöp kutumuz var ama hiçbir şey silinmiyor. Bir fikri beğenmesek de ileri kullanırız diye mutlaka saklıyoruz.

## Mehmet N. Pekarun

Sabancı Holding A.Ş. Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grup Başkanı

Sevgili misafirler, panelin bu kısmında küresel fırsatların peşinde giderken ölçek konusunun önemini anlatmaya çalışacağım. Bunu anlatırken de ağırlıklı olarak üretimde, satın almada, tedarik zincirinde, satışta, değer zincirinde yani şirketlerin iş modelinde, inovasyonda ve organizasyonları yapılandırırken ölçek avantajını nasıl kullanacağımızı dünyada lider olan KORDSAGLOBAL örneği üzerinden anlatmaya çalışacağım.

Kısaca KORDSAGLOBAL hakkında bilgi vermek istiyorum. Şirket 37 yıldır lastik üreticilerine hizmet veriyor. Dünyanın lider kord bezi üreticisi. Tekstil bazlı, naylon ve polyester, endüstriyel takviye malzemesinde lider. Burada ciro olarak baktığımızda, 1 milyar dolar ve üzeri hedefleniyor. 80'in üzerinde ülkeye satış yapılıyor. Global lastik firmalarına lokal hizmet veriliyor; beş kıtada, 9 ülkede, 11 işletmede üretim yapılıyor, 4500 çalışanla hizmet sağlanıyor. Yakın zamanda yapılan teknolojik Ar-Ge yatırımıyla da yenilikçi ürünler sağlamaya çalışıyoruz.

Çok kısa kord bezini anlayalım; nedir, nasıl üretilir, nerede kullanılır. Hammaddesi petrokimya bazlıdır: naylon ve polyester. KORDSA naylon ve polyester iplik üretir, bunu tekstil bazlı süreçlerden geçirip kord bezine çevirir, bu kord bezi de araçlarımızdaki lastiklerin içini kestiğinizde göreceğiniz iki tane ana takviye malzemesinden biridir. Lastik firmaları tarafından araç lastiklerinde uygulanır. KORDSA global bir firma, beş kıtada tesisleri var. (Resim 1)



1973 yılında kurulan KORDSA'nın özellikle 80'lerin başındaki cirosu günümüze kadar 20 kat civarında artmıştır.

KORDSA önce Türkiye'de bir kord bezi üreticisi olarak başlıyor. Yakın pazarlara üretim yapıyor. 80'li yılların ortasına gelindiğinde iplik üretimine giriyor ve bölgede de tesisler kurmaya başlıyor ve bölgede iplik ve bez üreticisi olarak

rekabet ediyor. 2000 yılına gelindiğinde öyle bir ölçeğe geliniyor ki büyük bir firma olan Dupont firmasıyla bir ortaklık yapılıyor ve uluslararası bir üretici haline geliyor. 2005 yılında da tamamen Türk sermayeli Sabancı firması, sektöründe global lider firma oluyor.

Bu evrim gerçekten çarpıcı bir evrim. Neredeyse 20 katına çıkan bir cirodan bahsediyoruz. Türkiye'de başlayan bir üretimin nerelere geldiğini görüyoruz. Bunu yaparken de tabii her zaman için müşterilere bakmak lazım. Lastik üreticileri de bu 30 yıllık zaman diliminde önce bölgesel üreticiler olarak çalışırken sektör 80'li yılları ortalarında başlayan konsolidasyonla 3 büyük üreticiye, daha sonra 5 büyük üreticiye dönüşüyor. 90'lı yılların ortalarında başlayan ciddi bir atılımla bu 5 büyük üreticiyi takip eden diğer 10 üretici de 10 büyük Asyalı firmalar dediğimiz şekilde sektörümüzde yapılıyor.

Ölçek konusunu teker teker işlemeye çalışacağım. Önce üretimle başlayalım. KORDSA'nın yaptığı işte iplik üretiliyor ve bu kord bezi haline getiriliyor. İplik standart ürün, dolayısıyla ölçek fırsatı mutlaka önce standardizasyonun yüksek olduğu üründe başlıyor. KORDSA'nın özellikle naylon iplikte sektörde en büyük kapasiteye sahip olduğunu söylemek lazım. Bu, hem yeni yatırımlarla, hem satın almalarla gerçekleşmiş bir avantaj. Naylonda en büyük tesislerimiz Türkiye'de, Kuzey Amerika'da, Asya'da ve Endonezya'dadır. Ölçek avantajını tabii üretim teknolojisiyle de sağlıyorsunuz; polimerizasyon denilen teknoloji daha çok ölçek avantajını destekliyor. Diğer taraftan da, hepimizin bildiği gibi üretimde esneklik de sağlamak lazım. KORDSA bunu batch teknoloji dediğimiz esnek teknoloji dengesiyle gerçekleştirdi.

Ölçek konuştuğumuzda her zaman girdileri konuşmamız lazım. Girdilerde sağlanan avantajlar maliyetleri nasıl azaltıyor? Az önce petrokimya hammaddeler var dedik, naylondaki hammaddeyi alım tarafına baktığınızda sektörde 5 tane firma var. Bu kadar az sayıda tedarikçinin olduğu bir pazarda, ölçek pazarlık için çok önemli oluyor. Ürün maliyetinin de %60'ını hammaddenin oluşturduğunu düşünürsek, KORDSA'nın pazarda naylon polimerde ikinci büyük alıcı olması, ölçek avantajı sağlıyor.

Satışta ölçek nasıl oluyor? Tesislerimizden bahsetmiştik. Bu sanayide önemli olan konu, kord bezi tesisinin mümkün olduğu kadar müşteriye yakın olması, çünkü kord bezi daha çok müşteriye özel bir ürün, dolayısıyla KORDSA da tüm coğrafyalarda kord bezi tesisi kurmuş bir firma.

Dünya lastik sektöründe beş tane büyük oyuncu olduğunu söyledim. Bunlar, toplam lastik satışının %60'ını

gerçekleştiriyorlar. KORDSA'nın cirosunun yarısı da bu büyük beşten kaynaklanıyor. Burada müşterilere odaklanmış olmak, organizasyonu müşterilere göre kurmak ve ona göre hizmet vermek de satış tarafında avantaj sağlıyor.

Tedarik zincirinde ölçeğe baktığımız zaman, KORDSA'nın üretim tesislerinde standart ürün iplik olduğu için, ipliğin tesisler arasında transferi, pazar şartları ve talep değiştiğinde bu esnekliği sağlamak açısından ürünün standart hale getirilmesi ve değiştirilebilir olması önemli bir avantaj sağlıyor. Bunu yaparken de tabii ki global üretim planlaması yapacak bir organizasyon yapısı oturtmanız gerekiyor ki bu kapasiteyi tek kapasite gibi yönetebilesiniz. Tabii bütün bu planlama faaliyetleri sayesinde de sevkiyat maliyetinde ölçek avantajları sağlanabiliyor.

Değer zincirine, yani şirketin iş modeline, müşteriye sunduğu hizmet ve ürünlere - daha çok yatay ve dikey entegrasyon konusu bu - bakarsak, şirketin müşterileri hem global hem yerel müşteriler. Önce kord bezi üreterek başladığını söyledik, fakat sonra üretimde maliyeti daha iyi kontrol edebilmek için naylonda ipliğe doğru geriye entegrasyon sağlıyor. Ürün gamını genişletiyor ve polyester kord bezi üretmeye başlıyor. Yine naylonda olduğu gibi zamanla polyester iplik üretmeye başlıyor. Ürün gamını yine geliştirmek için de hibrid bezler ve tek kordu ekleyerek değer zincirindeki ölçek avantajını sağlamaya yöneliyor.

İnovasyonda ölçek konusunu da biraz açıklamak istiyorum. Oturmuş bir sanayi şirketinden bahsediyoruz. Kord bezi bazı açılardan standart bir ürün gibi görülebilir, çok büyük bir değişim olmadığını düşünülebilir fakat burada da Ar-Ge çok önemli. KORDSA'nın 2007 yılında başlattığı Ar-Ge hamlesi ve kurduğu Ar-Ge merkezi dört teknoloji platformunda müşteri ihtiyaçlarına göre odaklanmış projelerle hizmet veriyor. Böyle bir sektörde bu tip yatırımı sağlayan en önemli faktörlere baktığımızda, öncelikle yaygın müşteri erişimi çok önemli. Müşteri bazı ne kadar genişse, proje yelpazesinde çeşitlilik ve odaklanma sağlanabiliyor. Ciro avantajı malum yani Ar-Ge finanse edebilmek için belli bir büyüklük ve kârlılık çok önemli oluyor. Yenilikçi firmalarla çalışabilmek de önemli çünkü müşteriniz ne kadar yenilikçiyseniz siz de o kadar yenilikçi olabiliyorsunuz. Burada büyük beş firmanın KORDSA'nın ana müşterisi olması çok büyük bir avantaj sağlıyor. Bunlar neticesinde de Ar-Ge portföyünde derinlik ve verimlilik sağlanıyor. Tabii ki devletimizin yakında zamanda bu konuda artan teşviklerinin de büyük katkısı var.

Organizasyon boyutu da çok önemli. KORDSA'nın önceki işletim modelinde dört bölge yani Avrupa-Ortadoğu,-Afrika,

Kuzey Amerika, Güney Amerika ve Asya'da yapılanmış bölgesel bir organizasyonu vardı. Bu coğrafyalarda hem global hem de bölgesel müşteriler var ama yapı olarak tesislerini ve satış faaliyetlerini daha çok bölge bazında yönetiyordu. Fakat hem müşterilerden gelen talep hem de ölçek avantajlarını iyi kullanma amaçlı yeni bir işletim modeline geçti. Bütün dünyada tek pazar, tek kapasite mantığıyla matris bir organizasyona geçildi; müşteri ekipleri kuruldu, global fonksiyonlar oluşturuldu ve bu yapının getirdiği sinerjiler üzerine gidildi. Örneğin, Brezilya'da Goodyear müşterisine satışlardan sorumlu bir arkadaş, Güney Amerika satış ekibinde çalışırken yeni kurulan Goodyear global müşteri ekibinde çalışmaya başladı, dolayısıyla hem global pazardaki faydaları ve sinerjileri maksimize etmek için çalıştı hem de Güney Amerika bölgesindeki ekibin parçası olarak da çalışmaya devam etti. KORDSA açısından sağlanan avantajlara bakacak olursak her şeyden önce insan kaynaklarımız olsun, kapasitemiz olsun daha verimli kullanılması sağlandı. Sabit maliyetlerde düşüş sağlandı ama daha da önemlisi müşteri organizasyonu sayesinde müşteri sadakatinde önemli adımlar atılmış oldu.

Böyle büyük bir organizasyonda yetkinliklerin yaygınlaştırılması, odaklanması çok önemli. Daha çok merkezin Türkiye'de olması ve burada oluşturulan ekiplerle de oldu ama global üretim ve teknolojide ve mühendislikte ekipler, network'ler oluşturularak buradaki yetkinliklere odaklanılıp şirketin en çok ihtiyacı olan yerlere de yönlendirilerek şirkete fayda sağlandı.

Şu ana kadar, bir şirketin Türkiye'de bir fabrikada başlayıp dünyanın dört bir yanında global sektör liderliğine gelme hikâyesini size anlatmaya çalıştım. Son kısımda da, özellikle önümüzdeki 10 yıla baktığımızda küresel rekabette nelerin önemli olduğuna değinmek istiyorum.

Hepimizin de bildiği gibi ilk olarak pazarların değişmesi geliyor. Özellikle çift kutuplu dünya pazarları, dünya düzeni dediğimiz sisteme uygun ölçek ve tedarik sistemi çok önemli olacak. İş modellerinin esnekliğinin yanında ölçek de önemli. Çift kutuplu dünya düzeninde, Batı'dan Doğu'ya kayan pazarlar, Doğu'da büyüyen pazarlardaki ölçeğe ulaşmak ama Batı'daki büyük pazarlardaki hizmeti ve kârlılığını da korumak çok önemli, dolayısıyla buna göre ölçek ve tedarik zinciri kurmak gerekiyor.

Az önce Doğan Bey anlattı; ölçek genelde standardizasyon anlamına geliyor ama farklılaştırma olmadan, küresel fırsatları takip etmek, yerel pazarlara adapte olmak mümkün değil. Ürün ve hizmette farklılaşma çok önemli. Ne pahasına olursa

olsun Ar-Ge diyorum. Küresel bazda oynayan, geniş pazarlarda çalışan firmaların Ar-Ge olmadan, bu anlamda çabalar olmadan büyümesi, farklılaşma sağlaması çok zor. Küresel bazda baktığımızda, büyüyen firmaların, bölgesel bazda büyümenin takibinde, hem orada pazarın büyümesi sebebiyle hem de global rakiplerin hepsinin dünyanın fabrikası haline gelen Çin'de üretim yapmasından dolayı Asya'da üretim şart. Bu sayede o rakiplere de yakın olup pazarı yakından takip etmek mümkün oluyor.

Sürdürülebilirlik konusu değişik platformlarda sürekli konuşuluyor. Müşterilerimiz ve pazarlar çevreci ürünler talep ediyor, sanayinin neresinde olursak olalım buna adapte olmamız gerekiyor. Sürdürülebilir ürün ve piyasalardaki hızlı değişkenliğe adapte olacak iş modelleri yaratmak da çok önemli.

Son olarak, ölçek konusu genelde standardizasyon anlamında geliyor. Global ölçek, dolayısıyla maliyet bakımından çok önemli ama büyüdüğünüz pazarlarda yerel adaptasyon yapmak için de müşteriye özel ürün sunabilmek önemli. Biliyorsunuz bunlar zıt ve birbiriyle çatışan güçler. Burada da pazar şartlarına göre bu zıt güçlerde denge sağlamak çok önem kazanıyor.

## Necati Yeniaras

Eximbank Genel Müdür V.

Sanayi Odamıza ve yetkililerine, Türk imalat sanayinin küresel rekabet yarışında başarılı olma yönündeki çabalarına sağladığı katkılardan dolayı teşekkür ederek konuşmama başlamak istiyorum.

Hepinizin yakından bildiği üzere, bu son küresel finansal kriz, özellikle dünya ticaret hacminde ciddi bir daralmaya neden olmuş, bu durum ihracatımızı doğrudan ve dolaylı olarak etkilemiştir. 2009 yılında ihracatımızda azalma meydana gelirken Türkiye'nin ihracat yapısında da birtakım değişimler gözlenmiştir. 2010 yılında, küresel anlamda ve ülkemizde büyümenin başlaması üzerine, ihracattaki bu düşüş durmuş ve tekrar artış başlamıştır. 2010 yılında ihracatın yıllık bazda yaklaşık 112 milyar dolar olarak gerçekleşmesi beklenmektedir.

Türkiye, 2001 yılında dünyadaki küresel gelişmeden bağımsız olarak bir kriz yaşamıştı, bu finansal bir krizdi. Bu krizden çıkışta, Türkiye'nin büyümesi açısından ihracat çok önemli bir rol oynamıştı fakat bu son kriz, dünya ticaret hacminde ciddi bir daralmaya yol açtığı için ihracat hacminde çok ciddi ve olumsuz bir etkisi oldu. Dolayısıyla bu anlamda son dönemde, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırmalar Vakfı'nın dış ticaretin finansmanı konusunda yayınladığı son bir rapor var. Bu raporu incelediğiniz zaman Türkiye'deki ihracattak düşüşün, ihracatın finansmanından çok yurtdışı talepteki daralmadan kaynaklandığı ileri sürülmüştür. TEPAV'ın bu anketine katılan yöneticilerin %60'ı ihracattaki düşüşün yeni mal siparişlerinin alınmamasından kaynaklandığını, %40'a yakını da yurtiçi finansmandan ziyade Türkiye'nin mal ve hizmetine potansiyel yurtdışı alıcıların kendi ülkelerinde finansman sağlama konusunda yaşadıkları sıkıntılardan kaynaklandığını söylemişlerdir. İhracatçıların kendi finansman problemlerinden kaynaklanan sıkıntılırsa %10 olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla bu TEPAV araştırması, ihracattaki düşüşün veya ihracat artışının daha çok dış talepten kaynaklandığını göstermektedir.

Bununla birlikte dış ticaretteki değişimlere karşı, ihracatımızın tepkisinin oldukça hassas olduğu bir dönemdeyiz. Dolayısıyla 2011 yılında ekonominin tekrar büyümesiyle birlikte 2011 ve daha sonraki yıllarda ihracatımızın yeniden artış trendine girebileceğini söyleyebiliriz. Bu çerçevede, krizden çıkışla birlikte Eximbank'ın da üyesi olduğu dünyadaki Eximbank'lar özellikle bu kriz döneminde yeni programlar ortaya koydular, yeni çözümler ürettiler. Tabii bunlar daha çok piyasa kaynaklı yani piyasayla uyumlu çözümler oldu ve dolayısıyla Eximbank olarak biz de 2010 yılının ortalarından itibaren bankanın

orta ve uzun vadeli yeni vizyonunu belirledik. Bunu zaman zaman kamuoyuyla paylaştık. Türkiye ihracatının artırılması için bu sene gerçekleşmesi beklenen 112 milyar dolarlık ihracatın orta vadeli planda 2011 yılında yaklaşık 127 milyar dolara ulaşması hedeflenmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin ihracatını artırabilmesi, geleneksel pazarlardaki payının korunmasının yanı sıra farklı bölgelerde ve ülkelerde de yeni pazarlara girebilmesine ve buralarda ihracatını artırabilmesine de bağlıdır. Bununla birlikte, diğer bir önemli noktaysa, Türkiye'nin komşu ve çevre ülkelerle olan ihracatı ve Afrika ülkelerine ihracatı son yıllarda artmıştır ve bu önemli bir noktadır, ancak bu pazar ve bölge çeşitliliği önemli olmakla birlikte uzun yılların birikimine dayanarak kurulan mevcut pazarların da kaybedilmemesi gerekmektedir. Çünkü Türkiye uzun yılların birikimiyle kurduğu ilişkiler nedeniyle, kriz döneminde bazı pazarlarda üstün olduğu kimi sektörlerde gitgide başka oyuncuların da pazara girmesiyle kayıplar yaşamıştır.

Bu anlamda ihracat pazarlarının korunması, yeni ülkelere açılma konusunda ihracatçılarımızın, sanayicilerimizin işçilik, işçilik maliyeti, kaliteli üretim ve teknolojinin yanı sıra finansman anlamında da ciddi bir desteğe ihtiyaçları olduğunu düşünüyoruz. Uluslararası alanda rakipleriyle rekabet edebilecek finansal koşullara da sahip olmaları gerekiyor. Türk sanayicisinin ve ihracatçısının rekabette başarılı olabilmeleri ve sürdürülebilir büyümeyi yakalayabilmeleri için gerek finansmana erişim, gerek maliyet gerekse vade koşulları açısından uygun finansman koşullarına da sahip olması gerekiyor.

Bilindiği gibi, Türk ihracat kredi bankası Türk Eximbank, ihracatın finansmanında uzmanlaşmış bir kurumdur. Bizim bütün programlarımız ve çalışmalarımız, Türk ihracatının ve döviz kazandırıcı faaliyetlerin, yurtdışı müteahhitlik ve yatırımların desteklenmesidir. Banka ihracat sektörüne yılda ortalama 9 ila 10 milyar dolar döviz kazandırıcı destek sağlamaktadır. Bunun yaklaşık 4-4,5 milyar doları nakdi kredi şeklinde, 5 milyar doları ihracat kredi sigortası şeklindedir. Bu yıl, 30 Kasım itibarıyla bankanın sektöre sağlamış olduğu destek yaklaşık 8 milyar dolar, yaklaşık 12 milyar TL civarındadır. Yıl sonunu yaklaşık 9 milyar dolarlık bir destekle kapatacağımızı tahmin ediyoruz. Biraz önce konuşmamda belirttiğim gibi Eximbank 2010 yılında temel vizyonunda ciddi bir değişikliğe gitti. Bunları genel başlıklar itibarıyla sizlerle paylaşmak istiyorum. Yıllardan beri bizim faaliyetlerimizin önemli bir kısmını satıcı kredileri dediğimiz kısa vadeli, ihracatçının sevk öncesi ihtiyaç duyduğu finansman yani bir anlamda işletme sermaye

finansmanı ihtiyacı oluşturuyordu. Son yıllarda tabii bu bir anlamda bir zorunluluktan doğmaktadır. Dünyadaki Eximbank'lar, özellikle de kıta Avrupası'ndaki gelişmiş ülkelerdeki Eximbankların daha çok sigorta ve garanti alanında faaliyet göstermektedirler, nakdi kredi faaliyetini pek yürütmemektedirler. Dünyada US Eximbank, Avustralya'da EFIC gibi Eximbanklar hem nakdi kredi vermekte hem de bizim gibi garanti işlemi yapmaktadır. Dolayısıyla Eximbank her iki fonksiyonu da bir arada yürütmektedir.

Türk Eximbank olarak bizim yıllar boyunca kısa vadeli nakdi kredide yoğunlaşmamızın bir nedeni de Türk bankacılık sisteminden kaynaklanmaktadır. Hepinizin de bildiği gibi kamu finansman açığının 90'lı yıllardan 2000'li yıllara kadar devam etmesi sonucu Türk bankacılık sektörü ağırlıklı olarak iç borçları finanse etmiştir. Bu anlamda reel kesime, şirketler kesimine bir kaynak aktarımı olmamıştır. Bu tabii bankacıların günahı değildir, ekonomik politikaların gereği ve sonucu şeklinde tezahür etmiştir. Özellikle 2000'li yıllardan sonra gerek ekonomik ve siyasetteki istikrar, gerek bu büyüme trendi bankacılık kesiminin şirketler kesimine tekrar kredi vermeye başlamasını sağlamıştır.

Sadece birkaç oranı sizlerle paylaşmak istiyorum. 2002 yılında krizden hemen çıkışta, Türkiye'de bankacılık sektöründe konsolide olarak bankaların kredi verme oranı %2 iken bugün %51 seviyesindedir. Bugün ülkemizde 49 banka faaliyet göstermektedir. Türk bankacılık sektörününün 30 Eylül 2010 tarihi itibarıyla aktif büyüklüğü 927 milyar TL'dir, bunun 475 milyar TL'si kullanılan kredilerdir. Bunlar kurumsal krediler, KOBİ kredileri ve tüketici kredileridir. Kredilerin aktive oranı %51 gibi yüksek bir noktaya ulaşmıştır.

Sonuç olarak bugün Türk bankacılık sistemi, şirketler kesiminin, reel kesimin kısa vadeli işletme kredisi ihtiyacını karşılıyor. Dolayısıyla biz banka olarak, bu makroekonomik noktadan yeni bir vizyon belirledik. Artık Türk bankacılık sistemi, şirketleri ve sanayiye desteklediği ölçüde, Eximbank'ın bu alandan yavaş yavaş, tedricen çekilmesi, daha çok orta-uzun vadeli işlemlere ağırlık vermesi şeklinde karar aldık. Yani Türk Eximbank, dünyadaki Eximbank'ların örneklerine ve uygulamalarına benzer şekilde faaliyet göstermeyi vizyonuna dahil etmiştir. Bu genel vizyona uygun olarak bunun alt açılımlarını sizlerle nasıl paylaşacağız? Bizim ana faaliyetlerimizin birisi de ihracat kredi sigortası sağlamak. Bu faaliyetlerimize devam edeceğiz, bu anlamda yılda 5 milyar dolarlık işlem yapıyoruz. Diğer taraftan kısa vadeli kredileri Türk bankacılık sistemi fonladığı ölçüde Eximbank daha çok ülkelere alıcı kredileri şeklinde kredi line'ları açacak.

Buradaki temel vizyonumuz, bu ülkelerde açılacak kredi line'larıyla bu ülkelerde 10 yıla kadar sermaye malı proje finansmanına destek sağlamayı hedefliyoruz.

