



# 'Bürokraside inovasyon şart'

**İSO Başkanı Erdal Bahçivan**, dönüşüm programının uygulanması için "Burada konu ne kadar seri harekete geçeceğimizde kilitleniyor" dedi



**DOĞALGAZDA İNDİRİM OLSUN, SANAYİYE COŞKU GELSİN-** Bahçivan, 'Enerji maliyetlerinin sanayiye yansıtılmasında daha hızlı olunmalı' vurgusu yapıyor.

Bürokratik direnç nedeniyle, iş dünyası temsilcilerinin "yatırım sürecinin yeterli hızda ilerlemediği" endişesi taşıdığını bildiren Bahçivan "Bu ülkede en önemli inovasyon bürokratik inovasyondur. 1 numaralı ihtiyaç Türkiye'nin bürokrasi anlayışının değişmesidir. Performansa dayalı sisteme geçmeden bu endişeleri ortadan kaldırmamız mümkün değil. Siyasetçi büyüme hedefinde başarısız olursa kaybediyor, şirket zarar ederse iflasa kadar gidiyor ama bürokrat ne olursa olsun yerinde kalı-

yor. O zaman bu iş topal oluyor" dedi. Bürokrasiden doğan engellerin siyasetçiyle aşılacak zorunda kaldığını kaydeden Bahçivan "Bugün maalesef siyasetçilerin önemli bir mesaisi bu sorunları çözmekle geçiyor. Siyasilere başvuruların çoğu 'Bu iş yürümüyor, sen destek ver' demek zorunda kalıyor. Çok değerli bürokratların da hak ettiği değeri alacağı performansa dayalı bir sistem Türkiye'nin en temel ihtiyacıdır" diye konuştu.

**ÖZLEMERMİŞ BEYHAN**  
2015'E ZİRVEDEN BAKIŞ/09





# Bürokraside inovasyon şart doğalgazda indirim coşku verir



2015'E  
ZİRVEDEN BAKIŞ  
ÖZLEM ERİMİŞ BEYHAN  
ozlem.ermis@dunya.com

**İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçivan**, "Sanayinin yerli Messi ve Ronaldo'larının önünü açın" diyor. **İSO Başkan**ı sanayinin yatırımlarını artırabilmesi için çok net 3 öneri ortaya koyuyor. Bürokraside inovasyonla sistemin çalışır hale gelmesi çok önemli. Kalkınma Bankası modeliyle sanayinin TL ile kredilendirilmesi. Enerji fiyatlarındaki indiriminin bir an önce sanayiciye yansıtılması. İhracata dair endişeleri var, bu destekler olmazsa 2015'te yatırım coşkusunun sönlük kalabileceğini ortaya koyuyor. Peki ya hükümetin açıkladığı dönüşüm programı, örneğin yerli hâlelerde öncelik maddesi? Bahçivan, "Hız burada da çok önemli. Ciddi bir yatırım ülkesi olmamız çok önemli bir koz. Bu kozu hızlı bir şekilde hem yerli üretimi geliştirmek hem de yabancı yatırım çekmekte iyi kullanmalıyız" diyor.

