

İSTANBUL SANAYİ ODASI

SANAYİ
KONGRESİ

Sürdürülebilir
Rekabet Gücü

10 - 11 Aralık 2002

50. YIL

İSTANBUL SANAYİ ODASI
50. Kuruluş Yıldönümü Etkinlikleri

ANA SPONSORLARI



Katkılarından Ötörü Teşekkür Ederiz



İstanbul Sanayi Odası
Sanayi Kongresi
Sürdürülebilir Rekabet Gücü

10 - 11 Aralık 2002

İstanbul Sanayi Odası Sanayi Kongresi

Sürdürülebilir Rekabet Gücü

Copyright © 2003

Bu eserin tüm telif hakları

İstanbul Sanayi Odası'na aittir.

Meşrutiyet Cd. No:118

80050

Tepebaşı / İstanbul

Tel: (0212) 252 29 00

Fax: (0212) 249 50 84 - 293 43 98

<http://www.iso.org.tr>

ISBN 975 - 512 - 716 - X

Grafik Tasarım: BR Reklam Hizmetleri



Sunuş

Türk sanayisinin en güçlü ve köklü temsilcisi olan İstanbul Sanayi Odası, temel misyonunu, sanayimizin gelişmesi önündeki engelleri kaldırmak ve Türk sanayisinin rekabet gücünü artırmak olarak belirlemiştir. Bu nedenle, Odamızın kuruluşunun 50. Yıl etkinlikleri çerçevesinde 10 - 11 Aralık 2002 tarihlerinde gerçekleştirdiği ve sanayimizin geleceğine yönelik arayışların yer almasını hedeflediği Sanayi Kongresi'nin, ana başlığı da "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" olarak tespit edilmiştir.

Sanayicilerimiz, iş dünyası, üniversiteler, sivil toplum örgütleri, kamu kuruluşlarının temsilcileri ve basının yoğun ilgi gösterdiği kongremizde, rekabet, bütün boyutlarıyla ele alınmış ve sanayimizin en geniş anlamda değerlendirmesi yapılmıştır. Dünyanın önde gelen iktisatçılarından, Harvard Üniversitesi'nden Profesör Dani Rodrik ve kendi alanlarında Türkiye'nin en seçkin isimleri arasında yer alan tüm değerli konuşmacılarımız, son derece önemli, aydınlatıcı ve yol gösterici tespitlerde bulunmuşlardır.

İlk defa gerçekleştirdiğimiz kongremizin, ülkemizin sanayi politikalarının belirlenmesi ve yeni bir sanayi stratejisi oluşturulması sürecine önemli bir katkı niteliği taşıdığına inanıyoruz.

Kongremizde dile getirilen, değerli görüşleri, kitap haline getirerek ilgili tüm kişi ve kuruluşlarla paylaşmayı da toplumsal sorumluluk anlayışımızın bir gereği olarak kabul ediyoruz.

Konuşmacılarımızın, ele aldıkları konuları, konuşma metinlerini ve sunumlarını bir araya getirdiğimiz bu kitabı, sanayi alanında yapılacak çalışmalara esin kaynağı olması, bu alandaki bilgi ve kaynak birikimimizi zenginleştirmesi dileğiyle değerlendirmelerinize sunuyoruz.

İstanbul Sanayi Odası, Türkiye'nin sanayide dünya çapında bir oyuncu olması hedefi doğrultusunda, sanayimizin sorunlarını gündemde tutma ve çözüm üretme süreçlerini hızlandırmaya yönelik etkinliklerini artırarak sürdürecektir.

C. Tanıl Küçük

İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı



Sanayi Kongresi

Yürütme Kurulu

Mustafa Özkazanç

Ataman Onar

Zeynep Bodur Okyay

Uran Tiryakioğlu

Bülent Demircioğlu

Dr. Mehmet Kabasakal

Haktan Akın

Program Komitesi

Ataman Onar

Zeynep Bodur Okyay

Uran Tiryakioğlu

Bülent Demircioğlu

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ali Akurgal

Azmi Yarım kaya

Dr. Yılmaz Argüden



İçindekiler

	Açılış Konuşmaları	11
	C. Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	13
	Hüsamettin Kavi İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı	15
	Zafer Çağlayan TOBB Yönetim Kurulu Başkan Vekili	17
	Ali Coşkun Sanayi ve Ticaret Bakanı	19
	Ahmet Necdet Sezer Cumhurbaşkanı	21
	Türkiye Sanayileşmenin Neresinde?	25
	Prof. Dr. Dani Rodrik Harvard Üniversitesi Uluslararası İktisat Profesörü	
I.Oturum	Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Türkiye	33
Oturum Başkanı	Hasan Subaşı Kalite Derneği (KalDer) Yönetim Kurulu Başkanı	
	Uluslararası Rekabette Türk Sanayisinin Yeri	35
	Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu Kavrakoğlu Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı	
	Uluslararası Rekabet Stratejilerinde Son Gelişmeler	43
	Dr. Yılmaz Argüden ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı	
	Uluslararası Sermayenin Rekabet Gücüne Etkisi	45
	Dr. Cem M. Kozlu CocaCola Orta Avrupa Avrasya ve Ortadoğu Grup Başkanı	
	Rekabet Ortamında Alınan Önlemler ve Sonuçları/Firma Deneyimi	48
	Semavi Yorgancılar ORIM Cam Sanayi Genel Müdürü	



II.Oturum

Rekabette Global Ölçek ve Teknoloji

57

Oturum Eş Başkanları

Ali Akurgal

Istanbul Sanayi Odası, Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK)
Ulusal Rekabet Çalışma Grubu Başkanı

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Istanbul Sanayi Odası, Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK)
Kurumsal Rekabet Çalışma Grubu Başkanı

- Uluslararası Pazarlara Ulaşmak İçin Global Ölçekte Üretim
- Global Boyuta Açılırken Şirket Evlilikleri Yoluyla Teknoloji Transferi
- Sürekli Gelişim İçin Yapılması Gereken: Teknoloji Üretmek.
- Teknoloji Üretme Süreci Olarak ArGe ve Türleri; Hangi ArGe?
- Teknoloji Geliştirmek İçin Gerekenler (Vizyon, Ekonomik ve Siyasi İstikrar, Kurumsal Yapılanma, İnsan Kaynağı, Fon)
- Rekabet Üstünlüğünü Sürdürebilmek İçin Yenilikçilik ve Endüstriyel Tasarım

Konuşmacılar

Jan Nahum

Tofaş Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Cengiz Ultav

Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Üyesi

Hakan Altınay

Kale Altınay Yönetim Kurulu Başkanı

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Arçelik Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Merkezi Yöneticisi - Mekanik Teknolojiler

Prof. Dr. Nevzat Özgüven

TÜBİTAK - TİDEB Başkanı



III. Oturum	Sanayinin Finansmanı	77
Oturum Başkanı	Prof. Dr. Erol Katırcıoğlu İstanbul Bilgi Üniversitesi Rektör Yardımcısı	
	Türkiyede Sanayinin Finansmanı ve Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Etkileri	79
	Memduh Hacıoğlu Karin Gıda Yönetim Kurulu Başkanı	
	Dünyada Sanayinin Finansmanında Kullanılan Araç ve Eğilimler	81
	Sujata N. Lamba IFC - International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu) Ülke Direktörü	
	Banka - Sanayi İlişkileri	87
	H. Ersin Özince Türkiye İş Bankası Genel Müdürü	
	Alternatif Finansman Yöntemleri	98
	Doç. Dr. Deniz Gökçe T&D Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı	
IV. Oturum	Kurumsal Rekabet Gücü İçin Yönetim Stratejileri	109
Oturum Başkanı	M. Tınaz Titiz İstanbul Sanayi Odası Danışmanı	
	Şirketlerde Vizyon, Misyon ve Strateji	111
	Agah Uğur Borusan Holding Genel Müdürü	
	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	116
	Ethem Sancak Hedef Holding Yönetim Kurulu Başkanı	
	Entelektüel Sermaye	120
	Çetin Nuhoglu Kalite Derneği (KalDer) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	
	Kurumsal Rekabette Özdeğerlendirmenin Rolü	123
	Azmi Yarımkkaya İstanbul Sanayi Odası, Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK) Üyesi	



“ISO - KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı” Pilot Uygulamaları 127

Abdurrahman Dinsel

Magnet Tekstil

Orhan Örnek

OR-BEY Tekstil

Ümit Sönmez

STS Sönmez Trafo

Volkan Şentürk

Hisar Çatal Kaşık ve Paslanmaz Madeni Eşya

V. Oturum

Oturum Başkanı

Avrupa Birliği'ne Üyeliğin Türk Sanayisine Etkileri 141

Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu

Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı

**AB'ye Üyelik Sürecinde Türk Sanayisi İçin Sorunlar,
Fırsatlar ve Tehditler** 143

Halil Sezer

Sezer Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

Gümrük Birliği ve Tarife Dışı Engeller 146

M. Can Baydarol

Türkiye Avrupa Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi

Antidamping Uygulamaları ve Alınacak Önlemler 149

Prof. Dr. Arif Esin

Türk Eximbank Denetleme Kurulu Üyesi

Sosyal Sorumluluk ve Çevre Konusunda Engeller ve Fırsatlar 150

Umut Oran

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) Yönetim Kurulu Başkanı

“Türkiye'nin Rekabet Gücü” Araştırmaları 157

İmalat Sanayiinin Uluslararası Rekabet Gücü

AB ve Diğer Ülkeler ile Karşılaştırma

Doç. Dr. Ruhi Gürdal 159

Istanbul Sanayi Odası Danışmanı

Türkiye'nin Ekonomik Büyümesinin Önündeki Engeller 172

Didem Dinçer Başer

McKinsey & Company Proje Yöneticisi



Kapanış Paneli	Sürdürülebilir Uluslararası Rekabet Gücü İçin Türk Sanayi Stratejisi 177
Oturum Başkanı	Hüsamettin Kavi İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı
Panelistler	Ali Coşkun Sanayi ve Ticaret Bakanı Tuncay Özilhan Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSIAD) Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Dani Rodrik Harvard Üniversitesi Uluslararası İktisat Profesörü
Kapanış Konuşması	C. Tanıl Küçük İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

201



Açılış Konuşmaları

C. Tanıl Küçük

Istanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın Cumhurbaşkanım,
Sayın Bakanım,
Sayın TOBB Başkan Vekili, Sayın TOBB Konsey Başkanları,
Sayın Başkanlar, İstanbul Sanayi Odası'nın Değerli Meclis Üyeleri,
Değerli Konuklar, Kıymetli Basın Mensupları,

50. yıl etkinliklerimiz çerçevesinde düzenlediğimiz “Sürdürülebilir Rekabet Gücü” başlıklı Sanayi Kongremize hoş geldiniz. İstanbul Sanayi Odası ve Yönetim Kurulumuz adına sizleri saygıyla selamlıyorum. Yoğun programları arasında zaman ayırarak kongremizi onurlandıran Sayın Cumhurbaşkanımız başta olmak üzere tüm konuklarımıza, teşekkürlerinden dolayı şükranlarımızı sunuyoruz. Katılımlarınız, Türk sanayisini 21. yüzyıla taşıma çabamızda yalnız olmadığımızı göstermiş, sanayimizin geleceğine dair umutlarımızı güçlendirmiştir. Türkiye'nin Cumhuriyetle birlikte başlayan sanayileşme hamlesi pek çok yönüyle bir başarı öyküsüdür. 1920'li yıllarda toplu iğne dahi üretemeyen Türkiye, bugün dünyanın dört bir yanına çeşitli sanayi ürünleri ihraç etmektedir. Türkiye'nin en büyük ve köklü sanayi odası olan İstanbul Sanayi Odası, kurulduğu 1952 yılından günümüze, daima, sanayimize hizmet etme gayreti içinde olmuştur. 50. yıl etkinliklerimizde de hedefimiz, kalıcı hizmetler sunabilmek oldu. Sanayi tarihimiz hakkındaki belgesel film ve kitapla, sanayimizin geçmişine ışık tutmayı amaçladık. Kongremizde ise sanayimizin bundan sonra nereye gideceği ve nasıl gideceği sorularına cevap aramayı hedefledik. Temennimiz, kongremizin, sanayimizin geleceğine yönelik önemli görüşlerin paylaşıldığı, verimli bir tartışma ortamı yaratmasıdır.

Sayın Cumhurbaşkanım, Değerli Konuklar,
Sözlerime hızlı bir gelişme gösterdiğimiz sanayileşme hamlemizin pek çok yönüyle bir başarı öyküsü olduğunu ifade ederek başlamıştım. Ancak, rekabet etmek zorunda olduğumuz dünya bizden daha hızlı bir gelişme göstermiştir. Günümüz dünyasında uluslararası rekabet son derece karmaşık bir hal almıştır. Küresel rekabet koşullarında verimliliği, maliyetleri, ürün kalitesini ve teslim süresini zorlamak kaçınılmaz olmuştur. Teknolojik gelişme, uluslararası rekabete damgasını vurmaktadır.

Teknolojik gelişme, yüksek eğitim ve bilgi düzeyinin sonucudur. Bilginin ürüne dönüşmesi ise araştırma, geliştirme, yenilikçilik, yaratıcılık ve bilgi yönetimiyle mümkün olmaktadır. Bu açılardan baktığımızda, Türk sanayisinin yeterince rekabetçi bir yapıya sahip olduğunu söylemek güçtür. Son zamanlarda yayınlanan uluslararası veriler, rekabet gücümüzün daha da gerilediğini göstermektedir.

Türkiye, 1980'lerde başlattığı ihracata dayalı büyüme modeliyle ihracatında önemli bir artış sağlamayı başarmıştır. Bugün ihracatımızın yüzde doksandan fazla imalat sanayi ürünleri oluşturmaktadır. Ancak bunların önemli bir kısmı, teknoloji içeriği fazla güçlü olmayan ve katma değeri düşük ürünlerdir. Türk sanayisi, yirmibirinci yüzyıla, teknoloji değeri güçlü ve katma değeri yüksek üretime yönelik yapısal değişimini gerçekleştiremeden girmek zorunda kalmıştır. Bir anlamda sanayimiz düşük gelirli bir alana hapis olmuştur. Oysa sanayileşme yarışına birlikte başladığımız bazı ülkeler bu yapısal değişimi gerçekleştirmeyi başarmışlardır. Rekabet ettiğimiz ülkelerle aramızdaki mesafe daha fazla açılmadan, sanayimizin yirmibirinci yüzyılda kendini

yenileyerek ve rekabet gücünü artırarak gelişmesi bazı koşulların yerine gelmesine bağlıdır. Bunların başında siyasi ve ekonomik istikrarın kalıcı bir şekilde sağlanması gelmektedir. Makro ekonomik dengelerin yerine oturması, sanayicimizi, belirsizliklerin yol açtığı günlük kaygılardan uzaklaştırarak, uzun vadeli hedeflere yönelmesine imkan tanıyacaktır.

Sanayimiz ciddi bir kaynak ve finansman sıkıntısı içindedir. Kaynak sorunu çözülmediği sürece sanayimizdeki yatırım açığının giderilmesi ve sürdürülebilir rekabet gücüne erişilmesi mümkün değildir. Sanayimizin sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olması teknoloji, eğitim, insan kaynakları ve Ar-Ge politikalarımızın yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Sayın Cumhurbaşkanım, Değerli Konuklar,

Türk sanayisi, Gümrük Birliği sürecinde başarılı bir sınav vermiştir. Bu sınavda sanayimiz, küresel rekabet koşullarına uyum anlamında önemli kazanımlar edinmiş, mücadeleden güçlenerek ve direncini artırarak çıkmayı başarmıştır. Türk sanayisinin bu yönde verdiği mücadele, Türkiye'nin Avrupa Birliği konusundaki kararlılığı ve azminin bir ifadesidir. Gelişmeler ne yönde olursa olsun, Türkiye bu kararlılığını muhafaza etmelidir. Bugün olduğu gibi yarın da, resmi ve sivil tüm kurumları ile bir bütün olarak mücadeleye devam etmelidir. Zira, Avrupa Birliği Türkiye için, Türkiye de Avrupa Birliği için vazgeçilmez önemdedir.

Istanbul Sanayi Odası, sanayimizin ve ülkemizin geleceği ile ilgili sorunları gündemde tutma ve çözüm üretme sürecini hızlandırma yolundaki çabasını artırarak sürdürecektir. Kongremizin bu anlamda önemli bir adım olacağına inanıyoruz. Hedefimiz, Türk sanayisinin yirmibirinci yüzyıl vizyonuna katkıda bulunmaktır. Kongremiz bir şikayet platformu değildir. İçinde bulunduğumuz koşulların önüne geçerek sanayimizin geleceğini şekillendirmeye yönelik bir arayışın ifadesidir.

Gereken kararlılık ve irade gösterildiği takdirde Türkiye, küresel rekabette sıçrama yapacak güçte ve potansiyelindedir. Yaşadığımız olumsuzluklara rağmen, genç nüfusu ve yetenekli girişimcileriyle, Türkiye, kısa sürede, rekabet liginin üst sıralarına tırmanabilecek kabiliyete sahiptir. Daha önce başardıkları bunun en büyük kanıtıdır. Katılımınız için tekrar teşekkür ediyor, Sayın Cumhurbaşkanımızı ve sizleri saygıyla selamlıyorum.

Sayın Cumhurbaşkanım,
Sayın Bakanım,
Değerli Konuklar,

İstanbul Sanayi Odası'nın 50. kuruluş yıldönümü etkinlikleri çerçevesinde tertiplediğimiz "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" ana temalı Sanayi Kongremize hoşgeldiniz. Hepinizi ISO adına saygı ile selamlıyoruz. Sayın Cumhurbaşkanım, teşriflerinizle bizlere onur verdiniz; şükranlarımızı sunuyoruz.

Sayın Cumhurbaşkanım, Çok Değerli Konuklar,
Türkiye Cumhuriyeti'nin 79. Yıldönümü kutlanırken ISO 50. kuruluş yıldönümünü idrak ediyor. 79 yılda demokrasi adına, 50 yılda da sanayi ve ekonomik gelişme adına neleri başardığımızın yanında, neleri henüz gerçekleştiremediğimizi de biliyoruz. Sevaplar, günahlar ortada.

Öyle ise Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yılında ve ISO'nun ikinci 50 yılında nerelerde olabiliriz? Önümüzdeki yılların gerçeklerine, küreselleşmenin önümüze taşıdığı rekabetin yeni kurallarına karşın, sanayimizin var olabilmesi ve daha da ötesinde gelişebilmesi adına neler yapabiliriz?

Hedefler, yöntemler, ilkeler ve kurumsal koordinasyon ve iş birlikleri imkanlarını, bu iki gün boyunca değerli panelistlerimiz ve siz değerli konuklarımızla beraber arayacağız, tartışacağız. Türkiye Cumhuriyeti'nin ve genç Türk sanayisinin önünde çok önemli fırsatlar olduğu ortada. Bir örnek mi?

Geçen Hafta TOBB / Eurochambres ortak organizasyonlarında ki, AB iş geliştirme projeleri kapsamında Adana Ticaret ve Sanayi odaları ile İngiltere Sheffield Ticaret ve Sanayi Odası işbirliğindeki çalışmada gündeme geldi; bugün Adana bölgesindeki odalarımıza kayıtlı üyelerimizin sadece % 3' ünün ihracat yaptıklarını öğreniyoruz. Dünya ticaretindeki payımız bugün % 0.5. Türkiye sadece son 20 yıldır sınır ötesine ürün satıyor. Rekabet, kalite, teknoloji, pazarlama adına yolun çok başında olduğumuz ortada.

Son 10 yılda büyük krizler yaşadık. Ağır maliyet ödedik. Ödediğimiz maliyet, demokrasiyi öğrenmenin, demokratik olgunluk kazanmanın maliyetidir. Ümit ediyoruz ki, Türkiye, ekonomik ve siyasi popülizmin yıkıcı boyutlara ulaşmasına bir daha izin vermeyecektir. Şimdi sıra ödenen bu bedelin karşılığı olan bilgi ve deneyimi uygulamaya ve sonuca dönüştürebilmektir.

Sayın Cumhurbaşkanım, Değerli Konuklar,
Türkiye AB'ne katılmak istiyor, aslında bu hedefi Atatürk, 1923'de Cumhuriyetin kuruluşu ile beraber göstermiştir. 1963'de yapılan müracaat, bu hedefi yani "muassır medeniyetler seviyesi"ne ulaşmayı yazılı bir talebe dönüştürmekten ibarettir. Türkiye Gümrük Birliği'nde 7. yılını tamamlamaktadır ve bunun ciddi maliyetine de katlanmıştır. Bizler Türkiye'yi anlatmaya devam edeceğiz. Türkiye'nin AB'ye neler getireceğini göstermeye devam edeceğiz. Yirmibirinci Yüzyılın derinliklerinde Türkiye ile beraber zenginleşen AB'nin, küreselleşme adına neler elde edebileceğini göstermeliyiz.

AB bunları görecektir. Tabii ki, her şey ama her şey Kopenhag da bitmiyor. Ancak inanıyoruz ki Türkiye için Kopenhag'da yeni bir süreç başlayacaktır. Dünyanın barışa, huzura ihtiyacı vardır ve Türkiye'ye bu konuda önemli görevler düşmektedir. AB'de ilk kez milli bütçesinden katkı payı ödeyerek katılacağımız bir program 2003 yılı ile beraber başlıyor. 6. çerçeve programı ile araştırma-geliştirme ortak projelerine katılım konusu gündemde. Ne anlatıyor bize 6. çerçeve programı?

Öncelikle ilk 5 tanesini kaçırdığımızı, sonra da süratle sanayinin üniversitelerimizin beraber ortak projeler yapabilmesinin tek yol olduğunu, daha da ötesinde bu ortaklıklara diğer aday ülkelerden de ortaklar bulabilmemizin projeyi zenginleştireceğini ve sonuç alma şansının yükseleceğini ortaya koyuyor. Artık yarının küresel rekabet ortamında var olabilmenin öncelikli şartı, bugün sahip olduğumuz teknoloji değil yarının teknolojilerini yaratacak, yarınımıza ışık tutacak olan genç insanlarımızın eğitimi, bilgisi, üretkenliği ve yaratıcılığının ne olacağı ve nasıl geliştirileceğidir.

Artık hedefe giden yolda "insan" var, kaliteli insanlardan oluşan takımlar var, "biz" anlayışını hayata geçirebilmek var. Farklılıklardan, zenginlik yaratmayı başarabilmek var.

Bir Rus atasözüne göre, şans hazırlıkla fırsatın karşılaştığı köşe başıdır. Türkiye kararlı ve hazırlıklarını yapmış, yapmaya devam ediyor. AB'ne düşen bu fırsatı kaçırmamaktır. Türkiye değişiyor, düne kadar bizi hedeflerimize taşıyan yöntemlerimizde farklılıklar yaratmak zorundayız. Rekabet aslında, rakiplerimizden "fark yaratma" sanatı değildir de nedir?

"Değişim" önünde durulamayacak çok büyük bir güç, Büyük Fransız komutan Napolyon diyor ki, "bir değişimin önünde gidenler lider, ortasında gidenler durumu kavramış, sonunda gidenler sürüklenmiş olur. Ancak karşı çıkanlar mutlaka yok olur." Biz değişimin içindeki insanlar olarak yeni gerçeklerin neler olduğunu ve bunları yaşam kalitemize dönüştürebilmenin gereklerini, yöntemlerini bu iki gün boyunca tartışacağız, ortaya çıkacak değerli görüş ve fikirlerden yararlanmaya çalışacağız.

İstanbul Sanayi Odası olarak, biliyoruz ki önümüzdeki ikinci 50 yıl, geride bıraktığımız birinci 50 yıldan çok farklı olacak. Müthiş bir 50 yıl bizleri bekliyor. Acaba ne kadar hazırız? Krizlerde çokca kullanılan "gemisini kurtaran kaptan" sözünü tarih yeniden tanımlıyor. Burada yeni gerçekler artık kaptanı değil, gemiyi tarif etmemizi gerektiriyor.

İyi bir proje ile inşa edilmiş, fırtınalara, açık denizlere dayanıklı, iyi teçhiz edilmiş, teknik donanımı eksiksiz hepsinin görevi tarif edilmiş, bilgili deneyimli insanlardan oluşan bir mürettebat ve onları yönlendiren, hedefini ve gemisini iyi tanıyan bir kaptan.

Artık sihirli değnek yok, öğrendik. Kolay çözümler yok, çözüm gibi görünenlerin maliyetini de biliyoruz. Öyle ise, katma değeri artırmak ve verimliliği geliştirmeye yönelik proje üretmeye ve bunları yaşama geçirmeye bugün başlamamız lazım. İnanıyoruz ki, Türkiye uluslararası koşullara ve kendi gerçeklerine uygun çözümler üretecek potansiyele, deneyime ve olgunluğa sahip bir ülkedir, artık.

Temennimiz, kongremizin çözüm üretme sürecindeki, verimli ve uyarıcı halkalardan önemli birinin oluşmasına zemin hazırlamasıdır.

Sayın Cumhurbaşkanımız, başta zat-ı alinize olmak üzere, tüm değerli konuklarımıza, Sanayi Kongremize katılımınız için teşekkür ediyor, hepimizi saygıyla selamlıyoruz.

Sayın Cumhurbaşkanım,
Sayın Bakanım,
Değerli Başkanlar, Değerli Katılımcılar,

Hepinizi Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği adına saygıyla selamlıyorum. Sayın Cumhurbaşkanım, başta zat-ı aliniz olmak üzere tüm katılımcılara Odalar ve Borsalar Birliği Başkanımız Sayın Rifat Hisarcıklıoğlu' nun selam ve saygılarını iletiyorum. Kendisi Avrupa Birliği ile ilgili çalışmalar sebebiyle yurtdışında olduğu için bu toplantıya katılamadılar.

Öncelikle, böylesi kıymetli bir topluluğa hitap etmekten duyduğum memnuniyeti sizlerle paylaşarak konuşmama başlamak istiyorum. Böylesine nezih bir ortamda düzenlenen Sanayi Kongresi'nden ötürü başta İstanbul Sanayi Odamızın değerli Başkanı Sayın Tanıl Küçük olmak üzere, emeği geçenlerin tümünü kutluyor ve kendilerine teşekkür ediyorum. Yine bu vesile ile, 50. kuruluş yılını idrak eden İstanbul Sanayi Odamızı kutluyor, bugüne kadar olduğu gibi ilkel ve ileriye hedefleyen görev anlayışı ile daha nice 50 yıllar hizmete devam etmelerini diliyorum.

Sayın Cumhurbaşkanım, Değerli Konuklar;

Dünya hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu süreçte etkili olan faktörlerin başında, teknolojik gelişmeler gelmektedir. Teknolojik gelişmeler, ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanları değişime sürüklerken, bu alanlardaki değişimlerden kendisi de etkilenmektedir. Teknolojik gelişmenin temelinde ise bilgi birikimi, öğretim yatmaktadır. Bu gerçek, gelişmekte olan ülkelerin gözden kaçırmaması gereken ciddi bir olgudur. Çünkü teknolojik gelişmenin ulaştığı boyut, beraberinde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi de getirmiştir. Yirmibirinci yüzyılda gelişmiş ülkeler arasına katılmak demek, yeni teknolojiler üzerinde yoğunlaşmayı ve bu teknolojileri üretecek ve kullanacak insan gücüne sahip olmayı gerektirmektedir. Henüz sanayileşmesini tamamlayamamış bir ülke olarak Türkiye, dünyada yaşanan bu bilgi toplumuna geçiş sürecine uygun kararları da almak zorundadır.

İçinde yaşadığı ortama alışma becerisi, insanoglunun en belirgin özelliklerinden birisidir. Özellikle son yıllarda içinde yaşadığımız ekonomik ortamın esas olarak olağan dışı, istikrarsız, güvenilmez ve geçici nitelikte olduğu uyarılarımıza maalesef çok az kişi kulak verdi. İki seneye yakındır içinde bulunduğumuz ve daha önce benzerini görmediğimiz bu ekonomik bunalım, ısrarla sürdürülmeye çalışılan ekonomik ortamın bir sonucudur. Ekonomik bunalım, ekonomideki sağlıksız gidişin zayıflığını ve ekonomi politikalarında yapılan hataları su yüzeyine çıkarmıştır. Bu zayıflığı giderecek yapısal reformları gerçekleştirmek ve ekonomik politika hatalarını düzeltmek, kuşkusuz bunalımdan çıkmak için öncelikle atılması gereken adımlardır.

Ekonomide yaşanan sıkıntılar üzerine yoğunlaşırken ekonominin uzun dönemli büyüme performansını da göz ardı etmemek gerekir. Güncel sıkıntıları azaltacağız derken, uzun vadede sorunlarımızı ağırlaştıracak girişimlerden de kaçınmalıyız. Ülkemizdeki ekonomik yapının bozuk olduğu, bu sebeple de istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme sürecine giremediğimiz ortadadır. Sosyo-ekonomik kalkınmanın ana unsurlarından birisi sanayileşme olmasına rağmen, son yıllardaki sorumsuz kamu finansmanı politikaları ile ülkemiz giderek sanayileşme sürecinden koparılmış ve maalesef rant ekonomisine yönlendirilmiştir. Kuşkusuz bu yöneliş, küresel ekonomideki rekabet

gücümüzü de olumsuz etkilemiştir. Ancak, içinde bulunduğumuz bunalımı, yıllardır ihmal ettiğimiz yapısal değişimleri gerçekleştirmek ve ülkemizi yirmibirinci yüzyılda gelişmiş ülkeler arasına katacak stratejiler oluşturmak için bir fırsat ve bir şans olarak da değerlendirebiliriz.

Sayın Cumhurbaşkanım, maalesef hedefsiz bir toplum haline getirildik. Oysa, ekonomik ve sosyal gelişme, planlı ve programlı stratejiler ile gerçekleştirilebilir. Hedefi iyi belirlenmemiş stratejilerle başarıya ulaşmak da mümkün değildir. Bu nedenle, az gelişmişlikten kurtulup gelişmiş bir bilgi toplumuna dönüşmek ve küresel ekonomide rekabet gücüne sahip olabilmek için ülkemizde bilgi ve teknoloji üretimine dayanan yeni bir sanayileşme politikasının ve stratejisinin gerekliliği çok açıktır.

Yeni sanayileşme politikasının amacı, piyasa ekonomisi odaklı, uluslararası rekabet gücüne sahip bir sanayi oluşturmak olmalıdır. Ülkemizde, sağlıklı bir sanayileşmeyi mümkün kılacak kurumsal ve hukuksal yapının varlığından söz edebilmek, ne yazık ki, mümkün değildir. Kalkınmanın can damarı olan üretim, yatırım, ihracat üçgeni önündeki engellerin asgari seviyeye indirilmesine yönelik çalışmalar maalesef gereğince yapılamamıştır. Mevcut sanayi yatırım ve üretim ortamı, hantal ve etkinlikten uzaktır; idari ve bürokratik yapı, gereksiz ve karmaşıktır; mevzuat, yüksek vergi ve sosyal güvenlik yükleri, iş yasası, yüksek enerji fiyatları ve ayırım gözetmeyen bir teşvik sistemi gibi mayınlarla doludur. Şimdi, bu mayın tarlalarının temizlenmesi ile sanayimizin -özellikle KOBİ'lerin- rekabet gücünü artırmak, sözünü ettiğimiz yeni sanayileşme stratejisinin vazgeçilmez bir unsuru olmalıdır.

Biraz evvel Sayın Tanıl Küçük Başkanım, bu kongrenin bir şikayet platformu olmadığını söyledi. Ancak, sanayinin ve rekabet gücünün önündeki engelleri söylemenin ve tespitleri yapmanın da son derece doğru bir davranış olduğunu düşündüğüm için bu problemleri belirttim. Bilmeliyiz ki, ülkemizde yatırım ve üretim iklimini oluşturmadan, hiçbir sanayileşme çabasının başarıya ulaşması mümkün değildir. Sanayileşme politikalarının başarılı olabilmesi için stratejik sektörlerin teknoloji politikalarının ve hedeflerinin doğru tespiti, meselelere geniş bir ufuk çerçevesinde makro açıdan da bakılabilmesi, orta ve uzun dönemli uygulanabilir politikalar üretilmesi, plan ve stratejilere uyulması ve sonuç almanın da mutlaka öğrenilmesi gerekir.

Başarılı bir planlama ve uygulama ile Türk toplumunun bir Ar-Ge ve teknoloji toplumu haline getirilmesi yönünde gerekli şartların sağlanması, dönüşüm ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi, kısaca teknoloji eşliğinin aşılması mümkün olacaktır. Sanayimiz diğer gelişmiş ülkeler ile rekabet edebilmek ve var olabilmek için teknoloji yeteneğini yükseltmek ve çağın teknolojilerine ayak uydurmak durumundadır. Bu zorunluluk nedeniyle sanayimiz, ülkenin araştırma geliştirme sisteminin ve bununla aynı anlama gelen bilim ve teknoloji sisteminin bir parçası olmak ve o sistemle bütünleşmeye girmek mecburiyetindedir.

Diğer yandan, çağdaş teknolojileri kolaylıkla benimseyen, yeni teknolojileri geliştiren ve böylece rekabet gücünü artıran bir ekonominin en fazla ihtiyaç duyduğu üretim faktörü, nitelikli iş gücüdür. Ülkemizin sanayileşme stratejisinin önemli bir parçası da nitelikli uzmanlaşmış iş gücü geliştirmek olmalıdır. Bunun için, mesleki eğitimi ön plana çıkarmak zorundayız. Günümüzde sanayici beş kaynak ustasını bulamaz iken, bir işe yüz elli üniversite mezunu başvurmaktadır. Türk sanayisinin gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli, uzmanlaşmış iş gücünün planlanmasına ve yetiştirilmesine, bu günden başlanılmalıdır. Nitelikli iş gücü planlaması, sanayileşme stratejimizin vazgeçilmez bir parçası olmalıdır.

İstanbul Sanayi Odamızın çabalarıyla düzenlenen bu Sanayi Kongresi, yeni sanayi politikasının ve stratejisinin belirlenmesinde, eminim ki, ciddi bir kilometre taşı olacaktır. Rekabetçi bir sağlıklı sanayi yapısıyla ve KOBİ'leri ile istikrarlı ve tempolu bir büyüme için tüm sanayicilerimizin ve meslek kuruluşlarımızın, kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla ve akademik çevrelerle birlikte çalışarak, bu sürece katılım ve desteklerinin tam olacağına inanıyorum. Kongrenin tüm katılımcılar, dinleyiciler ve Türk sanayisi için verimli geçmesini diliyor, hepimizi saygılarımla selamlıyorum.

Sayın Cumhurbaşkanı,
Değerli Başkanlar, Sayın Konuklar,

Şahsım, hükümetim ve Sayın Başbakan adına hepinizi saygı ile selamlıyorum. Geçen sırda yaşanan sıcak ve soğuk savaşlar sonucunda oluşan siyasi ve ideolojik dengeler, asrımızda yerini hızla ekonomik, teknolojik, bölgesel güce dayalı ve tamamen rekabete açık dengelere terk etmektedir. Bu süreçte, küreselleşme olgusu hızla gelişmektedir ve gümrük duvarlarının yıkılması, ekonomik sınırların kalkması, hatta giderek Avrupa Birliği topluluğunda gördüğümüz gibi siyasi sınırların da kalkarak adeta bir bölge devlet anlayışı ile karşı karşıya oluşumuz dikkat çekmektedir.

Türkiye'nin, böyle bir gelişmede, özellikle Dünya Ticaret Örgütü'nün 2005 yılında yürürlüğe koyacağı kurullarla, artık gümrük duvarları arkasında kendi sanayisini, kendi ekonomisini koruması mümkün değildir. Öyleyse Türkiye'nin çıkışı yolu, rekabet gücü yüksek Türkiye olgusunu elde etmesine bağlıdır. Bu kapsamda, ülkemizin gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşmak için göstermiş olduğu çabalardan en önemlisi olan Avrupa Birliği'ne katılım sürecinin karar tarihi olarak değerlendirebileceğimiz bir zamanın hemen öncesinde, İstanbul Sanayi Odamızın böylesine anlamlı bir kongreyi düzenlemesi de ayrı bir anlam taşımaktadır.

Diğer yandan, bugüne kadar sektör bazında yapılan kongrelerden farklı olarak, sanayimizin rekabet gücünü değerlendirme imkanı bulacağımız bu kongrenin Sanayi ve Ticaret Bakanı olarak göreve başladığım dönemde gerçekleştirilmesi, gelecekte yapacağımız çalışmalara ışık tutacağı gibi, sivil toplum kuruluşlarıyla yapmayı düşündüğümüz faaliyetlerimize de iyi bir örnek olacaktır. Bu bakımdan, bu kongreyi düzenleyen Odamız yetkililerine, başkanlarına şükranlarımı sunmak istiyorum.

Sanayileşme, bildiğiniz gibi, ekonomik yönüyle Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya büyük gelir payı aktaran, katma değeri yüksek teknoloji üreten ve daha istikrarlı ve güvenilir gelir sağlayan ekonomik faaliyetler manzumesidir. Ayrıca, ülkemizde hızla artan aktif nüfusa en uygun ve en geniş istihdam imkanları hazırlayan, işsizliği önleyen, kişiler arasında daha adil, yaygın ve dengeli bir gelir dağılımı sağlayan sanayileşme, bölgeler arası gelişme farklılıklarını önleyici yönüyle sosyal refahın da en etkili aracıdır. Dolayısıyla, günümüzün en acil çözüm bekleyen iş ve aş sorununa en çabuk çözüm, sanayi sektörlerinin önünü açarak gerçekleştirilecektir. Bu bakımdan, hükümetimiz programında, "müteşebbisin -yabancı ve yerli olarak- önündeki bütün bürokratik engelleri kaldırmak" hedeflerimiz arasında yer almaktadır. Ayrıca, nüfusumuzun % 40'ı hala kırsal kesimde yaşadığına göre tarımın sanayileşmesi, kalkınmamızda fevkalade önemli bir olgu olarak önümüzde durmaktadır.

İstihdam konusunda ve sanayimizin geleceği ile ilgili konularda 58. Hükümetin programında yer alan hususlar, titizlikle uygulanmaya konacaktır. Bu sebeple, kendimizi milletimize karşı bağlayarak aylık, üç aylık, altı aylık ve bir yıllık acil eylem planımız yürürlüğe girmiş bulunmaktadır.

Ülkelerin, küresel pazardaki paylarını artırmaya yönelik rekabet stratejilerini yeniden belirledikleri günümüzde rekabet gücünün geliştirilmesi, istikrarlı ekonomi politikalarının oluşturulmasına ve uygulanmasına bağlıdır.

Büyük değişimlerin yaşandığı yirmibirinci yüzyılda ülkemize başarıyı, bireyler, işletmeler, sektörler, sivil toplum kuruluşları ve hükümetin oluşturacağı güç birliği getirecektir. Özellikle bilim ve teknoloji, işletmelerin ve ülkelerin rekabet gücünü belirlemede etkin rol oynayacaktır. 2000'li yıllarda ölçek ekonomiler, yerini çeşit ekonomilere bırakacaktır. Entegre tesislerin yerini, ana sanayi ve yan sanayi bütünleşmesine yönelik, KOBİ odaklı, daha esnek, daha hızlı ve daha bağımsız işletme modelleri alacaktır. Bu bağlamda, KOBİ'lere eğitim ve bilgilendirme, elektronik ticaret ve işletmeler arası işbirliği hizmetleri ile teknoloji ve finansman destekleri veren, Bakanlığımıza bağlı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı KOSGEB, daha da güçlendirilerek sanayimize desteği ve hizmetleri en iyi seviyeye çıkarılacaktır.

Diğer yandan, Avrupa Birliği'ne aday olan ülkemiz, sanayisinin rekabet gücünü pozitif yönde etkileyecek tüm gayretlerin içinde olacaktır. Bu doğrultuda, üniversite sanayi işbirliğini en üst seviyede sağlayacak olan ve sanayimizin teknoloji ihtiyacının karşılanması konusunda önemli katkılar sağlayacak Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'nun etkin şekilde uygulanması ve sanayimizin beklentilerinin karşılanması için gerekli her türlü tedbir alınmaktadır. Hükümetimiz, Türk Standartları Enstitüsü, Türk Patent Enstitüsü, Rekabet Kurumu, Milli Prodüktivite Merkezi ve Türkiye Akreditasyon Kurumu'nu Bakanlığımız bünyesinde toplayarak, bu yeni yapılanma içinde sanayimize daha etkili ve verimli hizmetler yapma kararlılığındadır.

Sanayimizin gelişmesinde önemli bir yeri olan Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu kapsamında yapılan yatırımların en kısa sürede tamamlanmaları üzerinde önemle durulmaktadır. Diğer yandan, yabancı sermayenin ülkemize gelmesini kolaylaştıracak ve yerli yatırımcılarımıza yeni imkanlar sağlayacak olan Endüstri Bölgeleri Kanunu ile ilgili uygulamalara hızla devam edilecektir. Bu kapsamda, nitelikli endüstri bölgeleri konusunda da çalışılmaktadır. Özellikle İstanbul'un gelişmesi ve Türk ekonomisindeki ağırlığı dikkate alınarak, Valiliğimiz kanalıyla gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nin Kurtköy havaalanına yakın olması dolayısıyla, bölgenin Endüstri Bölgesi olması için yapılan müracaat, Bakanlığımız tarafından değerlendirilmektedir. Ümit ediyorum, mevcut engelleri kaldırarak önümüzdeki günlerde olumlu bir kararla bu bölgenin Endüstri Bölgesi olarak değiştirilmesi konusunda sizlere müjde verebileceğiz.

Böylelikle, sanayimizin Avrupa Birliği mevzuatına uyumlu hale getirilme çalışmalarına da devam edilmiş olmaktadır. Bu uygulamalarla, işletmelerimizin rekabet gücü olumlu yönde gelişecektir. Nitekim, Avrupa Birliği'nin direktifleri sanayimizi 160 konuda ilgilendirmektedir. 124'ü tamamen Türkçeleştirilerek millileştirilmiştir. 36 adedi üzerinde çalışılmaktadır. Kısa zamanda bunu Türkiye Odalar Borsalar Birliğimiz kanalıyla bütün Odalarımıza ve sanayimize arz ederek sanayimizin Avrupa Birliği direktiflerine uygun hale getirilmesi konusunda da gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı sizin Bakanlığınızdır. Dolayısıyla, sorunlarınızın çözümünü müştereken yapacağız. Kamu-özel sektör ortak çalışmalarının olumlu sonuçlar verdiği malumunuzdur. Sanayimizin sürdürülebilir bir rekabet gücüne kavuşması yönünde tüm kurum ve kuruluşların iş birliği içerisinde çalışmaya arzulu olduğunu memnuniyetle gözlemekteyiz. Bu işbirliğinin, sanayimizin sağlıklı bir şekilde gelişmesi ve sorunlarının çözülmesi açısından çok yararlı olacağını inancındayız. Hedefimiz üretim, yatırım ve ihracattır. Bunun sonucu da, inanıyorum ki, zengin millet - güçlü devlet ilkesine kavuşmaktır.

Sözlerime burada son verirken, bu kongrenin sanayimizin önünün açılmasına vesile teşkil etmesini, ülkemize ve milletimize hayırlı olmasını dilerim. Sizin aranızdan yetişmiş bir kardeşiniz olarak Sayın Cumhurbaşkanımızı, yoğun çalışmalarını arasında sanayiye verdiği önemin bir nişanesi olarak bu kongreye katılmasından ötürü Hükümetim adına şükranla ve saygıyla selamlıyorum. Hepinize saygılar sunuyorum.

Değerli Sanayiciler, Değerli Konuklar,

Istanbul Sanayi Odası'nca düzenlenen Sanayi Kongresi'ne katılmaktan ve böylesine seçkin topluluğa seslenme olanağı bulmaktan mutluluk duyuyorum. Sanayi Kongresi, Türk sanayiinin geldiği düzeyin değerlendirilmesinin yanı sıra, geleceğe dönük stratejilerin saptanması yönünden de önemli bir görevi yerine getirmektedir.

Sanayi Kongresi, sanayi sektörünün geliştirilmesi, sorunlarının kapsamlı biçimde ele alınması, çözüm önerileri üretilmesi, Türk sanayiini uluslararası rekabette güçlü kılacak kalıcı politikalar oluşturulması ve kararlı adımlar atılması konusunda, sektörün taraflarını biraraya getiren bir platform niteliği taşımaktadır. Kongrede ortaya konulacak yaklaşımlar ve öngörüler, kuşkusuz sanayi sektörünün geleceği için bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Bunların başarıyla gerçekleştirilmesi ve Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde öncü rol üstleneceğine inandığımız sanayi sektörünün rekabet gücünün sürdürülebilir kılınması konusunda, sektöre önemli görev düşmektedir.

Böylesine çok yönlü işlevleri bulunan Sanayi Kongresi'nin düzenlenmesinde emeği geçen tüm kişi ve kuruluşları kutluyor, sizlere kongre çalışmalarında başarılar diliyorum, kongrenin Ulusumuz ve ülkemiz için yararlı sonuçlar getirmesini umut ediyorum.

Değerli Sanayiciler, Sayın Konuklar,

Siyasal, yönetsel ve hukuksal altyapısı; laik ve demokratik sosyal hukuk devleti niteliği ile oluşturulan Türkiye'nin çağdaşlaşmasının vazgeçilmez boyutunu kalkınma oluşturmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin ekonomik yönden güçlenmesinde ve kalkınma sürecinin hız kazanmasında, Cumhuriyet'le birlikte başlatılan sanayileşme atımları belirleyici rol oynamıştır. Yüce Atatürk, çağdaş bir ulus olmanın temel taşı olarak sanayii göstermiş, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinin hızlandırılması gereğine işaret etmiştir. Sanayileşme, Türkiye'nin ekonomik yönden gelişmesinin, güçlenmesinin ve toplumumuzun gönenc düzeyinin yükseltilmesinin en önemli aracıdır.

Türkiye, Cumhuriyet'ten günümüze dünya piyasalarında rekabet edebilir bir sanayileşme atılımını başarıyla gerçekleştirmiş durumdadır. Bugün sanayi sektörü, ekonomimizi ayakta tutan, uluslararası rekabette güçlü kılan ana sektörlerdendir.

Dışsattımımızın yüzde 90' ı sanayi ürünlerinden oluşmakta, "Türk Malı" yazılı ürünler dünyanın hemen her ülkesinde rahatlıkla satılabilmektedir. Ülkemizde üretilen sanayi ürünlerinin, dünya pazarlarında kolaylıkla alıcı bulması, girişimcilerimizin başarısı kadar, Türk sanayiinin ulaştığı rekabet gücünün de önemli göstergesidir. Sanayileşme atımları, gelişen ve yenileri kurulan küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri ile sevindirici bir düzeye ulaşmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bu kapsamdaki çabalarda öncü role sahiptir. Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri, istihdam yaratılması, girişim yeteneğinin geliştirilmesi, küçük sermaye birikimlerinin yatırımlara yönlendirilmesi ve sanayinin yurt geneline yaygınlaştırılması yönünden büyük önem taşımaktadır.

Ülkemizin kalkınmasının en önemli ayağını oluşturan, rekabet gücü yüksek sanayileşme çabalarını sürdürmek zorundayız. Unutulmamalıdır ki sanayileşme, enflasyondan işsizliğe kadar pek çok sorunun çözümünü de kolaylaştıracaktır.

Değerli Sanayiciler, Değerli Konuklar,

Türkiye geçtiğimiz yıllarda önemli ekonomik sorunlar yaşamıştır. Bu sorunların gelişme sürecini kesintiye uğrattığı, yaşam koşullarını ağırlaştırdığı bir gerçektir. Ekonominin kırılgan yapısı ve bir türlü istikrara kavuşturulamaması nedeniyle sorunların etkisi beklenenden daha büyük olmuştur.

Bu sorunlar, özellikle sanayi sektörünü etkilemiş, üretimde büyük düşüş oluşturmuştur. Sanayiciler olarak bu etkileri yakından duyumsayan sizler, güç koşullar altında sektörü ayakta tutabilmek için yoğun çaba gösterdiniz.

Bugün gelinen noktada ise, alınan önlemler, gerçekleştirilen yapısal reformlar ve her şeyden önemlisi toplumun tüm kesimlerinin özverili, sorumlu ve duyarlı yaklaşımlarıyla Türkiye krizin etkilerini yavaş yavaş üzerinden atmaya başlamıştır.

Ekonominin temel göstergelerinde olumluya doğru bir gidiş gözlenmektedir. Geçtiğimiz yıllarda yaşanan küçülmenin ardından, son dönemde elde edilen kimi veriler, Türk ekonomisinin yeniden büyüme evresine girdiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, sanayide üretimin göstergesi olan kapasite kullanım oranlarında önemli yükseliş gözlenmektedir. Ayrıca, açıklanan son istatistiklere göre, Ekim ayında sanayi üretimi geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 11.8 oranında artmıştır. İlk 10 aylık artış ise, yüzde 8.8 olarak gerçekleşmiştir.

Tüm bu gelişmeleri mutlulukla karşılıyor, bu çıkışın süreceğine ve Türk ekonomisinin sıkıntılı günleri yakın zamanda geride bırakacağına inanıyoruz.

Değerli Sanayiciler, Değerli Konuklar,

Dünyanın büyük dönüşüm sürecinden geçtiği günümüzde, bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemeler, bir yandan sınırları ve uzaklıkları ortadan kaldırırken, öte yandan da yeni bir dünya oluşturmak için fırsatlar ve olanaklar yaratmaktadır.

Etkisini yaşamın her alanında duyumsatan küreselleşme olgusu, mal ve hizmetlerin yüksek teknolojiye, rekabet edebilme gücüne ve toplam kalite anlayışına dayandığı farklı bir süreç başlatmakta, küreselleşen yeni dünyada, ülkelerin ekonomik alandaki başarıları belirleyici rol oynamaktadır.

Küreselleşmenin kaçınılmaz sonucu olarak rekabetin yeni dünya düzenine yön veren bir olgu durumuna gelmesi, mal ve hizmetlerde yüksek teknolojiye, standart ve kalite anlayışına bağlı kalınmasını zorunlu kılmaktadır. Ekonomik gelişmenin süreklilik kazanması, üretilen mal ve hizmetlerin yalnızca ülke içinde değil, dünya pazarlarında da alıcı bulması ile yakından ilgilidir.

Bu anlayış doğrultusunda, yapısal bir değişim içinde bulunan Türk ekonomisi, özel sektörümüzün öncülüğünde, girişimcilerimizin dinamizmiyle dünyaya açılmaktadır. Bugün, sanayi ürünlerimiz kalite ve standart alanında ulaştığı düzey ile dünya pazarlarında adından övgüyle söz ettirmektedir.

Türk sanayininin rekabet gücünün sürekli kılınması temel önceliğimizdir. Bunu da yüksek teknolojiye yönelerek, uluslararası standartlara uygun kaliteli mal ve hizmet üretimiyle başarabiliriz.

Türkiye'nin ekonomik gelişme sürecini tamamlaması, 21. yüzyılda güçlü bir ülke, demokratik ve çağdaş bir toplum olabilmesi, her şeyden önce kendi teknolojisini üretebilmesine bağlıdır.

Özgün teknoloji üretiminin artırılabilmesi için ise araştırma-geliştirme etkinlikleri ile teknoloji yatırımlarına önem verilmesi ve yeterli kaynak ayrılması gerekmektedir.

Sanayi sektörünün, teknoloji üreten, transfer edilen teknolojileri geliştirebilen bir yapıya kavuşturulması, Türk sanayiini uluslararası rekabette daha güçlü kılacaktır.

Teknolojik yenilikleri üretimde etkin kılmak ve verimliliği artırmak konusunda üniversitelerimizle işbirliği yapılmasının önemini burada vurgulamak istiyorum. Kalkınmanın süreklilik kazanmasının vazgeçilmez bir boyutunu da üniversite-sanayi işbirliğinin gerçekleştirilmesi ve bu işbirliğinin yaygınlaştırılması oluşturmaktadır. Üniversiteler, sanayinin her kolunu desteklemek ve üretimde verimliliği artırmak konusunda Devlete ve özel sektöre yol göstermelidir. Unutulmamalıdır ki, bilimsel araştırmaların ve teknolojiyi geliştirici etkinliklerin artırılması, dinamik ve üretime dayalı bir ekonomi oluşturulmasına, işsiz sayısının azaltılmasına, büyümenin gerçekleştirilmesine, dolayısıyla toplum gönencinin yükseltilmesine büyük katkı sağlayacaktır.

Sanayi sektörünün geliştirilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet gücüne kavuşturulması konusunda, küçük ve orta ölçekli işletmelere destek olunması ve kaynak aktarımının sağlanması bir diğer önceliğimizi oluşturmaktadır. Bu bağlamda, küçük ve orta ölçekli işletmelerde teknoloji düzeyinin geliştirilmesi, niteliğin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, etkin bir ana-yan sanayi bütünleşmesine gidilmesi, ekonomik verimlilik ilkeleri çerçevesinde özendirilmeli ve yan sanayinin geliştirilmesine özel önem verilmelidir.

Öte yandan, ülkemizin kalkınma çabalarını sürdürmesinde yabancı sermayenin de önemli bir araç olduğu gözardı edilmemelidir. Yabancı sermaye, yalnızca sermaye olarak değil, birlikte getirdiği teknoloji ve pazarlama olanaklarıyla da büyük önem taşımaktadır.

Türkiye, konumu, kaynakları, işgücü ve diğer özellikleriyle yatırımcılara çeşitli olanaklar sunmakta, ülkemizde ortak işbirliği içinde gerçekleştirilen yatırımlar başarılı sonuçlar vermektedir.

Türkiye, yabancı sermaye olanaklarından daha çok yararlanabilmelidir. Bu da temelde, ekonominin istikrarlı yapıya kavuşturulması ve güven veren uygulamaların gerçekleştirilmesi ile doğrudan ilgilidir.

Değerli Sanayiciler, Değerli Konuklar,

Dünyadaki ilerleme yarışında Türkiye'nin, güçlü bir ekonomi ve güçlü bir demokrasi olarak, çağdaş uygarlığın dinamik ortaklarından biri durumuna gelmesini amaçlıyoruz. Bir yandan demokrasi, insan hakları ve hukuk devleti alanlarındaki eksikliklerimizi tamamlamak için çalışmalarımızı sürdürürken, diğer yandan da ekonomimizin istikrarlı, büyüyen, üreten, istihdam yaratan ve saydam bir yapıya kavuşturulması temel zorunluluğumuzdur. Türk sanayiinin, ülkemizin saptadığı ereklerle ulaşmasında öncü rol üstleneceğine ve ekonomimizi ayakta tutma işlevini gelecekte de sürdüreceğine inanıyoruz. Yirmibirinci yüzyılın koşullarının iyi anlaşılması, bu koşullara uyum sağlamak yönünden gerekli atılımların gerçekleştirilmesi konusunda elbirliğiyle çalışmak zorundayız. Ekonomide yaşanan sorunlara karşın, büyük bir ilerleme gösteren ve bugünkü durumuna ulaşan sanayimizin, Yirmibirinci yüzyılın gereklerine uygun değişimleri de gerçekleştireceğinden kuşkumuz yoktur. Sanayi Kongresi'ni bu nedenle yerinde ve zamanlı bir girişim olarak değerlendiriyorum. Kongrede ortaya konulacak yaklaşımların ve öngörülerin, Türk sanayiinin geleceğine ışık tutacağına inanıyorum. Böylelikle sanayi sektörünün geliştirilmesi, sürdürülebilir bir rekabet gücüne kavuşturulması konusunda ileriye dönük kalıcı politikalar oluşturulabilecektir.

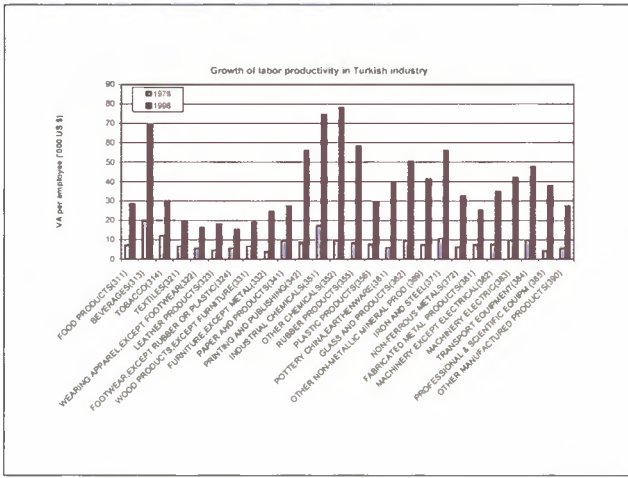
Kongre'nin sektörün tüm taraflarını biraraya getirerek, sanayi sektöründe büyük atılımlar gerçekleştirilebilmesi yolunda yeni bir başlangıç oluşturmasını umut ediyorum.

Sanayi Kongresi'nin başarılı geçmesini diliyorum, düzenlenmesinde emeği geçenleri bir kez daha kutluyorum, hepinize saygılar sunuyorum.



Türkiye Sanayileşmenin Neresinde?

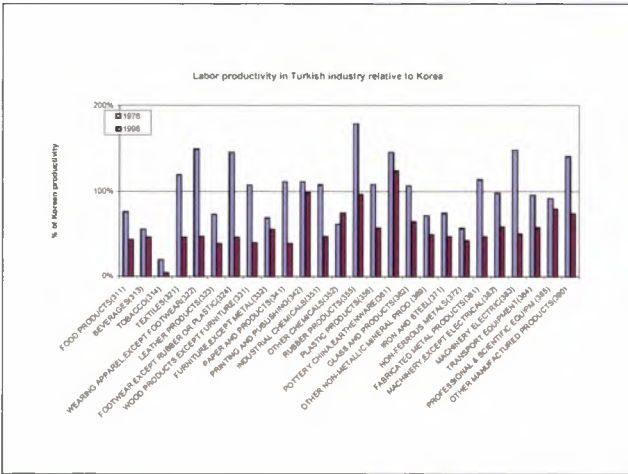
Türk İmalat Sanayiinde İşgücü Verimliliği



Şekil 4

Bu ilerlemeyi, Güney Kore'de aynı sektörlerin verimliliğini kıstas alarak karşılaştırmalı olarak incelemek için bir sonraki grafiğe (Şekil 5) bakacağız. Bu grafikte, Türk imalat sanayiindeki verimlilik Güney Kore'deki verimliliğe endeksli olarak gösterilmektedir.

Türk İmalat Sanayiinde İşgücü Verimliliğinin Güney Kore'ye Kıyasla Gelişimi

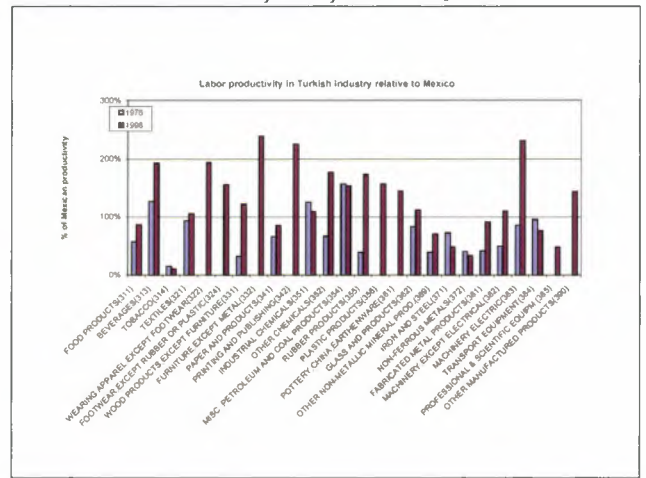


Şekil 5

Bir sektör 100 olarak görülüyorsa, o sektörde emek verimliliği Güney Kore'deki ile aynı demektir. Eğer bu rakam 120 ise, o sektörde verimlilik Kore'deki verimliliğe kıyasla % 20 fazladır. Bu grafikte ortaya çıkan görünüm şudur: Türkiye 1970'lerde birçok sektörde Kore'nin ilerisinde idi. Örneğin, makine ve otomotiv sanayiinde Türkiye'deki verimlilik Kore ile başa baş ya da daha üst düzeyde gitmekte idi. 1990'ların sonuna geldiğimizde ise, durum hayli değişmiştir. Güney Kore, 26 sektörün 25'inde Türkiye'nin önündedir ve genelde önemli bir farkla önüne geçmiştir. Eğer verimlilik konusunda Türkiye için biraz daha iyimser olmak istersek, Doğu Asya yerine Güney

Amerika'ya bakmamız yeterli olabilir. Bir sonraki grafiğe (Şekil 6), Türkiye ile Meksika'nın karşılaştırması görülmektedir. Burada, bir noktanın altını çizmek gerekmektedir. Meksika, maquiladora işletmeleri vasıtasıyla Amerika Birleşik Devletleri'nden yatırım çekmektedir. Bu yönüyle Meksika, ABD ekonomisiyle bütünleşmekte hayli başarılı olduğu kabul edilen ve küresel ekonominin sözde kurallarını en iyi tatbik eden ülkelerden biridir. Buna rağmen, Türkiye verimlilikte, birçok imalat sektöründe, Meksika'yı yakalamış ve geçmiştir. Görüldüğü üzere, makine ve benzeri bazı sektörlerde emek verimliliği Meksika'dakinden 2 kat fazladır.

Türk İmalat Sanayiinde İşgücü Verimliliğinin Meksika'ya Kıyasla Gelişimi



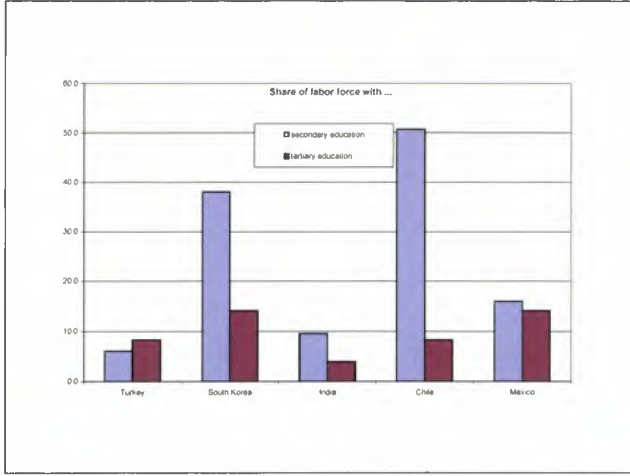
Şekil 6

Özetlemek gerekirse, Türkiye'nin endüstriyel performansını global kıstaslara göre değerlendirdiğimizde ortaya çıkan görünüm, yarı dolu bir su bardağı gibidir. Latin Amerika ülkelerine oranla elde edilen başarı hayli büyüktür. Doğu Asya ülkelerine oranla ise daha kat edilecek çok yol vardır. Doğu Asya'nın başarısından ve Güney Amerika'nın başarısızlığından Türkiye'nin çıkarması gereken bazı önemli dersler var. Bunlardan biraz sonra kısaca bahsedeceğim.

Şimdi, sanayileşme düzeyinde belirleyici rol oynayabilecek bazı önemli göstergeleri gözden geçirmek ve Türkiye'nin bu göstergelerdeki göreceli performansını sizlerle paylaşmak istiyorum. İlk olarak, eğitim konusundaki göstergeleri inceleyelim. (Şekil 7) Bu grafikte, değişik ülkelerdeki iş gücünde lise ve üniversite mezunlarının payı yer almaktadır. Türkiye, görüldüğü üzere, bu alanda Güney Kore'nin çok gerisindedir; ancak, Türkiye ile Meksika'yı karşılaştırsak, eğitim

düzeyinin sanayi performansında belki de çok kilit bir rol oynamadığı sonucuna varabiliriz.

İşgücü İçinde Lise ve Üniversite Mezunlarının Payı

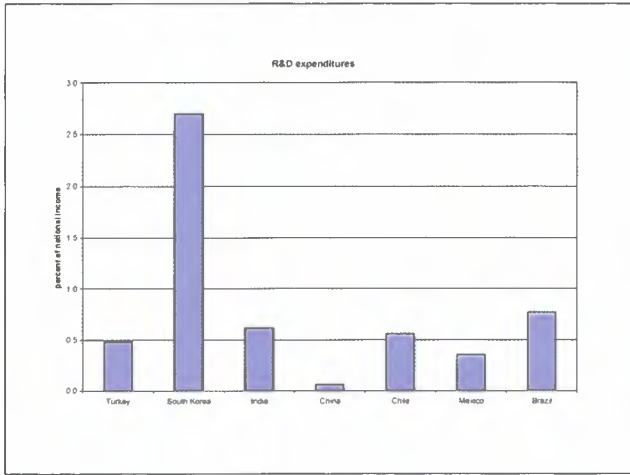


Şekil 7

Meksika'da işgücü Türkiye'den daha ileri düzeyde eğitim görmüş olmasına rağmen sanayideki işçi verimliliğinde Meksika Türkiye'nin gerisinde kalmaktadır.

İkinci olarak, araştırma ve geliştirme konusunu inceleyelim. (Şekil 8)

ArGe Harcamaları

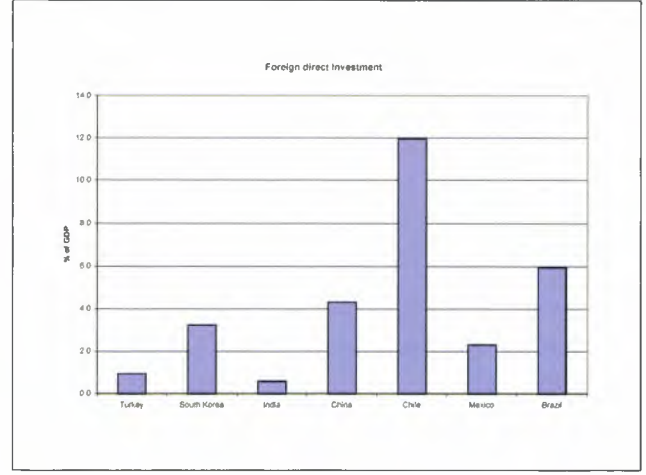


Şekil 8

Bu grafikte, araştırma ve geliştirme harcamalarının milli gelir içindeki payını görüyoruz. Türkiye, bu alanda, Güney Amerika ülkeleriyle az çok eş düzeydedir. Ancak, Türkiye'nin bu alanda sadece Güney Kore'nin değil, Hindistan gibi gelir düzeyi, kişi başına düşen milli geliri Türkiye'den çok daha düşük olan bir ülkenin de gerisinde kalmış olması dikkat çekicidir.

Üçüncü olarak, yabancı yatırım göstergelerini ele alalım. (Şekil 9) Bu grafikte de gördüğümüz üzere, Türkiye bu konuda potansiyelinin hayli altındadır; ama ben yabancı yatırıma belirleyici temel bir faktör olarak bakılması gerektiğine pek inanmıyorum.

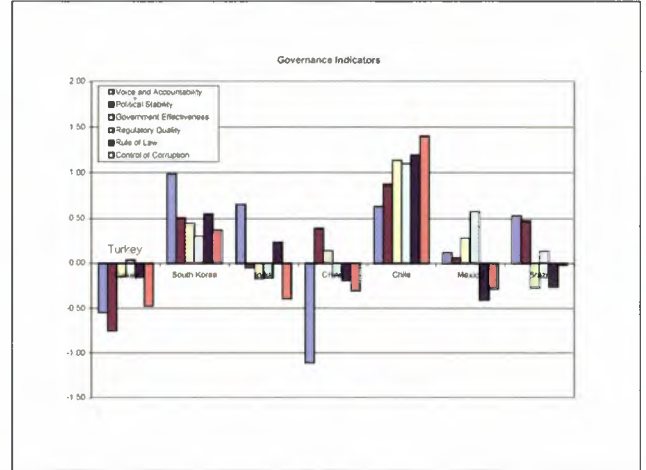
Doğrudan Yabancı Yatırımlar



Şekil 9

Görüldüğü üzere Meksika, Şili ve Brezilya gibi ülkeler Türkiye'den çok daha fazla dış yatırım çekmiş olmalarına rağmen, endüstriyel performansları geri kalmıştır. Son olarak da, çok önem verdiğim kamu yönetimi göstergelerine değinmek istiyorum. (Şekil 10)

Kamu Yönetimi Göstergeleri



Şekil 10

Bu grafikte gördükleriniz, Dünya Bankası'nın derlediği bir anketten alınmış bazı göstergelerdir. Belirleyici faktör olarak en fazla ağırlık verebileceğim ve şu ana dek yapılan konuşmalarda devamlı tekrarlanan unsur, kamu yönetiminin niteliğidir. Kamu yönetiminde şeffaflık, etkinlik, hesap verilebilirlik, hukuk ilkelerine bağlılık ve yolsuzluğun önlenmesi, bir ekonominin performansı için en önemli belirleyici unsurlardır. Bu alanlarda Türkiye, grafikte de görüldüğü gibi, benzer

konumdaki ülkelerin gerisinde kalmaktadır. Son yıllarda Türkiye bu konuda bir atılım başlatmıştır. Avrupa Birliği'ne giriş süreci de, şüphesiz, bu hedeflere varılmasında çok yardımcı olacaktır. Ancak Türkiye bu konuda özel bir gayret sarf etmeye devam etmelidir.