Türkiye'de ihracatın yapısının ağırlıklı olarak kısa vadeli ve mal mukabili şeklinde ödemelerde yoğunlaştığını görüyoruz. Türkiye ihracatını artıracaksa ki hükümetimiz bu konuda son zamanlarda çalışmalara ağırlık verdi, kamuoyuna bir kısmı açıklanan, belli bir zaman sonra da tüm alt başlıklarıyla açıklanacak olan Cumhuriyet'in 100. kuruluş yıldönümü 2023'te 500 milyar dolarlık bir ihracat hedefleniyor. Bu, rakamsal olarak büyük bir hedef olmanın yanı sıra ciddi bir değişimi de sembolize ediyor. Türk ihracatı her sene %12,2 artacak demektir. Dolayısıyla bunun içinde Eximbank'a çok önemli görev ve roller düşmektedir. Bunun sektörel alt konularına baktığımız zaman, örneğin makine ve makine aksamı sektörü, 2023'te 100 milyar dolarlık bir ihracat hedefliyor. Biz sektörle birkaç kere bir araya gelip ortak çalışmalar yürüttük. Hatta önümüzdeki hafta başı sektörle beraber kamuoyuna yeni programı açıklayacağız. Makine sektöründeki ihracatınızı 100 milyar dolara kısa vadeli kredilerle çıkaramazsınız. Sektörün burada ihtiyaç duyduğu sektörün ürünlerine olan dış talebi yani alıcıya orta-uzun vadeli bir kredi imkânı sağlayacaksınız. Biz de makine sektörüyle yaptığımız toplantılarda sektörün yurtdışına satacağı makine ve aksamaların yurtdışındaki alıcılarına beş yıla kadar ödemesiz dönem de içeren bir kredi imkânı yaratarak desteklemeyi düşünüyoruz. Programımızı bu şekilde hazırladık ve hafta başında da kamuoyuna açıklayacağız.

Sonuç olarak, makro istikrar bu şekilde devam ettiği takdirde, Türk bankacılık sektörü sanayi ve reel kesimi fonladığı ölçüde Eximbank kısa vadeli finansmandan tedricen çekilecek daha çok orta-uzun vadeli işlemlere ağırlık verecektir. Orta-uzun vadeli işlemler için alıcı şirketlere alıcı kredileri tahsis edilecek. Tabii bu ülke kredileri uygulaması bizim yeni bir uygulamamız değil, 1990'lardan beri uyguladığımız bir şey fakat son yıllarda çok etkin olarak kullanılmadı. Ülke kredilerinde de OECD risk sınıflandırmasında 0. gruptan 5. gruba kadar devlet garantisi olmaksızın bir banka kredisi altında da kredi açabileceğiz. 1990'lı yılların başında biz ülkelere devlet garantisi altında krediler açıyorduk. Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Rusya Federasyonu ve oradaki diğer Türk kökenli cumhuriyetlere Eximbank devlet garantisi altında krediler açtı. Bunlar, orta-uzun vadeli kredilerdi. Bu kredilerle Türk müteahhitler orada ilk etapta oteller, iş merkezleri, havaalanları, birtakım altyapı projelerine girdiler. Bugün Eximbank kredilerinin pazara giriş için çok önemli bir desteği

olduğu açıktır. Türk işadamları, Türk müteahhitleri bugün o bölgede yaklaşık 50 milyar dolarlık işi kendi başlarına üstlenebilecek bir potansiyele gelmiştir.

Fakat 2000'li yıllara geldiğimiz zaman bu ülkelerde, devlet garantilerinde artık bir sıkıntı, bir sınırlama var. IMF de bunlara yönelik sınırlama politikaları uyguluyor. Dolayısıyla bu ülkelerde artık devlet garantileri altında iş yapmak son derece zor. Bununla birlikte biz bu ülkelerde banka garantisi altında, riskini alabileceğimiz bankalara 10 yıl vadeye kadar gerek Türkiye'deki ihracatçının satacağı sanayi ve sermaye mallarını, gerekse proje finansmanını destekleyecek krediler açacağız. Diğer taraftan Ortadoğu ve Afrika ülkeleri gibi daha riskli ülkelerde devlet garantisi altında bu kredilerin uygulanmasına devam edilecek.

Burada vurgulamak istediğim en önemli nokta, şirketlerimizin içeride olduğu kadar küresel ve bölgesel anlamda da büyümesi gerekiyor. Bu anlamda yatırımların dışarıya açılmaları son derece önemli. Eximbank'ın da bu yeni vizyonu çerçevesinde, bu tür çalışmaları destekleyecek finansman ve destek imkânları var.

Son olarak sigorta garanti faaliyetlerinden biraz bahsetmek istiyorum. Biz ihracat kredi sigortasını Türkiye'de ilk uygulamaya getiren, bugün pazar payının %75'ine sahip bir bankayız. Dünyanın önde gelen ihracat finansmanı kuruluşları da artık İstanbul'da ofis açtılar ve ihracatçılarımıza kredi desteği veriyorlar. Bununla birlikte ihracat kredi sigortası, ihracatın desteklenmesinde son derece önemli bir enstrüman.

Burada daha çok kısa vadeli işlemler kazanmakla beraber orta vadeli işlemleri de destekliyoruz. İhracat kredi sigortasıyla, ihracatçılarımız yurtdışına sattıkları mal bedelinin alınmasında karşı karşıya kalacakları riskleri bir anlamda minimize ediyorlar. Diğer taraftan ihracat kredi sigortasının bir teminat vasfı da var. Ticari bankalarla yaptığımız işbirliği anlaşmalarıyla, sigorta poliçesini teminat göstermek suretiyle ayrıca finansman sağlama imkânları da var. Bugün bazı ticari bankalarla bu anlamda işbirliği yapmış durumdayız ve bu sene bu bankaların sayısını artıracacağız. Dolayısıyla Eximbank'a bir ihracat alacağını sigorta kapsamına aldırarak bir ihracatçı aynı zamanda bu poliçesini finansman ihtiyacı olduğu takdirde bir bankaya teminat göstermek suretiyle de finansman imkânı da sağlayabilmektedir.

Eximbank önümüzdeki dönemde, 500 milyar dolarlık ihracat hedefine ulaşabilmesi için daha çok orta-uzun vadeli kredi ve sigorta işlemlerine ağırlık verecek. İhracatın desteklenmesinin ihracatçılarımıza yurtdışında vadeli satış ve daha iyi finansal koşullarla mal satma imkânı getireceğini düşünüyorum.

### Saffet Karpaz

İzin verirseniz konuşmaları kısaca toplamak istiyorum. En başta söylediğim gibi bugün Türkiye, milli gelir olarak dünyanın ilk 17 ekonomisi arasına girmiştir. Bu, çok önemlidir. 75 milyon insan da bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir.

KORDSA gibi bir şirketin başarısını görüyorsunuz. 20 yıl içinde dünya çapında nasıl 'en büyük' şirket haline geldiğini paylaştı bizimle Mehmet Pekarun. Demek ki bölgesel bir marka olarak dünya şirketi haline dönüşmek de mümkün.

Son 50 yıla baktığımız zaman, yani 1950'lerden sonra, dünyada küresel anlamda başarılı olmuş şirketlerin neredeyse tümü Batılı... Yani şirketlerin menşei ya Amerika ya da Avrupa ülkesidir. Tabii bunların kendi pazarlarının çok gelişmiş olması, kendi ülkelerindeki işlerinin büyük olması, onlara inanılmaz avantajlar sunmuştur. Buradaki 2-3 avantajdan bahsetmek istiyorum: Bu şirketler bundan 50 yıl önce yerel şirketlerdi ama zaman içinde uluslararası şirketler haline geldiler. 20 yıl önceki Türkiye'ye baktığımız zaman, bugün sanayicimizin inanılmaz bir başarı kaydettiğini görüyoruz. Esasen biz burada kongrede bunun temelindeki üç konuya değinmek istedik: Doğan Kaşıkçı'nın anlattığı markalaşma, yani bir fikri veya bir ürünü marka haline getirmek ve aynı ismi kullanarak bunu dünya çapında bir referans haline getirmektir.

Son on yılda Türkiye'de bunun birçok örneğini gördük. Belki KORDSA'nın reklamını televizyonda görmüyoruz ama bugün KORDSA dünyada kord bezi konusunda önemli bir referanstır. "Bir tane naylonla ipliği karıştırıyorsunuz, ne olacak?" diyebilirsiniz ama arkasında inanılmaz bir Ar-Ge yatırımı var. T-BOX konsept ve fikir olarak tamamen Türkiye'den çıkmıştır. Bunu dünya çapında bir fikir haline getirmek de büyük imkânlar sağlıyor.

Geriye baktığımız zaman, uluslararası şirket olma ve küresel alanda rekabet edebilmek açısından Batılı şirketlerin son 50 yılda dünya çerçevesinde gelişmesinde, Eximbank'ın, HSBC'nin veya oradaki bankaların büyük önemi olduğunu görüyoruz. Onların yerel bankaları da dünya çapında bölgesel bankalar haline geldi. 2008'de yaşadığımız krizden Türk bankalarının bu kadar sağlıklı ve sağlam çıkması... Necati Yeniaras'ın dediği gibi son 15 senedir iç borçlanmayı finansmandan çıkararak sanayicilerin bölgesel anlamda ve dünya çapında oyuncu haline gelmesinde büyük katkı sağlanmıştır. Dolayısıyla Türk şirketlerinin çok başarılı olacağına inanıyorum.

Bugün Eximbank gibi 5-10 yıllık uzun vadeli kredi veren bankalar bile, Necati Yeniaras'ın dediği gibi Türk şirketlerinin daha kısa sürede bölgesel anlamda daha rekabetçi olması için kredi anlayışlarında değişiklik yapıyor. Bunlar, Türk şirketleri için çok olumlu gelişmelerdir.

P&G bünyesinde 27 yıldır bulunuyorum ve doğal olarak son 15 yılda ülkeye yeni birçok marka getiren çok sayıda şirket tanıyorum. Bir Türk yatırımcı olarak başka bir ülkeye gittiğiniz zaman, insan kaynaklarının ne kadar önemli olduğunu görüyorsunuz. Burada da Türkiye'nin inanılmaz bir avantajı var. Türkiye'de endüstride çalışan ya da üniversite yetişen gençlerimiz çok başarılılar. Biz de şirketimiz içerisindeki yetenekleri yetiştirmek konusunda önemli çalışmalar yapmaktayız. Şu anda P&G Türkiye çalışanlarının %10'u diğer ülkelerdeki ofislerimizde çeşitli yönetici pozisyonlarında çalışmaktadır.

Bugün şirketimizin pek çok kademesinde Türk yöneticiler bulunuyor, Türkiye'nin dışında çalışan, burada yetişmiş 80 Türk yöneticimiz var. Türkiye'yi geliştirmekte olan diğer ülkelerle, mesela Brezilya ile, Rusya ile kıyasladığımız zaman, mühendislik konusunda, Ar-Ge konusunda bile inanılmaz derece başarılı insanlarımız olduğunu görüyoruz. Türk şirketleri için bu çok büyük bir avantajdır. Bu nedenle bu avantajı iyi kullanmalıyız. Birçok yabancı şirket, hatta Avrupa'dakiler bile böyle bir kaynağa sahip değililer... Markalaşma ve dünya şirketi olma yolunda ikinci önemli konu da finansmandır. Finansman konusundaki atılımlarla da Türk sanayicilerimizin hem bu bölgede hem de dünya çapında çok başarılı olacaklarına inanıyorum.

## Soru ve Katkılar

### Soru:

Farklı marka imajının satış ve pazarlama metotlarının getirdiği artı değeri ölçülebilir şekilde değerlendirmek için farklı bir analiz yönetimi kullandınız mı? Kullandıysanız nasıl?

### Doğan Kaşıkçı:

Sadece "farklılaşmayı ölçtünüz mü?" diye sorarsanız, hayır ölçmedik ama 2009 başlarında Nielsen'e yaptırdığımız bir araştırmada T-BOX'ın 5 senede çok ciddi bilinir bir marka haline geldiğini gördük. Bunu yaparken farklılaşmayı kullandığımız için, gerekli ve başarılı olduğunu düşünüyoruz ama biraz önce size bahsettiğim sebeplerden dolayı, özellikle de hedef kitle gençlerse farklılaşma, inovasyon, tasarım inanılmaz önem taşıyor. Eski yaptığımız işi aynı şekilde yaparak, sadece standart bir satışa ulaşabiliyoruz çünkü rekabet çok farklı hale geldi. Kendi bölgenizde bir gücünüz varsa bambaşka yerlerden bambaşka insanlarla rekabet

eder hale geldiniz. İnternetle bayağı uğraşıyoruz şu anda, Türkiye'deki ciddi parfüm ve kozmetik satışlarının içerisinde hiç adını sanını duymadığımız Hong Kong'lu bir internet sitesi var. O siteye girdiğiniz zaman, - ben saymadım ama şöyle bir baktım - 60'a yakın farklı dilde hizmet veriyor. Nerede olursanız olun, gümrüklü bir şekilde gönderiyor. Fiyatı o kadar iyi ki ürün size geldiğinde alabiliyorsunuz. Böyle rekabetin olduğu bir ortamda, böylesine farklı bir dünyada farklılaşmadan, katma değeriniz olmadan rekabet etmek gerçekten çok zor ama bunu nasıl ölçtük, rakamı şudur diyebileceğimiz bir şey yok. Ancak T-BOX beşinci senesinde marka bilinirliği açısından, ilk söylenen marka.

### Soru:

Son zamanlarda girilen pazarlarda - özellikle komşu ülkeler ve Afrika - bu pazarlara gire ihracatçı için, özellikle garanti ve sigorta konusunda Eximbank olarak buralara yönelik bir çalışmanız var mı? Afrika uzak olduğu için istihbarat önemli bir sorun.

Kredi, sigorta ve garanti LC ile yapılabilir mi yoksa mal sevkiyatından sonra mı yapılıyor?

### Necati Yeniaras:

Afrika ile ilgili olarak, ülke kredilerinde Türkiye son yıllarda çevre, komşu ve Afrika ülkeleriyle ilgili yeni bir strateji geliştirdi. Bence doğru bir stratejiydi. Bizim 90'lı yıllarda komşu ve çevre ülkelere ihracatımızın payı %8'di. Aslında dünyanın gelişmiş ülkelerine baktığımız zaman, çoğu ülke kendi komşularıyla daha fazla ticari iş yapıyor. Türkiye'de bu oran çok düşüktü, son yıllarda yaklaşık %25-30'lara kadar çıktı. Biz banka olarak, biraz önce de belirttiğim gibi ülke kredileri kapsamında 10 yıla kadar açtığımız kredilerde - bazı Afrika ülkeleri de var - mesela proje finansmanında devlet garantili kredi açıyoruz. Afrika ülkelerinde açılan bu kredi line'ı içerisinde, daha çok kanalizasyon, sulama, köprü inşaatı ve altyapıya yönelik projeler var. Bu line içerisinde bir de sermaye malı, yarı-sermaye malı gibi malların satışları da kredilendiriliyor. Afrika gibi riskli ülkelerde müteahhitlerimiz ya da ihracatçılarımız bir anlamda garantili iş yapıyorlar, çünkü biz krediyi ülkeye açıyoruz, müteahhidimiz ya da ihracatçımız satış yaptığı zaman parasını Eximbank'tan alıyor.

Sigorta konusuna gelince, Afrika ülkelerinin birkaçı hariç çoğu OECD risk sıralamasında 6. veya 7. sırada yer alıyor. Bugün biz sigorta işlemlerini nasıl yapıyoruz? Bir ihracatçı bize geliyor, "Şu ülkeye - Avrupa, Asya ya da Afrika'da bir ülke olabilir - şu kadar ihracatım var, sigorta kapsamına aldırma istiyorum" diyor. Biz o zaman ihracatçının malını



satacağı alıcıyla ilgili bir araştırma yaptırıyoruz. Dünyada bu istihbaratı sağlayan çeşitli enformasyon kuruluşları var. Bunlara örneğin Mısır'daki bir alıcıyla ilgili ne kadarlık bir risk alınabileceğini, ne kadarlık bir işlem yapılabileceğini soruyoruz. Bu enformasyon kuruluşları, bir limit veriyor, mesela "Bu alıcıyla ilgili olarak 500 bin liraya kadar risk alabilirsin," diyor. Bu alıcı enformasyonu geldiği zaman, biz de bir analiz yapıyoruz, ihracatçıyla konuşup poliçesini tanzim ediyoruz. "Yurtdışındaki bu alıcıya şu limite kadar mal satarsan, Eximbank olarak bunun %90'ının garanti ederim," diyoruz. Üstünü satıp satmamak ihracatçının takdirine kalıyor. Dünyadaki bütün Eximbank'lardaki sistem bu şekilde işliyor. Fakat Afrika'da çoğu ülke, 7. risk grubuna giriyor, yani çok riskli ülkeler. Avrupa'daki ihracatçı destek kurumlarının çoğu Kuzey Afrika hariç - Sahra'yı daha çok kastediyorum - Afrika ülkeleriyle ilgili bu tür işlemlere girmiyor. Biz burada sigorta kuruluşlarıyla ilgili kendimiz bir analiz yapıyoruz. Yine enformasyon kuruluşlarından bir alıcı analizi alıyoruz, kendi analizimizden sonra risk kategorisine göre bir değerlendirme yapıp ihracatçıyla bunu paylaşıyoruz. Ama dediğim gibi, buradaki bir diğer konuya, ihracatçı bankaya müracaat ettiği zaman - gerçi bu bizim ihracatçılarımızın talebi de - sadece en riskli ülkelere yaptıkları ihracatı değil, riskli gördükleri veya görmedikleri bütün sevkiyatı bize bildirmek zorundalar. Biz ona göre genel bir sigorta poliçesi tanzim ediyoruz.

Diğer bir soruya cevap vereyim. Konuşmamda da söylediğim gibi, Türkiye ihracat sistemi daha çok kısa vadeli ve mal mukabili ödeme şeklindedir. Mal mukabili aslında biraz risklidir, çünkü malı gönderdiğiniz zaman parasını alırsınız. Uzun yıllara dayanan bir ticari ilişkiniz varsa, alıcı ve satıcı birbirini tanıyorsa iyi fakat günümüzde biz bankacılar LC ödeme şeklinde yapılan ihracatı daha çok benimsiyoruz, daha çok destekliyoruz, hatta bunların prim oranları da düşük oluyor.

#### Soru:

Global sektör liderliğine giden yolculukta şirket değerleriniz nelerdir?

Dengeyi nasıl kuruyorsunuz? Bu gelişme içinde ölçekten konuşuyorsunuz, maliyet ve standardizasyon konusunda dengeler nedir?

Motorola ve General Electric'in dünyada öncülüğünü yaptığı altı sigmayı KORDSA'da kullanıyor musunuz?

#### Mehmet N. Pekarun:

Ölçek önemli ama diğer taraftan da farklılaşma önemli. Üretimde, rekabette ölçek dediğiniz zaman, orada yeni ortaya çıkan oyuncular - özellikle de Çin'dekiler - çok daha büyük ölçeklerle pazara giriş yapıp, ölçek avantajını sonuna kadar kullanıp farklılaşma sağlamaya çalışıyorlar. KORDSA; 80'li yılların sonu, 90'lı yılların başında Avrupa'nın Çinlisiydi. Düşük maliyet avantajının kullanıp o pazarlarda büyüyüp, ondan sonra da genişleyen bir firma. Asya'daki rekabette KORDSA gibi bir firma nasıl farklılaşmaya çalışıyor? Ölçekte belli bir seviyeyi korumanız lazım, yani ürün maliyetinizin sektörde kabul edilebilir seviyede olması lazım. Tamamen maliyet avantajıyla rekabette en iyi olmadığınız noktada da farklılaşma devreye giriyor. Firmaların hepsi maliyeti düşürücü, yenilikçi, çevreci ürünler arıyorlar vs ama burada hem o yenilikçi ürüne destek olacak ara mamuldeki üründe yenilikçi olmak önemli oluyor hem de o firmayla beraber çalışmak - çünkü ürün geliştirmek çok uzun soluklu bir iş - onların toplam üretim maliyetlerinin içinde yer alabilmek yani çözüm ortağı olma konusu çok önemli oluyor. KORDSA dengeyi daha çok o yönde sağlıyor. Ölçekte kabul edilebilir seviyede maliyeti yakaladıktan sonra farklılaştırmada maksimumu yaparak, özellikle Asya'dan da çıkan özellikle büyük firmalarla rekabet etmeye çalışıyor.

Türkiye'de başlamış firma neticede 30 senede global oluyor. Bu globaliğe giden yolda da birçok firmayla ortaklık yapıyor. Ortaklıklardan değer yaratma konusuna çok önem veriyoruz. Şirketimizin şu anki global yapısına baktığınız zaman da takım çalışması, kültürün o çok renkliliğini işin içine çekebilmek, onun bir zorluk değil bir avantaj katmasını sağlamak, o takım çalışması için çok önemli oluyor. Ara mamul üründen bahsediyoruz, marka yaklaşımının bizim ekibimizde de B2B olmasına rağmen o müşteri bilincinin gerçekten tüketim malzemelerinde olduğu kadar belirgin olması ön plana geliyor. Özellikle böyle yaygın bir şirkette temel bazı değerlerin oluşması çok önem kazanıyor. Burada da ekip çalışması, yasalara uyumlu olmak, çevreci olmak ve bir şekilde mutlaka müşteri odaklı çalışmak ön plana çıkıyor.

Oturmuş sanayi kollarında özellikle sürekli iyileştirme çok önemli. KORDSA, diğer Sabancı şirketlerinde olduğu gibi altı sigmayı çok uzun zamandır kullanıyor. 90'lı yılların ikinci yarısında belli uygulamalar var, ondan sonra daha çok 2000'li yıllarda bütün tesislerimize yayılmış altı sigma uygulamaları var. Biliyorsunuz altı sigma bir araç, sürekli iyileştirme için daha birçok yaklaşım söz konusu ama özellikle üretimde verimliliği sürekli iyileştirmek için çok kullanılıyor ama satışta ve pazarlamada da bu tip projeleri yapıyoruz.





## Oturum 4

### Geleceğin Yetkinlikleri: Firma ve İnsan

- Firma ve İnsan Boyutunda Yapılanma
- Geleceğin Dünyasında İK ve Yönetimi
- Başarı için Yetkinlikler

#### Oturum Başkanı

**Osman Dinçbaş**

Ernst & Young Türkiye Genel Müdürü

#### Konuşmacılar

**Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil**

Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Burçak Pak Yılmaz**

Yenibiriş Genel Koordinatörü

**M. Şerif Kanık**

Özka Lastik ve Kauçuk A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



**Osman Dinçbaş**

**Oturum Başkanı**

Ernst&Young Türkiye Genel Müdürü

1961 yılında İzmit'te doğdu. 1984 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra, profesyonel iş yaşamına Ernst&Young Denetim Bölümü'nde denetim asistanı ve kıdemli denetçi olarak başlamıştır. 1988 yılında Denetim Müdürlüğü pozisyonuna, 1992 yılında kıdemli Denetim Müdürlüğü'ne terfi eden Dinçbaş 1994 yılında da sorumlu Denetim Ortağı olmuştur. Ernst&Young'ın Türkiye'ye yönelik stratejileri çerçevesinde, 1998 yılında şirketin Yönetim Danışmanlığı Bölümü Başkanlığına atanan Dinçbaş, 2002-2003 döneminde Ernst&Young Türkiye'nin operasyonlarından sorumlu Yönetici Ortağı olmuştur. 1 Aralık 2003 tarihinden itibaren Ernst&Young Türkiye Genel Müdürü olarak görevini sürdürmektedir.



**Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil**

Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil, Endüstri ve Örgütsel Psikoloğu'dur. Halen Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü öğretim üyesi ve Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı Başkanı'dır. Aynı zamanda Bogaziçi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yönetim Psikolojisi dersleri vermektedir. Avrupa İş ve Örgüt Psikolojisi Derneği (EAWOP) kurucu üyesi; Uluslararası Uygulamalı Psikoloji Derneği (IAAP) İş ve Örgüt Psikolojisi Bölümü Başkanıdır. Uluslararası Personel Seçme ve Değerlendirme Dergisinin (IJSA) yayın kurulu üyesidir. Sage (Londra) Yayınevi tarafından yayınlanan ve Türkçe çevirisi yapılan "Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology"nin editörlerinden ve yazarlarındandır. Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra, çeşitli sektörlerdeki kuruluşlarda yönetim geliştirme, performans değerlendirme ve yönetimi, örgüt kültürü, yabancı yöneticilerin oryantasyonu, etkili iletişim alanlarında uygulamalı çalışmalar yürütmektedir.

## Burçak Pak Yılmaz

Yenibiriş Genel Koordinatörü



1971 yılında Ankara'da doğdu. ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü lisans eğitiminin ardından, Koç Üniversitesi'nde İngilizce İşletme alanında Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır. 1994 yılında başladığı iş hayatında Texas Instruments Software, Ans Prodüksiyon, Expo Channel, Bizz-e Bilişim firmalarında Ürün ve Pazarlama Müdürü olarak görev almıştır. 2004 yılında Yenibiriş'de çalışmaya başlayarak Hürriyet İnternet Grubu'na katılmış, 2009 -2010 yıllarında Grup Ürün Geliştirme Direktörü görevini yapmıştır. Haziran 2010'dan beri Yenibiris.com Genel Koordinatörlüğü'nü yürütmektedir.

## M. Şerif Kanık

Özka Lastik ve Kauçuk A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



1951 yılında Ahlat'ta doğdu. Ahlat Selçuklu Lisesi mezunu olan Kanık, Kanık Grup şirketlerinin kurucu ortağı ve Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Kanık Grup bünyesinde bulunan İLKA Plastik, ÖZKA Lastik ve Kauçuk A.Ş., IRC Otomotiv ve Kanıklar Tarım Ürünleri şirketleri Kocaeli'de faaliyetlerine devam etmektedir. KOSBAŞ Yönetim Kurulu Başkanı Kanık, aynı zamanda 5 dönemdir Kocaeli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesidir.

## Osman Dinçbaş

Ernst & Young Türkiye Genel Müdürü

Basından veya başka yollarla eminim sizler de biliyorsunuz ki yaşanmakta olan global krizin nerede olduğu, bitip bitmediği, devam edip etmeyeceği, nasıl edeceği şeklinde bir sürü soru var. Alfabenin muhtelif harfleri burada anılıyor; U şeklinde olacak, B şeklinde olacak, L oldu deniyor. Bunlar ülkeye göre değişiyor. Amerika'da U şeklindeydi, bir kavis çizdi yükseliyor; gelişen ülkelerde V şeklinde oldu, sert bir düşüşten bir süre sonra çıktı vs. deniyor. Dünyada belli çevrelerde şöyle bir genel kanı da oluşmaya başladı: Bu tek bir kriz değil, bir yerde birtakım dengeler otururken bir başka yer çökmeye başlıyor. Dolayısıyla en azından önümüzdeki 5 yıl için bir harf arıyorsak, bu harf görüldüğü kadarıyla internet adresleri gibi 'www' olacak.

Bu belirsizlik içerisinde finansal anlamda çöküşler yaşıyor, inovasyon almış başını gidiyor, muazzam bir yeniden yapılanma mevcut ve bunların hepsinin temelinde insan var. Bırakın 10 yılı önümüzdeki 5 yıl içerisinde geleceğe hükmedecek ülkeler, şirketler ve insanlar yeniden belirleniyor. Sonuçta hepsinin temeli, gelip insana dayanıyor. Bu bağlamda bu oturum şahsen çok ilgimi çekiyor, çünkü yaşamakta olanlar ve yaşanacaklar çerçevesinde geleceğin hakim şirketinde anahtar rol oynayacak olan orta yöneticiler ve uzmanların kimler olması gerektiğini konuşmak gerekiyor.

Finans dünyasında, bankalar batıyor ama global olarak şu ana kadar pek konuşulmamış bir riskin de ortaya çıktığını görüyoruz: Global finansman dünyasında, bankacıların kendi bankalarına olan güveni sifıra inmek üzere; yani bankacılıkla uğraşanlar, muazzam bir güvensizlik yaşıyorlar ve önümüzdeki 5 yıl içerisinde global finans piyasalarında yıldız bankacıların tekrar kendi işletmecilerine güven duyarak çalışmaya başlamalarının zaman alacağı düşünülüyor. Ben çok uzatmayayım. Konuşmacılarımız kendi alanlarında uzmanlar ve eminim çok ilginç şeyler de anlatacaklar.

## Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil

Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Bir endüstri ve örgüt psikoloğu olarak sizlerle birlikte olmak, bu oturumu paylaşmak benim için çok önemli, bu yüzden öncelikle geldiğiniz için teşekkür ederim. İş psikoloğu olunca bizim çalışma alanımız insanlar ve örgütler oluyor. Ben bu çerçevede insan boyutunda yapılanmada örgüt kültürünün rolünü sizlerle paylaşmak istiyorum.

En büyük kuruluştan en küçük işletmeye, belki küçük bir dükkana kadar her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültür yazılı kayıtlarda olmasa da, o kurumun, kuruluşun, ya da küçük işletmenin kendisine özgü değerleri, önemleri, normları ve yaklaşımları mevcuttur. Bu konuda uzun yıllardan beri dünyada bir çok araştırma yapılıyor. Örgüt kültürü dediğimiz zaman, bir örgütün dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzenlerdeki temel varsayımlar dediğimiz boyutlar, örgüt kültürünü meydana getirmektedir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin yani genel müdürden mavi yakalılara kadar o kuruluşun bütün çalışanlarının bildiği ve paylaştığı sosyal değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğunu ifade etmektedir.

Örgüt kültürünün çeşitli yararları var. Örgüt kültürümüzden bahsettiğimiz ve bizi diğer örgütlerden ayıran özellikler, çalışanların belli standartları, normları, değerleri anlamalarına, kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları için daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileriyle daha uyumlu çalışmalarına yardımcı oluyor. Örgüt kültürü, iş yapma ve yöntem süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırmaya katkıda bulunmaktadır. Firma içi haberleşme, bireyler arası iletişimde örgüt kültürünün rolüne değinecek olursak, aynı örgüt kültürü içinde yaşayanlar çerçevesinde kültür, personel arasında birliktelik sağlar. Aynı değerler, aynı anlayışlar, 'biz' duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Örgütsel bağlılık, işe bağlılık, insan-iş uyumu çerçevesinde örgütün gelişmesine, süreçlerinin gelişmesine, verimliliğin artmasına katkı sağlar. 'Biz' duygusu ve takım ruhunu geliştirmek, bir örgüt için çok önemlidir. Toplam kalite ödülleri, en başarılı 100 şirkete baktığımız zaman, gerçekten her birinin örgüt kültürüne verdiği önem ve o normlar, değerler çerçevesinde hareket etmeleri, örgütü ileriye götürmekte bir köprü fonksiyonu görmektedir. Takım ruhunun geliştiği bir ortamda, bireyler birbirlerine kendi işletmeleri, kendi örgütleriyle bağlanır, geniş bir fikir birliği sağlanır, gruplaşma ve ikilikler yok olur, sorunlar çok daha kısa sürede ve çok daha vahim sonuçlara varmadan çözümlenir ve ortadan kaldırılır.

İşe yeni giren yönetici adayları, ilk kademedeki olanlar veya başka örgütlerde çalışıp daha sonra o anda çalıştıkları kurumlara gelen yeni yöneticilerin de bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak, yetiştirme ve gelişmelerine örgüt kültürü olumlu katkılarda bulunur. Yöneticiler, organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun bir şekilde geliştirilir.

İlk aşamadan, en üst düzeye kadar yöneticiler, bu değerler ve normlar çerçevesinde örgüt kültüründen ve çalışma ortamından hoşnut kalırlarsa, ilk kademelerden itibaren, hatta mezun olduktan sonraki ilk işlerinden itibaren o örgütte kalıyorlar ve işten ayrılma oranları o örgütlerde diğerlerine kıyasla çok daha düşük oluyor.

Bu çerçevede bazı olumsuz dönemlerde, şirket küçülmelerinde, birleşme ve satın almalarda ortaya çıkan sorunlarda istemeyerek de olsa işten çıkarmalar söz konusu oluyor, ancak normal düzen içerisinde kendi örgüt kültürünü benimseyip o örgütte verimli ve mutlu olan çalışanlar örgütün verimliliğine gerçekten büyük bir katkı sağlıyorlar. Sağlanan bu katkı, bu yöneticilerin organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun bir şekilde geliştirilmesi ve yetiştirilmesi sonucu ortaya çıkmış oluyor.

Örgüt kültürünün şirket içi oluşturulan değerler çerçevesinde tutarlı, çevreye uygun, toplumun sistemi onaylamış olması ve sistemle bütünleşmesi ve gerektiğinde değişime uyum sağlayabilmesi gerekmektedir (Resim 1).



Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde de, sizlerin de büyük bir olasılıkla bildiğiniz gibi, örgüt kültürünün büyük bir rolü vardır. Personel arasında birliktelik sağlar; 'biz' duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda örgüt içi gruplaşmalar, hizipleşmeler, çatışmalar önlenir. Örgüt kültürünün geliştirdiği standart uygulamalar ve süreçler yardımıyla çatışmalar azaltılır.

Örgüt kültürü tanıtıcı kimlik gibidir. Örgüt hakkında, o kuruluş hakkında değerlendirmeler, o kurumun kültürü ile yapılır, çünkü o kültürün içinde nelerin değerli olduğu, nelerin yapılmaması gerektiği daha önce sözünü ettiğimiz değerler, normlar, ortak anlayış çerçevesinde tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bazen de örgüt kültürünün değişmesinin söz konusu olduğunu zamanlar olabilir. Örgüt kültürü ne zaman değişmeli? Örgüt kültürü, eğer örgütün ana hedeflerini destekler niteliğini kaybetmişse, kayıtsız şartsız değişmelidir, çünkü örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirememektedir. Bu noktada örgüt kültürünün değişmesi gerekir. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gruplarının işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işler sağlamadığı ve örgütteki çıkar grupları arasında uyum sağlayamadığı zaman, değiştirilmelidir.

Örgüt kültürünün değişmesi gereken diğer durumlar, yalnız örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma, ana işletme değerlerine önem verme, uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme, aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma durumu söz konusudur. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı hallerde de yine değişmek durumundadır.

## Burçak Pak Yılmaz

Yenibiris Genel Koordinatörü

Son altı aydır Yenibiris.com'un genel koordinatörüyüm ama 7 senedir Yenibiris.com'da çalışıyorum. Endüstri mühendisiyim, işletme alanında yüksek lisansım var. Endüstri mühendisliği yüksek lisansım sırasında da insan kaynakları, ana konularımdan bir tanesi olmuştu. Sonrasında da bilişim ve medya sektöründe ağırlıklı olarak çalıştım. Son 7 senedir de Yenibiris.com'da insan kaynakları sektöründeyim ve bu dünyayı takip etmeye çalışıyorum.

İnsan kaynaklarının internet bacağında çalışarak aslında fütüristik yaklaşımlara, gelecek sorgulamalarına her zaman çok yakın durmak gibi bir yükümlülüğümüz var, o yüzden bu konunun yakın izleyicisiyiz. Şu anda İK konusunda çalışan birçok bilim adamının dikkat edilmesi gereken, önem verilmesi gereken bir problem olarak verdiği şöyle bir durum var: İnsan kaynakları konusundaki gelişmeler, vendor dediğimiz sektöre destek veren satıcılar tarafından sektöre itiliyor, onlar tarafından tanıtılıyor. İnsan kaynakları kendi iç dinamikleriyle yenilik yapmak yerine bizim gibi bir şeyler satmak çabasında bu yüzden inovasyon yapmak zorunda olan firmalar tarafından geliştiriliyor ve umarım bu gelecek günlerde değişir ve sektör bizi yenilikler yapmaya zorlar bir hale gelir.

İnsan kaynakları zor bir sektör. Geldiği yer, ilk tanımlandığı, kelimenin ilk kullanılmaya başlandığı zamanlar 1930'lara kadar gidiyor. Tabii olay sendikal hakların alınmasıyla, dünyadaki sol ve liberal akımların da artmasıyla birlikte sosyal güvenlik konusunda işverenle işçi arasında birisinin sıkışması gerektiği fikriyle insan kaynakları doğuyor. Tabii o dönemlerde biz bunlara insan kaynakları uzmanı demiyoruz ki savaşa kadar da böyle gidiyor. Savaşta zaten insan kaynakları genelde çok iyi bir şekilde değerlendirilmiyor. Savaş sonrasında yavaş yavaş endüstrileşme, bu savaşın sonuçlarını atlatabilmek, sanayilerini yeniden kurabilmek için verimlilik, elimizdeki kaynakların iyi kullanımı gibi kavramlar ön plana çıktıkça, insan kaynaklarında daha farklı kavramlar ve fonksiyonlar ortaya çıkmaya başlıyor. Mesela, "İnsan dediğimizin sayısı ve ücreti dışında bir de morali var, biz bunları alıyoruz ama keyifleri yerinde olmayınca çalışmıyorlar, işi yavaşlatabiliyorlar, acaba biz bu noktalarda bir şey yapabilir miyiz? Ya da birbirleriyle çalıştıkları zaman biraz daha iyi bir şeyler yapabiliyorlar mı? Verimliliklerini bu şekilde artırabilir miyiz?" gibi konuları düşünmeye başlıyorlar. Bunlar için tabii gerekli araçlar, liderlik, insan ilişkilerinin düzenlenmesi, iletişim, gruplar gibi kavramlar ortaya çıkıyor. Doğal olarak dünyanın her tarafından farklı

uygulamalarla birlikte, insan kaynakları gelişmeye başlıyor. Hala personelciliğin çok ötesinde değil ama kavram anlamında konuşulabilir şeyler.

70'ler ile 90'lar arasındaysa insanı bir kaynak olarak değil de biraz daha insan olarak görmeye başlıyoruz. "Bu bir makine değil, bakımını düzenli sürede yapıp amortize ettiği zaman belirli bir fiyatla satıp yerine yenisini alamıyorum. Benim bundan alabileceğim de çok şey var, bana kaybettirebileceği de çok şey var" duygusuyla artık insan faktörlerini biraz daha değerlendirmeye başlıyoruz. "Bu kişinin iş yaparken oturma açısını 90 dereceden 110 dereceye çıkarırsam bacaları daha az ağırdığı için üç civata fazla sıkılır" dan, "Bu karşımdaki insan, bu civatayı sıkamak yerine bana başka bir şey geliştirebilir" fikrine doğru bir geçiş var. 80'lerde ölçüme verilen önemin artması, "ölçmeden yönetilemeyeceği" fikrinin gelişmesi ve kalite sistemlerinin gelişmesi de yavaş yavaş eğitim, değişimin izlenmesi, performans değerlendirme gibi konuları gündeme getirmiştir.

90'lara geldiğimizde, insanı bir değer olarak algılayıp artık biraz önce hocamın bahsettiği kurum kültürü, değişimin yönetimi, motivasyon, elde tutma, performans yönetimiyle çalışan memnuniyeti önem kazanıyor. Bakın, nereden nereye geliyoruz, daha az paraya daha çok işçi çalıştırmaktan, işçinin memnun olup olmamasının önemsendiği noktaya kadar ilerliyoruz.

Bugüne geldiğimizde geçerli kavramlar bunlar. Kağıt üzerinde süperler ama uygulanmıyorlar. Daha çok yolumuz var, o yüzden İK'nın geleceği dediğimiz zaman, önümüzdeki 10 yıl sadece bu yansıda yazanları hakkıyla yerine getirebiliyor olursak, Türkiye açısından çok büyük bir gelişme kaydediyor olacağız zaten. (Resim 1)



Türkiye'nin bu konularda çok ama çok geri olduğunu sanmayın. Yurtdışında da aynı şeyler, aynı uygulama zorlukları tekrar tekrar tartışılıyor, bir sürü fikir tekrar tekrar



sorgulanıyor ama en azından tespit edilen, bu sektörün duayenlerinin, pazarlama duayenlerinin, akil adamların bir araya gelerek oluşturduğu, insan kaynaklarının fonksiyonları arasında olması gerekenler konusunda bu ana başlıkları toplayabiliyoruz.

Kurum kültürünün oluşturulması konusuna detaylı girmeyeceğim. Kalite çalışmaları yapmışsınızdır sanırım. Burada bir sanayi topluluğu var ve herhalde geçmiş on senesi kalite yapmak için süreç tanımlamak, yazmak-çizmek, ölçmekle geçti. Bunun insan kaynaklarındaki yansımaları, iş tanımları, görev tanımları, sorumluluk alanları, bunların belirlenmesi, sonrasında bunların ölçüm birimlerinin bulunması, performansa yansıtılması şeklinde gidiyor. Bütün bunları yapıyoruz ama günün sonunda geribildirim vermediğimiz zaman, o kişiyi o süreç içinde yönetmediğimiz zaman, aslında fazladan pek çok iş yapmakla birlikte istediğimiz kadar iyi sonuç elde edemiyoruz. Performansı düşük kişiye "Senin performansın düşük" diyebilmek için biraz daha objektif bir kağıdımız oluyor ama günün sonunda o kişinin verimliliğini artırmış olmuyoruz. Kültür, tuğlaların arasında gizli bir harç gibi; organizasyonun yanlış yerlere gitmesini engelliyor ve siz onları kontrol altında tutmadan, ceza veya ödül vermeden kişilerin, organizasyonun yönü doğrultusunda doğru odağa yönlendirmelerini ve bu yolda ilerlemelerini sağlıyor, kolay karar almalarını sağlıyor. Örgüt kültüründe, o örgütte hangi durumda ne yapılır biliniyorsa, çok yukarıya çıkmadan, çok alt seviyede hızlı kararlar alınabiliyor ve hızlı karar almak bugün dünyada şirket hisselerini %5 oranında artırabilecek kadar önemli bir şey.

Değişim yönetimi yine çok önemli. Bu konu 90'lardan beri hayatımızda, artık olmazsa olmaz. Her bir on yıllık periyot, kendisinin en az 2 ila 10 katı hızında gerçekleşiyor. Bu on yılı çok hızlı yaşadık, 2010 ile 2020 arasında bu on yıllık hızdan en az iki kat daha hızlı bir yaşamımız olacak. Dünyamız bu hızda değişiyor olacak, dolayısıyla işlerimizi ona göre yönetmemiz gerekecek. Burada kültürle değişimi yine çok iyi ayarlamak gerekiyor. Kültür süperdir, herkesi bir arada tutar, odaklar fakat kültürün kendi içinde değişim olmadığı zaman, statükocu yaklaşımlarla en büyük ayak bağı haline gelebilir. "Hayır, biz burada bu işleri böyle yaparız, bu noktaya da böyle geldik." Süper kültür sahibi bir bireyi, bir zaman sonra şirketinizi ileriye götürmek için bir engel olarak görebilirsiniz. Dolayısıyla aslında önemli olan değişimi bir kültür haline getirebilmek, ki herkes o yüzden inovasyon için imkânlar sağlamaktan bahsediyor.

Yetkinlik kavramı yavaş yavaş gelmeye başladı. Yetkinlik değerlendirme, yetkinlik ölçme, bunlar yeni kavramlar.

Yetkinlik 3-5 senedir sektörümüzde söylenmeye başladı ama çok önemli. Bu, insanı insan olarak görmeye başlamamızın bir kanıtı. Bizim anlayışımız şöyleydi: Bir insanı alıyorum, gerekli eğitime sahip, aldığı ücretten de memnun, arkadaşlarıyla uyum içinde, bu kişi iyi elemandır. Emin miyiz? Yaptığı iş için yeterince yetkin mi? Kişilik olarak uygun mu? Biz bu yetkinlikleri, becerileri, davranış kalıplarını ölçmeden, kağıt üstündeki basit hesaplarla aldığımız personelden maalesef istediğimiz sonuçları alamıyoruz, çünkü o kişinin yetkinlikleri o işe uygun olmuyor. Dolayısıyla bu yetkinliklerin ölçülmesi ve bu doğrultuda yetkinliklerin geliştirilmesi, ölçülebilmesi ve ileri götürülebilmesi, yine bu on yılın en önemli işlerinden bir tanesi olarak karşımıza çıkacak.

Motivasyon her zaman geçerli, motive edemediğiniz bir kişiyi çalıştıramayacaksınız. Motivasyonda da yine babadan kalma yöntemlerle değil, yani şirkette ayda bir erik-rakı partisi düzenlemek, yaza gelirken bir piknik yapmak, arada bir ücretine ekstra bir katkıyla bu iş olmuyor. Gerçek anlamda motivasyon çok farklı sağlanıyor. Gerçek anlamda yapacağınız bir motivasyon, personelinizin gerçek anlamda kendisini adamasını ve olumlu düşünmesini sağlıyor. Bunu yapabilmek, dediğim gibi bu basit şeylerin çok ötesinde. O kişiyi motive etmek için gerekli itici güçleri çok net belirlemek gerekiyor ve nesil değişiyor, 80'liler 30 yaşında oldular. 30 yaşındalar ve kendi 30 yaşındaki halimi hatırlıyorum, çok büyүktüm ve 80'liler de bugün çok büyükler, kendilerini öyle görüyorlar, kariyerlerinde kendilerini ispat etmiş olduklarını düşünüyorlar. Yakında 2000 doğumlular gelecek. Bizim bu çocukları, bu elemanları çok iyi tanımamız gerekiyor çünkü devrimiz yavaş yavaş geçiyor, şirketlerinizi onlar kendi bildikleri gibi, kendi motivasyonları çerçevesinde kendi adanmışlıklarıyla yönetecekler. O yüzden motivasyon, yine başka şapkayla bakmamız gereken önemli bir faktör.

İnsan kaynakları sektöründe yayınlarıyla ünlü Mehmet Cemil Özden vardır. Onun bir lafı vardır, tam kelimeyi hatırlamıyorum ama iskelelerde vapurla iskele arasında iğrenç lastikler vardır, gemi ona çarpar durur, hem iskeleyi hem de vapuru aslında koruyan ama arada ezilen dirençli birimlerdir, Özden de "insan kaynakları, organizasyonlar için böyle bir birimdir. İkisi arasında düzenli olarak sıkışır, iki tarafa da zarar gelmemesi için uğraşır" der. Evet, çatışma yönetimi insan kaynaklarının her zaman bir fonksiyonu olarak kalacak gibi görünüyor.

Artık bilgi çağındayız, dolayısıyla bilgi yönetimini çok da uzun konuşmaya gerek yok ama çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerin - standart bilgi yönetiminden bahsetmiyoruz - taşınabilir olması, içeride kalması, yapılan

eğitim yatırımlarının genelleştirilebilmesi ve kuruma kazandırılabilmesi gibi konular da bugün konuştuğumuz konular; umarım on yıl içinde de başarabileceğimiz, gerçekleştirebileceğimiz konular olarak karşımıza çıkacak.

Daha da geleceğe bakmaya kalkarsak, 2020'lere gidersek, öncelikle iş nasıl değişiyor diye düşünmek lazım. Küreselleşmeden başlamayacağım, tabii ki küreselleşiyoruz. Fütüristlerin şirketlerle ilgili varsayımları şu yönde: Çok büyük yapılar, daha da büyüyüp, küreselleşip kocaman örgütler haline gelirken bunlarla rekabet edebilecek çok küçük, çok yalın, network tipi organizasyonlar büyüyecek. Yani büyükler çok büyüyecek, küçükler tekil, siberetik ağlar halinde büyüyecekler. Bu ekonomiyi iki yandan çekecek; muhtemelen bir taraftan biri, büyüklük ve sermayenin avantajlarını bize getirirken, diğeri de esneklik, yenilikçilik, girişimcilik gibi yanlarda ekonomiyi etkileyecek.