## Inovasyon konusunda şekilsellik endişem var

Türkiye'nin ihracatının katma değerini artırması gerektiği, bunun da ancak inovasyonla olacağı artık her kesim tarafından paylaşılıyor. Peki inovasyon ile Türk sanayicisi arasına giren engel ne, bu kavramı altını nasıl dolduracağız? **Erdal Bahçivan**, "Inovasyonun Türkiye'de sadece bir türün geliştirme olarak algılandığı, işin şekilsel tarafına çok daha fazla yoğunlaşıldığı bunun daha fazla gündemde kaldığı endişesi taşıyorum" diyor. Inovasyonun türünün şekilselleşmiş olmadığını, böyle bir bakışın "iş sağ bırakacağı", inovasyonun bir yaşam biçimi, bir hayat anlayışı olduğunu düşünüyor. "Türkiye'nin bir yönetim inovasyonunu hayata geçirmesi gerekiyor. Bu kaynakların kullanımını ile alakalı, eğitim sistemi ile de, zaman yönetimi ile de alakalı... Farklı detaylarla bütünsel bir bakış açısı oluşturduğunuzda gerçek anlamda bir toplumsal inovasyonun geliştiğini ekonomide kendini göstermeyeceği bir süreç oluşacaktır. Her bir detayda yapacağımız gereken çok çok iş var. Örneğin 6-7 yaşındaki çocukların kaliteyi eğitim alanlarında diye gündem 15 saat okula götürdüğümüz bir ortamda, bunun bedelini karşı olurlar 4 gün kapatarak ödüyoruz. Bu iş onlardan bir çözüme ulaştırarak, bu geleceğe yönelik bir anlam ifade edecek. Türkiye'nin bu yapısal çözümler konusunda çok daha güçlü, çok daha kararlı, efektif sonuçlar almaya gereken bir süreci başlatması gerekiyor. Toplumun bütün biryeleri olarak hepimize burada görev düşüyor."

## Sanayinin kazancının %60'ı finansman maliyetine gidiyor

Sanayide karların sürekli düştüğü net bir veri. Oysa Bahçivan sanayinin içinde her şeyi rağmen gelir elde ettiğini ancak bu gelirin yüzde 60'ının finansman maliyetlerine gittiğini anlatıyor. "Demek ki finansman konusunda da bir inovasyon gerekiyor. Yani siz inovasyonu yeni bir ürün de üretmesin elde ettiğiniz gelirin büyük bölümünü finansmana harcarsanız bu etkili olmayabilir. Biz **İSO** olarak bütünsel kalkınma diyerek bu yıl kavramın altını bütün detaylarıyla doldurmasını hedefliyoruz." Risklerin bütünü yükseltiliyor, çapraz kurdan ciddi zarar yazılacak. Sirketlerin finansmanında daha güçlü bir model oluşturması, yönetimde bu konuda daha güçlü bir danışma mekanizması oluşturulması gerektiğini anlatıyor **İSO Başkan**ı. Kaynakları çeşitlendirmenin önemini altını çiziyor. Sadece banka kaynaklı bir modelin sanayicileri zorlayacağına ifade ediyor. Ortaklıklar, tahvil, sermaye güçlendirme... Görünen o ki riskle-



Sanayiciler olarak bizim işimiz üretim. Biz pozitif üzerinden bir değer oluşturamaya odaklanıyoruz. Sanayiciler olarak birçok riskle başıyorken sosyal riskleri de düşünerek motivasyonumuz düşmemek istemiyoruz. Biz ekonomik değeri üretirken sosyal istikrarlıkların da önüne geçebiliyoruz diye düşünüyoruz.

**İSO Başkanı Erdal Bahçivan**, "Bürokrasi işi tıkır hale gelince her türlü detayı siyasetle çözmek zorunda kalıyorsunuz. Siyasilere başvuranların çoğu 'Bu iş yürümüyor sen destek ver' demek zorunda kalıyor" dedi ve ekledi: "Türkiye'nin temel ihtiyacı bürokrasiye performansla dayalı bir sistem." **İSO Başkan**'ına göre sanayicinin hızlı bir doğalgaz indirimi yatırım coşkusunu ateşler, TL kredisi veren bir Kalkınma Bankası yatırımda en güçlü yıllardan birini tetikler.