Şimdi, Güney Amerika ve Doğu Asya'dan alınacak derslere geri dönmek istiyorum. Güney Amerika'nın 1990'lardaki en büyük tecrübesinden alınacak önemli ders bence şudur: Gelişme ve sanayileşmeyi küreselleşmeyle aynı şey addeden, sırf ekonomik liberalizm, özelleştirme, dışa açılma ve dünya ekonomisiyle bütünleşme hedeflerine yönelik bir ekonomik strateji sonuç vermektan uzak kalacaktır. Böyle bir strateji geçerli olsaydı, Güney Amerika ülkeleri Türkiye'yi 1990'larda çoktan geride bırakmış olurlardı. Halbuki, bildiğiniz gibi, böyle olmadı. Güney Amerika'nın ve Latin Amerika ülkelerinin 1990'larda takip ettiği gelişme modeli şimdi bir kriz içindedir. Dünya Bankası ile IMF gibi kuruluşlar dahi bir alternatif aramaktadırlar. O halde Türkiye, Güney Amerika'nın hatalarını tekrar etmemeli, küreselleşmeyle gelişmeyi aynı şey saymamalıdır. Küreselleşme, gelişmiş olmaya giden kestirme yol değildir.

Doğu Asya'dan alınacak en önemli ders ise, devlet ile özel sektör ortaklığının önemidir. Ekonomik liberalizm ve dışa açılma her ne kadar Doğu Asya'da önemli bir rol oynamışsa da, Doğu Asya ekonomileri başarılarını sadece bunlara borçlu değildir. Bu ekonomilerde devlet, ekonomiden elini çekip, özel sektöre "buyurun alın, sizindir" dememiştir. Devlet özel sektörle ortak hareket etmiştir; bazen yönlendirmiş, bazen caydırmış, ama her zaman destek olmuştur. Bu bizim bildiğimiz klasik plancılık anlayışı şeklinde de gerçekleşmemiştir. Hedefler ile araçlar özel sektörle ortak belirlenmiş ve devlet koordinatör rolünü üstlenmiştir. Türkiye'nin de bu tarz bir kamu ve özel sektör ortaklığına ihtiyacı vardır. Sözlerimi tamamlamadan evvel, Türkiye'de sanayinin verimliliğini arttırmak için öncelikli olarak gereken politikaları üç başlık altında kısaca toparlamak istiyorum.

İlk olarak, piyasa ekonomisinin sağlıklı işleyişini sağlayan kurumları kuvvetlendirmek gerekmektedir. Biraz önce, kamu yönetiminin öneminden bahsetmiştim. Piyasa ekonomisi, çoğu kişinin zannettiğinin aksine, zayıf devlet değil, güçlü devlet gerektirir. Güçlü devlet, piyasaları düzenleyen, denetleyen, şeffaf ve belirgin kuralları uygulayan, firmalar arasında ayırım yapmayan,

hukuka saygılı etkin devlettir.

İkinci olarak, modern ve geleneksel işletmeler arasındaki uçurum azaltılmalıdır. Türkiye'nin en iyi firmaları dünya liderliği düzeyinde bir performans sergilemektedirler. Türk sanayisinde ortalama verimliliğin düşük olmasının sebebi geleneksel, çoğu kayıt dışı iş gören, ufak ölçekli firmalarda verimliliğin alt düzeyde olmasıdır. McKinsey Global Institute'un Türkiye için yaptığı ve yakında kamuoyuna açıklayacağı raporda bu olgu çok güzel incelenmiştir. Kongrede bu rapordan yola çıkılarak hazırlanan bir sunumu dinleme fırsatımız da olacak. Yüksek düzeyde, verimli, modern standartlarla işleyen işletmelerle, kayıt dışı iş gören, ufak ölçekli ve daha geleneksel teknolojilerle, az verimli çalışan firmalar arasındaki bu ikilik azalmadan, Türkiye ekonomisinin verimliliğini önemli ölçüde artırmak mümkün olmayacaktır. Kayıt dışı firmaları vergi ve sosyal güvenlik sistemi kapsamına almak, bu işletmelere sadece sopa göstermekle olmaz. Kamu gerek teknoloji, gerek pazarlama, gerek diğer alanlarda düşük verimli, ufak ölçekli işletmelere yardımcı olmaya, yol göstermeye ve ortak strateji üretmeye çalışmalıdır.

Üçüncü ve son olarak, sermaye ve teknolojiyi daha geniş bir tabana yayma politikaları benimsenmelidir. Modern ve geleneksel işletmeler arasındaki uçurum, Türkiye'deki uçurumlardan yalnızca bir tanesidir. Gelir ve servet arasındaki çarpıklık, Türkiye'de geleceği ve sosyal düzeni tehlikeye sokabilecek boyutlardadır. Ekonomik fırsatları daha geniş bir tabana yayabilmek, kredi ve teknoloji ağlarını genişletmek demektir. Bence, kamunun çözüm bulmak ve uygulamak için özel sektörle ortaklık yapması gereken üçüncü alan budur. Sosyal düzenin çarpık olduğu bir ortamda sağlıklı bir sanayileşme düşünmek zordur.

Türkiye, bu ve diğer alanlarda kendi çözümlerini üretecektir. Önündeki önemli engellere rağmen bu kadar yol almış Türk sanayisinin, geleceği hakkında ben hayli iyimserim. Bu engelleri yakından tanıyan sizleri, bu başarının altında imzaları olan sizleri saygıyla selamlıyor, beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.



I. Oturum

Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Türkiye

Oturum Başkanı

Hasan Subaşı

Kalite Derneği (KalDer) Yönetim Kurulu Başkanı

Uluslararası Rekabette Türk Sanayisinin Yeri

Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu

Kavrakoğlu Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Uluslararası Rekabet Stratejilerinde Son Gelişmeler

Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Uluslararası Sermayenin Rekabet Gücüne Etkisi

Dr. Cem M. Kozlu

CocaCola Orta Avrupa Avrasya ve Ortadoğu Grup Başkanı

Rekabet Ortamında Alınan Önlemler ve Sonuçları / Firma Deneyimi

Semavi Yorgancılar

ORIM Cam Sanayi Genel Müdürü

Oturum Başkanı

Hasan Subaşı

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı

Oturumumuza hoşgeldiniz. Bir buçuk saatlik süremiz ve dört konuşmacımız var. Konuşmacılara yaklaşık onbeşer dakikalık bir süre tanıyacağım. Konuşmaların sonunda sizlerden gelecek suallere cevap vermeye çalışacağız ve hep beraber oturumumuzu tamamlayacağız.

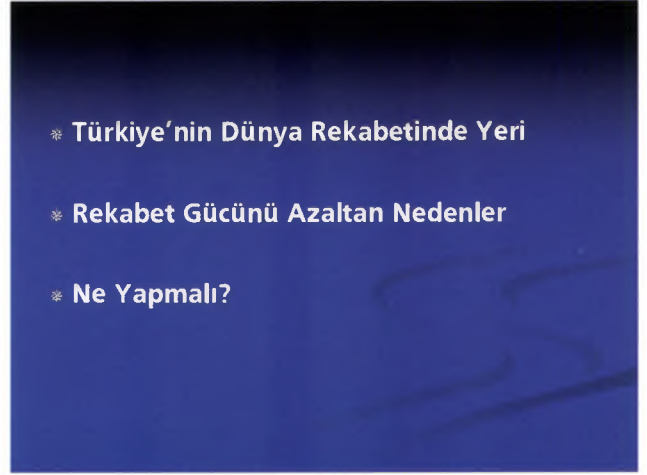
Bu oturumda söz alacak konuşmacılarımızı sırasıyla tanıtmak istiyorum. Prof.Dr.Ibrahim Kavrakoğlu, kendisi Kavrakoğlu Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanındır. Dr.Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanındır. Dr.Cem Kozlu, Coca Cola Orta Avrupa Avrasya ve Ortadoğu Grup Başkanı ve Semavi Yorgancılar ise Orim Cam Sanayi Genel Müdürü'dür.

Uluslararası Rekabette Türk Sanayisinin Yeri

Prof. Dr. Ibrahim Kavrakoğlu

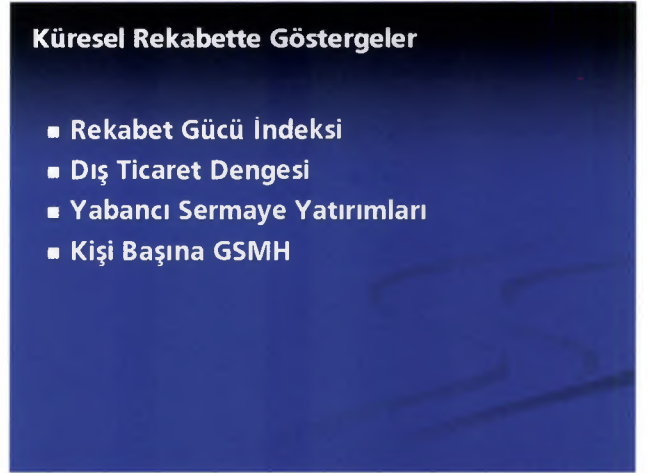
Kavrakoğlu Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli sanayiciler, değerli konuklar, ben bugün Türkiye'nin rekabet gücü ile ilgili bazı tespitleri sizlerle paylaşmak istiyorum. Bu arada, elbette, bazı önerilerim de olacak. Şu üç konuyu kapsamak istiyorum (Şekil 1): Türkiye'nin dünya rekabetinde yeri nerededir? Rekabet gücümüzde bir azalma tespit ediyorum; bunun nedenleri üzerinde duracağım ve sonunda da bir tavsiyem olacak. Önce durum tespiti yapmadan tavsiyede bulunmak mümkün olmadığından, hemen durum tespitiyle ilgili bazı verilere geçmek istiyorum.



Şekil 1

Küresel rekabette şüphesiz çok sayıda gösterge olabilir. (Şekil 2)



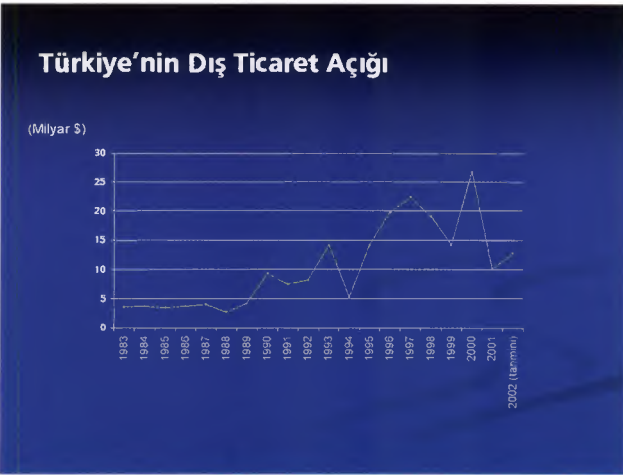
Şekil 2

Nitekim, bu konudaki literatürü taradığımızda en azından 40-50 göstergeye rastlıyoruz. Bunları kümelendirmek mümkün; bir kategori rekabet gücü endeksleridir. Rekabet gücü endeksleri hem sebepleri hem sonuçları kapsar. Dış ticaret dengesi - bir ülkenin başkalarına sattıkları ve başkalarından aldıklarının dengesi - de bir sonuçtur. Aynı şekilde, yabancı sermaye yatırımlarının gelmesi ya da gitmesi hem sebep hem sonuç teşkil eder. Sebep olur; çünkü o ülkede rekabet gücünü artırıcı yatırımlar meydana gelir. Aynı zamanda bu yatırımlardan da nema elde edilir. Refah seviyesi ise, elbette, tümünün neticesidir.

Bu göstergelere baktığımızda ne görüyoruz? (Şekil 3) Rekabet gücü indekslerinden IMD'nin ve Dünya Ekonomik Forumu'nun World Competitiveness Yearbook'undan özetle alınan değerler tabloda görülmektedir. Bu tabloda diğer ülkelere yer vermedim; sadece sıralama var. Dikkat ederseniz, Türkiye'nin yeri

1997, 1998 ve 1999 yıllarında aşağı yukarı otuzlar seviyesinde iken; 2000, 2001 ve özellikle 2002'de hızla gerilemeye başlıyor ve altmış dokuzuncu sıraya iniyoruz. Bu, oldukça kapsamlı bir göstergedir. Yaklaşık dokuz - on kategoriye içeren ve çok sayıda ülkenin değerlendirildiği bir analiz metodudur.

Tabloda yer alan, Türkiye'nin dış ticaret açığına baktığımızda (Şekil 4) dengeyi aleyhimize bir hayli büyüdüğünü ve istikrarsız bir görüntü çizdiğini açıkça izleyebiliyoruz. Dikkat ederseniz, seksenli yıllarda, 1988 ve hatta 1989 yılına kadar kabaca yılda 4 milyar dolar mertebesinde açık verirken, daha sonraları bu rakam hızla büyüyor ve son dört yılın ortalaması aşağı yukarı yılda 20 milyar dolar seviyelerine çıkıyor. Tabloda görülen iniş çıkışları, elbette, hepimiz hatırlıyorsunuzdur.

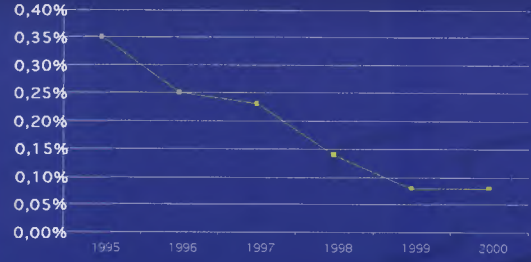


Şekil 4

Kriz olan yıllarda denge lehimize dönüyor, çünkü Türkiye satın alma gücünü kaybettiğinden ithalat yapmıyor. Örneğin, 1994, 1998, 1999 ve 2001 yılında bu durum net olarak görülmektedir. Sonuç olarak, ekonomik krize girmediğimiz zamanlar dış ticaret açığımızın yılda 20 milyar doları aştığını görüyoruz.

Bir diğer gösterge, Türkiye'ye gelen yabancı sermayedir. Bunu salt kendi içindeki rakamla değil, dünya genelindeki yatırımlarla kıyasladığımızda, 7 sene önce, 1995 yılında Türkiye dünyadaki yabancı yatırımlardan binde üç buçuk pay alırken, bu payın on binde yedi seviyesine inmiş olduğunu görüyoruz. (Şekil 5) Son olarak, tüm bunların bütünlük ve ortak göstergesi olan refah sıralamasında, 70'li - 80'li yılların ortalaması ile Gayri Safi Milli Hasıla'da ekonomi büyüklüğü açısından on altıncı sırada, kişi başına refah seviyesinde de kırk beşinci sırada iken, son yıllara

Türkiye'ye Gelen Yabancı Sermaye Yatırımlarının Dünya Toplamı İçindeki Payı (%)



Şekil 5

geldiğimizde ekonomi büyüklüğünde yirmi dördüncü sıraya, kişi başına gelir seviyesinde de doksanıncı sıraya geleceğimiz ortaya çıkıyor. (Şekil 6)

Dünya Refah Sıralamasında Türkiye

	GSMH	GSMH / Kişi
1970-1980	16.	45.
2001-2002	24.	90.

Şekil 6

Bu tespitler neyi gösteriyor? Gerek kendi hazırladığımız, gerekse başka kuruluşlar tarafından hazırlanan rekabet göstergelerine göre bir hayli gerilemiş olduğumuzu görüyoruz. Bunun sebeplerine de değinmek istiyorum. (Şekil 7) Bir ülke son derece karmaşık sosyal, ekonomik ve teknolojik dinamikler içindedir. Fakat ben burada biraz odaklanmak ve konuya seçici bir şekilde yaklaşmak istiyorum. Kamu politikaları diyerek konuyu genellemeyip, kamu tarafından uygulanan mali politikalara değinmek istiyorum. Sabah oturumunda Sayın Profesör Rodrik kamu politikaları genelinde bir açılım yaptı. Şüphesiz bu açılım da son derece doğrudur ama, kamu politikaları içindeki en önemli faktör olarak ben kamu tarafından uygulanan mali politikaları görüyorum. Bir taraftan da sanayicinin kendi uygulamaları söz konusudur. Bunlar iç içedir ve birbirinden tamamen ayrılmazlar. Sanayici ortama göre belli bir davranış içine girer.

Rekabet Gücü Kaybının Nedenleri

1. Uygulanan Mali Politikalar
2. Sanayinin Uygulamaları

Şekil 7

Şimdi, uygulanan mali politikaların neler olduğunu ve ne gibi sonuçlar doğurduğunu inceleyelim. (Şekil 8)

Uygulanan Mali Politikalar ve Neticeleri

- * Yüksek Kazanç Vergi Oranları; Düşük kur; Yüksek Faiz; Yatırım Teşvikleri
- * **Neticeler:**
 1. Sermayenin dışarıya kaçıışı
 2. Üretimden kazanç yerine, finans kazancı
 3. Atıl yatırımların oluşması
 4. Kazançtan vergi gelirlerinin azalışı
 5. Dış ticaret açığı artışı

Şekil 8

Türkiye’de özellikle son on yıl içinde kazancın vergilenme nispetleri son derece yüksek noktalara çıkmıştır. Bilhassa 1989 yılından itibaren düşük kur, yüksek faiz uygulaması geçerli olmuştur. Bu aslında, Türkiye ekonomisinde bir milattır ve daha sonra bu konuya da değinmek istiyorum. Yatırım teşvikleri gerçek anlamda teşvik edici olmamıştır. Tüm bu uygulamaların sonucunda, Türkiye’den çok ciddi bir sermaye kaçıışı olduğunu görüyoruz. Yabancı sermaye zaten gelmediği gibi, varolan sermaye de dışarıya kaçmıştır. Üretimden kazanç yerine, finans kazancı egemen olmuştur. Türkiye bir nevi atıl yatırımlar cennetine dönüşmüştür. Kazançtan vergi gelirleri çok ciddi biçimde azalmıştır. Dış ticaret açığı neredeyse beş misli artmıştır. Esasen, bu analiz çok gerilere de gitmemektedir; aşağı yukarı son on yılı ele almaktadır.

Bu sonuçların her birinin üzerinde durmak istiyorum. Sermaye neden dışarı kaçıyor? Enflasyon muhasebesi kabul edilmediği için şişen para hacmi nedeniyle kar etmiş görünen şirketler, vergi nispetlerinin yüksekliği karşısında, gözüken bu karlar üzerinden vergi ödemek zorunda kalacaklarını bildiklerinden, şirketin kazancını çeşitli yollardan başka yerlere aktarmışlardır.

Vergi nispetlerine de değinmek gerekirse, kurumlar vergisinin daha önce % 44 oranında olduğunu, sonra bu oranın % 33’e gerilediğini söyleyebiliriz. Gelir vergisi de % 60 - % 65 civarından % 50’lere düşürüldü. Şunu da unutmamak gerekiyor ki, şirket önce kurumlar vergisini veriyor; ardından temettü üzerinden bir de şahıslar hakiki anlamda beyana dayalı olarak gelir vergisi ödediklerinde efektif vergi oranı, enflasyondan arındırılmış hali ile, % 75 civarındadır. Enflasyon muhasebesi kabul edilmediğinden % 100’ü geçen oranlara varılıyor. Bu kesin bir tespittir ve çok sayıda örnek ile desteklenebilir. Yüksek vergilerden kaçınmak amacı ile sermaye sürekli dışarı kaçmıştır.

Şirketlerin kazançlarını başka yerlere aktarma mekanizmalarına da değinelim. Birçok şirket, önce kaynaklarını dışarıya transfer ediyor ve sonra bu kaynağı dışarıdan borç olarak alıyor. Bunu, hangi bankaya gitseniz, kolaylıkla yapabilirsiniz.

Dışarıdan bir şey satın alındığı zaman yüksek faturalandırılıyor, böylece komisyon dışarıda kalıyor. Dışarıya bir şey satıldığı zaman düşük faturalandırılıyor ve dışarıda para birikmiş oluyor. Bunun birçok farklı yöntemi olabilir, ama sonuç budur.

Türkiye’de, özel sektöre 45 milyar dolar borç veren bankaların hangi teminat karşılığında bu borcu verdiğini düşünürseniz, paranın da nerede yattığını kolayca görürsünüz.

Üretimden kazanç yerine finans kazancına değinmeye ise sanırım gerek yok; çünkü İstanbul Sanayi Odası zaten yıllardır bu analizleri yapar. Son yıllarda faaliyetler tamamen zarara dönüşmüştür.

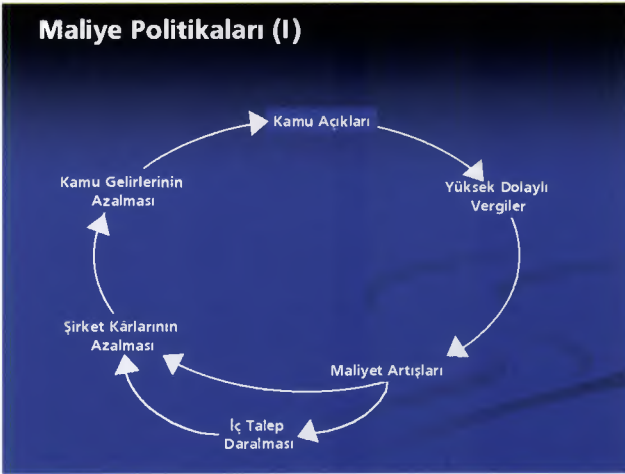
En büyük 1.000 şirketin finans kazançları bile, son yıllarda bu zararları kapamaya yetmemiştir. Atıl yatırımlar oluşmasının nedeni de, “vergi vermektense yatırım yapalım, elimizde bir mal mülk olsun” zihniyeti ile yapılan işlerdir. İstanbul Sanayi Odası beni bağışlasın ama, raporlarında söz ettikleri kapasite kulla-

nım oranlarının fiiliyat ile hiçbir alakası yoktur; tamamen anketlerle elde edilir.

Bir vardiya üzerinden bile Türkiye'nin kullanılabilir muazzam bir kapasitesi vardır; kaldı ki, sanayi kuruluşları üç vardiya da çalışabilirler. Ben, kesin bir hesaplama olmamakla birlikte, Türkiye'nin hakiki kapasite kullanım oranının % 10 - % 15 ya da % 20'nin üzerinde olmadığını düşünüyorum.

Kazançtan vergi gelirlerinin azalışına da bir örnek verelim. Kurumlar vergisi, devletin topladığı toplam gelirler içinde sadece % 7'dir, bunun da çoğunu kamu kuruluşları öder. Hakiki anlamda gelir vergisi de, sadece % 1'dir. Kazançtan vergilerin azalışı, devletin başka kaynaklara başvurmasına yol açmıştır. Onlara da, daha sonra, kısaca değineceğim.

Tüm bunların neticesi, rekabet gücümüzü yitirmemiz ve dış ticaret açığının büyümesi olmuştur. Çok kısa olarak bu mekanizmaları izah etmek istiyorum. (Şekil 9)



Şekil 9

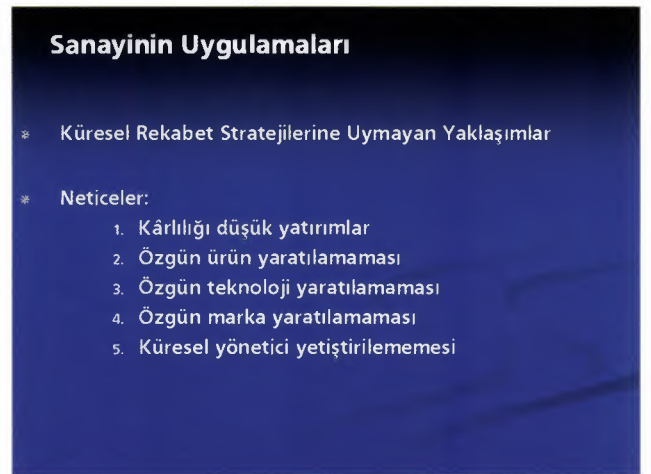
Mesela, maliye politikalarının sonucunda kamu açıkları oluşuyor, vergi nispetleri - dolaylı vergi nispetleri - yükseltiliyor; böylece, ulaşım, enerji, iletişim ve aklınıza gelen her alanda maliyetlerde artış meydana geliyor. Bu da, elbette, iç talepte daralmayla, şirket karlarının hakiki anlamda azalmasına da yol açıyor. Bu nedenle, şirketler karlı değiller. Gerek ekonomideki daralma, gerek şirket karlarının azalması kamunun ekonomik canlılıktan sağladığı gelirlerin de düşmesine sebep oluyor. Bütçeleri incerseniz, bunların hepsini sayısal olarak görebilirsiniz. Kamu açıkları da bu şekilde artmaya devam ediyor. Bu dolaylı vergilerle ilgili kısımdı.

Doğrudan vergilerle ilgili olarak, yüksek vergi oranları kazancın dışarıya kaçmasına, düşük vergi gelirlerine ve netice olarak yüksek faizli iç borçlanmaya, bu faizlerin biraz önce izah ettiğim finansman gelirine dönüşmesine yol açıyor. (Şekil 10)



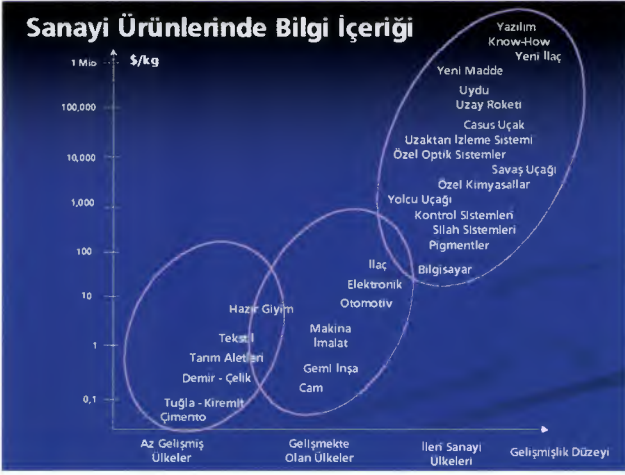
Şekil 10

Bunların bir kısmı yerli, bir kısmı da, elbette, yabancıdır. Yüksek faizler ise kamu açıklarını daha da büyütüyor. Bu iki çember 1988 yılının Kasım ayından beri böyle çalışıyor. Neden bu konu üstünde çok durduğumu açıklamak istiyorum. Bu resmi görmezsek ve içimize sindirip düzeltmezsek sanayi, hizmetler ve diğer tüm kuruluşlar ne yaparlarsa yapsınlar bu tablo değişmez. Onun için bunu çok iyi anlamamız gerekiyor. Bu resmi tersine çevirmemiz lazım. Şimdi, sanayicilerin uygulamalarına değinelim. Az önce sözünü ettiğim sebepler başta olmak üzere, bir de sanayinin çok fazla içe dönük çalışmasından kaynaklanan küresel rekabet ortamıyla bağdaşmayan uygulamalar var. Bunların tek tek üzerinde durmayacağım; ana göstergelerine işaret edeceğim. Bu uygulamaların neticeleri ise şu şekilde özetlenebilir: (Şekil 11)



Şekil 11

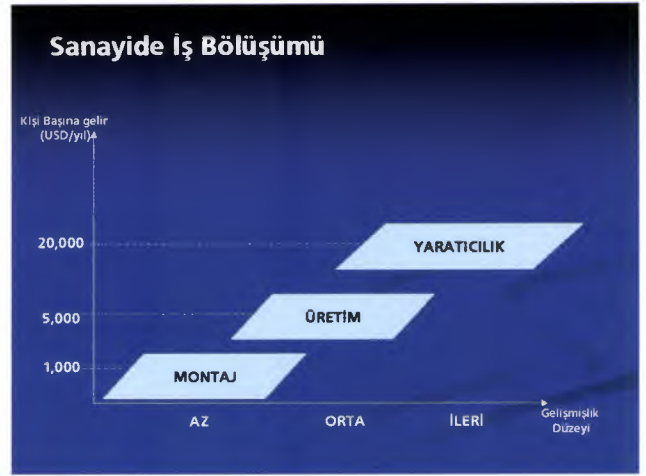
Karlılığı düşük yatırımlar; Türkiye'nin en büyük şirketlerinin toplam kazançları, Amerika'da beşyüzüncü sıradaki bir firma ölçeğinin kazancına ancak eşdeğer olabiliyor. Karlılık bu denli düşmüştür. Özgün ürün, özgün teknoloji ve özgün marka yaratmaya ilişkin zafiyet bütün bu faktörlerden kaynaklanıyor. Sonuç olarak, özgün ürün yaratamadığımız gibi, küresel yönetici, küresel sanayiciyi de yaratmamış olduğumuzu söyleyebiliriz. Buna ilişkin göstergeleri inceleyelim. (Şekil 12)



Şekil 12

Sanayi ürünlerinin değerini aslında tartarak ölçebiliriz; bir kiloluk ürün kaç para ediyor diye baktığımızda ne kadar rekabetçi bir konumda olduğumuzu görebiliriz. Değeri çok düşük ürünler üretiyorsanız bu rekabete çok açık bir alandır; çünkü çok fazla bilgi içermez. Dünyada bilgili ve yaratıcı insan sayısı, bilgisiz ve yaratıcılığı az olan insanların sayısına göre çok ama çok küçük olduğuna göre, bir ürün ne kadar az bilgi içeriyorsa, bilin ki o alanda rekabet o kadar fazladır.

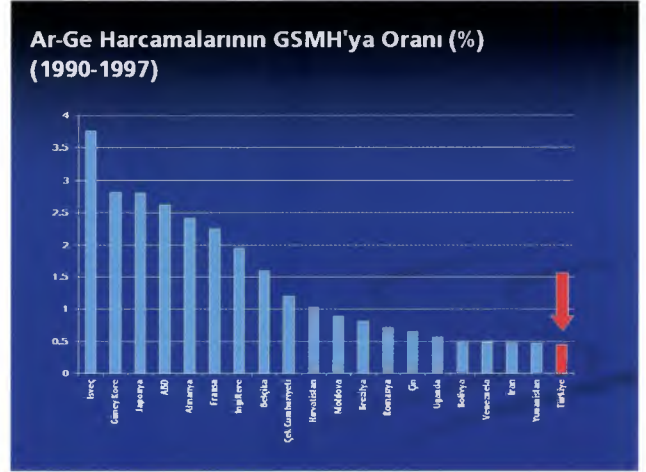
Tabloda gördüklerinizin içinde kilosu 1 doların altında olan birçok ürün var; demirçelik, tuğla, kiremit, çimento ve benzeri ürünler. Bir kısmı da 1 dolar ile 10 dolar arasındaki ve Türkiye'nin esas resmini ortaya çıkaran ürünlerdir; demirçelik, yapı malzemeleri, tekstil, hazır giyim, makina, ekipman ve hatta kilosu 10 dolar mertebesinde sayılan otomobil bile değeri düşük ürünler arasındadır. Bu ürünlerin katma değeri de düşüktür. Türk sanayisinin yapısına baktığımız zaman az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında bir yerde olduğunu görüyoruz. İhracat yapımıza baktığımızda da bu tabloyu rahatlıkla görebilirsiniz. Bunun nedenini sorguladığımızda şu cevabı buluyoruz: (Şekil 13)



Şekil 13

Sanayide bir iş bölümü var ve montaj çok az gelir getiriyor. Orta ölçekte gelir ise üretim ile sağlanıyor. Üst düzeyde gelir sağlamak için mutlaka yaratıcı olmak gerekiyor.

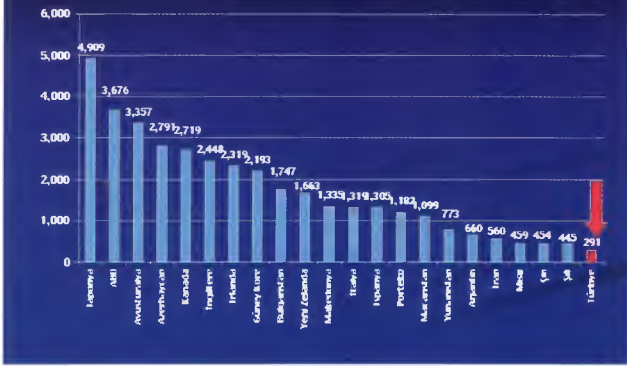
Bu son maddeyle ilgili olarak birkaç tablo göstermek istiyorum. (Şekil 14)



Şekil 14

Mesela, Ar-Ge harcamalarının milli gelire oranı Türkiye'de % 0,45'tir. Ar-Ge alanında çalışan bilimadamı ve mühendis sayısı da keza çok düşüktür. (Şekil 15)

Ar-Ge'de Çalışan Bilim Adanı ve Mühendis Sayısı (Milyon Kişi Başına)

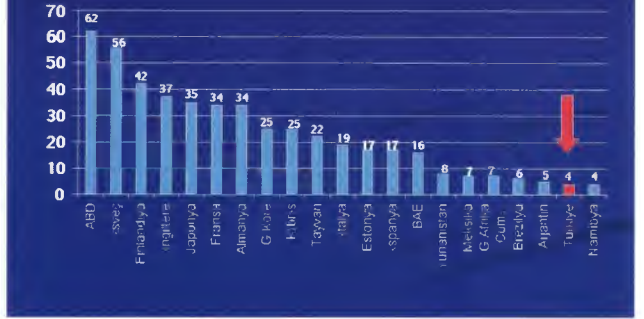


Şekil 15

Bunlar dünya ortalamalarının altındaki rakamlardır. Yılda ortalama alınan patent sayısına baktığımızda, son yirmi yıl boyunca senede yalnızca iki patent aldığımızı görebilirsiniz. (Şekil 16)

Bilgi teknolojilerini kullanma konusunda da çok düşük seviyelerde kalmışız. Bilgisayar kullanımı bu alanlardan biridir; (Şekil 18)

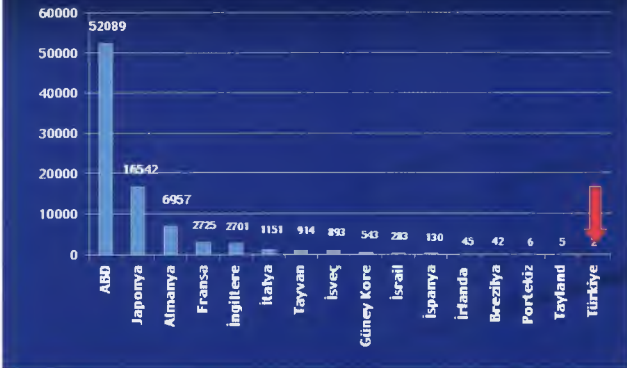
PC Kullanımı (Her 100 kişide)



Şekil 18

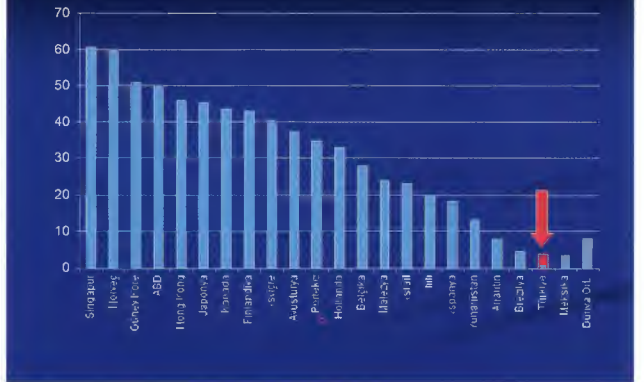
bir diğeri de, internet kullanımınıdır. (Şekil 19)

Yıllık Ortalama Alınan Patent Sayısı (1977-1998)



Şekil 16

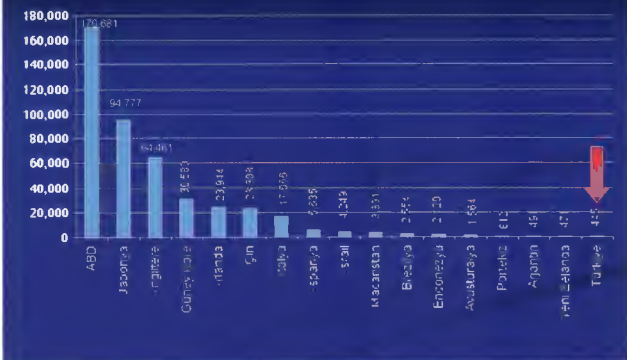
İnternet Kullanımı (Her 100 kişide)



Şekil 19

Yüksek teknoloji ihracatında yarım milyar doların altında kalmışız. (Şekil 17)

Yüksek Teknoloji İhracatı (1998-Milyon \$)



Şekil 17

Tüm bu verilere bakarak sanayinin yeni bir konuma gelmesi için ciddi yapısal değişim gerektiğini düşünüyorum. Montaj ve üretim aşamasının ötesine geçen, yaratıcılığı ön plana çıkarması gereken bir sanayi yapısından bahsediyorum. Sonuç çok basit; daha bilgi yoğun ürünler üretmeliyiz.

Bunun için bir strateji önerim var. (Şekil 20) Bilgi ve yaratıcılığa dayalı sanayi yapısına geçmeliyiz. O zaman eğitim miktarını ve Ar-Ge'ye ayrılan parayı artırmalıyız. Bilişim teknolojilerine çok daha fazla yönelmeliyiz. Şirketlerde eğitim düzeyini bugünkünün belki beş ila on misli artırmalıyız. Burada bazıları çok iddialı olan hedefler ortaya koyuyorum; örneğin, bilgi ve yaratıcılık konusunda ne yapıyorsak beş ya da on misli artırmalıyız diyorum.

Strateji Önerisi:
"Bilgi ve Yaratıcılığa Dayalı Sanayi"

	Mevcut	Hedef
*Örgün Eğitim	:3.6 yıl/kişi	→ 10yıl/kişi
*AR-GE	:%0.45	→ %3
*PC	:%4	→ %20
*Internet	:%4	→ %20
*Şirketlerde eğitim	:3-5 saat/yıl	→ 30 saat/yıl

Şekil 20

Bu ilk bakışta çok zor bir hedef gibi gözükebilir ama, benim kanaatim böyle olmadığı yolundadır. Bu sadece bir irade meselesidir.

Bu arada bir hatırlatma yapmak istiyorum. Bundan yaklaşık yirmi yıl önce, 80'li yıllarda durgunluk hakimdi ve büyüme çok düşük seviyelerdeydi. (Şekil 21)

1983 : Sanayi ve Ekonomide Durgunluk

Atılım Projesi arayışı

- Hükümet
- İstanbul Sanayi Odası
- Boğaziçi Üniversitesi

Şekil 21

O zamanki hükümet İstanbul Sanayi Odası'ndan bir talepte bulundu: "Ekonomiyi canlandırmak için ne yapalım?" diye sordu. İstanbul Sanayi Odası da benimle temas etti.

Ben, o zaman, Boğaziçi Üniversitesi'nde görevliydim. Sonuçta bir atılım projesi geliştirdik. Bu, herkesin hemen hatırlayacağı Toplu Konut Projesi'dir. (Şekil 22)

Toplu Konut Projesi

- Konut açığı
- Sanayi üretimi
- Ekonomide canlanma

Şekil 22

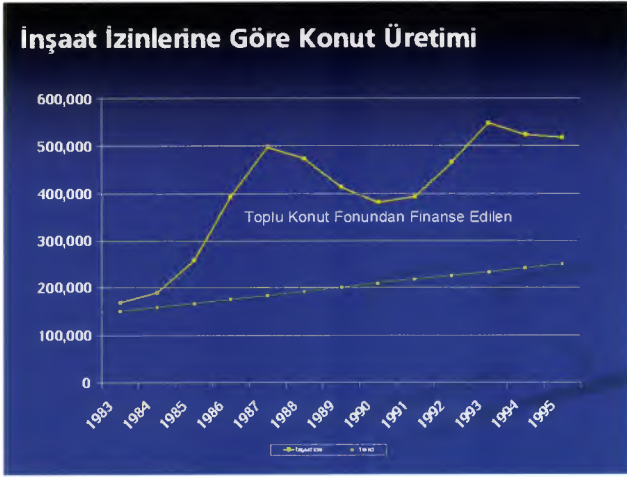
Projenin ana fikri şu idi: Konut açığı var, sanayi üretimi düşük seviyelerde ve ekonomi de canlanma ihtiyacında iken bir taşla üç kuş vurabilir miyiz diye düşündük. (Şekil 23)

Proje Kapsamı

- Toplu Konut Yasası
- İmar Mevzuatı
- Finans Mevzuatı
- Toplu Konut Fonu

Şekil 23

Bu proje çok kısa bir sürede gerçekleştirildi ve hükümete takdim edildi. Hükümet tarafından kabul edildi ve şunlar yasalaştı: İmar mevzuatı, finans mevzuatı değişti, Toplu Konut Yasası değişti, Toplu Konut Fonu oluşturuldu. Sonuç olarak da, konut üretiminde iki ya da üç katına çıkan bir artış meydana geldi. (Şekil 24)



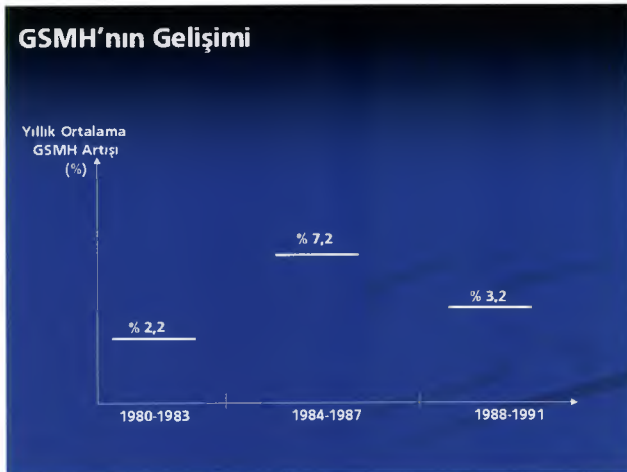
Şekil 24

Aşağı yukarı iki milyon konut Toplu Konut Fonu'ndan finanse edildi. Başta inşaat sektörü olmak üzere imalat sanayiine çok önemli bir etkisi oldu. (Şekil 25)



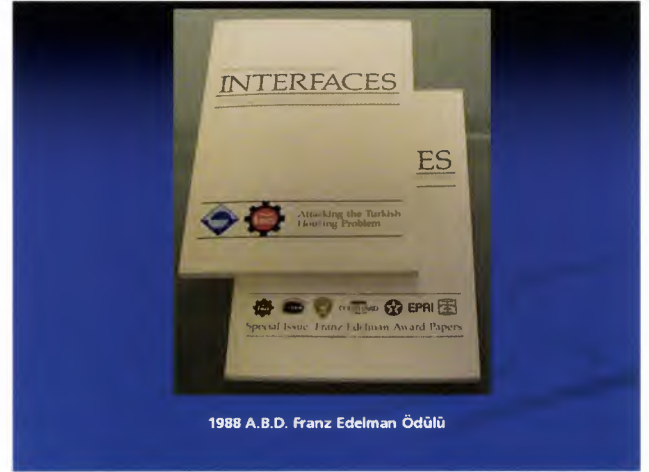
Şekil 25

Milli gelire de etkisi oldu; ne kadar pay aldığımız kestirmemiz imkansız ama, yıllık %2.2 büyüme temposundan %7.2 temposuna çıkışında bu projenin önemli rolü olduğunu sanıyorum. (Şekil 26)



Şekil 26

Hatta İstanbul Sanayi Odamız, Boğaziçi Üniversitesi ile birlikte bu konuda Amerikan Yönetim Bilimleri Enstitüsü'nün yayınına kapak oldu ve 1988 yılının ödülünü kazandı. (Şekil 27)



Şekil 27

Türkiye'nin demir-çelik, cam, seramik, ev tekstili ve beyaz eşyada Avrupa'da önemli bir yer edinmesinde bu projenin etkisi büyüktür. Böyle bir mega projeye günümüzde de ihtiyaç var. Teşekkür ediyorum.

Uluslararası Rekabet Stratejilerinde Son Gelişmeler

Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Çok değerli sanayiciler, sizlere hitap etme fırsatını tanıdıkları için organizasyon komitesine özellikle teşekkür ediyorum; çünkü samimiyetle hayranlık duyduğum bir kitleye hitap edeceğim. Türkiye gibi reel faizlerin yüzde yirminin üzerinde seyrettiği bir ortamda bunca zamandır sanayicilik yapmak her yiğidin harcı değildir.

Geçmiş ile ilgili sıkıntılarımızı ve nelerin değişmesi gerektiğini hocam anlattı. Ben geçmişten ziyade geleceğe bakmak istiyorum. Geçmişini değiştirmemiz mümkün değil, ama geleceği şekillendirebiliriz. Bunun için, öncelikle geleceği hayal etmemiz ve bu hayal konusunda birlikte çalışmamız lazım. Ancak, bu hayal bir kişinin değil, toplumun hayali olduğunda ve adımlarımızı da bu hayal doğrultusunda attığımız zaman geleceği şekillendirebiliriz. Bunun için düşünce ve eylem olarak 2020 yılını hedef alarak bir düşünce turuna çıkalım istiyorum. Çünkü fikri hazırlığı olanların geleceği yönlendirebildiğine inanıyorum. Bu hazırlığı yapmayanlar ise geleceği karşılarında buluyorlar.

Öncelikle dünyaya bakalım. 2020 yılında dünya nasıl olacak? Önemli trendlerden bazılarında bahsedelim. Üstelik, bunların doğru olması da gerekmiyor; yanılıyor olabiliriz, önemli olan düşünmektir. Çünkü düşündüğümüz ve bu konuda hazırlıklı olduğumuz zaman fırsatları değerlendirme kapasitemiz artıyor. Birincisi, 2020 yılında teknolojik gelişmeler ve iletişim sayesinde zaman ve mekan bağımlığı ortadan kalkıp, küreselleşme çok daha yoğun bir şekilde yaşanır hale gelecek diye düşünüyorum. Fakat, aynı zamanda, yerel farklılıklara da daha duyarlı bir dünya göreceğiz. Sadece şirketlerde değil, ülkelerde ve hatta dünya yönetiminde karar mekanizmalarında katılımcılık çok daha yoğun uygulanacaktır. Bilgi üretmek, mal üretmekten daha önemli ve daha değerli olacaktır. Özellikle katılımcılığın artması nedeniyle, her bireyi sade-

ce tüketici olarak değil, aynı zamanda yurttaş ve hatta dünya vatandaşı olarak önemseydiğimiz bir dünyada yaşayacağız.

Türkiye'ye baktığımızda ise, Verheugen gibi son derece karamsar birisi bile 2013 yılında Avrupa Birliği üyesi olacağımızı söylediğine göre, demek ki 2020'de kendimizi Avrupa Birliği üyesi olarak düşünebiliriz. Bunun yanı sıra, ekonomik istikrara kavuşmuş, daha çok üreten, uluslararası pazarlardaki payını artırmış, dünya markalarına sahip, küçük ancak daha etkin bir devlet; kültürel ve tarihi mirasıyla dünyaya zenginlik katan, dünyanın sorunlarını çözen bir ülke; Avrupa'nın ve bölgenin savunmasında söz sahibi, Avrupa ve Asya arasındaki enerji köprüsü; komşularıyla ticaret hacmini çok önemli ölçüde artırmış, turizm açısından dünyanın en cazip ve en çok ziyaret edilen ülkelerinden biri; sanatta ve sporda kendisinden söz ettiren, hatta bilimde bile dünyaya katkıda bulunmaya başlamış bir Türkiye.

2020'yi bu şekilde hayal ettiğimizde, bu hayali paylaşarak nasıl gerçekleştireceğimize ilişkin zihinsel sınırlardan bahsetmek istiyorum. En önemli sınırların maddi sınırlardan ziyade zihinsel sınırlar olduğu kanısındayım. Büyümenin önündeki hakikaten en önemli engel ülke sınırları değil, zihinsel sınırlardır. Şirketlerin değerlerini belirleyen önemli parametrelerden biri de hizmet verilen müşteri sayısıdır. Dolayısıyla hizmet verdiğimiz müşteri sayısını artırmanın yollarından biri, özellikle bölgemizde yer alan çeşitli ülkelerdeki faaliyetlerimizi artırmaktır. Bölgemizde yer alan birçok ülkedeki şirketlerin değerleri düşük, ancak üretim kapasiteleri yüksek. Tüketim toplumu daha yeni dönüşüyorlar. Bizim de benzer transformasyonları yaşama deneyimimiz var. Dolayısıyla, henüz global oyuncuların ele geçirmediği bu pazarlarda, Türk oyuncuları daha aktif olarak yer alabilir ve global oyuncu olmak için ilk adımları bu şekilde atabilirler. Ekonomik etki alanını büyütmeyen şirketler maalesef yok olmaya mahkum oluyorlar. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, ulaşım maliyetlerindeki düşüşler, dünya ticaret kurallarındaki liberalleşme, iş dünyası için ülke sınırlarını gün geçtikçe önemsiz hale getiriyor. Diğer yandan, ekonomik ölçek kavramında da değişiklikler oluyor; örneğin özellikle teknoloji, üretim manasındaki ölçeklerin küçülmesine yol açarken, diğer taraftan bilgi üretme, marka üretme, teknoloji geliştirme ve dağıtım kanallarına hakim olma konusunda ise ölçekler büyüyor. Dolay-

ıyla, şirketlerimizin değerini artırabilmek ve daha güçlü olabilmek için bu konuda daha büyük ölçeklere hitap edebilir hale gelmemiz gerekiyor. Birçok şirket üretim kapasitesine sahip olmaktan ziyade, markaya ve Ar-Ge imkanlarına sahip oldukları için çok daha büyük karlar elde ediyorlar. Sayın Kavrakoğlu'nun da dediği gibi bu, yaratıcılık, yenilikçilik ve teknoloji sayesinde gerçekleşiyor.

Bugün ülkemizde sermaye birikimi oldukça sınırlıdır. Bu sınırlı birikim de son derece dağınıktır; çünkü şirketlerimizin birleşmesi veya işbirliği konusunda hem kültürel hem de mevzuat açısından engeller var. "Küçük olsun, benim olsun" mantığını aşıp, birleşmeleri ve işbirliklerini çok daha yaygınlaştırmalıyız; çünkü paylaşmayanlar, paylaşmaya mahkum olacaklar. Aynı şekilde, rekabete ilişkin anlayışımızı da değiştirmemiz gerektiğini düşünüyorum. Tedarikçilerimizin, bayilerimizin bizim için kar kaynağı olduğu ve onlarla iyi pazarlık edersek daha çok kar elde edebileceğimiz düşüncesi yanlış bir rekabet anlayışıdır. Artık rekabet, değer zincirleri arasında oluyor; değer zincirinin halkaları arasında değil. Dolayısıyla, bizim asıl rekabetimiz Kore'deki, Brezilya'daki değer zinciriyledir. Şunu da unutmayalım ki, bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür. Bu nedenle, düşüncemizi çevremizle daha yakın bilgi paylaşımına girdiğimiz ve hep birlikte diğer değer zincirleriyle rekabet edebilecek çalışmaları yaptığımız boyuta getirmemiz gerekiyor.

Uluslararası finans ve insan kaynaklarını cezbedemeyen ülkelerin rekabet gücü düşüyor. Bizim de, sabah birkaç kez bahsedildiği üzere, özellikle finans konusunda sıkıntılarımız olduğunu biliyoruz. Ancak, bençe daha da önemlisi entelektüel sermayedir; çünkü entelektüel sermayeyi cezbedemeyen ülkeler yenilikçiliği ve yaratıcılığı da yaşayamıyor. Türkiye'nin misafirperverliği, yabancılara açıklığı, tarihi ve deneyimi ile - mesela, İkinci Dünya Savaşı sonrasında birçok Alman profesörünün üniversitelerimize yapmış olduğu katkılar - bu konuya son derece açık olduğunu göstermiştir. Bu konuda birtakım stratejiler geliştirmemiz gerektiğini düşünüyorum.

Dünya için önemli olacak yirmi tane teknolojiyi test edelim; genetik mühendisliğinden tutun, minyatürleşmeye kadar. Bunların en az onunda, dünyanın en iyi 100 kişisinin % 10'u en az altı ayını Türkiye'de geçirsin. Onların Türkiye'de bulunması bizim yenilikçilik anlayışımızın gelişmesine ve Türkiye'de bu konu-

da girişimlerin artmasına, insanlarımızın yetişmesine büyük katkıda bulunacaktır. Bunu sağlamanın maliyetinin de çok yüksek olmadığı kanısındayım. Bir başka husus ise dünyayla iletişimimizde ve etkileşimimizde sadece ne isteyeceğimizin değil, aynı zamanda neler verebileceğimizin de daha fazla üstünde durmamız gerekliliğidir. Bu husus, özellikle Avrupa Birliği ile olan ilişki için geçerlidir. Artık rekabet sadece kendi iş kolumuzdakilerle yaşanmıyor; bütün diğer iş kollarıyla da ilgili bir rekabet içerisindeyiz. Hangi konuda? Zihin payı konusunda. Bilgi ve iletişim teknolojileri geliştikçe, önem verdiğimiz kuruluşların sunulan bilginin hangilerini algılayıp, hangilerini algılamadıklarına da değer veriyoruz. Bu kuruluşlarla ilişkimiz sadece bir mal veya hizmet almak şeklinde değil; toplumsal sorumluluk konusundaki atılımlarıyla farklı boyutlardaki ilişkileri kurmuş olablenlerle çok daha etkili bir iletişim kurabiliyoruz.

Esasında, yenilikçilik ve öğrenme Türk insanının içinde var. Çok hızla öğrenen ve yenilikleri benimseyen bir toplumuz. Ancak bunu sistematik hale getirebilmek için özellikle eğitimde teknolojiyi çok daha fazla kullanmamız ve teknoloji eğitimine önem vermemiz gerekiyor. Bugün ilköğretim çağında onbeş milyon gencimiz var. Bu gençlerimizin okudukları okul kitaplarında televizyon yok. Onbeş milyon genci geçmişin teknolojisi ile eğitiyoruz. Kendimizi geleceğe sadece okullar yaparak değil, aynı zamanda kitapları, interneti ve Türkiye'nin kültürünün dünyaya yapabileceği katkıları içerik olarak geliştirerek, kitap ya da film olarak hazırlayıp eğitimde kullanarak hazırlayabiliriz.

Özetle başarının sırrı ülke sınırlarını değil, zihinsel sınırları aşmaktan geçiyor. Bunun için paylaşma ve işbirliği kültürünü, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe kucak açmayı, teknolojiye önem vermeyi ve sorumlu yurttaş olarak hem bireysel hem de kurumsal boyutta Türkiye'nin ve dünyanın sorunlarına çözümler getirmek için çalışmayı benimsemeliyiz. Hepimizin görevi böyle bir 2020'yi şimdiden hazırlamaktır. 2020'de Türkiye'nin yaşam kalitesi ile en nitelikli dünya vatandaşlarının yaşamayı tercih ettikleri bir dünya markası olabileceğine candan inanıyorum. Teşekkür ederim.

Uluslararası Sermayenin Rekabet Gücüne Etkisi

Dr. Cem Kozlu

CocaCola Orta Avrupa Avrasya ve Ortadoğu Grup Başkanı

Sayın Başkan, değerli konuklar, bir kötü, bir de iyi haberim var. Kötü haberim şu ki; bu kısa sürede ben de büyük ölçüde daha evvel söylenenleri tekrar edeceğim. İyi haberim ise, dediğim gibi bu bir tekrar olacak. Demek ki çok büyük buluşların, şu ana kadar düşünülmemiş çözümlerin peşinde koşmuyoruz. Birçok yerde denenmiş, kanıtlanmış, sonuçları elde edilmiş ama çeşitli nedenlerle ya görmezlikten geldiğimiz yahut uygulamakta gerekli cesareti gösteremediğimiz çözümlerin, kaybolan yılların peşinden koşuyoruz.

Verimli sonuçlar elde edileceğine şahit olduğumuz bazı çözümleri tekrar edelim ve toparlayalım. Önce Dani Rodrik'i tekrar edeceğim. Ancak Sayın Rodrik durumu bazı rakamlarla gayet güzel özetledi. Ben aynı konuyu birkaç farklı rakamla tekrar vurgulayacağım. Sayın Rodrik, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası kalkınma yarışında başarıyla uygulanan bir reçeteden bahsetti; Doğu Asya'nın uyguladığı başarılı bir kalkınma reçetesi. Birkaç veriyi de ben eklemek istiyorum. 1960 yılında Türkiye'nin kişi başına milli geliri, Sayın Rodrik'in de sözünü ettiği Güney Kore, Malezya, Tayland, Singapur ve Hong Kong gibi ülkelerin kişi başına milli gelirinin üzerindeydi. Türkiye'nin kişi başına milli geliri bu dönemde 481 dolar iken, bu rakam Kore'de 132 dolar, Malezya'da 214 dolar ve diğerlerinde de benzer seviyelerdeydi.

2000 yılına geldiğimizde, Türkiye kriz sonrası 2.500 dolar civarında iken, Kore 11.000 dolara, Malezya da 5.000 dolara yaklaşıyor. Hong Kong ve Singapur da 20.000 doların üzerinde kişi başına milli gelire sahiptir. Yıllık ortalama büyümeye bakarsak bu bölge kişi başına gelirini her yıl ortalama % 6.5 artırabilmiş; Türkiye aynı dönemde ancak % 2.5 artış sağlamış. Bir de, 1990 - 2001 arasında Gayri Safi Milli Hasıla'nın artışına, büyüme hızına bakalım. Bu rakam Türkiye'de ortalama yıllık % 1.8, Güney Kore'de % 4.7, Tayland'da % 3, Malezya'da % 4 ve Çin'de % 9'dur. Bu arada, o bölgede yaşanan ve söz konusu ülkeleri derinden etkileyen Asya Krizi'ni de unutmayalım.

Bu noktada da, biraz önce bahsettiğimiz başarılı kalkınma reçetesinden de bahsetmek istiyorum. Sayın Rodrik'in özetlediği birkaç konuyu biraz daha vurgulamak istiyorum. Bu reçete öncelikle ihracata dayalı bir kalkınma stratejisi içeriyor; ama ithalatta da tamamen liberalize olmuş, her türlü sınırlamayı kaldırmış bir kalkınma stratejisini değil. Devletle özel sektörün birlikte oluşturdukları ve hangi alanlarda ihracatın teşvik edileceğini, hangi alanlarda da ithalatın denetleneceğini, sınırlı tutulacağını belirleyen bir stratejiyi içeriyor. Strateji çerçevesinde desteklenen bir ihracat ve denetlenen bir ithalat. Serbest piyasa bazlı bir kalkınma stratejisi, ancak tamamiyle denetimsiz değil. Güçlü bir devletin şeffaf ve adil bir şekilde düzenleyici rolünü oynadığı serbest bir piyasa ve bunları tamamlayan birkaç unsur daha içeriyor.

Bu unsurlardan biri, gelir dağılımının önemidir. Tüm Doğu Asya'da, Japonya, Kore ve Tayvan gibi ülkelerde gördüğümüz kalkınma hamlesinin başında, gelir dağılımını dengeleyici, daha adil bir hale getirici önlemler alınmıştır. Toprak reformu, vergi reformları gibi, gelir dağılımında adaleti sağlama açısından çok önemli olan uygulamalar hayata geçirilmiştir. Söz konusu toplumlar eğitime odaklanmış ve bu konuda büyük fonlar ayırmışlardır. Eğitimin yanında teknolojiyi de vurgulayalım. Bu ülkelerde, çoğumuzun uzakta ya da yakından izleme fırsatı bulduğu büyük teknolojik atılımlar gerçekleştirilmiştir. Bugün Malezya'da, Tayvan'da çok önemli teknoloji alt yapıları, teknoloji parkları ve sifersiteler vardır. Bunlar milyarlarca dolarlık yatırımlarla oluşturuluyor.

Çok basit bir şekilde özetlediğim bu reçete birinci trendir. Bunun dışında, İkinci Dünya Savaşı'ndan günümüze şöyle bir göz attığımızda neyi görüyoruz? Yaklaşık on yıl önce ikinci bir tren daha yakınımızdan hareket etmeye başladı. Bu ikinci tren de, soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte eski Sovyetler Birliği ülkeleri ve o sistem içindeki ülkelerin bu sefer kapitalizmle bir kalkınma hamlesine teşebbüs etmeleridir. Bunun bir parçası içinde bulunduğumuz şu günlerde sonuçlanıyor. Bahsettiğimiz özelliklere sahip 10 ülke Avrupa Birliği'ne katılıyor. Avrupa Birliği bu trenin önemli bir çekici gücünü oluştururken, küreselleşmenin teşvik ettiği sermaye hareketlerinden bu bölgeye ayrılan pay, bu ikinci trenin en önemli lokomotifidir.

Görevim icabı, zamanımın bir kısmını Orta Avrupa'da geçiriyorum. Bulduğum yerden baktığımda etrafımda tam bir Türkiye görüyorum. 39 milyonluk Polonya, 10 milyonluk Macaristan, 10 milyonluk Çek Cumhuriyeti ve 5 milyonluk Slovakya'yı üst üste eklediğinizde yaklaşık altmış beş milyonluk bir ülke elde ediyorsunuz.

2000 yılında bu "ikinci Türkiye"ye, yahut "Avrupa'nın ortasındaki Türkiye"ye gelen yabancı sermaye tutarı tam 19 milyar dolardı. Aynı yıl Türkiye'ye gelen yabancı sermaye ise 980 milyon dolar civarında idi. Bu rakam, o yıl Bulgaristan ve Romanya'ya gelen den de daha az bir tutardır. Bir an için gözümüzü kapayalım ve bir yılda gelecek 19 milyar doların açacağı iş yerlerini, ekonomide yaratacağı hareketi düşünelim. 65 milyon insana, 19 milyar doların getirisini düşünelim. Sayın Kavrakoğlu bahsetti; Türkiye'ye gelen yatırımın yanında, ülke dışına giden büyük rakamları da unutmamak lazım. Belki, gelen miktardan fazlası yurtdışına gitmiştir; herşeyi yüzde yüz karşılayamayız. Yer farkı, bu ülkelerin Almanya'nın yanında olması ve politik nedenler muhakkak bir faktördür, ama aradaki bu farkı sadece diğer faktörler ile - bizim dışımızdaki faktörler ile - izah etmek sanırım mümkün değildir.

Kalkınmak için insan, emek, sermaye ve teknolojinin ana öğeler olduğunu düşünürsek, doğrudan yabancı sermaye konusunda bu kadar geride olup da, istediğimiz hızlı kalkınma hamlesini gerçekleştirmemiz kanaatimce mümkün değildir. Demek ki, süratle bu konuda ciddi bir sıçrama yapmamız gerekiyor. Yalnız, bu sıçramayı yaparken birkaç şeyi unutmayalım. Rekabet yoğunlaşmaktadır; on yıl evvel, yılda bir milyar doların üzerinde yabancı sermaye alan ve mevcut yabancı sermaye stoğu on milyar dolardan fazla olan ülkelerin sayısı onyediyi iken, - ki bunların yedisi kalkınmakta olan ülkelerdir - günümüzde bu sayı ellinin üzerindedir. Bunların yirmi üçü gelişmekte olan ülkelerdir.

Yabancı sermayenin önemini şu açıdan da vurgulamak istiyorum. İhtiyacımız sadece doğrudan yabancı sermaye değil; Türkiye içindeki sermayeyi de harekete geçiremiyoruz. Elbette, doğrudan yabancı sermayenin, teknoloji, ihracata katkıları ve dış pazarlarla olan ilişkileri gibi ek bazı avantajları var. Ancak unutmayalım, içeride de atıl duran ve ya da kayıtlı ekonomiye bir türlü cezbedemediğimiz çok büyük bir ser-

maye var. Bununla Türklere ait yurtdışında bulunan sermayeyi ya da yastık altındaki altınları kastetmiyorum. Perulu iktisatçı De Soto'nun araştırmalarına göre Peru'da 130 milyar dolar, Mısır'da 200 milyar dolar civarında para kaynak olarak duruyor, ama sermayeye dönüşmüyor. Ne tür bir kaynak? Bir gecekondu ya da ruhsatsız bir arazi şeklindeki bu kaynağı ne ipotek edebiliyorsunuz, ne resmen alıp satabiliyorsunuz, ne devredebiliyorsunuz, ne de ortaklaşa bölebiliyorsunuz. Yani, para harcamışsınız ama, bu para tekrar ekonomiye girip üç beş kere katlanıp sermaye olarak sizin ve ülkenizin adına çalışmıyor.

Bugün İstanbul'da aldığımız bir arazide basit bir ev yapmanın bile güçlüğüne, kaç sene aldığını, ne gibi izinlerle uğraştığınızı veya bir işyeri açmak için kaç yıl geçtiğini hatırlayın. Ford'un İzmit'te açtığı fabrikasını, Cargill'in Bursa civarındaki fabrikasını hatırlayın. Bu gibi olaylar. Sayın Demirel, sanıyorum gene bir büyük firmamızın Trakya'daki fabrikasını açarken henüz ruhsat izinlerinin tamamlanmamış olduğundan bahsetmişti. Toyota fabrikasının kuruluşunda yaşanan "Patates" mi üretelim, Toyota mı üretelim?" münakaşaları yirmi otuz sene evvelinin olayları değil; halen içinde yaşadığımız olaylardır. Sermaye üretmediğimiz gibi, toprak da üretiyoruz. Elimizin altındaki doğal zenginlikleri, kullanabileceğimiz sermayeye dönüştüremiyoruz. Dışarıdan da cezbedemiyoruz; rakamlar ortada.

Kalkınmak için emek, sermaye ve doğal zenginlikler gerektiğinden bahsetmiştik. Doğal zenginlikler ile sermayede durum böyleyse, emeğe gelelim. İşte o zaman da eğitim konusu devreye giriyor. Diğer konuşmacılar bazı rakamlar verdiler. Tekrar etmeyeyim ama, birkaç konuda gerçekten zorluğumuz ve açığımız var. Sekiz yıllık eğitime daha birkaç sene evvel geçtik. Bugün Avrupa'da ve bizim rekabet ettiğimiz Doğu Asya ülkelerinin hemen hemen tamamına yakınında on, onbir, on iki yıl zorunlu eğitim oturmuş vaziyettedir. Ülke olarak unutmayalım, üstüne yeterince gitmediğimiz ikinci çok büyük açığımız da, kız ve erkek öğrencilerimiz arasındaki okullaşma oranlarıdır. Kızlarımızın okullaşma oranı yaklaşık % 20 daha düşüktür. Bu, sade iş gücümüzün kalitesi ve eğitim seviyesinde değil, aynı zamanda yarının annelerini oluşturacak, geleceğin bireylerini yetiştirecek kızlarımızın bugünkü yetersiz eğitimlerinin yarın toplumun genelinde yaşanacak bedelleridir.

Sonunda, yine odaklanma konusu ve kaynak konusu geliyor. Üniversitelerimizde öğrenci başına 4.000 dolar civarında bir para ayırıyoruz. Bugün girmeyi planladığımız Avrupa Birliği'nde bu rakam 10.000 - 12.000 dolar civarındadır. Temel eğitimde aramızdaki fark daha da büyüktür. Aslında çok uygun bir noktadayız. Benden önceki konuşmacının dediği gibi, "hazırlık ile fırsatın kesiştiği yer şanstır" noktasından hareketle, sanıyorum şanslı bir köşe başındayız. Bir taraftan, izlenecek yol konusunda artık elimizde çok denenmiş, kanıtlanmış genel kabul gören reçeteler var. Reçete arayışı için zaman harcamak zorunda değiliz. Öbür taraftan, coğrafi olarak tamamen kapımızın önünde büyük bir oluşum gerçekleşmektedir. Bu oluşum sade "ekonomik kalkınma" değil, aynı zamanda ekonomik kalkınmaya katkıda bulunacak ama kendi içinde çok büyük bir değer olan demokratikleşmeyi de kapsıyor. Avrupa Birliği üyeliği konusu bizi bir taraftan da demokratikleşme yolculuğumuzun birleştiği bir noktaya doğru götürmektedir.

Önümüze gelen Avrupa Birliği üyeliği, doğrudan yabancı sermaye gibi fırsatları da aktif bir şekilde kullanırsak, ülkemizin rekabet gücünü ve hepimizin yaşam standardını 8-10 yıl gibi kısa bir dönemde büyük bir hızla dönüştürebilir, değiştirebilir ve yepyeni bir noktaya getirebiliriz. Bu gibi çabalarda ben İstanbul Sanayi Odası'nın, İstanbul Ticaret Odası'nın ayrı bir sorumluluğu ve çok büyük bir gücü olduğuna inanıyorum. Biz hep uluslararası rekabeti konuştuk; ama ekonomik açıdan analizini yaptığımızda, rekabetin özünde şirketler arasında, kentler arasında olduğunu görüyoruz. Şirketlerin yatırım yaparken çoğu kez, ülkeden çok kent seçtiğini görüyoruz. Dolayısıyla, İstanbul'un yatırımcılar için bir cazibe merkezi, öğrenciler için eğitim merkezi, ihtiyacı olan hastalar için bir sağlık merkezi olduğunu görüyoruz. Birçok değişik alanda İstanbul'un bugün hakikaten büyük bir merkez haline geldiğini biliyoruz. Türkiye'yle alışverişi olan ülkelere, Türkiye'ye gidip gelenlere bakarsanız, Türkiye'nin hakikaten çevresinde çok büyük bir bölgenin merkezi olduğunu görürsünüz.

Bu merkezin cazibesini ve rekabet gücünü artırmak, alt yapısını değiştirmek konusunda İstanbul'daki yerel yönetimin, İstanbul Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Odası gibi örgütlerin elinde çok büyük fırsatlar ve dolayısıyla da sorumluluklar olduğuna inanıyorum. Bu toplantının da böyle düşüncelerle tertiplendiğine inanıyorum. Böyle bir toplantıda sizlerle beraber ol-

ma, hitap etme fırsatını verdikleri için de kendilerine şükranlarımı arz ediyorum. Teşekkür ederim.