Bütün bunlar, uzmanlaşmaya doğru gidiyor. Biliyorsunuz, 1990'ların başından itibaren bakarsanız, kol emeğiyle çalışan personelden kafa emeğiyle çalışan personele nasıl bir akış olduğunu görürsünüz. Şu anda yavaş yavaş beyaz yakaya doğru bir akış var; mavi yakalı dediğimiz insanlar da ciddi makinelerin operatörleri yani yetkinlik geliştirmiş, uzmanlaşma sahibi, meslek sahibi insanlar. Artık bizde uzmanlık alanı olmayana maalesef iş yok. Uzmanlık, bu çağın en önemli getirilerinden bir tanesi olacak. Değişimi artık bir sabit olarak kabul edeceğiz, değişim sabittir, kalanı bir hiçtir diyeceğiz ve her zaman o değişimle birlikte yaşayacağız. Üç senelik plan yaptığımızda, ilk önce nelerin değişeceğine bakmamız gerekecek.

Müşteri odaklılık her zaman ve her sektörde özelliğini sürdürmeye çalışıyor. Artık biz, müşterilerimize kitleler olarak bakmıyoruz, bir kitleye ihtiyacı olduğunu düşündüğümüz bir şeyleri sunma lüksüne sahip değiliz. Artık o kitleleri, gittikçe tek kişiye kadar inebilecek küçük mozaikler halinde görüp, buna göre ihtiyaçlarını hissedip, ona göre ürünler geliştirmeye başlıyoruz. "Kişiselleştirme" dediğimiz olay, iyice artıyor. Biz internet dünyasında yaşıyoruz, uzun dönemli değil kısa dönemli hedefimiz, kişiye özel sayfa çıkarabilmek. Bunlar yapılmayan şeyler de değil, gayet yapılan şeyler. Sizin de belki kişiye özgü bir sanayi ürünü üretebilir duruma gelmeniz lazım. Bu her yandan ortaya çıkıyor ve çalışanlarımıza da etkisi var. Müşteri odağı dediğimizde, çalışanlarımızın dışarı çıktıklarında birer müşteri olduğunu ve bizim dışımızdaki şirketlerden bu ihtimamı gördüklerini unutmamız gerekiyor. Dolayısıyla insan kaynaklarında da yine bunun etkisini göreceğiz.

Bilginin öneminden konuştuk. Artık para sermayesinden ziyade entelektüel sermayeyle çok daha ciddi etkiler yaratılabilir dünyada. Wikileaks demek bunu anlatmak için yeterli sanırım. Adamcağızın İsviçre hesabına el koymuşlar, 30.000 Avrosu varmış. Bu çağda, bu miktarda bir sermayeyle dünyayı yerinden oynatmanız mümkün, dolayısıyla bilgi en büyük sermaye.

Teknolojiyi iyi yönetmemiz gerekecek, teknolojiyi yönetebilen şirketler yaşayacak. Herkes sürekli gelişmek ve büyümek zorunda kalacak, hiç kimse olduğu şekilde kalarak kazanmaya devam edemeyecek. Bunların tabii çalışma ortamına getirisi olacak; şirketlerin yapısı ve iş yapma tarzları değiştikçe, çalışma ortamı da değişecek. Dünyanın belki çok farklı noktalarından farklı insanlarla, aynı anda, belki hiç görüşmeden çalışıyor olacağız. En yakın iş arkadaşlarımız Malezya'daki bilmem kimle Londra'daki bilmem kim olacak. Onlarla adeta yan masadaki arkadaşımız gibi çok konuşuyor olacağız, belki hiç görüşmeyeceğiz ama beraber çok fazla değer yaratabileceğiz.

Mobilite ile birlikte bireysellik ortaya çıkacak. Zaten bir tarafı Malezya'da, bir tarafı Londra'da olan bir şirkette çalıştığınızda, şirkete gelmenize gerek kalmadığını, evden çalışmanızın daha iyi olacağını düşüneceksiniz ve yavaş yavaş özel hayatınızla iş hayatınızı entegre etmeye başlayacaksınız. Büyük kurumların globalleşmesi, esnek ağlarla çalışma biçimlerinde farklılık olacak. Belki tek bir yerde çalışmayacağız ve bir şeyin uzmanı olacağız ve evimizden birçok farklı kurumda, farklı insana o hizmeti verebiliyor hale geleceğiz.

Tabii bütün bunlar insan kaynağını yönetmek için. Dünyada bitmekte tükenmekte olan çok büyük bir kaynak var ki o da doğal kaynaklar. Dolayısıyla doğayı korumamız ve enerjinin sürdürülebilirliğini sağlamamız gerekecek. Yeşil şirketler dediğimiz, bu paradigmayı önceden gören, enerjiye yatırım yapan, bu anlayış içinde kendi kültürlerini geliştirmiş ve rekabet avantajı yaratmış şirketler ortaya çıkacak. Onları yaşadıkça göreceğiz ama onlar gerçekten çok heyecan verici görüyor bugün.

Mobilite zaten bugün hayatımıza girdi. Bulduğumuz her yerden internete, bilgi ağına, her şeye ulaşabilir durumdayız. Bu iyice artacak ve nerede olduğunuz sizin için sorun haline gelmemeye başlayacak. Bu tabii çalışma ortamını ciddi biçimde etkiliyor. Yeni gelen arkadaşlarımız, bu yeni jenerasyon bizim çalışma biçimimizi değiştiriyor olacak. Bu kişiler gerçekten işverenle iş arayan arasındaki psikolojik sözleşmeyi değiştirecekler. Psikolojik sözleşmeyi daha önce duyan oldu mu? Ben yakın zamanda öğrendim, çok hoşuma

gitti. Biz, iş verenle iş arayan arasında bir sözleşme yapıyoruz ama bir de işverenle iş arayan arasında bir psikolojik sözleşme olduğunu söylüyorlar. Toprak ağalığı dönemine, feodal döneme geri gidin, işverenle iş arayan arasındaki sözleşme şöyle: Benim toprağım üzerinde ektiğimden, biçtiğimden, benim karnımı doyuracak yemeği veren feodal bey, benim için iyi bir beydir, beni mutlu eder, çocuklarıma bakar, çok teşekkür ederim, mutluyum. Aralarındaki psikolojik sözleşmede işverenin bunları vermesi onun için yeterli, başka bir yere taşınmıyor, hizmetlerini işverenine sunmaya devam ediyor. Yavaş yavaş bunu para karşılığı sunmaya başlıyoruz. Yeterli miktarda para alındıktan sonra yan haklar ve sağlık geliyor. Bizim iş arayanın psikolojik olarak işvereninden bekledikleri değişiyor ve karşı taraf da bunu kabul ettikçe aramızda farklı psikolojik sözleşmeler oluyor. Bizim jenerasyonumuzun, X jenerasyonunun beklentileri içinde kendisine yatırım yapılması ve kariyer planı vardı; hepimiz yükselmek isteriz ama çok sadığımızdır, karşılığını vermeye ve yarattığımız kadarın karşılığını almaya hazır bir jenerasyonuz. Y jenerasyonu öyle söylemiyor, "Niye sadık olayım, ben zaten gerektiği miktarda değer katıyorum, bugün size katarım, yarın öbürüne katarım" diyor. Dolayısıyla sözleşme değişiyor. Sadık olmak gibi bir yükümlülükleri yok. Biz işverenler olarak, "Ben ona o kadar yatırım yaptım, eğitim verdim, parasını verdim, ekmeğini, suyunu eksik etmedim, nasıl gider?" diyoruz. Gider. Sözleşmesi farklı. Sizinle arasındaki ilişki farklı, o öyle düşünmüyor. Dolayısıyla çalışma ortamı bambaşka bir noktaya geliyor. Bizim bu kişileri eğitebiliyor olmamız lazım. Z jenerasyonunda ne çıkacağını gerçekten bilmiyoruz.

Kritik başarı faktörleri gelecek on yılda şöyle oluyor:

1. Artı değeri artırmak: Kişi bazında yaratılan artı değeri artırabilmek bizim için çok önemli olacak.
2. Kültür
3. Organizasyon yetenekleri: Organizasyonun bu kadar şeyi aynı anda yönetebiliyor olması
4. Liderlik
5. Doğru yeteneklere ulaşabilmek ve elde tutmak
6. Stratejik işe alım
7. Değişim yönetimi
8. Çeşitlilik, zenginlik

Bütün bunlar iyi bir insan kaynaklarının 2020'lere doğru kritik başarı faktörleri haline gelecek.

İK organizasyonu olarak nasıl bir yere gidileceğinden bahsetmek gerekirse, İK yöneticilerinin öncelikle stratejik işbirlikçi olmaları gerekiyor. Maalesef sırf Türkiye'de değil dünyada da İK yöneticileri bir stratejik işbirlikçi olarak

görülüyor, olamıyor. İnsan kaynaklarından yetişmiş CEO görüyor musunuz hiç? Neredeyse yok. Bunların olacağı söyleniyor, çünkü insan kaynakları bugüne kadar iş stratejileriyle İK stratejileri arasındaki bağı kuramadı, bu programı oluşturamadı. Kültür vs. gibi biraz önce söylediğimiz şeylerle bu ortam birleştiği anda İK stratejik bir işbirlikçi olarak yönetim kurullarında, ardından da CEO olarak gerekli yerlerde yer alabilecek. İş anlayışını tabii değiştiriyoruz.

Hiyerarşik model çok gerilerde kaldı. Hiyerarşik modellerden değişik organizasyon tasarımlarına, organizasyon mimarı insan kaynakları yöneticilerine gideceğiz. En iyi mimariyi yapanlar, belki en başarılı insan kaynakları yöneticisi olacaklar. Bilişim alanında biz buna yazılım mimarı diyoruz, aynen bu şekilde kod parçacıkları örgütlenme yapanların, bu mimariyi iyi tasarlayanların şirkete neler getirebildiğini çok iyi biliyoruz. İnsan kaynaklarının aynen bu şekilde her yönüyle organizasyon mimarları olarak yetiştiriliyor olmaları lazım. Stratejiyle de tabii ki uyum içinde olmaları lazım. Sorumluluk alanlarını çok daha geniş görmeleri gerekiyor. Her sürecin içinde olup her sürecin performansından sorumlu olabiliyor olmaları lazım. Biraz önce yetenek yönetiminden bahsettim; yetenek havuzlarını yönetebiliyor olmaları gerekiyor çünkü o mimarın içini dolduranlar da bu yetenekler oluyor. Bilgi transferini düzenli hale getirip teknoloji kullanımını artırmak ve esnekliği destekleyebilir hale getirmeleri lazım. Gelecekteki insan kaynakları organizasyonu hakkındaki öngörülerim bu şekilde.

## M. Şerif Kanık

Özka Lastik ve Kauçuk A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Başarı için yetkinlikler konusunda dağarcığımda olan birkaç şeyi ve şirketimin yaşadığı evreleri sizinle birebir paylaşmak için buradayım.

“Başarı için Yetkinlikler” konusuna girmeden önce “Yetkinlik” kavramı ve bu kavramın tanımı üzerinde bazı açıklamalar yapmakta yarar görmekteyim.

Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yetkinliklerin bir kısmı doğuştan gelen nitelikleri ya da aileden ve yakın yetişme çevresinden edinilen bilgi, beceri ve tutumu yansıtırken, önemli bir kısmı sonradan kazanılabilen bir özellik taşımaktadır.

Firma için yetkinliklere bakacak olursak, bir işletmenin kurumsal yapısı, kurum kültürü ve sahip olduğu her türlü kaynakları arasındaki uyum, işletmenin gelişmesini sağlayacak başarılı bir strateji ve politika oluşturabilmek zorunludur. Bu nedenle işletmenin başarısı, işletme çalışanlarının (insan kaynaklarının) asgari ve gerekli yetkinliklere sahip olmaları yanında, işletmeye özgü yetkinliklere sahip olmalarını da zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının yetkinliklerini ortaya çıkardıkları ve kişilerin yetkinliklerinden yararlandıkları ölçüde başarılı olabileceklerdir. Bir işletmeyi başarıya ulaştıran en önemli araçlardan birisi çalışanlarının yetkinliklerinden kaynaklanan üstün performanstır.

Biraz da Kanık Şirketler Grubu'nda başarı için yetkinlikler bazında yapılan çalışmalardan bahsetmek istiyorum. Başarı için yetkinlikler konusunda sizlere genel-geçer ilkeler ve konular üzerinde sunmuş olduğum bu özet bilgilerden sonra, kısıtlı zamanımızın sınırları içerisinde ve izninizle kendi aile şirketimizde yapılanları somut bir örnek olmak üzere ve özet olarak sunmak istiyorum.

Kanık Şirketler Grubu; Özka Lastik ve Kauçuk A.Ş., İlka Plastik Ltd, IRC Otomotiv, Kanıklar Tarım A.Ş ve Kocaeli Koleji Eğitim Kurumları A.Ş. olmak üzere 5 şirketten oluşan bir aile şirketi olup, ailenin kurumsallaşması ve yetkinliklerinin arttırılması yolunda da çalışmalar yapılmıştır. Ailemizin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere “Kanık Ailesi Konseyi” meydana getirilmiş ve hazırlanan “Anayasa” tüm Konsey üyeleri tarafından imzalanmıştır.

Aile Anayasası'nda yerini bulan “Kanık Ailesi Temel Kuralları” ve Aile Konseyi'nde kararlaştırılan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılan üyeler için de geçerli ve bağlayıcı olmaktadır.

Aile Konseyi'nin faaliyet alanına giren konulara örnek olarak;

- Aile'nin temel kurallarının ve politikaların saptanması,
- Aile üyelerinin sorumluluk alanlarının belirlenmesi,
- Hisse ve Hissedarlık sözleşmesinin düzenlenmesi,
- Mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri,
- Gelecekteki yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi,
- Nesiller arası geçişin sağlanması,
- Aile vakfı ve hayır işlerinin düzenlenmesi,

konularını sayabiliriz.

Kanık Şirketler Grubu olarak kurumsallaşmanın önemi yanında kalite kontrolünün de çok önemli olduğu firmanın kuruluşu ile birlikte temel ilke olarak kabul edilmiş; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları öncelikle başlatılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının benimsenmesi ve uygulanması amacıyla 2000 yılında eğitimlere başlanmıştır.

Kuruluşumuzda ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemlerini kurmak ve belgelendirmek amacıyla çalışanlarımıza 2001 yılında Kalite Yönetim Sistemlerini eğitimleri verilmiştir. Eğitimler sonucu sistem kurulmuş ve 2002 yılında süreç tamamlanarak belgelendirme gerçekleştirilmiştir.

Özellikle 2005 yılında yeni tesisimize taşındıktan sonra stratejik planlama dahil olmak üzere tüm süreçlerimizi yeniden yapılandırdık. Hedeflerimize ulaşabilmek amacıyla gerekli olan aksiyon planlarımızı hazırladık. Bu aksiyonlar arasında, planlanan büyümeye bağlı olarak çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi de yer almıştır.

2006 yılında yönetim sistemleri konusundaki kuruluş ve çalışan yetkinliğimizin geliştirilmesi amacıyla daha önce yıllık yapmaktaki olduğumuz strateji planlama çalışmalarımızı +3 yıllık olarak yapmaya başladık. Süreçlerimizi gözden geçirerek gerekli revizyonlarımızı yaptık. Bir çalışanımızı ISO 9001 konusunda baş denetçi olarak yetiştirmek amacıyla eğitimlere gönderdik ve belgelendirdik. Bununla birlikte kuruluşumuz bünyesinde yönetim sistemlerinin etkin denetlenmesi ve iyileştirmeye açık alanların tespit edilmesi amacıyla 30 çalışanımıza iç denetçi eğitimleri aldık.

2007 yılında kurumsallaşma ve kariyer planlama konularında danışmanlık hizmeti aldık. Alınan hizmet doğrultusunda kurumsallaşma çalışmalarına başladık ve çalışmalarımız devam ediyor.

2008 yılında iş sağlığı ve güvenliği ve çevre yönetim sistemleri konularında çalışanlarımıza eğitimler verilmeye

başlanmıştır. ISO 14001 ÇYS ve OHSAS 18001 sistemleri kurulmuş ve çalışanlarımızın bu konudaki yetkinlikleri de geliştirilmiştir. 2009 yılında belgelendirme süreci tamamlanmıştır.

Aynı yıl çalışanımıza ISO 14001 ve OHSAS 18001 konularında iç denetçi eğitimleri verilerek yönetim sistemleri konusunda yetkinlikleri artırılmaya çalışılmıştır.

2009 ve 2010 yıllarında özellikle teknik konularda ve kişisel gelişimlerine yönelik konularda eğitimler verilerek yetkinliklerinin artırılması sağlanmıştır. Bununla birlikte ilgili yıllarda çalışanlarımızın mesleki eğitim yeterlilikleri konusunda gerekli eğitimler sağlanmıştır.

Kanık Şirketler Grubu'nda yetkinlik kavramı üç ana başlık altında toplanmıştır:

1. Temel Yetkinlikler: Planlama, kurumsal bağlılık, bilgi paylaşımı, iletişim, iş disiplini, iş verimi, gelişme eğilimi, değişime uyum, problem çözme ve süreç bilgisi.
2. Fonksiyonel Yetkinlikler: Ürün bilgisi, bilgisayar kullanımı, yabancı dil bilgisi, raporlama, mevzuat ve standartlara uyum, sayısal yetenek, analitik düşünme, takım çalışmasına uyum ve üretkenlik.
3. Yönetimsel Yetkinlikler: Koordinasyon, liderlik, karar alma, ilişki geliştirme, inisiyatif alma, yetki devri, temsil, yetiştirme, objektif davranma ve doğru talimat verme.

Kanık Şirketler Grubu olarak on yıl gibi kısa bir sürede olağanüstü bir gelişme ve büyüme sağlayabildiysek, bu başarının gönülden inandığımız formülü belli: Bir şeyi herkesten daha iyi yap, geri kalanları yeterince iyi yap, ama hiç birini kötü yapma.

Başarının ön koşulu, her şeyden önce bir plan yapmak demektir. Bu, yola çıkarken bir pusula almak, bir harita edinmek, bindiğiniz aracın direksiyonuna geçerek nereye gideceğinize kendi kendinize karar vermeniz demektir. Plan bize, ulaşacağımız hedefi ve hedefin neresinde olduğumuzu gösterecek; yaptığımız yanlışları, yapamadıklarımızı, telafi yollarını anlamamız için yardımcı olacaktır. Başlamak için hiçbir zaman çok geç olmadığını anlayıp, kendimiz için "başarı"nın ne olduğunu tanımlamak ilk adım olmalıdır. Hayatın her alanında sorulması gereken soru "ne elde ettik" değil "ne yaptık" olmalıdır. 80'li yıllarda, bunun farkında ve bilincinde olarak yola çıktık. Adım adım hem kuruluşumuzun, hem yönetimimizin hem de çalışanlarımızın yetkinliklerini geliştirmemizin gerekliliğini bilerek ve isteyerek çalıştık.

"Çıraklığını yapmadığın işin patronu olamazsın" düşüncesiyle hareket ederek işin çekirdeğinde yer aldık. Düne kadar orta ölçekli bir işletmeyken bugün ulusal ve uluslararası rakipleri

ile başa çıkabilen büyük ölçekli bir kuruluş haline geldik. Bugün Özka Lastik, Türkiye'nin konvansiyonel lastik üretiminde en büyük kapasiteye sahip lastik fabrikası oldu. Bu, kendiliğinden oluşan bir başarı değil tabii ki. Biraz önce de belirttiğim gibi, kuruluşumuzun amaçlarını çalışanlarımızın yetkinlikleri ile özdeşleştirerek ve üstün performansı yaratarak bunu başardık. Bunun için önce organizasyonel pozisyonları ve bu pozisyonların yetkinliklerini belirledik. Sektör deneyimli yetkin arkadaşlarımızı kadromuza dahil ettik. Mevcut çalışanlarımızın yetkinliklerini değerlendirdik ve yetkinliklerine uygun pozisyonlarda görev yapmalarını sağladık. Yeni istihdam edeceğimiz personelleri bu yetkinlikler doğrultusunda seçtik ve seçmeye devam ediyoruz.

Sonuç olarak; başarılı olabilmek için çalışanların yetkinlikleri belirlenmeli, değerlendirilmeli ve kuruluşların stratejileri doğrultusunda geliştirilmelidir.

Bir yetkinliğin kabul edilebilir olması için yapılan işle ve kuruluşun başarısı ile bağlantılı ve ilgili, dikkate değer ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Böyle olduğunda yetkinlik, kuruluşa katma değer katacaktır.

Bu, katmadeğer paydaşlarımızın, yani çalışanlarımızın, müşterilerimizin, tedarikçilerimizin, toplum/çevrenin ve hissedarların memnuniyetini artırarak mükemmellik yolunda ilerleyen kuruluş olmamızı sağlayacaktır.

Başarı bir görevin üstesinden gelmeyi, zorlukları yenmek için gayret göstermeyi, mevcut olanı geliştirmeyi ifade eder. Beynimize emirler yağar: "Düşün ve başar." "Çalış ve başar." "Azmet ve başar." İradeli ol ve başar." "Sabırlı ol ve başar." "İsrarlı ol ve başar."

Büyük başarıların sahipleri, küçük işleri titizlikle yapabilme sabrını gösteren kişilerdir.

Yaşamak, zorlukları yenmek, başarı yolunda mesafe kazanabilmek için insanların birbirlerinin güçlerine, fikir ve düşüncelerine ihtiyaçları vardır

Birinin düşünce ve görüşlerinin tükendiği yerde, diğerinin zekâsı ve buluşları sonuca ulaşmada yararlı olabilir Birlik olunan yerde, ele alınan işlerin başarı yolları daha doğru ve sağlam olarak bulunabilir; çalışma düzeni daha sağlam bir şekilde kurulabilir. Fikir ve görüş çatışmaları dahi, gerçeğin ortaya çıkmasına yardım eder.

Bütün girişim ve atılımlarımızda, daima bizden daha tecrübeli olanların fikir ve görüşlerine, yardımlarına başvurmalıyız. Birliğin güçlü ahenginden ayrılmayalım.

## Osman Dinçbaş

Öncelikle Sayın Prof. Dr. Sinangil bize firma ve insan boyutunda yapılanma adıyla özellikle örgüt kültürünün önemini vurguladı. Buradan yola çıkarak firma içi haberleşmenin önemini ve bu haberleşmenin takım ruhunun yaratılmasında ne kadar temel bir unsur olduğunu anlattı.

Burçak Hanım, bize enteresan bir 20 yıl çizdi. Özellikle İK'nın 1930'lardan günümüze nasıl geldiğini ve bu yıllarda önemli değerler olan kurum kültürü, performans yönetimi ve çalışan memnuniyeti gibi kavramların artık nasıl içimize işlediğini vurguladı. İskeleler güzel bir tanımlamaydı. Ben de az buçuk bu işlere bakmış bir insan olarak katılıyorum; insan kaynakları yönetimi firmalar içinde hak ettiği yerde değil. Bence bunda biraz insan kaynaklarının da payı var, patronlara ve yöneticilere kendilerini yeterince anlatamıyorlar. Bunun sadece tek taraflı olmadığını düşünüyorum.