## KALKINMA BANKASI BİR TÜRKİYE FONU OLSUN, SANAYİYE TL KREDİ VERSİN

"Türkiye'deki temel sorun bankaların mevduat noktasında yeterli kadar kaynak yaratamayıp yabancı plasmaya mahkum olmaları. Sanayicilere de bu fonlar geldiğinde döviz olarak gelmesi ve dolayısıyla bilançolarında ciddi bir döviz yükü taşınması. İlk 500'ü birkaç ay sonra açıkladığımızda ne yazık ki 2014'te de kur giderinin çok yüksek olduğu bilançoları göreceğiz. Bu plasmam bilançolarında döviz olarak durması en ufak bir harekette sanayinin bilanço dengesini altı ediyor. Türkiye'nin muhakkak TL bazzi bir kredi modeli oluşturması gerekiyor. Dünyadaki gelişmiş sanayi ülkelerindeki çözüm belli: Devlet kaynaklı güçlü kalkınma bankalarının sanayiyeye finansman olarak kullanılması. Türkiye'de ana amacından sapmış Türkiye Kalkınma Bankası'nın güçlü bir sermaye ile Türk sanayinin hizmetine sunulması... Bu olmazsa olmazlardan biridir. Türkiye'nin sahip olduğu güçlü bütçeyi üretime döndürmek

zorunda olduğumuz bir dönemdir. Bu kadar güçlü bir kamu maliyesi dönemine girmişken bunun keyfini ileriki yıllarda da yaşayabilmemiz için bu kaynakla sanayiyeye desteklemek lazım. Gerekiyorsa o bankanın kredi verilen şirketin yönetim kurulunda olması hatta bir Türkiye fonu gibi kaynak sağladığı şirkete hissedar olması gibi denetim ve kontrol mekanizmaları kurulabilir. Bugün sanayinin devletin katkısı olmadan büyülebilen bir ülke yok. Dünyada da artık insanlar sanayiyeye kolay para aktarmıyor. Bunu çeşitlendirmenin yolu devletin teyakkülü. Bir ABD bile bugün bunu yapıyor. Deli cesareti olan daracık bir kitle artık sanayiyeye giriyor. Onları bulduğumuzda o kitlenin 1-1 den 15 çıkaracak şekilde imveldenirmek lazım. Nasıl altyapıdan birini geliştirip yıllar içinde Messi, Ronaldo yapıyorsunuz, o girişim arzusunu gören devletlerin de kontrolünü kaybetmeyecek şekilde bu yatırımcının önünü açması gerek."

**► İHRACATTA ENDİŞELİYİM**: Her şey o kadar hızlıydı ki, bir tahmin yapıp karar alıp harekete geçene kadar iş değışebiliyordu. Onun için artık en önemli konu risklerin yönetimi olacak. Bu yıl ihracatta endişelerim var. Türkiye'nin bu ürün yapısıyla 2015 ihracat açısından kolay olmayacak. Çapraz kur Avrupa pazarında Türk sanayicisinin aleyhine işleyecek. Temel hammadde fiyatlarının düşmesinden dolayı onlardan ürettiğimiz mamullerin fiyatı da düşecek. Cari açığa petrole gelecek rahatlamamın etkisi, ihracat ve turizmdeki negatif etki ile azalacaktır.

**► ENFLASYON DÜŞER**: Enflasyonda 8-9'arda takıldık kaldık. Deflasyonun konuşulduğu bir dünyada bu kabul edilebilir değil. Bir jenerasyon yüzde 90-100 enflasyona alıştı ve bugün yaşadığımız yapısal sorunların altında bu var. Bu jenerasyonun da simdiki oranlara alışması gerek. 2015 bu açıdan umut veriyor. Dünyanın deflasyonu bize düşük enflasyon olarak gelecek. 6'lı bir rakam olabilir.

**► SERMAYE YİNE GELECEK**: Büyüme bu yıl yüzde 3 ile 4 arasında olacaktır. Artık sadece büyüme rakamı değil onu oluşturan alt unsurların da konuşulacağı bir döneme giriyoruz. Ben ithalatta yüzde 5 büyümek istemiyorum. Paranın hala biraz bol geçeceğini düşünüyorum. Amerika'nın hızla faiz artırmaya başladığını düşünüyorum. Türkiye doğru politikalarla doğru projelere koyarsa ortaya, sermayeden hala önemli bir pay almaya devam edebilir.