Rekabet Ortamında Alınan Önlemler ve Sonuçları / Firma Deneyimi

Semavi Yorgancılar
ORIM Cam Sanayi Genel Müdürü

Sayın misafirler, çok değerli sanayiciler, ben bugün burada, benden önceki konuşmacılar gibi makro konularda konuşmak üzere değil, mikro bir firmayı temsilen bulunuyorum. Konuşmamı da bu çerçevede yapacağım.

Kongrenin "sürdürülebilir rekabet gücü" olarak belirlenen temasının başına "ülkemizde" sözcüğünün eklenmesi gerektiğini düşünüyorum.

Sürdürülebilir rekabet gücünü ülkemizde tesis etmenin en zor işlerden biri olduğunu düşünüyorum. Sebebini uzun uzun açıklayarak sizleri üzmemek ve vaktinizi fazlaca almamak istemiyorum.

Bugün burada bulunuş amacım, tüm olumsuzluklara rağmen ülkemizde iyi şeyler yapılabildiğini sizlerle paylaşmaktır.

Genel Müdürü olduğum şirketimiz Orim Cam Sanayi, 1989 yılında Bolu Organize Sanayi Bölgesi'nde kuruldu. İlk yıl, yoluna sadece yurtiçine satış yapan bir firma olarak devam etti. İştişal konumuz beyaz eşya sektöründe kullanılan ısıya dayanıklı camları üretmektir; yani, yan sanayici idik.

Sektörümüz rekabete çok açık ama fırsatları ve büyüme potansiyeli çok yüksek bir sektördü. 1994 yılı hepimizin hatırladığı ve çoğumuzun unutamadığı krizle geçerken, o günkü şartlarda bizler ödediğimiz faizler ve kur farkları ile onlarca fabrika kurabilir durumdaydık. Biz bu krizden çok önemli bir ders almış ve risk analizinin ne anlama geldiğini öğrenmiştik. O yıl, karar alarak hedef ve stratejilerimizi değiştirdik. Hedef belliydi: "Ülkene bağlı kalma, dünyaya açıl". Bu nasıl gerçekleştirecektik?

İnsan soruları oluşturmakta becerili ise cevaplarını bulmak daha kolay hale geliyor. Özellikle bilgi teknolojileri ile her türlü bilgiye ulaşmanın çok kolay olduğu bu ortamda İstanbul Sanayi Odası beni buraya firma deneyimlerimi aktarmak üzere davet etti.

Ben de sizleri sıkmayacağını umduğum ve müşterilerimize yaptığımız bir sunumu sizlerle paylaşacağım. Firmamızı anlatması ve içinde iş yapış şeklimizi bulunmanız açısından ilginç olacağını umuyorum.

Firmamız 1994 yılındaki krizden sonra ihracat yapmaya karar verdiğinde tüm çalışanlarımızla birlikte ihracat yapmanın şartlarını oluşturmaya çalıştık.

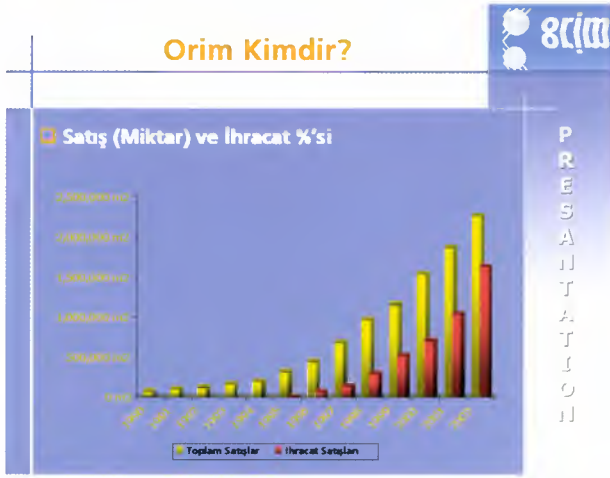
Geldiğimiz noktada, sektörümüzde Avrupa'daki üçüncü firma, Türkiye'deki birinci firma ve ihracat oranı olarak da, üretiminin % 70'ini ihraç eden tek firma olmamız sayesinde Avrupa'da birinci durumdaydık. "Firmamız şampiyonlar ligi oyuncusu"; Galatasaray'ın UEFA'daki başarılarına paralel geliştiği için kurumumuzda böyle bir slogan oluşturduk.

Bu slogan, çalışanlara buldukları ligdeki şartları uygulamalarını sağlamak açısından önemli bir gösterge oldu. (Şekil 1)



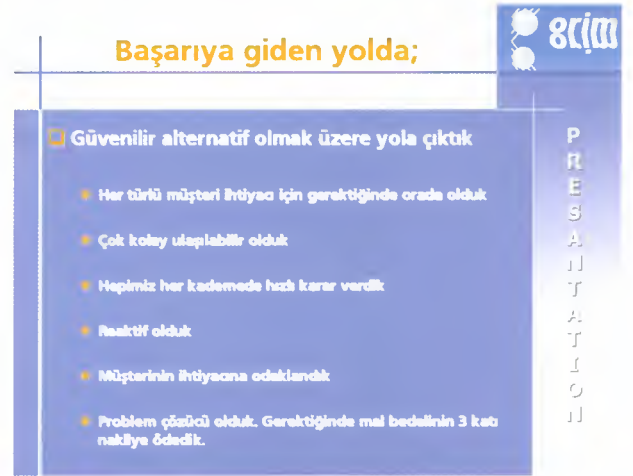
Şekil 1

Satış miktarı ve ihracat yüzdelerine baktığımızda, 1994 yılındaki ekonomik krizin ardından, Türkiye'deki pazar payımızı korurken ihracattaki artış oranlarımızı ve kapasite artışlarını görüyorsunuz. (Şekil 2)



Şekil 2

Başarıya giden yolda güvenilir bir alternatif olmak için yola çıktık. (Şekil 5)

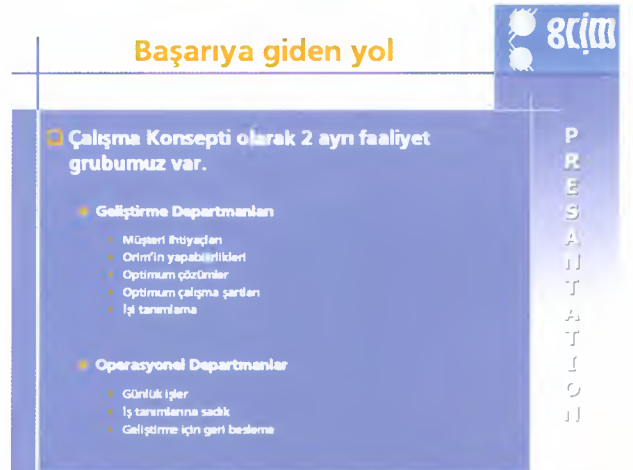


Şekil 5

Her türlü müşterinin ihtiyacı için gerektiğinde yanlarında olduk. Hiçbir zaman fiziki uzaklığımızı müşteriye hissettirmedik. Çok kolay ulaşılabılır olduk. Bu konuya daha sonra detaylı olarak değineceğim.

Hepimiz her kademede çok hızlı karar aldık ve hızlı tepki verdik. Sadece müşterinin ihtiyaçlarına odaklandık ve problem çözücü olduk. Müşteriye asla kuralları koymadık ve gerektiğinde mal bedelinin üç katı nakliye ödemeye bile razı olduğumuz dönemler oldu.

Çalışma konsepti olarak, şirketimizde "geliştirme departmanları" ve "operasyon departmanları" başlığı altında iki ayrı faaliyet grubu oluşturduk. (Şekil 6)



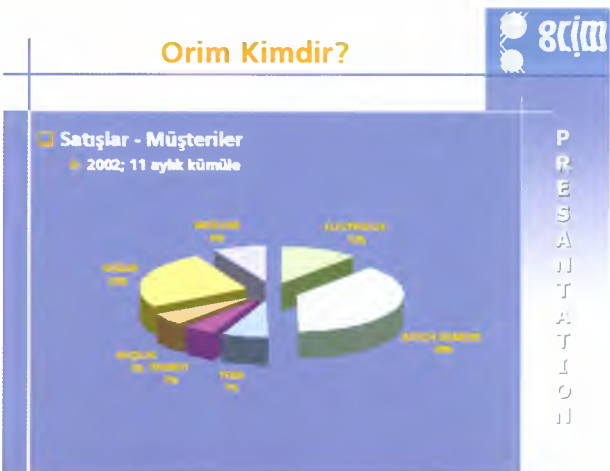
Şekil 6

Avrupa'dan gelen taleplerin değerlendirilmesi konusunda çok hızlı karar alarak, aşağı yukarı her üç yılda kapasitemizi iki kat artırma imkanı ve artan kapasite-deki üretimimizi de satma imkanı bulduk. (Şekil 3)



Şekil 3

Müşterilerimiz ise, bu sektörde dünyada lider şirketler konumunda olan firmalardı. (Şekil 4)



Şekil 4

Bir faaliyeti yürütürken, operasyon bölümümüzün - yani, günlük iş akışımızın - problemsiz bir şekilde devam etmesi gerekiyordu.

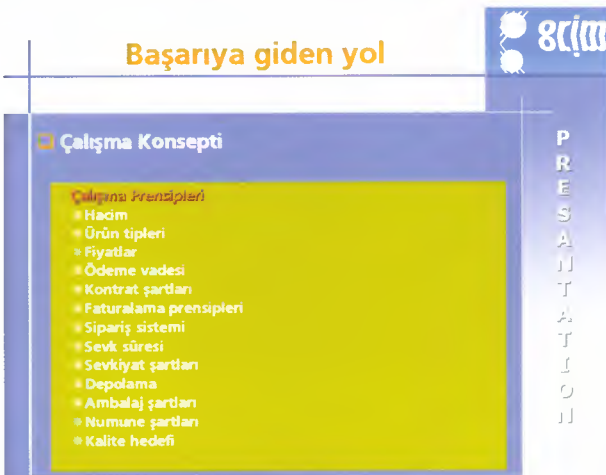
Geliştirme departmanları ise, "mevcut işimizi daha iyi nasıl yaparız" sorusuna araştırmalar yaparak yanıt arıyordu. Geliştirme departmanları devamlı olarak müşteri ihtiyaçları, bizim yapabilirliklerimiz, optimum çözümler, optimum çalışma şartları ve işi tanımlama konularına odaklı faaliyetler yürütüyordu. Operasyonel departmanlar ise günlük işlerle uğraşüyor, iş tanımlarına sadık kalıyor ve geliştirme için devamlı geri besleme yapıyorlardı.

Geliştirme departmanlarımız müşterinin ilgili bölümleriyle devamlı ilişki içerisindeydi. (Şekil 7)



Şekil 7

İlk irtibat noktamız da pazarlama bölümümüzdü. Müşterinin satın alma bölümüyle birlikte işi tanımlıyorduk. İşin tariflenmesi sırasında her türlü çalışma prensibinde mutabakata varılıyordu. (Şekil 8)



Şekil 8

Çalışma prensiplerinin içinde, hacim, ürün tipleri, fiyat, ödeme vadeleri, kontratlar, faturalama ve kalite standartları gibi, işi tarif eden tüm unsurlar yer alıyordu. Pazarlama bölümü bu konuda müşterinin satın alma bölümüyle mutabık kaldıktan sonra işi operasyon bölümüne devrediyordu. (Şekil 9)



Şekil 9

Operasyon, üretim ve muhasebe bölümleri de müşteriyle mutabık kalınan bu uygulamaları eksiksiz yerine getirme konusunda faaliyet gösteriyordu.

Diğer bir önemli çalışmamız da, ürün bazında faaliyetlere odaklanmaktı. (Şekil 10)



Şekil 10

Bizim iş kolumuz "soğuk" ve "sıcak" olarak ikiye ayrılıyor. "Soğuk" buzdolabını, "sıcak" ise mutfaklarda kullandığımız fırını tarif ediyor. Tüm faaliyetlerimizde, pazarlama, lojistik, kalite, üretim ve operasyon bölümlerinde her bir müşteri grubu için ayrı bir bölümümüz vardı. Yönetim metodolojisi olarak "hedeflerle yönetim" şirketimizin her bölümünde benimsenmişti. Üst yönetim şirketin iş hedefini "mevcut kapa-

sitesinin pazar şartları ile optimum kullanımı" olarak belirlemiştii. Olaylara hızlı tepki verme kabiliyetimizi asla kaybetmeden, fırsatları en kısa sürede değerlendirmek en kuvvetli noktalarımızdan biriydi. Bu ana hedef ile uyumlu satış, lojistik ve üretim hedefleri de şirketin bütününün hedefleri haline geliyordu. (Şekil 11)



Şekil 11

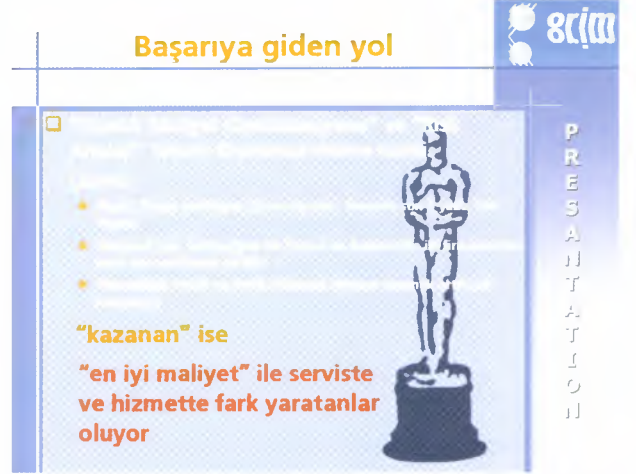
Stratejilerimizi rakiplerin zayıf ve kuvvetli yönlerine bakarak oluşturmaya çalıştık. (Şekil 12)



Şekil 12

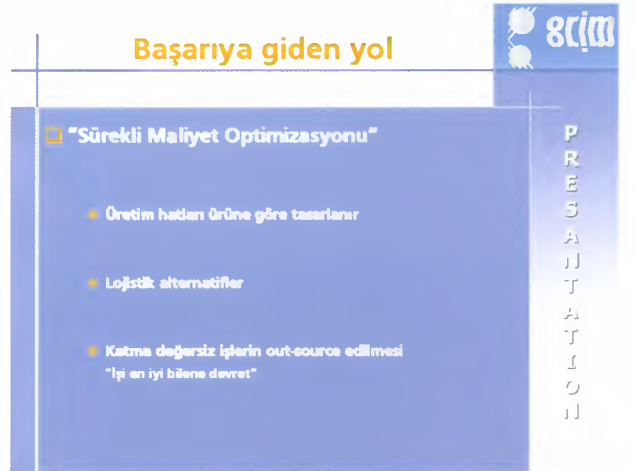
Taşıdığımız malda aşağı yukarı % 10, % 11 civarında bir nakliye maliyeti ve fiziksel uzaklığımız konusu vardı. Avrupa pazarına iş yaptığımız için, fiziksel uzaklığımız her zaman bir dezavantajdı ve bunu müşteriye hissettirmememiz lazımdı. Rakiplerimizin hepsi 300-400 kilometrelik mesafelerde müşteriye servis ve hizmet veriyordu. Zayıf yönümüzü müşterilere hissettirmemek için, rakiplerimizin "satellite factory" diye adlandırdıkları yapıya alternatif olarak, Avrupa'nın en uygun noktalarında uydu depolar oluşturduk. Bu depolar öncelikle psikolojik bir yakınlık sağladı.

Rakiplerimizin zayıf yönü, yüksek işçilik maliyetleriydi. Biz bu yüksek işçilik maliyetlerine karşı ürünün üzerindeki katma değeri arttırarak daha fazla rekabet edebilir hale gelmeyi, daha doğrusu rakiplerimizin bizimle rekabet edemez hale gelmelerini sağladık. Sürekli maliyet optimizasyonu ve risk analizini yaşam biçimimiz haline getirdik; çünkü fiyatları biz belirlemiyorduk. (Şekil 13)



Şekil 13

Fiyatları daima pazar belirledi. Bizim sektörümüzde euro bazında son beş yılda birim fiyatlar % 20 düştü. Rekabet çok sertleşti. Hatta İngiltere'de bir firma iflas etti, İtalya'da bir firma da bu işi yapmaktan vazgeçti. Teknolojik sırlar ortadan kalktı. Bilgiye ulaşmak çok kolaylaştı. Kazanan ise serviste ve hizmette en iyi maliyet ile fark yaratanlar oldu. Bizler sürekli maliyet optimizasyonu yapmaya devam ettik. (Şekil 14)



Şekil 14

Üretim hatlarımızı hem ölçeğin büyümesi sayesinde hem de o ürüne tam odaklanarak optimize ettik; çünkü her iki üründe de beyaz eşya olmasına rağmen -buzdolabı müşterisiyle fırın müşterisinin beklentileri

farklı olduğu için - farklı şeyler yaratmamız lazımdı. Lojistik konusunda - trenle sevkiyat dahil olmak üzere - birçok alternatifi denedik ve halen denemeye ediyoruz. Katma değer yaratmayan her türlü işi de sistemimiz içinde "outsorce" ettik; dışarıya verdik. Bunu yaparken de, o işleri en iyi bilenlere devretmeye gayret ettik.

Müşteriyle ilişkilerin yönetiminde, daima uzmanların doğrudan ilişkisine önem verdik; çünkü birçok firmanın bugün uygulamaya çalıştığı ve "müşteri temsilcisi" diye adlandırdığı sistemin aslında birtakım yanlış anlamalara sebep olduğunu biliyorduk. Biz bunun yerine, kendi bünyemizdeki ve müşterinin bünyesindeki ilgili birimleri doğrudan itibata geçirecek, birinci elden konunun tespit edilmesini ve çözülmesini en kısa sürede sağladık. (Şekil 15)



Şekil 15

Müşteri ilişkileri yönetiminde müşteri sınıflandırma konusunda ilginç bir interaktif sistemimiz var. Burada gördüğümüz bazı terminolojiler bizim ilgi alanımıza giren, pazarda var olduğunu bildiğimiz, ancak bizim herhangi bir ticari ilişkide bulunmadığımız müşterileri temsil ediyor. "Dürbün" dediğimiz biraz daha yakın; hiçbir ticari ilişkimiz olmayan, ancak bir fiyat teklifi verdiklerimiz "kement" attığımız müşterilerdir; herhangi bir numune yaptığımız ve ticari olarak her şey iyi gittiği takdirde birlikte bir iş hacminizin oluşacağı müşteriler ile aramızda "aşk" vardır. (Şekil 16)



Şekil 16

En son üç kolonda, bu müşterilerle iş yapmaya başladıktan sonra onlardan aldığımız paylar görülüyor. Biz, eğer bir müşterideki pazar payımız yüzde elliye geçtiyse, o müşteriyle evlendiğimizi kabul ediyoruz. Bu matrisin ikinci bölümünde her bir müşteriye farklı ilgi göstermemiz gerektiğini görüyorsunuz. (Şekil 17)



Şekil 17

"Evli" kategorisindeki müşterimize artık belirli bir yatırım yapmamız gerekmiyor; o müşteriyle ilişkimiz daha rutin hale geliyor. Buna karşın, "kement" attığımız veya "aşk" dediğimiz bölümdeki müşteriyle halkla ilişkiler, ziyaret, pazarlama, kalite ilişkileri çok daha agresif bir şekilde devam ediyor. Elbette, bunlar rekabet ortamında çok değişkenlik gösterebiliyor. Bu tablo sayesinde firmamızda çalışan tüm ekip hangi müşteriyle ilişkimizin hangi bazda olduğunu kolaylıkla görebiliyor ve bu, çalışanların müşteriyle ilişkisini de kolaylaştırıyor. Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

Semavi Bey'e teşekkür ediyorum. Soru-cevap kısmına geçmeden evvel, konuşmaları özetlemek istiyorum. Sayın İbrahim Kavrakoğlu sanayimizde son yıllarda görülen gerilemeyi rakamlarla tespit ettikten sonra nedenlerine değindi. Kamu mali politikaları ve sanayinin hatalı uygulamaları olduğunu söyledi. Çare olarak da bilgi ve yaratıcılığa dayalı bir sanayi önerdi.

Sayın Yılmaz Argüden bizi 2020'lere taşıdı. Küreselleşme, katılımcılık, bilgi üretiminin öne çıkacağı bu gelecekte ülke sınırını değil, zihinsel sınırları aşmamız gerektiğini vurguladı.

Sayın Cem Kozlu da, Türkiye'nin göreceli olarak gerilediğinin tespitini rakamlarla yaptıktan sonra reçete olarak adil gelir dağılımını, eğitimi ve teknolojiyi önerdi. Türkiye'nin hazırlıklarla fırsatın keşiştiği bir şans noktasında bulunduğunu, reçetelerin hazır olduğunu ve kapımızın önündeki oluşumdan yararlanmamız gerektiğini vurguladı. İstanbul'un rekabet gücünün artırılmasını bir öneri olarak ortaya koydu.

Sayın Semavi Yorgancılar ise, iyi uygulamaların başarılı sonuçlar getirdiğini Orim deneyimiyle ortaya koydu. Mesajını, (mikro) şirket bazında başarılabilen uygulamaları (makro) ülke bazında başarabilirsek uluslararası rekabette önde olabiliriz diye algıladım.

Değerli görüşleri için bütün konuşmacılara teşekkür ediyorum. Şimdi suallerinizi alacağım. Sualinizin mümkün olduğu kadar kısa ve tek olmasını ve önceden kendinizi tanıtmamanızı rica ediyorum.

Sorular ve Katkılar

Peniyamin Teker

Sayın Kavrakoğlu'na bir soru yönelmek istiyorum. İnovasyon ve teknoloji katıp yüksek katma değer elde etmek konusu senelerdir teşhisi yapılan, ama tedavisi yapılamamış bir husustur. Siz de çok güzel teşhisini yaptınız. Tedaviler konusundan bize neler söyleyebilirsiniz? Bunu nasıl yapalım? Ben kendi sektörümden biliyorum ve bu nedenle konuyu açmanızı istedim. Benim sektörümdede de yüksek oranlı ithalat söz konusu. İhracat da çok yüksek, fakat ihracat yapabilmek için yüksek miktarda ithalat yapılıyor. Bu konuda tedavi yöntemi nasıl olabilir? Teşekkür ederim.

Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu

Örnek vererek izah edebilirim. Aslında düzineyle örnek verebilirim ama vaktinizi almak istemiyorum, bir tanesini söyleyelim. Son bir yıldır, bu şekilde meta üreten bir şirkete yaratıcılık katarak değerlerini artırma çalışması yaptık. Satış % 40, ihracat % 50 arttı, zarardan kara geçildi. Hadise şudur; elinizdeki mühendislere, hakikaten mühendislik yaptıracaksınız. Türkiye'de yüzbinlerce mühendis var. Fakat bunların yüzde biri bile mühendislik yapmıyor. Eğer mühendisiniz yoksa, mühendis alacaksınız, tasarımcı alacaksınız. Konu modayla ilgiliyse, o zaman o alanda çalışan bir tasarımcı alacaksınız.

Mühendislik yetmeyebilir. Özgün ürün geliştireceksiniz. İthalat arttı dediniz; ben montajı kastemiyorum. Montaj dediğiniz an 1.000 dolar gelir seviyesine mahkumsunuz. Sayın Rodrik de zaten bunu söyledi; Türkiye'nin kişi başına yaratabildiği katma değer 982 dolarmış. Kafa kafaya vereceksiniz ve "dünyada olmayan, fakat müşterilerin yine de hoşuna gidebilecek bir ürünü nasıl geliştirebiliriz?" diyeceksiniz. Bunu tekstilde, elektronikte, bilişimde yapabilirsiniz. Bilhassa bilişimde, çünkü orada çok muazzam bir gelişme var. Amerika'nın son beş yıldaki yatırımlarının toplamının % 42'si bilişim sektöründe gerçekleşmiş. Demek ki, bilişim konusuna ne kadar aç bir ülke var.

Elbette, ithalat da yapalım. Bilişim sektöründe olmak muhakkak yaratıcılık anlamına gelmiyor. Bilişimi kullanarak yeni bir ürün geliştirmek ya da bilgiyi kullanarak o sektörde bir şeyler üretmek her sektörde mümkündür. Ayaküstü size “şöyle yapın” diyemem, ama tespitlerimi söylüyorum. Türkiye’de mühendislik % 1 nispetinde yapılıyor. Bu anketlerle sabittir. Biz Boğaziçi Üniversitesi mezunlarının sadece % 1’inin mühendislik yaptığını, binlerce mezunumuzdan öğrendik. Hadise budur; hakikaten mühendislik, tasarım ve iş geliştirme yapılacak.

Ali Eser

Türk Loydu Vakfı murahhas azasıyım. Belki de oturma konusunun dışında kalan, ama genel derdimiz olduğuna inandığım bir konuda konuşmacıların görüşlerini almak istedim. Bugün konuşmacılar kendi özgün teknolojimizi üretmenin en önemli katma değeri sağlayacağını söylediler. Oysa bugüne kadar, ülkemizin özellikle büyük miktarda - savunma sanayiinde ve sivil kamu yatırımlarıyla ilgili- gerçekleşen dış alımlarında off-set olayı vardır. Off-set, doğrudan doğruya teknolojinin transferine ilişkindir. Biz ülkemizde % 0.4 Ar-Ge yatırımı yaparken, Gayri Safi Milli Hasıllarının % 4’ünü Ar-Ge’ye harcayanların Ar-Ge masraflarını içimizden gönderiyoruz. Bunu makro seviyedeki sanayileşme politikamızla dikkate almamız lazım mı? Sağolun.

Hasan Subaşı

Efendim, teşekkür ediyorum. Katılıyorum. Türkiye bugün birçok batı ülkesinin Ar-Ge’sine katkıda bulunmaktadır. Ar-Ge ya da teknolojiyi satın almamız gibi, yurtdışında çocuklarımızın eğitimine harcadığımız kaynaklar, Türkiye’deki eğitime döndürülebilse, eğitimde de büyük atılımlar sağlanabilir. Teknolojide de benzer bir durum var. Sanayicilerimizin bunun farkında olduklarının ve Ar-Ge yatırımlarını ülkemizde yapmayı planladıklarını ümit ediyorum.

Dr. Cem Kozlu

Sayın Subaşı’nın söylediklerine ek olarak şunu önermek istiyorum. Bu, kanaatimce, devletin devletliği yapmasıyla ilgilidir. Türkiye’de off-set anlaşmaları, güçlü bir denetim mekanizması olmadığı için çoğu kez kağıtta kalmaktadır. Vaatler verilmektedir; ancak malı satın alan başka bir kurumdur, off-set uygulayacak ayrı bir kurumdur ve arada bir bağlantı yoktur. Bence Türkiye’nin kaçırdığı çok büyük fırsatlardır. Kolaylıkla, basit bir örgütlenmeyle ve büyük

paralar gerektirmeden çözüm bulunabilecek, ulusal becerimizle ilgili bir konudur. Büyük fikirler veya kaynaklarla da ilgili değildir. Çok önemli bir örnektir.

Soru

Biz ambalaj sanayicileri olarak küçük ve orta ölçekli işletmeleriz. Çok sayıda firmamız var ama küçük ölçek, ciddi bir sorunumuz. En azından beş altı senedir, yeniden yapılanma, konsolidasyon gibi konular üzerinde duruyoruz. Fakat çok iyi bildiğimiz, ülkemize özgü, yeterince güven kültürünün olmayışı ve uzlaşma kültürünün olmayışı nedeniyle konsolidasyonlar oluşmuyor. Bizim bu küçük yapıya benzer yapı birçok sektörde, organize sanayi bölgelerinde, çok net gözükmektedir. Konsolidasyon bazında bişeyler gerçekleştiremiyorsak bile, iş bazında nasıl bir uzlaşmayla, nasıl bir kültürle, nasıl bir organizasyonla bu küçücük kaybolan dereleri bir nehre dönüştürebiliriz?

Biz, Sayın Kavrakoğlu hocamın da dediği gibi, epeyce yatırım yaptık. Fakat bunları bir güç haline dönüştüremediğimiz zaman, anlamlı büyüklükler olamıyor. Onbeşinci asırda Osmanlı’nın küçük teknelerden dolayı okyanusa açılmadığı gibi, biz de globalleşme döneminde büyük bir güce dönüştürmüyoruz. Ben bunu yalnız kendi sektörümde değil, birçok sektörde çok ciddi bir tehdit olarak görüyorum. Organize sanayi bölgelerimizin hiçbir zaman dolmayacağı endişesini taşıyorum. Bu konuya verilecek cevap var mı? Bu konuda ne tür çalışmalar yapılabileceği konusunda da sivil toplum kuruluşlarına, sanayi odamıza mesaj iletiyorum. Teşekkür ediyorum.

Dr. Yılmaz Argüden

Zaten bahsetmek istediğim zihinsel değişimlerden bir tanesine değindiniz. Bir şirketten elde edilen kar, hissedarin en büyük kazancı değildir. Esas kar, aslında hissesinin değerinin yükselmesidir. Hissenin değerinin yükselmesi ise, pazar payının büyümesi ve çok daha güçlü bir kurum haline gelmesi, halka açılmasıyla sağlanabiliyor. Bu küçük güvensizlikler aslında kendi bindiğimiz dalı kesmeye yol açıyor. Verimsiz rekabete ve uluslararası pazarlara açılmamaya neden oluyor. Teknoloji geliştirme, dağıtım kanallarına sahip olma konusunda sıkıntılara yol açıyor. Bunu aşabilmek için öncelikle düşüncemizi değiştirmemiz ve birtakım masraflarımızı yüklediğimiz kurumları, “küçük olsun, benim olsun” yaklaşımıyla

değil, büyüterek, hisselerini satarak çok daha büyük kaynaklar alabileceğimize inanmamız lazım. Bu inanç olmadan bir şey yapmak çok güç.

İkincisi, belki mevcutları birleştirmekte güçlük çekiliyor olabilir. Çevre ülkelerdeki birtakım ciddi kuruluşlara hizmet sunmak için ortak yatırımlara gidilebilir. Sağlanan güven, ileride buradaki birleşmeleri de sağlayabilir. Ancak, şunu unutmayalım. Hakikaten biz bu zihinsel değişimi süratli sağlayamazsak, paylaşma kültürünü öğrenemezsek, birileri bizi alacak ve paylaşacak. Nitekim, Türk şirketleri biraraya gelip, kapasitelerini etkin bir şekilde kullanamadıkları için bu hadise gerçekleşiyor. Söz konusu şirketler ucuza da gidiyor. Örneğin, Türkiye’de tekstil sektöründe birçok makina boşa geziyor; hepsi kullanılmıyor. Bunların belli marka doğrultusunda birlikte kullanılması, o yatırımları yapan kişilere çok daha büyük kaynaklara getirecektir. Bu güveni hem birleşmeyi sağlayanların hem de o birleşmede profesyonel yönetimi sağlayanların oluşturması lazım. Attığımız her adımın gelecek nesiller için de önemli bir mesaj olduğunu bu vesileyle tekrarlamak isterim. Bu, birleşmede önemli konulardan bir tanesidir.

Hami Kartay

Bu oturumun başlığı “Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Türkiye”. Bu başlık hakkında ayrıntılı görüş bildirilmesinin yararlı olacağı düşüncesiyle bir soru sormak istiyorum. Değerli konuşmacılar uluslararası rekabette Türk sanayisinin yeri konusunda çeşitli açıklamalarda bulundular ama, ben bu konunun kongrede daha belirgin hale gelmesini içtenlikle arzu ederdim.

Örneğin, sizlerin de hatırlıyacağı gibi, Gümrük Birliği’ne girmeden önce “Türk sanayisinin Gümrük Birliği’ne girerken rekabet gücü” konulu bir çalışma İktisadi Kalkınma Vakfı ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından yapılmıştı. Bu çalışma sektörel bazda yapılmıştı. Sektörel bazda olmadığı sürece Türk sanayisinin uluslararası rekabetteki yerini bulmak konusunda bir sonuç çıkarma imkanı olmadığını gördüm. Bu oturumda, cam sanayii konusunda sektörel bazda bir örnek verilmiş oldu. Bunun yanı sıra, Türk sanayisinin öncelikli sektörler ve stratejik sektörler açısından değerlendirildiği zaman, uluslararası rekabette nerede durduğunu bilmeyi arzu ederiz. Böyle bir kongrenin sonunda da, sonuç bildirgesinde

bu hususta bir mesajın olmasında mutlaka yarar vardır. Teşekkür ederim.

Hasan Subaşı

Katılıyorum, efendim. Kongrenin bugün ve yarın devam edecek oturumlarında, suallerinize cam sanayiiinde olduğu gibi, diğer sektörlerden de örnekler ile cevaplar bulunacağını ve kongrenin sonunda da bir bildiri yayınlanacağını tahmin ediyorum.

Rıza Durdu

Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesiyim. Sayın Kozlu’ya bir soru yöneltceğim. Kendileri, ülkelerin sanayilerinin rekabet edebilmeleri için bazı sektörlerde ithalata kısıtlamalar getirebileceğini söylediler. Türkiye Avrupa Birliği’ne, Gümrük Birliği anlaşması çerçevesinde girmiş oluyor. Ayrıca, Avrupa Birliği’ne girmek için şu anda hepimiz yoğun bir çalışma içerisindeyiz. Avrupa Birliği’ne girdiğimiz zaman ülkemizin ithalat ya da diğer teşvikler konusunda, tarım konusunda ve daha başka konularda ortak bir tavır olmayacak mı? Avrupa Birliği’nde şu anda serbest ürünler için serbest dolaşım var ve diğer bloklara karşı uyguladığı birtakım oranlar var. Bunlara, bir şekilde, biz de uyumuş olacağız. Bu konuyu yanlış anladıysam, düzeltirlerse teşekkür ederim.

Dr. Cem Kozlu

İthalatla ilgili devlet yaklaşımları birinci trenle ilgilidir. Doğu Asya tecrübesinde sınırsız bir liberalizm değil, bir taraftan ihracatın desteklenmesi, ama aynı süre içinde ithalatla birlikte bazı sermaye hareketlerinin de devletçe sınırlandırılması bir kalkınma politikası çerçevesinde vardı. Elbete dün dündür, bugün bugündür. O dünün şartlarıydı. Dolayısıyla ben artık Avrupa Birliği’nin kapısında olan, Gümrük Birliği’ne girmiş Türkiye’de ithalatın sınırlandırmasını önermiyorum. Ancak, belki biraz dolaylı bir şekilde, Sayın Rodrik’in sabah dile getirdiği, sadece küreselleşmeye bel bağlayarak kalkınmanın akılcı stratejik katkılarının veya müdahalelerinin de düşünülmesini gerektiğini savunuyorum. Bunlardan birisi tarımdır. Bugün AB’ye girmekte olan ülkeler AB’de tarım için pazarlık ediyorlar. Özellikle ürünlerine -Çek Cumhuriyeti konyak ve bazı alkollü ürünlerine, Polonya ise birçok diğer ürününe- özel uygulama istiyor ve özel şartlar alıyor.

Kanaatimce, Türkiye de AB ile ilişkiler geliştikçe hem tarım açısından hem de bölgesel kalkınma fonlarının kullanılışı açısından kendi özel şartlarına uygun pazarlıkları yapmalı ve ihtiyacı olan tavizleri almalıdır.

Hasan Subaşı

Süremizi doldurduk. Kahve molasından sonra ikinci oturum başlayacaktır. Konuşmacılara görüşleri için, katılımcılara da ilgileri için teşekkür ediyorum.



II. Oturum

Rekabette Global Ölçek ve Teknoloji

Oturum Eş Başkanları

Ali Akurgal

Istanbul Sanayi Odası, Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK)
Ulusal Rekabet Çalışma Grubu Başkanı

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Istanbul Sanayi Odası, Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK)
Kurumsal Rekabet Çalışma Grubu Başkanı

Uluslararası pazarlara ulaşmak için global ölçekte üretim

Global boyuta açılırken şirket evlilikleri yoluyla teknoloji transferi

Sürekli gelişim için yapılması gereken: Teknoloji üretmek.

Teknoloji üretme süreci olarak ArGe ve türleri; hangi ArGe?

Teknoloji geliştirmek için gerekenler (vizyon, ekonomik ve siyasi istikrar, kurumsal yapılanma, insan kaynağı, fon)

Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yenilikçilik ve endüstriyel tasarım

Konuşmacılar

Jan Nahum

Tofaş Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Cengiz Ultav

Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Üyesi

Hakan Altınay

Kale Altınay Yönetim Kurulu Başkanı

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Arçelik Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Merkezi Yöneticisi - Mekanik Teknolojiler

Prof. Dr. Nevzat Özgüven

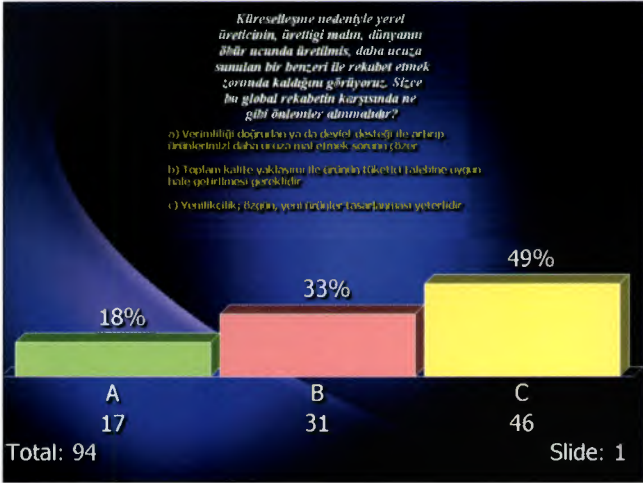
TÜBİTAK - TİDEB Başkanı

Rekabette Global Ölçek ve Teknoloji

Ali Akurgal

Sunucularımız olarak ben Ali Akurgal ve Dr. Talat Çiftçi, sizlere eğlenceli bir oturum yaşatmaya çalışacağız. Anket cihazlarımız var. Umarım almışsınızdır. İlk anketleri alalım.

“Küreselleşme nedeniyle yerel üreticinin ürettiği malın dünyanın öbür ucunda üretilmiş daha ucuza sunulan bir benzeri ile rekabet etmek zorunda kaldığımız görüyoruz. Sizce bu global rekabetin karşısında ne gibi önlemler alınmalıdır? (Şekil 1)



Şekil 1

A) Verimliliği doğrudan ya da devlet desteğiyle artırıp ürünlerimizi daha ucuza mal etmek sorunlarımızı çözer.

B) Toplam kalite yaklaşımı ile ürünün tüketici talebine uygun hale getirilmesi gerekir.

C) Yenilikçilik, özgün yeni ürünler tasarlanması yeterlidir.

Sonuçları alırken, ben aynı soruyu Sayın Cengiz Ultav'a soruyorum. Bu konuda bizi aydınlatır mısınız?

Cengiz Ultav

Verimliliği makine başı, insan başı gibi basit bir şekilde açıklamaya gerek yok. Bence verimlilik, bugünkü şartlarda Everest'e tırmanmayla çok rahat ilişkilendirilebilecek bir şeydir. Bugünün küresel ikliminde, Türkiye'de üniversitedeki herhangi sıhhatli bir genç topluluğun belirli metodoloji ve meteoroloji bilgilerine sahip olarak doğru teçhizatla, doğru bir planla çok kısa sürede yapabilecekleri, çok fazla meydan okuyucu olmayan bir iştir. Doğru hedeflerin konulması, bunun arkasındaki stratejiler, oyun planı, takım ve bilgi şeklinde özetlenebilecek bileşenlerle uyum içerisinde, planlı bir şekilde işe hareket kazandırılması meselesidir.

Çok kısa bir örneği kendi şirketimden vermek istiyorum. 7-8 sene önce Vestel'i devraldığımızda 350 bin renkli televizyon imal eden bir şirkettik. Bugün 10 milyona yakın televizyon, DVD, dijital cihaz imal eden ve Çin'deki Chang Kong ile Konka'dan sonra dünyanın üçüncü büyük şirketi olma noktasına çok basit stratejilerle geldik. Hedefimiz Avrupa'da % 20 paydı; Çinlilerin yaptığı gibi sadece maliyet üzerine değil, aynı zamanda farklılık stratejileri ile de hedefe yaklaşmaktı.

Bu hedefe ilerlerken üç sütunu sağlamlaştırmaya çalıştık. Biri esnek imalat yapmak, diğeri distribütörlerimize karşı son derece yalın, sözümüzü çok kolay tutabileceğimiz, onlara rahat bir şekilde kolaylıklar ve faydalar sağlayabileceğimiz bir iş modeli oluşturmak ve üçüncüsü de, Philips'in veya Samsung'un yaptığı gibi on binlerce mühendisi araştırma laboratuvarlarına kapatan değil, dünyadaki teknoloji geliştiren merkezlerdeki aktiviteyi, start-up firmaların, trend-setter firmaların teknolojilerini kısa sürede ticarileştiren ve zamanında piyasaya sunan bir organizasyonu kurmaktı.

Bugün vardığımız ekonomik büyüklüklerde, 10 milyona yakın cihazın imalat için gerek komponentlerin temininde, gerek fabrikanın bütün sene boyunca verimli bir şekilde çalıştırılmasında, Türk lojistik firmalarıyla birlikte çok verimli ve doğru bir şekilde teslimatların zamanında yapılmasında, problemleri çözmüş vaziyetteyiz. Uzakdoğuluların 50 civarındaki modeline karşılık 1000'in üzerinde modelin müşteriye, onların ihtiyaçlarına tam cevap verebilecek şekilde ulaştırılmasını sağlayarak farklılık da yaratmış bulunuyoruz. İşin özeti, verimliliği sağlamış durumdayız.

Ali Akurgal

Aslında, siz bu soruyu yanıtlarken ikinci sorunun cevabını da bir miktar vermiş oldunuz. Sayın Jan Nahum, size sormak istiyorum. Toplam kalite yönetimi gerekleri bize müşteri odaklı olmayı ve müşteri isteklerine tam olarak cevap vermeyi gösteriyor. Bu şekilde tasarlanmış ürünlerin rekabet gücüne katkısını sizden öğrenebilir miyim?

Jan Nahum

Öncelikle, müşteriyi iyi tarif etmek lazım. Bugün müşteri müthiş seçici ve şımarık bir müşteridir. Dünyanın her tarafında arz edilen bir çok ürüne erişebiliyor ya da bunun farkında olabiliyor. Bugünkü uluslararası ticaret de, bu ürünleri tedarik etmesine fırsat veriyor. Dolayısıyla, bu müşterinin ihtiyacını iyi belirlemek lazım. İhtiyacı biz belirlemezsek başkası belirler ve o ihtiyaca cevap verir.

Müşterinin ihtiyacını iyi belirlemek, farklı bir konum yaratabilir. O ihtiyacın boşluklarını görüp, kendimizi farklı bir şekilde konumlandırmamıza fırsat verir. Eğer kendimizi farklı şekilde konumlandıramıyor isek, başka ürünlerle rekabet içinde oluruz ve rekabet gücümüzü yitiririz. Dolayısıyla, müşteriyi tanı, kendimize doğru bir konum seçer, bu konumu da doğru uygulayabilirsek, zamanla değişen müşteri ihtiyaçlarına da cevap vermek kaydıyla - konumumuzu ona göre değiştirmek kaydıyla - bir marka olmamıza fırsat tanıyabiliriz.

Bu süreci yaşayabiliyorsak, müşterinin ihtiyacına cevap vermek bize katma değer sağlayacaktır. Süreç kelimesini kullandım; bu basit bir olgu değildir. Bütün bunları yaşamak için şirketin kendini konumlandırması, kendine belli bir misyon ve vizyon tarif etmesi, ona göre stratejiler ve ardından ürünler belirlemesi lazım. Toplam kalite yöntemlerinin içindeki süreç olgusu ve bu süreçlerden bir tanesi olan politika açılımı, uzun dönemli kendimizi konumlandırma ve bunun neticeleri; hepsi toplam kalitenin bir parçasıdır. Süreç kelimesine bir daha dönelim; süreç kelimesi tekrarlanabilirliği ortaya koyuyor. Bunu, bir hedefi tespit edip unutmak değil, sürekli değişen ihtiyaçlara göre yenilemek olarak algılamak lazım. Sürecin varlığı da bize bu fırsatı tanır.

Ali Akurgal

Siz de, bir sonraki soruyu kısmen cevaplamış oldunuz. Konuşmacılar sorulardan önde gidiyor. Hemen, benzer soruyu, "toplam kalite yönetimi teknikleri ile ürün tanımı dışında, ne gibi rekabet üstünlüğü sağlanabilir?" sorusunu Sayın Yalçın Tanes'e yöneltmek istiyorum.

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Öyle zannediyorum ki, bana yenilikçilikten bahsetmek için topu attınız. Bu pası çok büyük bir zevkle alıyorum ve teyit ediyorum. Artık yirmibirinci yüzyılda global düzeyde rekabet edebilmek için yenilikçilik ve özgün üretim kaçınılmaz bir gereklilik haline geldi. Çok beğendiğim bir özdeyişi aktarmak istiyorum. Diyor ki: "Şu anda dünyanın herhangi bir yerinde, herhangi bir kişi, senin ürününü gereksiz, geçersiz kılmak (İngilizcesi daha iyi anlatıyor, "obsolete" kılmak) için, senin ekmek tekneni gereksiz kılmak için var gücüyle çalışıyor. Bu kişi bizzat sen olmalısın."

Ali Akurgal

Sanırım, Talat Çiftçi'nin de ekleyecekleri var.

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Yenilikçilik kavramına girmişken, yenilikçilik kavramının sadece araştırma-geliştirme birimlerinin duvarları arasında kısıtlı kalmaması gerektiğini vurgulamak gerekiyor. Kuruluşun tümüne yaygınlaştırılabilmiş bir yenilikçilik kavramı, o kuruluşun bu yenilikçilikten her türlü şekilde faydalanmasına imkan verebilir. Burada, kuruluşun duvarları da yenilikçilik için yeterli değildir. Bir toplumun yenilikçilik kültürüne uygun bir şekilde insanlarını yetiştirebilmesi gereksinimi de ortaya çıkıyor. İlkokul eğitiminden başlayarak ortaöğretimde, üniversite eğitiminde, hatta aile içinde yenilikçilik kavramının sevdirmesi ve yaygınlaştırılması, bu kültürün şirketlere nüfuz etmesine imkan veriyor. Özetle, yenilikçilik kavramını sadece araştırma-geliştirme birimlerinin içerisine kilitlemek değil ama, bu kavramın olası bütün istikametlerde genişletilmesi gereği var diyerek katkıda bulunmak istiyorum.

Ali Akurgal

Anketimize konuşmacıların sözleri ışığında bakarsak, katılımcılarımızın % 18'i verimliliği artırarak rekabet gücünün sürdürülebileceği düşüncesine sahipler. % 33, toplam kalite yaklaşımını bir yerde kurtarıcı olarak görüyor ve % 49'u - yarıya yakını - ise, yenilikçi-

lik ile rekabet gücü elde edebileceğimizi söylüyor. Sonuç, eksik tarafımızın yenilikçilik olduğunu gösteriyor. Oraya yüklenmemiz lazım, ama bunu yaparken toplam kalite yöntemlerini de ihmal etmemek gerekiyor. Verimlilik konusunda halen yapabileceğimiz birşeyler olduğunu da hepimiz biliyoruz, görüyoruz. Hem konuşmacılar hem izleyiciler bu konuda fikir birliğine varmış vaziyetler. Hemen bir sonraki ankete geçmek istiyorum. Bu seferki sorunuz:

“Yenilikçilik üründe ne şekilde görünür?”

- A) Kullanılan malzeme ile elde edilir.
- B) Ürünün üretiminde ortaya konulur.
- C) Ürünün tasarımı sırasında uygulanır.

Oylarınızı bekliyorum. Aramızda Marmara Üniversitesi'nden Doç. Dr. Ümit Celbiş var. Ümit Bey, uzun yıllar ürün tasarımıyla çalışmış. Bize - kopya şeklinde - fikirlerinizi verir misiniz?

Doç. Dr. Ümit Celbiş

Kopya vermeyeceğim. Aslında ben biraz kopya aldım, Sayın Jan Nahum'dan aldım. Birçok şeyi kendisi söyledi. Benim burada yanıtım - bir mahsuru yok - c şikkidir. Malzeme, teknoloji ve benzeri şeyler artık, daha önce de söylenildiği gibi, dünyada paylaşılan ve ulaşımı kolay unsurlardır. Bedelini öderseniz teknolojiye de, bilgiye de çok kolay ulaşabiliyorsunuz. Burada sizin elinizde, farklı bir şey yapmanın enstrümanı olarak tasarım kalıyor.

Ali Akurgal

O zaman bir sonraki sorumuz: “Yenilikçilik ve yaratıcılığın sağlayacağı rekabet üstünlüğü olanakları nelerdir?” Bunu kime yöneltiyoruz? Cengiz Ultav'a.

Cengiz Ultav

Yenilikçilik, Türkçe'de “innovation” karşılığı olarak kullandığımız bir kelime. Aslında biraz “innovation”un karşılığını da daraltıyor. “Innovation” biraz daha tılsımlı bir kelime. “Innovation” kelimesinin mevcut bir ürünü bugünkü iç dinamikleri ile çok iyi anlayıp, bir sonraki katmana geçebilmeyi ifade eden bir yapısı var. “Innovation” üründe ne şekilde görünür, yenilikçiliği bir ürüne ne şekilde yansıtabiliriz konusuna ben tek bir yönden bakmak istiyorum.

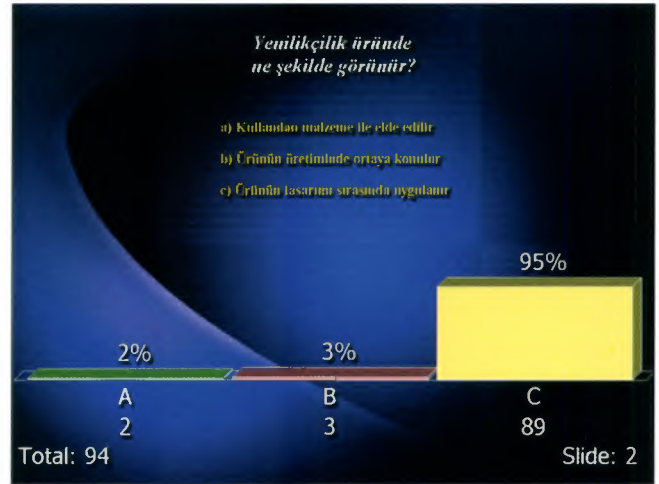
Artık bugünkü küresel dünyada yenilikçiliğe, küresel işbirliklerinin ürüne yansması şeklinde bakmakta çok

büyük fayda var. Daima ileriden alınmış bir perspektifte ürünü ulaştırabilmek şeklinde düşünmek doğru olur. Örneğin, bundan 4-5 yıl önce Sony, Play Station 1'i çıkarttı. Daha sonra, ufak bir değişiklikle Play Station 2'yi çıkarttı. Bugün, zannedirim, bir çoğunuzun çocuklarının oynadığı bir cihazı piyasaya sürdü. Play Station 3 için Sony'nin düşündüğü, evdeki her türlü elektronik, eğlence, bilgilendirme, iletişim ve iş yapmaya dönük bir cihaz geliştirmektir. Play Station 3'ü IBM ve Toshiba'yı da içine alan, en az 10-12 büyük firmayla birlikte planlıyorlar ve hedefleri evdeki o yeni elektronik ortamı, sayısal elektronik ortamı, ele geçirebilmek.

Dolayısıyla, “innovation” (yenilikçilik) bir ürünü yeni bir katmana götürecektir ve küresel işbirliklerinin iyi yansıtıldığı bir kavramdır diyerek görüşümü özetlemek istiyorum.

Ali Akurgal

Sayın Nevzat Özgüven'e aynı konuda söz vermeden önce anket sonuçlarına bakıyoruz. Zaten salondaki katılımcıların büyük çoğunluğu, neredeyse tamamına yakını, ürünün tasarımı sırasında uygulanan bir yenilikçiliği öngörüyorlar. Bakalım, bu konuda siz ne diyebilirsiniz? Bu işin daha başka tarafları var mı? (Şekil 2)



Şekil 2

Prof. Dr. Nevzat Özgüven

Ben bir toparlama yapayım. Katılımcılarımız da büyük bir çoğunlukla yenilikçiliğin rekabette en önemli unsur olduğunu düşünüyor. Yenilikçilik özgün bir faktör yaratıyor. Bunu kategorize edecek olursak, yenilikçilik ürünün kendisinde olabilir; var olan bir ürünün özelliklerinde, özellikle teknik özelliklerinde olabilir; üretim yönteminde olabilir; ya da bunların dışında, firma-

nın pazarlama teknikleri, finansal yapısı, organizasyonu, insan kaynakları yönetimi gibi firma yönetimi ile ilgili konularda olur.

Dilerseniz, en sondan başlayalım. En son gruptaki bir yenilik ya maliyetleri düşürerek, ya kaliteyi artırarak, ya verimliliği artırarak ya da yeni pazarlar, pazarlama stratejileri geliştirerek rekabeti sağlar. Üretim yöntemindeki bir yenilik, farklılık, doğal olarak ya maliyetleri düşürür ya da aynı maliyetteki ürün için kaliteyi artırır.

Teknik özelliklerde yapılan birtakım farklılıklar, yenilikler, o ürün pazarından daha büyük pay almamızı sağlar. Tabii bunlar içerisinde en önemlisi, hepimizin de muhtemelen katılacağı gibi, ürünün kendisinin yenilikçi olması, yepyeni bir ürün olması, yepyeni pazarlar yaratılmasıdır.

Sözlerime son vermeden önce, bir noktanın altını çizmek istiyorum. Yenilikçilik, farklılık, sadece ileri teknoloji ürünleri için geçerli değildir. Kimi zaman yenilikçilik kavramını ileri teknolojiyle birleştirme eğiliminde oluyoruz. Geleneksel sanayimizde de, varolan geleneksel sanayi ürünlerimizde de, yenilikçilikle önemli rekabet imkanları yakalanabilir.

Ali Akurgal

Hakan Altınay'a sormak istiyorum. Tamam, yenilikçilik olacak; üründe olacak, teknolojisinde olacak, üretiminde olacak. Peki, bu bize rekabet üstünlüğünü ne şekilde sağlayacak? Mümkünse, cevabı örnekler ile alalım.

Hakan Altınay

İki örnekle açıklayayım. Örneklerden biri bizimle alakalı. 1990 yılından beri robot teknolojisi konusunda uluslararası seviyede çalışmalar yapıyoruz. Bu teknolojiyi endüstrinin kullanımına sunabilecek düzeye getirmek ve geliştirmek, bizim için yoğun bir ArGe çalışmasıydı ve bu hala artan bir ivme ile devam etmektedir.

Burada önemli düşünce noktası şuydu: Eğer biz robot teknolojisi tarifleyen mühendislik disiplinlerindeki hakimiyetimizi (makine, malzeme, elektronik ve yazılım gibi) dünyadaki teknolojik eğilimleri hissedebilecek ve hatta belirleyebilecek seviyelere ulaştırırsak, gelecekteki olası tüm esnek üretim yöntemleri ve yenilikçi endüstriyel ürün taleplerini sağlayabilecek konuma geli-

riz. Bugün bu düşüncemizin ne kadar isabetli olduğunu artan pazar gücümüz ve gelişen rekabet edebilme yeteneğimizle anlıyoruz.

İlk örneğimiz, robotlu kaynak tekniğine yönelik yapmış olduğumuz bir projedir. Bu çalışma ile Renault firmasının, Fransa'da yeni üreteceği aracın arka dingilinin kaynağının nasıl uygulanabileceğine, Avrupa'daki robotlu kaynak tekniklerinden farkının ne olacağına dair bir çalışmadır. Eşzamanlı mühendislik konusunda neler yapabileceğimizi ve bunun ardındaki yaklaşık 10 yıllık bilgi birikimini Renault'ya anlattık. Renault'da teknolojik yeniliğimizi hissederek projeyi bize verdi. Bugün Renault projeyi bize vermekten dolayı çok memnun, çünkü sağlamış olduğumuz yenilikçi robot tekniğindeki kaynak iyileştirmeleri aracın yol performansını arttırdı.

İkinci örneğe geçecek olursak: Mevcut üretim tecrübemiz ile iyi bir terazi yapabilirsiniz. Hatta en iyi hassas mekanik teraziyi yapabilirsiniz ve müşterilerinizin bundan memnun kalacağını düşünebilirsiniz.

Fakat hiç dikkat etmediğiniz bir yerde yeni bir gelişme başlamış ve sizin ne kadar iyi terazi yaptığınız gerçeğinin önünü çoktan kesmiştir. Onlar yenilikçi ve proaktif bir ürün geliştirmişlerdir. Bu da elektronik terazidir. Daha ucuz, daha hafif, daha hassastır.

Siz ne kadar iyi ürün üretseniz de yenilikçi olan o ürün mekanik terazi devrini kapatmıştır. Bu da sizin pazardan silinmenizi, yok olmanızı sağlar. Yenilikçilik bir üründe sadece ödeme şartlarında, teslimde veya küçük fiyat düşüşleriyle rekabet etmenizi değil, bilakis fiyatlarınız daha yüksekken bile sizin tercih edilmenizi sağlayacak önemli bir avantajdır.

Ortalama şirket ömrünün 7 ila 10 yıl olduğunu düşünürsek, teknoloji üretmenin ve yenilikçi ürün üreterek pazarda kalmanın gerekliliğini daha etkin bir şekilde görürüz.

Ali Akurgal

Bir sonraki soruya geçelim. "Yenilikçilik katma değer artışına nasıl etki eder?" diyerek yine Hakan Bey'e soracağım. Ancak, önce ben bir örnek vermek istiyorum. No frost buzdolabıyla, geleneksel buzdolabının arasında % 5 - 6 mertebesinde, çok az bir maliyet farkı olduğunu zannediyorum. Doğru mudur?

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Evet, olabilir.

Ali Akurgal

Benim tahminim bu yönde. Ekstradan soğuk havayı içeriye üfleyen bir fanı, vantilatörü var.

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Evaporatörü değiştiriyorsunuz.

Ali Akurgal

O daha küçük, petek şeklinde oluyor. Ama bu buzdolabının geleneksel buzdolabına göre satış fiyatı % 40 kadar daha yukarıda. Demek ki, no frost buzdolabı yaptığınız zaman daha fazla kazanıyorsunuz; yani, katma değeri daha yüksek bir ürün.

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Doğrudur.

Ali Akurgal

Bu konuda ne dersiniz Hakan Bey?

Hakan Altınay

Çok kısa bir şekilde açıklamak istiyorum. Katma değer artışının yapmış olduğu etki, teknoloji üretebilme, yenilikçi teknoloji üretebilme yeteneğiniz sizi pazarda tartışmasız birinci sıraya oturttuğu zaman, varolan ulusal sıkıntılardan veya dünyada yaşanan problemlerden etkilenmeden farklı büyüme senaryoları gerçekleştirebilirsiniz.

Bizim şirketimiz 1 yıl önce 16 kişilik bir teknoloji şirketi idi. Bunun yaklaşık % 80'i mühendisti. Şu anda 60 kişilik bir mühendislik şirketi haline dönüştü.

Renault'ya yaptığımız başarılı projeden sonra Renault ikinci üreteceği hat için bizimle görüşmeye geliyor. Bunun, yenilikçi ürünün yarattığı katma değere en güzel örnek olduğunu düşünüyorum.

Ali Akurgal

Bayram Bey, siz bu konuda ne diyeceksiniz?

Bayram Bey

Sabahki oturumda Dr. Yılmaz Argüden değer zincirlerinin rekabetinden bahsetti. Bir ürünü yaratmadan sunmaya, satış sonrasına kadar uzanan bir değer zinciri var. Yaratılıyor, üretiliyor, pazarlanıyor ve sunuluyor.

Sonra da satış sonrası hizmetler ile hayatı devam ettiriliyor. Değer zincirinin her iki ucunda da yeni ürün yaratmak mümkündür. Bir taraftan talebi iyi ölçüp, ihtiyacı iyi analiz edip, o ihtiyaca cevap verecek ürünü oluşturmak, değer zincirinin en uç noktasına gidip orada o ürünü yaratmak lazım; klasik olarak en çok yapılan budur. Ya da olası bir talebi yaratmak söz konusudur. Tüketicinin aklında olmayan bir ürünü yaratarak talep oluşturmak mümkündür. Yenilikçilik her iki tarafta da geçerlidir.

Yenilikçilik hem varolan bir ihtiyacı iyi analiz edip ürünü yaratmaktan geçebilir veya olmayan bir talebi, yeni bir segmenti, yeni bir aracı ya da hizmeti oluşturmakta da var olabilir. Yenilikçilik, ihtiyacı iyi yaratmışsa veya ihtiyacı iyi algılamışsa şımarık bir taleple karşılaşır.

Mesela, batı dünyasında bir yazarın yeni kitabı "hard cover copy" olarak çıkar. Bu kitaplar çok daha pahalıdır; o kitaba ilk olarak sahip olmak isteyen tüketicinin ödediği bir prim vardır.

Yeni bir ürünün planlaması yapıldığı zaman, ürünün ilk yıllarındaki iskonto oranlarıyla daha sonraki yıllardaki iskonto oranları arasında farklılık yapılır. Sonraki yıllarda iskonto oranları daha yüksektir; çünkü rekabet yakalamıştır ve rekabet yakaladığı için o ürünün artık geri dönüşü aynı şekilde olamaz.

Dolayısıyla, yenilikçiliğin ürünün hayatı üstündeki katma değere doğrudan katkısı vardır. Eğer bir şirket bunu yaratabiliyorsa, önceden sağladığı katma değeri bir sonraki yenilikçiliğine yatırım yaparak sürekli önde olmayı, rekabette her zaman bir adım önde olmayı başarabilir. Bu yönüyle yenilikçilik bir fırsat yaratır.

Ali Akurgal

Aslında, bu konuda bir de anekdot var. İzninize sığınarak, teknolojiyi kullanarak pazarda liderliği nasıl ele geçirebileceğinizi anlatan bu anekdotu katılımcılarımız ile paylaşmak istiyorum.

Diyor ki: "Eğer teknolojinizi fuarlardan edinirseniz, ürünlerinizi de rakiplerinizin ürünlerine bakarak şekillendirirseniz, liderin peşinde koşan grubun arka sıralarında yer alırsınız." "Yok, teknolojinizi kendiniz üretirseniz ve rakiplerinizin ürünlerine değil de, müşterinin sesine kulak vererek ürünlerinizi tasarlıyorsanız, o za-

man liderin arkasında koşan grubun ön sıralarında yer almanız mümkündür.” “Ama, o güne kadar yaptığınız yatırımı unutur, her şeye sıfırdan başlar ve müşterinin isteklerine de kulaklarınızı tıkar, bu müşteri benden beş sene sonra ne isteyebilir diye düşünürseniz ve onu gerçekleştirirseniz iki olasılık vardır” diyor: “Ya batarsınız, ya lider olursunuz!”

Batmakla lider olmanın arasındaki ince çizgiyi de o müşterinin beş sene sonraki beklentilerini iyi kestirmek olarak yorumluyor. Biz Türkiye’de genellikle taşıma teknolojiyle üretim yapıyoruz. Nadiren özgün ürünlerimiz var ve kendi geliştirdiğimiz teknolojiler de yok değil, ama öyle beklendiği kadar yüksek de değil. Şimdi bu çerçeve içerisinde, söz konusu anekdottan da esinlenerek karşımıza şu soru geliyor: “Türkiye’de taşıma teknoloji, tersine mühendislik - ki tersine mühendislik için de Talat Bey “arsız Ge” diyor; ArGe’nin araştırma kısmı olmayan geliştirme kısmı sadece - yaklaşımlarıyla gelinebilecek düzeyin sonuna geldik mi? Yoksa, global ölçekte rekabeti sürdürebilecek daha hangi yollar var?”

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Bu soruyu Yalçın Bey’e yöneltiliyoruz.

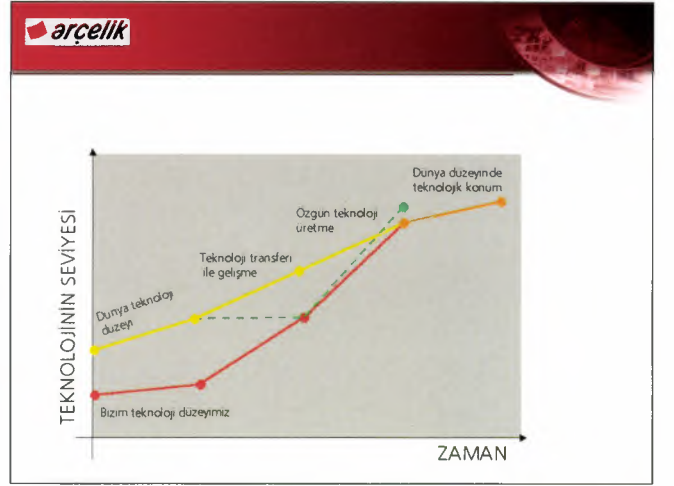
Doç. Dr. Yalçın Tanes

Taşıma teknoloji, yani lisans alma, tersine mühendislik veya kopyacılık hala geçerli yöntemlerdir. Hatta teknolojide geriden gelen bir şirket veya ülke için onları teknolojik açıdan zıplatacak öğelerdir. Bu yöntemler halen geçerli ve ileride de geçerli olacak. Ancak, önemli olan soru, taşıma teknolojiyle veya kopyacılıkla elde ettiğiniz birikim ile ne yaptığınızdır.

Önünüzde iki yol vardır. Ya bu kazanımların üzerine yatarsınız, x sene sonra tekrar yeni bir taşıma teknoloji için “shopping”e (alışverişe) çıkarsınız. Ya da buradan elde ettiğiniz birikimleri - bu birikim bilgi birikimi olabilir, yarattığınız kaynak olabilir, edilen kar olabilir, kazandığınız zaman olabilir - kullanıp atılcı bir tutum izlersiniz.

Ekrandaki tablo, hep yaşadığımız bir olguyu özetliyor. Diyagramın “y” ekseninde teknolojinin seviyesi, “x” ekseninde zaman var. Dünyanın teknoloji düzeyi, diyelim ki, bir A noktasından B noktasına doğru gidiyor. Buna karşılık, sizin teknoloji düzeyinizin diğerinden aşağıda olduğunu kabul edelim. Bakıyorsunuz ki ara-

nız açılıyor, “gidelim dünya teknolojik düzeyinden lisans alalım veya bu teknolojiyi transfer edelim.” mantığı ile hareket etmek doğru bir yaklaşımdır. (Şekil 3)



Şekil 3

Alacağımız en iyi şey, dünyanın şu andaki teknoloji düzeyindeki ürünün lisansıdır. Fakat, bu ürünü üretebilmeniz için belli bir zamana ihtiyacınız var. Yeni ürünün seçimi gerekiyor, teknolojiyi size satması için birilerini ikna etmeniz gerekiyor, teknolojiyi transfer edip kendi bünyenizde uygulanabilir hale getirmek gerekiyor, yatırımınızı yapmanız, pilot üretiminizi yapmanız gerekiyor. Tüm bunlar zaman alıyor. Fakat bu sırada dünya yerinde durmuyor. O da belli bir ilerleme yapıyor. Eğer geriden geliyorsanız, teknoloji transferi ile eski konunuza göre belli bir sıçrama elde etmeniz mümkün, fakat bu yöntemle dünya teknolojik düzeyini yakalamanız hiçbir zaman mümkün değildir. Çünkü siz teknolojiyi sıfır zamanda transfer edip ürüne dönüştürme şansına sahip değilsiniz.

Ancak, bir başka strateji daha var. Hala geridesiniz fakat bu sefer dünyanın x yıl sonra ulaşabileceğini tahmin ettiğiniz noktanın üstünde bir teknolojiye sahip olmayı hedefliyorsunuz (Şekildeki yeşil kesikli çizgi). Bu stratejide size yardım edebilecek biri yoktur. Bunu ancak kendi çalışmalarınızla elde edebilirsiniz. Murphy Kuralı denen bir şey var. İşler istendiği gibi gitmese bile şansınız varsa, ulaşılabilenlerle dünya teknolojik seviyesini yakalayabilirsiniz.

Hatta bazen “Bu gavurlar herhalde bu işi bizden daha iyi biliyordu” diyerek bazı projelerde o kadar hızlı gittik ki, belirli noktalara dönüp baktığımızda yakalamak istediklerimizin arkamızda kaldığını gördük. O za-

man da telaşa kapıldık. “Acaba bir şeyi yanlış mı yaptık?” dedik. Sırf bu kompleksimiz yüzünden, pazara çıkarmakta 4 sene geciktiğimiz ürünlerimiz var.

Dünya teknolojik düzeyini yakaladıktan sonra artık, hiçbir mühendisimizi bunun altına düşmeye ikna edemiyorsunuz. Bütün mesele kırmızı ile sarı çizgilerin kesiştiği noktayı bir gün yakalayabilmektir.

Ali Akurgal

Bu yarış aslında her yerde var. Avrupalı'nın Amerika'ya karşı yarışı da budur. Bir de sloganları var: “Make it happen first in Europe” diyorlar. Birtakım teknolojik gelişmelerin ilk Avrupa'da olmasını hedefliyorlar. Sanırım kabına sığmayan, dünya teknolojilerinin peşinde koşmakla yetinmeyip, yakalayıp geçmeye çalışan ikinci bir kuruluşun mensubuna söz vermek durumundayım. Buyurun, Cengiz Bey.

Cengiz Ultav

Lisanslama, kopyalama gibi yaklaşımların fırsatçı işler yarattığı bir gerçektir. Bu devam edebilir, ama ben artık bunun geçerliliğini bir miktar yitirdiği kanısındayım. Eski sisteme baktığımızda, teknolojiye girmenin kapıları vardı; MIT, Cambridge, Boeing, Ford, ve benzeri kapılar. Siz bu kapılardan bir şekilde - lisans, ve benzeri birtakım bilet ücretleri ödeyerek - girebildiğiniz zaman, orada, size gösterildiği kadar, filmi seyretme imkanına sahip olabiliyordunuz.