Yeşil ekonomi ve sürdürülebilirlik, gerçekten önümüzdeki ekonomik büyümenin ve gelişmenin de çok önemli bir parçası olacak. Erişimden bahsetti; artık fiziksel olarak yerimizin önemli olmayacağı çok doğru. Globalleşmenin bireyselleşmeden bahsetti. Bu noktada bir katkı yapmak istiyorum. Zannediyorum 1920'li yıllarda, önce ülkeler globalleşti ve emperyalizm bence bunun bir parçasıdır. İngiltere ve diğer ülkeler, muhtelif yerlerde şirketler kurarak ülkeleri kendi sömürgesi altına aldı. 1950'li yıllarda şirketlerin globalleşmeye başladığını görüyoruz; çokuluslu şirket kavramı ortaya çıkıyor. Günümüzde halen devam eden teknolojik devrimin bir sonucu olan internet, insanları globalleştirdi. Sizin de bahsettiğiniz gibi, şu anda herhangi birimiz, herhangi bir ülkedeki herhangi bir insanla ticaret yapabilir, iletişime geçebilir, her şeyi yapabilir. Bu, gerçekten muazzam bir değişim; bunu ne derecede anlıyoruz, şüpheliyim ama muazzam bir değişimin yaşandığı kesin.

Şerif Bey de kendisinin yaşadığı bir başarı öyküsünü çok güzel bir şekilde anlattı. Kendisinin deneyimleri ışığında başarılı bir aile şirketinin hangi adımlardan geçmesi gerektiğini gördük. Aile Anayasası'nı kurmuşsunuz, çok güzel. Kaliteyi vurguluyorlar ve çalışanlarını eğitiyorlar. Yeniden yapılanmayı bilerek yaşıyorlar, iletişimin önemini de vurguluyor ve çalışanlarına benimsetiyorlar. Bir aile şirketi sahibi olarak kurumsallaşmanın önemini vurguluyor, bu çok güzel bir adım çünkü ikisini bir arada çok sık görmüyoruz. Bu noktada sizi tebrik ediyorum Şerif Bey. Sonuç olarak, bu yolda başarılı adımların nasıl atılacağını öğretti Şerif Bey.

Benim iki sorum var. Önce Sayın Yılmaz ve Sayın Sinangil'e

ortak bir sorum olacak. Önümüzdeki on yılın şu anki on yıldan iki misli daha hızlı olacağına katılıyorum. Ondan sonrasını tahmin etmemiz bence mümkün değil. Kim olduğunu hatırlamıyorum, birisi "II. Dünya Savaşı oldu, III. Dünya Savaşı nükleer olacak, dördüncüsü oklarla büyük bir ihtimalle" demişti. Yani ne olacağını bilemeyiz, durum oraya gidebilir.

Sayın Prof. Dr. Sinangil, siz üniversite öğretim üyesi olarak, emek piyasasına ürün süren bir kurumun içindesiniz, yöneticisisiniz. Burçak Hanım siz, bu işi fasilite eden bir konumdasınız, biz de alıcısıyız. Günümüzdeki Z neslinden yani şu anda gelmekte olan yeni insanlardan, değer yargılarından vs bahsettiniz. Sizce şu anda mezun olan çocukları biz işe aldığımız zaman bu çocuklar on yıl sonra şirketlerimizde yavaş yavaş orta derece yönetici adayları konumuna gelecekler. Biz, şu anki yöneticiler olarak, onları yönetmeye hazır mıyız?

Bu sorumu ikinize soruyorum. Şu anda, Burçak Hanım'ın dediği gibi globalleşmenin getirdiği ciddi bir bireyselleşme var. Bilmiyorum siz katılır mısınız ama ben katılıyorum; bu çocuklarla yaşıyoruz. Bu bireyselleşmiş insanlar, önümüzdeki on yılda kurum kültürünü, takım ruhunu ne derece alacaklar? Burada birtakım çalışmalar olacak mı? Biz bunları nasıl yöneteceğiz? İkinizden de bu konudaki fikirlerini almak isterim.

## Handan Kepir Sinangil

Aslında dinleyicilerimiz arasında da bu konuda söyleyecek sözü olan birçok kişi olduğunu düşünüyorum. On yıl içinde yönetim tarzlarında ve örgüt yapılarında çok büyük değişiklikler olmayacak. Olsa bile belli bir yüzdede kalacak ama ondan sonraki on yılı tahmin etmek çok zor, çünkü bu Y ve Z jenerasyonu, artı belki örgütlerden çok işlerinden insanlar işlerini yapıyor olacaklar. Dolayısıyla böyle hiyerarşik kademede belli mesai saatleri çerçevesinde olan çalışma ortamlarının sayısı ve niteliği daha azalacak. Sayısı azalacak çünkü bazı sektörler, mutlaka ve mutlaka buldukları yerlerden çalışacak ama mimarlık, hocalık veya dekoratörlük gibi bazı bireysel işler değil ama pek çok sektörde büyük şirketler, işlerini bütün bu yeni teknoloji çerçevesinde dünyanın her tarafından yönetebilecek konumdadır. Ben bir akademisyen olarak, Amerika'da çalışan bir Türk meslektaşımıyla haberleşiyorum. Kendisi, NASA'ya gönderilecek olan uzmanları seçiyor. Önce robotları gönderdiler, bir endüstri ve iş psikoloğu olarak robotların seçimini yaptı, şimdi de Neptün ve Satürn'e iki astronot gönderecekler, çünkü bu gezegenlere sadece iki astronot

gidebiliyormuş. Öyle olunca NASA'dan bir teklif gelmiş: "Biz üçüncü kişiyi astronot olarak gönderemiyoruz, çünkü iki kişilik yer var, üçüncü kişi bir robot olacak. Siz bir psikolog olarak robotun kişiliğini bize yapar mısınız?" Meslektaşım olduğu için bu çok gurur veren bir şey oldu, çünkü NASA'da Satürn'e gidecek olan astronotu Minnesota Üniversitesi'nde kendi çalışmalarıyla yönetebiliyor. Üstelik bu onun birinci işi olmayacak, çok genç olmasına rağmen uzun yıllardır çalışma içinde ve ilk aşamada NASA'ya gidenleri o seçti ve gönderdi zaten. Bu çok çarpıcı ve çok önemli bir gelişme.

## Burçak Pak Yılmaz

Biz, gençlerle çok iç içe olmak zorundayız, çünkü her sene aslında işgücüne katılımlarıyla bizim bir şekilde işverenlere sunduğumuz ve sunduğumuz şeyin içine sürekli bakmak zorunda hissettiğimiz bireyler onlar. Çok da yakın çalışıyoruz, iki yılda bir düzenli anketler yapıyoruz. PriceWaterhouseCoopers için yapıyoruz ve sonuçlarını beraber açıklıyoruz. Biz o ankette, hem işverenlere Y jenerasyonu için ne düşündüklerini ve onlardan neler beklediklerini sorduk hem de Y jenerasyonuna işverenlerinden ve iş hayatından ne beklediklerini sorduk. Çok kısaca özetleyim. Sorusuna geri dönersek, on sene sonra Y jenerasyonu, bizi yönetmeye hazır hatta daha önce yönetmeye hazır ama biz onları yönetmeye hazır değiliz maalesef. Aramızda böyle bir sorun var. Y jenerasyonunu anlamakta zorlanıyoruz, kültür olarak bizden çok farklılar ama işverenler de Y jenerasyonunun bize getirdiği, teknolojik bilgi, değişime açıklık gibi çok önemli değerler olduğunu hiçbir zaman reddedemiyorlar. Bunlar maalesef bizim gibi X jenerasyonu çalışanlar tarafından pek kolay benimsenebilen ve yeri doldurulabilen şeyler değil. Dolayısıyla Y jenerasyonu, evet bize birtakım değerler sağlayacak ve biz de bunları yönetmeyi öğreneceğiz. Umarım kansız olur, çünkü acele edelim, geldi çocuklar. Şu an için onlara yatırımlar yapıp onları kaçırmaktan muzdaribiz. Memnun olmadıkları için şu anda gençlerin işe giriş çıkış hızları çok yüksek.

## Handan Kepir Sinangil

İki özellik çok önemli olacak gibi gözüküyor. Birisi, değişime açıklık; gelişmeyi sağlayabilecek çok önemli bir faktör. İkincisi, esneklik. Her ikisi de 80'lerin, 90'ların, 2000'lerin başlarında ve 2010'lardan itibaren de günlük performans ve iş yapma düzeninin çok içinde olacak. Çok daha esnek olabilecek, çok daha yenileşimci olabilecekler ve değişime açıklık da pek çok kapı açan anahtar olarak yine gündemde olacak.

## Osman Dinçbaş

Sayın Kanık, size iki sorum var. Aile Anayasası'nı nasıl empoze ediyorsunuz, yani aile bireylerinin buna uymasını nasıl sağlıyorsunuz? Bunu başarmış bir sanayici olarak, sizce önümüzdeki on yılda, bütün bu anlatılanlar çerçevesinde, aile şirketlerini bekleyen, yapısal anlamda en büyük tehlike nedir?

## M. Şerif Kanık

Bir defa Aile Anayasası'nı yazarken ailenin 18 yaşına gelen tüm üyelerini, bireylerini, kurduğunuz Aile Konseyi'nin içerisine alıyorsunuz, onların düşüncelerini de alarak, onlarla her şeyi paylaşarak Anayasanızı oluşturmaya çalışıyorsunuz. Her 18 yaşına gelen aile bireyleri Konsey üyesi oluyor, Konsey üyesi olana sorumlulukları veriliyor. Böyle olunca kararlar çok demokratik bir şekilde oy çoğunluğuyla veriliyor. Mal sahibi olmanın, şirket sahibi olmanın, her şey olma anlamına gelmediğini çeşitli vesilelerle onlara empoze etmeye çalışıyorsunuz. Çalışanlarına konumuna gelebilmeleri için, onların da birer çalışan gibi olmaları gerektiğini, öncelikle ve özellikle, okulu bitirdikten sonra kendi işlerinin dışında bir yerlerde çalışma zorunluluğu olduğunu anlatmaya çalışıyoruz. Böyle olunca, Anayasa'yı belirledikten sonra, Aile Konseyi'ni de standart olarak belirtilen sürelerde sürekli toplayıp bilgilendirirseniz, iş kendiliğinden rayına giriyor.

Ben aşağı yukarı 35 yıldır yurtdışına gidip geliyorum. Yurtdışında 150 yıllık şirketler vardır, fakat bizde maalesef bu böyle değil, paylaşımı bilmiyoruz. Bir defa aile şirketlerinin karşısındaki en büyük tehlike kurumsallaşma olmamasıdır. Mutlak suretle kurumsallaşmaları gerekiyor. Şirketin gelişmesi kadar önemlidir. Buna önem verilirse, ümit ediyorum bizim şirketimiz Avrupa'daki 150 yıl devam eden şirketler gibi bir şirket olacak.

## Soru ve Katkılar

### Soru:

Burçak Hanım'a insan kaynakları yönetimiyle ilgili bir sorum olacak. Üniversite öğrencileri dört yılı bitirdikten sonra iş hayatına atılmaya çalışacaklar ama bu dört yılı bitirdikten sonra iş bulamama endişesine kapılıyorlar. Bir iş görüşmesine gittikleri zaman önlerindeki engelleri değerlendirmeye çalışıyorlar. Örneğin, bir holdinge gidip görüşmeye girdikleri zaman, önlerine çıkan ilk engel, yabancı dil. Bu, çok önemli, çünkü Türkiye'de yabancı dil ağırlıklı bir sistem yok. Sizce, şirketlerin gelecek öğrencilere yönelik dil eğitimi verilmesi konusunda desteği olur mu?

### Burçak Pak Yılmaz:

Şu anda pek çok şirket, bu hizmeti veriyor zaten. Bizim kendi holdingimiz içinde, İngilizce bilmeyen elemanlara düzenli olarak eğitim veriyoruz ama yeterli değil. Her zaman söylüyoruz, çok alıcıyız. Zannediyoruz ki ilkokul gibi gittiniz, öğretmeniniz anlattı, öğrendiniz, çıktınız, adam oldunuz. Yok öyle bir şey. Üniversite öyle bir şey değil. Bir mesleğe, iş hayatına hazırlanıyorsunuz. Öğrenci dediğinizin çıkıp üniversite 1. sınıfta işini araması, deneyimini edinmesi, stajını yapması, dilini öğrenmesi, eksikliğini gidermesi lazım. Bu kadar rekabetçi bir yerde yaşıyoruz. Biz işletmeler olarak, gerçekten canımız yanmış vaziyette, neremizden nasıl bir fark yaratabiliriz, orasından bunu nasıl ayırabiliriz derken, kendine bir tek fark yaratmayı dahi hedeflememiş, taş üstüne bir taş koymamış öğrenciyi yetiştirmek, özür diliyorum ama yersiz bir maliyet olarak görünüyor bize.

### Osman Dinçbaş:

Bu soruyu Sayın Sinangil'e yöneltmişler. Örgüt kültürü neye göre belirlenir ve nasıl çerçeveselenir? Örnek verebilir misiniz?

### Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil:

Örgüt kültürünün temeli, o örgütü kuran kişinin ya da grubun değerlerinden oluşur. Bu, tamamen aynı değerleri benimseyen, aynı amaçlar peşinde olan, birlikte çalışabilecek kişinin değerleridir ve kişinin değerleri kurumun değerleri olarak ortaya çıkıyor. Bunlar sadece değerler değil, değerler bazında oluşumu sağlanacak, bir araya getirilecek bir yapıdan sonra normları ortaya çıkarıyorlar. Bizim için, bu grup için, doğru olan nedir, doğru olmayan nelerdir, bizim iyimiz nelerdir, kötümüz nelerdir gibi birçok normlar oluşturuluyor. Kimleri istihdam edebiliriz? Kimleri istihdam etmeyebiliriz? Dışa açılabilir miyiz, açılabilir miyiz, gibi pek çok konu gündeme geliyor ama bir örgütün var olmasında ortaya çıkan ilk önemli şey o kurucunun değerlerinden ortaya çıkar.

Mesela bir Koç Holding kültürü vardır. Koç Holding kültürü, Vehbi Bey'in değerlerinden esinlenerek yola çıkmıştır. Aynı şekilde, Amerika'ya baktığınız zaman, Jacques Welch diye birisi kendi kurumunun kültürünü oluşturmada görev almıştır, hatta kültürün değişmesinde bazen bu konuda çalışanlar da rol almıştır. Bunlar danışmanlar olabilir, bu konudaki uzmanlar olabilir. Bu bir aile şirketiye, aile içindeki fertlerin birlikte oluşturduğu değerlerin daha sonra normlar ve kurallar haline gelmesi ve işletmenin yapısı, yönetimi, işleyişi de yine bu değerler çerçevesinde oluşmakta, gelişmektedir. Uzun süreli istihdamda da, Türkiye'de çok fazla görmeyebiliriz ama dışarıya baktığımız zaman, önce baba sıfırdan Motorola'da başlıyor, daha sonra Motorola'nın Genel Müdür Yardımcısı olarak 30. yılından sonra emekliliğini alıyor, o emekliliğini almadan bir iki sene önce oğlu o kuruluşa çalışmaya başlıyor. Bütün bunlar, o örgütün kültürünün önemli olduğu, öyle bir kültürde yer almak istediği için insanların o şirketlere müracaat etmesi ve kendilerini oralarda yetiştirmesi, çalışma hayatı içinde o kişinin de kendi şirketini kuracağı zaman kendi aldığı, içinde yaşadığı, önemli gördüğü değerler üzerinden kendi şirketini kurma biçimi şeklinde tamamlanıyor. Tamamen değerlerden.

### Soru:

Benim sorum Şerif Bey'e olacak. Aile şirketlerinde muhakkak kurumsallaşma olmalı dedik, buna bir aile şirketi üyesi olarak ben de katılıyorum. Şimdiye kadar katıldığım bu konuyla ilgili tüm seminerlerde, eğitimlerde hep kalabalık ailelerden bahsediliyor. Biz mesela iki kardeşiz. Sizce aile şirketine çok kardeş, çok kişi olmak mı daha büyük avantajdır yoksa az kişi olmak mı? Veya dezavantajsa avantaja nasıl çevirebiliriz?

### M. Şerif Kanık:

Çok daha rahat olur, çok daha düzenli yürür. Önce siz aile konseyini oluşturuyorsunuz, o zaman baba, hala, teyze de o konseyde olur ve orada hangi kararları kimlerin verebileceğine, hangi kararların ne kadar oy çokluğuyla verileceğine dair alınan karar bağlayıcıdır. Onun için siz sistemi oluşturuyorsunuz, çok ya da az kardeş olmanın hiçbir önemi yok.

### Soru:

Genelde çok kişi olunca iş bölümü daha rahat yapılır, daha rahat takip edilir vs. Kurumsallaşma genelde profesyonellerden de yardım ve destek almak olsa da burada otomatikman "daha az kişi olduğumuzdan acaba nasıl olur?" diye bir handikap oluşuyor.



### M. Şerif Kanık:

Siz, sistemi oluşturduktan sonra genel müdür olma şartlarını aile konseyi belirliyor. Genel müdür olma şartlarında mesela iki dil bırakılır, iki yıl çalışma süreci bırakılır. Değişmeli olabilir. Bu, tamamen sizin kriterlerinize bağlı ve siz bu kriterleri anayasana yazıyorsunuz. Türkiye Anayasası neyse, onun gibi minik bir anayasa oluşturuyorsunuz. İşin bütün inceliği orada.

### Osman Dinçbaş:

Bu iki soru da Burçak Hanım'a gelmiş. Uzun bir yorum olduğu için özetlemek istiyorum: Geçmişte uzmanlık ve birikim önemliydi ama bundan sonra görünen o ki hızlı değişebilen, çabuk öğrenebilen kişiler tercih ediliyor. Bu doğru mu? Artık eski uzmanlık ve eski tecrübe önemini yitiriyor mu?

Diğer soru da şu şekilde: Personel müdürlüğü ifadesi artık İK yönetimine dönüştü. Bu ifade yeterli ve geçerli mi?

### Burçak Pak Yılmaz:

Bu bilgi patlamasını, bilgi çağını yaşamaya başlamadan önce bir işi başka bir insanın bilgilerinden öğreniyorduk, o anlamda deneyim çok önemliydi. Yaşayarak kendi deneyimlerimizle de bir işi daha iyi yapmaya başlıyorduk. Biz, nesil olarak, bilgi üreticisiydik hatta okullarımızda birbirimizden kitap saklardık çünkü bilgiye sahip olmak bile, diğerlerinin önüne geçebilmek için bizim açımızdan bir rekabet unsuruydu. Y jenerasyonuyla bilgi tüketicisi başka bir topluma geçiş yaptık. Her şeyi internette bulabiliyorlar, üstüne üstlük hiçbir şekilde doğruluğunu da kontrol etmiyorlar. O yüzden bizim, yıllar yılı deneyimlerle, ustamızdan - usta çırak ilişkisi de daha yoğundu, yönetim kademelerinde bile herkesin el aldığı bir yöneticisi vardır - öğrenirdik. Dün ben buraya gelirken araştırmamı internette yaptım. Abur-cubur, birbirinin kopyası ve reklamasyonun haricinde doğru kaynaklara gittiğiniz zaman her türlü akademik tezi vs bulabiliyorsunuz. Böyle olunca deneyimin önemi tabii ki azalıyor. O bilgi kaynağına ulaşmaktaki hız ve onu kullanabilmekteki yetenek ön plana çıkıyor, çünkü bir insanın on yılda oluşturduğu deneyime beş dakikada sahip olabiliyorsunuz yeter ki o bilgiyi almayı, o bilgiye saygı duymayı bilin. Bu anlamda maalesef söylediğiniz doğru, deneyimin önemi o açıdan azalıyor. Ancak uzmanlaşma deneyimden ayrı bir şeydir ve ayrımını iyi yapmak lazım. Uzmanlaşma bir konuda pek çok yetkinliğin derinlemesine geliştirilmesidir ki onu öyle bilgiyi alarak sağlayamazsınız. Orada çok fazla faktör bir arada ve internette de uzmanlığın getirisini yapamazsınız. Söz gelimi ben internette öğrendiğim bilgiyle cerrahlık yapamam. Ameliyatın nasıl yapılacağı, nasıl kesileceği, hepsi internette

var ama ben gidip bugün cerrahlık yapamam, yani uzmanlaşmayı deneyimden ayırmak lazım. Uzmanlaşma öyle olmayacak ve önemli olmaya devam edecek.

Personel müdürlüğü ve İK gibi unvanlar gerçekten kanayan bir yara. Sekreterlere de "Yönetici Asistanı" diyoruz. İnsan Kaynakları demeye devam etmekte fayda var, çünkü en azından bir bakış açısı farklılığı getiriyor. Her ne kadar birebir belki personel yeteneklerini yapıyor olsa da en azından personelin gözünde ve işi yapan kişinin gözünde belli bir birime belirli sorumluluklar yükleniyor. Bence personel yöneticisine insan kaynakları yöneticisi demenin hiçbir zararı yok. Tabii gelecekte bu unvanla ilgili de birtakım hususlar olacak. Daha çok görmeye başlamadık, nadir bir iki kuruluştaki değişik unvanlar kullanılıyor ama insanı artık bir değer olarak görmeye başlayacağımız için kaynak da aslında geride kalmış bir kavram. Artık değer yönetimi yapıyoruz, insan değerlerine, insan faktörlerine doğru gidiş var. Biz zaman sonra insan kaynakları yöneticiliği yaptıkları zaman da onlara insan değerleri yöneticisi diyeceğiz. Bu, değişimin, bir fikri ve bir duyguyu yaymanın bir parçası bence.





## Kapanış Oturumu

### 2023'e Doğru Türk Sanayii

#### Moderatör

**Yaprak Özer**

İndeks İçerik İletişim Kurucusu ve CEO

#### Konuşmacılar

**Süfyan Emiroğlu**

Sanayi Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürü

**Turgay Durak**

Koç Holding CEO

**Prof. Ricardo Hausmann**

Harvard Üniversitesi, Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü

**Alan Beattie**

The Financial Times Gazetesi Uluslararası Ekonomi Editörü



**Yaprak Özer**

**Moderatör**

İndeks İçerik İletişim Kurucusu ve CEO

1963 yılında İstanbul'da doğdu. İstanbul Üniversitesi İletişim Bölümünde lisans eğitimini tamamlayan Özer, Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi alanında yüksek lisans derecesini almıştır. Güneş ve Cumhuriyet gibi günlük gazetelerde dış politika ve serbest muhabirlik yapan Özer, Hürriyet Dergi Grubu bünyesindeki Ekonomist ve Capital dergilerinin yöneticiliğinde bulunmuştur. 2001'de içerik şirketi "İndeks İçerik-İletişim Danışmanlık"ı kurmuştur. Halen, uzman gazeteci ve araştırmacılardan oluşan ekibiyle görsel, yazılı, elektronik, dijital medyaya içerik çözümleri sunmaktadır.



**Süfyan Emiroğlu**

Sanayi Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürü

Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi M.Y. ve Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Fakültesinden mezun olan Emiroğlu, Virginia O.D. Üniversitesinde Ekonomi Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır. Halen PA Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri - Kamu Yönetimi Bölümünde doktora çalışmasına devam etmektedir. Çalışma hayatına, 1993 yılında Maliye Bakanlığı'nda başlamış olan Emiroğlu 1997-2000 yılları arasında Müfettiş Yardımcısı, 2000-2007 yılları arasında Müfettiş, 2006 yılında Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı ve 2007-2009 yılları arasında Başmüfettiş olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığında görev yapmıştır. 2009- 2010 arasında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdür Yardımcılığı ve Genel Müdürlüğü görevlerini vekaleten yürütmüş olan Emiroğlu 2 Şubat 2010 tarihinden itibaren Sanayi Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürü olarak görevine devam etmektedir. Emiroğlu, iyi derecede İngilizce ve başlangıç düzeyinde Korece bilmektedir.