**► ENKÖTÜSÜNÜ GÖRDÜK**: Ortadoğu'da en kötüsünü gördük gibi. İhracatçılarımız bu yıl kur nedeniyle yeni pazar arayışına girecek. ABD Türkiye'nin hızla büyümesi gereken bir pazar, bu yönde çalışmalar da var. 2015'in en önemli konularından biri de Transatlantik Ticaret Anlaşması olacak. Gümrük birliği'nin bu hayliye girmesi mümkün değil. 2015 Türkiye Başkanlığı da doğru değerlendirilirse bu konulara önemli katkısı olma, ama bu dönem 'hızla' aktif hale getirmemiz gerek. Hala o heyecanda değiliz, orada da zaman geçiyor.



Fotoğraf: Mahmut BAKS

## DOĞALGAZDAKİ UCUZLUK SANAYİCİYE YANSIMALI

"Kamunun düşük enerji maliyetlerini sanayiyeye yansıtmada biraz daha hızlı olması gerekiyor. Türkiye'nin hala bir sırdır doğalgaz fiyatları. Bu sırmı kalkması lazım. Doğalgaz dünya piyasasında bu kadar yerlerde süründüğü bir dönemde bunun Türk sanayisine mutlaka yansımaları gerekiyor. 2015'in üretimi yıl olduğunu göstermek açısından bir şekilde doğalgazdaki indirimin hızla sanayiyeye yansması lazım.

Motivasyon bu işte... Amerika'nın en büyük motivasyonu enerji maliyeti. Bugün görüyoruz ki birçok güçlü Türk firması Amerika'yı sadece enerji maliyetlerinin düşüklüğünden dolayı bir yatırım ülkesi olarak seçiyor ve yatırımlarını yapıyor. Burada sadece Rotay'ın geçmişte yaptığı kontrat hata veya etkilerinin bedelini bizim sanayiciler olarak ödememiz büyük bir hakstektir."

rin arttı? 2015'te bunlar sanayicinin hayatında daha çok görecek.

## Dönüşüm programında 'hız faktörü çok önemli

Peki ya hükümetin maddede açıkladığı dönüşüm programına sanayiciler nasıl bakıyor? Uygulanabilir mi, uygulanması için neler yapılmalı? **İSO Başkan**ı, "Samimiyetten yana hiçbirimizin kuşkusu yok" diyor, tespitler ortak ancak tedavinin nasıl olacağı zaman göstermektedir. "Burada konu ne kadar hızlı olabileceğimiz, ne kadar seri harekete geçeceğimizde kilitleniyor. Zaman o kadar kritik ki. Bu yerli almaları desteklemesi konusunda çok daha güçlü, çok daha kararlı, efektif sonuçlar almaya gereken bir süreci başlatması gerekiyor. Toplumun bütün biryeleri olarak hepimize burada görev düşüyor."

ler gösterecek." Bahçivan, "Umudumuzun, uygulanan mı?" sorumuzu şu yanıtı veriyor: "Sanayici demek umut demek. Samimi bir ortak inanca var. Burada Türkiye'nin her zaman ki sorunu bunun hayata geçerkenki zaman kaybı. Burada da bürokratik direnç refleksi nedeniyle, geçmişten gelen tecrübelerimizle sürecin yerli hızla ilerletmeye çalışarak endişesi oluyor. Bu ülkede en önemli inovasyon bürokratik inovasyon. Bana göre 1 numaralı ihtiyaç Türkiye'nin bürokrasi anlayışının değişmesidir. Performansla dayalı sisteme geçmeden bir endişeleri ortadan kaldırmamız mümkün değil. Ekonomik büyüme hedefinde 3 ayak var: Siyasetçi büyüme hedefinde başarsa, hukukta değişiklikler, şirketler ediyor, iflasa kadar gidiyor, bürokrasi ise ne olursa olsun yerinde kalıyor. O zaman bu iş topal oluyor. O zaman

her türlü detayı siyasetle çözmek zorunda kalıyorsunuz. Bugün malesef sanayicilerin önemli bir mesajı bu sorunların çözümüyle geçiyor. Siyasilere başvuranların çoğu 'Bu iş yürümüyor sen destek ver' demek zorunda kalıyor. Çok değerli bürokratların da hak ettiği değeri alacağı performansla dayalı bir sistem Türkiye'nin en temel ihtiyacıdır."