Fakat bugünkü küresel yapının içerisinde, biraz basitleştirmek gibi olacak ama, internetin de verdiği olanaklarla hayata geçirilebilecek başka bir yaklaşım var: Belirli bir niteliğe ulaştıktan sonra - ki Türkiye'de artık teknik eğitimin ve mühendislik kapasitemizin çok üstün olduğunu da düşünüyorum - bu tip teknolojik gelişmelerin daha başlangıç safhasında belirli takımların içinde yetenekleriniz çapında yer alarak, hedefe ulaşmak mümkün. Buralarda, ilk adımda belki çirak olarak, belki o ekosistemin içerisindeki karbondioksiti tüketen daha aşağı katmandaki bir grup olarak, ama ne olursa olsun ekosistemin içerisine girerek yapılacak işler var. Lisansların, patentlerin geliştirilmesine katkıda bulunan bir yapının içerisinde muhakkak bulunmak lazım.

Ali Akurgal

Görülüyor ki, şöyle veya böyle, global ölçekte rekabet edebilmek için teknoloji üretmemiz gerekiyor. Şimdi bu konuda bir anketimiz var. Sizden onu cevaplama-

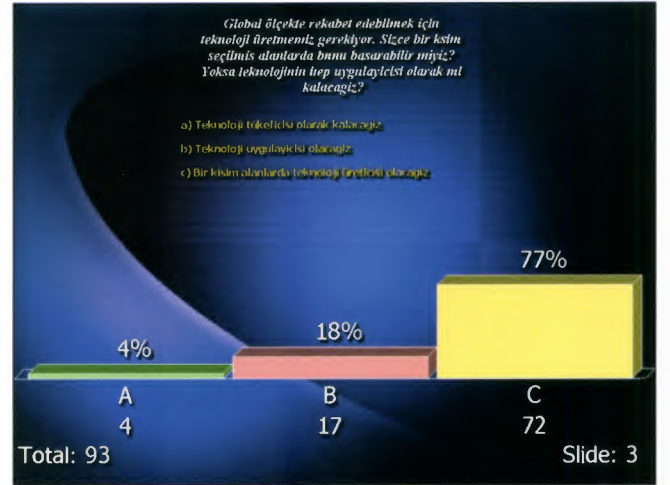
nızı isteyeceğim. Sizce bir kısım seçilmiş alanlarda global ölçekte rekabet edecek teknolojiyi geliştirmeyi başarabilir miyiz? Yoksa, hep teknolojinin uygulayıcısı olarak mı kalacağız?

Doç. Dr. Talat Çiftçi

Cengiz Bey'in son söylediği ekosistemlerin bir parçası olmak açısından önümüzde Avrupa Birliği bünyesindeki Altıncı Çerçeve Programı var. Bu çerçeve programı içerisinde hepimizin önüne, özellikle Avrupa'da sürdürülmekte olan veya yeni başlayan birtakım projelere bir şekilde katılabilme imkanı çıkmış durumdadır. Bu konuyu tekrar tekrar vurgulamakta yarar var diye düşünüyorum.

Ali Akurgal

Durum bayağı ümit verici; katılımcılarımız % 77 gibi bir çoğunlukla teknoloji üretebileceğimiz kanısındalar. Peki, bu konuda Yalçın Bey ne diyor acaba? (Şekil 4)



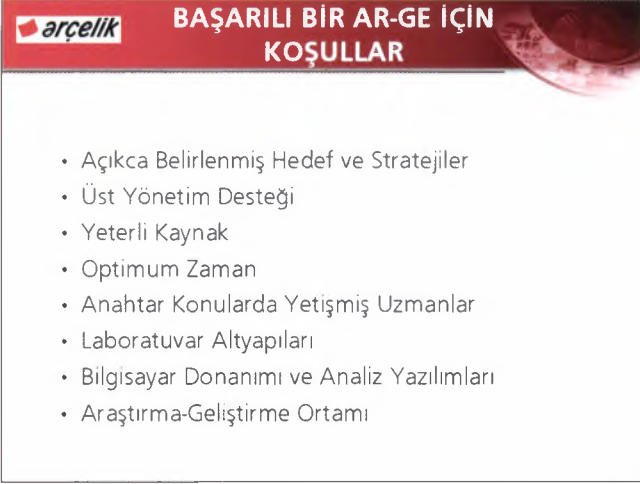
Şekil 4

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Kesinlikle teknoloji üreticisi olmaya çalışmamız gerekiyor ve bunu yapabileceğimizden yana şüphemiz yok. Ancak teknoloji üretirken karşılaştığımız problemler için bazı uyarılarımız var.

Birincisi, teknoloji üretmediğimiz için canımızın yanması lazım. 10 sene bastırıyorduk parayı, teknolojiyi satın alıyorduk, teknolojiyi üretmemize gerek yoktu. Ama görüyorum ki, şu anda Türkiye'de birçok sanaycinin canı yanma durumundadır. Çünkü global pazar açıldığı anda, rakip bütün “know-how”uyla geliyor ve buradaki bütün pazara da hakim olabiliyor. İkincisi, teknoloji üretiminin bir metodolojisi var. Teknoloji

gökten inmiyor. Elma ağacının altında uyumakla da gelmiyor. Bu nedenle, oyunu 21. Yüzyılın kurallarına göre oynamamız lazım. O noktada bazı uyarılarım var. (Şekil 5)



Şekil 5

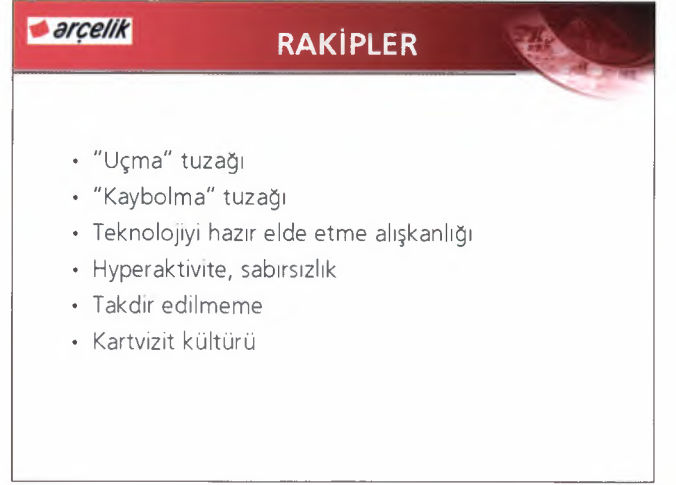
Edindiğimiz tecrübeler şunu gösteriyor; başarılı bir Ar-Ge süreci, başarılı bir “innovation” süreci için öncelikle açıkça belirlenmiş hedef ve stratejiler şart. “Hadi başlayalım, bakalım acaba ne olacak?” başarıya yeterince hızlı götürmüyor. Bütün şirketin gerçekten ne yapacağını, nereye kadar gideceğini bilmesi lazım. Kaynaklar, hedefler, stratejiler ve davranış biçimleri uyumlu olmalı.

Başarılı ArGe’de üst yönetimin desteğine kesin ihtiyaç var. Teknoloji üretmek kolay bir şey değil. Zaman istiyor ve başarı kadar başarısızlık da olası. Birçok yenilikçilik şirketi batırabilir. Dolayısıyla üst yönetimin desteği ve ilgisi gerekiyor. Belli bir dönem, 5 sene mesela, üst yönetimin buna dayanabilmesi ve sabırla ArGe’yi desteklemesi lazım.

Yeterli parasal ve zamansal kaynak ayırmalı; optimum zaman: Mühendisler teknolojiyi üretmek için zaman vermemiz gerekli, fakat sonsuz zaman değil; çünkü zamanın bir bedeli var ve bu bedel dikkat edilmezse şirketi batıracak kadar fazla da olabilir.

Teknolojiyi doğru zamanda ve yeterince kısa zamanda üretmek gerekiyor. Yetişmiş uzmana ihtiyaç var; güçlü bir laboratuvar altyapısı gerekiyor. Bilgisayar donanımı ve analiz yazılımları artık vazgeçilmez unsurlar.

Bir de rakipleriniz var. (Şekil 6) Birincisi, ‘uçma tuzağı’. Araştırmacıları veya yenilikçilik üstüne çalışan kişileri



Şekil 6

leri bırakırsanız, onlar olmayacak hayallere yelken açabilirler. Doğaldır; zaten sizin de onlardan beklediğiniz ulaşamayacak yıldızları hayal edebilmek veya oraya ulaşmayı istemektir. Hayallerin iş planı ile uyumlu olması gerekir. Öyle zannediyorum ki, bunun ArGe’nin dışındaki birileri tarafından ve bilinçli olarak yapılması doğru olur. Hem onlara yeterli güven ve zaman verilerek, ama diğer taraftan da uçmaları önlenerek yapılmalı. Bunu yapmanın yolları, yöntemleri var. Onları uyguladığımız zaman, kendinizi uçmaktan kurtarabiliyorsunuz veya bu tuzağa düşmüyorsunuz.

İkincisi, ‘kaybolma tuzağı’. Bence bu çok daha vahim bir tuzaktır. Yaşadığımız şey şudur; işletmede veya üründe bir sürü problem vardır. “Biz burada bu kadar problemle cebelleşirken, orada ArGe’ci diye birtakım adamlar oturuyorlar. Zaten hiçbir iş de yapmıyorlar. Bu kadar senedir bekliyoruz, bir ürün bile çıkartamadılar. O zaman gelsinler, bizim bu problemimizi çözsünler.” Bu, ArGe’ciyi de birdenbire çok heveslendiriyor. Diyor ki: “Nihayet varlığımı gösterebileceğim bir problem çözeceğim.” Hemen bu tuzağa düşüyor. Hiç kimsenin bir diğerinin problemini çözebileceğini sanmıyorum. Olsa olsa onun kendi problemini çözmede yardımcı olabilir.

Ali Akurgal

Yalçın Bey, bu tuzak konusunda bir tanım için Talat Bey’e başvurmak istiyorum. ArGe’nin türleri var. Talat Bey de bunların isim babası. O tuzağa düşme, ArGe’ci gelsin çözsün bu sorunu dediğiniz hadise, bizim anladığımız ve yenilikçilik yaratacak ArGe’den farklı. Onun adına ne Ge diyoruz? SürGe mi diyoruz? ArGe, SürGe, şunları tanımlar mısınız Talat Bey?

Doç. Dr. Talat Çiftçi

ArGe dediğimiz zaman genelde bunu beyaz önlüklü birtakım insanların laboratuvar ortamında oldukça bilimsel bir şekilde yapmaya çalıştıkları etkinlik olarak görüyoruz. Bu, oldukça yanlış; çünkü ArGe aslında bir yelpaze oluşturuyor. ArGe'nin bir yenilikçilik yelpazesi var. Bu yenilikçilik yelpazesinin içerisinde, tabii ki, klasik ArGe tanımına uygun olan bilimsel yöntemlerle çalışan, onu dünya ölçeğinde yürüten, uluslararası ölçütte yayınlar yapabilecek şekilde çalışabilen insanlar var. Bunun yanında, ArGe'nin ihmal edilmemesi gereken diğer yüzleri de var. Bunların içerisinde, ürün geliştirme "ÜrGe" de var. Özellikle, ÜrGe'yi herkese daha kolay anlatabiliyoruz. Yani özellikle KOBİ'lere dönük olarak baktığımızda, araştırma-geliştirme veya teknoloji geliştirme sözcükleri pek bir şey ifade etmiyor. Fakat herkesin derdi aynı; herkes rakibinden önce bir ürünü ortaya koymak istiyor. Dolayısıyla, ÜrGe dediğimiz zaman daha kolay anlaşabiliyoruz. Aynı şekilde, süreç geliştirmeye de, "SürGe" diyoruz. Bu sözcüklerin ne kadar anlamlı olduğu ayrı bir konu ama, Toplam Kalite çerçevesinde çok berraklaşmış süreç geliştirme çalışmaları oluyor. Bu çerçevede SürGe de bir teknoloji geliştirmedir. Teknoloji dediğimiz şey, esasen bir beceriler yumağıdır. Dolayısıyla, bu becerileri geliştirmek için yapılan bütün gayretler ArGe'nin bir başka yüzü olarak ortaya çıkıyor. Buraya, "ArsızGe"yi de almak lazım. Tarihçesini incelediğiniz zaman, en gelişmiş ülkelerde bile kopyalamanın var olduğunu görüyoruz. Buna "geriye dönük mühendislik", "reverse engineering" gibi çok güzel isimler de konabiliyor. Rakiplerin ürününü alıp, parça parça edip incelemenin de da bir araştırma-geliştirme faaliyeti olduğunu unutmamak lazım. ArsızGe diyerek biraz küçümsediğimiz bir yöntem olmakla birlikte, kullanmadan da rekabet edilebileceğini sanmıyorum.

Ali Akurgal

Yalçın Bey, ArGe'nin türlerini de tanımladığımız göre, şu tuzaklara düşen gerçek ArGe'cilerimizin, yenilikçilik peşindeki ArGe'cilerimizin serüvenini tamamlamak için tekrar sözü size bırakıyorum.

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Ardından, teknolojiyi hazır elde etme alışkanlığı geliyor. "Ben parayı bastırırım, alırım. Sen 2 senedir bununla ne uğraşıyorsun?" lafı bir rakiptir. Hiperaktiflik ve sabırsızlık da bunun sonucudur. Takdir edilmeme de önemli bir rakiptir. Bizim teknoloji geliştirme mer-

kezindeki en büyük motivasyonsuzluk nedeni "Biz yapıyoruz ama, bunun kaymağını başkaları yiyor" görüştür. Bunu çözenin de yöntemleri var.

Kartvizit kültürü de teknoloji geliştirmeyi baltalayan bir unsur. En büyük rakiplerimizin müstakbel kayınvalideler ve kayınpederler olduğunu düşünüyoruz. Çünkü o çok yetenekli genç arkadaşlarımız günün birinde evlenecek çağa geliyorlar ve kız istemeye gittikleri zaman şu soruyla karşılaşıyorlar: "Sen ne zaman müdür olacaksın?" Böylece o yetenekli kişilerden bir takım beceriksiz müdürler yaratıyoruz.

Bir de, çok kısa olarak, değer yaratma üzerinde durmak istiyorum. Şunu gözden uzak tutmamak lazım; "innovation" süreci değer yaratmalıdır. Değer yaratmıyorsa boşa harcanmış paradır. Bu değer de bir şekilde ölçülmesi gerekir. Inovasyon süreci ile yarattığınız katma değeri ölçebildiğiniz anda üç önemli şeyi sağlıyorsunuz.

Birincisi, üst yönetim birdenbire ArGe'nin ne kadar önemli olduğunu anlıyor. "Bu hakikaten para getiren bir şeymiş" diyor. Eğer bir rakamla yaratılan değer anlatılmazsa, ürünün ne kadar iyi olacağı, bilmem ne zaman belki insanları çok mutlu edeceği pek o kadar da üst yönetimi ilgilendirmiyor. Çünkü onların görevi şirketi kar getirecek şekilde yönetmektir.

İkincisi, sürecin doğru yönlendirilmesidir. "Acaba doğru ArGe'yi mi yapıyorum?" sorusunun cevabının verilmesi için hangi çalışma ile daha fazla katma değer yaratıldığının bilinmesi gerekir.

Üçüncüsü de, çalışanların motivasyonudur. Çalışanlar da, mutlaka yaptıklarının bir değere döndüğünü görmek istiyorlar ve hatta onları en çok mutlu eden de bu oluyor.

Eğer yenilikçilikle yarattığınız değeri hesaplayabilirseniz, bunun sizin tahmininizin çok üstünde olduğunu da göreceksiniz.

Ali Akurgal

Sayın Nahum, Türkiye'de biz bu ArGe türlerinin en çok hangisini uyguluyoruz?

Jan Nahum

Elbette, bunu yorumlayabiliriz ama ben, uyguladığı-

mız şeyi iyi yapıp yapmadığımızı değerlendirmek istiyorum. Biraz önce bütün engelleri, dikenleri ve tuzakları gördük. Bütün bunların içinde, “acaba doğruyu yapıyor muyuz, yapmıyor muyuz?” sorusuna cevap aramak lazım. Türkiye, Kore’ye ve Malezya’ya göre geç kaldı ve sürecini doğru yaşamıyor kanısına sahibiz. Bu geçerli bir kanıdır. Yalnız, burada da örneklerini gördüğümüz birtakım şirketler var. Eğer böyle bir toplandı dünyanın teknolojisine yetişmekten bahsediyorlarsa, herhalde kapalı kapılar ardından bunun yöntemini zaten sağlamışlardır ve o yolda ilerliyorlardır diye düşünmek lazım.

Bu şirketlerimiz Türkiye’nin sınırlarını aşmış ve Avrupa’da ciddi pazar payları peşinde koşuyorlarsa, demek ki Türkiye’nin - beyaz eşyada olsun, kahverengi eşyada olsun - dünya ölçeğinde ArGe’yi doğru uygulayan, rekabeti yakalamak için ArGe’yi, teknolojiyi uygulamakta olan birtakım şirketleri var diyebiliriz.

Otomotiv sanayiinden örnek vermek istiyorum. Otomotiv sanayiinde ürün geliştirme ve değer yaratma süreci, 10-15 yıllık süreçlerdir. Bunun için, 10 yıl sonraki tüketiciyi görmek, ona yatırım yapmak, onun ürününü geliştirmek gerekir. Bunun baskısını hissettiğimiz için, artık Türkiye’deki otomotiv şirketleri ArGe’ye yatırım yapmaya başlıyorlar. Bu yatırım onlara bugün bir katma değer yaratmıyor veya az yaratıyor, ama onlar ilerinin yatırımını ve hazırlığını yapıyorlar. Henüz beyaz veya kahverengi eşyadaki şirketlerin seviyesine gelememiş durumdadır. Ancak, kısa dönemde de yatırdıkları paranın geriye dönüşünü sağlayabilmek için, varolan ürünlerin adaptasyonlarını daha ucuza yapıyorlar. Eskiden dışarıda yaptırdıkları birtakım şeyleri Türkiye’de yapıp, daha yüksek bir verim sağlama fırsatına sahipler. Dolayısıyla ArGe, biraz önce de bahsedildiği gibi, bir sürecin uzantısında ortaya çıkabiliyor. Maalesef Türkiye, serseri mayın gibi ArGe yapma lüksüne sahip değildir. Amerika bunu yapabilir, birtakım zengin memleketler bunu yapabilirler; çünkü buna ayırabilecek kaynakları var. Dolayısıyla bizim, belli bir ArGe sürecini yaşamamız lazım.

Ali Akurgal

Hakan Bey, siz pek alışmadığımız bir alanda, Türkiye’de sıfırdan ürün yaptınız. Bu konuda oldukça deneyiminiz var. Bunu bizimle paylaşır mısınız?

Hakan Altınay

Teknoparkta doğmuş bir şirket olmamız nedeniyle, teknoparktaki tecrübelerimizden bahsetmek istiyorum. Teknopark ilk kurulduğunda yaklaşık 5 firma vardı. Biz ilk firmalardan biriydik. Amaç, üniversiteyle teknoparkın bir bütün olması ve araştırma yapmak isteyen firmaların fizik, kimya ve matematik gibi temel bilimler ve mühendislik disiplinleri konusundaki ihtiyaçlarının mümkün olduğunca üniversitenin imkanlarından sağlanmasıydı.

ArGe’nin içinde temel bilimler saklıdır. ArGe yaparken hem ileri düzeyde mühendislik yapacaksınız hem de yapmış olduğunuz araştırmayı ürüne dönüştürebilecek süreçleri geliştireceksiniz. Yapmış olduğum son inceleme göre Türkiye’deki genel yapı şöyledir: Yaklaşık % 20’ lik bir bölüm - endüstri ve üniversiteler dahil - ArGe yapıyor. % 50’lik bir kesim ise ürün geliştirme yapıyor, % 30 da ArsızGe dediğimiz, araştırma ihtiyacı olmadan geliştirme yapıyor.

ArGe bir kültürdür. Bu kültüre sahip olmak kolay bir şey değildir. Endüstriyel bir geçmişinizin, toplum olarak bir teknoloji üretme bilincinizin ve bunların tümünün sağladığı birikiminizin olması gerekir. Hadi ArGe yapalım demek de kolay değildir. Güçlü bir sinerjiye ihtiyacımız var ve bu sinerjiyi özellikle üniversite ve sanayi arasındaki işbirliği sağlayacaktır. Teknoloji üretmenin gerekliliğini yeniden bir uyanış hareketi olarak görmeliyiz. Bunu yaparken de, üniversitenin bir ArGe merkezi değil, akademik bir araştırma yeri olduğunu; ArGe’nin üniversitenin yapacağı bir iş değil, ekonomik bir ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmamız lazım. Bugün sanayinin artık olmazsa olmazlarından bir tanesi, özgün üretim ortaya çıkarmasıdır. Bunu yapabilmek için de ArGe’ye ihtiyacımız var.

Ali Akurgal

Nevzat Bey, Hakan Bey diyor ki: “ArGe bir ekonomik ihtiyaçtır, üniversite ile sanayinin ortak yapacağı bir eylemdir.” Siz bu konuda bize neler söyleyeceksiniz? ArGe’de üniversitenin rolü nedir ve ArGe nerede yapılır?

Prof. Dr. Nevzat Özgüven

Çok genel olarak gruplandırılacak olursak, ArGe üniversitelerde, kamu ArGe kuruluşlarında - ki ülkemizde bunun en tipik örneği TÜBİTAK’ın araştırma enstitüleridir - ve sanayide ya da daha geniş, genel bir terminolo-

lojiyle, ticari kesimde yapılır. Bunun niceliksel dağılımına bakarsak, teknolojik olarak gelişmiş ülkelerde ArGe harcamalarının % 65 ila % 75'inin ticari kesimde, ağırlıklı olarak sanayide yapıldığını görürüz. Geri kalan % 25 ila % 35'lik kısım üniversitelerde ve kamu ArGe kuruluşlarında yapılır. Ülkemizde ise, bu tablo tam tersinedir. Hatta, bundan 10 yıl önce durum çok daha vahim idi. 1990'ların başında sanayinin toplam ArGe harcamaları içerisindeki payı, % 18'ler mertebesindeydi. Bugün TÜBİTAK'ın TİDEB biriminin Dış Ticaret Müsteşarlığı ile birlikte yürüttüğü ArGe yardımının önemli katkısı ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın kurulmasının da etkisiyle, bu % 18'lik oran % 40'lara yaklaşmıştır. Fakat hala, kritik değer olan % 50'lere, % 60'lara çıkmamız gerekiyor.

Bir de niteliksel olarak bakalım. Üniversiteler bilginin üretildiği kurumlardır. Dolayısıyla, üniversitelerin ArGe'deki birinci rolü bilgi üretmektir. Bunu temel bilimlerde olduğu kadar, uygulamalı bilimlerde de yapması gerekir. Ancak, bunun yanında, en az bu kadar önemli bir görevi de ülkenin gereksinimleri ve vizyonu doğrultusunda uygulamalı araştırmalar yapmaktır. Üniversitelerde akademik yükselme kaygısıyla, ülke gereksinimleri, ülke beklentileri ve vizyonuyla örtüşmeyen uygulamalı araştırma yapmak, en basit deyişle, kaynakları iyi kullanmamaktır.

Sanayinin buradaki rolü, ağırlıklı olarak, bilgi üretminden sonra bilginin teknolojiye ve teknolojinin ürüne dönüştürülmesi, yani ekonomik değere dönüştürülmesindedir. Kamu ArGe kuruluşlarının burada katkıları olabilir. Burada üniversite-sanayi işbirliği ve bu sayede üniversitelerin katkısı söz konusudur. Üniversitelerin, Talat Bey'in terminolojisiyle, araştırma ve ArGe içerisinde olması ve kesinlikle ArsızGe yapmaması lazım. ÜrGe ve SürGe türündeki araştırmalara da üniversitelerimizin sadece araştırma boyutuyla katılması gerekir. Kamu ArGe kuruluşları da burada katkıda bulunabilirler.

İzninizle, çok kısa bir iki saptama yapmak istiyorum. Üniversite-sanayi işbirliği yıllardır dile getirdiğimiz bir konudur. Tam istediğimiz sonuçları alamıyoruz. Sanayinin bir şekilde üniversiteleri ürün geliştirme, süreç geliştirme türünde projeler içerisinde, araştırma kısmı fazla olmayan projelere zorlaması hem kaynakların doğru kullanılmaması hem de sanayicimizin beklentilerinin karşılanmaması sonucunu doğurur. Üniversite-

lerin görevi bu değildir; görevleri orta ve uzun vadeli araştırmanın içerisinde olmaktadır.

Henüz sanayimizde orta vadeli gereksinimler ve talepler yoktur. Bundan 10 sene önce nasıl sanayimiz ArGe'yi bu kadar yoğun konuşmuyor ve bu talebi göstermiyor idiyse, bugün de daha orta ve uzun vadeli ArGe talebini henüz göstermiyor. Bunu gösteren sanayi kuruluşlarımızın sayısı çok azdır. Diğer ArGe projelerinde de üniversite ile işbirliğinde dikkatli olmak gerekir.

Ali Akurgal

Nevzat Bey, sanırım en çok ArGe'ci barındıran kamu araştırma kuruluşu Gebze'deki TÜBİTAK, değil mi? Yanılıyorsam 700 civarında çalışan var ve % 60 kadarı da bizzat tasarımcı olarak projede yer alıyor.

Prof. Dr. Nevzat Özgüven

Evet. Marmara Araştırma Merkezi içerisindeki enstitülerimizin dışında, kriptoloji ve elektronik araştırma enstitümüz var. Gebze'deki toplam araştırmacı sayısı 1000'i geçiyor sanırım. Ankara'da da 2 tane araştırma merkezi var. Ben şu anda kamu ArGe kuruluşu dendiğinde, Türkiye'de ağırlıklı olarak TÜBİTAK'tan bahsediyorum.

Ali Akurgal

TÜBİTAK MAM'daki kadar ArGe'ciyi tek bir alanda barındıran bir şirket olarak, Cengiz Bey, siz aynı konuda ne tür görüşler öne süreceksiniz?

Cengiz Ultav

Klasik olarak baktığımızda, ArGe'yi temel ArGe ve uygulamalı ArGe olarak ayırıyoruz. Uygulamalı ArGe'yi küçük, orta büyüklükte veya büyük firmaların hepsinin pervasız bir şekilde yapmasında çok büyük fayda var. Bunu teşvik etmesinde, kendi içerisindeki insanları bu konuda biraz serbest de bırakıp çalışma içine sokmasında büyük yarar görüyorum. Temel ArGe'ye geldiğimiz zaman, bugüne kadar bu iş devlet, üniversiteler, ordu ve benzeri kurumlar tarafından yapılıyordu. Bugün dünyada en başarılı temel ve uygulamalı ArGe'yi yapan kuruluşların, bazı ülkelerde endüstri içerisindeki firmaların, rekabet öncesi işbirliği amacıyla - buna 'coopetition' diyorlar - biraraya geldikleri birtakım kuruluşlarla yaptıklarını görüyoruz. Bunların en önemlilerinden biri Tayvan'daki ITRI'dir. Endüstriye ve ülkeye kazandırdıkları dinamik de çok açıktır.

ITRI tipi kuruluşlar endüstrideki firmaların bir araya gelip, biraz rekabetten arınıp, işbirliği içerisine gömüldükleri, buraya kaynak koydukları, lokomotif kendileri olmak üzere üniversiteleri ve hatta devleti de davet ettikleri oldukça büyük kuruluşlardır. Yaptıkları şey de, teknolojiyi kullanılabilir hale getirmek; ticari hale, ticarileştirilebilir noktaya daha yakınlaştırabilmektir. Farklı bir deyişle, diğer firmalara ön kızırtması yapılmış patatesi veren kuruluşlar şeklinde çalışıyorlar. Hem temel araştırma tarafına hem de uygulamalı alana büyük kaynaklar ayırıyorlar. Birinin SürGe yapması, öbürünün ArGe yapması ve benzeri şekilde, çok verimliliği olmayan ve neticeye de ulaşmayan, yıllardır süregelen birtakım tartışmaları da çözen bir model geliştirmişler.

Dolayısıyla, buradaki sorunuz “ArGe nerede yapılır”a geliyor. Bir çok yerde yapılıyor ama, Türkiye’de yapılmadığı bir tek yer var: ITRI tipi kuruluşlarda yapılmıyor. Mesela elektronikte, tekstilde, gıda sanayiinde bizim firmalarımız bir araya gelip, birtakım ArGe kuruluşlarını ortak kurup, bu rekabet öncesi işbirliği şeklindeki çalışmalarını yapmıyorlar. Bunun örneklerini Türkiye’de henüz görmüyoruz.

Ali Akurgal

Rekabet öncesi işbirliği, belki bugünkü oturdandan çıkabilecek, üzerinde çalışılması gereken en önemli noktalardan biri oldu. Bunu bize duyurduğunuz için teşekkür ediyorum. Yalçın Bey, sizin bu konuda söyleyeceğiniz bir şey var mı?

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Çok kısa bir şekilde bakış açımı aktarmak isterim. “Innovation” dediğimiz, fikirden ürüne giden süreçteki aşamalar şunlardır: bilgi üretimi, teknoloji üretimi, ürün geliştirme ve ürünün çıkışı. Bu süreç içinde üniversite bilgi üretimi kısmında kalıyor, ürün geliştirme de endüstrinin alanına giriyor. Bu iki rol çok açıktır.

Buluşma noktaları aradaki teknoloji geliştirme kısmıdır. Şimdiye kadar oluşmamasının nedeni, endüstrinin henüz teknoloji geliştirmeye hevesli olmaması ve üniversitenin de teknoloji geliştirmek için bir düzeninin olmamasıdır. İki taraf birbirine yaklaştığı ve birbirini anladığı zaman sinerjiyi yaratabileceğimizi düşünüyorum. Burada benim önerim endüstrinin önderliği yapmasıdır. Önderlik ile kastım konuyu ve gündemi endüstrinin belirlediği, üniversitelerin de bilgi birikimi

ile buna katkıda bulunduğu, hatta bunun ötesinde, kaygın içinde olduğu, ortak olduğu projelerin oluşturulmasıdır. Bizim deneyimlerimiz rolleri doğru ortaya koyduğumuz anda üniversitelerle çok güzel beraber çalışılabildiğini, yapamadığımız zaman da memnun edici bir sonucun çıkmadığını göstermektedir.

Prof. Dr. Nevzat Özgüven

İzin verirseniz, çok kısa bir ekleme yapmak istiyorum. Biraz önce Cengiz Bey’in sözünü ettiği türde, çok yaygın olmayan bir model var. Sanayicilerimizi bilgilendirmek bakımından bu imkanı kullanarak TÜBİTAK’ın Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı olduğunu ve bu çerçevede kurulmuş bir Seramik Araştırma Merkezi bulunduğunu söylemek istiyorum.

Bugün yirminin üzerinde seramik üreticisi bu merkezin üyesidir. Merkez, bir üniversitenin içerisinde ve üniversitenin katkısıyla çalışmaktadır; yönetimde sanayiciler ağırlıklıdır. Çok yakınlarda da Ege Üniversitesi ve Türk Tekstil Vakfı’nın işbirliği ile Tekstil Araştırma Merkezi kuruldu. TÜBİTAK finansmanına katkıda bulunuyor ve yönetiminde tek kişi ile yer alıyor. TÜBİTAK Araştırma Merkezi gözükmeyle birlikte, yönetim ağırlıklı olarak sanayicilerdedir ve rekabet öncesi araştırma için çalışırlar.

Ali Akurgal

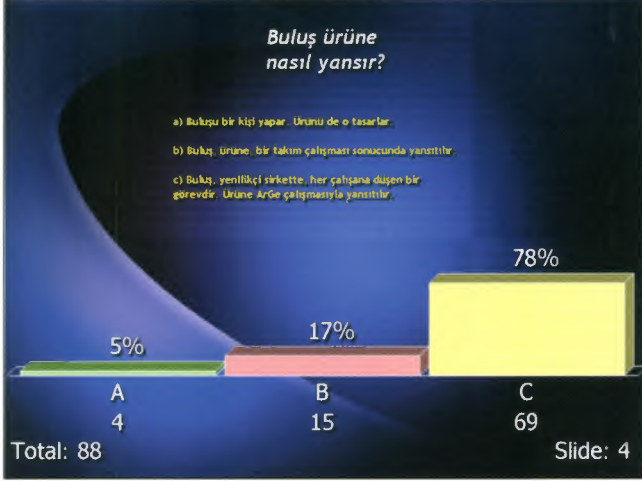
Yenilikçilik olsun, ArGe olsun, temelinde buluşlar yapıyor. Biz ülke ve toplum olarak buluş ile pek barışık değiliz. Dilimizde yer etmiş sözler vardır. “Durup dururken icat çıkarma” deriz. Buluşçuluğu bize, daha çocukluk evresinde kötü bir şey gibi tanıtırılar. Aslında buluş ArGe gibi değildir. Bir ArGe çalışması yapıyorsanız ve sonunda bir katma değer çıkmıyorsa, ikinci bir kere ArGe yapmanıza izin vermeyebilirler. Buluşta ise durum farklıdır; buluşu, sırf yapmış olmak için yapıyorsunuz. ArGe, aslında o buluştan fayda çıkarma işlemi gibidir. Şimdi bir anketimiz daha var. Sizlerden onu yanıtlamanızı rica edeceğim.

“Buluş ürüne nasıl yansır?”

- A) Buluşu bir kişi yapar, ürünü de o tasarlar.
- B) Buluş, ürüne birtakım çalışması sonucunda yansıtılır.
- C) Buluş, yenilikçi şirkette her çalışana düşen bir görevdir, ürüne ArGe çalışmasıyla yansıtılır.”

Yanıtlarınızı aldıktan sonra, aynı konuda konuşmacılarımıza söz vereceğim.

% 78 gibi bir oranla, buluşu yenilikçi bir şirkette ve ArGe çalışmasıyla her çalışanın üzerinden ürüne yansıtma sonucuna varmış bulunuyorsunuz. (Şekil 7) Cengiz Bey, bu konuda siz ne dersiniz?



Şekil 7

Cengiz Ultav

Peter Ustinov yaratıcı bir sanatkar olmasının derinliklerindeki hikayeyi anlatırken, çocukluğunda “biip, biip” diye araba kullanırken annesinin hep eline vurduğunu, babasının da arabanın kapısını açıp, arkasına oturduğunu anlatıyor. Bir şirkete baktığınız zaman da, bir buluş yapmak için faaliyet içerisine girdiğinizde, “eski köye yeni adet” şeklinde elinize vuranlar da vardır; hiçbir şey söylemeyip, dişini sıkıp size ters ters bakanlar da vardır. Bir de, hakikaten kapıyı açıp, yanınıza oturup “hadı” diyenler, sizinle birlikte o oyunun içerisine girip sizi motive eden insanlar vardır.

Buluş birtakım oyundur. Ama bu takımın, işin sahiplerinin, işe parayı koyanların, gerçekten bazı kayıpları olduğu zaman canı acıyan insanların arasından iyi bir sponsor bulması gerekir. Hakikaten, siz o direksiyonda etrafa tükürükler saçarken bundan çekinmeyip, utanmayıp arkasında durabilecek sponsor iş sahiplerine çok ihtiyaç var. Ondan sonrası takım işidir. O takımın bir araya gelip yaratıcılık sinerjisini ortaya çıkarması gerekir. Bence, artık, çok bireysel bir hadise değildir.

Ali Akurgal

Hakan Bey, siz robotları icat ederken - bu deyim kullanmama izin verir, en azından Türkiye’de - nasıl bir

yöntem izlediniz? O konuda bizi aydınlatır mısınız?

Hakan Altınay

Doğrusunu söylemek gerekirse, kendimden örnek vermek istemiyorum. Çünkü, demin de kendimizden bahsettiğim için farklı bir örnek vermek istiyorum. Ben bu konuda, hepinizin bildiği, fakat benim çok beğendiğim bir örnek vermek istiyorum. Bu, aynı zamanda, buluşu ve ArGe’nin arasındaki bağlantıyı sağlaması, yaratıcı düşünceyle ArGe arasındaki ilişkiyi açıklaması ve buluşun ürüne yansımaya da iyi bir örnektir.

Sony’nin kurucusu, Japonya’da ilk pilav yapma makinesini geliştirmiş, fakat bir türlü pazarda ürününü istediği gibi satamamış. Daha doğrusu, makinesi istenen Japon usulü pilavı gerçekleştirememiş. Bu kişi, çok değerli bir kişi ve fizik doktorası var. Amerika’da Bell Laboratuvarında transistörün geliştirildiğini duyunca hemen uçağa atlayıp doğru Amerika’ya gitmiş ve oradaki araştırmacılardan bunun kullanım hakkını istemiş. Bakmışlar bir kişi geliyor ve daha yeni ortaya çıkartılmış bir ürünün lisans hakkını, üretme hakkını satın almak istiyor. “Sen bununla ne yapacaksın?” diye sormuşlar. “Merak etmeyin, ben çok küçük ahıçlar yapacağım” demiş. Amerikalılar biraz gülmüşler, hatta küçümsemiş, aşağılamışlar.

Aklında transistörle düşük tüketimli, insanların ceplerinde bile taşıyabileceği pilli radyolar yapmak varmış. Biliyorsunuz, o döneme kadar elektronik alanında hep lambalı teknoloji vardı. 2 yıllık bir uğraş sonucunda Bell Laboratuvarını ikna etmiş ve transistörün üretim hakkını satın alarak Japonya’ya dönmüş. Sony’nin bugününü biliyorsunuz. Evlerde küçücük robot köpekler mi istersiniz, plazma televizyonlar mı veya biraz evvel Cengiz Bey’in bahsettiği gibi gelecekte akıllı ev teknolojisi mi?

Önemli olan yaratıcı düşünceyle ArGe arasındaki bağlantıyı doğru kurabilmektir. Bunları iyi yakalayabilerseniz, geleceği tarif edecek teknolojileri çok rahatlıkla üretebilirsiniz.

Ali Akurgal

Buluşu korumanın da, transistör örneğinde olduğu gibi, bir yolunun olması lazım. Bunun da yolu genelde patentlerdir. Aramızda Kaan Dericioğlu var. Kendinizi tanıtıp, buluşların patentle nasıl korunduğu konusunda bizi bilgilendirir misiniz?

Kaan Dericioğlu

Bir patent bürosunun kurucularındanım ve genel müdürüyüm. Pek çok şirketin de bu konudaki danışmanıyım. 1995'deki Patent Kanunu'nun hazırlanmasında çalıştım. Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde Özel İhtisas Komisyonu'nda raportör ve Başkan Vekilliği yaptım. Buluşların korunmasında iki unsur var; bağımsız buluşçular ve şirket bünyesindeki buluşçular.

Konuyu şirket bünyesinde ele alırsak, buluşun korunması için öncelikle, şirket bünyesinde buluş yapan ekiple rekabet yaşağını da içeren gizlilik sözleşmeleri yapılması gerekiyor. Bu, buluşların bilgi hırsızlığı yoluyla kaçmasını önlemek için bir önlemdir. Bundan sonra buluşlarla ilgili iki aşama vardır: Buluşu kimseye açıklamazsanız korursunuz. Bunun "know-how" ya da ticari sır olduğunu söylersiniz, ama bunun bir riski olduğunu da hemen söyleyeyim. Sizin geldiğiniz noktaya başkası gelir de patent başvurusu yaparsa, sizinki sınıfta kalır. Bu çok önemli bir risktir.

Buluşları en önemli koruma yöntemi ise patent almaktan geçer. Bizde bilinmeyen ya da az bilinen bir yol daha var. Küçük buluşlar ya da küçük bir buluş basamağını içeren buluşlar, faydalı model belgesiyle de korunabiliyor. Ama kriteri unutmamak gerekiyor. Buluş tek başına yetmiyor. Buluş yeni olmalı ve sanayiye uygulanabilir olmalıdır. Bilinen tekniği bir basamak olarak, buluş basamağı olarak aşması gerekiyor.

Ali Akurgal

Tekrar Hakan Bey'e dönmek istiyorum. Yenilikçi uygulamalar, global ölçekte geçerli yenilikçi uygulamalar KOBİ boyutlarında mı ortaya çıkabiliyor, yoksa büyük şirketlerde mi? Siz neredeyse tek kişilik bir şirketle başladınız. Dolayısıyla oradaki zorluklar ve belki de büyük şirketlerdeki imrendiğiniz olaylar konusunda bizi aydınlatır mısınız?

Hakan Altınay

Tek kişilik bir şirketin yapmış olduğu ArGe'yi global ölçekli büyük bir şirketin yapmış olduğu ArGe ile kıyasladığımızda, doğaldır ki, farklılıklar var. Birincisi, firmanın finansman gücü ile ArGe'nin sahip olduğu insan kaynağı gücü ve donanımları açısından bir fark ortaya çıkar. Bu imkanlar ArGe bölümünüzü tecrübe, kültür ve sürdürülebilirlik açısından güçlü kılar. Bugün büyük ölçekli veya çok uluslu şirketleri yaratan ana etken geçmişte bu firmaların küçük olmalarına

karşın yeniliğin, gelişmenin ve hayal ettiklerine ulaşmak için yaptıkları araştırmalar ve yetiştirdikleri üretebilmeyi bilen insan kaynakları olmuştur. Her ne ölçekte olursa olsun, ister KOBİ ölçeginde olsun, ister büyük ölçekli şirketlerde olsun, en önemli şey; ArGe'nin vazgeçilmez yaşamsal bir varoluş kaynağı bilincinin olmasıdır. Bir şirket araştırma ve geliştirme yapmanın kesinlikle zorunlu olduğu anlayışına sahip ise, orada mutlaka başarı olacaktır. Avrupa'daki büyük şirketlerin yaptığu ArGe'lerin bütçeleri, bugün belki bizim Türkiye'de toplam olarak ayırdığımız ArGe bütçesine eşit olabilir. Bu büyüklükteki bir birikim yılların ArGe'si olarak haklı bir sonuçtur.

Büyük şirketlerin hantal yapısıyla, küçük şirketlerin esnekliğinin getirmiş olduğu önemli farklılıklarından biri ise şudur: Büyük şirketlerin ArGe yapmaya başladığında önündeki 5-10 yılı perspektif olarak değerlendirme yapar. Bir kişilik, on kişilik veya yirmi kişilik bir şirketin yapmış olduğu ArGe, sonuç itibarıyla çok kısa zamanda nihayetlemek zorundadır. Bir veya iki sene sonra yeniden aynı konuda ArGe'yi kaynakları ve motivasyonu ile yapabilecek güçte olur. Bence her iki kurumda da ArGe anlayışı olmalıdır. Çünkü ArGe için gerekli olan anlayış varsa, her iki kurum da başarı olur.

Ali Akurgal

Bay Nahum, uluslararası konumdaki büyük bir şirket tarafından bakınca durum nasıl gözüküyor?

Jan Nahum

Hakan Bey'e katılmamak mümkün değil. ArGe illa büyük şirkette yapılacak diye bir şey yok. Muhakkak ki, hem küçük ölçekli, hem de büyük ölçekli şirketlerde yapılmalıdır, çünkü özellikleri çok farklıdır. Küçük şirket girişimciliğin ve kişisel becerinin daha çabuk ve daha çevik bir şekilde ortaya çıkabileceği bir ortamdır. Büyük şirket ise ortak çalışmanın, sinerjinin ve ortak aklın daha iyi sağlanabileceği bir ortamdır.

Her ikisinin de avantajları var. Elbette, büyük şirketin kaynakları fazladır, daha çok laboratuvar yatırımı yapabilir. Dolayısıyla, daha fazla ArGe'ye doğru gidebilir. Küçük şirket yatırımını daha çabuk geriye döndürmelidir, dolayısıyla daha çok ürünün nihai durumuna yatırım yapmak, ürüne doğru gitmek durumunda olabilir. Her ikisinin de dezavantajları söz konusudur. Büyük şirketler, küçük şirketlerin çevikliğini, çabukluğunu ve yaratıcılığını kullanmak için onları satın

alıyorlar. Parlak bir buluş olduğu takdirde, oradaki buluşları satın alıyorlar ve kendi bünyelerine katıyorlar. Ya da kendi laboratuvarlarında geliştirilmekte olan bir fikri çok süratle ürüne döndürmek ve buradan bir ekonomik değer sağlamak istiyorlarsa, “venture capital”, girişimci şirketler, üretim yatırımcı şirketler yaratabiliyorlar. Dolayısıyla ArGe her iki tarafta da olmalı, her iki tarafta da yaratılmalıdır. Global ölçüğe dönmek istiyorsak, globalleşmenin yapılması gereken pazarlama faaliyetlerini kolaylaştırmak açısından, bir büyük şirketin himayesinde olmasında yarar var.

Ali Akurgal

Bir işbirliğinin, neredeyse, kaçınılmaz olduğunu söylüyorsunuz. Nevzat Bey, teknoparkların bu konuda sağlayacağı yararlar veya olanaklar, önümüzü açmak için bize sunacakları nelerdir?

Prof. Dr. Nevzat Özgüven

Teknoparklar; üniversiteler ya da benzeri kamu ArGe kuruluşlarının sanayi kuruluşları ile işbirliği içerisinde, sanayi kuruluşlarının ArGe yapan birimlerine birtakım olanaklar sağladığı mekanlardır. Dolayısıyla, burada üniversitenin sanayi ile işbirliği için birtakım imkanları sağlaması başta gelen koşuldur. Ayrıca, benzer ArGe kuruluşlarının birarada olmasının verdiği bir sinerji vardır. Genellikle teknoparklar hoş ortamlarda olur ki, yaratıcılık, ArGe ve bunun sonucu buluş benzeri faaliyetler daha rahat yapılabilir.

Sonuç olarak teknoparkların görevi, buralarda yer alan ArGe firmalarına gereksinim duydukları her türlü mekan, altyapı, teknik ve insan gücü desteğini vererek, firmaların en başarılı şekilde ArGe faaliyetlerini yürütmelerini sağlamaktır. İsterseniz, kuluçkalıklardan da bir miktar söz edelim. Kuluçkalıklar, genellikle teknoparkın içerisinde, henüz teknoparkta yer alacak düzeye erişmemiş, ancak çok ciddi projeleri olan ve ciddi bir gelecek vadeden yeni firmalara büyümeleri için birtakım olanakların sağlandığı ortamlardır. Teknoparkın içerisinde farklı bir birimdir. Kuluçkalıklara net bir dolaylı finansal katkının olduğunu görüyoruz. Bu katkı hizmet şeklinde olabilir; maliyetin çok altında sağlanan mekan ve diğer olanaklar şeklinde de olabilir. Ülkemizde bu görevi yerine getiren KOSGEB’ in üniversitelerle işbirliği içinde oluşturduğu TEKMER’ler var. Uluslararası düzeyde baktığımız zaman, ticari firmaların kurmuş oldukları teknoparklarda dahi birtakım kuluçkalıkların olduğunu görüyoruz.

Buralarda, dünya ölçeğinde rekabet edebilen bir şirket yaratma potansiyelini gördükleri firmalara bu imkanları sağlıyorlar.

Ali Akurgal

Teknoparklara genel olarak baktığımızda, bir tek şirketin tek başına bir ürüne yönelmesi gibi bir beklenti yok. Burada bir sinerjinin doğması hep dile getirilir. Birbirlerinden esinlenmeler, çeşitli etkileşimler söz konusudur. Teknoparkların bu tür “innovation” şirketleri ile büyük şirketleri buluşturan noktalar olduğu söylenir. Buna katılıyor musunuz? Böyle bir amacı var mı? Aksi takdirde, niçin şirketlerin içerisinde ArGe birimleri tek başına sonuca ulaşamıyor? Bu konuya biraz değinir misiniz?

Prof. Dr. Nevzat Özgüven

Biraz önce de sözünü ettiğim gibi, amaçlarından bir tanesi budur. Dünya örneklerine baktığımız zaman bu amacı ön plana çıkartan, dolayısıyla bir üniversiteyle ilişkilendirmeden oluşturulmuş teknoparklar olduğunu da görüyoruz. Ülkemizde hedeflenen, sözünü ettiğiniz bu önemli katkının yanında üniversite ile işbirliğini de gündeme getirmek olduğu için, üniversite ve benzeri araştırma kurumları ile mekansal yakınlığı olan teknoparklar hedeflenmektedir.

Ali Akurgal

Bu noktada, ben de mensubu bulunduğum şirketin bünyesinde oluşturduğu fiili bir teknoparktan söz etmek istiyorum. Netaş’ın Ümraniye’deki tesislerinde 37 şirket aynı amaç için birlikte çalışıyorlar. “Co-design” (ortak tasarım) ve “co-production” (ortak üretim) yapıyorlar. Bunlardan bir kısmı, çeşitli şekillerde kira ödeyerek o mekanı paylaşıyorlar. Aramızda Eren Bey var. Bu 15 şirketi yerleştiren, onları kollayan, bir yerde teknopark idaresi gibi çalışan bir kişidir. Bu şirketlerden kaç tanesi bize kira ödüyor ve nasıl bir kira politikası uyguluyoruz? Türkiye’deki diğer teknoparklar için metrekaresi 11 dolar, artı ısıtma gibi bir rakamdan bahsedilir.

Eren Demirel

Beş tanesi ödüyor. Biz sadece ısıtma, klima, havalandırma, aydınlatma, kısmen temizlik hizmetleri ve bina bakımı hizmetlerini kiramıza dahil ederek 3 - 4 dolara eşdeğer bir mertebedeyiz.

Ali Akurgal

Demek ki, Türkiye’de zaman içerisinde böyle örnekler de ortaya çıkacak. Türkiye’de resmen izin verilmiş olan Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nde ve TÜBİTAK-MAM’da iki tane teknopark var. Üç tane de kuruluş aşamasındadır. Bunlardan biri Gebze Organize Sanayi Bölgesi’nde, öbürü Ankara’da, diğeri de İzmir’dedir. Umarım, bu örnekleri sanayide daha fazla girişim ile çoğaltmak mümkün olur. Bir sonraki soruya geçmek istiyorum. “Elde edilen yenilikçi ürünleri global ölçekteki pazarlara satabilmek için ne yapmak gereklidir?” Cevabını sizden rica ediyorum, Bay Nahum.

Jan Nahum

Ürünün doğru bir ürün olduğunu varsayıyorum. Doğru bir ürün derken, biraz önce bahsettiğimiz bütün yöntemlerle ortaya çıkmış, doğru bir ihtiyaca cevap veren veya bir ihtiyacı doğurmuş bir ürün olduğunu varsayalım. Farklı bir konumda marka olmuş veya olmakta olan bir ürünün varlığını öngörelim. Böyle bir ürünün varlığı, elbette, başarılı pazarlanmasında yeterli değildir.

Bugün uluslararası ticarete bloklaşmalar ve bunların oyunları var. Birtakım mevzuat var ve bu ürünün mevzuata uyması şart. Bunu otomobilde çok görüyoruz; Euro 3, Euro 4 ve benzerleri gibi araçların veya malların serbest dolaşımını genellikle engelleyen birtakım mevzuat var. Ürünün ilerideki mevzuatın ne olacağı bilinerek, ona göre geliştirilmesi lazım. Sadece bu da yetmiyor. Daha da ileri gidip, gelecekteki mevzuatı yaratacaklar arasında olmanız lazım ki, yaratılan mevzuat ürünü dışlamasın. Dolayısıyla, uluslararası mevzuatı yaratmaya kadar etkin bir yapı olması lazım.

Bu blokların içinde ikili anlaşmalar da var. Bu ticari anlaşmaların bir tarafında olmak lazım. Gerekliyse, gümrük duvarlarının olduğu yerlerde yerel üretime girmek gerekiyor. Unutmayalım, 30 - 40 yıl önce, Türkiye gümrük duvarları içindeyken, yabancılar yerel üretime giriyorlardı. Aynı şekilde, uluslararası pazarlara girmek istiyorsak ve bunlar gümrük duvarlarıyla kendilerini engellemişlerse, rekabet edebilmek için orada yatırımı ve üretimi öngörmek lazım.

Bütün bunları da yapıp ürünü pazara soktuğumuzda, oradaki tüketiciyi üründen haberdar etmek gerekmektedir. Bu çok çok pahalı bir süreçtir ve layığı ile yapılmazsa, buna gerekli yatırım ayrılmazsa, tüketiciyi

haberdar etmek mümkün değildir. Tüketiciyi haberdar etmek için gerekli yatırımı yapmak öyle büyük bir harcama ki, bu harcama girişimin fizibilitesi içinde layığı ile ve ciddi bir biçimde ele alınmak zorundadır.

Dolayısıyla, toplam kalite yöntemleriyle, vizyon, misyon ve benzeri koşullar ile doğru bir şekilde planlanmış sürecin uzantısında ortaya çıkmış bir girişim olmadığı takdirde, girişimin global ölçekte başarılı olmasına imkan yoktur. Tüketiciye erişmenin değişik kanalları var. Her pazarda değişik satış kanallarının nasıl çalıştığını çok iyi bilmek lazım. Pazarlar içinde bir yığın nüanslar ve entrikalar var. Bu konuda da bilgi sahibi olmak gerekiyor ve bütün bunları yapmak da kolay değil.

Dolayısıyla, yine geçmişe bakmak lazım. Geçmişte yabancılar Türkiye’ye geldikleri zaman burada yerli ortaklıklar kurdular, ortaklar buldular. Neden? Çünkü, yerli ortak iç pazarın dinamiklerini ve özelliklerini çok iyi biliyor. O bilgiyi ortaklıklarıyla satın aldılar, sahip oldular. Dolayısıyla, bizim de dışarıya açılırken aynı yöntemi izlememiz şart. Bu noktada geri dönüşün, katma değer bir kısmını paylaşmaktan çekinmememiz gerek. Ürün kadar önemli olan bir diğer konu da, ürünü sunarken verdiğimiz hizmettir. Biz ürünü hep bir emtia olarak görüyoruz ama, esasında ürün bir hizmet de olabilir. Emtia olan ürünün de iyi sunulması için değişik hizmetler konusunda girişimcilik ve yaratıcı olmak gerekmektedir. Bu konuda ArGe gibi HizGe, “hizmet geliştirme” konusunda da öncü olmak lazım. Kim ürününü iyi bir hizmetle götürüyorsa, o konuda rekabetin önüne geçebilir. Sadece ArGe değil, bu defa HizGe de önemli olmaya başlıyor.

Ürünü bu kadar uğraştan sonra layığı ile sattığımız takdirde, ürünün satışı sonrasında tüketicinin yanında değilsek, satış sonrası hizmetlerini layığı ile yapamıyorsak, uzun dönemli bir marka olmamıza veya başarılı olmamıza imkan olmayabilir.

Ali Akurgal

Cengiz Bey, üç cümleyle, teknoloji üretmek için gerekli klima konusundaki görüşlerinizi alabilir miyim?

Cengiz Ultav

Bunları sizin söylediğinizin tam tersi sırada ele almak istiyorum. Dünyadaki bütün fonlar Türkiye’deki bütün girişimciler için de mevcuttur. Bunları kullan-

mak mümkün. Bir fonu kullanabilmek için doğru bir iş planı ile bu fon yöneticilerinin karşısına çıkmak gerekiyor. Gerek girişim sermayesi, risk sermayesi veya ehven şartlarda borçlanma veya hissedarlık şeklindeki fon desteklerini sağlayabilmek için, bunu yapmak şart. Bu kuruluşların eskimoya buzdolabı satanlara dolandırıcı, gecekonduculuğu teşvik edenlere de sömürücü gözüyle baktığını ve gerçekçi iş planlarının peşinde olduklarını unutmamak lazım.

Bu şartlar altında, dünyadaki fonların Türkiye'deki teknoloji üretim merkezlerine kaydırılabilmesi son derece mümkündür. İnsan kaynaklarının teminine baktığımız zaman, Türkiye'de eğer teknoloji alanında iş kuruyorsanız sadece "ne kadar elektronik mühendisi var?" sorusundan hareketle yola çıkarsanız, pek fazla ilerleyemezsiniz. "Türkiye'deki mühendislik gücü, yetişmiş güç, devşirilebilir mi? Yazılıma yöneltilbilir mi? Tasarım yöneltilbilir mi?" şeklindeki soruların doğru cevaplamaya çalışırsanız, bu sefer de çok büyük kaynaklarla karşı karşıya olduğunuzu göreceksiniz.

Diğer taraftan, şunu da unutmamak lazım ki bugün en çok sayıda mühendise sahip olan Çin'de çalışan mühendisler, hangi ülke için çalıştıklarının çok fazla farkında değiller ve Türkiye için de çok uygun fiyatlarla çalışmaya hazır Hintli, Çinli mühendisleri buralara getirirken de onlardan faydalanmak mümkündür. İstikrar konusuna gelince, eğer 30 saatin altında çalışan, çok büyük istikrara sahip ülkeleri veya ayaklanmaların olduğu ülkeleri silerseniz - zaten buralara fonların pek fazla gitmeye niyeti yok - kalan yerlerde her fonun risk almaya hazır olduğunu bu işin içerisinde olanlar çok iyi görüyorlar. Vizyon konusunda ise, tahmin ediyorum ki, düşünce özgürlüğünün Türkiye'de iyi bir noktaya gelmesiyle vizyon çok açılacaktır.

Ali Akurgal

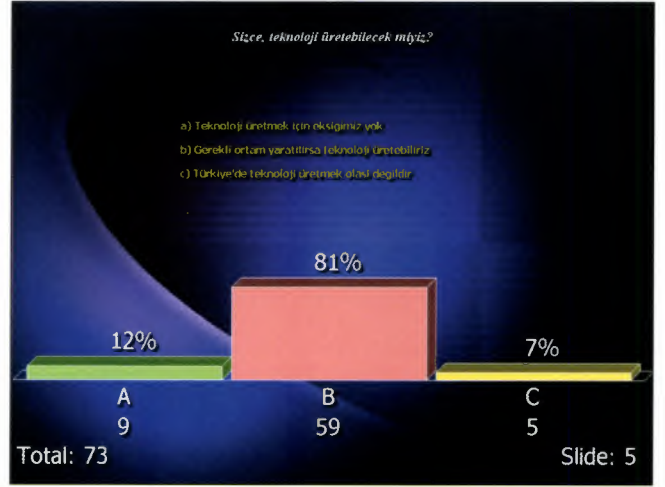
Yalçın Bey, aynı konuda son sözü size veriyorum. Sonra bir anketimiz var ve bitiriyoruz efendim.

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Galiba bu sorunun cevabını ben daha önceden verdim.

Ali Akurgal

Son sorumuzu yöneltiliyorum. (Şekil 8)



Şekil 8

"Sizce teknoloji üretebilecek miyiz?"

- A) Teknoloji üretmek için eksiklerimiz yok.
- B) Gerekli ortam yaratılırsa teknoloji üretebiliriz.
- C) Ümit yok.

Sonuç, ezici bir çoğunlukla, birtakım destekler öneriyor. Ne dersiniz Sayın Nahum, sizin oyunuz ne olurdu?

Jan Nahum

Bu sonuca katılırdım.

Ali Akurgal

Nevzat Bey?

Nevzat Özgüven

Ben de katılıyorum.

Ali Akurgal

Yalçın Bey?

Doç. Dr. Yalçın Tanes

Aynen.

Ali Akurgal

Hakan Bey?

Hakan Altınay

Aynen, ben de katılıyorum.

Ali Akurgal

Konuşmacılarımız da öyle dediğine göre, bu desteklerin ve ortamın yaratılması konusunda da yöneticilerimize bir şeyler düşüyor. Katıldığımız için çok teşekkür ediyorum. Çok zevkli bir oturum oldu. Sağolunuz.



III. Oturum

Sanayinin Finansmanı

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Erol Katırcıoğlu

Istanbul Bilgi Üniversitesi Rektör Yardımcısı

Türkiyede Sanayinin Finansmanı ve Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Etkileri

Memduh Hacıoğlu

Karin Gıda Yönetim Kurulu Başkanı

Dünyada Sanayinin Finansmanında Kullanılan Araç ve Eğilimler

Sujata N. Lamba

IFC - International Finance Corporation
(Uluslararası Finans Kurumu) Ülke Direktörü

Banka - Sanayi İlişkileri

H. Ersin Özince

Türkiye İş Bankası Genel Müdürü

Alternatif Finansman Yöntemleri

Doç. Dr. Deniz Gökçe

T&D Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Erol Katırcıoğlu

Istanbul Bilgi Üniversitesi Rektör Yardımcısı

"Sanayinin Finansmanı" oturumunu açıyorum. Biraz önceki toplantıda ArGe konusu tartışıldı. Yaratıcı fikirlerin endüstriyel yapıdaki önemini vurgulayan konuşmalar yapıldı. Açık ki finansal desteği olmayan yaratıcı fikirler hiçbir şekilde çok etkili olamazlar. Dolayısıyla, bir ekonominin finansal yapısı o endüstrideki teknolojinin de derecesini belirlemektedir. Bu nedenle, bu oturumun günün en önemli oturumu olduğunu düşünüyorum.

Aramızda sizlere tanıtmaya ihtiyaç duymadığım dört konuşmacı var. Bu konuşmacıların herbiri Türkiye'de sanayi ile finans arasındaki ilişkiyi konu alacaklar ve fikirlerini bizlerle paylaşacaklar. Oturumu bir buçuk saat olarak düşünüyorum; böylece her konuşmacının 15 dakikası var. Konuşma sırası programdaki sırayla olsun diye düşünüyorum ve sözü Sayın Memduh Hacıoğlu'na bırakıyorum.

Çak ben, birkaç ülkedeki özel sektörün GSMH'ya olan borçlarını ortaya koymak ve özel sektörün kullandığı kredilerin toplamının GSMH'ya olan oranını vermek istiyorum. Birinci veri olarak Japonya'yı alalım. Japon özel sektörünün kullandığı krediler, toplam Japonya GSMH'sının % 220'sidir. İkinci olarak, ABD'yi örnek vermek istiyorum. ABD özel sektörünün kullandığı toplam kredi, ülke GSMH'sının % 140'ıdır. Avrupa'ya geldiğimizde ise, Almanya'dan örnek vermek istiyorum. Almanya'da da özel sektör toplam kredilerinin toplamı, Almanya GSMH'sının % 135'ini temsil etmektedir. Bu kredilerin söz konusu üç ülkede ortalama % 60'ı orta ve uzun vadeli, % 40'ı da kısa vadeli kredilerdir. Kısa vadeli krediler derken, 1 yıla kadar olan kredilerden bahsediyorum. Orta ve uzun vadeli krediler ise 1 yıldan 10 yıla kadar olan krediler diye tanımlanıyor.

Türkiye'de ise, bu rakamlarla kıyaslandığında çok çarpıcı bir durum ortaya çıkıyor. Özel sektörün kullandığı toplam kredi miktarının GSMH'mıza oranı sadece ve sadece % 8 civarındadır. Kullandığımız bu kredinin sadece % 2'si orta ve uzun vadeli kredidir; büyük bir miktarı kısa vadeli kredilerden oluşmaktadır.

Bu tablo iki noktayı çok açık biçimde ifade etmektedir. Birincisi, Japonya, ABD ve Almanya'ya baktığımızda bu gelişmiş ülkeler serbest piyasa ekonomisini sonuna kadar uygulamaktadırlar ve tercihlerini toplumun tasarruflarının büyük bir kısmını - hatta tasarruftan daha fazlasını - özel sektöre kaynak olarak aktarma yönünde kullanmaktadırlar. Böylece, "özel sektör eliyle büyümüş ülkeler" tanımını çok açık biçimde tarif etmektedirler. İkinci olarak, Türkiye'ye baktığımızda böyle bir tercihin hiçbir şekilde yapılmadığı ortaya çıkıyor. Türkiye'de toplumun tasarruflarının çok küçük bir kısmı özel sektör tarafından kullanılırken, büyük bir kesimi kamu sektörü tarafından mas ediliyor.

Bu konunun altını çizdikten sonra, sanayinin finansmanındaki alternatifleri sizlere sıralamak istiyorum. Birinci yöntemimiz öz kaynak finansmanı, bir diğer deyişle oto-finansmandır; sanayinin elde ettiği karla kendi kendini finanse etmesidir. Bunun daha gelişmiş şekilleri, öz kaynak artırma, dışardan sermaye tedarihidir. Bu yöntem daha ziyade menkul sermaye piyasalarında hisse senedi satışıyla uygulanmaktadır. Bunun dışında, elbette ki, kredili yöntemlerimiz mev-

Türkiye'de Sanayinin Finansmanı ve Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Etkileri

Memduh Hacıoğlu

Karın Gıda Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli sanayici arkadaşlarım, değerli konuklar, sözlerime başlarken önemli birkaç rakam vermek istiyorum. Genelde makro dengelerde kamu kesiminin ülkelerin Gayri Safi Milli Hasıla'sına (GSMH) olan borç oranları tartışılmaktadır. Bir ülkenin GSMH'sı göre kamu kesiminin borcunun miktarı merak edilir. An-

cuttur. Bu yöntemlere örnek olarak, yurtiçinden veya yurtdışından tedarik edilebilen orta-uzun vadeli yatırım ve işletme sermayesi kredileri, kısa vadeli banka kredileri, leasing ve faktoring uygulamaları sayılabilir. Ayrıca, teşvik sistemimiz vasıtasıyla, yatırım teşvikinde ve ihracat teşvikinde bazı modeller uygulanabilmektedir. Tüm bunlar içerisinde Türkiye'de uygulananlara baktığımızda, kısa vadeli banka kredilerinin dışında leasing ve faktoring uygulamaları olduğunu görmekteyiz. Bunlar dışında ülkemizi, özellikle orta-uzun vadeli yatırım ve işletme sermayesi kredilerinin hemen hemen hiç olmadığı bir ülke olarak tanımlayabiliyoruz.

Konuya sermaye artırımından bakarsak ve şirketler olarak sermaye tedarikinde bulunmak istersek ne yapabileceğimizi sorarsak şu cevap ile karşılaşırız: Bu konuda, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası dışında bir kaynak bulmak çok zor ve orada da son yıllardaki durum, görüldüğü üzere, pek iç açıcı değildir. Bu olumsuz durumun oluşmasının üç nedeni var; bir diğer deyişle, ben üç engel tanımlayabiliyorum.

Birincisi, kamu kesiminin borçlanma gereksiniminin çok yüksek olması ve bunun sonucunda ortaya çıkan yüksek reel faizlerdir. Bu konu, maalesef sanayi finansmanının en büyük engeli olarak karşımıza çıkıyor. Kamu kesimi bizim en büyük rakibimiz olarak görünüyor. Kamunun piyasadan talep ettiği para ve borç miktarı, bütün dengeyi altüst eden bir unsur olarak karşımızda duruyor; çünkü, öyle bir müşteri ki en yüksek fiyata, hiç düşünmeksizin, piyasalardan rahatlıkla borçlanma cesaretini gösterebiliyor. Halbuki özel sektörün böyle bir lüksü yok.

İkinci engel, son iki yılda yaşadığımız mali krizle de ortaya çıktığı üzere, Türkiye'nin bankacılık kesimi yapısının çok zayıf olmasıdır; Türkiye'deki bankacılık sisteminin bugünkü yapısı, şu anda reel ekonomiyi fonlayabilecek güçte değildir. Türkiye, takriben sadece özel sektörde 22 milyar dolarlık bir sermaye kaybına uğradı ve bunu bir şekilde Hazine karşılamak zorunda kaldı. Bunlar da çıkarıldıktan sonra, bugünkü koşullarda Türkiye'deki bankacılık kesiminin reel ekonomiyi, özellikle sanayiye ne kadar fonlayabileceği konusunda herkesin kafasında hakikaten olumsuz sualler, maalesef, varlığını korumaktadır.

Üçüncü engelimiz de oto-finansmanı caydıran vergi

düzenimizdir. Şirketlerin kendi kendilerine, kendi sermayeleriyle büyümelerini sağlayacak bir düzen yoktur; tam aksine, bunu engelleyen bir düzen mevcuttur. Bir ülke düşünün ki, bir kurum kazanıyor ve kurumlar vergisini ödüyor. Sonra, eğer sermaye ilave edecekse, bir de stopaj çıkıyor; bazen kesiliyordu, sanıyorum şimdi kesilmiyor. Yine de, o kazancın sermayeye gidişinde büyük çapta bir vergilendirme ortaya çıkıyor. Bir de, kronik yüksek enflasyon yaşanıyor. Aynı zamanda varolan sermayemiz bir şekilde enflasyon yoluyla da aşındırılıyor. Vergi düzeniniz de, maalesef, oto-finansmana gitmenize engel oluyor. Sonuç olarak, ne yapıyorsunuz?

Türkiye'de özel sektör kendi becerisi ve çabasıyla tamamen düzeni çarpıtan bir noktaya doğru gitmek zorunda kalıyor. Bu nokta nedir? Kendi sermayesini, bir şekilde kendi şirketine kredi olarak zerk ediyor; kur farkını ve faizini de gider kaydedtirip şirketlerin mali tablolarını hakikaten zayıf kıldıran bir sisteme doğru gidiliyor. Bu durum ülkemizde, sanayicinin kendini koruması yönünde belki haklı bir gerekçe olarak kabul edilebilir ama, şirketlerin gücü açısından son derece zayıf bir şirket ve sanayi yapısını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, elbette, daha önce söylediğim gibi, oto-finansmanı caydıran bir vergi düzeniyle birlikte ortaya çıkmaktadır.