**Turgay Durak**

Koç Holding CEO

1952 yılında İstanbul'da doğdu. Northwestern Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini tamamlayan Durak, aynı üniversiteden 1976 yılında Yüksek Lisans derecesini almıştır. İş yaşamına 1976 yılında Otosan'da Uygulama Mühendisi olarak başlamış ve firmanın mühendislik, pazarlama, satınalma ve üretim departmanları gibi farklı fonksiyonlarında yönetici pozisyonlarında yer almıştır. 2000 yılında Ford Otosan Genel Müdür Baş Yardımcısı olan Durak, 2002 yılında Genel Müdür olarak atanmış ve şirket Yönetim Kurulu'nda görev almaya başlamıştır. 2007 yılı Mayıs ayında Koç Holding Otomotiv Grup Başkanlığı'na getirilen Durak, 2009 yılı Nisan ayında CEO vekilliğine atanmıştır. 2004-2010 arasında 6 yıl süreyle Otomotiv Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmüştür. 21 Nisan 2010 tarihi itibarıyla Koç Holding CEO'sudur.

## Yaprak Özer

İndeks İçerik İletişim Kurucusu ve CEO

İki günün sonunda kapanış oturumundayız. Artık yorgun olduğunuzun, sabırların bir miktar sona doğru geldiğinin farkındayım, bu yüzden tempolu bir seans yapmak istiyoruz. Bize düşen görev hayli büyük çünkü "2023'e Doğru Türkiye" çok büyük bir konu başlığı. Bu panelde aslında iki gün içinde tartışılan pek çok önemli konuyu hem özetleyeceğiz hem de yeni konulara ışık tutmaya gayret edeceğiz.

Konu başlıklarımız genel itibarıyla hayli önemli ve dağınık. Yasalar tam ve eksiksiz uygulansa, vergi uygulamaları sadeleştirilebilse, öngörülebilirlik artsa, vergi tabanı genişleyebilse, kayıtdışı ekonomiyle istediğimiz gibi mücadele edebilsen, fikri mülkiyet hakları etkin kullanılabilse, mal ve hizmet kalitesi artsa, teknoloji uluslararası gelişmelere ayak uydurabilse, istihdam sorunumuz da ortadan kalksa, zaten bu panele de hiç ihtiyaç olmayacak. Ayrıca özel sektör Ar-Ge çalışmalarını yapsa, marka bilinirliği de istediğimiz şekilde Türkiye'yi ön plana çıkartsa. Konuşacağımız ana başlıklar bunlar olacak.

Hükümetin temsilcisi olarak Süfyan Emiroğlu ile başlayayım. Biz son on yılda kişi başına düşen milli geliri hızla artan, bununla da gururlanan bir ülkeyiz. Ekonomik krizden dünya ölçeğinde de görece iyi çıktık. Teğet geçti tartışmalarına hiç girmeyeceğim ama iyi durumdayız, ışıldıyoruz. Fakat Türk sanayinin milli gelirdeki artışa paralel bir çıkış seyri izlediğini acaba söyleyebilir miyiz? Söyleyemiyorsak neden? Sayın Emiroğlu önce sizinle bir başlangıç yapalım.

## Süfyan Emiroğlu

Sanayi Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürü

Türkiye ekonomisi, krizden önceki 27 çeyrekte çok hızlı bir büyüme trendi yakaladı. Kriz süresince "teğet geçti" tartışmalarını hep beraber yaşadık ama geçen yıl bu zamandan günümüze doğru gelindiğinde "teğet geçti" sözünü doğrular bir gelişme içerisinde olduğumuz gözlemlendi. İlk çeyrekte %11,7 ikinci çeyrekte yine o civarda bir büyüme trendi yakaladık. Cuma günü üçüncü çeyrek açıklanacak. Yine yüksek bir büyüme yakalayarak Çin'in arkasından dünyada en hızlı büyüyen ikinci ülke olacağız. OECD'de de birinciyiz.

Makroekonomik göstergelerin kanıtladığı gibi, gerçekten Türk ekonomisi çok dinamik bir yapıya sahiptir ve yabancılar da bunu teyit ediyorlar. Tabii krizden çok yeni çıktık, gelecek için tam net konuşamıyoruz fakat göstergeler bize gelecek yılın da bu noktada çok verimli geçeceğini gösteriyor. Belki cari açığa biraz problem olabilir. Türk Lirası'nın biraz değerlendirilmesi belki ihracat artışını frenliyor ya da ithalatı biraz artırıyor denilebilir ama Türk ekonomisinin çok iyi bir yolda olduğunu görüyoruz. Bugün gazetelerde yine vardı; otomotiv sektörü rekora doğru koşuyor.

Sanayi üretim endeksi rakamları bugün açıklandı, geçen Ekim ayı ile bu Ekim ayı arasında %9,8'lik bir artış var ve sanayi üretim endeksinde 2005 yılından sonraki en yüksek rakamları yakaladık. Ümit ediyoruz ki bu değişimi ve dönüşümü iyi bir şekilde yönetebilirsek, Türk sanayisi iyi bir şekilde devam edecektir.

## Yaprak Özer

Turgay Bey, Ankara'dan baktığımız zaman, aslında rakamların özellikle 1, 2 ve 3. çeyrekte beklediğimiz büyümeyi gösterdiği ifade ediliyor. Siz, İstanbul'dan ya da reel sektörden baktığınızda, biraz önceki sorumu tekrar edecek olursam, genel anlamda ekonomide yakaladığımız ivmeyi sanayide yakaladığımızı söyleyebilir miyiz?

## Turgay Durak Koç Holding CEO

2008'in ilk 6 ayı, aşağı yukarı her sektörde imalatı rekor düzeyde gördüğümüz bir dönemdi. Tüm dünya gibi biz de belli bir şekilde bu krizden etkilendik. 2009'un yaz aylarından itibaren düzelme başladı ve Sayın Genel Müdürümüzün de bahsettiği gibi 2010 yılında her ay, kötü günleri artan bir şekilde geride bıraktığımızı ikna olduk.

Şimdi tabii bu panelin konusu belki 5 sene, belki 10 sene belki de 2023'e kadar baktığımızda 13 sene sonrası için neler öngörebiliriz, ne yöne doğru gitmeliyiz şeklinde olduğu için, bana söz sırası verdiğinizde o yönde bir fikir beyan etmek istiyorum.

Dünyada sanayi işleri Batı'dan Doğu'ya doğru gidiyor, bu bir gerçek. Amerika'da, Kuzey Amerika'da, Batı Avrupa'da, refah toplumu oluşu nedeniyle, kendi yöneticilerinin de ifadesiyle sendikal hakların sonsuz derecede fazla olduğu ve sonuç olarak da insanların haftada 35 saat çalışıp yıllık 30-40 bin dolar mertebesinde gelire sahip olduğu ve bunu giderek artıran ve de sosyal devletten de her türlü sosyal harcamayı almaya çalışan bir düzen var. Doğru'ya doğru gittikçe, bizim ülkemizin de daha doğusunda, buna imrenen, buna ulaşmaya çalışan ama gelir seviyesi daha düşük olan ülkeler var. Doğal olarak da ne kadar Batı Avrupa'daki meslektaşlarımız, dostlarımız üzülse de sanayi Doğu'ya doğru gidiyor.

Biz Türkiye olarak, belki çok banal gelebilecek bir deyimle, köprü başıyız, geçiş noktasındayız; bu geçişten biz ülke olarak hakkımızı almamız ve aynı zamanda da buraya gelen işin burada kök salıp belki 100 sene bizden gitmeyecek şekilde, bizden önce Batı Avrupalıların yaptığı hataları yapmayacak şekilde işimizi yönetmeliyiz. Yönetirken de maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak lazım. Bir sanayici olarak, bunu yapmak konusunda aşağı yukarı her sektörde önemli bir başarı sağladığımızı inanıyorum. Esas önümüzde yapmamız gereken, yeni ürünleri geliştirmek için Ar-Ge ve ürün geliştirme; bunları pazarlarda katma değeri yüksek bir şekilde satabilmek için de marka değerini yaratmaktır. Bizim ülke olarak önümüzdeki 10-15 yıl, bunlara konsantre olmamız lazım.

İki sene önce hükümetimiz, çok önemli bir Ar-Ge teşvik kanunu geçirdi. TÜBİTAK destekleri, vergi destekleri var, çalışanlar için vergi destekleri var. Biz sanayicilerin bunlardan azami oranda yararlanıp yeni ürünü yaratmamız ve o yeni ürünü de Batılı marka firmaların fiyatlarıyla satabilmek için marka yaratmaya da yatırım yapmamız gerekiyor. Bu tabii,

hem sabır, hem zaman, hem emek isteyen hem de sermayedarların uzun vadede sermayeye getiri gelmesini kabullenmesi gereken, dolayısıyla toplumdaki bütün sosyal katmanların mutabakatıyla olması gereken zor bir süreç.

## Yaprak Özer

Prof. Hausmann, bu noktada hemen size soru yöneltmek istiyorum. Turgay Bey, üretimin Batı'dan Doğu'ya kaydığını, Batı üzülse de gerçeğin bu olduğunu ifade etti. Herhalde büyüyen ekonomilerin yakaladıkları yükseliş trendinin aslında arkasına da bakmak gerekiyor. Yapısal dönüşümü tamamlamadan büyümediklerini biliyoruz, yani teknoloji yoğun ve katma değeri yüksek ürünlere yöneltiler. Ar-Ge gibi bir sorunları artık konuşulmaz olduğunda yükseldiler, insan kaynaklarına önem verdiler. Bu taraftan baktığınızda, Türkiye'de yapısal dönüşüm kolay olabilecek mi? Bir yandan bir eksen kaymasından söz ediliyorsa, siz Türkiye'nin bu geçişteki rolünü nasıl buluyorsunuz?

**Prof. Ricardo Hausmann**

Harvard Üniversitesi, Uluslararası Kalkınma Merkezi Direktörü

Türk ekonomisi, dünyada en dramatik yapısal dönüşümlerden bir tanesini gerçekleştirmiştir. 1975'te ihracat ürünlerinizin %80'i tarım ürünleriydi ama ihraç ürünlerinizin %80'i mamul ürünlerdi. İhracatınızın %30'u sermaye yoğun ürünlerdi dolayısıyla inanılmaz bir dönüşümü zaten geçirdiniz. Bu dönüşüme devam etmemeniz için hiçbir sebep yok. Şu anda siz, öyle bir durumdasınız ki bir merdivenin üzerindesiniz, zaten önünüzdeki basamaklar, bence arkada bıraktıklarınız kadar dik değil. Bence Türkiye'de yapısal bir dönüşüm olacak. Tabii bunun önündeki tek engel, birçok ülkenin gelecekte yapacağı hataları yapmak olur.

Sonunda dünya, dengesini biraz kaybetmiş durumda, bu dengesizlik Amerika'daki, İngiltere'deki, Avro bölgesindeki, Japonya'daki yavaş büyümeyi beraberinde getiriyor. Merkez bankaları da faiz oranlarını düşürüyor. Gelişmekte olan piyasalarda, Çin'de, Brezilya'da, Türkiye'de çok daha hızlı büyüme görüyoruz ve merkez bankaları da bu hızlı büyüme karşısında faizi artırıyor. Bu da faiz oranları arasındaki farkı büyütüyor. Bunun sonucunda kısa vadeli sermaye akışını zengin ülkelerden gelişmekte olan piyasalara çekiyor. Potansiyel tuzaklar, çok hızlı kredi artışı, bütçe açıklarının artması ve para birimlerinin hızla değer kaybetmesi olabilir. Brezilya'da buna benzer durumlarla karşılaştık, yine Türkiye'de para biriminin değer kazandığını gördük. Faiz oranlarında çeşitli durumlarla karşılaştık. Uluslararası piyasalarda aşırı likiditeyle ilgili konular yaşadık. O yüzden çok bilimsel bir makro ekonomik stratejiyle trenin raydan çıkmasını önlemek gerekiyor.

Bu bağlamda, birkaç şey söylemek gerek. Bunlardan bir tanesi, makro stratejiniz, makro ekonomik politika dolayısıyla mali ve siyasi boyutta düşünülürse, mali politikayı sıkacaksınız ki faizi çok artırmayasınız ve sermaye gelsin. Yine mevzuatın yerinde olması lazım. Kısa dönemli sermayenin ülkeye gelmesini önlemek gerekli. Yurtdışında kısa dönemli kredi çok alınıyor, yurtiçinde de kredi veriliyor. Şu anda Türkiye'de bankacılık sistemi sayesinde kredi kullanım oranı çok fazla, çok uzun süre bu şekilde devam ederseniz, bu sıkıntı yaratabilir.

Bir diğer konu da, enflasyon hedefleme rejiminizi adapte etmeniz gerekiyor. Türk Lirası'nın önemli olduğuna inandığınızı belirtmeniz ve aşırı sermaye akışlarını engellemek gerekiyor. Aşırı sermaye akışlarını ve ekonominin kısa dönemli hareketlerle aşırı ısınmasını önlemek gerekir. Uzun dönemli büyüme için bu önemlidir.

**Yaprak Özer**

İlk turu Alan Beattie ile tamamlayalım. Daha makro ve genel sorularla ilerliyorum. Ondan sonra detaylara gireceğiz. Siz, şu anda Amerika'da çalışmakla birlikte, Avrupa kıtasından geliyorsunuz. Avrupa'dan buraya bakış ya da bizim oraya nasıl bakmamız gerektiği konusunda yorumunuzu rica edeceğim. AB'ye üye olmak, tam üyelik, yıllar boyunca bizim için bir milli mesele oldu, bununla büyüdük. AB'ye girmiş bir Türkiye'nin sanayisi bugün daha rekabetçi olabilir miydi?

## Alan Beattie

The Financial Times Gazetesi Uluslararası Ekonomi Editörü

Özetleyecek olursam, Türkiye, Avrupa Birliği'ne biraz acıma, biraz merhamet hisleriyle yaklaşmalı. AB'de öncelikle bir ticaret grubu oluşturulmak istenmişti. Roma Antlaşması 1957'de imzalandığında ilk hedef buydu. O zamandan beri de siyasi bir birlik olmak fikri, siyasi koordinasyon fikri önem kazanmaya başladı. Lizbon, Nice gibi yeni antlaşmalardan bahsedilirken, hep aynı konu gündeme geldi. Aslında bunların Roma Antlaşması imzalandıktan sonra yapılması gerekirdi. 1990'larda Doğu ve Batı Almanya birleştikten sonra her şey değişmişti. Doğu ve Orta Avrupa'da kur mekanizmaları baskı altındaydı ve bu İngiltere'nin - ben aslen İngilizim - yararına oldu. AB, bu aşamada bence dışa dönmeli ve mümkün olduğunca geçiş döneminde olan ülkeleri bu ticari bloğa almalıydı ve dikkatini Balkanlar'a, eski Yugoslavya'ya döndürmeli, Birliği genişletmeliydi ve tabii ki Türkiye'nin üyeliğini de daha ciddi bir şekilde ele almalıydı. Onun yerine Avrupalılar içlerine kapandılar ve tek bir para birimi fikrini devreye soktular. Bu aslında, Avrupa'da seçmenlerin, vergi mükelleflerinin istediği bir şey değildi. Mesela Almanya'da seçmenler, vergi mükellefleri bu durumda hiç söz sahibi olmadılar.

Ben de dahil olmak üzere birçok ekonomist, Avrupa Birliği'ni, İrlanda ve Portekiz gibi ülkeleri uyardık. Faiz oranlarının çok düştüğünü, sonunda sıkıntı yaşayacaklarını, dengesizliklerin ortaya çıktığını anlatmaya çalıştık. Sonuçta AB, daha da içeri kapandı ve İngiltere - İngiltere 30 küsur yıldır AB üyesidir - Avroyu kullanmadığı için kendisini dışarıda kalmış gibi hissetti çünkü genellikle AB tartışmalarının göbeğinde o zamandan beri bu para birimi ve para birimiyle ilgili konular konuşulmaktaydı. Bence AB, önümüzdeki 5-10 yıl boyunca Türkiye gibi ülkelerin katılımına enerji ayıramayacak. Buna ek olarak, bu ekonomik sıkıntılardan dolayı, Doğu ve Orta Avrupa'dan gelen göçmenler hep suçlanıyor. Mesela Nicolas Sarkozy'nin bu bağlamda meşhur bir söylemi var. "Türkiye önümüzdeki 5-10 yılda AB'ye katılmak için çok çaba harcarsa bu çaba boşa gidecektir." Gerçekten de AB üyesi olmayı isteyip istemediğinizi düşünmeniz gerekebilir. AB Türkiye için niçin gerekli olabilir? Çünkü geniş bir pazardır. Bu bağlamda, AB üyesi olmak önemlidir. AB birdenbire Türkiye ile imzaladığı ticaret antlaşmasını yırtıp atacak değildir. Hiçbir biçimde Türkiye'yi bu şekilde dışlamaya gücü yetmez ve bunu yapmak da istemez.

Bütün bunları söyledikten sonra, ben bir Türk işadamı ya da Türk siyasetçi olsaydım, bu ticari ilişkiden yararlanırdım

ama siyasi olarak çok çaba harcamazdım. Bunun yakın dönemde çözülebilecek bir sorun olmadığını görüyorum. Türkiye, zaten o aşamaya gelince belki Türkiye'ye de çok çok yararı olmayabilir.

## Yaprak Özer

Sayın Emiroğlu, Türkiye'de ilk kez sanayi stratejisi hazırlandı. Hatta 2010 yılı sonuna kadar Türkiye'deki sanayi envanterinin de çıkartıldığı bir çalışmadan söz ediyoruz. Her ne kadar bizi almayacaklarsa da, bunu Avrupa Komisyonu'yla da paylaştığınızı biliyorum. Şimdi biraz bunun detaylarını anlatmanızı isteyeceğim. Aslında belli başlı sektörler var, bu sektörlerdeki stratejiler de belirlenmiş ama şuna da cevap vermenizi isterim: Neden bugün? Neden dün yapılmadı, niye bu kadar geç kaldık?

## Süfyan Emiroğlu

Aslında Türkiye daha önce kalkınmaya ilişkin bu tür planlar yapıyordu, bu kapsamda Kalkınma Planları yapıyordu ama gerçekten bu manada bir sanayi stratejisi ilk kez hazırlandı. Geçmişte hazırlanan planlardan farkı şu: Birincisi, bu sanayi stratejisi çok geniş bir katılımıla hazırlandı. Sanayinin tüm aktörleri, özel sektör olarak, bu hazırlığın içindeydi. Yaklaşık 3 yıl sürdü ve kamudan ilgili tarafların tamamı da bu işin içindeydi. Dolayısıyla bu işle ilgilenen herkesin stratejik planı oldu. Diğer önemli tarafı, daha önce hazırlanan bu tür belgeler sadece tavsiye niteliğinde hazırlanıyordu ama bu belge Yüksek Planlama Kurulu'na sunulmuş, imzaları Pazartesi tamamlandı. Bakanlar Kurulu'nda Sayın Bakanımız sunuş yaptı ve Bakanları bilgilendirildi ve Strateji Belgesi bir hükümet belgesi haline geldi. Açıkçası bu çok önemli bir husus.

Diğer yasal düzenlemeler gibi, Türkiye'nin strateji belgesi ve eylem planı da uygulanması zorunlu bir kurallar ve eylemler bütünü haline geldi. Nasıl uygulanacak? Açıkçası bunun bir zorunluluk gibi algılanması gerekiyor. Çok ciddi bir izleme ve değerlendirme komitesi tarafından izlenerek uygulanacak. Kamu ve özel sektörün temsilcilerinden oluşan, üç ayda bir toplanıp ilgili taraflara neler yapıлып neler yapılmadığının, yapılmayan şeylerin önündeki engellerin ne olduğunun ve bu engellerin nasıl ortadan kaldırılacağına, bu sorunların nasıl çözüleceğinin tartışılacağı ve bu kapsamda gerekli düzeltmelerin yapılacağı bir komisyon var. Sanayi stratejisinde, 8 yatay alan, sektörel politikalar ve 72 tane eylem var. Bu eylemlerin hepsi, somut eylemlerdir yani sanayile ilgili tüm problemler tespit edilmiş ya da projeksiyon tutarak gelecekte yapılması gereken faaliyetler, işlemler bir eylem biçiminde somut olarak belirlenmiştir. Bu eylemlerin



sorumluları belirlenmiştir, örneğin mesleki eğitimi Milli Eğitim yapacaktır. Kimlerle yapacak? Örneğin, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile veya sivil toplum örgütleri, (TOBB ya da TESK ile) yapacak. Kimle ve hangi süre içerisinde yapacağı da belirlenmiştir. Yani somut eylemleri, kimin kimlerle ne zaman yapacağı belli. Çok ciddi bir değerlendirme ve izleme komitesi tarafından da bu eylemlerin yapılıp yapılmadığı takip edilecektir.

Kamunun bunu uygulama, sevk ve idare etme yeteneği ne olabilir? Açıkçası, benim şöyle bir tespitim var: 2000-2001 krizinden sonra özel sektördeki ücret düşüklüğü ve özel sektördeki iş güvencesinin durumu, üniversiteden yeni mezun olan gerçekten kaliteli ve kapasiteli gençlerin tamamen kamuya yönelmelerine neden oldu. Kamu, 10 yıldır, gerçekten çok nitelikli personel alıyor. Bu şahıslar şu anda müdür ya da daire başkanı seviyesine ulaştılar. Artık önümüzde çok daha farklı bir kamu var; yurtdışında eğitim görmüş, master yapmış, doktora yapmış, en iyi üniversitelerden mezun olmuş, bir veya birkaç tane yabancı dili olan nitelikli insanları on yıldır alıyor. Bu bize, önümüzdeki 5 yıl içerisinde daha nitelikli bir kamu göreceğimizi gösteriyor. Kamu özel sektörün gerisinde kaldı tartışmaları, artık geride kalmış olacak.

Bununla ilgili bir şey daha söylemek istiyorum. Bunu neden AB'ye gönderdik? 2008 yılında ilk kez gönderildiğinde, Avrupa Komisyonu, çeşitli revizyonlar istedi. Bu revizyonları yaptık, 2009 yılında yeniden gönderdik. Göndermemizin sebebi, bu belgenin hazırlanmasının aslında sanayiler ve işletmeler faslının kapanış kriteriydi. Bu belgeyi hazırlayıp bitirerek bu faslı da kapatmış oluyoruz. AB'nin değerlendirmesi, bu belgenin tüm beklentileri karşıladığı yönünde oldu. Aynı zamanda iddialı bir belge olarak da gördü ve bu kadar sürede bunları yapıp yapamayacağımızı sordular, biz de yapabileceğimizi söyledik. Bunun alt ayağı olarak da, belgenin sac ayağı olacak şekilde sektörel stratejiler de hazırlandı. Onlar da peyderpey yürürlüğe girmiş olacak.

72 tane eylem var ve bunlar büyük-küçük bütün sanayiye makro açıdan bakan eylemler. Bunları belirlerken, hem özel sektör, hem kamunun ilgili tarafları, bu eylemlerin somut olmasına dikkat etti. Yani ne yapacağımızı net olarak ortaya koyduk. Ayrıca bunlar yapılabilir olmalı. Bizim 2023 vizyonu dediğimiz yani Türkiye'nin dünyanın ilk on ekonomisi içinde olması, 500 milyar dolar ihracat yapması gibi sıralanan hedeflere uyumlu olacak şekilde hazırlandı, hedefler bunu net olarak ortaya koyarak belirlendi. Ölçülebilirliğine gelince tabii ki ölçülebilir şeyler var. Bunlardan bir tanesi yeni Türk Ticaret Kanunu'nun çıkarılması; Hukuki ve idari tedbirler

başlığı altında yeni Borçlar Kanunu'nun hayata geçirilmesi.