## Yerli alımı hızla büyüme dönemi kullanmak hataydı

2015'in seçim yılı. Ancak Bahçivan seçimlere rağmen kararlılık olursa eylemlerin hepsini değil ama güçlü katkı olacak. Olsa bazı adamların sanayiyeye büyük moral verebileceğini ortaya koyuyor. "Sanayinin tek işteği biraşuk motivasyonunu artırarak desteklerini hayata geçirebildiğini söyleyebiliriz. Tüm zorluklara rağmen o üretimi aşkı ile yatırıma yaptıkları

sonra gelecek moral desteği, yeni yatırımlar açısından da önemli bir katkı sağlar." Kriz sonrası pek çok ülke yerli sanayiyi ayağa kaldırmak için iş pazarının gücünü kullanıyor. Rusya'nın artık ihale verirken yerli kullanım şartı getirdiği konuşuluyor. Bahçivan, "Evet, şimdiki kadar bunu kullanmamakla hata ettiler tabii. Son yılların en güçlü yerli sanayi ve yerli yatırım destekleme açısından çok daha güçlü bir şekilde kullanması gerekirdi. Bunu yapmış olsaydık Türkiye'ye yabancı yatırım da güzel biçimde çekirdik. Ama bu fırsat geçmiş değil. Kamu yatırımları da özel yatırımları da hem yerli sanayinin gelişmesi hem de yabancıların yatırım çekme konusunda çok etkili olabilir. Bundan sonraki dönemde kamu değil tüm yatırımlarda bu anlayışın gelişmesi

önemli" yorumu yapıyor. **İSO Başkan**ı bu noktada sanasör sektörünü örnek veriyor. Bunca inşaat yapılan bir ülkede yerli sanayiyi ayağa kaldırmak için bu fazla yatırım olması gerekmez miydi? İkinci örnek bu sohbetlerin yapıldığı ilçesi Güney Kore'den. Bahçivan, Güney Kore'nin sadece maliyettir ilke bağlaşıp nüdeksaner kuruma macerasında doğru planlama ile nasıl kendi sanayisini kullanarak nüdeksaner santral kurabilir bir ülke haline geldiğini anlatıyor. "Türkiye muazzam bir raylı ulaşım yatırımlarını döneminde giriyor" diyen Bahçivan bu sektörde de nokta nokta doğru bir strateji ile ciddi bir yatırım modeli oluşturabileceği fırsatlarına sahip olduğumuzu anlatıyor.

SALİ AKKÖK HOLDİNG CEO'SU  
AHMET DÖRÖNCÜ





## Osman Arolat

osman.arolat@dunya.com

### Özel sektör de siyasetçi de 'ARAYIŞ' içinde



AROLAT'TAN

**G**azetemezde bugün biri özel sektörden **İSO Başkanı Erdal Bahçivan**'ın, diğeri siyasetten Meclis Plan Bütçe Komisyonu Başkanı Recai Berber'in iki söyleşisi yer alıyor. Bu iki söyleşinin ortak noktası, ikisinde de "Daha iyi için bir arayışa ihtiyacımız olduğu" dile getiriliyor. Bahçivan ve Berber, bir yandan yapılması gerekenleri, kendilerince atılması gereken adımları sıralıyorlar. Bir yandan da "Bürokrasiden", gelişmeyi engeleyen konulardan şikayetle, bir özeleştiriden de çekinmiyorlar.