Bunları saydıktan sonra, işin çözümünü de ortaya koymamızda yarar var. Öncelikle bu engelleri kaldırmamız lazım. Bunu nasıl yapacağız? Kamu kesimi borçlanmasına bu ülkenin sınır getirmesinin artık zamanının geldiğini kabul etmeliyiz. Kamu kesiminin, istediği şekilde ve miktarda borçlanabilmesi artık telaffuz edilmeyecek sözlerden biri olmalıdır. Buna bir sınır getirilmediği takdirde, ne yaparsanız yapın, yüksek reel faizlerden kurtulmanın imkanı yoktur. Yüksek reel faizlerden kurtulmanın birinci koşulu, kamu kesiminin piyasalardan bu derece büyük bir iştahla borçlanmaya devam etmemesi ve piyasalardan yavaş yavaş kendisini çekmesidir.

İkinci koşul ise, sanıyorum, yeni bir bankacılık düzenine ihtiyacımız olduğudur. Ülkemizdeki banka sahiplerine baktığımızda, bankacılık, sanayicilik yaptıklarını; televizyonları, gazeteleri, süpermarketleri ve hipermarketleri olduğunu görüyoruz. En büyük müşterileri de devlettir; arada da, sıra gelirse size hizmet etmeye çalışıyorlar. Bu da, daha çok ahbab-çavuş ilişkileriyle yürüyor.

Değerli arkadaşlar, böyle bir bankacılık düzeniyle, Türk sanayisinin sürdürülebilir rekabet koşullarını yakalamasının imkanı yoktur. Hiçbir şekilde bunu başaramayız. Bu nedenle, Türkiye’de mutlaka yeni bir kurumsal bankacılık döneminin açılmasını talep etmemiz lazım. Türkiye’de mutlaka, birkaç ülke örneğinde görüldüğü gibi, sadece bankacılıkla uğraşacak ve o iştegal mevzuu dışında hiçbir işle uğraşmayacak kişilerden oluşan yeni bir bankacılık sisteminin oturtulması gereklidir. Bu olduğu takdirde, reel piyasaların fonlanmasında, bugün karşılaştığımız sorunların büyük kısmını halledebileceğimizi sanıyorum. Ancak, dediğim gibi çok kısa vadeli fonlarla, çok kısa vadeli kredi limitleriyle bu işi döndürmeye çalışmak Türkiye açısından çok büyük bir patinajdır ve yol almamıza imkan tanımamaktadır.

Üçüncü çözüm, vergi yasalarından geçmektedir. Vergi yasaları, mutlak suretle şahısları değil, şirketleri güçlü kılacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Şirketler güçlü olduğu takdirde, piyasalardan para bulmaları bir hayli kolaylaşacaktır; borsalardan, menkul kıymetler piyasalarından daha rahat bir şekilde sermaye bulacaklardır. Sistemin açılması için bu unsurun çok büyük önemi vardır. Vergi yapısının mutlak suretle şirketleri güçlendirecek şekilde değiştirilmesinde sonsuz yararlar mevcuttur. Ancak bu şekilde bizlerin, serbest piyasa ekonomisine uyum sağlayacağımız bir döneme girmemize ve rekabet gücümüzü sürdürebilmemize imkan tanınabilir.

Son bir örnek vermek istiyorum. Yüksek reel faizlerle sanayinin finansmanı noktasında başımıza gelenlere baktığımızda - belki bir komplo teorisi olacak ama - Türkiye’ye bir anda sıcak paranın girdiğini görüyorsunuz. Bir anda o sıcak para banka kanallarıyla bizlere aktarılıyor; faizler ve kurlar aşağı iniyor; güzel, hoş ve pembe tablolar çizilmeye başlanıyor. Ondan sonra herkes kendince, o kısa vadeli paralarla biraz yatırım yapmaya, firmasını modernleştirme, ofisini yenileme ve hatta bir plaza haline getirmeye başlıyor. Bu şekilde bir yatırıma gidilmesinin ardından, bir gecenin sabahında kalkıyor ve görüyorsunuz ki, bu fonlar yok olmuş. Sonra da bankalar tekrar boğazınıza yapışmış; yüksek reel faizler, kurların yükselmesi, risklerin yükselmesi ve sanayinin tekrar zor duruma düşmesi şeklinde tanımlanabilecek kısır döngüye girilmiş.

Bunlardan ders almış olmamız gerekiyor. Çıkarılacak en doğru dersin, sağlam bir mali yapı ve bankacılık

yapısı, şirketleri güçlendiren sağlam bir vergi yasası ve kamu kesimine de sürdürebilir bir şekilde sadece kendi hasıla artışı oranı kadar borçlanabilme imkanı tanınması olduğunu düşünüyorum. Sözlerimi burada bitirmek istiyorum. Çok teşekkür ederim.

Dünyada Sanayinin Finansmanında Kullanılan Araç ve Eğilimler

Sujata N. Lamba

IFC - International Finance Corporation
(Uluslararası Finans Kurumu) Ülke Direktörü

Bayanlar, baylar, iyi günler diliyorum. Sayın Hacıoğlu’nun çok önemli konulara değindiğini düşünüyorum. Kendisinin sorduğu ve benim de tekrar ele almak istediğim birinci soru şudur: Kamu kesimi yaptığı borçlanma ile özel sektörü bir anlamda sıkıştırıyor mu?

Bu bağlamda, özel sektör katılımının güçlü olduğu ülkelerden bazı örnekler vermek istiyorum. Piyasalara özel sektörün katılımı farklı şekillerde olabilmektedir. Örneğin, enerji sektörüne baktığımızda, Şili 1980’lerde bu alanda dünya lideriyken, 1990’lara geldiğimizde İngiltere, Arjantin, Yeni Zelanda, Avustralya, Bolivya, Peru ve birçok başka ülkede atılımlar olduğunu görmekteyiz. Demek ki, birçok farklı aşama mevcut.

Ancak, yine de, bir ülkede özel sektörün ilerlemesinin ardındaki temel etkenlere bakmak gerekir. Kamuoyunun tutumu ve siyasi baskılar ilerlemeyi engelleyebilir. Bu çerçevede şunu söyleyebilirim ki; Türkiye’deki eğilimin, piyasalarda özel sektörün ağırlığının ve dolayısıyla rekabetin artması şeklinde geliştiğini

görüyoruz. Uluslararası Finans Kurumu (IFC), bu noktada özel sektörü destekleyici bir rol oynamaktadır. Sayın Hacıoğlu'nun değindiği ve sanayi kesiminin karşı karşıya olduğu sorunları duyduktan sonra, konuşmama IFC'nin nasıl bir kurum olduğunu ve Türkiye'deki rolünü anlatarak başlamak istiyorum.

IFC, Dünya Bankası'nın özel sektör alanında faaliyet gösteren koludur. (Şekil 1)



Şekil 1

Bu nedenle, kamu projelerine borç vermemektedir. Biz, Sayın Hacıoğlu'nun da değindiği üzere, özel sektörün uzun vadeli kredi talebi olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla, temel hedefimiz özel sektöre ülkedeki yatırımları artıracak finansman olanağın artırılmasını sağlamaktır. Bu noktada, yatırımın yerli ya da yabancı firmalar tarafından yapılması herhangi bir tercih nedeni değildir; ancak, temel hedef yerli yatırımcıyı harekete geçirmektir. Yerli yatırımın kısıtlı olduğu durumlarda ülkeye gelen yabancı yatırımlar da kapsama alınabilmektedir.

Sanayiye yönelik olarak küresel boyutta sunduğumuz ürünlerimiz de bulunmaktadır. Finansal boyuttaki ürünlerimiz firmalara sağlanan borçlanma imkanı, sermayeye katılım, yarı-sermaye enstrümanları ve risk yönetimi imkanlarıdır. Dolayısıyla, özel sektör firmalarına riskten korunma mekanizmaları ile de fırsatlar sunuyoruz. Ana amacımız sadece kendimizin yatırım yapması değil, yatırımların diğer ticari kaynaklarla da harekete geçirilebilmesidir. (Şekil 2)



Şekil 2

Dünya Bankası Grubu olarak küresel boyutta gerçekleştirilmiş 27 milyar dolarlık yatırım portföyümüz var. Bu rakam içerisinde ödemesi tamamlanmamış 10 milyar dolarlık bir tutar mevcuttur ve Türkiye bunun önemli bir parçasıdır.

Türkiye, borç verdiğimiz ülkeler içinde beşinci sırada yer almaktadır. Söz konusu finansal desteğin tamamının bizim tarafımızdan karşılanmasının mümkün olmadığı çok açıktır; bu yüzden, bir başka görevimiz de ticari bankaları ve benzer nitelikteki diğer kurumları bularak harekete geçirmektir.

Farklı bir rolümüz de, danışmanlık hizmeti verilmesidir. Türkiye için bu hizmet, özellikle son iki yıldır çok kısıtlı kaldığını bildiğimiz, uluslararası doğrudan yatırımlar alanında verilmektedir.

Bu bağlamda, başvuru prosedürlerini iyileştirecek ve bürokrasiyi azaltacak bir sürecin hayata geçirilerek potansiyel yatırımcıların tek bir başvuru noktasına gelerek bütün izin ile onayları alacağı bir mekanizma için çaba harcanmıştır. Sanırım birçoğunuz Foreign Investment Advisory Service (FIAS) - Yabancı Yatırımlar Danışmanlık Hizmetleri tarafından yürütülen "Türkiye'de Yatırımlarda Karşılaşılan İdari Engeller" çalışmasını biliyorsunuz. Bu kapsamda, hükümet yetkilileri ve bürokratlarla Türkiye'deki yatırım ortamının iyileştirilmesinin yolları araştırıldı. Türkiye'nin komşularına, Asya'daki ve Latin Amerika'daki ülkelere bakarak yapılan hatalar değerlendirildi ve bunlardan dersler çıkarıldı.

Biz genellikle bir yatırım bankası olarak görülüyoruz; ancak, sıklıkla ticari faiz oranları uyguladığımızı belirtmek zorunda kalıyorum. (Şekil 3)



Şekil 3

Türkiye örneğinde, ülkenin makro ekonomik durumu çerçevesinde makul faiz oranları uygulandığını söyleyebilirim.

Bizim faiz oranlarımız, Türkiye'de yükselen faizler kadar yukarıya çıkmamaktadır; ancak, yine de yüksek risk barındıran durumlar için belirlenmiş bir risk primi içermektedir.

Çoğu zaman bir ticari banka esnekliği ile hareket etmekteyiz, çünkü kamu karşısında özel sektörün sözcüsü durumundayız, ama bu bilgiyi aktaracak bir konumda da değiliz. Hükümetler özel sektörden bilgi alınması konusunda oldukça hassas davranmaktadırlar. Bu çerçevede, deneyimlerimizle belirli bir sektörde yatırım yapılmasını engelleyen teşvik eksikliğini tespit ettiğimizde, bu durumu kamuya iletmekteyiz.

Temel ürünlerimiz, daha önce değindiğim üzere, hem reel sektör hem de mali sektör için uzun vadeli kurumsal proje finansmanıdır.

Son 18 aya baktığımızda, Türkiye'de finans kaynağının kıt olduğu bu dönemde, ağırlıklı olarak, reel sektöre aktarılan 300 milyon dolarlık yeni yatırım finansmanı gerçekleştirebildiğimizi görüyoruz. Sağlanan krediler genellikle dolar veya euro olmaktadır.

Sıkça karşılaştığımız sorulardan birisi de, Türk Lirası ile borç verip veremediğimizdir. Bunun gerçekleştirilmesi için araştırmalarımız sürmekle birlikte, şu an bu şekilde bir döviz takası yapacak piyasa imkanımız mevcut değildir.

(Şekil 4)



Şekil 4

Görevimiz bir ülkedeki finansman sıkıntısını tespit etmek ve özel sektörün ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler sunmaktır. Sabit ve dalgalı kur uygulamalarımız olduğu gibi, proje süresince sabit kurdan dalgalı kura geçme imkanı da tanınmaktadır. Temel olarak uygulanan, standart bir vade yapısı yoktur. Bu uygulama, tamamen projenin yapısına ve ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Sermaye yoğun bir projede oldukça uzun bir vade yapısı mümkün olmakla birlikte, bu durum işletme sermayesi finansmanı için geçerli olmamaktadır. Dolayısıyla vade yapısını projenin türüne, sektöre, taşıdığı risk unsurlarına ve geri ödemeye bakarak kararlaştırmaktayız.

Türkiye'de, küçük de olsa, sermayeye katılım alanında desteklerimiz olmaktadır. (Şekil 5)



Şekil 5

Temel olarak yatırımın sürdürülebilirliğine bakmaktayız. Hiçbir zaman büyük hissedar olmuyoruz; firmanın yönetiminde söz sahibi olmaktan hoşlanmıyoruz. Bazı özel sektör firmaları kimi zaman bizi bir tehdit olarak görüyorlar. Ancak biz kamu şapkası ta-

şımıyoruz; amacımız pasif bir yatırımcı gibi hareket etmek ve sadece gerekli olduğunu düşündüğümüz süre boyunca şirkette kalmaktır. Yine de, firmanın kar etmesini bekliyoruz. Şirket borsaya kote olma aşamasına geldiyse, bu durum bizim şirketten ayrılmamız için en uygun an olarak karşımıza çıkıyor. Sonsuza kadar ortak kalmamızın nedeni, sermayemizi yenilemeye ve başka firmalara da kullandırmaya olan ihtiyaçtır.

Ayrıca yarı-sermaye enstrümanları ile bazı durumlarda, “gerçek borçlanma” olarak tanımlanabilecek, ancak belirli risk unsurları içeren borçlanma imkanları sağlamaktayız. (Şekil 6)



Şekil 6

Projelerin genellikle erken aşamalarında, sadece iş gücüne yatırım yapılan noktalarda, yatırımcı ile beraber riski üstlenmeye hazır olduğumuzu belirtmeliyim. Ancak proje belirli bir olgunluğa eriştiğinde ve kar yapar hale geldiğinde satış ve operasyonlarından doğan kardan belirli bir pay almayı bekliyoruz. Şirketin mali bilgileri bizlerle paylaşıldığı takdirde, gerekli durumlarda ikincil kredilerimizi ve diğer enstrümanlarımızı da devreye sokma seçeneğimiz olabiliyor. Kısacası, IFC'nin kapılarını açmak konusunda iş biraz da yatırımcıya düşüyor. Bizden istenen tüm finansman taleplerini karşılamamız mümkün olmadığında, aracılar ve ülkedeki sanayiye erişimimizi artıracak metotlar arıyoruz.

Bunun kolay yollarından biri de, farklı sektörlere kredi sağlanması amacıyla bankalara borç vermek veya sonuçta son kullanıcıya yarar sağlaması amacıyla leasing firmalarına destekte bulunmaktır. Özellikle kriz zamanlarında sendikasyon kredisi verilmesi hususunda bankaların bize katılmalarını sağlamak bu

alanda oynadığımız önemli rollerden birisidir. Son 18 ayda uluslararası alanda borç veren finans kurumlarının bize katılmasını sağladık. Bu bizim ülkenize olan inancımızı pekiştirdi, çünkü tek başlarına borç vermeye gelmeyecek kurumlar, bu sayede bizimle beraber Türkiye'ye gelmeye başladılar. (Şekil 7)



Şekil 7

Peki, bizimle hareket etmek bu kurumlar için neden yararlıdır? (Şekil 8)



Şekil 8

Çünkü, özel anlaşmalar nedeniyle, IFC yoluyla verilen krediler ülke riskinden arındırılmıştır ve firmalara bankalar tarafından doğrudan aktarılan kredilerden çok daha düşük bir risk derecesine sahiptir. Küresel normlarda vergi ödemiyoruz, kazançlarımız vergiden muaf ve bize faiz ödeyen firmalar da faizleri üzerinden vergi ödemiyorlar. Özel sektör firmaları bizimle sadece finansal destek sağladığımız için temasa geçmiyorlar; küresel boyutta çalışan sanayi eksperlerimiz olduğu için de bizi seçiyorlar. Örneğin, Türkiye'deki kağıt sektörü söz konusu olduğunda, Çin'de ya da Arjantin'de aynı sektörde kriz dönemlerinde ça-

lışmalar yapmış uzmanlarımız firmalara katkı sağla-
yabiliyor. İhracata yönelmek veya vizyonlarını geniş-
letmek isteyen firmalara danışmanlık veriyoruz; işbir-
liği ya da stratejik pazar ortaklıklarını konularında yar-
dımıcı oluyoruz. Daha önce belirttiğim gibi, Türkiye
IFC için çok önemli bir ülke ve şu anda borç verdiği-
miz ülkeler arasında bugün itibarıyla beşinci değil,
muhtemelen dördüncü sıradadır. (şekil 9)



şekil 9

Türkiye'deki portföyümüz bir milyar doların zerin-
de ve bu tutarın üçte ikisini kredi borçları, kk bir
kısımını da sermayeye katılım oluşturuyor. Birazdan,
sermayeye katılım oranının ülkenizde niye düşük se-
viyelerde kaldığına değineceğim. (şekil 10)



şekil 10

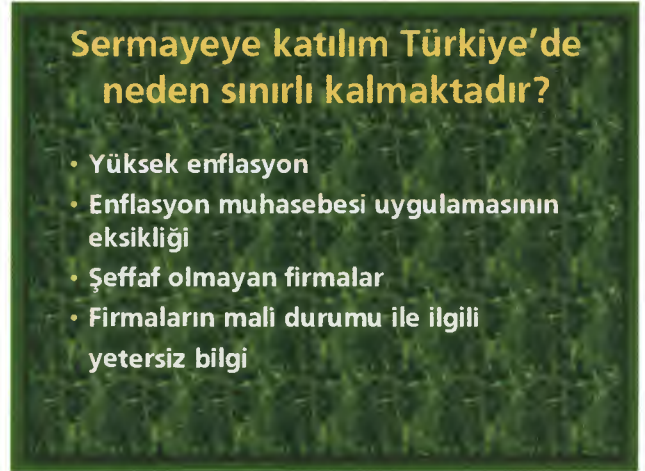
Türkiye neden bizim için ve birçok yatırımcı için
nem arz ediyor? Bazı etkenler zaten çok iyi biliniyor,
tekrar etmeyeceğim. Ancak Türkiye'yi Balkanlar'daki
komşu ülkeler ile kıyasladığınızda; kişi başına düşen
milli gelirin daha yüksek olduğunu, çok daha büyük
ve liberal bir i piyasasının bulunduğunu, ulaşım ala-
nında birçok limanının ve gelişmiş bir karayolu ağı-

nın mevcut olduğunu ve kıyasla rekabetçi oranlara
sahip bir işgücü piyasası olduğunu söylemek mm-
kndr. Ayrıca, yine komşuları ile kıyaslandığında,
Türkiye'de oldukça bariz ve canlı bir girişimcilik ile
Özel sektör geleneğinin varolduğu görülmektedir.
(şekil 11)



şekil 11

Bu bağlamda, IFC'nin Türkiye'de sermayeye katılımı
niye sınırlı kalıyor? (şekil 12)



şekil 12

En önemli neden, elbette enflasyondur. Biz genellikle dolarla yatırım yapıyoruz. Ancak, parayı koyduğumuz andan itibaren bu meblağ devalüe edilmiş oluyor. Öte yandan, Türk muhasebe sistemini algılamakta zorluk çekiyoruz. Türkiye'nin uluslararası muhasebe standartlarına ve enflasyon muhasebesine uyum sağlayacağını ve böylece finansal tabloların şirketlerin gerçek karını göstereceği bir sisteme geçileceğini umuyoruz. Bazı firmalar ve kurumlar yeterince şeffaf değiller ve bizi bünyelerine kabul etmek istemiyorlar. Bu yaklaşım, bizi hem uzaklaşıran hem de ülkenize çeken bir gctr. Bizler gelmeye hazırız, ancak şirket-

lerin de mali bilgilerini bizimle paylaşmaları ve ortak bir yönetime izin vermeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, krizlerin etkisindeki son iki yılda biz Türkiye’de neler yaptık? (Şekil 13)

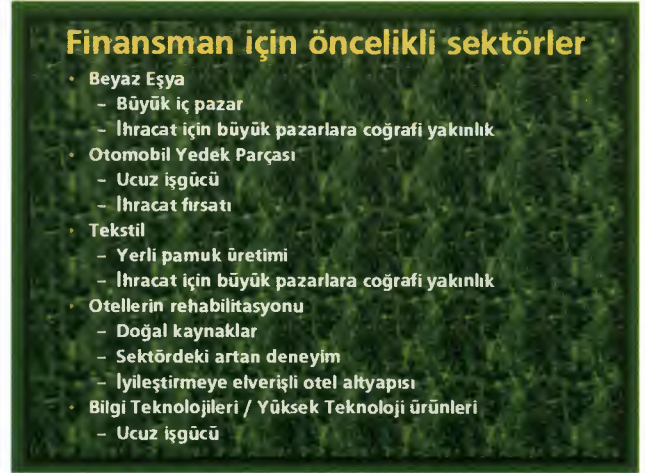


Şekil 13

Bu dönemde ülkeye sermaye akışı yavaşladı ve Sayın Hacıoğlu'nun değindiği üzere, yerel bankacılık sektörü gerekli mali fonu sağlayamadığı için devreye girmeye ve ihtiyaç duyulan finansman desteğini vermeye karar verdik. Aslında uzun dönemli borçlar vermemize rağmen, ortaya çıkan kriz durumunda şirketlerin hayatta kalması için stratejimizi değiştirerek, işletme sermayesi sağlama yoluna gittik. Ayrıca, küçük ve orta ölçekli şirketlere ulaşabilmek için, kullanılacak kaynaklara aracılık edecek mali kurumlara kredi kullandık. Yabancı yatırımcılar ve yabancı teknoloji ile ortaklıklar tesis edilmesine çaba harcadık. Kriz esnasında üç temel fonksiyona ağırlık verdik: işletme sermayesi temini, dolaylı destek sağlayacak sendikasyon kredileri sağlanması ve proje desteği olarak uzun dönemli ve uygun koşullu kredilerin temini. Bu kredilere ait faizlerin belirlenmesi bugünün veya dünün Türkiye'sine bakarak gerçekleştirilmedi. Katkı sağladığımız bir projede sekiz yıl kalmamız gerekirse, projenin sağlayacağı getiriler düşünülerek kredi faizleri belirlendi.

Türkiye’de finanse edeceğimiz sektörleri belirlerken, FIAS ile birlikte gerçekleştirdiğimiz ve Türkiye'nin kıyasla üstün olduğu sektörleri ortaya koyan çalışmadan yararlandık. Çalışma bulguları dünyayı yerinden oynatacak nitelikte bilgiler içermiyor ama, özellikle büyük bir iç pazara sahip beyaz eşya sektörü ile yedek parça ihraç eden, ucuz işgücüne sahip, üretimin Türkiye'ye kaydığı otomotiv sektörünün, çalışmada öne çıkan sektörler arasında yer aldığını gördük. Bu-

yük sanayi yatırımları birçok küçük tedarikçinin otomotiv sektörüne mal vermesini de beraberinde getirdi. Tekstil sektörü her zaman önemliydi ve oldukça rekabetçiydi. Ele aldığımız projeler arasında otellerin rehabilitasyonu da yer alıyordu. Bunu özellikle belirtiyorum, çünkü Türkiye turizm çeken bir ülke olarak biliniyor. (Şekil 14)



Şekil 14

Ancak, özellikle turistik bölgelerdeki otellerde kapasite fazlası mevcut. Otelleri finanse etmek konusunda oldukça fazla teklif alıyoruz; fakat, varolan bir oteli modernize etmeden ya da seviyesini yükseltmeden sektörün kapasite fazlasını yeni bir işletme ile şişirmek istemiyoruz. Öte yandan, yüksek teknoloji parçaları - örneğin, televizyon ve bilgisayar yedek parçaları - imalatı ile ilgileniyoruz. Bu alanda yatırıma ve finansmana büyük ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz. Son dönemde gerçekleştirdiğimiz anlaşmaları bu tabloda görebiliyorsunuz. Bilançolarımız mali denetimden geçtiği için kamuoyuna açıktır ve yaptığımız her yatırım bilançomuzda yer alır, web sayfamızda da yayınlanır. (Şekil 15)

Şirket	A - Kredi	B - Kredi	Sermayeye Katılım	Tarih
Arcelik	US\$ 30mn	US\$ 50mn		Nisan 2001
Arcelik Klima	US\$ 14.4mn	US\$ 9.6mn		Nisan 2001
İplek Kağıt	US\$ 14mn			Ağus. 2001
TEBA	US\$ 10mn			Ağus. 2001
Şişecam	US\$ 35mn			Eylül 2001
Assan	US\$ 25mn			Kasım 2001
Soktas	US\$ 4mn			Ocak 2002
Milli Reasürans	US\$ 50mn	US\$ 10mn		Şubat 2002
Modern Karton	US\$ 10mn			Mayıs 2002
Paşabahçe	US\$ 7.5mn			Haz. 2002
Eczacıbaşı	US\$ 10mn			Haz. 2002
Conrad	US\$ 3.5mn			Haz. 2002
TEB	US\$ 20mn	US\$ 50mn	US\$ 15mn	Temz. 2002
Akbank	US\$ 55mn	US\$ 80mn		Ekim. 2002
Toplam	US\$ 288.4mn	US\$ 189.6mn	US\$ 25mn	

Genel Toplam: 503 Milyon ABD Doları

Şekil 15

Bu tablo son 18 aydaki çalışmalarımızın bir kısmını göstermektedir. Çalışmalarımız hakkında daha detaylı bilgi almak istediğiniz takdirde, bizimle irtibata geçmenizi rica ediyoruz. 1980 yılından beri Türkiye'de faaliyet gösteriyoruz. 2001 yılında Haziran ayında faaliyete geçen İstanbul'daki ofisimiz, Orta Asya'daki 15 ülke ve Balkanlar'dan sorumludur. (Şekil 16)



Şekil 16

Sorularınızı memnuniyetle yanıtlamaya çalışacağım. Çok teşekkür ediyorum.

Banka - Sanayi İlişkileri

H. Ersin Özince

Türkiye İş Bankası Genel Müdürü

Hepinizi saygıyla selamlıyorum. Sizler beni haliyle, İş Bankası Genel Müdürü olarak tanıyorsunuz. Ancak ben de, yaklaşık yirmi yıldır, İş Bankası iştiraki olan çeşitli sınıai kuruluşlarda yönetim kurulu üyeliği yaptığım için konuyu oldukça farklı değerlendiriyorum. Böyle bir durumda banka ve sanayi ilişkilerini konuşmak, inanın, bana son derece güç geliyor.

Bugüne dek metal, metalürji, lastik ve son olarak cam sektörlerindeki sınıai iştiraklerde sorumlu üye olarak görev yaptım. Bir yandan da, aradaki ilişkileri mümkün olduğunca rekabet koşullarına ve yasal tüm koşullara uygun bir şekilde götürmeye özen göstererek, bankacılık görevime de devam ettim.

Benim gözleyebildiğim kadarıyla meslek hayatımın başlarında, 80'li yılların öncesinde ve 80'li yılların büyük bir bölümünde, Türkiye'de bankacılık sektörü sanayiye önemli ölçüde destekledi ve bunda önemli ölçüde teşvik politikalarının da rolü oldu.

Bugünün koşullarında bu konu tartışılabilir. Konunun uzmanları, o zamanlarda yapılanların doğruluğunu ya da yanlışlığını geriye dönerek çok iyi değerlendirebilirler; benim kişisel kanaatim, ne yapıldıysa iyi yapıldığı yönündedir.

Zamanında yapılan yatırımlar, genellikle teşvikli sınıai yatırımları ve ihracata dönük yatırımlardır. Bankacılık sektörü bunları konu ederek Türk sanayisinin gelişimine, liberal ekonomiye adım attığımız bu dönemde, oldukça önemli katkı sağlamıştır.

Ondan öncesi, izahtan varestedir. Zaten ondan öncesinde, Cumhuriyet döneminde yaşadıklarımız hepimizin malumudur. Peki, bugün neredeyiz? Çok kısa, kişisel bazı değerlendirmelerimi paylaşmak istiyorum. Kısa tutmak istediğim için, belki bir bütünsellik olmayabilir.

Mali sektörün önemini artık hepimizin anladığını düşünüyorum. Sağlıklı çalışan ve güçlü bir mali sektöre ihtiyacımız olduğu da kesindir. (Şekil 1)

Banka-Sanayi İlişkisi

Mali tasarrufları toplayan ve kullanıcılara aktaran mali sektör piyasa mekanizmasının beyni durumundadır.

Güçlü bir ekonominin varlığı büyüyen ve sağlıklı çalışan bir mali sektör ile mümkündür.

Mali tasarrufların ekonomik açıdan en verimli biçimde kullanılmasında mali sektörün etkin ve sağlıklı olarak çalışması büyük önem arz etmektedir.

Mali sektörün önemi

2

Şekil 1

Mali sektörümüzün sadece güçlü olması yetmeyecektir; sağlıklı çalışması da gereklidir ve bu, mutlaka, piyasaların özgür bir şekilde kendi kurallarıyla çalışmasına bağlıdır. (Şekil 2)

Banka-Sanayi İlişkisi

Sermaye piyasası henüz gelişme aşamasında olan ülkemizde, geleneksel olarak banka sistemi mali sektörün temelini oluşturmaktadır.

Mali tasarrufların büyük bir bölümü banka sistemi tarafından toplanmakta ve kullanılmaktadır. Yurtdışından sağlanan kaynakların da önemli bir bölümüne banka sistemi aracılık etmektedir.

Banka sisteminin toplam kaynakları 1980 yılında 19 milyar dolardan 1990 yılında 58 milyar dolara yükselmiş, 2001 yılı sonunda ise 115 milyar dolar olmuştur. 1994 ve 2001 yılında yaşanan krizlerde banka sisteminde çok ciddi küçülme yaşanmıştır.

Mali sektör ve bankacılık

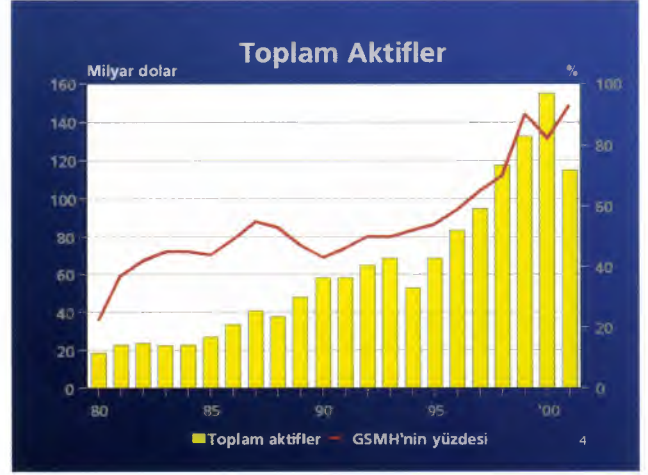
3

Şekil 2

1980'li yılların başlarında özel sektör kuruluşlarımız çok cüzi miktarda sermaye piyasasına girmeye çalıştı, ama malumunuz, bu durum çok kısa sürdü.

Ülkemizdeki banka sisteminin kaynakları aslında, dolar bazında iyi gelişmiş görünüyor. Ama şu tablodan da gördüğümüz kadarıyla, sektörün toplam aktifleri 20 milyar dolarlardan bugün, neredeyse 120 milyar dolarlara gelmiş vaziyettedir.

120 milyar dolar, kriz sonrasında, gördüğünüz gibi, 160'lara yakın rakamlardan geri dönmüş bir tutardır. Burada dolar kurunun etkileri de var; ancak, bu tabloda önemli olan nedir? (Şekil 3)



Şekil 3

Ciddi bir gelişme gibi görünmekle beraber, bu oran Sayın Hacıoğlu'nun da ifade ettiği gibi, gelişmiş piyasalara nazaran çok düşük seviyelerdedir. (Şekil 4)

Banka-Sanayi İlişkisi

Bankaların toplam kaynaklarının gayrisafi milli gelire oranı 2001 yılı sonu itibarıyla % 93 olmuştur. Son 20 yılda önemli bir büyümeyi ifade etmekle beraber bu oran AB ülkelerine göre oldukça düşüktür.

Temel banka büyüklükleri: AB-Türkiye

5

Şekil 4

Biz, bilebildiğim kadarıyla, yaklaşık 20 yılı aşan bir süreyi gelişen ülke kategorisinde geçirdiğimize göre, bu ülkelerle kendimizi kıyaslamak uygun olur diye düşünüyorum.

Bankacılık aktiflerinin milli gelire oranına bakacak olursak - 1999 yılı istatistiği bulunabilmiş, bugün de pek farklı bir durum olmadığını biliyorum - görüldüğü gibi ülkemizde bankacılık sektörü zaten küçüktür.

Kredilerinin de, dolayısıyla, milli gelire oranının düşük olması, Sayın Hacıoğlu'nun ifade buyurdukları gibi kanaatimce boyutunun gereğidir. (Şekil 5)

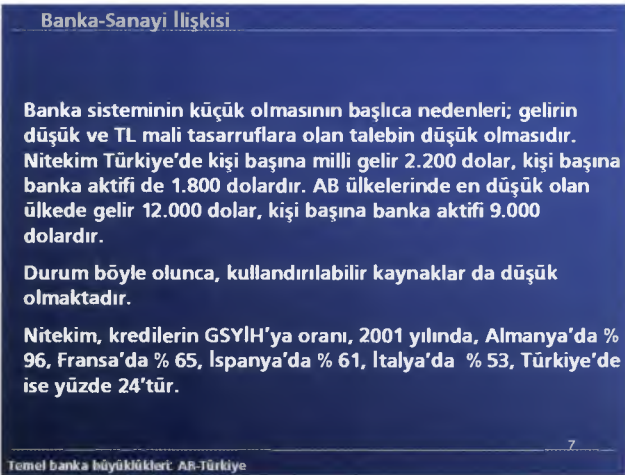


Şekil 5



Şekil 7

Banka sistemimiz neden küçük? Öncelikle, tasarruflarımız küçük; özellikle, Türk Lirası tasarruflarımız çok küçük. Neden tasarruflarımız düşük? Bunu ana nedeni, herhalde, kişi başına milli geliri düşük bir ülke olmamızdır. (Şekil 6)



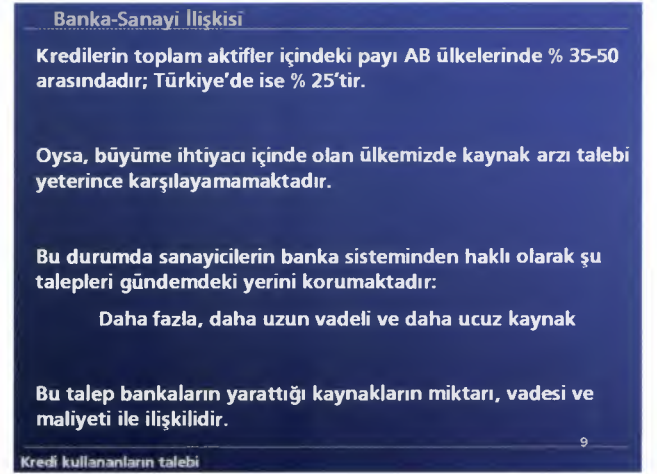
Şekil 6

Bu oranı Avrupa Birliği ortalamasıyla kıyaslayacak olursak veya Avrupa Birliği'nde en düşük milli gelirin 12.000 dolar, kişi başına banka aktifinin de 9.000 dolarlar civarında olduğunu hatırlayacak olursak, bizim kişi başına banka aktifimiz bunun beşte biri kadardır. Tasarruflarımız da, tabii ki bununla bağdaşık olarak, düşüktür.

Durum böyle olunca, kullanılabilir banka kaynakları da düşük miktarlarda oluşuyor. Dolayısıyla, Sayın Hacıoğlu'nun da ifade ettikleri gibi, ülkemizde kredilerin, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya oranı, oldukça kısıtlı bir ekonomik gelişme gösteren Yunanistan'a oranla bile oldukça düşüktür. (Şekil 7)

Tablo 2000 yılı verilerini gösterdiği için, söz konusu oran % 25 civarındadır; rakamlar da çok önemli değil ama, netice itibarıyla hem tasarruflar hem de bankaların toplam aktifleri içindeki kredi payı düşüktür.

Avrupa Birliği ülkelerinde, banka aktiflerinin % 35 - 50 arasındaki bölümü krediye ayrılabilirken, - ki, bir zamanlar bizde de aşağı yukarı bu seviyelerdeydi - bu oran ülkemizde bugünlerde % 25'ler seviyesindedir. (Şekil 8)



Şekil 8

Bunun nedeni de, başlangıçta Sayın Hacıoğlu'nun belirttiği gibi, paradır. Gelir nerede en yüksekse oraya gidip bulmak mecburiyetindedir. Bunu tasarruf erbabı da, tasarrufları değerlendiren bankacılık sistemi de böyle tercih ediyor.

Bu durumda, özellikle yatırım yapan veya yapacak müteşebbislerin, sanayicilerin bankacılık sisteminden beklentilerini karşılamamızda, maalesef, ciddi zorluklar oluyor. Bankacılık sistemindeki kaynaklara, yıllara göre bakacak olursak; bu konuya özgülünen

toplam kaynakların 2000 yılına dek son 20 senede, neredeyse, 12 katı ve 2002'nin yarısı itibarıyla da 9 katı büyümüş olduğunu görüyoruz. (Şekil 9)

Kaynaklar (Milyar Dolar)				
	80	90	00	02 H
Yurtticinden	9	30	95	78
TL Kaynak	9	24	59	38
YP Kaynak	0	6	36	40
Yurtdışı Krediler	0	3	15	7
Öz kaynak	1	5	9	7
Toplam	10	38	119	92

Şekil 9

Bu kaynakların kullanımına baktığımızda, 80'lere ilişkin ülkemizdeki rakamlar çok net görünmüyor; ancak, bankalar tarafından yurtiçinde yaratılan kaynaklardan kamunun aldığı payı 90'lara kıyasla inceleyebiliriz. (Şekil 10)

Banka-Sanayi İlişkisi	
Bu kaynaklar nasıl kullanılmıştır:	
Kullanılabilir kaynaklardan kamu kesimi giderek daha fazla talepte bulunmuş, kredilerin payı hızla düşmüştür. Nitekim, bankalar tarafından yurt içinde yaratılan kaynaklardan kamunun aldığı pay 1990 yılında % 65 iken 2002 Ekim ayında % 103'e yükselmiş; kredilerin aldığı pay ise % 80'den % 34'e gerilemiştir.	

Şekil 10

Kamunun aldığı pay 1990'da % 65 iken, 2002'nin Ekim ayında % 103'e yükselmiş; 90'lı yıllar için dahi bankacılık sistemi kaynaklarının % 35 kadarının kamu dışında kullanılması pek de fena bir oran değilmiş.

Şu andaki durum ise, gördüğümüz gibi, son derece kötüdür; nitekim, kredilerin aldığı pay da çok gerilemiştir. (Şekil 11)

Kaynakların Kullanımı (%)			
	90	00	02 Ekim
Kre+Tga/M2RF	102	80	49
Kre+Tga/M2YRF	80	70	34
İç Borç St/M2RF	83	93	215
İç Borç St/M2YRF	65	57	103

M2RF : TL Mali Varlıklar
M2YRF : TL Mali Varlıklar + YP

Şekil 11

Mevduat bankalarının tahsili gecikmiş alacaklar hariç kredilerine bakacak olursak, rekorun 2000'li yıllarda olduğu görülüyor; 2000 yılında 46 milyar dolara kadar yükselmişiz.

Ancak bu oran, bir miktar kur etkisiyle, bir miktar da Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na geçen bankaların kredilerinin durumuyla -ki ben onları hakikaten kapanmış krediler olarak addediyorum - eksiliyor.

Çünkü, maalesef, o kategoriye geçen bankalarla ilişki sürse dahi, sağlıklı kredi ilişkisi devam ediyor diyemeyiz. Velhasıl, özellikle kriz sonrasında bu oranlarda çok ciddi düşüşler olmuştur. (Şekil 12)

Mevduat Bankaları Kredileri (Milyar \$)				
	80	90	00	01
Krediler (tga hariç)	9	24	46	25
TL	9	19	27	10
YP		5	19	15
Garanti ve Kefaletler		17	36	25

Şekil 12

Sermaye piyasasında da özel sektöre ait tahvil bono bulunmamaktadır. (Şekil 13)

Banka-Sanayi İlişkisi

Krediler dışında özel sektörün Türk mali piyasasından kaynak kullanımını son derece sınırlı kalmıştır.

Sermaye piyasasında özel sektöre ait tahvil ve bono bulunmamaktadır. Bu durum son derece düşündürücü ve üzücüdür.

14

Özel kesimin sermaye piyasasından yaratıldığı kaynak

Şekil 13

Bu bağlamda, durumumuz son derece düşündürücü ve üzücüdür. (Şekil 14)

M. Kıymetler Stoku (Milyar \$)

	80	90	00	02 Haziran
Kamu	5	6	21	55
Özel	2	4	4	4
Hisse Senedi	0	4	4	4
Tahvil+Bono	2	0	0	0

15

Şekil 14

Az önce üstünde durduğumuz rakamlara belki bir ilave yapmak mümkün olabilir. Yurtdışı piyasalardan kamu kesimi yanında, bankacılık dışındaki özel sektörün de bir miktar borçlandığını görüyoruz. (Şekil 15)

Banka-Sanayi İlişkisi

Buna karşılık, dikkati çeken önemli bir gelişme ise kamu kesimi yanında özel sektörün de yurtdışı piyasalardan önemli miktarda borçlanmasıdır.

16

Dış borçlanma

Şekil 15

Rakamları tam ifade etmek açısından, buradaki bir düzeltme payını da dikkate almak doğru olur diye düşünüyorum. Özel sektörün dış borç kütüğüne kayıtlı yaklaşık 50 milyar dolar civarında dışardan aldığı bir finansman var. (Şekil 16)

Dış Borç Stoku (Milyar dolar)

	80	90	00	02 H
Toplam	15	49	120	126
Kamu	12	39	64	80
Özel	3	10	56	46
Finansal	0,5	5	24	13
Diğer	3	5	31	33

17

Şekil 16

Bunun önemli bir bölümünün, Türkiye'nin yurtdışındaki yapılanmalarının - şube veya yabancı banka olarak - kaynağın dolaştırılıp yurda getirilmesi şeklinde veya dışarıda bulunan kaynakların yurtiçindeki firmalara kullanılması şeklinde olduğunu düşünüyorum. Bunun nedeni de kaynak aktarma maliyetlerinde maalesef ülkemizde uluslararası iyi örnekler ve mevcut imkanlara nazaran olumsuzlukların bulunması.

Diğer bir önemli konu, bankacılık sistemindeki kaynağın az olmasının yanında, olan az kaynağın yarısının da Türk Lirası olmayışıdır. (Şekil 17)

Banka-Sanayi İlişkisi

Gerek yurtiçinden gerekse yurtdışından yabancı para ile borçlanma nedeniyle kaynakların içinde yabancı paranın payı önemli ölçüde artmıştır.

Ekonomik istikrarsızlıkların piyasalarda neden olduğu aşırı fiyat dalgalanmaları nedeniyle TL'ye olan güvenin olumsuz yönde etkilenmesi para ikamesini artırmıştır.

18

Kaynaklar içinde yabancı paranın artan payı

Şekil 17

Kaynağın yarısı döviz olunca, döviz kredisi de mutlaka döviz taahhüdü karşılığında kullanılabilir.

Bunu, burada da bir kısıt olduğuna dikkatinizi çekmek için ifade ettim. Öte yandan, özellikle bankacılık sisteminde son dönemde yapılan reformlarla, bankaların yabancı kaynaklar üzerinden Türk Lirası yaratması da iyice sınırlandı. Bankalar, önceki dönemlerde, açık pozisyon tabir ettiğimiz, yabancı para kaynaklarını kullanmak suretiyle Türk Lirası yaratıyorlardı. Bunun da bir kısmını kamu tahvillerine, devlet tahvili ve hazine bonolarına yatırarak kaynak yaratıyorlardı; ancak, son dönemde bu konudaki imkanlar da önemli ölçüde tahdit edildi. (Şekil 18)

Banka-Sanayi İlişkisi

Bu durum TL cinsinden kullanılabilir kaynakların sınırlandırılmasına ya da kaynak yapısı veri iken bankaların risklerinin yükselmesine neden olmuştur.

Kaldı ki düzenlemeler nedeniyle bankaların yabancı para kaynaklar üzerinden TL yaratması zaten sınırlıdır.

Öte yandan, içerideki TL kaynaklarının neredeyse tamamının kamu tarafından talep edilmesi nedeniyle özel sektör yurtdışından borçlanmak zorunda kalmıştır.

Bu sürecin dikkatli bir analizi bir çok sorunun yanıtlanmasına imkan verecektir.

Kaynaklar içinde yabancı paranın artan payı

19

Şekil 18

Bankaların Türk Lirası kaynaklarının kamuya yoğunlaşması finansman imkanlarını daha da kısıtladı.

Esas üzerinde durduğumuz konu sanayi için gerekli olanın ne olduğudur. (Şekil 19)

Banka-Sanayi İlişkisi

Daha uzun vadeli kredi arzı:

Bankalar tarafından kullanılan kredilerin vadelerinin kısa olmasının nedeni hem yurtiçinden hem de yurtdışından sağlanan kaynakların çok kısa vadeli olmasıdır.

2001 yılı verilerine göre bankaların kaynaklarının ve kullanımlarının kalan vadeye göre süresi bir yıldan daha kısadır. Kaynakların en önemli bölümünü oluşturan toplam mevduatın ortalama vadesi, kırk vadeler dikkate alınmaksızın, 2002 Eylül itibarıyla, 75 günden kısadır.

Bankacılık ilkeleri ve Türkiye'deki riskler dikkate alındığında kullanımların daha uzun vadeli olması sürdürülebilir değildir. Yeni uluslararası düzenlemeler de vade uyumsuzluğuna yönelik olarak sermaye yeterliliği konusunda çok daha katı kurullar getirmektedir.

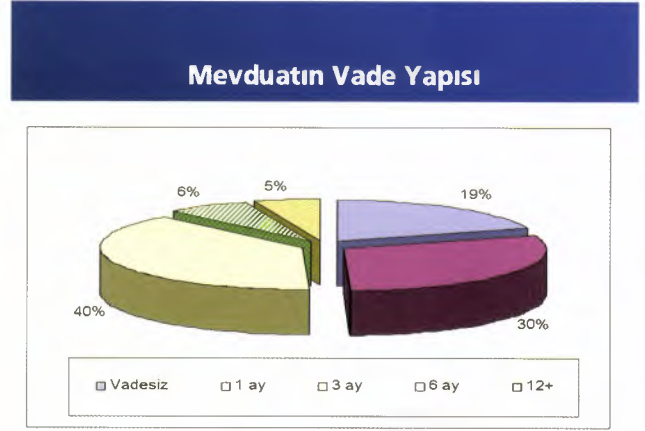
Uzun vadeli kaynaklar neden yaratılmıyor?

20

Şekil 19

Sanayi için mutlaka daha uzun vadeli ve hem vade açısından hem, mümkünse, fiyat açısından istikrarlı kredi arzı gereklidir. Bu noktada da çok önemli bir olguyla karşı karşıyayız.

Ülkemizde yaşanan kaos ortamı, tasarrufların vade yapısının da çok ciddi olarak kılmasına neden oldu. Mevduatın vade yapısına bakacak olursak, sistemdeki mevduatın yalnızca % 5'inin 12 ay veya üzerinde olduğunu görürüz. (Şekil 20)



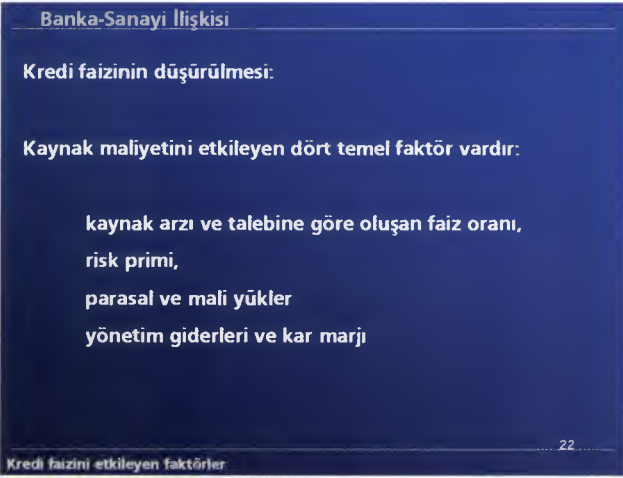
Şekil 20

12 ayın üzerinde mevduatın uygulandığını ben bankacı olarak görmedim. Bir yıl vadeli mevduat % 5 düzeyinde ise, mevduatın % 95'i bir yılın altında vadededir.

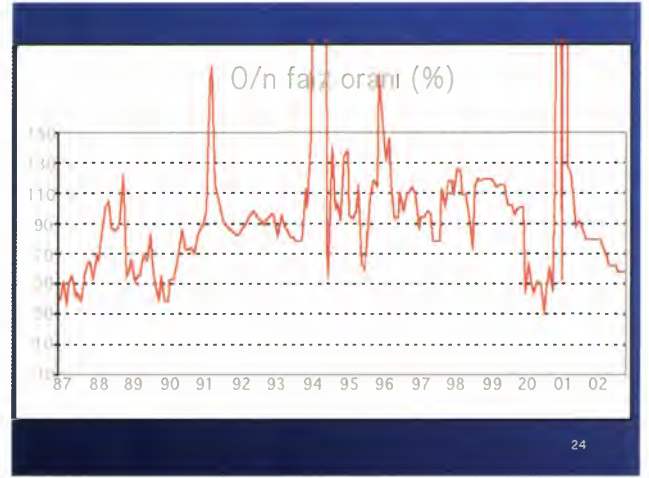
Öte yandan, bankacılık sektörü yalnızca vade yapısı bakımından değil, genel anlamda sağlam ve güçlü olmak için bu mevduat yapısına uygun aktif yaratmak zorundadır. O aktif nerede ise gidip, vade yönünden de onu bulmalıdır.

Bu durumda, uygun borçlanmayı tercih eden genellikle ve - ne yazık ki - kamu oldu ve kamu olmaktadır.

Kaynak aktarma maliyetlerine de değinmek isterim. Bazı özel şirketlerin yurtdışından borçlanmayı tercih ettiklerinden bahsetmiştim. Elbette, hem o tür kaynaklara ulaşma imkanı olan hem de kredibilitesi müsait şirketlerin bu yöntemi tercih ettiklerini söylemek daha doğru olur. (Şekil 21)



Şekil 21



Şekil 23

Buradaki amaç, herşeyden önce, belirttiğim gibi, Türkiye'deki kısıtları aşmaktır. Bu kısıtlar kimi zaman müşteri açısından, kimi zaman krediyi kullandıran banka açısından mevcuttur. Bu kısıtlar nelerdir?

Damga vergisiyle başlayan, gider vergisiyle, kaynak kullanımı desteklenme fonlarıyla, içerideki banka mevduatına dışarıya nazaran daha yüksek oranda uyguladığımız karşılık ve tasarruf mevduatı sigorta primi gibi konularla devam eden kısıtlar nedeniyle, maalesef, iş yapılamaz hale geliyor.

O kadar ki, şöyle örnek vereyim: Bugün bankacılık sisteminin kaynağı olan tasarruf mevduatının yarıya yakını, hatta yarıdan fazlası döviz cinsindedir. (Şekil 22- 23)



Şekil 24

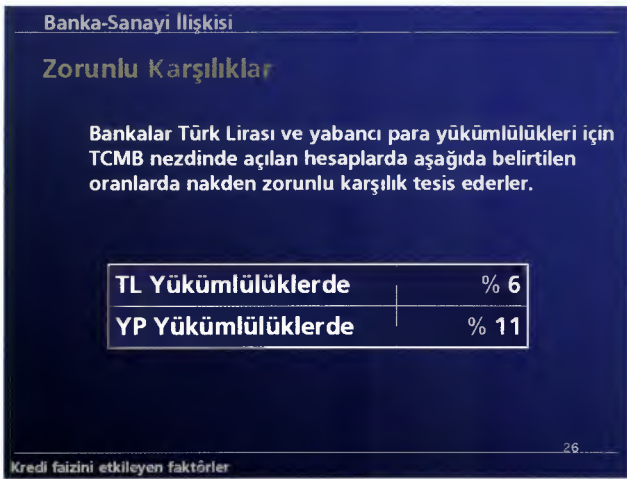


Şekil 22

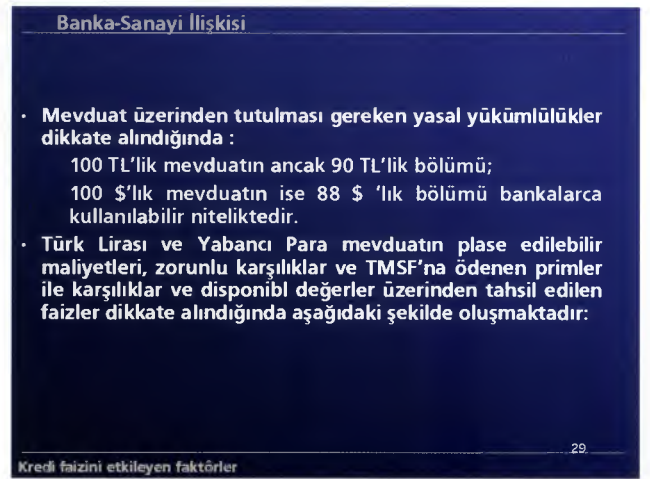
En yoğun tasarruf ABD Doları bazındadır. Doların yıllık faizinin % 2 olduğunu kabul edelim. Bu tasarruflara uygulanan yıllık sigorta primi % 1'dir.

Tek bir hareketle, sigorta primi, faize % 50 nispetinde maliyet eklemektedir. Bunu genelde, ülkemizde şubesi bulunan yabancı bankalar ve yurtdışında bizim kurduğumuz bankalar by-pass edebilmektedir. Buna benzer birçok unsuru, ne yazık ki, halen bankacılık sistemimizde barındırıyoruz.

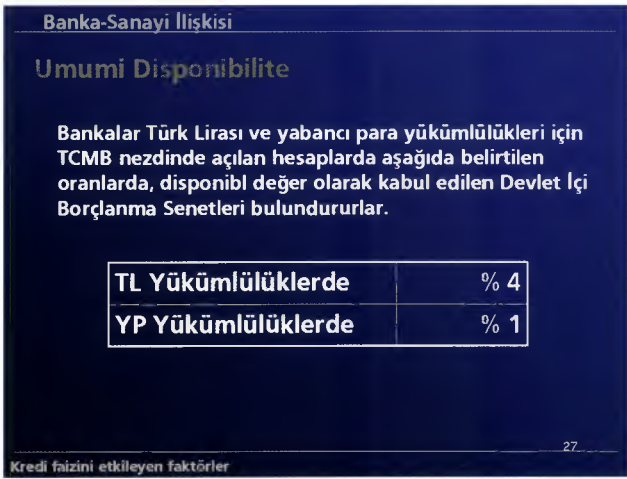
(Şekil 24-30)



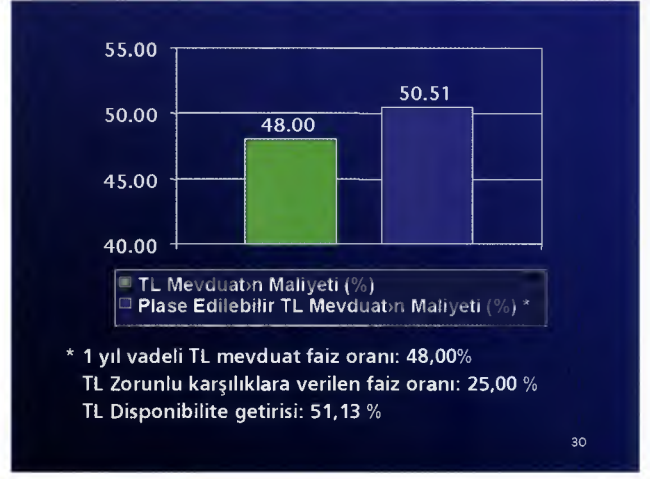
Şekil 25



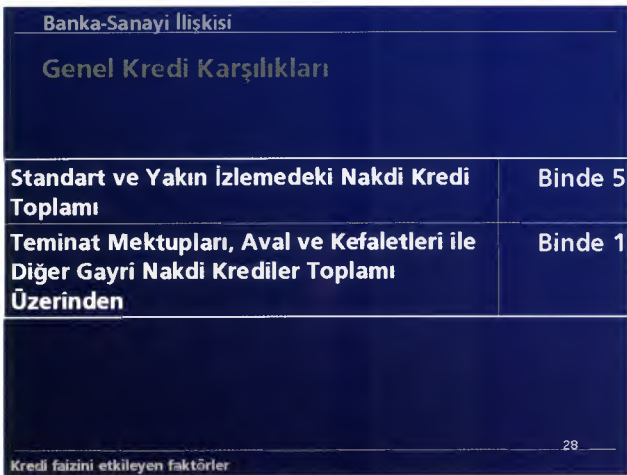
Şekil 28



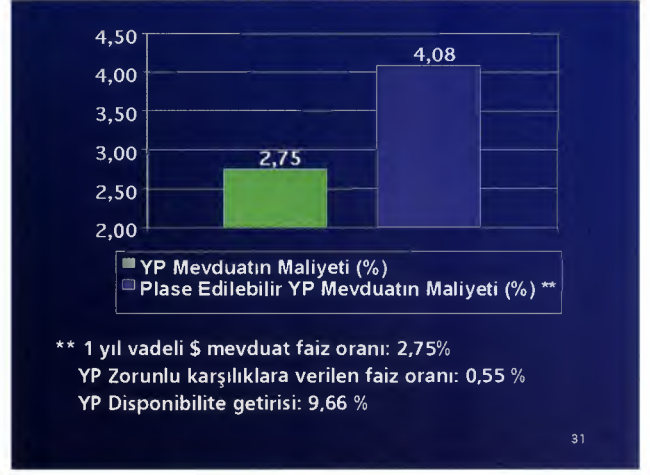
Şekil 26



Şekil 29



Şekil 27



Şekil 30

Konuşmamın başında saydığım sakıncalara nazaran bunlar çok daha küçük ve önemsiz ayrıntılardır ama, borçlanmayı başarabilen sanayici ve diğer kuruluşlar da bu nedenlerle, mümkün olduğunca, Türkiye'de kurulu bankaları tercih etmeyebilmektedir. (Şekil 31)

Banka-Sanayi İlişkisi

Euro para birimini kabul eden AB ülkelerinde mevduat maliyetini etkileyen unsurlar

- Avrupa Merkez Bankası tarafından belirlenen mevduat munzam karşılığı halen vadesiz ve iki yıla kadar vadeli mevduata % 2 üzerinden uygulanmaktadır. Bu tutar için verilen Merkez Bankası vadesiz faiz oranı maliyet açısından bankaları önemli ölçüde rahatlatmaktadır.
- Türkiye'deki gibi mevduat maliyetini doğrudan etkileyen Umumi Disponibilite uygulaması olmayan Almanya'da vadeler itibariyle aktifin pasiften fazla olması prensibi (Likidite Rasyoları) ile likidite denetimi sağlanmakta; bu durum bankaların mevduat maliyetlerini likidite yönetimlerinin başarısına göre değişen oranda, dolaylı olarak etkilemektedir.

32

Kredi faizini etkileyen faktörler

Şekil 31

Krizde bankacılık sistemimizin, özellikle enflasyon muhasebesine göre yapılan bilançolarını gördüğümüzde, - sektörü savunmak adına değil ama - öz kaynaklarının çok büyük bir bölümünü kaybettiğini çok net olarak söyleyebiliriz. Arada birkaç tane istisna olması, bizi herhangi bir şekilde sektörle ilgili genellemelere götürmez. Sektörün, kriz sonrası üçlü denetim görmüş öz kaynak rakamı ortadadır. "Öz kaynağı yetersizdir" tarzı tartışmaları çok gereksiz buluyorum. Öz kaynağı yetersiz olan her türlü müessese ile ilgili tedbir alındıktan sonra, hala bankacılık sektörüyle ilgili güç tartışmaları yapmak bence fuzuli ve ülkemiz için fazlasıyla lüktür. (Şekil 32)

Banka-Sanayi İlişkisi

Krizde bankaların davranışı:

Banka sistemi krizden çok olumsuz etkilenmiştir:

- Özkaynakların önemli bir bölümü kaybedilmiştir.
- Genelde tüm riskler, özde ise kredi riski artmış, aktif kalitesi bozulmuştur.
- Kaynaklar daralmıştır.
- Kurallar değişmiştir.
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na alınan bankaların alacaklarının amme alacağı sayılması ve bu bankaların piyasadan çekilmesi kredi arzını etkilemiştir.
- Yeniden yapılanma sürecinde olan kamu bankalarının davranışı kredi arzını sınırlandırmıştır.

33

Krizde bankaların davranış

Şekil 32

Öte yandan, bankacılık sektörünün sermaye güçlülüğü, yalnızca arzu edilen veya kuralla koyulmak durumunda olan bir şey değildir. Bu sektörde sermaye, rıza ile oluşan bir unsur olmak durumundadır. Bankacılık sisteminde kuralların değişmiş olduğuna, özellikle sanayicilerimizin ve tüm banka müşterilerinin dikkatini çekmek istiyorum.

Bankacılık sektöründe kuralların değişmesi, kişisel kanaatimce, Türkiye'nin gerçeklerinin biraz önüne düşmüş vaziyettedir. Peki ne yapacağız? Bunu geri çekecek miyiz? Hayır, buna da imkanımız olduğunu zannetmiyorum. Diğer unsuru buna doğru yaklaştırmak, belki bunu biraz nefeslendirmek daha doğru olur diye düşünüyorum. (Şekil 33)

Banka-Sanayi İlişkisi

- Bankalar yeni riskler almakta çok dikkatli davranmışlardır.
- Krizden olumsuz etkilenen kredi kullanan müşteriler için bankalar tek tek borç yeniden yapılandırma, banka sistemi ise İstanbul Yaklaşımı olarak bilinen borç ve şirket yeniden yapılandırma sürecini başlatmıştır.
- Bu arada, değişen kurallara uygun kredi talebi de sınırlı kalmıştır.

34

Krizde bankaların davranış

Şekil 33

Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na alınan bankalar kredi arzını önemli ölçüde olumsuz etkiledi. Bunun yanı sıra, kamu bankalarının da kredi arzında bir süre duraksaması, kanaatimce önemli bir arz problemi yarattı. Kamu iç borçlanmasıyla ilgili değerlendirmelere, kamu bankalarındaki mevduatı ve bu mevduatın kullanım tarzını da ekleyerek yaklaşmakta yarar olduğunu düşünüyorum. Bu arada, değişen kurallara uygun kredi talebinin de sınırlı kaldığını tedbirli bir şekilde ifade etmek istiyorum. Bunlar genellemeler olamaz. Peki, bugün son durumda, bu bağlamda ne diyebiliriz? Risk yönetimi düzenlemesi, bankaların kredi kültürünü önümüzdeki dönemde büyük ölçüde etkileyecektir. Bankalar, müşterilerinin kredi risklerini arzu ettikleri şekilde almakta serbestler ama, bu risklerle bağdaşık uluslararası kriterlere göre, sermaye ayırmak durumundadırlar.

Sayın Hacıoğlu'nun da değindiği bir diğer konuda, son dönemde, bankacılık sektörümüzde önemli bir gelişme oldu. (Şekil 34)

Banka-Sanayi İlişkisi

Düzenlemeler ve bankaların davranışına etkisi

- Banka sisteminin düzenlenmesi, denetimi ve denetim kararlarının değerlendirilmesi yaklaşımı değişmiştir; bağımsız bir otorite oluşturulmuştur.
- Düzenlemelerde önemli ölçüde uluslararası normlara yaklaşılmıştır.
- Haksız rekabete neden olan düzenlemeler önemli ölçüde iyileştirilmiştir.
- Kamu bankalarına görev zararı uygulamasına son verilmiştir, bu bankaların yeniden yapılandırılma süreci başlatılmıştır.

35

Düzenlemeler ve bankaların davranışına etkisi

Şekil 34

Kredi tanımı yapıldı; kapsamı genişletildi. Bunun yanısıra, dolaylı kredi-özkaynak ilişkisi sınırlandırıldı. Böylece grup ilişkileri ciddi ölçüde sınırlandırıldı. Ciddi ölçü nedir? Önceden bu konuda ülkemizde bir kural yok muydu? Elbette, vardı. Bankaların iştirakleriyle ilişkilerinin yasal limitleri vardı. Söz konusu limitler, bu defa Basel prensipleri doğrultusunda daha da tahdit edilmiştir. (Şekil 35)

Banka-Sanayi İlişkisi

- Mali bünyesi bozulmuş olan bankalar Fona alınmıştır.
- Özkaynak tanımı değiştirilmiştir, özkaynaklar ile temel risk büyüklükleri arasındaki ilişkiler sınırlandırılmıştır.
 - Kredi tanımı yeniden yapılmış; kapsamı genişletilmiştir.
 - Dolaylı kredi (grup ilişkileri) özkaynak ilişkisi sınırlandırılmıştır.
 - Mali iştirakler dışındaki iştiraklere sınırlama getirilmiştir.

36

Düzenlemeler ve bankaların davranışına etkisi

Şekil 35

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde Bankalar Kanunu görüşülürken konu çok tartışılmıştır. Hatta, oldukça önemli iştirake ve portföye sahip bir bankanın yöneticisi olarak ben, bu konudaki sürecin uzamasını çok arzu ettiysem de, maalesef, Avrupa ülkelerinde tanınan geçiş süreci Türkiye'de tanınmamıştır. Biz 2006 yılına kadar öz varlıkların % 25'i nispetine ineceğiz. Bir bankanın iştiraklerine alacağı tüm riskler - kredi artı sermaye - buna dahildir. Dolayısıyla, bu konuda da önümüz açıktır. Önümüzdeki dönem bankacılık sektörü, kendi iştirakleri dışındaki müşterilerine önemli ölçüde risk alabilecektir. (Şekil 36)

Banka-Sanayi İlişkisi

- Risk yönetimi düzenlemesi uygulamaya başlanmıştır: bankalar maruz kalacakları risklerden kaynaklanan zararları hesaplayacaklar ve zararlar için ilave sermaye tutacaklardır.
- Kurala dayalı denetimden piyasa denetimine geçilmektedir.
- Açık pozisyona sınırlama getirilmiştir.
- Teminata dayalı kredilendirmeden nakit akımına dayalı kredilendirmeye geçiş düzenlenmiştir.
- Karşılık yönetmeliği yeniden düzenlenmiş; karşılık ayırmak zorunlu hale gelirken performansı olmayan kredilerin sürdürülmesi güçleştirilmiştir.

37

Düzenlemeler ve bankaların davranışına etkisi

Şekil 36

Risk yönetimi dedik; kredi değerliliği çok önem kazanacak dedik ama, bunun önemli bir istisnası var: devlet. Devlet, yine istisna olmaya devam ediyor.

Bir diğer önemli nokta ise, bankacılık sektörünü değerlendirirken hep özel sektörü değerlendirdiğimizdir. Bu dolaylı kredi ilişkileri kamuya uygulanmaktadır.

Kamu iktisadi teşekküllerinin kamu bankalarıyla ilişkisi bir sermaye grubu olarak addedilmemektedir. Burada da kamu açısından - tartışmıyorum, belki yarar vardır ama - kuralların uygulanmasında böyle bir farklılık doğuyor. (Şekil 37)

Banka-Sanayi İlişkisi

Bankacılık sisteminin beklentileri

- Uluslararası normlara önemli ölçüde yaklaşılmıştır.
- Ne var ki, ekonomide geçmişten gelen sorunlar düzenlemelerin uygulanabilirliği etkilemektedir. Bu nedenle kuralları iyi tanımlanmış, makul geçiş süreleri tanınmalıdır.
- Kurallara kısa sürede uyulması talebi kırılabilirlikler yaratabilir.
- Sermayenin hemen artırılmadığı durumlarda risklerin azaltılması gündeme gelebilir.
- Bankacılık sistemindeki düşük karlılık/zarar yapılandırma sürecinde dikkate alınmamıştır, alınmalıdır.

38

Bankacılık sisteminin beklentileri

Şekil 37

Bugün bankacılık sisteminin başlıca beklentileri nelerdir? Vergi yükleri, bankacılık sisteminde hala, gerceli olarak, çok ağırdır.

Bankacılık sisteminde ve özellikle özel mevduat bankalarında, bildiğiniz gibi, bilançolar enflasyon muhabesine göre çıkarılmıştır.

Ancak, mali bilançolar halen eski sistemle çıkartılmaktadır. Bu bankaların önemli bir bölümünün halka açık anonim şirketler olduğu ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda önemli endeks payına sahip olduğu göz önüne alındığında, bunun çok ciddi bir haksız rekabet unsuru olduğunu düşünüyorum. (Şekil 38)

Banka-Sanayi İlişkisi

- Banka sistemi doğrudan veya dolaylı ağır bir vergi yükü altında çalışmaya devam etmektedir.
- Enflasyon muhasebesi uygulamasında farklılık yaratılmamalıdır.
- Temerrüt faizi uygulamasına yeni bir yaklaşım getirilmelidir; TBB'nin önerisine bir değerlendirme alınmamıştır.
- Alacakların tahsilini hızlandıran yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Aracılık maliyetini artıran yükler kaldırılmalı/uluslararası düzeye çekilmelidir.
- Bankaların ve müşterilerinin kar edebileceği sağlıklı bir ekonomik ortam yaratılmalıdır.