Yeni Türk Ticaret Kanunu yasalastığı takdirde bu hedef gerçekleşmiş olacak. Mesela Türkiye'deki Ar-Ge merkezi sayısının diyelim ki yılda 20 tane artması gibi. Eğer bir yıl içinde 20 tane artıyorsa, bu ölçülebilir bir hedef ya da unsur olarak orada yerini almış olacak. Artmıyorsa ya da artırılamıyorsa, bunun nedenlerini araştıracağız ve oradaki sorunu gidermeye çalışacağız.

### Yaprak Özer

Sayın Durak, buradan hemen size geçmek istiyorum. Türkiye kendi sanayi stratejisini hazırlarken - detaylarını önümüzdeki günlerde daha net göreceğiz - belli ki kendimizi de buna göre konumlandıracağız. Türkiye'nin önde gelen kurumlarından birisiniz, Cumhuriyet'in kuruluşundan bu yana, oyuncuların sayısı artmış olsa da hâlâ daha temel oyunculardan birisiniz. Siz, sanayi ve hizmet alanındaki sektörlerinizin dağılımıyla, sanayideki stratejinizde, belki biz sıradan bir gazete okuru olarak baktığımızda, aslında son yıllarda enteresan değişiklikler de yaptınız. Bize kendinizden ve bundan sonraki hayata ilişkin değerlendirmenizden bahsedebilir misiniz.

Bir de, siz Koç Topluluğu olarak meslek liseleri yani istihdam açısından enteresan bir şey yaptınız. Sayın Süfyan Bey, bize kamuya artık çok daha kaliteli elemanların gittiğini ifade etti. Oradan da hemen size atlamak istiyorum, çünkü biliyoruz ki özel sektörün çok ciddi nitelikli eleman sorunu var.

### Turgay Durak

Biz Koç Grubu olarak çok çeşitli dallarda, sanayide, ticarete, bankacılık ve finans dalında, enerjinin her türünde, turizmde, gıda sektöründe varız. Bu arada unutmuş olduğum dallar da olabilir. Tabii otomotiv dediğim zaman, savunma sanayini de unutmamak lazım. Çoğu şirketimiz ve başta da çatı şirket olarak Koç Holding, Sermaye Piyasası Kurulu kanunlarına, yönetmeliklerine bağlı ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görüyor. Bu yüzden, böyle büyük toplulukların olduğu ortamlarda, istikbale dair, iş planlarımızın ne olduğunu anlatırken, ben hep yedi defa düşünüp ancak bir defa belki bir cümle söylemek durumunda oluyorum. Özellikle son on yılda Koç Holding gerçekten çok önemli stratejik kararlar verdi, bunun neticesinde de iş hacmini üçe, dörde katladı. Odaklandığımız sektörlerdeki büyümemiz, oralara yapacağımız yatırımlar artarak devam edecek, yeni sektörleri de değerlendiriyoruz. Bunlardan en son kamuoyuna açıklanan elektrik enerjisi üretiminde Amerikalı AES firmasıyla ortaklık kurarak, mevcut elektrik enerjisi üretim işimizi epey büyütme için kararlılığımızı ortaya koyduk.

Biz yıllardan beri, Arçelik'te, Ford Otosan'da, Tofaş'ta, Türk Traktör'de, Otokar'da, Rahmi Koç Tersanesi'nde bir ekosistem diyebileceğiniz yan sanayisiyle beraber gelişen ve yan sanayisine de iş imkânları yaratarak toplam maliyeti azaltan, beraber büyüyen, kriz geldiği anda da hep beraber onun tedbirini alıp maliyetleri azaltan bir yapı içinde büyüdük. Bu yan sanayi şirketlerinin çoğunu bizim büyüklerimiz sanayi olsun diye kurmuşlar ama 2000'li yıllarda artık yan sanayi bizim işimiz olmadığı için o işlerden çıktık, doğru dürüst ortaklara devrettik ama ana sanayi olarak da onlarla olan ilişkilerimizi devam ettirdik. İstikbalde, bizim giderek daha çok artan bir seviyede yan sanayiye sadece parça yaptırmak değil, dizaynı, geliştirilmesi, testi hatta ürünün piyasadaki servis, garanti ve hukuki sorumluluğu da dahil olmak üzere üstlenebilecek yan sanayileri oluşturmak ve bu ekosistem sayesinde de ilk başta söylediğim gibi, toplam maliyeti indirmek hedefimiz var. Zaten sabahki otomotiv kongresinde, Sanayi Bakanımız da konuşmasında söyledi.

Ar-Ge Kanunu'na göre belli vergi avantajlarından yararlanabilmek için tam zamanlı çalışan en az 50 tane pure Research and Development [tam Ar-Ge] yapan ve product development'a [ürün geliştirme] da katkısı olan mühendis olması gerekiyor. Böyle 70'in üzerinde Ar-Ge merkezi var ve bunların da yaklaşık 30 tanesiyle Koç Grubu olarak otomotiv, savuma sanayi ve beyaz eşya, hatta TÜPRAŞ yani enerji alanında iştiğal ediyoruz. Bu, sermayedarların bu işe ne kadar önem verdiğini ve aynı zamanda da bizim yaratan beyin gücünü ne kadar kendimize çekebilip onları düzenli bir şekilde bir ekonomik neticeye varıp çalıştırmak için irademizi ortaya koyduğumuzu gösteriyor. İnsan kalitemizin gayet yüksek olduğunu söyleyebilirim ama ikinci aşama, demin söylediğim hem verimli çalışma hem de sıfır imalat hatasıyla üretim yapabilecek ve o çalışmayı yaparken de hem tezgahın ayarını yapabilecek, hem üretim yapabilecek, hem preventive maintenance dedikleri koruyucu ve önleyici bakımı da yapabilecek teknoloji diye izah edilen tarzdan saat ücretli, mavi yakalı çalışmanı yaratmak için moderatörümüzün söylediği gibi "meslek lisesi memleket meselesi" konusunu Koç Holding ortaya koyuşunun ana nedenidir. Bizim fabrikalarımızda makine operatörü olarak çalışan arkadaşlarımızın artık istatistiki proses kontrolden, lastik sektöründeysen kimyevi tabirlerden anlaması, talaşlı imalat tezgahı kullanıyorsa kesme açısı, kesme hızı vs teknik tabirleri anlayıp bunları kafasından hesap edip tezgahta uygulayabilen kişiler olması gerekiyor. Bunun yolu da nitelikli eğitim verebilen meslek liselerinin yaratılması ve o okullara giden öğrencilerin de sembolik rakamlarla da olsa okulda

okurken burslarla teşvik edilmesi, staj imkânının sağlanması ve ekonomik koşullar iyi oldukça da bu tip gençlere öncelik verilmesi lazım. Bizim bu "meslek lisesi memleket meselesi" projemizin de anası bu düşüncelerle yaratıldı ve devam ettiriliyor.

### Yaprak Özer

Sayın Hausmann, biraz önce sizinle konuşurken bunun Türkiye'ye dördüncü ziyaretiniz olduğunu, en son ziyaretinizin de 2005'te olduğunu söylediniz. Ben de Türkiye'yi nasıl bulduğunuzu sordum, siz de "kağıt üstünde çok güzel görünüyor" dediniz. Bu sözünüzü biraz açmanızı istiyorum. Son dönemde incelediğim kümeleşmeyle ilgili raporlarda, sadece 2023 değil, 2040, 2050'ler de var. O kağıt üstündeki durumumuza rağmen, kümeleşmede dünya üzerinde farklı sektörler hangi ülkelere dağılacak ve hangi ülkeler ne tür uzmanlıklar üstlenecek diye baktığımızda üzülerek Türkiye'yi oralarda pek göremiyoruz. Belki bu iki konuyu birleştirerek bize görüşlerinizi ifade edebilirsiniz.

### Prof. Ricardo Hausmann

Türkiye'nin rakamları, istatistikleri iyi görünüyor dediğim zaman şunu kastetmiştim: İstanbul'a geldiğim zaman tabii İstanbul'un tarihini ziyaret ediyorum, bugünü değil çünkü görülecek birçok tarihi şey var. Bunların görünümü de çok fazla değişmiyor tabii. Ancak gelecekte ne olacak diye baktığımızda, Avrupa ile bağlantısı Türkiye'ye çok hizmet etti. Son 35 sene içerisindeki dönüşüm hakikaten inanılmaz düzeyde gerçekleşti. Gelecekte, Avrupa tabii ki şimdiki kadar oynadığı gibi önemli bir rol oynamaya devam edecek.

Avrupa'daki büyüme dinamikleri o kadar etkili olmayacak, orada birbiriyle rekabet eden çok ülke var. Mesela Polonya sizin için bir rakip, doğunuzdaki bazı ülkeler sizin rakibiniz. Dolayısıyla bir anlamda siz Avrupa ile ilişkilerinizden çok şey kazandınız ve Türklerin neden Avrupa'ya bu kadar yakın olmak istediklerini düşünecek olursak, aslında bunun sebebi belki ticaret erişimine sahip olmak değil, daha çok bir politika yönelimine sahip olmaktı. Doğu Avrupa'daki ülkeler bir politika çapasına ihtiyaç duyuyorlardı, çünkü bu olmaksızın politika çok beklenmedik yerlere kayabiliyordu. Sanıyorum Türkiye'nin de Avrupa yöneliminin amaçlarından biri buydu.

Avrupa'nın Türkiye için yine önemli olduğunu düşünüyorum fakat dünyanın gelişimine baktığımız zaman farklı bölgelerde büyüme var. Büyüme her tarafın kazandığı bir oyundur, Çin büyürken diğer ülkelerin kaybetmesi demek değildir. Çin'in büyümesi, Hindistan'ın büyümesi aslında dünya için iyi bir şey. Burada birtakım yeni fırsatların başka yerlerde ortaya çıktığını görüyoruz. Eğer Çin ve Hindistan ihracatlarını

artıracaklarsa, bu demektir ki ithalatı da artıracaklar. Buradaki ilk stratejilerine baktığımız zaman, aslında bunu önce Avrupa'ya ne satabiliriz diye başlatıyorlar sonra başka yerlere ne satabileceklerine bakıyorlar. Çin ve Hindistan'daki tüketiciler Avrupalılardan o kadar farklılar ki Almanlar için geliştirilmiş ürünler Hindistanlılar için çok anlamlı olmayabilir, orada satmayabilir. Dolayısıyla bu, iş dünyası için bir zorluk yaratıyor.

Dünyanın büyümesi nereye doğru geliyor ve burada nasıl rol oynayabilirsiniz? Burada bir örnek vermek istiyorum: Yoksul kişiler gelirlerinin çok büyük bir kısmını gıdaya harcıyorlar. Görel olarak baktığımızda demek ki tarım sektörü diğer sektörlerden daha hızlı büyüyecek. Yoksul kişiler yavaş yavaş zenginleşmeye başladıkları zaman, gıda için harcadıkları paranın büyük bir çoğunluğunu daha çok proteine harcamaya başlıyorlar, daha fazla süt ve hayvansal ürünler almaya başlıyorlar. Hayvansal ürün demek, hayvanların beslenmesi gerekiyor demek, bu da tabii ki her bir kalori birimi için daha fazla kalori gerektiriyor. Bütün bu sektörler gelişmeye başlayacak. Yoksul kişilerin daha fazla enerjiye, altyapıya vs ihtiyacı olacak, son otuz sene ihtiyaç duyulan endüstrilerden başka endüstrilere ihtiyaç duyacaklar, dolayısıyla başka endüstrilere kayma olacak. Demek ki bu ürünleri bu piyasalar için nasıl geliştireceğinizi düşünmeniz lazım.

Dünkü konuşmamda da söylediğim gibi, sizin ihracat sepetiniz, en azından toplam olarak bakıldığında Hindistan'ın ithalat paketiyle örtüşüyor. Dolayısıyla ürünler ve iş stratejilerinin buna yönelik olması anlamlı olacaktır. Diğer taraftan sizin çok çeşitlilik taşıyan bir ülkeniz var ve Doğu ile Batı arasında da büyük eşitsizlikler var. Dolayısıyla sektörler, ücretlerin yüksek olmasından dolayı daha yoksul ülkelere kayabiliyorlar. O zaman yurtdışına kaymadan önce öncelikle Türkiye'nin doğusuna kaymaları gerekiyor. Dolayısıyla Türkiye'nin doğusunu da dünyaya bağlayan bir strateji olması lazım, çünkü bu hakikaten karmaşık bir konu.

Ermenistan ile kapalı bir sınırınız var, Ermenistan'ın Azerbaycan ile sınırı kapalı, Irak'ın ve İran'ın kuzeyleri çok karmaşık bölgeler. Bu bölge Türkiye'nin doğusunun piyasalara açılmasına izin vermiyor ama Türkiye eğer bir liderlik rolü üstlenecekse ve dünyanın o bölümünün jeopolitik özelliklerini değiştirecekse, öncelikle Türkiye'nin doğusundaki Türkler için fırsatlar yaratmak gerekiyor. Şu anda siz mesela Rusya'ya tarım ürünleri ihraç ediyorsunuz, bu Türkiye'nin doğusu için bir büyüme motoru olmalı. Ermenistan ve Azerbaycan ile ticaret yapabilmemiz lazım. Bunlar aslında siyasi sorunların da çözülmesine yol açabilir.

Bu şekilde Türkiye'nin diğer bölgeleri de gelişmeye, kalkınmaya devam edebilir. Dolayısıyla gelecekte ülke içinde uyumlaştırma sağlamanın yollarını bulmak da gerekiyor. Bu bütün dünyayla bütünleşme, Türkiye'nin sadece modern taraflarını peşinden götürmemeli, aynı zamanda diğer bölümlerini de geliştirmeli.

### Yaprak Özer

Konsantrasyonunuzu toparlamanız gerek diyorsunuz. Sıradan bir Türk olarak bizim hep hoşumuza giden şeyler, otomotivin cenneti olmak, elektroniğin yeni hub'ı olmak ya da eğlence dünyasının yeni merkezi olmak gibi şeyler. Belki bu klişeleri çok sevdiğimiz için böyle sorular yöneltiyoruz ama anladığım kadarıyla konsantrasyonunuzu toparlamamız icap ediyor.

Alan Beattie, siz de bu konuda yorum yapmak isterseniz, lütfen buyurun ancak ben bu sabahki konuşmanızı da referans vererek bir soru sormak istiyorum. Birkaç tane enteresan örnek gösterdiniz, bunlardan bir tanesi de Türkiye'de de değişik semtlerde bulunan Zara örneği. Aslında Zara'yı övdünüz, övgünüzün de asıl sebebi Zara'nın kıyafetleri bilgiye dayanarak yapmasıydı. Başka hiçbir şeyi kullanmadınız, bilgiye dayandırdınız. Burada tabii ki katma değerli ürünü ifade ediyorsunuz. Buradan yola çıkarak aslında sanayi üretiminin ekonomimizi taşıırken katma değer, teknoloji ve biraz önce Turgay Bey'in ifade ettiği ana sanayi yan sanayi konsepti, tasarımı konusunda yorum getirebilir misiniz? Sanayimizin daha etkin ve rekabetçi olması adına.

### Alan Beattie

Kümelerden bahsettiniz, ben de bu çok ilginç konudan biraz bahsetmek istiyorum. Aslında insanlar buradan iki önemli ders çıkarmışlar. Bunlar çerçevesinde hükümetler bazen bir yöne çok fazla ağırlık veriyor. Bir süre önce gözlemlenen bir şey bu. Mesela Paul Crugman'ı NewYork Times'da okuyacak olursanız, Bush idaresini eleştirmesiyle meşhur olmadan önce tamamen bu konuyla meşhur olmuştu: Coğrafya ve kümeler nasıl uzmanlıkları bir araya getirebilir ve özellikle bilgiye dayalı sektörlerdeki firmalar nasıl ilerleyebilir, fikri mülkiyet ve tasarım nasıl önem taşır? Bunlar üzerinde yoğunlaşan firmalar nasıl büyüyebilir. Burada akla Amerika'da California'daki Silikon Vadisi geliyor ya da Japonya'da Toyota ve Nagoya bölgesindeki otomotiv imalatçıları geliyor. Bu şekilde bir sanayi oluşturulduğunda maaşlar ve ücretler de çok yüksek oluyor fakat başka ülkelerin gelip de o rekabete girmesi kolay olmuyor, çünkü bir kümenin parçasıysanız diğer bölgelerdeki eğilimden,

Hindistan'ın bunu yapması çok vakit aldı. Birisinin çıkıp da Silikon Vadisi'nden uzakta, alakasız bir yerde yazılım şirketi kuracağını ve başarılı olacağını söylemesi çok kolay değil.

Hükümetler sanıyorum bunu düşünüyor. Kendi kümelerimizin olması, hükümet politikalarını buna göre yönlendirmemiz ve ekonomilerimizde buna yer vermemiz gerekiyor. Mantıklı aslında ama bunun da birtakım sorunları var. Öncelikle genellikle hükümetler kazanan bölgeleri ve kazanan firmaları belirlemede, ekonominin ne üzerinde yoğunlaşması gerektiğini söylemekte çok başarılı değiller. Mesela, Brezilya buna bir örnektir. Brezilya diğer ülkelere bakıyor, mesela farklı ülkelerde bir bilgisayar endüstrisi var, o da bu işe girmek istiyor. Daha sonra kendi bilgisayar endüstrilerini oluşturmak için yatırım yapıyorlar, eğitim harcamaları yapıyorlar, ithalat tarifeleriyle oynuyorlar ve bu yıllarca devam ediyor. Brezilya'dan bilgisayar almış olan kimse var mı burada? Evet, bu çok da başarılı bir strateji olmadı. Fakat Brezilya ekonomisinin diğer alanları, ithal ürünler pahalı olduğu için uzun bir süre Brezilya'da üretilen bilgisayarları kullandılar. Hükümet burada ille de bilgisayar endüstrisiyle ilgili bir küme oluşturmak istediye de başarılı olamadı. Dolayısıyla kümeler ve bu tür sanayi gelişimleri etkileyici olsa bile hükümetler bunları belirlemede çok da etkili olmuyor.

Zara örneğine dönecek olursak, Zara büyüdü çünkü hakikaten çok akıllıca yönetildi. İspanya'nın geçmişinde tabii ki bir giyim kültürü var ama bu konuda çok da iyi oldukları söylenemez. Güney Avrupa'da giyim alanında en iyi ülke hangisi diye düşündüğümüzde İspanya değil İtalya gelir aklımıza. Dolayısıyla Zara'nın başarılı olması hükümetle ilgili değil, orada hükümet giysi sektörüne girelim gibi bir karar almadı. Burada hakikaten bir fikirle ortaya çıkan iş insanları bunu sağlayabildiler.

Tabii hükümetin burada hiçbir rolü olamaz demek istemiyorum, hükümetin bir sanayi politikası olabilir ama bu tür şeylerin başarılı olduğu yerlere baktığımız zaman, hükümetlerin genelde ekonominin gittiği yönleri gözlemlediğini, ondan sonra seçici olarak o sektörü teşvik etmeye başladığını görüyoruz. Yabancı rekabeti ille de tamamen kesmiyor, çünkü tabii ki küresel ekonomiye ayak uydurmak çok kolay değil çünkü çeşitlilik artıyor, o tedarik zincirleri parçalandıkça tek bir sektörü teşvik etmek de kolay değil ama hükümetler çok basit şekilde destekler verebilirler. Bu sektörün neye, nasıl bir altyapıya, ne gibi Telekom hizmetlerine, Ar-Ge'ye ihtiyacı olduğunu belirledikten sonra oldukça genel düzeyde bu desteğini uygulayabilir. Bu, aslında daha çok yoksul ülkeler için geçerli olabilir ama bir gün birisi

şöyle demişti: "Yoksul ülkelerde, Afrika ülkelerinde hükümetlerin görevi demiryollarını, limanları, sınırları işletmek ve daha sonra yoldan çekilmektir, çünkü zenginliği bulanlar aslında hükümetler değil girişimcilerdir."

Türkiye'nin yapısına baktığımız zaman otomotiv sektörü ve tekstil sektörü çok başarılı oldu. Hükümet desteği muhakkak burada rol oynadı ama burada önemli olan daha çok bu girişimci ruhuydu ve mükemmeliyete duyulan inançtı. Bunlar, bu iki sektörün büyümesine yol açtı. Türkiye'nin geleceğine baktığımızda, ben Türkiye'deki sektörlerin, sanayinin nereye gideceğini çok kolaylıkla söyleyemem, aslında kimse söyleyemez. Belki yirmi sene hatta on sene sonrasını bile görmek mümkün değil çünkü Türkiye'nin bundan sonra ne yapacağını tahmin etmek çok kolay değil. Burada önemli olan, hükümetlerin önce işletmeleri takip etmesi, başarılı işletmeleri izlemesi, daha sonra dış şartlar değiştiğinde bu şartlara ayak uydurmaya çalışmasıdır çünkü ticaret yoluyla, coğrafi sebeplerle veya teknoloji yoluyla her zaman yeni fırsatlar doğabilir.

### Soru ve Katkılar

#### Soru:

Sayın Emiroğlu, esnek, bölgesel asgari ücret konusunda ne düşünüyorsunuz?

İkinci olarak; AB meselesinde bir şey söylemek istiyorum. Sadece ekonomiden bahsediyor olsaydık, ekonomik birlik bizim için yeterli olabilirdi. Biz sadece ekonomik insanlar değiliz, aynı zamanda siyasi de insanlarız ve demokrasiyi de özlüyoruz, o yüzden de Avrupa hedefinin bu anlamda çok önemli olduğunu düşünüyoruz.

Üçüncü olarak, Prof. Hausmann'a soruyorum. Geçenlerde bir Çin Başkanı eline I-Pad'i aldı, kaldırdı ve "Bunun fiyatı 300 dolar ve biz Çin olarak bundan sadece 10 dolar alıyoruz" dedi. Çin'in bundan sonra ne yapması gerekir?

#### Yaprak Özer:

Sayın Emiroğlu, sizinle başlayalım. Esnek, bölgesel asgari ücret konusunda görüşlerinizi alalım.

#### Süfyan Emiroğlu:

Burada amaç, sektörel ya da bölgesel gelişmeyseniz, bu konu ilgili taraflarla tartışılır. Bölgesel ücret farkları bu amacımıza hizmet edecek politika ya da araç olarak görülüyorsa, tabii ki kullanılabilir bir argüman olduğunu düşünüyorum.

**Yaprak Özer:**

AB konusundaki sözünüz aslında bir soru değil, daha çok bir yorum gibiydi ama buna herhangi bir cevap vermek isterseniz memnuniyetle alırım.

**Alan Beattie:**

Bunun tabii ki siyasi bir boyutu var ama AB gibi bir kurumun siyasi bir davranış biçimini bir ülkeye empoze etmesi, ekonomik davranış biçimlerini empoze etmesinden çok daha zor. Şimdi biraz provokatif olalım, AB'nin açık demokrasiye ve basın özgürlüğüne destek verdiğini duyuyoruz ama buna karşılık Silvio Berlusconi, ülkesini istediği gibi yönetmeye devam ediyor. Medyanın çoğu kendi mülkiyetinde ve İtalya'yı demokrasi açısından bir yerde ileriye değil geriye götüren bir Başbakan. Dolayısıyla AB bu konuda ne yapacak bunu bilemiyorum. İtalya'yı işgal edebilirler tabii ama neyse ki bunun olmayacağını ümit ediyoruz.

Prof. Hausmann'ın söylediği çok doğru, AB ilham verici bir bölge olarak faaliyet göstermeye devam ediyor. Bu ekonomi alanında olduğu gibi tabii demokrasi için de geçerli ama ülke o şekilde davranmak istemiyorsa, ülkede çok fazla kuvvet varsa ve onu ülkeden uzaklaştırıyorsa, o zaman AB ne yazık ki yeterli olmayacaktır.

**Prof. Ricardo Hausmann:**

Türkiye gibi çok farklı bölgeleri olan bir ülkede tek bir asgari ücret tabii ki sorundur, bir tarafta çok düşük, bir tarafta çok yüksek kalabilir. Bunun önemli olabileceğini düşünüyorum. Eğer sanayi Batı'dan Doğu'ya da kayarsa bence bu yararlı olabilir.