Recai Berber söyleşisiyle başlayalım: Berber, Ekonomik Dönüşüm Programının hangi ihtiyaçtan doğduğunu anlatırken, 2008 krizinden önce, likiditenin bol olduğu dönemde, "Önce enflasyonu halledelim" düşüncesinin hakim olduğunu, kriz döneminde "Şimdi dönüşümün sırası mı? Krizin atlattığımızda düşünüyoruz" dediğini belirttikten sonra, "Orta gelir tuzağına düşmemek için bugün artık dönüşümü ele almamız gerekiyor. 2007'ye kadar bala-yı dönemiydi. Dünya konjonktürü bize yardım etti. Rüzgar arkamızdan esiyordu. Sonra da krizle boğuştu onu da atlattık. Şimdi diyoruz ki, köklü bir şekilde yapısal dönüşüm yapmamız lazım."

Recai Berber, bu dönüşümlerden söz ederken, tasarrufu artırmak için Sosyal Güvenlik kurumu içinde vatandaşın güveneceği bir fon oluşturulmasını öneriyor. Kalkınma Bakanlığının yatırımları hızlandırılacak bir modele geçişi çalışmasını yaptığını. Bununla bürokratik yapının kolaylaştırılacağını" belirterek, "Biz bürokrasiyi kolaylaştırmazsak insanlar yatırım için elli yerden izin almak zorunda kalıyorlar. Bu izinleri almak bazen bir yıl sürüyor. Bizim bu prosedürü azaltmamız lazım" diyerek bürokrasiden şikayetlere hak verdiğini ifade ediyor. Bir-

kaç bakanlıktan ayrı ayrı alınacak izinlerin tek elde toplanarak hızlandırılmasını öneriyor.

Berber, üniversite mezunu gençlerin iş kurabilmesinin önemini belirtirken, "Eğer bizim 100 üniversite mezunumuzdan biri kendi işini kurarsa, kalan 99 genç için iş bulmak zorunda kalacağız. Çünkü, geri kalanlar, iş kuranın yarattığı işlerde zaten iş bulacak" diyerek, gençlerin yatırımcılığa teşviki ve desteklenmesinin önemini altını çiziyor.

Gelelim **İSO Başkanı Erdal Bahçivan**'ın söyleşisindeki arayışlarına. Bahçivan'da bürokrasi konusuna eğilirken şöyle diyor, "Bürokrasi işi tıkır hale gelince işadamları her türlü detayı siyasetçiye götürerek çözmeye çalışıyor. Bürokrasede inovasyon şart. Türkiye'nin temel ihtiyacı bürokrasiyi performansa dayalı sistemle revize edip, ekonomiye faydalı hale getirmek."

**İSO Başkanı**, Türkiye'de bankaların yatırımlar için uzun vadeli, sağlıklı kaynak yaratamayıp yabancı fonlara mahkum olduklarını, bunun sanayiye döviz olarak gelmesinin, bilançolarında ciddi bir döviz yükü, kur riski taşımalarına yol açtığını söylüyor. Bunun yarattığı kur riskinden kurtulmak için TL bazlı bir kredi oluşturulmasının önemli olduğunu belirtiyor. Bu konuda Gelişmiş ülkelerde bulunan çözümün belli olduğunu belirterek "Devlet eliyle güçlü kalkınma bankaları sanayiye finansman kaynağı yaratıyorlar. Türkiye'de ana amacından sapmış olan Türkiye Kalkınma Bankası'nın güçlü bir sermaye ile Türk sanayiine TL bazlı kredi sunmasının olmazsa olmazları arasında yer aldığını" belirtiyor.

Hem Recai Berber'in hem **Erdal Bahçivan**'ın söyleşilerinde çeşitli arayışlar ve öneriler ile eleştiri ve özeleştiri yer alıyor. Son dönemlerde siyasetçilerin de iş adamlarının söyleşilerinin ağırlığını 'ARAYIŞ'lar oluşturuyor...