Bankacılık sisteminin beklentileri 39

Şekil 38

Sözlerimi daha fazla uzatmadan konuyu bağlamak istiyorum. Güçlü bir ekonomide muhakkak güçlü bir mali sisteme ve güçlü mali kuruluşlara ihtiyaç vardır. (Şekil 39)

Banka-Sanayi İlişkisi

- TL talebini sınırlandıran düzenleme ve uygulamalardan kaçınılmalıdır.
- Bankalar arasında haksız rekabet yaratılmamalıdır.
- Mali sistemdeki düzenleme ve denetime yeknesaklık getirilmelidir.
- Banka sistemine yeni girişlere dikkat edilmelidir. Bankacılık sisteminde konsantrasyonun makul bir düzeye yükselmesi sağlanmalıdır.
- Banka sisteminin itibarının ve sisteme duyulan güvenin artırılmasında herkese ciddi sorumluluk düşmektedir.

Bankacılık sisteminin beklentileri 40

Şekil 39

Ancak, söz konusu kuruluşlar içinde buldukları sistemde - özellikle uluslararası ölçülerin sermayeye çok net olarak uygulandığı ve reformların sürdüğü bir sistemde - vergisel, parasal yükler ve iyi örneklerle kıyaslanmalı ve özellikle Türk Lirası ile mali sisteme olan güven, çok özenle inşa edilmelidir. (Şekil 40)

Banka-Sanayi İlişkisi

Sonuç

Güçlü bir ekonomi güçlü bir mali sistemin; güçlü bir mali sistem güçlü mali kuruluşların varlığına bağlıdır.

- Mali sistemin büyümesini ve derinleşmesini engelleyen vergisel ve parasal yükler kaldırılmalı, TL ve mali sisteme olan güveni sarsacak uygulamalardan kaçınılmalıdır.
- Ülke gereksinimleri ve ülkeye özel koşullar da dikkate alınarak otoritenin bankacılık sektörünün verimli ve etkin çalışması, tasarrufların üretime ve sanayie yönlendirilerek ekonomik büyümeye katkı sağlaması için zemin hazırlanması ekonomik yapılanmanın temelini teşkil etmektedir.

Sonuç 41

Şekil 40

Esasen, bankacılık sisteminde yapılan reformların diğer alanlarda yapılan reformlarla bütünlenmesi şarttır. Bunu, "bankacılık sistemine yapıldı, diğerlerine de yapılsın da ayrıcalık olmasın" düşüncesi ile söylemiyorum. Başka türlü bu reformların bir mana ifade etmeyeceği ve bu arada bankacılık sisteminde yaptığımız bu reformların yorulacağı endişesindeyim.

Dolayısıyla, devlet bu mali sisteme imkan tanıdığı anda, çalışacak bir reel sektörün şimdiden muhasebe, vergi ve hukuk alanında yapılacak reformlarla bir an önce hazırlanması gereklidir. Bu yalnızca bankacılık sistemiyle çalışmak için gerekli değildir; aynı zamanda, yarın kamu borçlanmasının para ve sermaye piyasalarını domine etmesi azaldığında, bu piyasalarda iş görme şartı olan uluslararası kriterlerde bilanço verilerine sahip olunması gerektiği içindir. Bu reform sağlandığında, zaten ciddi bir muhasebe reformunu başarmış ve kayıt sistemiyle ilgili önemli sıkıntıları da aşmış olacağımızı düşünüyorum. (Şekil 41)

Banka-Sanayi İlişkisi

Son dönemde yapılan ve bankaların faaliyetlerini uluslararası kurallara bağlayan reformların, sistemin tümünü, kamu kesimi ile reel sektör kurumlarını da kapsamı ve gerekli reformların (vergi kayıplarının önlenmesi, uluslararası muhasebe standartlarının ve bağımsız denetim sisteminin getirilmesi) eşzamanlı olarak yapılması halinde, sağlıklı işleyen bir piyasa ekonomisi ve uluslararası rekabet gücüne sahip kuruluşların yaratıldığı bir ekonomik yapılanma gerçekleştirilebilir.

Sonuç 42

Şekil 41

Bu konuda çok daha fazla şey söylenebilir ama, önümüzdeki olumlu günlere, imkan verilirse ciddi hizmet yapacak bir bankacılık kültürü oluşturduğumuza düşünüyorum. İnsan ve teknik altyapı olarak iyi durumda olduğumuza inanıyorum. Göreceli olarak da, yörede en deneyimli, bütün çalkantısına rağmen en istikrarlı finans kültürü olan ülke olduğumuzu sanıyorum. Bankacılık sektörüne imkan tanıdığına, sanayiye mutlaka iyi hizmet vereceğine inanıyorum. Teşekkür edip sizlere saygılar sunuyor, İstanbul Sanayi Odası'nın 50. kuruluş yıldönümünü de bu vesileyle tekrar kutluyorum.

Alternatif Finansman

Yöntemleri

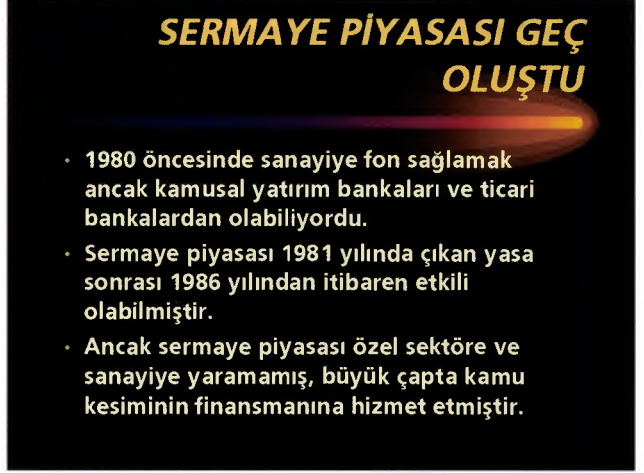
Doç. Dr. Deniz Gökçe
T&D Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Beni burada konuşmak için davet eden İstanbul Sanayi Odası'na çok teşekkür ederim. Bu çok sık oluyor; son on senede ikinci defa İstanbul Sanayi Odası tarafından konuşmak üzere davet edildim. Önemli bir dezavantajım da var. Atasözümüz, “sona kalan dona kalır” der; söyleyeceklerimin önemli bir kısmını da benden önceki konuşmacılar aktardılar. Ben de hazırladığım sunumun yarısını çöpe atarak aradan başlayacağım. Böylece konuşmam da belki biraz kısaldı. Ayrıca, bu geç saatlerde sizi daha rahatlatacak bir şeyler anlatmaya da çaba göstereceğim.

Öncelikle, çok ciddi dinliyorsunuz; sizi biraz güldürelim. Malum, ben Televole'ci iktisatçılardan biriyim; diğeri de - Asaf - orada oturuyor zaten. Ülkemizde şikayet esastır, kötümserlik temeldir ve muhakkak çok ciddi olmanız gerekir. Ben, maalesef, bu standartlara uymayan bir iktisatçı olarak biraz farklı bir yaklaşım içine gireceğim. Ancak, hemen şunu da belirtmeliyim: Ne Sayın Hacıoğlu kadar kötümser, ne de Sayın Özince kadar iyimser olacağım. Daha gerçekçi bir po-

zisyon alacağımı sanıyorum. Bakalım, siz ne tür bir yargı vereceksiniz?

Ülkemizdeki temel sorun “bilmemek”tir. 1980 öncesinde sanayiye fon sağlamak ancak kamusal yatırım bankaları ve ticari bankalar aracılığıyla olabiliyordu. (Şekil 1)



Şekil 1

Sermaye piyasası 1981 yılında “bir yasa sonrası çalışacak” diye düşünüldü, ama 1986 yılına kadar etkili olmadı. Sermaye piyasasının sanayinin finansman sorununu rahatlatacağını düşünüyorduk. Maalesef sermaye piyasası özel sektöre ve sanayiye hemen hemen hiç yaramamış, büyük çapta kamu kesiminin hizmetine girmiştir. Sermaye piyasası derken, sadece hisse senedinden bahsetmiyoruz; tahvil, bono, gelir ortaklığı gibi unsurları içeren bütün menkul kıymetlerden bahsediyoruz.

Rakamlar nedir? 1990-2000 arasında kamu sektörü, tahvil, bono, gelir ortaklığı gibi enstrümanlarla sermaye piyasası kaynaklarının kümülatif stok olarak, % 80'ini, yıllık akım olarak da ortalama % 85'ini kullanmıştır. Böylece, özel sektöre sermaye piyasasında fon kalmamıştır. İşin özeti budur. Halbuki 1981 yılındaki hazine müsteşarları ve maliye bakanlarının konuşmalarını bugün getirip masanın üstüne koysak, sermaye piyasası kanununun çıkış nedeninin uzun vadeli kaynağı sanayiye aktarmak olduğunu söylerler. Ancak, bu kanun hedefine ulaşmamıştır. “Neden?” sorusunu ciddi biçimde sormamız lazım. (Şekil 2)

SERMAYE PİYASASI KAMUYA ÇALIŞIR

- 1990-2002 arasında kamu sektörü tahvil-bono-gelir ortaklığı gibi enstrümanlarla sermaye piyasası kaynaklarının stok olarak ortalama % 80'ini, akım olarak ise ortalama % 85'ini kullanmıştır.

Şekil 2

Aynı dönemde özel kesim sermaye piyasası kaynaklarının stok olarak % 20'sini, akım olarak ise % 15'ini kullanabilmiş ve böylece finansman kaynağı olarak mevduat bankalarından sağlanan kısa vadeli fonlamaya mahkum olmuştur. (Şekil 3)

TÜRKİYE BİR CROWDING-OUT ÜLKESİDİR

- 1990-2002 arasında özel kesim sermaye piyasası kaynaklarının ancak ortalama % 20'sini akım olarak ise %15'ini kullanabilmiş ve böylece finansman kaynağı olarak mevduat bankalarından sağlanan kısa vadeli kredi ile fonlamaya mahkum olmuştur.

Şekil 3

Rakamları Ersin Bey de verdi; ancak, vade ortalama kırk gündür. Ersin Bey biraz daha şanslı; sistemin bütünü biliyor. İş Bankası Türkiye'de kamuya yakın ilişkili bir banka olarak anıldığı için, çok güvenilir bir bankadır. Ziraat Bankası ve İş Bankası, tarihsel önemleri nedeniyle de, diğer bankalardan farklı bir durumları olan özel bankalardır. Bu nedenle, sözkonusu vade onlarda biraz daha uzun olabilir, ama ortalama vade kırk gün kadardır. Verilen kredinin maksimum süresi de kırk hafta kadardır; yani, maksimum süre bir yıldan da kısadır. Buna rağmen, kırk gün vadeli mevduatla kırk haftalık krediyi vermek bankacıların çok önemli bir risk alması demektir. Bunun ötesini yapmaları kesinlikle mümkün değildir. Bankacılar zaten yeterince başka riskler de alırlar.

Memduh Bey kamu stoklarından, kamu borçlarından ve kamu açıklarından bahsetti. Biz 1999 yılında ilk defa bütçe açığımızı dünya rekoru düzeyine ve borç stoğumuzu da Maastricht şartlarına göre, kamunun olması gereken % 60'ın üstüne çıkarttık. (Şekil 4)

KAMU AÇIKLARININ BOYUTU

- Kamu açıklarının boyutu 1999 yılında zirveye çıkmış, kamunun borç stoğu ilk defa Maastricht şartlarındaki %60 oranını geçmiştir.
- İç ve dış etkenlerle ve krizlerle yükselen reel faiz, kamusal borç stoğunun hızla artmasını getirmiştir.

Şekil 4

Bu arada, içinde bulunduğumuz ekonomik, sosyal ve tabii şartlar da - depremler- vardı. Bunlarla beraber, yükselen reel faiz de sorunu çok ciddi hale getirdi. Sorunun büyüklüğünü biliyor muyuz? Kişisel kanaatim, bilmediğimiz yönündedir. Bu soruyu bir klüpte, sosyal grupta, bir üniversitede veya ticaret topluluğu içinde sorduğumda cevabımı alamadım. Bu nedenle, rakamları burada bir kez daha gözünüzün önüne koymak istiyorum.

1999 yılında Türkiye'nin toplam kamu açığı, ülkemiz toplam üretimi olan Gayri Safi Milli Hasıla'nın % 25'i, esasen dörtte biri, kadar açık veriyor. (Şekil 5)

KAMU MALİYESİ FELAKETİ TABLOSU

(% GSMH)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Konsolide Açık	-4	-8,2	-7,6	-7,1	-11,6	-11,6	-18,2	-15,2	-10,6	-7,8
Toplam Kamu AA???	-4,8	-13,1	-13	-15,8	-24,2	-19,6	-19	-11,9	-9,3	-6,8
Kamu Kesiminin Net Borç Stoğu	41,3	46,5	42,9	44,5	61	57,4	92,2	81,3	73,3	69,4

HEDEF

Şekil 5

Bu açık, şirketinizin kar-zarar hesabında "ziyan" demektir. Konuya böyle bakarsanız, kamu kesimi, ciro-

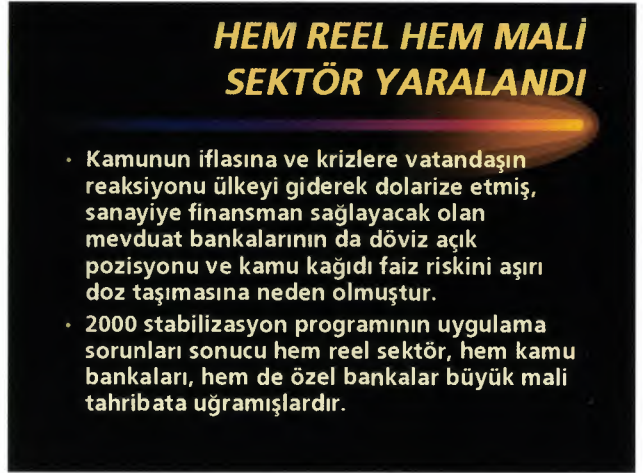
sunun dörtte biri kadar ziyan eden bir şirket gibidir. Bu zararı, yuvarlak bir rakamla, 50 milyar dolar olarak ifade edebiliriz. Aynı dönemde borç stoğuna baktığımızda, kamu kesiminin borç stoğunun % 61'e geldiği görülür. 2000 yılında rakamsal hedefleri düzeltmeye çalıştık; borç stoğunu % 60'ın altına, toplam kamu açığını da % 19'a düşürmeye çalıştık.

2001 yılında problemler yaşadık ve bu problemlerin sonucu olarak 2000-2001 borç stoğu % 92'ye çıktı. Bütçe açıkları da % 20'li rakamlar civarındadır. Hedefimiz önümüzdeki üç yılda bu problemi ortadan kaldırmaktır. Bu nedenle, Türkiye'nin mali sisteminin üstündeki baskının kalkması ve dolayısıyla sanayi finansmanının rahatlaması kesinlikle mümkün değildir. Bunu bilelim. Bu, dikkatinizi çekmek istediğim en gerçekçi noktadır.

Arjantin, Brezilya diyoruz; oralardaki bütçe açıkları % 6, % 7 ya da % 8 gibi rakamlardır. Biz, Türkiye'de % 20'lerden bahsediyoruz. Bu arada, % 92'lik borç stoğunun kabaca % 30'u nakit dışı kağıt dediğimiz şeylerdir. Bunların sistem üstündeki etkisi, piyasada satılan borç gibi değildir. Bunlar zaman içinde ortadan kalkacaktır; ana paraları enflasyonla küçülüyor, faiz yükü de önemli miktarda Merkez Bankası'ndadır. Merkez Bankası da, bunu kar olarak Hazine'ye devrediyor. Bu nedenle, borç stoğu tutarını % 90 değil, % 70 gibi düşünebiliriz. Sonuç olarak bir baskı yaşanacaktır ama, bunu azaltmak için en az üç yıl vakit geçecektir. Bundan daha iyimser bir şey söylemek mümkün değildir. Sorunumuzu bilelim, ona göre davranalım.

Bu süreç içinde vatandaş ne yapmıştır? Sokaktaki insan, cebinde parası olan - yüz, iki yüz, beş yüzer milyon dolar nakit üstünde oturan - üç yüz, beş yüz spekülâtörün, bir dövize, bir Türk Lirası'na gittiğini düşünüyor. Ancak, banka sistemine yakından ya da içeriden bakan insanların hepsi bilirler ki bizim sokak talebi dediğimiz, bin, iki bin, beş bin ya da on bin dolarlık döviz talepleri, döviz - Türk Lirası portföy değişikliklerinin çok büyük bir miktarını kapsar. Bilmem, Ersin Bey bu görüşüme katılır mı? Ama sokaktaki insan, "Akbaba dergisinin arkasındaki şu siyah elbiseli spekülâtör var ya, o adam Türk Lirası'ndan dövize, dövizden Türk Lirası'na beş yüz bin dolar aktarıp duruyor" diye düşünüyor. İşin aslı bu değildir; büyük miktardaki döviz talebi, sokak talebidir.

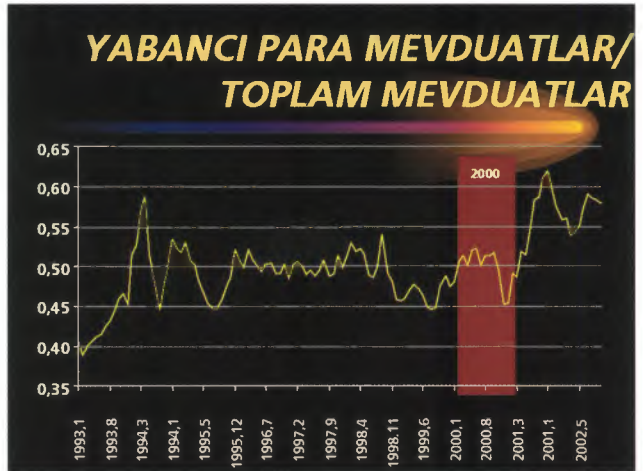
Burada basit bir ölçü var. Döviz mevduatlarının toplam mevduatlar içindeki payı, yukarıya doğru gittiğinde insanlar dövize dönüyor demektir. (Şekil 6)



Şekil 6

Maalesef, bu insanların içinde vatandaş, sokak talebi, bazı sanayiciler, bazı öğretim üyeleri ve bazı bankacılar da vardır. Hep beraber bu yolun yolcusuyuz. Türk Lirası'na dönülmesi gereken dönemde dövize dönmüşüzdür. Yılın başından itibaren, bunun fırsatçılık mı, yoksa emniyet mi olduğu tartışılır. Yıl sonunda faizler binlere çıkınca, herkes birdenbire dövizden Türk Lirası'na geri döner; çünkü işin ucunda avanta vardır. Bunları bilmemiz lazım. Bunları biz yapıyoruz. Bu türbülansların bir miktarını karar vericiler yapıyor, bir miktarını da biz üretiyoruz. Aynayı biraz kendimize tutalım.

Bugün Türkiye'de dolarizasyonun geldiği nokta ciddidir. (Şekil 7)

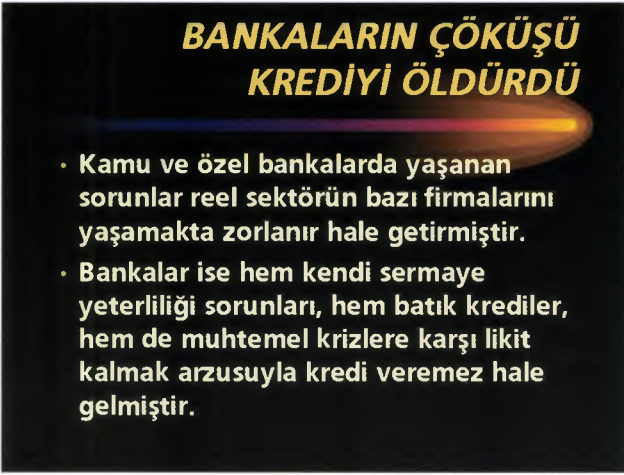


Şekil 7

Ersin Bey de % 50 olarak vurguladı, ama % 60'a bile çıktığı ortamlar oluyor. Fon kaynağının % 60'ı döviz

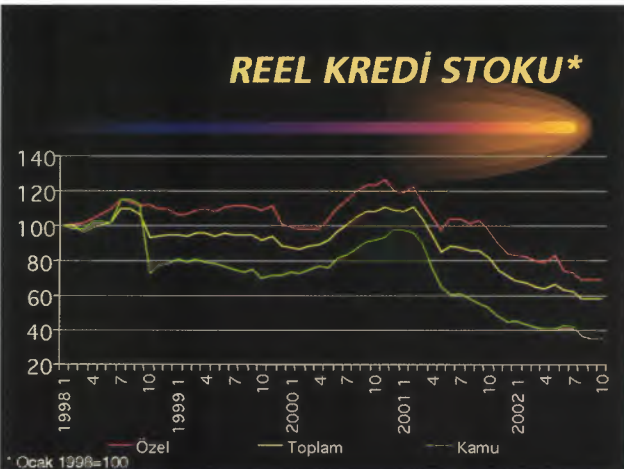
olan bir bankacı, % 50 - 55'ini döviz kredisi olarak kullandırmak mecburiyetindedir. Döviz kredisine talep olan çıkmadığı ve kimse döviz kredisi almadığı için, bankacının kendisi de riskten kaçtığı için, Türk Lirası kredi almak, aslanın ağzında bir sorun haline geliyor. Zaten faizler de oldukça yükseğe çıkmıştı, talep de yoktu. Ama, Türkiye'deki sorunun, önemli bir miktarını biz kendimiz yaratıyoruz; vatandaş, öğretim üyesi, öğrenci, işadama ve sanayici olarak bu sorunu hep beraber üretiyoruz. Bunu bilelim, kimseyi suçlamayalım.

Krizler, reel sektörde çok büyük tahribat yaptı; aynı şekilde, kamu bankalarında ve özel bankalarda da büyük tahribat yaptı. (Şekil 8)



Şekil 8

Bu konuda Ersin Bey verilmesi gereken birçok rakamı sunduğu için, ben onun konuşmasının bir özetini yapmak istiyorum. Bu grafik toplam kredi stoğuna ait ve 1998 yılından başlıyor. (Şekil 9)



Şekil 9

Özel bankaların, kamu bankalarının ve toplamın, reel - enflasyondan ayıklanmış - görüntüsüdür. Dikkat ederseniz, 2001 yılının başından itibaren trend aşağıya doğru gidiyor ve şu anda daha evvelki düzeyinin neredeyse yarısına inmiştir. Demek ki, reel kredi stoğu Türkiye'de inanılmaz bir daralma içine girmiştir. Bu daralmanın bir miktarı bankaların kredi verebilecek yapıları olmadığından, bir miktarı da dövize dönüşmesinin sonucu olarak gündeme gelmiştir. Bu grafik yukarıya dönmeden, Türkiye'deki iç talebin canlanması mümkün değildir. Dolayısıyla, kredi stoğu grafiği yukarı dönmeden, Türkiye'de ne iç talep canlanabilir, ne de banka sistemi sanayinin finansmanını yapması gerektiği gibi yapabilir. Bu mümkün değildir. Ersin Bey, bu görüşüme katılıyor musunuz? Evet, teşekkür ederim.

Bir diğer konu da, bankaların sorunlarıdır. Takipteki alacakların toplam kredilere oranı, 1999 yılında % 5'ler civarındayken, bugün % 25'e gelmiştir. (Şekil 10)



Şekil 10

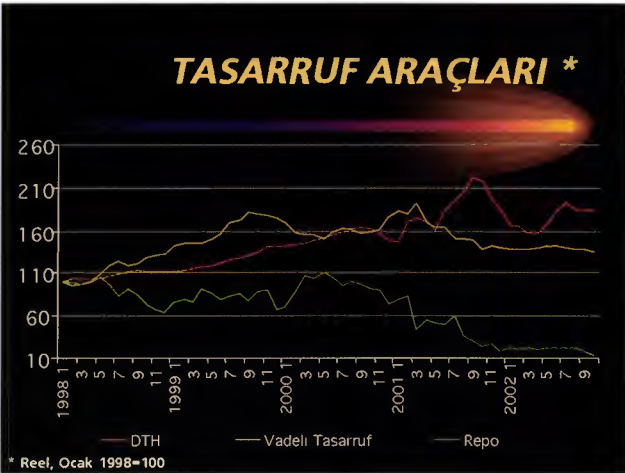
Bütün sistem ciddi olarak sorunludur. Bunun karşılığında: "Bizim gayrimenkullerimiz ipotekli" diyebilirsiniz. O ipotekleri bugün nakde çevirme şansınız da yoktur. İpotekli gayrimenkuller beşte bir fiyatına bile çevrilemez ve bu durum banka sistemi için çok ciddi likidite sorunu yaratmaktadır. Konuya çeşitli banka tiplerine göre - Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu hariç olmak üzere kamu ve özel bankalar olarak - bakışınız zaman, özellikle kamu bankalarında kredi sorununun çok önemli olduğunu görebilirsiniz. (Şekil 11)



Şekil 11

Ersin Bey de, kamu bankalarının kredi davranışındaki değişikliğin önemli bir zayıflık yarattığını söyledi; bu doğrudur.

Tasarruf araçlarının reel olarak gidişatına da bakalım. (Şekil 12)



Şekil 12

Bu grafik, döviz tevdiat hesaplarının Ocak 1998'den bu yana yükselen gidişatını gösteriyor. Vadeli tasarruf mevduatı azalıyor ve repo gibi kaynaklar da düşmüş durumdadır. M1, M2 gibi parasal büyüklüklere baktığınız zaman, 2002 yılının başında onlarda da mütihş bir çöküş yaşandığını görüyoruz. Bu grafikler, para ve likidite sisteminin problemlili olduğunu ortaya koyuyor. Diğer taraftan da faizler düşüyor.

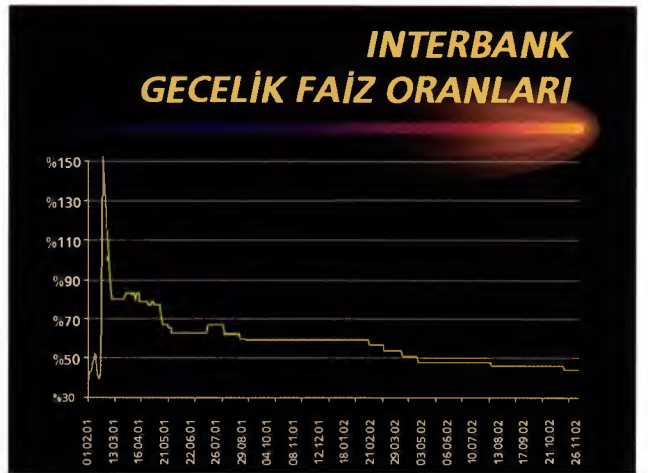
Bu grafiklerde ise, Hazine'nin borçlanma faizleri, tahvil ve bono piyasası, ikinci el faiz oranları ve Interbank gecelik faiz oranları var. (Şekil 13 - 15)



Şekil 13



Şekil 14



Şekil 15

Merkez Bankası'nın Interbank gecelik faiz oranları düşürülüyor; hepimiz daha da düşürülmesini arzu ediyoruz ama, sonuçta faizler düşmesine rağmen, banka sisteminin kredi verebilecek hali de pek yok. Çünkü, faiz banka sistemini fon kaynağı olarak ve kullanımdaki yönü ile iki taraflı etkiliyor. Kamunun da problemlerini büyük ölçüde çözüp sistemden çe-

kilmesi üç yıl süreceği için, bu sıkıntının sanayi açısından bir-iki yıl gibi kısa bir süre içinde düzelmesi mümkün değildir. (Şekil 16)

BUGÜNKÜ DURUM

- Kamunun fon talebi en az 3 yıl daha yüksek düzeylerde devam edecektir.
- İstanbul Yaklaşımı ve Aktif Yönetimi Şirketi gibi reel sektör rehabilitasyonu girişimlerinin hızlandırılması gerekir.
- Bankaların önemi ve özel sektörün finansmanındaki rolleri, hem kamu düzenleyicileri hem de sanayiciler tarafından anlaşılmalıdır.
- Bankacı ile sanayici hasım değil iş ortağıdır.

Şekil 16

Bu nedenle, hazır tek partiden oluşan bir hükümet yakalamışken; hiçbir kesim ya da grup olarak çatlak ses çıkarmayıp, bu programı bundan sonra krizsiz uygulayıp, ayağımızı sağlam basma noktasına gelirsek, hem bankacılık konusunda yapılan düzenlemeler hem de kamu kesiminde yapılan düzenlemeler, sizin hayatınızı bir nebze de olsa kolaylaştıracaktır.

Elbette, birçok sorunuz var. Ben bu yaz, yine futbol maçları için, Kore'deydim. Kore'deki sanayi işçisi ortalama 56 saat çalışıyor ve sesi çıkmıyor. Bunu da düşünmemiz lazım. Kore, Türkiye'dekininki çok üstünde bir tasarruf oranına sahip. Problemleri ele alırken, Türkiye'yi Almanya ya da Fransa ile karşılaştırmak pek doğru değildir. Kendimizi Kore, Endonezya ya da Meksika gibi ülkeler ile karşılaştırmalıyız. Kore'de 1997'de, kriz öncesinde, bir milyar dolar olan yabancı sermaye yatırımı, bugün onbeş milyar dolara gelmiş. Bizim yaşadığımız tipteki problemleri çabuk aşabilmek için yabancılarla ortaklıklara açılmışlar. Bu nedenle, krizden erken çıkıp IMF'ye olan borçlarını da çabuk ödediler. Kısa bir eleştirel bakış getirmek istiyorum. Türkiye'de şu anda, eleştiriden ziyade sorun çözüme gerekli ama, yine de küçük bir eleştirel yaklaşım dile getireceğim. Reel sektör ve bankacılık sistemi rehabilitasyonlarını yaparken - özellikle de, bankaların kendi aralarında anlaşamaması nedeniyle - bankaların sermaye yeterliliği reformunu önce gerçekleştirmek, İstanbul Yaklaşımı ve Aktif Yönetimi Şirketi gibi oluşumları da sonradan yapmak konumuna geldik; işe tersten başladık. (Şekil 17)

REFORM YAKLAŞIMI FARKLI OLABİLİRDİ

- Türkiye'deki reform uygulamasında önce bankalara sermaye yeterliliği getirmek, sonra İstanbul Yaklaşımı çerçevesinde reel sektör rehabilitasyonu sağlamak yoluna gidilmiş bu da bankaların kredi arzını daha da frenlemiştir.
- Önce reel sektör rehabilitasyonu, sonra bankacılık sermaye yeterliliği reformu yapılması bankaların kredi yaklaşımını farklı olmasını getirebilirdi.

Şekil 17

işisel kanaatim ve akademik yorumum şudur: Önce reel sektör firmalarının rehabilitasyonunu yapsaydık ve problemlerini temizleseydik, ondan sonra da banka bilançolarındaki problemleri temizlemeye gitseydik, kredideki daralma bu kadar fazla olmazdı. Bu kadar küçük bir eleştiri getiriyorum. Bu yapılabilir miydi? Evet, burada da sorunun bankacılardan kaynaklandığı kanaatindeyim. Bu da, yine kişisel kanaatimdir.

Özetle, Türkiye'nin sorunları çok büyüktür. Bütçe sorunlarını hep beraber ürettik. Hiç kimse bunun istisnası değildir. 38 yaşında emekli olan hanımefendi akrabamla, 43 yaşında emekli olan amcamın oğlu da bu konuda suçludur. 2000 yılı programı uygulanırken, bana Gaziantep'ten telefon ederek, "Şu Derviş'i tanıyorsan söyle de, arpa fiyatları çok düşük, zam yapsınlar" diyen amcamın oğlu da buna dahildir. Her türlü özel durumu talep eden bankacı ve sanayici de bu için içindedir. Çok gerçekçi konuştuğumu düşünüyorum.

Bugün bir istiklal harbi yaşıyoruz. Bu istiklal harbinden çıkmak için olumlu şartlar var. Irak konusundaki riskleri ve Avrupa konusundaki pürüzleri, inşallah, çok büyük sorunlar olmadan atlatacağız. Şikayet etmek değil; sorunların büyüklüklerini anlamamız lazım. Bundan önceki on yıl "bu bankacılar kar etmezler, bilançoları size doğruyu ifade etmez" diye bağırdığım zaman bana, "bu hoca kapitalistlerin uşağıdır" diye bakan çok sayıda sanayici biliyorum. Bugün, benim konuşma zamanım geldi. Bugün, o çok kar ettiğini düşündüğünüz bankaların hepsinin kağıttan kuleler gibi yıkıldıklarını gördünüz. Bankacılık sisteminin aldığı yaraları da çok çabuk çözmek mümkün değildir.

Burada söylenecek tek şey var: Bankacı ile sanayici hasım değil, iş ortağıdır. İlişkilerimizi haset ve şikayet üzerine kurmayalım. Şu andaki durumda da bankacıların sorunları, en az sanayicinin sorunları, en az reel sektörün sorunları kadar büyüktür ve size yardım etmeleri de o kadar kolay değildir. Bankalar, insanların “doları Türk Lirasına döndürdüm, şu kadar kamu kağıdı aldım, şu kadar kar ettim” dediği günlerdeki karları zaten hiçbir zaman yapmadı. Az önce Ersin Bey’in anlattığı nedenlerle, o karların da olmadığını gördünüz; hepsi patır patır yıkılıverdi, bundan sonra da bankaların kar etmesi çok zordur. Bundan sonra, birçok banka sahibinin bankacılıktan çıktığı bir süreci göreceğiz. Biraz dikkatli düşünelim; mesela, Yapı Kredi Bankası Çanakkale Çimento’yu neden sattı? İş Bankası neden Dışbank’ı sattı? Bu soruların yanıtlarını düşünürseniz, söylediklerimin gerçekçi olduğunu anlayacaksınız.

Teşekkür ederim. Buraya sizi biraz rahatsız etme niyetiyle geldim. Sizleri biraz rahatsız edebildim mi? Ettiysen, çok mutlu olacağım.

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Erol Katırcioğlu

Şimdi sıra sorulara geldi. Sayın Deniz Gökçe’nin bu “rahatsız edici” konuşmasından sonra eminim sorularınız olacaktır. Buyurun efendim, yalnız isminizi söylemenizi rica edeceğim.

Sorular ve Katkılar

Yavuz Doğan

Istanbul Sanayi Odası Meclis Üyesiyim. Aslında, sorulacak çok soru ve söylenecek çok şey var. Bilhassa, Sayın Gökçe’nin son söylediği iş ortağı olma meselesinde söylenecek çok şey var. Elbette, iki tarafın iş ortağı olması lazım ama gerçekte böyle bir durum yok. Bunları başka bir zamana bırakalım. İştirakler konusunda Sayın Hacıoğlu’nun bir görüşü vardı: “Bankalar sadece bankacılık yapmalıdır” dedi. Sayın Özince’nin bu konudaki düşüncesini konuşması sırasında anladım. Kendisi, sanırım, iştiraklerin muhafazasından ve devamından yana; öyle hissettim. Acaba Sayın Gökçe bu konuda ne düşünüyor? Teşekkür ederim.

Doç. Dr. Deniz Gökçe

Ben 2000 yılında iki defa, 2001 yılında yine iki defa ve 2002 yılında da üç defa gayet açık ve seçik şekilde gazetede ki köşemde şu görüşü yazdım: Bugün Türkiye’de bankanın, şirketin, holdingin, gazetenin ve televizyonun kesinlikle ayrılması lazımdır. Bundan daha açık bir şekilde ifade edebilir miyim? Yalnız, bu bizim kendimizin yarattığı bir erozyondur; çünkü dönüp dikkatli bakarsanız, Almanya’da ve Japonya’da bankalar ile şirketlerin ortak olduğunu görürsünüz. Türkiye’deki durum, kendi kültürel yapımız içinde erozyona uğrattığımız, çok kötü temellere oturan ilişkiler haline gelmiştir. Ben bu konuda sizden daha fazla rahatsızlık duyuyorum. Bundan daha açık söyleyebilir miyim?

Ersin Özince

Her ne kadar siz benim kanaatime dair bir değerlendirmede bulduysanız da -doğrudur, aynen sizin işaret ettiğiniz gibi düşünüyorum ama - bir şeyler söyleme ihtiyacı hissettim. Sayın Gökçe konuşmasında bankaların, bazı iştiraklerini elden çıkartma tercihlerinden ve geçmişte bu tür hareketler yaptıklarından bahsettiler. Ben bunu, bankalar çeşitli aktiflerini, sermayelerini güçlendirmek için kullandılar anlamında aldım. Bu gerekirse yine yapılabilir.

Doç. Dr. Deniz Gökçe

Aynen öyle, evet.

Ersin Özince

Ancak, sermayenin tercihinin ne olduğuna iyi bakmak lazım. Bugün bankalarımızdan bazılarının doğrudan, bazılarının da dolaylı iştirak ilişkileri vardır. Bunlar da ülkemizin ciddi, önemli kuruluşlarıdır; ülke sanayisinde de, ülke finans sektöründe de önemli yeri olan kuruluşlardır. Bir malın elden çıkartılması veya ilişkinin nihayet bulması yine piyasa şartlarında olabilir. Dolayısıyla Sayın Gökçe'nin konuşmasında belirttiği üç yıllık süreye, "konunun bir de kendi gerçekliği var" şeklindeki yaklaşımına ben şöyle bakıyorum.

Öncelikle, banka-iştirak ilişkisini bizim herhangi bir şekilde değerlendirmemize ihtiyaç yoktur. Bu konuda uluslararası iyi örnekler neyse, kurallar açısından onlar uygulanır. İsteyen banka, isteyen sanayici - özellikle Türkiye'deki müteşebbis ve sermaye birikiminin maalesef kısıtlı olduğunu da düşünecek olursak - bu sektörlerde kuralları dairesinde çalışmalıdır. Biz şimdi, onu bunu bıraktık da, piyasada kendi değerlerimizle mi çalışmayı men edeceğiz? Yanlış anlaşılmasın, şu konuda hiçbir tereddüdüm yok: Bu ilişkiler - aynen işaret buyurdukları gibi - yalnızca finans sektöründe değil, diğer alanlarda da yine uluslararası kurallar ve iyi örnekler neyse, o yönde düzenlenmelidir. Neden böyle yapılmalıdır? Biz böyle istiyoruz diye değil.

Madem ülkemizde tasarruf azdır ve sermaye artık bir miktar uluslararası olmuştur; uluslararası sermayeyi davet edebilmek ve uluslararası sermaye kurallarına usulünce geçmek için bu düzenlemeler yapılmalıdır. Bankacılık sektöründe bu yapıldı ve yapılmaktadır. Dolayısıyla, bunun ötesinde bir şey istememize gerek yok. Biz niye kendi kalemize gol atalım? Oyunu kurallarına göre oynayalım. Ama, Almanya'daki bankanın iştiraki varsa ve sizin ülkenizde içeriden ve dışardan bankacılık yapabiliyorsa, bırakın yapsın. Siz sadece kendi sisteminizdeki, varsa, hatalı örnekleri düzeltmek durumundasınız. Onun daha ötesine gitmemiz şu aşamada gerekli değildir. Öte yandan, İş Bankası örneği açısından banka-sanayi ilişkilerini ele alırsak, özellikle anonim şirket yapısında ve bir de halka açık bir banka ise, muhakkak ki sermayedarlarının da açık arzusu olması gerekir. O arzu da, ancak o sektördeki karlılıkla doğru orantılıdır. Sadece kurallar de-

ğil, bunu bir yönde de cazibe tayin edecektir. Aksi takdirde, Sayın Gökçe'nin söylediği gibi, birtakım banka sahibi müteşebbisler bu sektörden çıkabilirler. O zaman ne yaparlar? Muhtemelen başka alanlara veya başka piyasalara giderler.

Uzun lafın kisası, ben iştirakçileri savunmak için değil, - ki bunu savunurum, halen İş Bankası'nın esas sözleşmesinde ayrı bir görev maddesidir - oyunu kurallarına göre oynamak suretiyle, elimize yüzümüze bulaştırmadan yapabileceğimizi düşündüğüm için bunları söylüyorum.

Doç. Dr. Deniz Gökçe

Yavuz Bey, sorunuza kıya bir açıklama ile cevap vermek istiyorum. İş Bankası ve Ziraat Bankası gibi kurumların konumu çok farklıdır. Türkiye Cumhuriyeti 10 milyon nüfuslu ve hiçbir birikimi olmayan bir ülke olarak kurulduğu zaman Atatürk'ün başlattığı sürece bakarsanız, Türkiye'de sanayinin başlangıcını büyük ölçüde devletin başlattığı görülür. Devlet bunu yaparken de, stratejik olarak tekstil sektörünü seçmiş; Nazilli fabrikalarını kurmuş, yanına da onu finanse edecek bir banka kuruluşunu koymuştur. Bu arada, İş Bankası gibi önemli bir kuruluş da özel sektörü desteklemesi için Atatürk döneminde - hatta ilk sermayesi için Hindistan'daki Müslümanların yardımları alınarak - kurulmuştur. Elbette, 75 yıllık tarihi silmek mümkün değil; dolayısıyla, Ersin Bey'in söylediği süreç konusu da önemlidir. Buraya kadar gelen yapının farklı bir yere götürülmesi de zaman alacaktır; bir günde olacak bir şey değildir. Kamu bankaları, özel bankaların iştirakleri, sanayinin gelişmesinde ve sanayicinin eğitilmesinde tarihsel süreç içinde çok da önemli katkılar yapmıştır diye düşünüyorum. Tabi, herşey zamanla değişiyor; bizim de, bankacılığın da, sanayicinin de, iştirak kavramının da, grup kredisi kavramının da değişmesi lazım düşüncesindeyim.

Memduh Hacıoğlu

Sabrınıza sığınarak, ben de bu konuda birşeyler söylemek istiyorum. Başımıza gelen felaketlerden iki tane ders aldık. Bu derslerden ilki, bu ülkede ekonominin iyiye gitmesi ve piyasaların güven duyması için siyasi istikrara ihtiyacımız olduğudur. İkinci ders ise, piyasaların güven duyacağı sağlam bir mali sektöre ihtiyacımız olduğudur. Başımıza gelen son felakette gördük ki, en büyük riski alan bankacılık olmuştur. Bu riskten dolayı da, mali kesim kriziyle birlikte özel

sektörün de büyük yara aldığı bir durum yaşadık. Belki birlikte yaşadık; belki biri sebep, biri sonuç oldu ama, şunu kabul edelim ki bankacılık bu ülkede bir imtiyazla verilmelidir. Gece yarısı karar verip sabah bankacı olunmuyor. Eğer yüksek imtiyazla veriliyorsa, bunun da çok büyük kredibilitesi olması gerekiyor. Yüksek kredibilitenin de birinci unsuru, sınıyorum, sadece ve sadece bankacılık yapmaktan geçiyor.

Yıldırım Aktürk

20 sene evvel bürokraside bu konularla uğraşırken, İş Bankası, bir anlamda, bankacılığa idarenin yapabileceği sınırları tarifliyordu. Bir yenilik getirmek istediğimizde Sayın Burhan Karagöz gelir: "Bu bizim işimize gelmiyor" der, ama sektöre de sıkıntı getireceğine işaret ederdi. Bir anlamda bugün de halen bir hakikattir; İş Bankası'nın ağırlığına gidecek kurallar ve uygulamalar çok zorlanarak çıkarılabilir, hayata geçirilebilir.

Ben, Sayın Özince'den bir özeleştiri yapmasını rica ediyorum. Kanaatimce, özellikle kredilerin daraldığı bir dönemde, POAŞ ve Aria kararları fevkalade sakıncalı olmuştur. Sayın Gökçe'nin de işaret ettiği gibi, kıtlık döneminde bu lüks en büyük bankamıza yakışmadı; çünkü kamu bankaları da dışında kaldı. Kamu bankalarının acıklı hikayesi daha eskilere gider. 1999 yılında halının altındakiler sadece süpürüldü ve su yüzüne çıktı, ama bu yılların bir birikimidir.

Bir diğer sorum da şudur: Bir kamu bankasını nasıl özelleştireceğiz? Örneğin, Ziraat ve Halk Bankalarını nasıl özelleştireceğimiz konusuna hiçbirimiz kafa yormadık. Madem ki sektörü konuşuyoruz, sektörde özelleştirme olacaksa, kanaatimce, Ziraat Bankası'nı, Türkiye'nin en büyük grubu olan Koç grubuna da satamazsınız, dünyanın en büyük bankalarından Citibank'a da satamazsınız. Çünkü istihbarat açısından Telekom'dan çok daha stratejik bir kurumdur. Dolayısıyla bölerek, bölgesel kalkınma araçları haline getirip özelleştirmek lazım diye düşünüyorum. Teşekkür ediyorum.

Soru

Sayın Hacıoğlu'na bir soru yöneltmek istiyorum. Sizin de çok haklı olarak tespit ettiğiniz gibi, enflasyon muhasebesinin tanınmadığı kronik bir enflasyon döneminde, şirketlerin kendi bankalarını açıp kendi şir-

ketlerine kredi tanınması bir kendini koruma, savunma yöntemi değil miydi? Bunun için, o tür bankacıları suçlamak doğru mu? Yoksa sineğe mi kızıyoruz? Bataklığı kurutmak varken, asıl bataklık devletin sınırsız harcamaları, sorumsuz harcamaları değil midir? Biz Sanayi Odası olarak sivil toplum gücümüzü devleti denetlemeye yöneltmemeli miyiz?

Memduh Hacıoğlu

Devletin harcamalarına sınır getirmemiz gerektiğine konuşmamda değinmiştim. Bunu birincil koşul olarak ortaya sürmüştüm. Kamu kesiminin borçlanma ihtiyacı mutlaka sınırlandırılmalıdır. Bu da nedir? Sınırlama, hasıla artışı üstünde bir borçlanma olmaması gereklidir. Bu nokta, birçok iktisat teorisinde yer almış ve kabul görmüştür. İşin temelinde bu konu vardır. Ancak tekrar ediyorum, Türkiye'de bu son krizde, bankacılık kesimi bir şekilde, reel ekonomiyle kıyasladığımızda, en yüksek riski almış sektör olarak karşımıza çıktı. 2000'leri hatırlayalım; batan bankalara bakın. O günlerde dolara % 30-35 faiz veriyorlardı. O faizi ödeyecek parayı nereden buldular? Onu kime plase ettiler? Plase ettikleri müşteriler bugün nerededir? Bugün 22 milyar dolarlık faturayı kim ödüyor? Biz ödüyoruz. Nereden ödüyoruz? Vergilerimizden ödüyoruz. Niçin ödüyoruz? O maceraperest grubun yaptığı işlerden dolayı. Bu ülkede bunlar imtiyazlı insanlardı. Bu imtiyaz madem ki verildi, o zaman bunun sorumluluğunun da mutlaka taşınması lazım, başka çaresi yok.

Bu anlamda bir bankanın kendi şirketiyle olan ilişkisi mi? Hayır, Türkiye'de yaşadığımız tecrübelerle gördüğüm kadarıyla, bankacı bankacılığını yapmak zorundadır. Başka işlerle uğraşmaz ise, Türkiye için çok daha yararlı olacağı inancındayım.

Mehmet Kelemci

Hansel Tekstil Yönetim Kurulu Üyesiyim. Bu oturdumdan çıkardığım sonuç, finans kesiminin - özellikle Deniz Bey'in konuşmasından sonra - kısa vadede sanayiye istenen düzeyde destek olamayacağı yolundadır. Özellikle uzun vadeli kredilendirmenin, uzun vadeli fonların kullanılmasının çok mümkün olmayacağını, çünkü bunun için yeterli mevduatın olmadığını ve tasarrufun sağlanmadığını konuşmacıların anlattıklarından çıkardım.

Bu konuda, "bu, böyledir" diyerek kapıları kapatacak mıyız? Özellikle, Sayın Ersin Özince'nin bir önerisi

olacak mı? Bir de, açıkçası bu kısa dönemde - 2001'den bu tarafa - yaşananları göz önüne aldığımızda, sanayiciyle finans kesimi arasında bir husumetin de olduğunu düşünüyorum. Bu husumet nasıl giderilecek? Bu yaraların sarılması anlamında bir önerisi olacak mı?

Doç. Dr. Deniz Gökçe

Konuşmamın başında banka sisteminin gerçeklerinin son 15 yıldır sanayi kesimi tarafından anlaşılmadığı yönündeki görüşümü belirtmiştim. Ayrıca, mali sistemin gerçeklerinin ötesinde, kamu mali sisteminin gerçeklerinin de anlaşılmadığı kanaatindeyim. Türkiye'de herkes, kamu bankalarında batan 25 milyar doların bazılarının yolsuzluğu nedeniyle battığını düşünüyor. Halbuki bu batığın esas nedeni ekmeğin maliyetinin yarı fiyatına satılması, buğdayın da dünya fiyatının iki misline devlet tarafından alınmasıdır. Bu da, bizim toplum olarak beraber ürettiğimiz bir şeydir.

Devletin matematiği bozuk olunca, sistemin her yerindeki matematik bozuluyor. O zaman, bankacı ne yaptı? Yüksek kar etmesi mümkün değil, zaten etmiyordu. Enflasyonu ayıkladığımızda, 90'lı yıllarda hiçbir zaman kar ortaya çıkmadı. Bütün gazeteler bangır bangır kar ilan ederken, ben içerden baktığım zaman bu sözlerin komik olduğunu düşünüyordum. Böyle bir kar yoktu ki; reel ziyan vardı. Bu reel ziyan ortamında bankalar risk almaya gitti ve bu risklerin sonucunda da problemliler oldular. İlk batan bankanın - Demirbank - hiçbir holding ilişkisi yoktur. Demirbank müthiş bir risk almıştır ve batmıştır.

Böyle bir ortamda, sistemin matematiği düzelmeden, Ahmet'ten ya da Mehmet'ten şikayet etmenin anlamı yoktur. Ayrıca, bugünün koşullarında vergileri düşürmek de mümkün değildir. Ben de vergiden şikayetçiyim, ama önümüzdeki üç yıl içinde bunun yapılması mümkün değildir. Hayal ediyoruz. Para basılması da çözüm değildir. Siz parayı basarsanız enflasyonu yükseltir, iç borcu silersiniz; ama döviz borcunuzun Türk Lirası değeri yükselir. Kar gideceği için, borcunuzun adını değiştirmiş olursunuz. Bu bir çözüm sağlamaz.

Bizim bugün yapmamız gereken şey, ülkenin problemliler olduğunu anlamak ve ortada bulunan tutarlı programa sarılmaktır. Bu programı uygulayarak borç stok rakamını hedeflenen % 50'li düzeylere çekmek,

bütçe açığı verilmesini önlemek ya da küçültmek, %3-5'e indirmektir. Burada, Avrupa şartları hedeflidir. Bunu yaptığımız andan itibaren, o zaman Türk toplumundaki her ferdin - sadece sanayicinin değil, tüketicinin de krediye ihtiyacı var - tercih edeceği ve banka sisteminin bazı fonksiyonlarını daha iyi yapabileceği bir ortam sağlamış oluruz diye düşünüyorum.

Şikayet ve yanlış değerlendirme çözüm değildir. O risk alan bankacıların çok önemli bir bölümü bugün işsizler, biliyor musunuz?

Prof. Dr. Erol Katırcıoğlu

Daha fazla soru almayalım ve toplantıyı burada bitirelim. Tüm konuşmacılara ve katılımcılara teşekkür ediyorum. İyi akşamlar.



IV. Oturum

Kurumsal Rekabet Gücü İçin Yönetim Stratejileri

Oturum Başkanı

M. Tınaz Titiz
İstanbul Sanayi Odası Danışmanı

Şirketlerde Vizyon, Misyon ve Strateji

Agah Uğur
Borusan Holding Genel Müdürü

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Ethem Sancak
Hedef Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Entelektüel Sermaye

Çetin Nuhoglu
Kalite Derneği (KalDer) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Kurumsal Rekabette Özdeğerlendirmenin Rolü

Azmi Yarımkaaya
İstanbul Sanayi Odası, Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK) Üyesi

“ISO - KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı” Pilot Uygulamaları

Abdurrahman Dinsel
Magnet Tekstil

Orhan Örnek
OR-BEY Tekstil

Ümit Sönmez
STS Sönmez Trafo

Volkan Şentürk
Hisar Çatal Kaşık ve Paslanmaz Madeni Eşya

Oturum Başkanı

M. Tınaz Titiz

Istanbul Sanayi Odası Danışmanı

“Kurumsal Rekabet Gücü İçin Yönetim Stratejileri” başlıklı oturumu açıyorum. Konuşmacılardan ve soru soracak katılımcılardan oturumun belirlenmiş süresine riayet etmelerini rica ediyorum.

Bu oturumda Sayın Agah Uğur, Sayın Ethem Sancak, Sayın Çetin Nuhoglu, Sayın Azmi Yarımkaaya ve onunla birlikte sunum yapacak dört küçük ve orta ölçekli şirketin yöneticisi bizlerle birlikteler.

Sayın Agah Uğur, şirketlerde vizyon misyon ve strateji konusunda bir sunum yapacak. Sayın Ethem Sancak, aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunu, Sayın Çetin Nuhoglu ise entelektüel sermaye konusunu ele alacaklar. Sayın Azmi Yarımkaaya da kurumsal rekabette öz değerlendirme konusunu işleyecek ve “ISO-KATEK KOBI Yönetim Yaklaşımı”nın pilot uygulamalarına ilişkin olarak, dört küçük ve orta ölçekli şirketin temsilcileri bizlerle firma deneyimlerini paylaşacaklar.

Saptadığımız süre kullanımına göre, üç arkadaşım on beşer dakikalık sürelerini ister bir kerede, ister iki turda kullanabileceklerdir. Toplam kırk beş dakika sürecek bu sunumlardan sonra, Sayın Azmi Yarımkaaya’ya kendi sunumu için on dakika vereceğiz. Ardından, dört firmanın temsilcileri beşer dakikalık sunumlarını yapacaklar. Böylece soru-cevap bölümüne de on dakika ayırabileceğiz. Kalan üç buçuk dakikalık sürede de ben bir sunum yapmak istiyorum.

Şirketlerde Vizyon, Miyon ve Strateji

Agah Uğur

Borusan Holding Genel Müdürü

Değerli konuklar, hepimizi saygıyla selamlıyorum. Hem sabahın ilk konuşmacısı olmak hem de vizyon-miyon gibi çok yumuşak diye tanımlanabilecek konulardan bahsetmek işimi biraz zorlaştırıyor.

Konuşmama başlamadan önce iki tespitimi sizlerle paylaşmak istiyorum. Bunlardan ilki, vizyon, miyon ve strateji kelimelerinin son yıllarda çok sık kullanılan birer terim halini almasıdır. (Şekil 1)

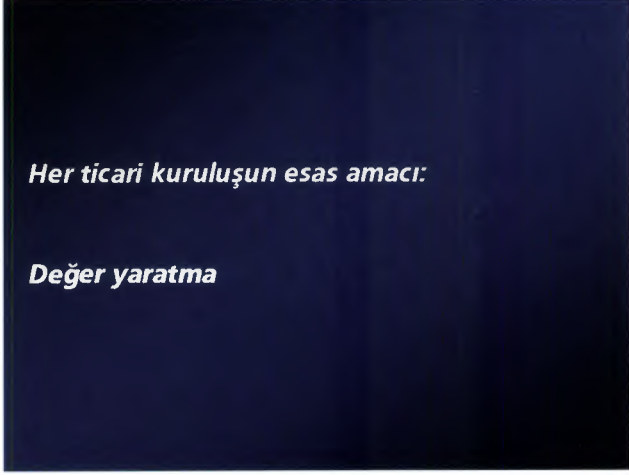


Şekil 1

Bu kelimelerin gerçek tanımları kavranamadığı takdirde, yarattıkları mistik havadan dolayı bu tanımlar altında ezilmekten ve ne anlama geldiğini anlamaya çalışmaktan, gereklerini yerine getirmeye vakit kalmıyor. İkincisi de, iş hayatındaki tecrübelerim işletmelerin gerçek anlamda ne gerekiyorsa onu yapmalarının doğru olacağını göstermiştir. Moda oldu diye, “herkes yapıyor, ben de yapayım” diyerek yola çıkılan ve yapılan işten gerçekte çok hayır gelmiyor.

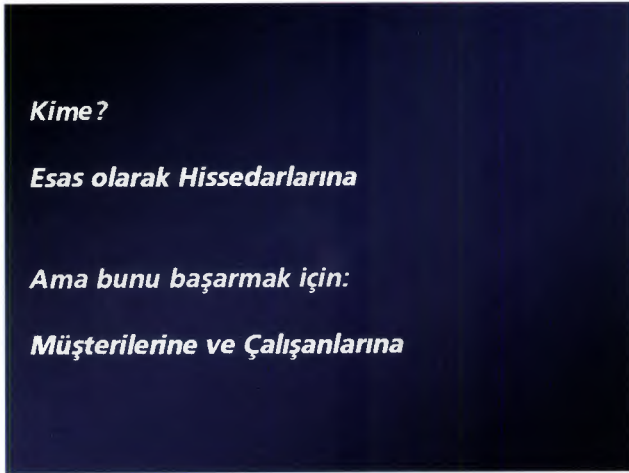
Bunları söylememin sebebi, moda oldu diye strateji yapmanın, vizyon tanımlamanın ve bunları her tarafa asmanın neticede hiçbir şey yaratmadığını anlatmak içindir. Bu tarz bir yaklaşımla yapılan çalışma bir değer yaratmıyor.

Bugün yapacağım konuşmadaki öncelikli amacım şirketlerde vizyon, misyon ve stratejiye neden ihtiyaç duyulması gerektiğini basit bir mantık süreci içerisinde sizlerle paylaşmaktır. Tüm bunlara neden ihtiyacımız var? Bunu tanımlamak için çok basit bir gerçekten başlıyoruz. Her ticari kuruluşun aslında esas amacı, değer yaratmaktır. (Şekil 2)



Şekil 2

Kimin için değer yaratacağız? Faaliyet raporlarında veya bizi tanıtan sık kitaplarımızda tüm paydaşlardan bahsediyoruz. Aslında söz konusu olan ticari bir faaliyet ise, ticari müessesenin yaratacağı değer esasen hissedar içindir. Bunu yaratmak için, elbette müşterilere ve çalışanlara da değer yaratmak gerekiyor. (Şekil 3)



Şekil 3

Ben şirket değerinin tanımını, para piyasalarının en çok kullandığı tanım olarak algılıyorum. Şirketin değeri, aslında şirketin gelecekte yaratacağı toplam net nakit akışının bugüne indirgenmiş değeridir. (Şekil 4)

Şirket değerinin tanımı:

Şirketin gelecekte yaratacağı toplam net nakit akışının (free cash flow) bugünkü değeri.

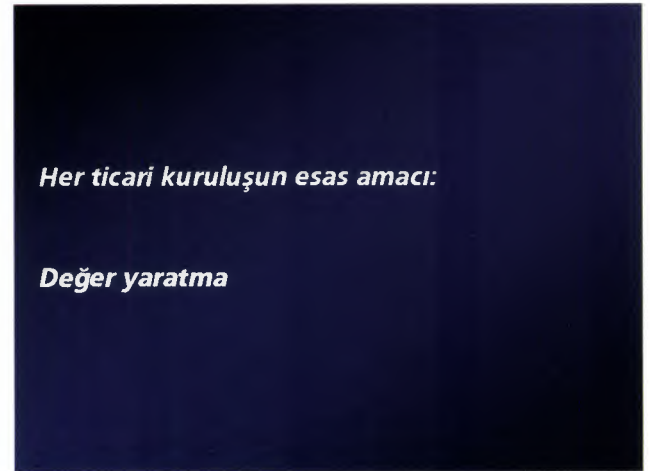
Şekil 4

Mal varlığı, karlılık, pazar payı, marka, müşteri portföyü, büyüme hızı, entelektüel haklar, çalışanların kalitesi; bunların her biri bir faktördür. Ancak, saydıklarım bugünün faktörleridir.

Bugünün faktörleri yarına bir fayda sağlayacaksa, şirketin nakit ve fon yaratma gücünü artıracaksa bir anlam ifade eder; yoksa, her biri çok önemli olmakla beraber, hiçbiri tek başına şirketin değerini tanımlayacak boyutta değildir.

Özellikle, bir kelimenin üstünde durmak istiyorum: “gelecek”. Bu, şirketin gelecekte yaratacağı değer ile, yarınıyla ilişkilendirdiğimiz bir husustur. Aslında, şirket değerinin tanımı “dün” ve “bugün” için var; ama “yarın” değer için daha önemli bir tanımdır. Pe ki bu değeri nasıl yaratacağız?

Kongremizin ana teması olan sürdürülebilir rekabet gücünü nasıl yaratacağız ve sürekli kılacağız? Bir başka kelimenin üstünde durmak istiyorum: “sürdürülebilirlik”. (Şekil 5)



Şekil 5

“Sürdürülebilirlik” kelimesi de, bugün kadar yarını tanımlamaktan bahsediyor. Sürdürülebilir rekabet, bugün geldiğimiz noktada artık farklı boyutlara gidiyor.

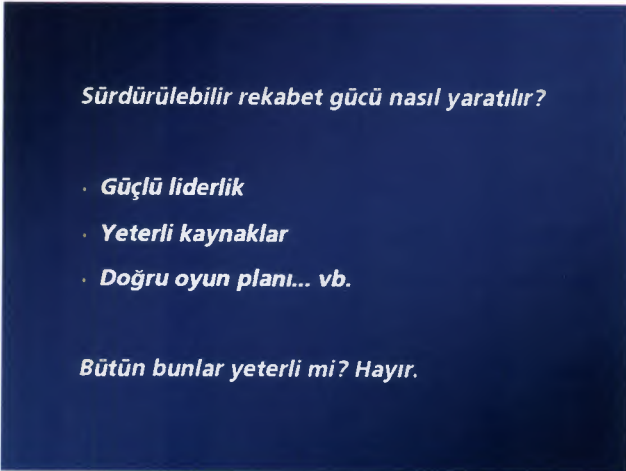
Günümüzün en “progresif stratejist”lerinden biri olan Gary Hamel rekabeti şu şekilde tanımlıyor: “Günümüzde rekabet farklı ürünler arasında değil, farklı iş modelleri arasında yaşanmaktadır.” (Şekil 6)



Şekil 6

Bu tanımın, gelecekteki rekabetin bugünkünden de karmaşık bir hale geleceğini gayet net bir şekilde açıkladığını düşünüyorum.

Sürdürülebilir rekabet gücünü nasıl yaratacağız? (Şekil 7)



Şekil 7

Kongre süresince bunu irdeleyeceğiz ama, bu sorunun sunumuma bağlamak istediğim bir parçası var.

Güçlü liderlik, yeterli kaynaklar, doğru oyun planı ve birçok değişik faktör sürdürülebilir rekabet gücünün yaratılmasında çok ama çok önemli bir rol oynuyor.

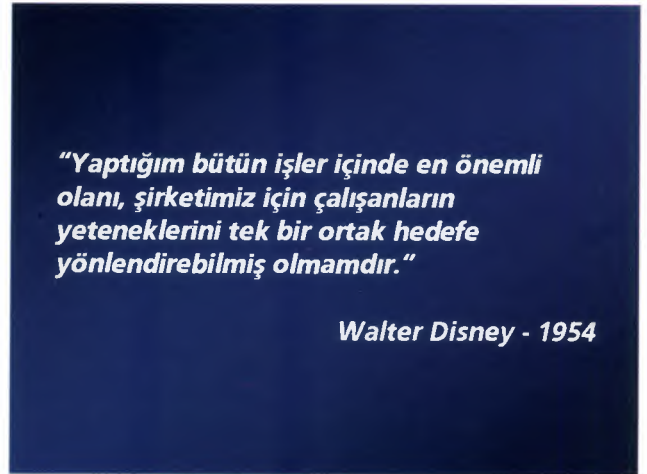
Ancak, tüm bunlar rekabet gücünü sürdürülebilir kılmak için yeterli değil.

Kısa dönemli rekabet gücü için belki yeterli, ama rekabet gücünün sürdürülebilir olması için yeterli değil.

Bütün bunların beraberce iyi çalışmasını sağlayacak - tabiri caiz ise - bir harca ihtiyaç var. Bu harç da vizyon, misyon, değerler ve stratejidir.

Bahsettiğimiz harç, bir kurumu meydana getiren çeşitli yetenek ve becerilere sahip insanların, konu hedefe yönelmek olduğunda, tek bir vücut gibi hareket etmesini ve tek bir ortak akıl gibi çözüm üretmesini sağlamalıdır.

1923 yılında kurulmuş olan Walt Disney, bildiğiniz gibi, dünyanın en önemli markalarından biridir. Şirketin kurucusu Walter Disney 1954 yılında şöyle bir ifade kullanmış: “Yaptığım bütün işler içinde en önemli olanı, şirketimiz için çalışanların yeteneklerini tek bir ortak hedefe yönlendirebilmiş olmamdır”. (Şekil 8)



Şekil 8

Kendisi bahsettiğimiz harcın net bir şekilde tanımını yapmış ve ne kadar önemli olduğunu ifade etmiş.

Konunun önemini ve mecburiyetini tanımladıktan sonra, biraz da vizyon, misyon ve stratejinin kendisine değinmek istiyorum. “Vizyon”, gelecekte kendimizi nerede ve ne olarak görmek istediğimizi tarif eden bir resimdir. (Şekil 9)

· **Vizyon, misyon, strateji:**

- **Vizyon:** Gelecekte kendimizi nerede ve ne olarak görmek istediğimizi tarif eden bir resim.

Şekil 9

Benim tarifim bu şekildedir. “Miyon” ise, bu çabalara yön verici, netleştirici, vizyona ulaşmak için enerjinin nereye odaklanması gerektiğini gösteren bir hedeftir. (Şekil 10)

· **Vizyon, misyon, strateji:**

- **Miyon:** Çabalara yön verici, netleştirici, vizyona ulaşmak için enerjinin nereye odaklanması gerektiğini gösteren bir hedef.

Şekil 10

“Strateji” de aslında bir plandır; hedef doğrultusunda çizilen yol haritası, rakiplere karşı kalıcı, sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak için geliştirilen bir plan. (Şekil 11)

· **Vizyon, misyon, strateji:**

- **Strateji:** Bu hedef doğrultusunda çizilen yol haritası, rakiplere kalıcı, sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak için geliştirilen “plan”.

Şekil 11

Stratejiyi oluştururken rekabeti unutmamak gerekiyor. Başka bir deyişle, “vizyon” peşinden koşulacakları, “misyon” üstesinden gelinecekleri ve başarılabacakları, “strateji” yol haritasını ve oyun planını, “ortak değerler” - “kurum değerleri” - ise bütün bunları gerçekleştirecek kurumun karakterini bizlere tanımlamaktadır. (Şekil 12)

· **Başka bir deyişle:**

- **Vizyon:** Peşinden koşulacakları,
· **Miyon:** Üstesinden gelinecekleri, başarılabacakları,
· **Strateji:** Yol haritasını, oyun planını,
· **Ortak değerler ise:** bütün bunları gerçekleştirecek kurumun karakterini
· **tanımlar.**

Şekil 12

Kendimizden örnek vermek gerekirse, biz Borusan’da şöyle bir vizyon belirledik: yaptığımız işi en iyi yaparak bir adım önde olmak. Aslında ilk bakışta basit, sıradan ve çok genel durmakla beraber, kelimelerin derinliğine indiğimizde, bu vizyon Borusan’lılara ciddi mesajlar veriyor ve sorumluluklar yüklüyor (Şekil 13)

Borusan'ın vizyonu:

“Yaptığımız işi en iyi yaparak bir adım önde olmak.”

Şekil 13

Örneğin, yaptığımız işi en iyi yapmak tanımı, hem iyi olmaya çalışmayı hem rekabetle ilgili farkındalığa sahip olmayı hem de aradaki farkı kapatmayı içeriyor. İyi olmanın gereklerini yerine getirmekle beraber, aynı zamanda stratejiye de uzantısı var. Bize prensip olarak, iyi olamayacağımız bir işi yapmamayı emrediyor.

Esasen stratejinin tanımlarından bir tanesi de, Michael Porter'ın ifade ettiği gibi, ne yapmayacağına karar vermektir. Dolayısıyla sorumluluklar vizyonu, vizyon sorumlulukları tanımlıyor. Vizyonun etkin olması için mutlaka kolay ve akılda kalıcı olması da gerekiyor; kısa, açık, net olması ve arkasından gidecek çalışanlara ilham vermesi, onlar tarafından benimsenmesi lazım. Yoksa, daha önce belirttiğim gibi, çerçevelenmiş ve asılmış güzel sözlerden ibaret kalıyor.

Konuşmamın son bölümünde stratejiye ağırlık vermek istiyorum. Aslında iyi bir strateji, bence, şu sorulara “evet” cevabını verebilmektir. (Şekil 14)

İyi bir strateji için sorulması gerekenler:

- **Strateji gerçekçi ve net midir?**
- **Şirketi etkileyen iç ve dış faktörler göz önüne alınmış mıdır?**
- **Objektif ve veriye dayandırılmış mıdır?**
- **Tüm kilit kişiler tarafından benimsenmiş midir?**
- **Plan ve taahhütleri içermekte midir?**

Şekil 14

- Strateji gerçekçi ve net mi?
- Şirketi etkileyen iç ve dış faktörler göz önüne alınmış mı?
- Strateji objektif veriye dayandırılmış mı?
- Tüm kilit kişiler tarafından, mümkünse tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş mi?
- Geleceğe yönelik plan ve taahhütleri içermekte mi?