Çin ile ilgili bir soru sormuştunuz. Ben Güney Amerika'dan geliyorum. O bölge, bildiğiniz gibi iki gruba bölünmüştür. Kuzey tarafı, Çin'den ithalat yapmaktadır, güneyiye Çin'e ihracat yapmaktadır. Çin'e gıda, enerji ithal ediyorlar; Brezilya, Şili, o bölgedeki ülkelerin hepsi Çin sayesinde refaha kavuştu. Çin, bence büyümesine çok büyüyor ama daha da büyümek istiyorsa o zaman halkının daha iyi yaşamasına izin vermek durumunda. Şu anda Çin'deki tüketim, GSYİH'nin %35'i. Dünyanın 1930'lardaki durumuna benziyor. Çin'deki ücretler verimliliğe kıyasla çok çok düşük. Bunun sebebi kısmen, kırsal kesimi terk edecek olanlara iş verme konusunu abartmış olmasıdır. Özellikle I-Pad üretim tesislerinde ücretlerin artması için bir baskı oluştuğunu görüyoruz. Çin'in doğusunda asgari ücretler artmaya başlarsa, o zaman Çin bazı sektörlerde rekabetçiliğini kaybedecek. Alıcılar Bangladeş'e, Vietnam'a gidecek. Ücretler arttıkça, tüketim arttıkça, ithal edilen ürünler değişecek. Çin büyüdükçe başka

ürünleri de ithal eder olacak çünkü insanlar bunları talep edecekler. Şimdi Çin'in üretimden çok fazla kazanmaması, bizim işimize yarıyor. Sağ olsun Çin sayesinde bir I-Pad'im var, Blackberry'm var, yine Çinlilere teşekkür ederiz çünkü ucuz işgücü sayesinde daha ucuza alıyorum, bu doğru ama Çin dünyanın diğer bölgelerinden daha hızlı büyüdüğü için daha fazla ihracat yapıyor ve ithalatı da daha hızlı yapıyor. Bu yüzden de ihrac ettiği ürünün fiyatını bastırıyor, ithal ettiği malların fiyatını artırıyor ve biz bundan yarar sağlıyoruz. Bir anlamda ticaret bizim lehimize işliyor, Çin'deki büyüme bize bu şekilde yansıyor.

Ancak bütün bu faktörler ışığında, "Bizler ne yapabiliriz?" diye soracak olursanız, Çin'den fakir ülkeler için çok fırsatlar doğacak, Çin'in çıktığı alanları bunlar dolduracak ama Çin'in ithal etmek istediği ürünlerle ilgili olarak Türkiye'nin ve dünyanın Çin'e ne satabileceğini uzun uzun düşünmesi gerekiyor.

**Alan Beattie:**

I-Pad ile ilgili olarak ben bir şey söylemek istiyorum. I-Pad'un değerinin yarısı aslında fikri mülkiyet hakkının California'daki mucitlere ödenmesinden dolayı, lojistik, dağıtım, pazarlama ve perakende masraflarından dolayı Amerika'dan kaynaklanıyor. Bunlar perakende ürünlerdir ve katma değeri yüksektir. Çin bunu yapabilmek istiyorsa, Ar-Ge'ye fikri mülkiyet haklarına önem vermeli. Şu anda fikri mülkiyet haklarını çığnıyorlar, insanların fikirlerini çalıyorlar. Bir de yurtiçindeki talebi artırırlarsa, bu Batı'da hepimizin işine gelir; hizmet sektörleri gelişecektir ve Çin'de daha çok istihdam yaratılacaktır. Eğer Çin, I-Pad'dan daha çok para kazanmak istiyorsa biraz Batı'ya bakmalı ve kendilerini sadece I-Pad üreticisi değil aynı zamanda kullanıcısı bir millet olarak da görmelidir.

**Yaprak Özer:**

Bu panelin ana fikir döngüsünü tamamlayabilmek için bir önemli konu daha var. Bu da aslında finansmana erişim konusu. Burada özellikle Sayın Durak ve Sayın Emiroğlu'na sormak istiyorum. Yakın dönemde Basel-II süreciyle birlikte bankaların finans musluklarını keseceklerini ve bunun da en çok küçük ve orta boy işletmeler etkileyeceği ifade ediliyor, böyle bir beklenti yaratılıyor. Bakanlık olarak bu konuda herhangi bir stratejinin içerisinde gördüğünüz ya da aldığınız önlemler ya da uyarılarınız veya yönlendirmeleriniz olacak mı?

Sayın Durak'a da şunu sormak isterim: Finasta önemli bir oyuncu ve aynı zamanda ekosistemin içerisinde bir sürü KOBİ ve küçük şirketin olduğu büyük bir oyuncu olarak,

onların etkilenmesi sizi de etkileyecektir. Bu noktada sizin de görüşlerinizi almak isterim.

### Süfyan Emiroğlu:

KOBİ'lerin finansmana erişimi, bir başlık altında sanayi strateji belgesinde yer alıyor. Gerçekten de özellikle küçük ölçekli şirketlerin finansmana erişmesi çok ciddi bir problem. Bunun için de strateji belgemizde özel bir başlık açtık ve bunun altında KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştıracak eylemler hazırladık. Tabii kriz sürecinde bankalar, 2000 krizinde elde ettikleri olumsuz deneyimler nedeniyle kredi musluklarını çok ciddi sıktılar ama şu an kredi imkânlarına, finansmana ulaşmak oldukça kolay, özellikle de otomotiv sektöründe. Satışların artmasındaki bir neden de insanların da krediye kolay ulaşması. Tabii KOBİ'lerin de krediye ulaşması normal şartlardaki insanlar kadar kolay olmuyor. Bankalar çok ciddi teminatlar istiyor. Bunu engellemek ya da bunu kolaylaştırmak, önünü açabilmek için ciddi eylemlerimiz var. Önümüzdeki günlerde bunları açıklayacağız hatta şu an söyleyebilirim.

Bu başlık altında iki tane eylemimiz var. Birincisi, KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimini kolaylaştırmak. Bu, Eximbank ile de olabilir. İkincisi de kredi garanti ve girişim sermayesi desteği sistemlerini geliştirecek ve yaygınlaştıracak önlemlerin alınmasıdır.

### Turgay Durak:

Tabii Basel-II oturmuş addedilip Basel-III dedikleri Avrupa'daki bankacılık sistemini daha da sermaye ayırmak, karşılığını koymak bakımından zorlayacak yönetmelikler, yaptırımlar şu anda görüşülüyor ve gayri resmi olarak da bunlar kısmen de olsa devreye girdi. Bizle karşılaştırıldığı zaman Avrupa kendini, sermaye yeterlilik oranı olarak %6'ya göre ölçüyor, Türkiye'de kanunda zannediyorum %8 ama bizim regülasyon ve düzenleyici kurumumuz olan BDDK bankalarımızı 12'ye göre ölçüyor fakat büyük bankalarımıza, en büyük oyuncu özel bankalarımıza baktığımızda, onların sermaye yeterlilik oranları 16 ile 20 arasında dolayısıyla Avrupa'da taban 6, Basel-III'e geldiğinde tabanı 11-12'ye çıkarmak için uğraşıyorlar, bizim bankalarımızda şu anda 16 ile 20 arasında. Doğal olarak bizde kredilendirme hacmi, bu nedenle Avrupa'ya nazaran, hele hele Amerika'ya nazaran göreceli olarak daha düşüktür. Bu uygulama bizim o 2008'deki derivatif denen türevlerin yarattığı iflaslar, bankaların batması, sigorta şirketlerinin batması gibi hadiselerle karşı bundan dolayı korunmuş olduk.

Doğal olarak büyük müşteri daima en iyi hizmeti, en ucuz bedele almaya çalışıyor. Bu nedenle en büyük kurumsal müşteriler, bankaların o kadar fazla para kazanmadığı

müşterilerdir, bu bir gerçek. Bankaların en çok istediği müşteri, perakende müşteri yani hepimiz ve küçük ve orta boy işletmelerdir, ticarethanelerdir, sanayicilerdir. Zaten Türkiye'deki bütün bankalarda KOBİ tabiri altına koyduğumuz küçük işletmeler ve onların biraz daha büyüğü olan orta boy ticari bankacılık müşterilerine zaten konsantre oluyorlar. Ancak 2008'de mali yapıları kuvvetli olmayan bu tarz şirketlerin ve kişilerin ödeyememesi nedeniyle, karşılıksız borçların, ödenemeyen borçların oranı bankalarda %4'ten %10'lara doğru yürüdüğü zaman Sayın Genel Müdürün de söylediği gibi doğal olarak kredileri kısma söz konusu oldu ama hükümet belli kanunlar çıkardı, belli yeniden yapılandırmalar sağlandı. Bir miktar vatandaş sıkıştı, bir miktar bankalar faiz oranlarından indirimini kabullenmiş oldu ve 2009'un son çeyreğinden itibaren kredi hacmi de her sınıftaki büyüklük itibarıyla artırıldı. Merak etmeyin, banka yöneticilerinin performans karnesinde perakende müşteri, KOBİ müşteri, orta boy sanayici ve işletmecisi müşteri ve kurumsal müşteriler için yapılanlar yer alıyor ve her yönetici kendi sorumluluğuna göre bu alanlardaki faaliyetleri bakımından ölçülüyor.

### Prof. Ricardo Hausmann:

Dünya, bankacılık krizinden yeni çıktı, birçok bedeller ödedi ve doğal olarak da bankalar ödeme sistemlerini daha güvenli hale getirmeye çalışıyorlar. Burada genellikle Türkiye dahil gelişmekte olan birçok ülkede, bankacılık sistemi, finans sisteminin ortasında yer alıyor. Bankalar risk almazsa, kim alacak? Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bankalara ihtiyacı var. Siz risk almazsanız bunlara kim para verecek? Burada yapılması gereken KOBİ'leri banka dışı enstrümanla desteklemektir. Gelişmekte olan pazarlarda, tahvil piyasaları genellikle büyük şirketlere yöneliktir, çünkü genel yapı, genel standartlar, aranan özellikler sadece büyük şirketseniz sizin için anlamlıdır. Borsada sadece bunlar kote edilir. Yeni mali kaynaklar yaratmak, yeni mali destek sistemlerini bankacılık sisteminin dışında da oluşturmak önemlidir. Bunlar, farklı türlerde krediler olabilir, farklı sistemler olabilir ama bence burada çaba harcamak gerekiyor. Burada bakalar ve KOBİ'ler arasında bir mücadele olursa, KOBİ'ler kaybeder. KOBİ'ler mevduat dışı tasarruflarını farklı mali kurum ve kuruluşlarla gerçekleştirebilmeli.

### Soru:

Dünyaya baktığımızda Çin'in hızlı bir şekilde yükseldiğini görüyoruz. Türkiye ise 2023 yılında 500 milyar dolarlık bir ihracat düşünüyor. Sayın Durak ve Sayın Emiroğlu'na sormak istiyorum: 2023 değil de bunu daha erken bir zamanda

gerçekleştirme imkânımız olur mu? Çünkü Türkiye'de sanayinin ileri bir gelişmede olduğunu görüyoruz. Bu konuda düşünceniz nedir?

#### Süfyan Emiroğlu:

KOBİ'lerle ilgili birkaç şey söylemek istiyorum. Devletin KOBİ'leri desteklemedeki en önemli araçlarından birisi KOSGEB'tir. Son dönemde KOSGEB aracılığıyla KOBİ'lere hem Ar-Ge desteği hem de işletme sermayesi olarak çok önemli destekler veriliyor. En son yapılan değişiklikle esnaf işletmeleri de KOSGEB'in etki alanına alındı ve onlara da çok ciddi destekler veriliyor. Son olarak KOBİ'lerin finansmana daha rahat ulaşabilmelerini sağlamak için KOBİ borsası oluşturma konusunda yapılan çalışmalar var. Bu konuda da SPK ve ilgili kurumlarla görüşmeler devam ediyor.

Soruya gelecek olursak, 2023 yılında 500 milyar dolar ihracat hedefleniyor ama açıkçası ben bunun daha önce de olabileceğini düşünüyorum, çünkü 2002 yılındaki ihracatımız 34 milyar dolardı ve 6 yıl sonra 132 milyar dolara çıktık. Çok ciddi bir artış kaydedildi ve artış bu oranda devam ederse zaten bunun olması mümkün diye düşünüyoruz. Daha kısa sürede de olabilir ama bu tabii ki dünyadaki şartlar, bizim performansımız, devletin ya da özel sektörün bu konuda alacağı kararlar, sosyal olaylar gibi çok sayıda sebebe bağlı olarak neticeler ortaya çıkıyor. Bu işte de böyle. Eğer tercihler doğru yapılabilirse, kararlar doğru alınabilirse ve bizim dışımızda gelişen - bugün Avrupa'da birtakım sıkıntılar var, Portekiz'de, Almanya'da ya da diğer ülkelerde - şoklardan ciddi bir etkilenme olmazsa, bunun daha erken bir tarihte olabileceğini düşünüyorum.

#### Turgay Durak:

Tabii uzun bir istikbale dönük hedef koymayı, bir işletmede, bir sanayi sektöründe ya da bir ülkedeki oyuncuların aynı noktaya odaklanmasını sağlayan bir silah olarak ya da havuç olarak düşünmek lazım. Bu hedef öyle bir hedef olmalıdır ki yaklaştığımız zaman ilgili yüksek makamın - bulunduğunuz ortama göre Genel Müdür olur, Başbakan olur, holdingin Yönetim Kurulu Başkanı olur - "Konmuş olan hedef çitasına çok yaklaştım, artık bu oluyor gibi" deyip çitayı bir üste çıkartması gerekir. 500 milyar dolara bu bağlamda bakmak lazım. Buna benzer şekilde 2005-2006'da otomotiv için 2015'e 50 milyar dolar ihracat hedefi koymuştuk. 2010 yılında 1,5 milyon araç üretimi görüyorduk. 2 milyona çıksın diye Volkswagen'i ve bir tane de Uzakdoğu markasına isim vererek Türkiye'de iki tane otomotiv fabrikası kursunlar diye rakipleri davet diyorduk ama yolda bir kaza oldu, tüm dünya geri bastı. Ama bugün dahi Sanayi Bakanımız gene

aynı hedefi, en fazla 2015 yılında ulaşmamız lazım diye tekrarladı. Böyle davranmak lazım ama benim görüşüm 500 milyar dolara varmak için demin söylediğim gibi bizim tekstilde markalı, çok yüksek katma değerli mallar üretmemiz lazım. Sayın Beattie'nin demin söylediği İtalyan markalı kravatların büyük kısmı Türkiye'de üretilip ithal ediliyor ama İtalyan markasını aldığı için o katma değerini çoğunu İtalyan markası alıyor. Onu bizim Türk markamız alabilirse; pek bulunmadığımız katma değeri yüksek işlenmiş mermer bölümünde katlama sağlayabilirsek; pek ihracat yapmadığımız ama yaratıcı hekimlikle eczacılıkta, ilaç sanayinde çıkarabileceğimiz özgün ürünler - orada da katma değer hammaddenin belki yüz misli - gibi ürünlere gidebilirsek, o zaman 500 milyar doları sağlayacağız ama gidemezsek sağlayamayız ve o hedef hep orada kalır.

#### Soru:

Sanayiciliğe, iş adamlığına başka bir boyuttan bakmalıyız diye düşünüyorum. Tabii ki para olmalı, işlerimizi en güzel şekilde geliştirmeliyiz ancak bunun yanında işin insani boyutunu da unutmamalıyız diye düşünüyorum çünkü sanayicilik ve işadamlığı sadece para kazanmaya indirgenirse, herhalde burada bir eksiklik olur. Tüm dünyanın iç değerlere döndüğü bir dönemde para dışı işlerin de ülkemizin itibarını çok çok artıracağına ve çok güzel çıktılar kazandıracığına inanıyorum. İşadamları olarak, kültürün, sanatın ve dünya barışının tesisinde de rol alabiliriz, çünkü geçmişte de işadamları ve sanayiciler birçok güzelliklerin tüm dünyada yayılmasına vesile olmuşlardır. Sanayiciler olarak hepimiz bir karar alarak, bir çağrı yaparak yeni yılda tüm dünyaya güzelliği, kardeşliği, karşılıksız yardımlaşmayı taşıyabiliriz kanaatindeyim, çünkü bunların hepsi bizim genlerimizde var. Aramızın açık olduğu bir İsrail'e bile Başbakanımızın küçük bir jest yapması, ne kadar güzelliklere vesile oldu. Demek ki biz para kazanmanın yanında başka şeyleri de kazanmanın hesaplarını yapmalıyız. Bizler müşterilerimizden tabii ki para kazanacağız ama bir taraftan da dualarını da almayı, kalplerini de kazanmayı düşünüyoruz. Aynı zamanda işadamları olarak da tüm dünyaya gönüllerimizi açarsak, gönlümüzün içindeki sevgi bahçemizi onlara açarsak, bu kokular ve güzellikler tüm dünya insanına haslet olduğumuz barışı, sevgiyi, yardımlaşmayı getirecek, yoksulluk bitecektir diye düşünüyorum.

### Soru:

Stratejik eylem planındaki 500 milyar dolar temennisine yürekten katılıyorum ama 2008 yılında dünya ticareti 16 trilyon dolardı, 2009 yılında 12 trilyon dolara düştü, bu yıl 13 trilyon dolar bekleniyor. Bizim tekstil ve hazır giyim ihracatımızda tekstil %17, hazır giyim %10 gelişme gösterdi. 2023 yılında biz, bugün 110 milyar dolar olan ihracatımızı 500 milyar dolara çıkarırsak, 2023 yılında genel ticaretin 32 trilyon dolara çıktığını düşünürsek, iki misli artmış olacak, Türkiye ihracatını beş misli artırmış olacak. O temenniye katılıyorum ama ekonomik modelleri zorlamamak lazım. Hazır giyimde bizim 60 milyar dolar ihracat hedefimiz var, 30 milyar doları yurtiçinde, 30 milyar doları organizasyon olarak diğer ülkelerden alıp bir dağıtım merkezi olarak şirketlerimiz, perakendecilerimiz ve tedarikçilerimizle beraber yapabileceğiz. Tekstilde 40 milyar doları öngörüyoruz. Bu rakamlara erişmek son derece tatminkardır.

### Yaprak Özer:

Bu rakamlara ulaşmayı hepimiz istiyoruz.

### Süfyan Emiroğlu:

Hayal edilirse, yapılması çok zor değil. Örneğin Çin'in makine ihracatına bakıyoruz, 2002 yılında 5-6 milyar dolar, 2008'de 275 milyar dolara çıkıyor yani o katlamalı olarak artıyor. Ben ümitliyim, bizim de bunu yapabileceğimizi düşünüyorum.



## KAPANIŞ KONUŞMASI

---

## C. Tanıl Küçük

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Sanayide ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm” başlıklı Dokuzuncu Sanayi Kongremiz ve İnovasyon Sergimizin sonuna gelmiş bulunuyoruz. Birlikte geçirdiğimiz bu iki günde, değerli konuk konuşmacılarımızı ve çok değerli oturma konuşmacılarımızı dinleme imkânı bulduk ve görüşlerinden oldukça faydalandık. Bilgi ve deneyimlerini, görüşlerini, bizlerle paylaşan tüm konuşmacılarımıza teşekkür ediyoruz.

Dokuzuncu Kongremizde, önümüzdeki süreçte, bizleri nasıl bir dünyanın beklediğini anlamaya, ekonomide ve sanayide dönüşümün yönünü öngörmeye çalıştık. Bunu yaparken de, öncelikle, dünyadaki büyük resmin ana hatlarını ortaya koymaya sonra da Türkiye ve Türk Sanayiini bu resim içinde konumlandırmaya gayret ettik. Ülkemizin ve sanayimizin mevcut durumunu, küresel resim içindeki yerimizi, bu yerdeki hareket imkânlarımızı ve hedefleyebileceğimiz ufukları tespit etmeye çalıştık.

Bu hedeflere ulaşabilmek için kullanabileceğimiz araçların neler olabileceğini sorguladık. Bu araçlar içinde, halihazırda sahip olduklarımızı, olmadıklarımızı ve eksiklerimizi gözden geçirdik. Güçlü yönlerimizi, zayıf yönlerimizi, geliştirmemiz gereken tarafları ortaya koymaya çalıştık ve gördük ki, evet, eksiklerimiz var ama, aslında hiç de fena bir noktada değiliz. Son 20-30 yılda, aslında sanayi ve ekonomide önemli işler başarmış ve daha da iyi yerleri hedeflemeye imkân tanıyan bir zemin yaratabilmişiz. Ne mutlu ki, mevcut konjonktürde Türkiye, güçlü büyüme potansiyeli ile, krizden çıkişta ortaya koyduğu başarı ile dünyanın parlayan yıldızlarından biri olarak öne çıkıyor.

Görüyoruz ki, önümüzdeki dönüşüm süreci, ülkemize fırsatlar getiriyor, yeni kapılar aralıyor. Şimdi, önümüzdeki mesele, bu fırsatları iyi değerlendirebilmek, bu tarihsel dönüm noktasında, karşımıza çıkan avantajları iyi kullanabilmek. Burada, elbette, hükümet ve ekonomi yönetimine önemli görev düşüyor. Ama biliyoruz ki, 21. yüzyılda, özel sektöre, sivil toplum kuruluşlarına da önemli sorumluluklar düşüyor. Siyasi ve ekonomik güç el ele yürüyor ve öyle yürümeli. Yine biliyoruz ki, 21. yüzyılda, ancak güçlü ve verimli çalışan şirketleri olan ekonomiler güçlü ekonomi olabiliyor. Türkiye, geçmişi 1950'lere dayanan, nispeten kısa sayılabilecek özel imalat sanayi tarihinde, güçlü şirketler yaratmayı başardı. Küresel birer oyuncuya dönüşen bu sanayi kuruluşlarımızla gurur duyuyoruz. Ama, böyle daha çok sayıda şirkete ihtiyaç duyduğumuzu biliyoruz ve bunları yaratabilecek potansiyelde olduğumuzu da görüyoruz.

Kongremizde gördük ki, daha güçlü şirketler için, ölçek ekonomisini yakalamamız, kurumsallaşmayı geliştirmemiz, hız faktörüne önem vermemiz, Ar-Ge ve inovasyon kapasitemizi yükseltmemiz, ürünlerimizi çeşitlendirmemiz önem taşıyor.

Diğer taraftan, eğitime, insan gücümüzün yetkinliklerini daha da artırmaya, üniversite - sanayi işbirliğine önem vermemiz gerekiyor. Ürün yapımız ve hedeflerimizle uyumlu bir dış ticaret politikası ayrıca önem taşıyor. Şunu ifade etmeliyiz ki, eksikler ve yapılması gerekenler konusunda sanayimizde büyük bir farkındalık var ve atılan önemli adımlar var. Önümüzdeki yıllarda bunların daha da kuvvetleneceğine inanıyoruz.

Ne mutlu ki, Dokuzuncu Kongremizi, hem ülkemiz hem sanayimiz adına, umudumuz yüksek bir şekilde ve iyimser beklentilerle kapatıyoruz. Eminiz ki, kongremizde konuşulanlar, her bir katılımcımızın zihninde, farklı pencereler açmış, farklı çağrışımlar yapmıştır. Ümit ediyoruz ki, bu pencereler, sanayimiz ve ülkemiz için ilave katma değere dönüşecek, ülkemizi ve sanayimizi arzu ettiğimiz hedeflere taşımamıza, daha mutlu ve daha zengin bir Türkiye yaratmamıza katkıda bulunacaktır.

Bu duygu ve düşüncelerle İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu adına sizleri bir kez daha saygıyla selamlıyor, katılımlarınız için tekrar teşekkür ediyorum.