Eğer bu soruların tamamının cevabı evet değilse, söz konusu kurum, stratejik hedeflerle değil, niyet ve isteklerle yönetiliyordur düşüncesindeyim.

“Burası Türkiye, yarını göremiyoruz, kısa vadede yaşıyoruz” şeklinde hepimizin sıkça kullandığı bir cümle var. Aynı zamanda, “ben küçük bir işletmeyim, vizyon, misyon ya da strateji yapmaya ne gerek var, bürokrasi yaratıyor” şeklindeki düşünce yapısı ile de sıkça karşılaşıyoruz. Ancak, strateji aslında yarını düşünmek, yarını planlamak ve hedef koymaktan ibaret değildir. Burada tanımladığım gibi, belirsiz bir yarında hedeflere ulaşmak için bugünden ne yapmamız gerektiğini tanımlamaktır. Dolayısıyla bugünü içeren bir unsurdur. (Şekil 15)

Strateji: Bugün mü, Yarın mı?

- **Stratejik kararları verecek olan kişilerin cevaplaması gereken soru, şirketlerinin yarın ne yapacağı değil, belirsiz bir yarında hedeflere ulaşmak için bugünden ne yapmaları gerektiğidir.**

Şekil 15

Bu nedenle, bahsettiğim algılamalardan uzaklaşıp, yarının daha iyi olması için, mutlaka bugünden ne yapacağımızı çok net, sistematik bir şekilde tanımlamak zorundayız. Çünkü stratejinin özünde, nerede rekabet edeceğimiz ve nasıl rekabet edeceğimiz yatmaktadır. (Şekil 16)

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Ethem Sancak

Hedef Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli konuklar, hepinizi saygıyla selamlıyorum ve beni dinleme sabrı göstereceğiniz için şimdiden teşekkür ediyorum. On beş dakikaya sığdırmam gereken bir öyküm var. Aslında on beş dakikaya sığdırılması gerçekten zor, çünkü bu öykü yaklaşık bin nüfuslu bir ailenin acılarıyla ve sevinçleriyle 22 yılını aldı. Ben, yine de, on beş dakikaya sığdırmaya çalışacağım.

Tarihten bir anekdotu sizlerle paylaşmak istiyorum. Mevlana ünlü eseri Mesnevi'yi bitirmiş. Belki de yıllarını almış o eser bu büyük dehanın. Bitirdikten sonra da, rivayet o ki, ünlü derviş Yunus'u Konya'ya davet etmiş. Karataş medresesinde üç gün üç gece Mesnevi'sini okumuş kendisine ve üçüncü günün sonunda sormuş: "Nasıl buldun derviş bu eseri?" Rivayet o ki, Yunus da şöyle cevap vermiş: "Üstadım, ağzına sağlık, çok güzel, ama çok uzatmışsın. Diyeydin ki ; 'Ete kemiğe büründüm, Yunus diye göründüm.'" Gerçekten müthiş bir özet bu. Teşbihte hata olmaz. Ben de sizlere on beş dakikada bir öykü sunmaya çalışacağım.

Aslında, konu çok ilginç ve çarpıcı. Bir aile işletmeleri denizi olan Türkiye'nin, muasır medeniyetleri yakalaması için bu şirketlerin kurumsallaşması gerekiyor. Bunu başaramazsak bence muasır medeniyetleri yakalamamız güç olur. Onun için Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne ve İstanbul Sanayi Odası'na naçizane önerim, mümkünse aile şirketlerini kurumsallaştırma enstitüsü kurulması ve bu işe zaman ayrılmasıdır. Çünkü ülkemizin kaderi gerçekten buna bağlıdır. Demokrasinin kaderi de buna bağlıdır.

Bu denli önem verdiğim konuyu başımdan geçen bir olayı öykü tarzında size sunarak anlatmaya çalışacağım. İşin püf noktası şudur: Eğer kurduğunuz, yönettiğiniz kişisel şirket ya da şirketlerinizi geleceğe bırakmayı planlıyorsanız ve sizden sonra yaşamasını istiyorsanız, şirkette sizden sonra gelen ve soyadınızı taşıyan bireyleri, şirketinizde soyadlarından ve mülki-

• **Stratejinin özü:**

• **Nerede rekabet edeceğiz, nasıl rekabet edeceğiz?**

Şekil 16

Siz işadamları ve üst düzey yöneticiler olarak bu soruları mutlaka kendinize soruyorsunuzdur. Strateji oluştururken bu soruların sorulmasındaki tek fark, işi sistematik ve objektif bir şekilde, verilere dayandırarak yapmak ve herkesin benimsemesini sağlamaktır. Strateji ve hedef ile niyet arasındaki farkın burada yattığını düşünüyorum.

Konuşmamı on beşinci yüzyılda yaşamış bir Japon düşünürünün özdeyişi ile bitirmek istiyorum. Bu Japon düşünürün adı Miyamoto Musashi ve o zamanlarda stratejiden bahsediyor olması bana çok ilginç gelmişti. Anlatmak istediklerimi çok iyi özetlediği için son olarak bu deyişi sizlerle paylaşmak istedim. (Şekil 17)

"Görme yetisi zayıftır, asıl güçlü olan algıdır. Strateji çizerken önemli olan, uzakta duranları yakından görebilmek, yakındakilere uzaktan bakabilmektir."

Miyamoto Musashi – 15yy

Şekil 16

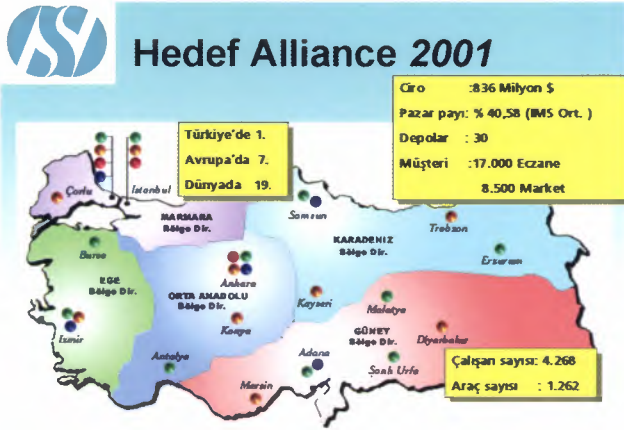
"Görme yetisi zayıftır, asıl güçlü olan algıdır. Strateji çizerken önemli olan uzakta duranları yakından görebilmek, yakındakilere uzaktan bakabilmektir."

Teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum.

yetlerinden güç alarak konumlandırmak yerine, şirkete liyakatlarına göre konumlandırmanız gerekir. Bunu yaptığınız zaman, sorunu çözmüşsünüz demektir. Eğer bir şirkette oğul genel müdür, baba kapıda kapıcılığı benimsemişse ve bu konumlandırmayı ailenize benimsettirebilmiş, hazmettirebilmişseniz şirketiniz geleceğe kalacak, sizden sonra da yaşayacak demektir.

İşin püf noktası, şirket içerisinde aile bireylerinin, sadakate veya soyadının verdiği güce göre değil, liyakatlarına göre konumlandırılmasıdır. Biz kendi ailemiz içerisinde 22 yıl boyunca bunun için uğraştık ve bu alandaki başarılarımıza göre şirketimizi kurumsallaşma noktasında belki bir adım ilerletebildik ve belki de geleceğe bu yolla bırakacağız.

Bu özetten sonra, kurumsallaşmayı nasıl başaracağımızı anlatmak istiyorum. Konuyu örnek ile açıklayabilmek açısından, ailemizden ve şirketimizden bahsetmek istiyorum. (Şekil 1)



Şekil 1

Şirketimiz, ilaç dağıtım alanında çalışmaktadır. Şu andaki pozisyonu itibarıyla ülkenin en büyük ilaç dağıtım şirkettir. Pazar payı % 40, cirosu 836 milyon dolardır. Bahsettiğim yapı, otuz şirketten ve otuz dağıtım noktasından oluşuyor. 17 bin eczaneye, 150 tedarikçiye ve 8.500 markete hizmet sunuyor. 4.268 çalışmanı var.

Kullanılan, hizmetteki araç sayısı 1.262 ve her gün 180 bin kilometre yol yapıyor. Türkiye'nin en uzak eczanesine dört saatte hizmet ulaştırılıyor. Bu yapı, Türkiye'nin en güçlü dağıtım organizasyonlarından birisidir. Üç yıl önce bu özelliklerimizle uluslararası piyasaya çıktık ve şirketin % 50'sini Avrupa'nın en

büyük dağıtımına sattık. Yönetim bizde olmak üzere, stratejik bir evlilik yaptık.

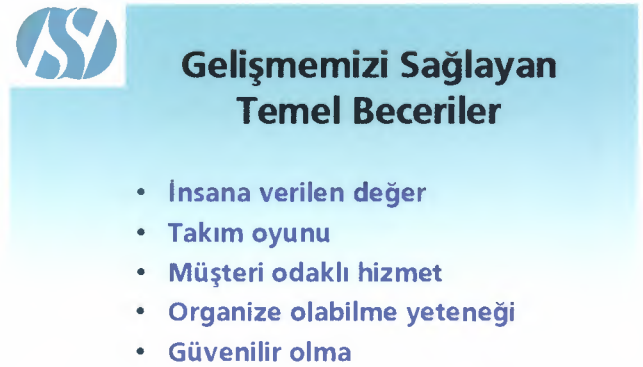
Bahsettiğim şirketi 22 yıl içerisinde bir yerlere getirdik. Geriye dönüp, 1980 yılındaki kırılma noktalarını anlatmak istiyorum. Bu işe ben girdim. Aile, daha önce bu işi yapmıyordu.

Güneydoğu'lu bir aileyiz. Feodal geleneklerin güçlü olduğu, kan bağına dayalı bir aile ilişkisi var. Ailenin kökeni, rivayete göre, 800 yıllık geçmişe dayanıyor. Bugün ailenin bireyleri toplam bin kişi civarındadır. Ben 1980'de ilaç işine girdiğimde, bu aile Güneydoğu'da kendince ayakta durmaya ve birtakım ticari faaliyetler yürütmeye çalışıyordu. Bir ortağımla, Türkiye'nin 500 ecza deposu içerisinde en küçüğünü inşa ederek 1981'de yola çıktık. Ortaklık 1992'ye kadar yürüdü; sonra felsefelerimiz farklılaştı. Mesleğin duayenlerinden ve büyüklerinden aldığım feyiz ile ortağımdan ayrılarak yola devam ettim.

Şu anda salonda bulunan en büyük duayenimiz Sayın Kaya Turgut'a bu vesile ile huzurlarınızda şükranlarımı sunuyorum.

Böylece, 1986'da, Güneydoğu'da büyük çatışmalar yaşandığında, taraf olmasın ve zarar görmesin düşüncesi ile aileyi olduğu gibi İstanbul'a taşıdık. Bin kişi 1986 yılında İstanbul'a göç etti ve benim işte destek verdiler.

Sonra 1992'de, on üç arkadaşla ve ailenin büyük gücüyle, mesleğimize ilişkin o günkü rüzgarları ve trendleri inceledik. Doğru prensipler tespit etmişiz ki, 2002 yılına geldiğimizde, anlattığım bu konuma ulaştık. (Şekil 2)



Şekil 2

Bunu yaparken, iki tane temel gerçeği tespit ettik. Bugün dönüp baktığımızda, iki merkez ve iki ayrı yönetim oluşturduğumuzu görüyorum. Öncelikle aileye bir vizyon oluşturduk ve iki tane merkez kurduk: aile ve şirket. Ailenin vizyonu, 800 yıllık kökeni olan bu aileyi gelecek yüzyıllara taşımaktı. Temel hedefimiz buydu.

Aile kendini 800 yıl öncesinden gelen tarzında - doğru veya yanlış - tarif ediyordu. Bu aileyi geleceğe taşımak, geçmişimizden gelen ve genetiğimizde var olan bir duyguydu. Kendimize böyle bir hedefi misyon olarak belirledik ve bunu nasıl geleceğe taşıyabileceğimizin muhasebesi içine girdik.

Bu noktada, gördük ki, geçmişte bu tür hedefler kan bağına dayalı, sosyal, siyasal etkinlikler ve askeri güçle gerçekleştirilebiliyordu. Ancak, günümüz dünyasında geleceğe kalmak istiyorsanız, ekonomik güç olmak durumundasınız. O halde, bu aileyi geleceğe taşımak için ekonomik güç sahibi kılmak gerekiyordu. İşte bu ekonomik güç, söz konusu şirket olacaktı.

Şirketle aileyi iç içe tutarak gelişebilir miydik? Burada zorluklar vardı. Çünkü aile, bir dizi feodal alışkanlıkların ve kültürün etkilerinin yoğun olduğu bir yapıydı; ama ekonomik güç modeli, kapitalist sistemin icatlarını uygulayan bir oluşum olmalıydı.

O halde bu iki yapıyı birbirinden ayırmamız gerekiyordu. Böylece, aileye ayrı bir merkez, ekonomik güç olan şirkete de ayrı bir merkez inşa ettik. Bu iki merkez birbirinden farklılaştırıldı. Tüm bunları uygularken ilkemiz, ailenin ve şirketin geleceğe kalmasıydı. (Şekil 3)



İki Merkez İki Ayrı Yönetim

- **Birinci merkez: Hedeflere bağlı bir şirket yönetimi**
- **İkinci merkez: Bu hedeflere kilitlenmiş bir aile yönetimi**

Şekil 3

Şirketin geleceğe kalabilmesi için aile bireylerinin şirket içi konumlandırmasının şirkete sadakatlerine göre yapılması gerekiyordu. Bunun üzerine aile meclisini inşa ettik ve aile meclisinin anayasasını kendi aramızda oluşturduk. Bunda fazla zorlanmadık, çünkü geçmişten gelen 800 yıllık bir birikimimiz vardı. Bu birikimimizin iyi özelliklerini çıkarttık, süzdük ve bunu bir yasa haline getirdik. Bu noktada kadınlara çok önem verdik. Çünkü kadınları yok saymak, aile şirketlerinin en büyük zaafı ve açmazıdır. Genellikle Türk toplumu, geçmiş feodal alışkanlıklarından dolayı, kadını tarladaki öküzünden sonra görür. Bu büyük bir yanıhtır. Biz böyle bir yanıhta düşmemek için her adımımızda yanımızdaki kadını ikna etmeyi ve sürecimize katmayı esas aldık. Bu da, ailede huzuru sağladı. Ailedeki huzur, iş huzuru olarak şirkete yansıdı ve şirketin gelişmesinde büyük bir motivasyon oluşturdu. (Şekil 4)



Büyümede Ailenin Rolü

- **Sınırsız insan kaynağı olması (Her kademedeki halen görev yapıyorlar)**
- **Rollerin ve pozisyonların liyakat temelinde dağıtılmasına uyum göstermesi**
- **Şirketin hedeflere bağlı yönetilmesi aile bireylerini gelişmeye zorlaması**
- **Aile üyelerinin kendi sorunlarına sahip çıkan bireyler olması**

Şekil 4

Küçük - büyük arasındaki sevgi - saygı ilkesini esas aldık. Büyüğün küçüğe sevgisi, küçüğün büyüğe saygısı normlarını yaşatmaya çalıştık. Aileyi yöneten kişi olarak ben, en çok fedakarlığı yapan kişi olmam gerektiğini hissettim ve düşündüm. Çünkü bunu yapmadığım takdirde, aile içinde sen - ben kavgaları başlayacaktı. "Aileyi yöneten daima en çok fedakarlık yapan kişi zorundadır" görüşünü esas aldık. (Şekil 5)



Ailenin Tarihsel Birikiminin Şirket Yönetimi tarafından Değerlendirilmesi

- Adil ve eşitlikçi bir geleneğe sahip olması
- Aile liderine bağlılık ve dayanışma
- Katılımcı
- Aile içinde rollerin paylaşılması
- Farklılıklar arasında orta yol bulunması
- Kendi içinde çözümler çıkaran aktif bir kimlik
- Hak ve sorumluluk birliği
- Ailenin yazılı olmayan kuralları

Şekil 5

Şirkette liyakat ilkesini de benimseyince, şirket profesyoneller ile buluşabildi. Profesyoneller aile engeliyle uğraşmadan, didişmeden, şirket içerisindeki görevlerini rahatlıkla yapabildiler. Eğer bugün 4200 kişiyi bir arada tutabiliyorsak, başarımız biraz da bu konudaki basiretimizden kaynaklandı. (Şekil 6)



Aile İçinde Destek Görmeyen Anlayışlar

- Aile bireylerini keyfi tavırları
- Bireyler arasında yanlı tutumlar
- Bireylerin isteklerinin önemsenmemesi
- İş yapmada gösterilen gereksiz gecikmeler
- Aldığı görevlerde ortaya çıkan yetersizlikler
- Aile içinde veya şirkette verimsizlik

Şekil 6

Aile bireylerinin şirkete liyakatlarına göre şirket bünyesinde konumlandırılması ilkesi nedeniyle, an geldi bu ilkeyi ihlal eden aile bireyini ailenin dışına attık.

Ailenin dışına atılmak bizde en büyük cezadır, çünkü söz konusu birey bütün ekonomik avantajlarını yitiriyor ve sudan çıkmış balığa dönüyor büyük şehirde. Bu uygulama, aile anayasamızın gereği kurulan aile disiplini kurulumuzun kararıyla gerçekleştirildi; aile ağasının kararıyla değil. (Şekil 7 -8)



Kurumsallaşma Sürecinde Aile İçinde Karşılaşılan Zorluklar

- Hedeflere bağlı bir yönetim sistemi kurmada ayak sürüme
- Yeni düşünce ve önerilere direnç gösterme ve zamana yayma
- Stratejik planlama yaklaşımlarını desteklememe, kişi yönetiminde ısrar
- Hatalarla uzlaşma

Şekil 7



Kurumsallaşma Sürecinde Aile İçinde Karşılaşılan Zorluklar

- Bilgi tekeli ve yeterince şeffaflaşmama
- Bütüne bakmayıp parçanın ihtiyaçlarını öne çıkarma
- Planlamanın takip ve sonuç almayla birleştirilmemesi ve denetimden kaçınma
- Yeterli ve işe yatkın insan gücü kullanmada tutuculuk, performansa bağlı olmayan atamalar. Sadece sadakata önem verme

Şekil 8

Geçmişimde bu tür, bireyin mutlak hakimiyetine dayalı bir gelenek ve yapı var; ama aileyi ve şirketi geleceğe taşıyabilmek için o erki temsil eden kişi olarak bu erki gönül rızasıyla terk ettim. (Şekil 9 - 11)



Stratejik Ortaklığın Yarattığı Sorunlar

Aile bireyleri arasında

- Büyük bir kuvvetin parçası olmak ile "benim olmalı" düşüncesi arasında git gellerin yaşanması
- Birikimlerimizi kaybediyoruz duygularının öne çıkması
- Konumlarımızı kaybediyoruz korkusu
- Dönüşememe korkusu

Şekil 9



Sorunları Çözmede Aile İçinde Kullanılan Araçlar

- Aile toplantıları
- Aile içinde uygulanan kurallar (yazılı ve yazılı olmayan)
- Şirketin hedefleri hakkında bilgilendirme toplantıları (Kadınlar içinde ayrı toplantılar)
- Aile hukukuna bağlılık

Şekil 10



Aile İçinde Uygulanan İlkeler

- Hesap verebilirlik
- Açıklık
- Şeffaflık
- Tutarlılık
- Katılımcılık
- Etkinlik
- Toplumsal sorumluluk

Şekil 11

Bu konu, on beş dakikaya sığmayacak kadar uzun aslında. Bu konuyu özetlediğim beş, altı sayfalık bir la-yiham var; arzu eden olursa sunmaya hazırım.

Ayrıca, İstanbul Sanayi Odası arzu ederse, bu konuyu daha detaylı olarak sizlerle tekrar paylaşmak isterim ve bunu boynumun borcu ve görev olarak görürüm. Çünkü bu, sırları sizlerle paylaşmak değildir; bu bir ülke görevidir. İnanıyorum ki, aile işletmelerini kurumsallaştıramazsak Türkiye'nin geleceğini inşa edemeyiz.

Teşekkür ediyorum, saygılarımı sunuyorum.

Entelektüel Sermaye

Çetin Nuhoglu

KalDer Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Değerli konuklar, sizleri selamlıyorum ve Sayın Sancak'ın konuşmasının Türkiye'nin bir gerçeğini yansıttığını belirtmek istiyorum. Türkiye'de, biliyorsunuz, şirketlerin % 92'si aile şirketi olarak faaliyet gösteriyor. Böyle baktığımız zaman, bu oranın ve dolayısıyla konunun çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Konuşmamda entelektüel sermayeden bahsedeceğim, ancak öncelikle gelişim konusuna değinmek istiyorum. Son zamanlarda yaşanan değişim, özellikle de çıkan birçok yeni kavram, bu kavramlarla her gün haşır-neşir olmamızı beraberinde getirdi.

Gelecekte bahsetmişken, aktarmak istediğim çok güzel bir söylem var. Geleceğin fabrikasında yalnızca iki çalışan olacak: bir insan ve bir köpek. Adamın amacı köpeği beslemektir. Köpeğin amacı ise adamın makinelere dokunmasını önlemektir. İşte, böyle bir geleceği konuşuyoruz. Geleceği konuşurken, bizi bugüne getiren gelişmelere baktığımızda, karşımıza iki tablo çıkıyor.

Birincisi, 1900'lü yılların başında çalışan nüfusun % 85'i tarımda istihdam ediliyor. Bugünkü ABD ve AB ortalamasını gösteren oranı hemen söyleyeyim: % 2.8. Çok geçmişe gitmeyelim. 1973 yılında ABD'de işgücünün % 73'ü üretimde ve imalatta çalışırken, bugün bu oran % 15'in altındadır. Yani, % 73'den % 15'in altına düşmüştür.

İkincisi ise, 1991 yılında şirketler tarihte ilk kez inşaat, makine, madencilik ve tarım alanlarında yapmış oldukları toplam harcamadan daha fazlasını bilgi işlemlerine harcamışlardır.

Bütün bu değişimlerin sonunda, biraz önce bahsettiğim gelecekteki fabrikaya geliyoruz. 1950'li yıllarda Avrupa ve ABD'nin en büyük 100 şirketinden, bugün sadece 14 tanesi ayakta. 1980'li yıllarda Fortune 500'ün % 46'sını oluşturan 230 şirket yok olmuş veya Fortune 500'ün dışında kalmış ya da işi bırakmışlardır.

Bu bilgilerin ışığında, demin değindiğimiz üzere, top-

lam yatırımların içinde bilgi-işleme yapılan yatırımın, tüm diğer sektörlerden fazla olduğu dönemi bir “değişim dönemi” olarak görebiliriz. 1991 yılı, bu nedenle, sanayi çağının bittiği ve enformasyon çağının başladığı yıl olarak seçilmiştir.

Artık insan sermayesine yatırım yapmanın konuşulmaya başlandığı ve insan sermayesinin geliştirilmesinin, makinelerle yapılacak yatırıma kıyasla üç katı daha fazla artı değer sağladığı, ArGe’ye yapılan yatırımın makinelerle yapılan toplam yatırımlara göre sekiz kat daha fazla getiri sağladığı bir dönemdeyiz.

Sonuç itibarı ile, karşımıza şöyle bir tablo çıkıyor. 1800’lerde başlayan, 1900’lerde kitlesel üretim dediğimiz T modeliyle gelişen ve İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra sürekli olarak daha fazla üretmekten başka bir şey düşünülmeyen bir anlayış var. Ancak, bugün geldiğimiz noktada farklı bir durum söz konusudur.

Geçmişin kitlesel üretime dayalı sanayi anlayışının sonucu sürekli büyüme, entegre tesisler kurmayı gündeme getirmiştir. Bu tesislerde ortaya çıkan yeni yönetim modeli ise, denetimi ele alma, liderlikten yönetime geçme, hızdan denetime geçiş, kazanmaktan çok kazandıklarını korumaya başlama ve müşteriye hizmet etmekten çok artık bürokrasiye hizmet eder hale gelmek olmuştur. Görüldüğü üzere, kurumlar büyüyüp rahatladıkça öncelikleri yer değiştiriyor.

Bu noktada, sanayi devlerinin içinden biri çıkıyor ve şöyle diyor: “İşletmenizi büyütün, ama büyük işletmenizin bedenine küçük işletmenin ruhunu katmak için mümkün olan her şeyi yapın. Çünkü küçük işletmelerin çoğu kargaşasız, basit ve teklifsizdir; tutku ile gelişir ve kaynakları önemsemeden iyi fikirlerin üstünde büyürler. Herkese gereksinim duyar, herkesle ilgilenirler ve kazanmaya yaptıkları katkılara göre insanları ödüllendirir ya da görevden alırlar.” Bunları Jack Welch söylüyor.

General Electric konusunda fazla bir şey söylemeye sanırım gerek yok. Çalışanlarından her yıl bir 1 milyondan fazla öneri alan, sürekli büyüyen ve herhalde Türkiye’nin Gayri Safi Milli Hasılası’na denk ciroya sahip olan dev bir şirkettir. O büyük yapının içinde küçük firmalara özenmesinin temel nedenlerini sorguladığımız zaman, görüyoruz ki, büyümeden ziyade şiddetli bir dönüşümün ihtiyacını hissediyor.

O noktada Jack Welch şunu söylüyor: “Küçük bir işletmede herkes müşterisini tanır, müşterinin neyi seviyip sevmediğini ve gereksinimlerini bilir, çünkü müşterinin başparmağını aşağı veya yukarı doğru çevirmesinin onun doğrudan ya yok olması ya da büyümesi, gelişmesi, rekabette ayakta durabilmesi demek olduğunu bilir”.

Bütün bunların yanı sıra, değişiklikleri hissederek, karşımıza çıkan olaylara ilişkin yeni bir tavır, yeni bir strateji geliştirme zorunluluğunu rakamlarla çok net ifade edebiliriz. Örneğin, bir şirketin bilançosundaki aktiflerine bakıyorsunuz ve aktif değerlerinin toplamının yaklaşık 30 katı bir piyasa değerine sahip olduğunu görüyorsunuz. Makinesi, fabrikası gibi, bütün aktif toplam % 3 iken, % 97’lik değer bir başka tarafta yer alıyor ve esas piyasa değerini de belirleyen, entelektüel sermaye denilen, bu % 97’lik bölüm oluyor.

Intel için bu oran % 85’i, General Electric için % 82’yi buluyor. Sürekli yeni modeller ve ürünler geliştirerek sektöre ve ekonomiye katkı sağlayan 3M’de de bu oran % 86’dır. Microsoft’un piyasa değerinin içinde fabrikaları araçları ve arsaları, tüm bu finansal sermaye, piyasa değerinin içinde ancak % 3’lük bir bölüm tutuyor.

Finansal sermaye dışındaki diğer varlıklar nedir dediğimiz zaman, entelektüel sermayenin gücüyle karşılaşıyoruz. Bütün bu büyük şirketlerden, dünyadaki değişimden bahsederken karşımıza çıkan yeni değer, entelektüel sermaye oluyor. Şirkete değer katan, şirketin yaşaması, rekabet etmesi ve büyümesi için sürekli bir itici güç olan entelektüel sermaye nedir ve nelerden oluşur?

Entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve insan sermayesinden oluşur. Bunları geçmişte ve hatta bugün bile bilançoların aktiflerinde göstermiyorsunuz. Böyle bir muhasebe sistemimiz yok. Bir sistem olarak bunu bilançolarımıza nasıl koyacağımız konusu hala belirsiz ve piyasa değeri olarak bu kalemler bilançolardan bağımsız değerlendiriliyor.

Müşteri sermayesi, piyasadaki ismimiz veya - varsa - markamızdır. Özel ilişkilerimiz, dağıtım kanallarımız ve müşterilerimizin sadakati müşteri sermayesini oluşturuyor. Yapısal ya da örgütsel sermaye ise ürün tasarılarımız, ticari sırlarımız, iş yapma yöntemlerimiz, kurduğumuz sistem patentlerimiz ve “know-

"row"larımızdan oluşuyor. İnsan sermayemiz ise, tek tek bireylerin kapasitesi, kollektif çalışma becerisi ve deneyimlerinin bir bütünü ve entelektüel sermayenin temel taşlarından biridir. Yapısal sermaye olarak farklılaşmanın sonucu olan değişimler ise şirketimizin entelektüel sermayesini oluşturmadaki en önemli itici güçlerimizdir.

Entelektüel sermaye dediğimiz insan, müşteri ve yapısal sermayemizi tasarlamak, geliştirmek ve etkin hale getirmek için biraz da yönetim kalitesi konusuna değinmek gerekiyor. Son kırk-elli yıldır, günlük hayatımızda, şirketlerimizin yönetiminde ve işleyişinde, her aşamada artık yönetim kalitesinden ya da kaliteli yönetimden bahsediliyor. Bu kavramları izah edecek birçok model ve bu modellerin şirketler tarafından kendi bünyelerine uyarlanması için yapılan pek çok çalışma var. Ancak, tüm modellerin ortak noktaları, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, sistem yaklaşımı, süreçler ve kaynakların etkin kullanımınıdır.

Müşteri memnuniyeti tüm modellerde yer alan ana unsur olarak öne çıkıyor. Çalışanların memnuniyeti dendiğinde de, insan kaynağının önemi üstünde duruluyor ve çalışanların gücü vurgulanıyor. Sistem yaklaşımı ve süreçler de, rekabette öne çıkmak için artık daha fazla ihtiyaç duyulan bir farklılaşma olarak görülüyor. Kaynakların etkin kullanımı ilkesi ise zaten, kaliteli yönetim veya yönetimin kalitesine dayanıyor.

Değerli meslektaşlarım, açıkça belirtmek isterim ki, bugün iş dünyasında en temel sorun müşteri kıtlığıdır. Hemen her alanda, aynı ürünün çok fazla satıcısı, ama daha az alıcısı vardır. Bu gerçeğe ilişkin olarak, dünyadaki tüm arzın talepten ortalama % 30-35 daha fazla olduğudur. Dolayısı ile , alıcı-satıcı ilişkilerine artık müşteriler hakim olmaya başlamıştır. Rakipler de, artık yalnızca kendi bölgemizden ya da sektörümüzden değildir. Hiç beklemediğimiz, hiç düşünmediğimiz başka bölgelerden ve hatta başka sektörlerden rakipler karşımıza çıkabilmektedir.

Bu denli zor şartlar altında, müşteri kıtlığının ya da müşteri saltanatının yaşandığı bu dönemde, eğer ayakta kalmak istiyorsak, en kıt kaynak olan müşteriye ve onun memnuniyetine çok önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bütün modellerin bu konuyu ön plana çıkarmasının temelinde de bu gerçek yat-

maktadır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati konusunda tüm yönetimin ve çalışanların, en alttan en üst kesime kadar bu ilkeyi sahiplenmesi, bu ilkeyle yaşamayı, kıt olan bu kaynağa odaklanması gerektiğini düşünüyorum.

Müşteri memnuniyeti ve sadakatinden bahsediyoruz; ancak, çalışanların memnuniyeti söz konusu olmadan başarı elde edilmesi mümkün müdür? Memnun olmayan bir çalışanın mutlu bir müşteri yaratması mümkün müdür? Bence şu iki soru her an aklımızın bir köşesinde durması gerekiyor. Birincisi, "Neden müşteriler bizi tercih etsin?" İkincisi de, "Neden çalışanlar bizi tercih etsin?" Bütün şirketlerin stratejilerini ve geliştirme alanlarını bu iki sorunun cevabı üzerine kurmaları gerektiğini düşünüyorum.

Hepinize beni dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum.

Kurumsal Rekabette Özdeğerlendirmenin Rolü

Azmi Yarımkaaya

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu Üyesi

Değerli konuklar, hoş geldiniz. Benden önceki üç konuşmacı da, aslında o kadar ilginç şeylerden bahsettiler ki, hem işim zorlaştı hem de kafam karıştı. Bütün dikkatimi onlara ve sunumlarındaki değerli bilgilere topladığım için sunumuma ilişkin konsantrasyonumu da biraz yitirdim.

Ancak, hemen küçük bir çalışma yaptım ve şu ana kadar yapılan sunumlardaki anahtar kelimeleri derledim. Bunun sonucunda da çok rahatladım, çünkü tüm bu konuşmaların benim sunumuma çok büyük katkıları olduğunu gördüm.

Benden önceki konuşmacılar, sunumlarında ileriye görmekten bahsettiler. Anahtar kelimeler olarak, vizyon, misyon ve hedeflere değindiler. Kurumsallaşma anlatıldı, aile şirketinden profesyonel şirkete geçiş üstünde duruldu, entelektüel sermayeden bahsedildi.

Yalınlık, basitlik, hızlı hareket edebilme ve rekabet konusu ele alındı ve son olarak da yönetimde kaliteden söz edildi. Tüm bunları bir araya getirdiğimizde aslında çok güzel bir sonuç çıktı.

Biraz önce Gary Hamel'in bir cümlesi aktarıldı: "Rekabet, farklı iş modelleri oluşturmada ortaya konabiliyor." Biz de, İstanbul Sanayi Odası çatısı altında bu yaklaşımdan yola çıkarak bir çalışma başlattık. Ben bu çalışmanın teorik kısmını ve kısaca uygulamayı nasıl yaptığımızı anlatacağım. Sonra, esasen bu çalışmanın içinde yer alan dört arkadaşım, dört kuruluşun temsilcisi bize uygulamalarından bahsedecekler.

Bu çalışmadan bahsetmeden önce, İstanbul Sanayi Odası bünyesinde 1999 yılında oluşturulan Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu'ndan bahsetmek istiyorum. (Şekil 1)

Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK)

- ISO'nun kalite ve teknoloji politikalarının oluşturulması
 - ISO üyelerinin yönetim kalitesi ve teknoloji unsurları ile rekabet güçlerinin artırılması hedefi doğrultusunda
 - yeni ve yaratıcı yöntemlerin geliştirilmesi
 - bunların ISO üyelerine kazandırılması
- amacıyla Ağustos 1999'da kurulmuştur.

Şekil 1

Kısa adı ile KATEK diye anılan bu kurul, farklı sektörlerden gelen, farklı bilgi birikimlerine ve deneyimlere sahip, değişik alanlarda faaliyet gösteren çok değerli üyelere oluşuyor. Kurul bünyesinde iki alt grup yer alıyor; biri ulusal rekabet çalışma grubu, diğeri ise kurumsal rekabet çalışma grubu. Sinerji içinde çalışan bu iki grup sadece İstanbul Sanayi Odası'nın üyeleri ile kısıtlı olmaksızın, ulusal çapta da ülkemize katkı sağlamak üzere önemli faaliyetler gerçekleştiriyor.

KATEK'in amacını, kalite ve teknolojiye yönelik ihtiyaçlara çözümler üretmek, bu alanda belirlenecek ulusal politikalara katkı sağlamak, başta İstanbul Sanayi Odası üyeleri olmak üzere, sanayicilerin yönetim kalitesi ve teknoloji unsurları ile rekabet güçlerinin artırılması hedefi doğrultusunda yeni ve yaratıcı yöntemler geliştirilmesine yardımcı olmak şeklinde özetleyebiliriz. Birazdan size aktaracağım çalışma, az önce bahsettiğimiz kurumsal rekabet çalışma grubunun bir faaliyettir.

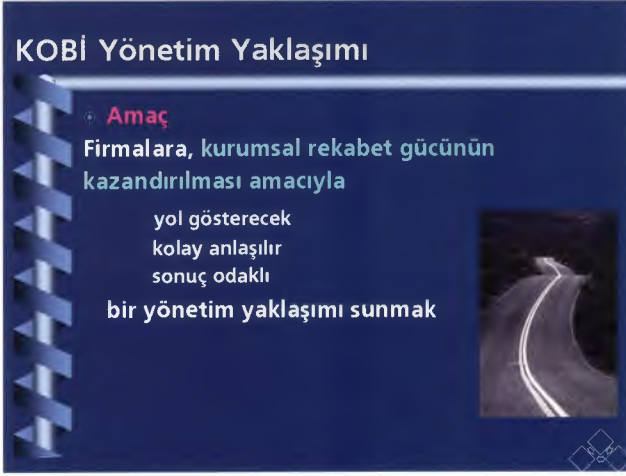
Çalışmayı anlatmaya başlamadan evvel biraz geriye doğru gitmek istiyorum. Ülkemizde son on yıl içerisinde çok farklı ekonomik krizler yaşandı. Bu krizlere, özellikle kuruluşlar açısından baktığımız zaman, kimilerinin söz konusu krizlerde ayakta kalabildiğini, kimilerinin kalamadığını görüyoruz ve bu tespit de aslında bizi bugünkü konuşmaların özünü oluşturan bir noktaya getiriyor.

Kriz yaşanmayan dönemlerde rekabet güçlerini koruyabilen kuruluşların, kriz anında veya sonrasında rekabet güçlerini yitirdiklerini görüyoruz. Bu kuruluşları incelediğimiz zaman temel birtakım saptamalar yapabiliyoruz. Bugün bahsedilen konular da bu sap-

tamaların içerisinde. Söz konusu kuruluşların ya yönetim sistemleri yok, ya yönetim sistemleri oluşturulmamış, ya da oluşturdukları yönetim sistemleri gelişen dünya koşullarına uymuyor.

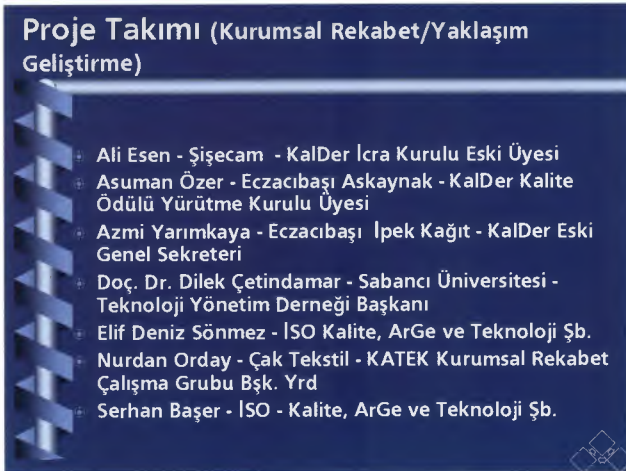
Bu noktadan hareketle, sürdürülebilir rekabet gücünü sağlayabilmek için yeni yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi gerektiğini düşünen çalışma grubumuz, bu yönde bir proje başlattı.

(Şekil 2)



Şekil 2

Proje takımında yer alan, birlikte çalıştığımız arkadaşlarımızı da sizlere tanıştırmak istiyorum. Değişik kuruluşlardan gelen, özellikle bu konuda deneyimleri ve bilgi birikimleri olan bir takım oluşturduk. Sunacağımız bütün bu çalışmaları yapan takım arkadaşlarımızın isimlerini ekranda görüyorsunuz; zaman kısıtlı olduğu için hepsinin ismini şu an tek tek saymayacağım. (Şekil 3)



Şekil 3

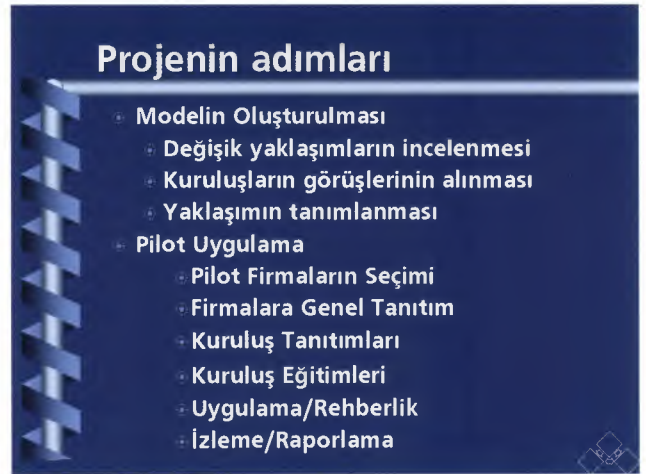
“ISO – KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı”, yalnızca masa başında yapılan çalışmalarla oluşturulmadı. Masa başında yapılan çalışmalar ile sınırlı kalan yaklaşımların ya da modellerin gerçekte çok faydalı olmadığını düşünüyorum.

Biz KOBİ'lere, küçük ve orta boy işletmelere, yönelik bir yönetim yaklaşımı oluşturmak için çalıştık. Bu amaçla, mevcut modellerin yönetim yaklaşımlarını araştırdık, inceledik ve KOBİ'lerin bilgisine sunduk. Amerika'da, Japonya'da ve Avrupa'da uygulanan, konuyla ilgili kuruluşların geliştirdiği birçok farklı yönetim yaklaşımı ve mükemmellik modeli var.

Ancak, bunları KOBİ'lerle tartıştığımız zaman, bu yaklaşım ve modellerin KOBİ'lere ağır gelebileceğini ve hatta bazen elastikiyetlerini yitirmelerine neden olduğunu gördük. Bu nedenle, mümkün olduğunca yalın, uygulanabilir ve KOBİ'lere çok fazla yük getirmeyecek bir model, yaklaşım geliştirmeye yöneldik.

“ISO – KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı”nı oluştururken, şu aşamalardan geçtik: değişik yaklaşımları inceledik, KOBİ'lerle bir çalışma yaptık, onların görüşlerini aldık ve geliştireceğimiz yaklaşımı tanımladık.

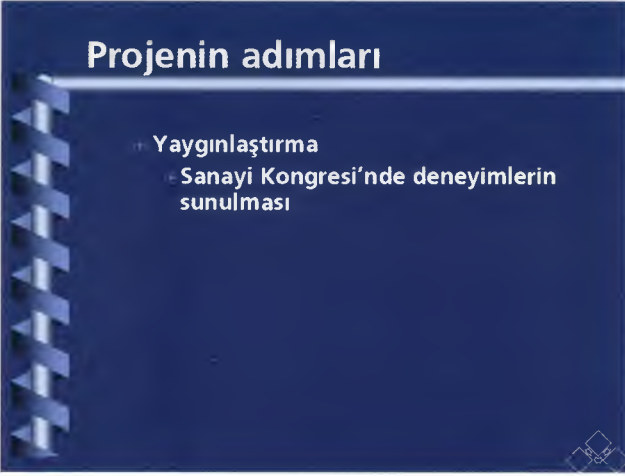
Uygulamaya geçmeden önce bir pilot çalışma yaptık. Bugün bizimle birlikte bulunan dört arkadaşım da, bu pilot uygulamanın neticelerini bizlerle paylaşacaklar. (Şekil 4)



Şekil 4

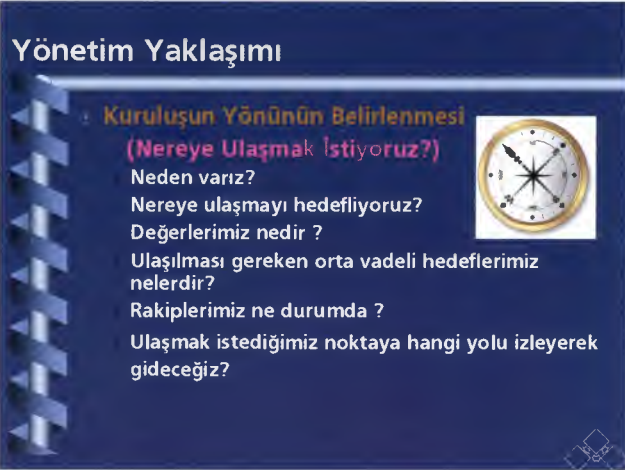
Bu çalışmanın içerisinde gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerden biri de, rehberlik hizmeti vermek oldu. Deneyimli arkadaşlarımız, kuruluşlara rehberlik hizmeti verdiler. Tüm bu aşamaların ve pilot çalışmanın ta-

mamlanmasının ardından da yaygınlaştırma çalışmalarını bu kongreyle birlikte başlatmış oluyoruz. Aslında, bu yaklaşım çerçevesinde yapmayı amaçladıklarımızdan benden önceki konuşmacılar bir miktar bahsetmiş oldular. (Şekil 5)



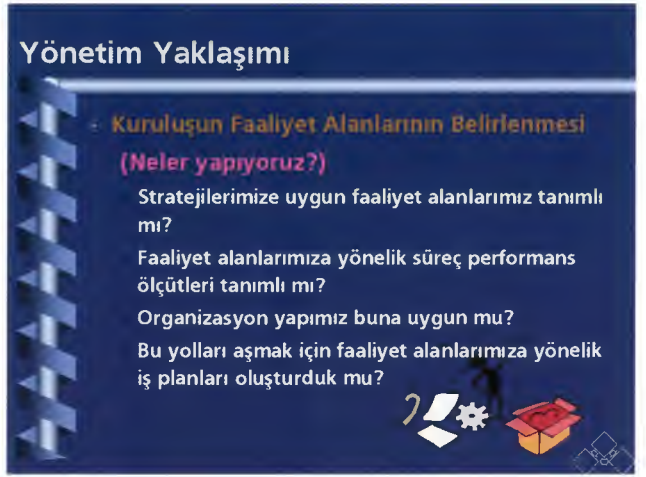
Şekil 5

Söz konusu yönetim yaklaşımı ana hatlarıyla nereye ulaşmak istediğinizi sorguluyor. Çünkü kuruluşların yapmaları gereken en önemli tespit, daha kurulma aşamasında nereye ulaşmak istediklerini ortaya koymaları olmalıdır. (Şekil 6)



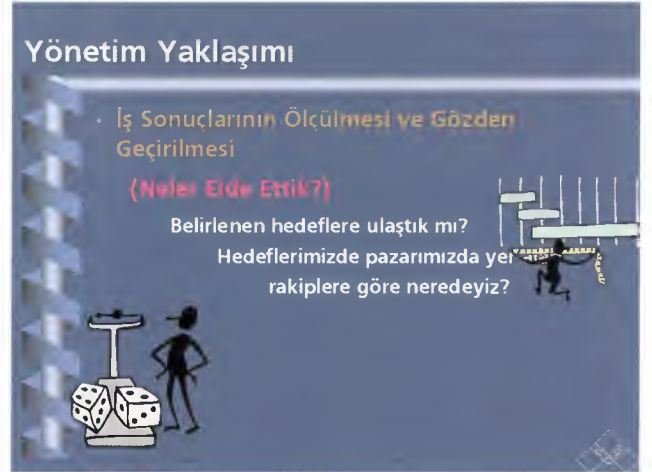
Şekil 6

Ardından, ulaşmak istenilen noktaya göre faaliyet alanlarının ne şekilde organize edileceği konusu geliyor. Nasıl organize olmalıyız? Ne tür stratejiler oluşturmalıyız? Stratejimize uygun hangi faaliyetleri organize etmeliyiz? (Şekil 7)



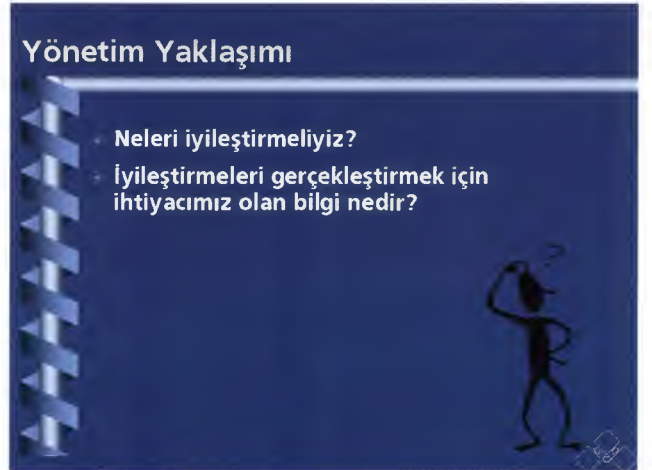
Şekil 7

Tüm bu sorulardan ve gözden geçirmelerden sonra, belki de en önemlisi, iş sonuçlarımızı ölçmek olacaktır. Ne amaçlamıştık, nereye ulaştık ve rakiplerimize göre gerçekten nerede duruyoruz? (Şekil 8)



Şekil 8

Buradan da iyileştirme sonuçları çıkıyor. Eğer bu sonuçları ölçmez ve irdelemezsek, geriye dönüp iyileştirme şansımız olmaz. (Şekil 9)



Şekil 9

“ISO – KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı”, gördüğümüz gibi bir şema ile özetlenebilir. (Şekil 10)



Şekil 10

Kuruluşun yönünün belirlenmesi ve faaliyetler sonrası, iş sonuçları elde ediliyor; iş sonuçlarının amaç ile karşılaştırılması sonrasında, eğer iyileştirme faaliyetleri gerekiyorsa yapılıyor veya bir bilgi birikimi gerekiyorsa, geriye dönüp kendimizi, bilgimizi geliştirmeye çalışıyoruz.

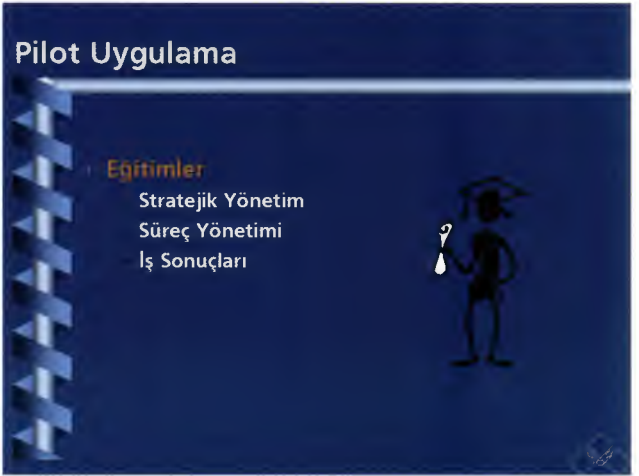
Bir diğer önemli nokta da, uygulama takvimidir. (Şekil 11)



Şekil 11

Gördüğümüz üzere, çalışmaya 28 Mayıs'ta başlandı ve Ocak 2003'te yapılan raporlama ile çalışma tamamlanmış oluyor.

Uygulama çerçevesinde kuruluşlara stratejik yönetim, süreç yönetimi ve iş sonuçları gibi konularda eğitimler veriliyor. (Şekil 12)



Şekil 12

Rehber olarak belirlediğimiz arkadaşlarımız ise, birer danışman olarak değil, tamamen kuruluşlara yol gösteren, onların yaptıkları çalışmalarını ve faaliyetlerini kolaylaştırmak için yardımcı olan kişiler olarak görev yapıyorlar. (Şekil 13)



Şekil 13

Pilot uygulama sonuçlarını bizlerle paylaşmak üzere bugün aramızda Hisar Çatal Kaşık, Magnet Tekstil, Orbey Tekstil ve Sönmez Trafo'nun temsilcileri bulunuyor. (Şekil 14)



Şekil 14

“ISO - KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı” konusunda detaylı bilgi almak isterseniz, ISO standında görevli arkadaşlarımız sizlere yardımcı olacaklardır. (Şekil 15)



Şekil 15

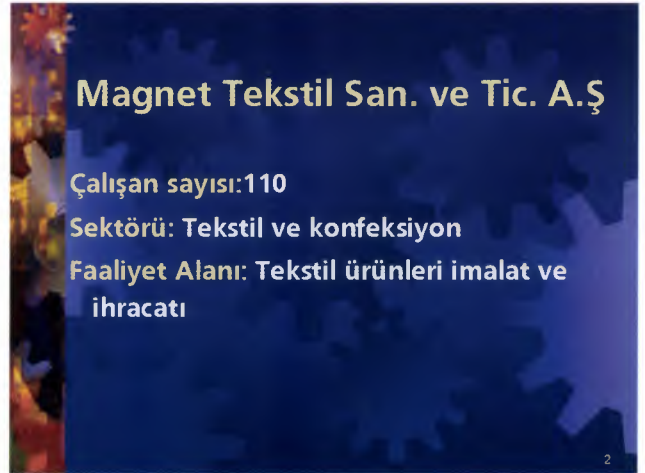
Ayrıca, bu konuda hazırlanmış kitapçık da dosyalarınızda yer alıyor. Teşekkür ediyorum.

“İSO-KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı” Pilot Uygulamaları

Abdurrahman Dinsel
Magnet Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli misafirler, hoşgeldiniz. “ISO-KATEK - KOBİ Yönetim Yaklaşımı”nın pilot uygulamasında yer alan dört pilot tesisten birisi seçilmemiz dolayısıyla İstanbul Sanayi Odası'na teşekkür ederiz.

Magnet Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak İstanbul'da yerleşik, otuzbeş yıllık, 110 çalışanı olan, tekstil üretimi ve ihracatı yapan bir şirkettiz. (Şekil 1)

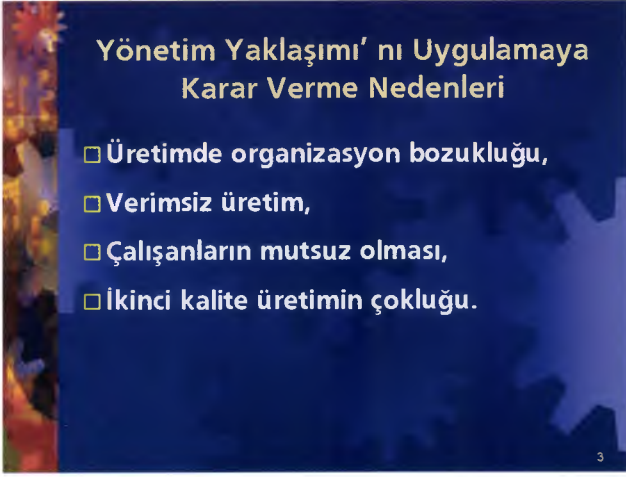


Şekil 1

Şirketimizin üretiminin büyük bir bölümü ihracata yöneliktir. İhracatımız, global pazar şartlarına göre değişmektedir.

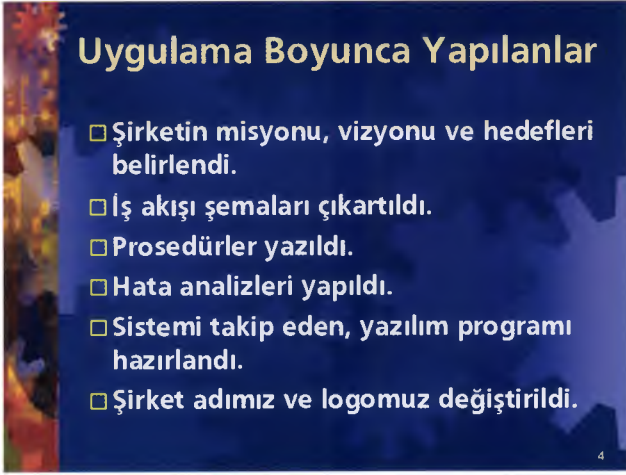
Biz ihracatımızı ve satış miktarımızı artırmak için, pilot uygulama esnasında maliyetlerimizi düşürmeye yönelik birtakım çalışmalar yaptık. Bu nedenle, şirketimizde köklü değişikliklere gittik.

Bizi bu çalışmaya sevk eden başlıca nedenler, üretimdeki organizasyon bozukluğu, verimsiz üretim ve kalite problemleri idi. (Şekil 2)



Şekil 2

Bu problemleri zamanla aşmak için öncelikle kendimize bir misyon, vizyon ve hedefler belirledik. Hedeflerimizi zaman içinde gözden geçirdik ve yeniden düzenledik. Vizyonumuzu da yeniden düzenledik ve bu hedeflere ulaşmak için öncelikle çalışanlarımızı bilinçlendirmemiz gerektiğini fark ettik. Bu konuda da köklü değişiklikler yaptık. (Şekil 3)



Şekil 3

Örneğin, hata analizleri yapmaya başladık. Hata analizlerinde, ana sorunlar ortaya çıkmaya başladı. Artan ekonomik zorluklar nedeniyle, çalışanlarımızın eskisi gibi motivasyonlarının kalmadığını gördük. Personelimiz heyecanını kaybetmişti.

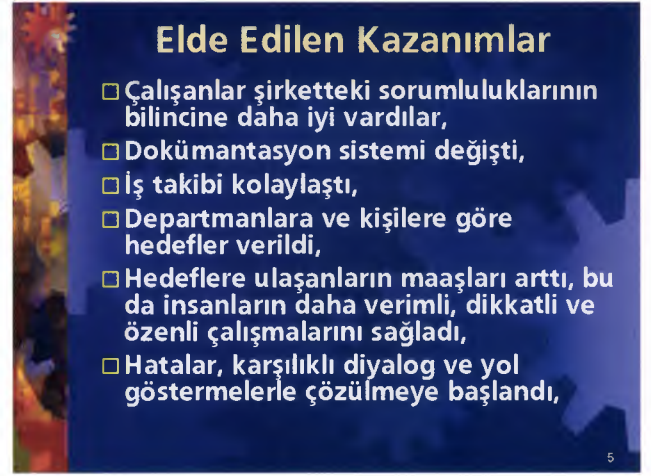
Yeni bir heyecan ve dinamizm sağlamak için çalışanlar ile konuşup, departman bazında hedefler verdik. Bu hedefler gerçekleştiği müddetçe şirketin daha iyi bir konuma geleceği ve çalışanlara daha iyi şartlar sunacağı belirtildi. Çalışanlarımız da zamanla bu gerçeği fark ettiler. Maaşlarında artışlar yapıldı; içinde bulunduğumuz ekonomik koşullarda insanları en çok maaş artışları motive ediyordu.

Üretimdeki hedefler gerçekleşince, maliyetler otomatik olarak düştü. Böylece, pazardaki payımız arttı. Hatta, pazar payımızı artırmak için şirketin adını ve logomuzu değiştirdik; uluslararası anlaşılabilirliği olan "Magnet"i benimsedik.

Bu çalışmalar sırasında, evrak sistemimiz de tamamen değiştirildi ve gerek yönetim kurulunda hata analizleri yapılırken, gerek iş takibi yapılırken, izlenebilirlik eskiye oranla ciddi artış gösterdi. Hatalar karşılıklı diyalog ile düzeltilmeye başlandı.

İnsanlar işlerine dört elle sarılmaya başladılar. İşe geç kalmalar azaldı, ikinci kalite üretime sebebiyet verecek hatalar yapan arkadaşlar, yöneticilerin bir şey söylemesine gerek kalmadan, diğer çalışanlar tarafından uyarıldılar.

Hataların düzeltilmesi için çalışanlar birbirlerine yol göstermeye başladı. Bu sayede çalışanlar arasındaki diyalog arttı, arkadaşlıklar gelişti. (Şekil 4)



Şekil 4

Şirketin ihracatı, düşen maliyetler sayesinde artınca, karlılık da arttı. Sonuçta herkes mutlu bir şekilde çalışıyor.

Çalışanları, bu kadar kısa bir süre içerisinde, rutin çalışma saatlerini doldurup eve gitmektense, çok daha verimli bir şekilde üretim yapma ve şirketi bir yerlere getirme düşüncesine sevk etmek, bu çalışmanın en büyük kazanımı olmuştur.

(Şekil 5)

Elde Edilen Kazanımlar

- ❑ İşe geç kalmalar ve mazeret izinleri azaldı,
- ❑ Üretimde ikinci kalite miktarı azaldı, üretim miktarı ise büyük bir oranda arttı,
- ❑ Yeni müşteriler kazanıldı,
- ❑ Şirketin ihracat değerleri ve karı arttı.

6

Şekil 5

Bu konuda yardımlarından dolayı danışmanlarımıza ve İstanbul Sanayi Odası'na teşekkürü bir borç biliriz. Saygıları sunuyorum.

Orhan Örnek

OR-BEY Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

Saygıdeğer misafirler, hepiniz hoşgeldiniz. İstanbul Sanayi Odası'nın KOBİ Yönetim Yaklaşımı projesinde yer alan pilot firmalardan birisi olan OR-BEY Tekstil, İstanbul Yeni Bosna mevkiinde yerleşik olup, 35 kişi istihdam etmektedir. Şirketin faaliyet alanı dış giyim, dokuma, kumaş toptan satışı ve ihracatıdır. Yıllık üretimi 1.5-2 milyon metre kumaş olup, cirosu 4 milyon dolar civarındadır. Üretimin yüzde doksanı ihracata dönüktür. (Şekil 1)

OR-BEY TEKSTİL

- ❑ Adres: Yenibosna, İSTANBUL (0212 552 83 75)
- ❑ Çalışan sayısı: 35
- ❑ Sektörü: TEKSTİL
- ❑ Faaliyet Alanı: Dış Giyim Dokuma Kumaş İmalatı, Toptan Satışı ve ihracatı
- ❑ Yıllık Üretim: 1,5- 2,000,000 Mt Kumaş
- ❑ Yıllık Ciro: 4,000,000 \$

2

Şekil 1

nedenlerimiz nelerdi? Orta ölçekli firmamızda iş yükünü patrondan alıp sorumlu kişilere aktarmak, daha önce bir yönetim sisteminin firmamızda var olmayışı, olabildiğince kurumsallaşma gayreti, daha kaliteli ve planlı üretim yapabilme isteği, verimliliği artırabilmek, maliyetleri düşürebilmek, yeniden yapılanma ve kendini geliştirme arzusu, çalışanların eğitimine verdiğimiz önem ana nedenler olarak sıralanabilir. (Şekil 2)

Yönetim Yaklaşımı'nı Uygulamaya Karar Verme Nedenleri

- ❑ ORTA ÖLÇEKTEKİ FİRMAMIZDA İŞ YÜKÜNÜ PATRONDAN ALIP SORUMLU KİŞİLERE AKTARMAK
- ❑ DAHA ÖNCE BİR YÖNETİM SİSTEMİNİN OLMAYIŞI
- ❑ OLABİLDİĞİ KADAR KURUMSALLAŞMA GAYRETİ
- ❑ DAHA KALİTELİ ÜRETİM YAPABİLME İSTEĞİ
- ❑ DAHA PLANLI BİR ÜRETİM YAPABİLME İSTEĞİ
- ❑ VERİMLİLİK ARTTIRMA, MALİYETLERİ AZALTMA
- ❑ YENİDEN YAPILANMA VE KENDİNİ GELİŞTİRME ARZUSU
- ❑ ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİNE VERDİĞİMİZ ÖNEM

3

Şekil 2

Uygulama boyunca neler yapıldı? Uygulama esnasında, KOBİ Yönetim Yaklaşımı önce yönetime, sonra çalışanlara anlatıldı. Firmamıza verilen rehber eşliğinde uygulamaya geçildi. Misyon ve vizyon belirlendi. İş hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler saptandı. Şirketin SWOT analizi yapıldı, güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi. Önümüzdeki fırsatlar ve geleceğe yönelik tehditler belirlendi. Ana faaliyet süreçleri, alt süreçler ve süreç sahipleri tespit edildi. Süreçlerle ilgili performans kriterleri saptandı. Son olarak da, performans ölçümleri yapılacak ve belirlenen hedef değerleriyle karşılaştırılarak iş sonuçları değerlendirilecek. (Şekil 3)

Uygulama Boyunca Yapılanlar

- ❑ KOBİ YÖNETİM YAKLAŞIMI ÖNCE YÖNETİME SONRA ÇALIŞANLARA ANLATILDI. FİRMAMIZA VERİLEN REHBER EŞLİĞİNDE KOBİ YÖNETİM YAKLAŞIMI UYGULAMAYA GEÇİRİLDİ.
- ❑ MİSYON VE VİZYONUMUZ BELİRLENDİ
- ❑ İŞ HEDEFLERİ VE BU HEDEFLERE ULAŞMAK İÇİN STRATEJİLER BELİRLENDİ
- ❑ OR-BEY TEKSTİL SWOT ANALİZİ YAPILDI
- ❑ ANA FAALİYET SÜREÇLERİ, BUNLARIN ALT SÜREÇLERİ, SÜREÇ SAHIPLERİ VE SÜREÇLERLE İLGİLİ PERFORMANS KRİTERLERİ BELİRLENDİ
- ❑ SON OLARAK PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ YAPILARAK BELİRLENEN HEDEF DEĞERLERLE KARŞILAŞTIRILDI.

4

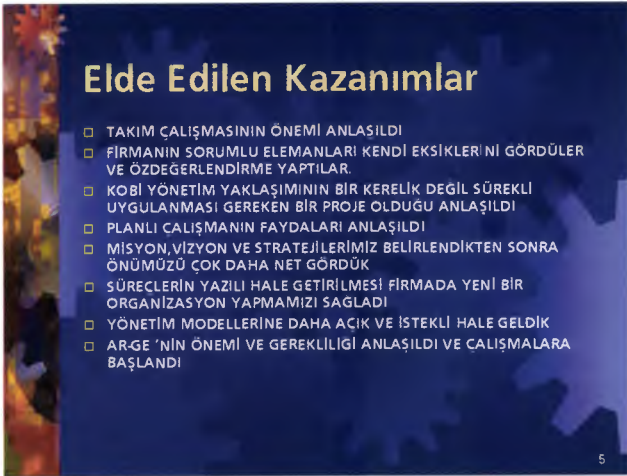
Şekil 3

KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nı uygulamaya karar verme

OR-BEY Tekstil bu çalışmadan neler kazandı? Öncelikle, takım çalışmasının faydaları anlaşıldı. Firmanın sorumlu elemanları, kendi eksiklerini ve firma eksiklerini görüp öz değerlendirme yaptılar. KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın bir kerelik değil, sürekli uygulanması gereken bir proje olduğu görüldü. Planlı çalışmaların faydası ve plansız çalışılmayacağı anlaşıldı.

Misyon, vizyon ve stratejilerimiz belirlenince, ne yapacağımızı daha net görür hale geldik. Süreçlerin yazılı hale getirilmesi bize firmada yeni bir organizasyon yapma fırsatı sağladı.

ArGe birimi kurmaya karar verdik. Genel giderleri sınıflandırdık ve en aza indirmeye başladık. Sonuç olarak, yeni yönetim ve kalite modellerine daha açık ve istekli hale geldik. (Şekil 4)



Şekil 4

Bu nedenle, projede emeği geçen ISO ve KATEK üyelerine huzurlarınızda teşekkür etmeyi firmam adına bir borç bilirim. Hepinize saygılar sunarım.

Ümit Sönmez

STS Sönmez Trafo Yönetim Kurulu Başkanı

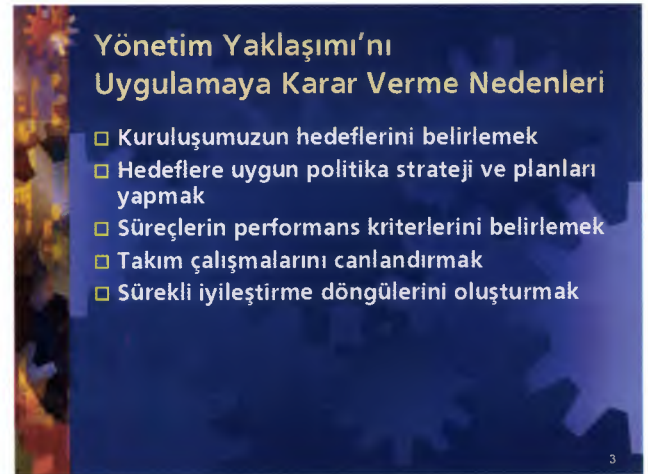
Sayın misafirler, hoşgeldiniz. Sönmez Transformatör Sanayi elektrik enerjisi sektöründe transformatör ve reaktör imalatıyla uğraşılıyor. Halihazırda 46 çalışmamız var. ISO 9001-2000 kalite belgesine sahibiz. Türkiye ve dünya şartlarına uygun transformatör üretiyoruz. (Şekil 1)



Şekil 1

“ISO - KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı”ni kendimiz için özdeğerlendirmenin bir adımı olarak gördük. Sistem beş dakikada anlatılamaz çünkü esas sürekli iyileştirmeye dayanıyor ve bir şirketin ömrü boyunca devam edecek bir yönetim sistemini gerektiriyor.

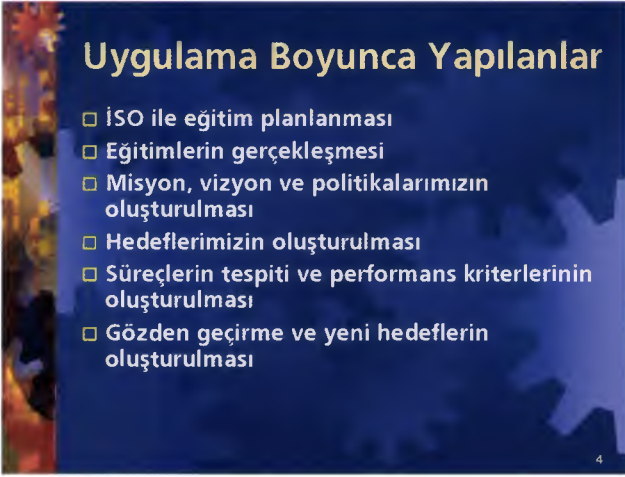
Bu uygulamaya katılma nedenimiz, kuruluşumuzun hedeflerini belirlemek, hedefe uygun politikaları, stratejileri ve planları geliştirmek, süreçlerin performans kriterlerini belirlemek, takım çalışmalarını canlandırmak ve sürekli iyileştirmeye yönelik döngüleri oluşturmaktır. (Şekil 2)



Şekil 2

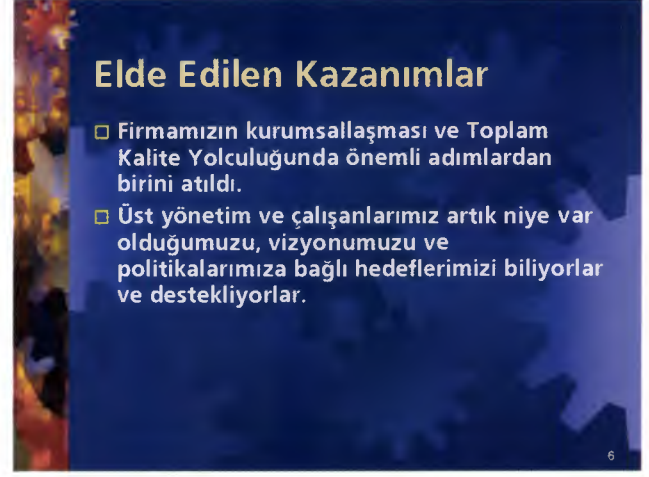
Buradaki en önemli konu, sürekli iyileştirme mantığını yerleştirmektir. Çünkü belli bir sistem içinde, hedeflerinizi belirleyerek çalışıyorsunuz ve sonuçta iş sonuçları çıkıyor. İş sonuçlarını performans kriterleriyle değerlendiriyorsunuz ve şirketinizi daha ileriye taşımak için yeni hedefler saptıyorsunuz. Sürekli iyileştirme mantığı her firma için gerekli ve biz de bu nedenle KATEK ile eğitim planlaması yaptık ve gerekli eğitimleri gerçekleştirdik. En önemli sorular “Ne

için varız?” ve “Nereye gitmek istiyoruz?” idi. Bu soruların yanıtlarına uygun olarak hedeflerimizi ve politikalarımızı oluşturduk. Belirlenen hedeflere göre stratejileri saptadık. Performans tespiti için çalışmalar yaptık. (Şekil 3)



Şekil 3

Firmamızın kurumsallaşması yönünde ve toplam kalite yolculuğunda önemli adımlardan biri atıldı. Çünkü sistemin kendisini yenileyeceğini ve geliştireceğini düşünüyoruz ama bunun için kurumsallaşmak da çok önemli ve gereklidir. (Şekil 5)

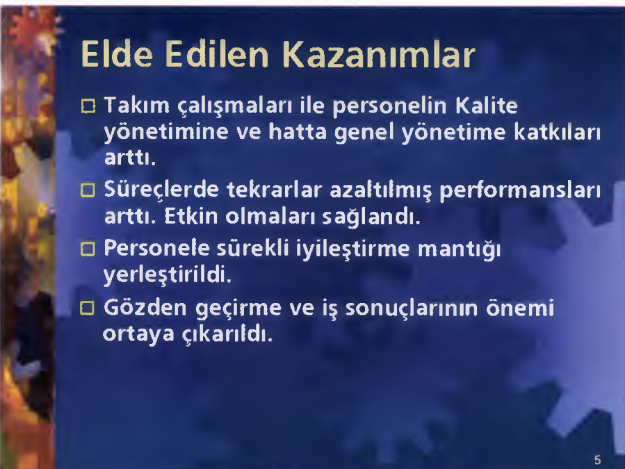


Şekil 5

Tüm bunların neticesinde, gözden geçirme ve yeni hedeflerin oluşturulması, iyileştirme ile ilgili adımların atılması noktasına geldik.

Sonuç, daha önce söylediğim gibi, hep daha iyiye varmaktı. Elde ettiğimiz ilk sonuçlar, takım çalışması sayesinde personelimizin kalite yönetimine ve genel anlamda yönetime katkılarının arttığını gösterdi.

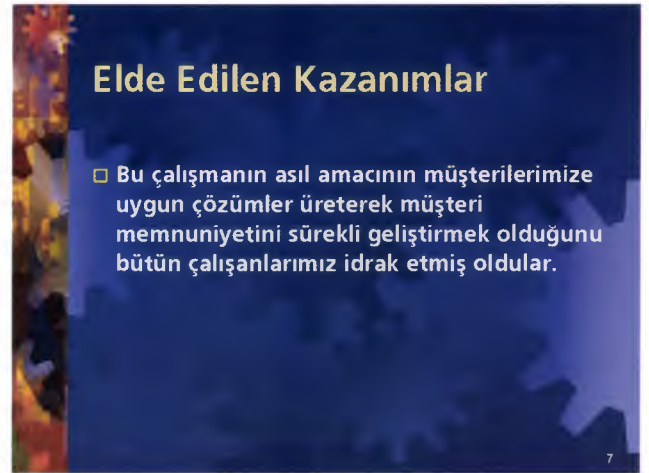
Çalışanların katılımı ile misyon, vizyon ve üretim süreçleri ile idari süreçler tekrar gözden geçirildi. Süreçlerin analizleri yapıldı. Tekrarlar azaltılarak performans artırıldı. Sürekli iyileştirme mantığı yerleştirildi ve öneri sistemleri geliştirildi. Gözden geçirmenin ve iş sonuçlarının önemi ortaya çıkarıldı. (Şekil 4)



Şekil 4

Üst yönetimimiz ve çalışanlarımız neden var olduğumuzu, vizyonumuzu ve politikalarımıza bağlı hedeflerimizi biliyorlar ve destekliyorlar.

Bu çalışmanın asıl amacının müşterilerimize uygun çözümler üreterek müşteri memnuniyetini sürekli geliştirmek olduğunu bütün çalışanlarımız kavradılar. (Şekil 6)



Şekil 6

Önemli olan iş sonuçları ve iş sonucu da, dediğimiz gibi, en yüksek seviyede müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Firmamız, müşterilerimizi memnun ettiğimiz sürece, yoluna devam edecektir. Teşekkür ederim.

Volkan Şentürk

Hisar Çatal Kaşık A.Ş. Kalite Yönetim Müdürü

Sayın başkan, değerli konuklar, ben Hisar A.Ş.'de beş yıldır çalışmakta olup bu pilot uygulamanın firmamızda yürütülmesinden sorumluyum. Kısaca firma profilimizi aktarmak istiyorum. Firmamız, 230 çalışan ile çatal, kaşık, tencere ve muhtelif masa üstü mutfak ürünleri üretmektedir. Yıllık 3 milyon dolarlık ihracatımız ve 20 milyon dolar toplam ciro-muz bulunmaktadır. Ayrıca, sektörümüzdeki ilk ve tek ISO 9001 kalite belgesine sahip kuruluşuz. (Şekil 1)

Hisar Çatal Kaşık ve Paslanmaz Madeni Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Genel firma tanıtımı

- Çalışan sayısı: 230
- Sektörü: Metal
- Faaliyet Alanı: Çatal, Kaşık, Tencere ve Muhtelif Masa Üstü Mutfak Ürünleri
- Yıllık Toplam Ciro: 20 milyon \$
- Yıllık İhracat Ciro: 3 milyon \$
- Sektörde ilk ve tek ISO 9001 Belgesine sahip kuruluş.

Şekil 1

Firmamız ulusal kalite hareketlerine 2000 yılında katılmıştır ve 28 Mayıs 2002 tarihi itibarıyla de "ISO -KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı" nı uygulamaya başlayarak toplam kalite yönetimi alanında EFQM Mükemmellik Modeli'nin temellerini atmayı amaçlamıştır. (Şekil 2)

Yönetim Yaklaşımını Uygulamaya Karar Verme Nedenleri

Firmamız Yönetimi Toplam Kalite Yönetimi ve Mükemmellik Modeli'ni ülkemiz genelinde yaygınlaştırmayı amaçlayan Ulusal Kalite Hareketine 2000 yılında katılmış, çalışmalarını başlatmış, bazı temel yapıların bizde eksik olduğunu ve eksiklikleri giderelim derken sonuca ulaşmada geciktirmizi fark etmişti. 28 Mayıs 2002'den sonra biraz daha kolay ve sonuç odaklı ISO - KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nı uygulamaya başlayarak, Toplam Kalite Yönetimi EFQM Mükemmellik Modeli'ne hazırlık temelleri atmayı amaçlamıştır.

Şekil 2

Uygulama boyunca neler yaptığımızı kısaca aktarmak istiyorum. Öncelikle bir proje takımı oluşturduk. Ar-

dından misyon, vizyon, değerlerimiz, iş hedeflerimiz ve stratejilerimiz belirlendi. Tüm bölümlerimizin stratejileri ve faaliyetlere yönelik performans ölçütleri tespit edildi. İş sonuçlarımızın ana iş hedeflerimizi karşılayıp karşılamadığı gözden geçirildi. (Şekil 3)

Uygulama Boyunca Yapılanlar

- Çalışma için proje takımı kuruldu.
- Proje takımının da içinde yer aldığı Üst Yönetim ve Yöneticilerden oluşan bir ekip ile Misyon, Vizyon, Değerlerimiz, Ana İş Hedeflerimiz ve İş Stratejilerimiz belirlendi.
- Organizasyonda yer alan tüm bölümlerin stratejilere, faaliyetlere yönelik performans ölçütleri tespit edilip, ana iş hedeflerini karşılayıp karşılamadıkları gözden geçirildi.
- Kapanış toplantısı düzenlenip Misyon, Vizyon, Değerlerimiz ve Ana İş Hedeflerimiz hatırlatıldı. Belirlediğimiz sürelere uygun çalışma şekli ile iş sonuçlarımızı değerlendirip, hedeflerimize ulaşabilmemiz için stratejiler belirlememiz ve bunları her yılın başında kağıda döküp Yönetimin Gözden Geçirme toplantısında Ana İş Hedeflerimizi karşılayıp karşılamayacakları gözden geçirilip hareket planları haline dönüştürülmeli ve dokümanite edilmeli dendi.

Şekil 3

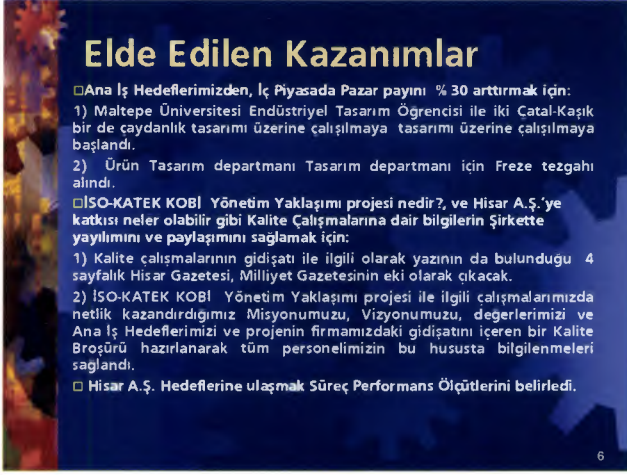
Bu çalışma sonucunda öncelikle hedeflere yönelik organizasyon eksiklerimiz giderilmiş oldu. Ana iş hedeflerimizden biri iç ödemeleri % 20 azaltmak ve bu amaçla gider tabloları çıkartarak tasarruf edilecek kalemleri belirledik. Yeni dönem bütçesinin hazırlanabilmesi için çalışmalar başlattık. (Şekil 4)

Elde Edilen Kazanımlar

- Hedeflere Yönelik Organizasyon eksiklikleri giderildi.
- Ana İş Hedeflerimizden biri olan İç Ödemeleri % 20 azaltmak için:
 - Gider tabloları çıkarılarak tasarruf edilebilecek kalemler tespit edildi ve çalışmaları başlatıldı.
 - Yeni dönem bütçesinin hazırlanabilmesi için çalışmaları başlatıldı.
 - Çatal- Kaşık Ambalajlama Bölümüne maliyetleri azaltmak ve daha kaliteli marka basımını sağlamak için, Otomatik Lazer Markalama ve Ambalajlama tezgahları alındı.
 - Bilgisayar Programımızın süreçleri aksatan eksikler hızla giderilmeye başlandı.

Şekil 4

Teknolojik yatırımlar yapılmaya başlandı ve bilgisayar programımızın süreçleri aksatan eksiklikleri giderilmeye başlandı. Ana iş hedeflerimizden biri iç piyasada pazar payını % 30 artırmak olduğundan tasarım çalışmalarına ağırlık verdik. Tasarım, bildiğiniz gibi, son günlerde güncel bir konu haline geldi. İhracatımızı % 100 arttırmak diğer ana iş hedeflerimizden biri oldu. (Şekil 5)



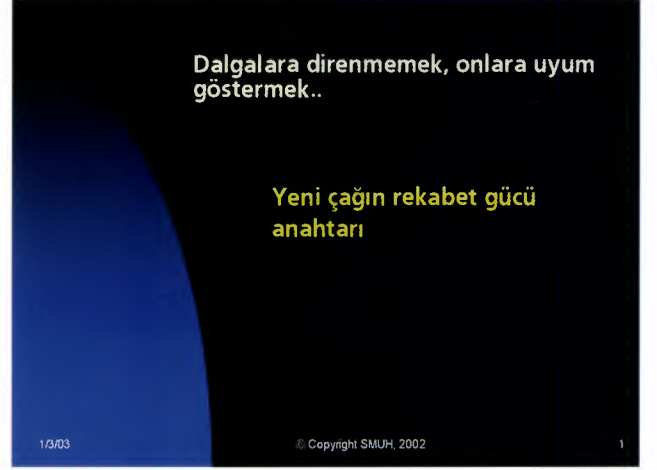
Şekil 5

Konuşmama son verirken projenin pilot uygulama aşamasında bizlere desteğini esirgemeyen ISO Genel Sekreteri Sn. Dr. Mehmet Kabasakal'a, ISO çalışanlarına, proje uygulama aşamasında rehberliğimizi yapan Sn. Azmi Yarımkaaya'ya, KATEK Proje grubuna, firmamız Genel Müdürü Sn İsmail Erdoğan'a ve bugün burada bulunan herkese teşekkürlerimi sunuyorum.

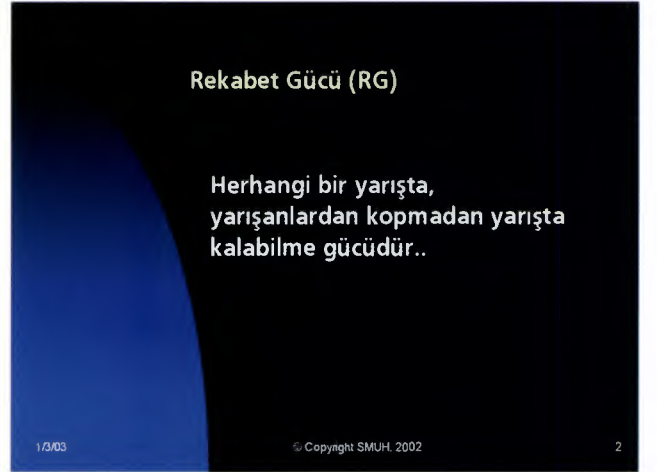
Oturum Başkanı

M. Tınaz Titiz

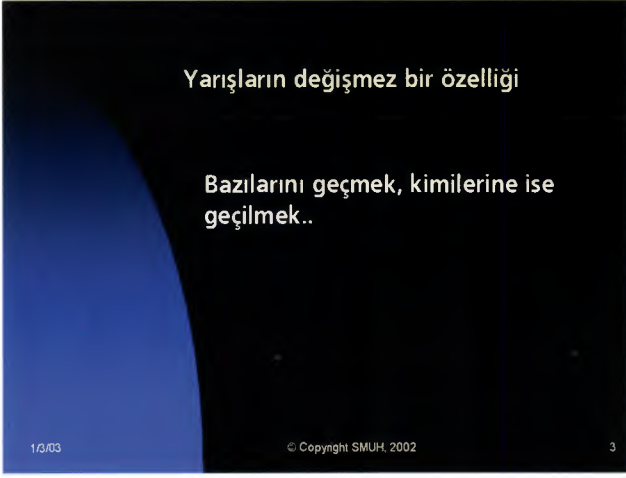
Herkese çok teşekkür ederim. Soru - cevap bölümüne geçmeden önce benim de kısa bir sunumum var. Konuşmaları toparlamaya gerek görmüyorum, her biri kendi içinde zaten iyi ifade edilmiş, özellenmişti. Sizlere aktarmak istediklerimi birkaç slayt ile sunacağım.



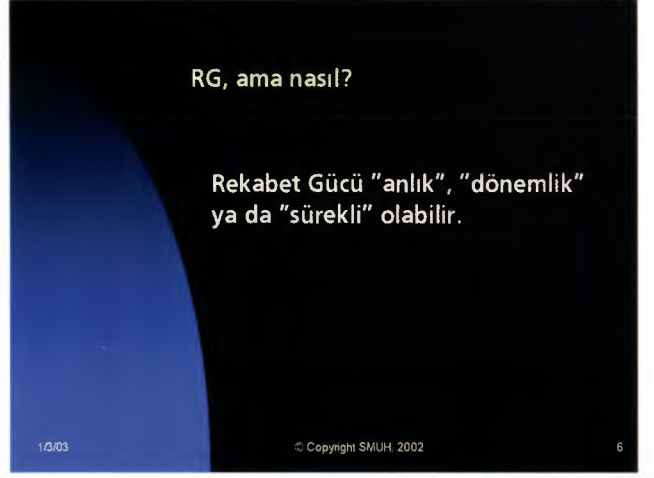
Şekil 1



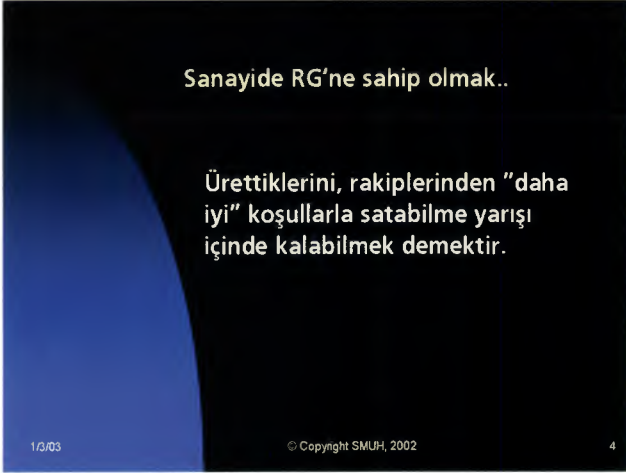
Şekil 2



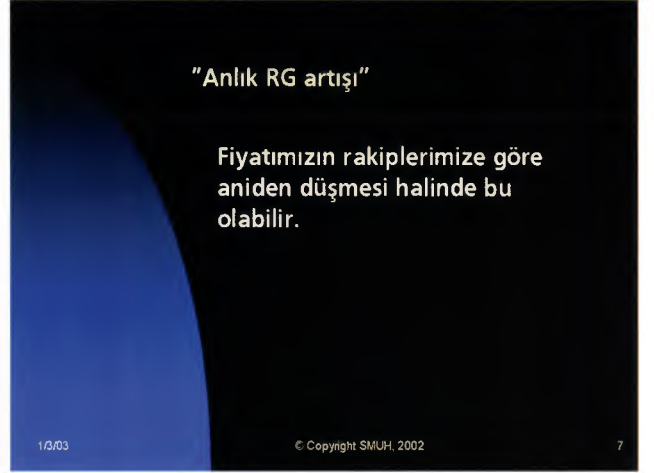
şekil 3



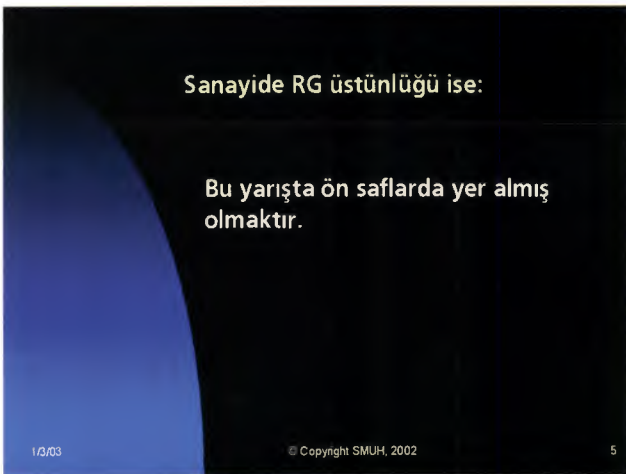
şekil 7



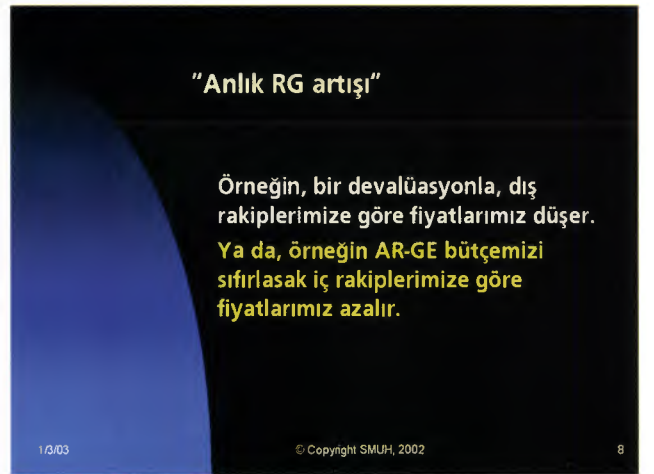
şekil 4



şekil 8



şekil 6



şekil 9

"Anlık RG artışı"

Ama bu tür bir RG artışı yanıltıcı hattâ tehlikelidir. Çünkü uzun süre devam ettirilemez.

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

9

Şekil 10

Fiyat ve kalite'nin unsurları..

Ürünlerimizin fiyat ve kaliteleri çok sayıda faktörden etkilenir.

Bunların kimileri önemsiz gibi görünebilir, ama bir araya gelince önem kazanırlar..

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

12

Şekil 12

"Dönemlik RG artışı"

Kurum dışından gelen ve daha uzunca süreli etkilerle kazanılan RG..
Örneğin, ürünlerimize uygulanabilecek teşvikler..

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

10

Şekil 11

Uzmanlar bu faktörleri 8 grupta topluyorlar:

- ▶ Ulusal ekonominin makro ekonomik değerlendirmesi,
- ▶ Ülkenin, dış ticaret ve yatırımlara katılma düzeyi,
- ▶ Hükümet politikalarının rekabetçiliğe açıklığı,
- ▶ Sermaye piyasasının performansı ve finansal hizmetlerin kalitesi,

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

13

Şekil 13

Sürekli RG artışı"

Maliyetlerimizi kalıcı olarak düşürebilecek
ya da
kalitemizi kalıcı olarak artırabilecek önlemler yoluyla kazanılan RG'dür.

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

11

Şekil 12

8 grup faktör (devam):

- ▶ Doğal, teknik ve iletişim alt yapısının uygunluğu,
- ▶ Şirketlerin yenilikçi, kârlı ve sorumlu yönetilme durumu,
- ▶ Bilimsel ve teknolojik sofistikasyon,
- ▶ İnsan kaynaklarının mevcudiyeti ve nitelik düzeyi.

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

14

Şekil 14

Bunlardan son 3'ü, kurumsal RG'nün anahtarlarıdır. Yani:

- Şirketlerin yenilikçi, kârlı ve sorumlu yönetilme durumu,
- Bilimsel ve teknolojik sofistikasyon,
- İnsan kaynaklarının mevcudiyeti ve nitelik düzeyi.

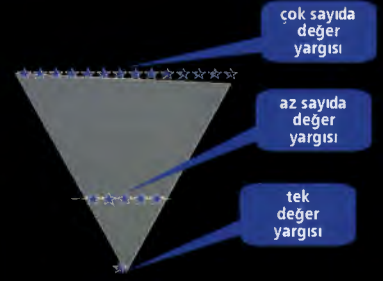
1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

15

Şekil 15

Aynen ters bir piramit gibi..



1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

18

Şekil 18

Bu 3 faktörün de yine çok sayıda altfaktörü var..

Bir kurum bu kadar çok faktörü "dışarıdan öğretilerek" ya da "empoze edilerek" geliştiremeyebilir..
Hele KOBİ ölçeğinde bu daha da güçtür.

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

16

Şekil 16

Bu "az" sayıdaki değer yargısı, daha üstteki çok sayıdakini üretir.

Bu az sayıdaki değer yargısını geliştirerek ve/ya değiştirerek çok sayıdakini kontrol etmiş oluruz.

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

19

Şekil 19

Ama şu var ki:

Bu kadar çok faktörün çoğu, az sayıdaki değer yargısının, onlar da tek yargısının sonuçları olacaktır.

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

17

Şekil 17

İşte, çok sayıdaki kurumsal RG faktörünü kontrol eden az sayıdaki yapı taşları:

1. "Kendinden memnuniyet", gelişimin önündeki birinci engeldir.

"Zaten" sözcüğü kendinden memnuniyetin parolasıdır.
Her nerede "biz zaten....." duyarsanız, orada gelişimin durduğunu anlayınız..

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

20

Şekil 20

2. Olumsuzluk, yermek, yakınmak

**Bu 3 zehirden uzak durunuz.
Bunlar işletme mensuplarının
enerjilerini emerler..**

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

21

Şekil 21

5. Sorunları sorulara çevirin.

**Sorunlar ancak doğru sorular
sorularak çözülebilir.
Soru sormayı özendirin.
Doğru cevaplar doğrudan
bulunamaz.**

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

24

Şekil 24

3. İş başarma potansiyellerinin farkına varın, vardırın.

**Çalışanların -kendilerinin bile
farkında olmayabilecekleri, iş
başarma ve özellikle de öğrenebilme
potansiyelleri bulunduğu farkına
varın, vardırın.**

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

22

Şekil 22

6. Süreçleri parçalamayın, bütünleştirin.

**İşleri anlaşılabilir, çalışanları
sorumlu hale getirmenin en
etkili yolu, süreçleri birimlere
bölmektir.
"Süreç takımı" ve "ağ" kavramları
2 can simididir. Bunları öğreniniz**

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

25

Şekil 25

4. Sorunlar öğrenme yetmezliğidir.

**Her sorunun -ama her sorunun-
öğrenmeyle ilgili olduğunu bilin;
bunun nasıl olduğunu anlamaya
çalışın; işletmenizi bir Öğrenme
Merkezi gibi kullanın.**

1/3/03

© Copyright SMUH, 2002

23

Şekil 23

7. Ürünlerinizin RG neye bağlı?

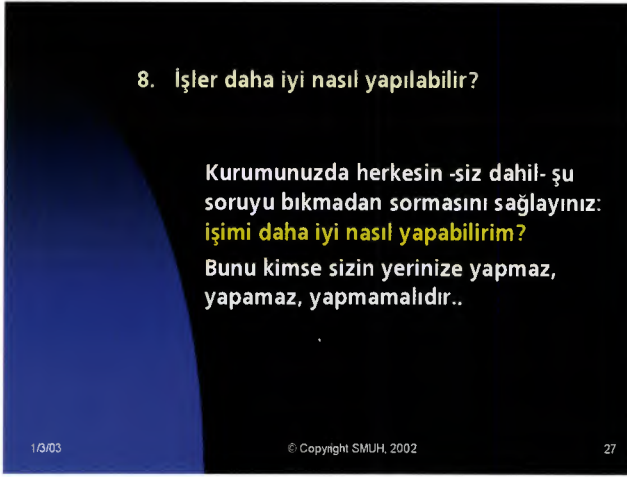
**Ürünlerinizin RG onların ağırlığı, fiyatı,
teknolojisi ya da bir başka özelliğine
bağlı değildir.
RG yalnız ve ancak içindeki bilgi katma
değeri ile ilgilidir.
Yeterli bilgi katma değeri içermeyen
ürünlerinizin ancak yükünü taşırsınız.**

1/3/03

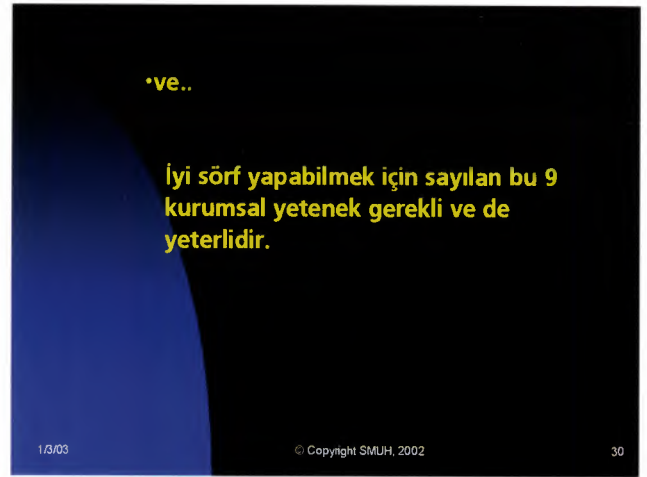
© Copyright SMUH, 2002

26

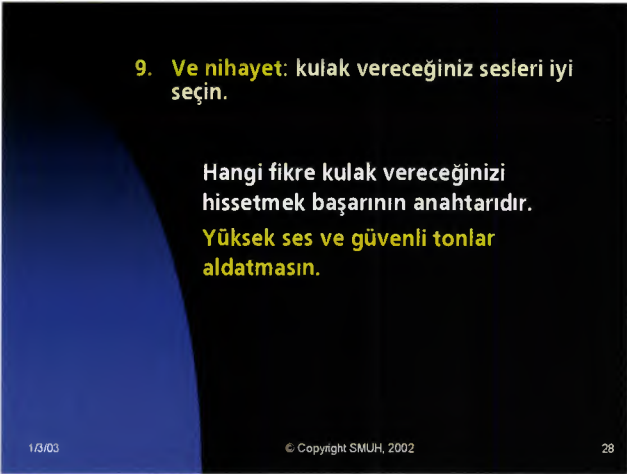
Şekil 26



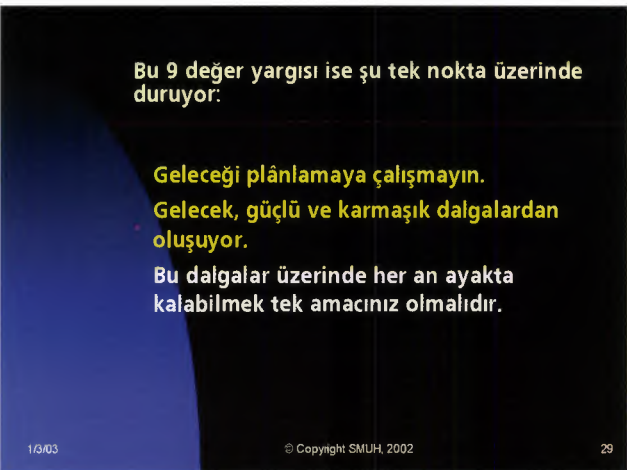
Şekil 27



Şekil 30



Şekil 28



Şekil 29

Oturum Başkanı

M. Tınaz Titiz

Çok teşekkür ederim. Benim aktarmak istediklerim bunlardan ibaret. Soru-cevap bölümüne geçmek istiyorum ve izleyicilerimizden soru sormalarını rica ediyorum.

Sorular ve Katkılar

Soru

Çoğu aile mensubu olan, imalatta 40 kişinin, idari kadroda 5 kişinin çalıştığı tipik bir Türk aile firmasını, kurucusu olan babamdan devralmış durumdayım. Devraldığımdan beri, krizle uğraşıyoruz. Yine de bir miktar büyüyebildik ve ihracata başlayabildik. İşe babam kadar vakıf olmadığım için, ciddi bir kurumsallaşma ihtiyacı içindeyiz. Sunumları, bu nedenle, en kısa sürede rica edeceğim. Kurumsallaşmaya başlamak için bir danışmana ayıracak bütçemiz yok. İstanbul Sanayi Odası'nın KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nı uygulamak için, galiba, henüz biraz erken. Bu süre içinde atılacak adımlar nelerdir? Kendi içimizde işe nereden başlamak lazım? Teşekkür ederim.

Azmi Yarımkaaya

Bu konuda size en iyi bilgiyi, çıkışta İstanbul Sanayi Odası'nın standına uğrarsanız, oradaki arkadaşlarımız verecektir. Sunumumun sonunda bahsettiğim yaygınlaştırma çalışmaları çerçevesinde ihtiyacınıza bir çözüm getirilebilir.

Soru

İstanbul Sanayi Odası'nın şirket profillerine ilişkin yaptığı bir araştırma var mı? Gerek aile şirketlerinde, gerek genel olarak kurulmuş anonim şirketlerde herhangi bir kişilik profili saptanmış mıdır?

Tınaz Titiz

Sorunuzu ben yanıtlayayım. ISO'nun yaptığı birçok araştırma var. ISO standını ziyaret ederseniz, bu araştırmalarla ilgili olarak arkadaşlarımızdan, birinci elden bilgi alabileceksiniz. Kastettiğiniz ayrıntı düzeyini bilmemekle birlikte, ISO'nun periyodik olan ve olmayan çeşitli araştırmaları var. Bunlardan sizi tatmin edecek bir kısım profilleri öğrenebileceğinizi zannediyorum. Teşekkür ederim.

Soru

Ethem Bey'e aydınlatıcı açıklamaları için teşekkür ederim. Ben aile işletmelerinin kurumsallaşması

konusunda belli oranda çalıştığımı düşünüyorum. Bu konuda kendisinin deneyimlerinden de ileride yararlanmak istiyorum. Ethem Bey, aile işletmeleri kurumsallaşırken bir aile meclisi oluşturuluyor, bir de kurumun ayrı kimliği oluşturuluyor demişti. Ancak bu ikilem içerisinde, zaman zaman sorunların yaşandığını görüyoruz. Acaba aileler için mi işletmeler var, yoksa işletmeler için mi aileler var?

Ethem Sancak

Şüphesiz, işletmeler aileler içindir, ailenin gelecekteki mutluluğunu kalıcı kılmak için. Sonuçta her şey insan içindir. Hatta, istikbaldeki başbakanımız geçen gün dinlerin bile araç olduğunu söylemişti. Bu perspektiften bakarsak, insanın mutluluğu çok önemlidir ve işletmeler ekonomik birer güç olarak bunun aracıdır.

Bu noktada, aile geleceğiyle aile bireyinin o günkü çıkarını birbirinden kesin olarak ayırmak lazım. Bazı durumlarda, aile bireyinin o andaki çıkarı ailenin çıkarıymış gibi ele alınıyor, bencillikler yapılıyor. Bunları ayırt edebilirsek aileyi ve ailenin geleceğini esas alabiliriz.

Soru

Sorumu Ethem Bey'e yöneltmek istiyorum. Aile yönetimi kararları veriyor dediniz. Tartışılan konular aileyle ya da şirketle ilgili. Bu tartışmada aile bireylerinin şirketlerdeki payı veya hisse oranları ne ölçüde etkili oluyor?

Ethem Sancak

Yanlış anlaşıldığımı zannediyorum. Aile meclisi şirketin yönetimiyle ilgili kararları vermez. Şirket ailenin kurumu değildir. Şirketin yönetim kurulu veya icra kurulu vardır; mutlak anlamda o kurullar karar verir. Aile meclisi, kurum üzerindeki mülkiyet hakkına dayanarak, kurumun stratejik planlanmasında ailenin nasıl bir tutum izlemesi gerektiğini tartışır.

Bizim örneğimizde, aile ferdinin elinde bulundurduğu mülkiyet gücü değildir; ferdin bir oyuyla hesap yapılır. Burada daha çok bireyi ve katılımı esas alıyoruz. Aksi takdirde, dar bir ekibi mülkiyetin çoğunu elinde tuttuğu için hakim hale getiririz ve diğerlerini dışlarız. Bireyin oyu, bu nedenle, önemlidir. Biz kendi şirketimizde bu şekilde davranıyoruz.

Tınaz Titiz

Teşekkür ederim. Çok sayıda soru olduğunu görüyorum, ancak zamanımız kısıtlı olduğu için son birkaç soru alarak bu oturumu bitireceğiz.

Soru

Ben, soru sormaktan ziyade, bir öneri getirmek istiyorum. Soruların büyük kısmı Ethem Bey'e yönelik ve aile şirketleri konusunda yoğunlaşıyor. Ethem Bey'in bu konuyu daha uzunca ele almak konusunda bir önerisi vardı. Bunu gerçekleştirebilirsek, çok faydalı olacağını düşünüyorum.

Tınaz Titiz

Bu önerinizi ISO yönetimi dikkate alacaktır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması konusu, birçok insanın problemi durumundadır. Bu konuda çok deneyimli olan Sayın Sancak ile birlikte ayrı bir seminer düzenlendiği takdirde çok yararlı olacağını düşünüyorum. Önerinize teşekkür ediyorum.

Soru

Ben sorumu bütün konuşmacılara yönelmek istiyorum. Bugün Türkiye'deki işletmelerin % 99'u aile şirkettir denildi. Ancak, ne yazık ki, kuruluşundan itibaren ilk 5 yılda aile şirketlerinin % 75'i dağılıyor; ilk 25 yılda ise kalanların % 15'i daha dağılıyor. Neden Türkiye'de 50 yılı ya da 100 yılı aşkın aile şirketi yok? Aklıma uzun süreli yaşayan aile şirketi olarak bir tek Ali Hacıbekir Muhittin geliyor. Neden ülkemizde aile şirketleri uzun ömürlü olamıyor?

Tınaz Titiz

Tespitiniz doğrudur. Bu sorunuzun yanıtını da ayrı bir toplantıda ele almak daha doğru olacaktır. Bütün Türkiye'de 100 yılı aşmış yalnızca 5 tane şirket var. Bu konunun, kısıtlı sürede cevaplanabilecek kadar basit bir soru olmadığını ve sorunun başka temel nedenlere de dayandığını zannediyorum. Ethem Bey, bir iki cümleyle sorunuza yanıt vermek istiyor.

Ethem Sancak

Ben tarihi çok seviyorum ve tarihten bir anekdot ile bu soruya cevap vermek istiyorum. Osmanlı padişahlarından Sultan 2. Mahmut, yenileşme hareketinin de öncülerindedir. Sultan 2. Mahmut bir gün dolaşırken, bir bahçenin yanından geçiyor ve ak sakallı bir ihtiyarın fidan diktiğini görüyor. Yanına yaklaşıyor ve "Bre ihtiyar, ne dikiyorsun?" diyor. İhtiyar da, "Kör müsün, nar dikiyorum" diyor. Sultan, "Bir nar 15 yıl

sonra bitki verir. Padişah bunu bildiğinden söyler; ömrün yetmeyecek ki onu görmeye" der. İhtiyar da der ki: "Bre kör, herkes senin gibi düşünseydi, şu arkadaki güzel bahçeler olur muydu?" Bu padişahın çok hoşuna gider ve ihtiyara bir kese altın verir, gitmek üzere atına biner. İhtiyar altını elinde sallar ve "Mahmut, Mahmut, bak, meyve verdi" der.

Soru

Sayın Tınaz Titiz, belki konumuzla doğrudan ilgili değil ama sizin kitaplarınızı okumuş ve olumlu olarak etkilenmiş bir kişi olarak kitaplarınızda yer alan Pareto kuralının beni meslek hayatımda çok etkilediğini belirtmek istiyorum. Kural, kısaca açıklamak gerekirse, sonuçların % 80'inin, sebeplerin % 20'si tarafından oluşturulduğunu söyler. Bir sorunun bir çok sebebinin olduğu ve bu sebeplerin % 20'sinin, sorunun % 80'ine yol açabilecek kadar önemli olduğundan bahseder. Bunları çok etkilediğim için söylüyorum. Bizler, her düzeyde yöneticiler olarak, sorunları teşhis etmek ve bunlara çözüm getirmek durumunda olan insanlarız ve sizce biz bu kuraldan acaba ne kadar etkileniyoruz?

Tınaz Titiz

Sunumumda çok sayıda rekabet gücü faktöründen onları kontrol eden daha az sayıda faktörden bahsediliyordu. Tüm bunlar, tek bir nokta üzerinde duruyordu; o da, geleceğin planlanamayacak, hedef konulamayacak kadar karmaşık olduğu idi. Geleceği oluşturan güçlü ve karmaşık dalgaların üstünde ayakta durabilecek bazı bireysel ve kurumsal yetenekleri kazanmanın, o dalgalar üstünde sörf yapmaya yeterli olacağı vurgulanmaktaydı. Bu kuralı, zannediyorum, gerek bireysel olarak, gerek ailesel ve toplumsal yaşamda benimseyebiliriz. Sunumda yer alan 9 noktaya dikkat etmemiz, bizi ömür boyu dalgaların üstünde yüzdürmeye kafidir. Tüm katılımcılara teşekkür ediyorum ve oturumu kapatıyorum.



V. Oturum

Avrupa Birliği'ne Üyeliğin Türk Sanayisine Etkileri

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Haluk Kabaalıoğlu
Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı

AB'ye Üyelik Sürecinde Türk Sanayisi İçin Sorunlar, Fırsatlar ve Tehditler

Halil Sezer
Sezer Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

Gümdük Birliği ve Tarife Dışı Engeller

M. Can Baydarol
Türkiye Avrupa Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi

Antidamping Uygulamaları ve Alınacak Önlemler

Prof. Dr. Arif Esin
Türk Eximbank Denetleme Kurulu Üyesi

Sosyal Sorumluluk ve Çevre Konusunda Engeller ve Fırsatlar

Umut Oran
Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) Yönetim Kurulu Başkanı

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı

Değerli konuklar, bu oturumda Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyeliğinin sanayimize etkilerini irdedeceğiz. Çok değerli dört konuşmacımız, konuyu farklı yönleri ile ele alacaklar. Kendilerinden 15 dakikalık süreler içinde tebliğlerini sunmalarını rica ediyorum. Ardından soru - cevap bölümüne geçeceğiz.

İlk konuşmacımız Sayın Halil Sezer hem Sezer Tekstil'in Yönetim Kurulu Başkanı hem de İktisadi Kalkınma Vakfı (IKV)'nin Yönetim Kurulu Üyesidir. IKV'nin Yönetim Kurulu'nda uzun süredir birlikte üyelik yaptığımız için kendilerini yakından tanırım ve Sayın Sezer'in dış temaslarımızda önemli bir rolü olmuştur. Sözü Sayın Sezer'e veriyorum.

AB'ye Üyelik Sürecinde Türk Sanayisi İçin Sorunlar, Fırsatlar ve Tehditler

Halil Sezer

Sezer Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın Başkan'a teşekkür ediyorum. Değerli konuklar, değerli meslektaşlarım, geçen ay Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD)'nin düzenlediği ve sektörümüzü 2005 yılından itibaren bekleyen fırsatlar ile tehditlerin ele alındığı toplantıda yaptığımız grup çalışmalarında bir nokta herkesin dikkatini çekti. Türkiye'nin muhtemel Avrupa Birliği (AB) üyeliği, hatta adaylık süreci, tüm katılımcılar tarafından hem fırsatlar listesine hem de tehditler listesine yazılmıştı. Fir-

satlar listesinde daha iyi bir "Made in Turkey" imajı, tehditler listesinde ise yükselecek hayat standardı ve ücretler maddesi yer alıyordu. Bu iki unsur aslında çelişmiyor, bilakis birbirini tamamlıyor.

En geniş anlamıyla, "Made in Turkey"i, "Made in Europe"a dönüştürecek uzun sürecin en önemli dönemeçlerinden birini almaya artık sadece saatler kaldı. Katılım süreci ne zaman başlarsa başlasın, biz birkaç gün sonra müzakerelere gireceğimiz gibi hazırlanmayı hedeflemeliyiz. Çünkü katılım müzakerelerine başlanması üyelik sürecinin çok önemli bir aşaması olmakla birlikte, tam üyelik değildir. Tam üyelik için Kopenhag siyasi kriterlerinin yanı sıra ekonomik ve müktesebat kriterlerinin de yerine getirilmesi gerekmektedir.

Ekonomik kriterlerin ne anlama geldiği konusuna çok kısa bir şekilde değinmek istiyorum. Zira bunların neyi ifade ettiğini kısaca irdelersek, ülkemizin ekonomik yapısı ve sanayimizin geleceği açısından önemli bir takım ipuçları çıkarabiliriz. Söz konusu kriterler aday ülkelerde, işleyen bir piyasa ekonomisinin varlığını ve Avrupa Birliği'ndeki rekabet baskısına karşı koyabilme yeteneğini gerektirmektedir. İşleyen bir piyasa ekonomisi, serbest piyasa koşullarının ve makro ekonomik istikrarın yanı sıra, tasarrufları üretime ve yatırıma dönüştürecek gelişmiş bir finans sektörü ile mümkündür. Serbest piyasa koşulları içinde fiyat rekabeti, serbest ticaret koşulları ve piyasaya giriş - çıkış serbestisinin sağlanması gerekmektedir. Makro ekonomik istikrar ise fiyatların dengeli seyretmesine, kamu finansmanı ile dış borç dengesinin sürdürülebilir olmasına bağlıdır.

Ekonomik kriterler bu şekilde sıralandığında, ülkemizin bu konuda önemli eksikleri bulunduğu daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Yüksek enflasyon, fiyat istikrarının sağlanmasını engellemektedir. Kamunun, iç borçlardaki payı yüksektir. Dış ticaret açığı önemli düzeydedir. Sanayide temel girdilerin üretiminde, kamu işletmelerinin ağırlığı halen fazladır. Tasarrufları, üretime ve yatırımlara dönüştürme işlevine sahip olan finans sektöründe de sorunlar vardır.

AB üyeliğine aday diğer ülkelere baktığımızda, başta enflasyon oranı olmak üzere bazı ekonomik verilerin bizden daha iyi durumda olduğu görülmektedir. AB Komisyonu'nun aday ülkelere yönelik hazırladığı son

ekonomik tahmin raporuna göre ilk aşamada birliğe aday olması planlanan on ülkenin, 2001 yılındaki ortalama enflasyon oranı % 5.7'dir. 2003 yılı için öngörülen oran ise % 3.3'dür. Bu on aday ülkenin Gayri Safi Yurtiçi Hasıla artışı bakımından 2001 yılı ortalaması % 2.5, 2003 için öngörülen ortalaması da % 3.6'dır.

Türkiye'nin enflasyon oranı 2001 yılında % 54.4 olarak kaydedilmiştir. 2003 yılı için öngörülen enflasyon oranı % 27.5'dur. Gayri safi yurtiçi hasılamız ise, 2001 yılında % 7.4 oranında azalmıştır ve 2003 yılı için % 3.7'lik bir artış öngörülmektedir. Ayrıca, Dünya Bankası verilerine göre, 2000 yılında ekonomik büyüklük açısından Türkiye 22., Polonya 25., Çek Cumhuriyeti 45. ve Slovenya 65. sırada yer almakla beraber, kişi başına düşen ortalama gelir bakımından ülkemiz 90. sırada, Slovenya 50., Çek Cumhuriyeti 68., Polonya ise 69. sırada yer almıştır.

Bu verilerin yanı sıra Polonya'ya 2001 yılında 6.3 milyar Euro tutarında net doğrudan yabancı sermaye girişi yapmıştır. Çek Cumhuriyeti için bu rakam 5.4 milyar Euro olmuştur. Ülkemize ise, yalnızca 3.6 milyar Euro tutarında yabancı sermaye girişi gerçekleşmiştir. Bu ülkeler ne coğrafi konum, ne nüfus büyüklüğü, ne de doğal kaynaklarının zenginliği ve sanayileşme seviyeleri bakımından bizimle karşılaştırılabilecek düzeydedir. Üstelik, piyasa ekonomisine geçişleri de son on yıl içerisinde gerçekleşmiştir. Macaristan'da çalışan her yüz kişiden yirmisi son beş yılda yapılan yatırımlarda çalışmaktadır.

Değerli konuklar, tam üyelik sürecinde en az Kopenhag siyasi ve ekonomik kriterleri kadar önem taşıyan bir diğer konu da, Türk mevzuatının Avrupa Birliği'ne uyumudur. Müktesebat uyumu olarak tanımlanan bu süreç, tüm AB ilke, mevzuat ve uygulamalar bütününe iç hukukumuza aktarılması anlamına gelmektedir. Bu konu özellikle iş dünyasını yakından ilgilendirmekte ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri ortam ile ürünler açısından önemli etkileri bulunmaktadır. 1996 yılında tamamlanan Gümrük Birliği çerçevesinde gerçekleştirilen uyum çalışmaları sonucunda bu konuda esasen önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Ülkemiz, malların serbest dolaşımı ve gümrükler öncelikli olmak üzere, rekabet, tüketici ve halk sağlığı ile dış ekonomik ilişkiler konu başlıklarında aday ülkelerin üstlendikleri yükümlülükleri önemli düzeyde tamamlamıştır.

Ticaretin hızla liberalleştiği global ekonomi ortamında Gümrük Birliği, bu süreçte zaten yerine getirilmesi gereken uluslararası standartları yakalamaya yönelik çalışmalara ivme kazandırmıştır. Türkiye, Gümrük Birliği taahhütlerini yerine getirirken, aynı zamanda "Dünya Ticaret Örgütü" kuralları ile uyumlu yasa değişikliklerini de hayata geçirmiştir.

Gümrük Birliği nedeniyle bazı önemli problemlerle de karşılaşmaktadır. Örneğin, AB'nin üçüncü ülkelerle imzaladığı serbest ticaret anlaşmalarını, bu ülkelerin Türkiye ile de imzalamasında sorunlar yaşanmaktadır. Bunun ana nedeni, Türkiye'nin "AB karar alma mekanizmaları"nda yer almamasıdır. Buna örnek olarak geçtiğimiz günlerde AB'nin, yine Türkiye'ye hiç danışmadan, önce Meksika'ya, ardından da gelişmekte olan ülkelere uyguladığı kota ve gümrük vergilerini kademeli olarak kaldırma kararı alması gösterilebilir. Bunun anlamı, Gümrük Birliği sayesinde şimdilik imtiyazlı olduğumuz Avrupa pazarlarında, gelişmekte olan ülkelerin malları ile daha zor bir rekabet içine girmek zorunda kalacağımızdır. Bir diğer anlamı da, bu malların bizim pazarımıza, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye pazarına, gümrüksüz girecek olmasıdır. Ancak bizim mallarımız o ülkelerin pazarlarına gümrüksüz giremeyecektir.

Dolayısıyla, bizde bugün yaygın olarak geçerliliğini koruyan atölyeciliği çoktan terketmiş olan Avrupa Birliği ile bir olmaya çalışırken, diğer taraftan AB karar mekanizmalarında daha etkin yer almaktan, hep birlikte gelişmekten ve malımızı da geliştirmekten, esasen Avrupa'ya benzemekten başka çaremiz yoktur. Kuşkusuz, ekonominin tüm sektörleri AB tam üyeliği sürecinde oluşan ve oluşacak değişikliklerden etkilenecektir.

Ben, bir konfeksiyon sanayicisi ve ihracatçısı olarak, konuyu biraz da bu açıdan ele almak istiyorum. Yoğun AB ihracatı dolayısıyla, konfeksiyon sanayii Türk reel sektörünün Avrupa'ya açılan en büyük penceresidir. Dolayısıyla, yaşadıkları ve yaşayacakları diğer sektörlerde de büyük ölçüde bir örnek ve bir model teşkil edecektir. 2005 yılı başından itibaren, Dünya Ticaret Örgütü anlaşmaları gereği, tüm dünyadaki tekstil ve konfeksiyon kotaları, miktar kısıtlamaları kaldırılacaktır. Avrupa Birliği ve Amerika gibi gelişmiş pazarlara ihraç edebileceği miktarın, kotalar yüzünden, bazen sadece yarısını ihraç edebilen Çin ve Hindistan gibi ucuz işçiliğe sahip ülkelerin önündeki

engel kalkmış olacaktır. İhracatının yaklaşık % 60'ını AB ülkelerine yapan tekstil ve konfeksiyon sektörümüz, özellikle AB'de 2005 yılından itibaren çok ciddi bir rekabetle karşı karşıya kalacaktır.

Sektörümüzün, bugünkü yaygın yapısını değiştirmeden, birinci plana fiyatın yerine diğer değerleri yerleştirmeden, toplam ihracatımızın üçte birini yapmaya, toplam istihdamın beşte birini gerçekleştirmeye, dünyanın beşinci, Avrupa Birliği'nin ikinci, Almanya'nın birinci, İngiltere'nin ikinci ve Danimarka'nın üçüncü büyük tedarikçisi olmaya devam etmesi mümkün olmayacaktır. Edinmemiz ve rakiplerimize göre daha yüksek fiyatlandırabilmemiz gereken bu diğer değerlerimiz, AB'ye uyumun sanayi sektörümüze, çalışma hayatımıza ve ticaretimize kazandıracığı değerlerle de örtüşmektedir. Sanayimizin kazanacağı en önemli değer; Türk sanayiinin kendisinin markalaşması, değerinden yitirmeden zamanımızı ve servisimizi daha yüksek fiyatlandırabilmek olacaktır.

Bugün dünyada bir buçuk milyar insan günde bir doların altında bir ücretle çalışıyor. Bir buçuk milyar kişilik bu büyük fabrikanın ürettiği ucuz malın karşısında ancak, genç iş gücümüzün niteliğini, teknik ve sosyal kalitemiz ile verimliliğimizi yükselterek durabiliriz. Servisimizle, uluslararası kabul gören denetim raporlarımızla, CE işaretli mallarımızla uluslararası üretim liginde fark yaratabiliriz. Yerel sınırların kalktığı global tasarım ve üretim satış ekseninde, en akla yakın çözümleri üreten ortak olabiliriz.

Değerli meslektaşlarım, üretmek, sanayici olmak, ihracat yapmak için ille de varoşların patronu olmak şart değildir. Ücret seviyesi Türkiye'nin yaklaşık iki buçuk katı olan Portekiz'de, emek yoğun konfeksiyon sektörünün ülke ihracatı içindeki payı % 20'dir ve ihracatın %80'i diğer AB ülkelerine yapılmaktadır. Almanya, İspanya, Fransa ve İngiltere, Portekiz giyim sanayiinin başlıca alıcılarıdır. Sanayide istihdamın % 23'ü tekstil ve konfeksiyonda gerçekleşmektedir.

Dünyanın en gelişmiş pazarlarından biri olan Japonya'nın giyim ithalatı, bu yılın dokuz ayında % 6.2 azalmasına rağmen, İtalya'nın Japonya'ya yaptığı giyim ihracatı % 5.9 artmıştır. Dünyanın öbür ucundaki Japonya'da bile, İtalya ikinci büyük giyim tedarikçisi olabilmektedir. Japonya'nın bir numaralı tedarikçisi Çin'in, Japonya'ya ihracatı ise % 5.1 azalmıştır. Japonya'nın üçüncü büyük tedarikçisi olan Vietnam

% 11, dördüncü büyük tedarikçi olan Güney Kore de % 34 pay kaybetmiştir. İtalya'nın bu başarısına, nispeten çok yüksek olan birim fiyatlarını da göz önünde bulundurarak bakarsanız, insanın aklına bazen tribünlerde, artık skoru garantilemiş takımın taraftarlarının yaptığı tezahürat geliyor; İtalya dünya ile dalga geçiyor.

1987' den bu yana kişi başı gelirini % 114 artırarak, 18.000 Euro'ya ulaştırmış İspanya, dünya markalarını AB üyeliğinden sonra yaratabilmiştir. Bu markaların başarısı, artık İspanya modeli olarak anılan, yönetimde dikey entegrasyon sistemi ile gerçekleşmiştir. Tasarım ve zamanında üretim prensibi, hızla değişen moda eğilimlerine çabuk cevap vermek için ihtiyaç duyulan esnekliği sağlamak ve minimum stokla çalışmak, firesiz moda üretmek olarak anılmaktadır. Pazarın yakınlık ve hız faktörü öne çıkınca, İspanya'da yapılan üretimin maliyet dezavantajı kaybolmaktadır; zaman, belirleyici bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır.

İspanya'nın olumlu imajı, İspanyol markalarını desteklemektedir. Hep birlikte gerçekleştireceğimiz bir değişimle, ülke imajımızın sırtındaki eski yükleri artık atmak zorundayız. Dünya popüler kültürünün yükselen değerleri ile özdeşleşecek, yeni bir "Made in Turkey" in çevresini, "Made in Europe" in yıldızları ile donatabiliriz.

Değerli konuklar, bizim lisenin cebir kitabında problemler ikiye ayrılırdı; yanında küçük bir karınca resmi olanlar ve yanında karga resmi olanlar. Karıncalı problemlerin çözümü uzundu; yoğun emek, çalışkanlık ve sabır gerekirdi. Kargalı problemlerin çözümü ise sadece bir satır tutardı ama, ancak çok zeki ve kıvrak bir bakış onları hızla çözebilirdi. Sınıfı geçmek için iki tür problemi de çözmek gerekiyordu. Hem karıncalı, hem de kargalı problemleri çözebilecek dünya vatandaşları olabilmek dileğimle hepinize saygılar sunuyorum.

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Sayın Sezer'e konuşması ve süreye riayeti için çok teşekkür ediyoruz. Şimdi sözü, Türkiye Avrupa Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi ve Marmara Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi gibi değişik üniversitelerde Avrupa Birliği konusunda dersler veren Sayın Can Baydarol'a veriyorum.

Gümrük Birliği ve Tarife Dışı Engeller

M. Can Baydarol

Türkiye Avrupa Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi

Sayın Başkan, nazik yorumlarınız için teşekkür ederim. Bugün, son dönemlerde yaptığım siyasi analizler yerine daha teknik bir konuyu, Avrupa Birliği'ndeki teknik engeller konusunu ele alacağım. Bu konuyu tartışmak için Sayın Sezer'in konuşmasında örnek olarak verilen İtalya'dan başlayarak bir şeyler anlatmak yararlı olacaktır. Çünkü, benden sonra sizlere hitap edecek olan sevgili dostum Arif Esin ile birlikte İKV'de çalışırken, Le Monde gazetesinde bir makale okumuştuk. Fransızlar çok sinirlenmişlerdi. Makalede, "İtalyanlar, ticaret teknik engelleri ve devlet yardımları olarak iki bin tür engel ve gizli teşvik geliştirmişler. Biz ise sadece dört yüz tanesini biliyoruz, bu bir haksız rekabet değil midir?" diyerek konuya giriliyordu. Aslında o gün, Arif Esin ile birlikte, ideal Avrupa'dan gerçek Avrupa'ya doğru, konuyu anlamak üzere yolculuğumuza da başlamış olduk.

Bugün dünyada geçerli olan ideal hukuk kuralları gerçek yaşamdaki ihtiyaçları karşılamıyor ve o gerçek yaşam içerisinde her ülke, sonuçta kendisini korumak için bir dizi önleme başvuruyor. Bu tür önlemler, esasen, konuya kanunların ruhuna uygun olarak bakıldığında yasaktır. Yasaklar nereden kaynaklanıyor? Yasakların kaynağı sayılabilecek temel belgeler, tarifeler ve ticaret üstüne genel bir anlaşma olan GATT ve genel anlamda Dünya Ticaret Örgütü kural-

ları, buna bağlı olarak gelişen ve bugünkü adı ile AT denilen 1958 yılındaki AET Kurucu Antlaşması'nın ilgili maddeleri, aynı çerçevede gündeme gelmiş olan Türkiye'nin 12 Eylül 1963 tarihli Ankara Antlaşması ve aynı şekilde 1 Ocak 1973 tarihinde yürürlüğe giren "Katma Protokol"ün Gümrük Birliği ile ilgili yaklaşımı ve son olarak da 1/95 sayılı "Ortaklık Konseyi Kararı"nın amir hükümleridir. Tüm bu sayılanlar uyarınca, ticarete teknik engel yapmak yasaktır. Teknik engel yapmak yasaktır diyerek konuyu kestirip atarsak, işin sadece şekli boyutu ile yetinerek "işte, bak, ne güzel herşeyi yasak yapmış adamlar, kendilerini korumuyorlar ve biz de, orası elek gibi pazar olmuş, mal satacağız" diye bakarsak günümüz gerçekleriyle hiç bağdaşmayan laflar etmiş oluruz.

Yine kanunlardan hareket edersek ve bu yasaklamalar, bölgesel entegrasyonlar nedir diyerek bakarsak, GATT'ın izin verdiği iki tür entegrasyon olduğunu görürüz. Serbest ticaret anlaşmalarının oluşturduğu bölgesel entegrasyon ve bundan bir kademe daha ileri giden bir Ortak Gümrük Tarifesi ile Ortak Ticaret Politikası uygulamaları. Bu noktada günümüz modern versiyonunda rekabet koşullarının da eşitlenmesi anlamında bir dizi hukuk koşulları koyduğumuz zaman ortaya çıkan gümrük birlikleri, -gerek serbest ticaret alanı, gerekse Gümrük Birliği olsun- sistem içerisine giren üye devletler arasındaki yasaklama rejiminin aynı anda bu üye ülkeler tarafından da benimsenmesi anlamına geliyor. Nedir yasaklanan? Ticaretteki her türlü engel yasak kategorisine giriyor. Bunları tarife engelleri ve tarife dışı engeller diye ikiye ayırabiliriz. Tarife dışı engeller derken; gümrük vergilerinden ve gümrük vergileriyle eş etkili vergiler dışında kalan miktar kısıtlamalarından, yani kotalar ve ismi kota olmayan fakat sonuçları itibarıyla kota benzeri uygulamalara yol açan engellerden bahsediyoruz.

Bu noktada genel tanımına bakarsak, her türlü idari, adli ve hukuki önlem teknik engel yaratma potansiyeliyle karşımıza çıkabiliyor. Yine çok tipik örnekler vermek mümkün. Vereceğim örnekler belki çok uygun değil ama sonuçlarını anlatmak açısından çarpıcı olduğu için bahsetmek istiyorum. Diyelim ki siz, İhtisas Gümrükleri oluşturmaya gidiyorsunuz. İhtisas Gümrükleri, bir bakıma mutlaka olması gereken bir şey, fakat diğer taraftan da kötüye kullanımları halinde engel yaratabilecek gümrükler diye düşünebilirsiniz. Siz diyorsunuz ki "Türkiye'ye gelecek bütün ithal

buzdolapları A sınır kapısından gelebilir. Orası bu için özel İhtisas Gümrüğü'dür". Gümrük Müsteşarlığınız da A sınır kapısına bir emir veriyor, diyor ki, "bu gümrük kapısından günde 10 taneden fazla buzdolabı çıkmayacak, işi yavaşlatın. Siz ne yaparsanız yapın, 10x365 gün çalışsa, 3650 adet buzdolabından fazlasını ülkeye sokturmuyorsunuz. Dolayısıyla kotanın ismini 3650 adet buzdolabı gelir diye koymuyorsunuz, fakat buradaki idari uygulama ile böyle bir sonuç yaratabiliyorsunuz.

Gümrüklerden yola çıktık, yine devam edelim. Biliyorsunuz malum, Türkiye'de fiktif antrepo rejimleri bol miktarda bulunuyor. Özellikle otomotiv sektöründe çok karşılaştığımız bir örnek. Diyorsunuz ki: "bütün araçlar Halkalı'dan girecektir". Halkalı'nın araç koyulabilecek yer sayısı belli, o zaman fiktif antrepo rejimine geçelim diyorsunuz, çünkü aracı çektiğiniz anda bunun üstüne bağlı bütün vergileri ödememek, plaka takmamak için onu fiktif antrepoya koydunuz. Fiktif antrepoyu yasakladım dediğiniz gün, o zaman işte, ithal edene ya bütün o vergi yüklerini, yani bir tür maliyet yükünü peşin ödeme suretiyle bindireceksiniz ya da oradaki gümrük merkezinde kalabileceği yer kadar ithal edilebileceği bir durum yaratacaksınız. Bu durum sonuçta karşınıza amacınız doğrultusunda hem çok iyi niyetli hem çok kötü niyetli bir uygulama, yani teknik bir engel olarak çıkabiliyor.

Bir başka örnek verelim, insan sağlığı çok önemli elbette. Siz diyorsunuz ki: "Türkiye'ye gelecek olan bütün yoğurtlar önce veteriner kontrolünden geçecektir." Yoğurtlar tırlara yüklenmiş geliyor. Siz "bir dakika" diyorsunuz ve tırları Edirne'de tutuyorsunuz. "Önce bir veterinerimiz kontrol etsin" diyorsunuz. Fakat veterineriz o sırada, olur ya, hastalanmış; 15 gün de rapor almış. 15 gün sonra o yoğurtlar artık cacık veya ekşi ayran şeklinde piyasada bir değer teşkil eder mi, etmez mi? Böylece ticareti engelleyici bir yaklaşım geliştiriyorsunuz.

Öte yanda bütün dünyada verdiğim bu örneklerden çok daha etkin olarak kullanılanı, standardizasyon rejimidir. Artık dünyada koruma uygulamaları gözle görünür ve derhal yakalanabilir şekilde değil, çok daha ulvi bir amaç çerçevesinde tüketicinin ve çevrenin sağlığını korumaya yönelik araçlarla yapılıyor. Özellikle de, standardizasyon rejiminin Avrupa'da koruma faktörü olarak ön plana çıktığı 1960'lı yılların he-

men başında, standartların ticarete teknik engel yaratabilme potansiyeli olduğu anlaşılır. Avrupa'da bu konuda 1961'den 1968'e kadar bir envanter çalışması yapıldı. 1968'de saptadıkları, ticarete teknik engel yaratabilecek potansiyel standart adedi 100.000'di. Sonuçta bu 100.000 adet standardı ne yapalım dediler, çünkü bu şekilde bırakılması mümkün değil. Gerçekten de 1970'li yıllarda dünya ekonomisi daralma trendine girdiğinde, Avrupa Ekonomik Topluluğu ülkeleri o zamanki tek engel türü olan teknik engeller kategorisi oynamaya başlayınca, bu standartların bir Avrupa Standartları haline dönüştürülmesi ve ulusal standartların giderek ortadan kaldırılması politikasını benimsedi.

İşte, o sırada çok önemli bir maddeyi keşfettiler. Biraz önce belirtildi, Türkiye'de de Gümrük Birliği sırasında epey çalışmıştık: Mevzuat uyumu maddesi. Mevzuat uyumu çerçevesinde de, AET kurucu anlaşması 100. Maddesinde dediler ki, madem her standart bir ulusal mevzuat niteliğinde bu durumda mevzuat uyumundan yola çıkarak bu standartları uyumlaştıralım. İşte tam 1987 idi, yanlış hatırlamıyorsam 14 Nisan 1987'de Türkiye tam üyelik başvurusu yaptığında, ben de İKV'de yeni çalışmaya başlamış bir uzman olarak bu standartların bir dökümünü yapmaya karar verdim. 100.000 standarttan kaç tanesinin uyumlaştırılmış şekilde geleceğine bakmak istedim; çünkü o sırada, Türkiye AT Standart Uyumu Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nu hazırlamakla görevlendirilmiştim. Karşımıza 256 tane uyumlaştırılabilmiş standart çıktı. 100.000 standarttan sadece 256 adeti uyumlaştırılabilmişti. Neden? Çünkü, standart dediğiniz yerde işin içine başka hesaplar giriyor.

Otomotiv sektöründen bir başka örnek vermek istiyorum. Şu anda Almanlar, mesela Alman teknolojisi itibariyle, - bu bir pazarlık - pazarlık kapsamında masaya oturduklarında ZEV istiyorlar. Yani, "zero emission vehicle" dedikleri, sıfır partikül veren, çevreyi kirletmeyen araçlar istiyorlar. ZEV'i kabul ettiğiniz andan itibaren, oradaki bütün İtalyan, Fransız, İspanyol otomotiv üreticilerinin fabrikalarını kapatıp, yeniden yapmaları gerekiyor. Dünyada tek bir otomobil için biz bugün karar alsak ve 6 yıl, 6 milyar dolarlık yatırım yapacağımızı düşünürsek, tek bir standardın getirebileceği potansiyel maliyetin ne olacağını rahatlıkla anlayabiliyoruz. Standardizasyon meselesini uyumlaştıralım diye iyi niyetle başladığı dönemde, iş biraz daha akçeli noktalara dokunmaya başlayınca,

o dönemde 100.000 standarttan 256 taneye gelebilmişler. Şimdi bakuklarında, bu işin bu şekilde olma-yaacağını görüyorlar.

1970li yılların sonlarına doğru ünlü bir dava; AT Adalet Divanı davasıyla, Cassis de Dijon davasıyla, karşılıklı tanıma kavramını getiriyorlar. Diyorlar ki, eğer bir ülke kendi ülkesinde bu malın tüketimini, piyasaya sürülmesini kabul ediyorsa, o zaman teknik engel olmaması için, diğer ülke pazarlarına da girebil-sin. Ama bununla da yetinmemek lazım, yeni bir olu-şuma gitmek lazım diye düşünülüyor. Böylece, 1980'de AT'nin kurduğu ve CEN diye bildiğimiz Co-mitee Europeen de Normalisation, Avrupa Standardi-zasyon Komitesi'nin, 1985 yılında elektroteknik ala-nında çıkardığı yeni yaklaşım belgesi ile yeni bir Av-rupa Standartları noktasına geliyorlar.

Konuya Türkiye açısından bakıldığı zaman, bu nok-tada başka sorunlar karşımıza çıkıyor; çünkü standar-dizasyon meselelerine girdiğimiz zaman, biz buna ge-nellikle, teknik belgeler, bir malın üretim noktaların-da her detayı ilgilendiren maddeler olarak baktık. Fa-kat 1985 yılı sonrasındaki yeni yaklaşımda, yine bu teknik engelleri aşabilmek için Avrupa toplulukları-nın yaptığı başka bir şey var. Standartları, proses standartlar ve performans standartları olarak ikiye ayırdılar. Prosesle fazla ilgilenmemeye karar verdiler. Performans noktasıyla, nihai üretime sunulan mallar-la daha fazla ilgilenmeyi uygun buldular. Böylece, as-gari gereklilikleri, CE işaretini geliştirdiler. Fakat, bu-rada şunu da gözden kaçırmamız lazım. Bu politi-ka daha ziyade, kendi içlerindeki ilişkilerde, malların dolaşımındaki teknik engelleri ortadan kaldırmak için yapılmış gibi gözükse de, aynı zamanda 3. ülke-lerle ilgili koruma önlemlerini bir tarafa bırakmadı.

Bu konuda çok küçük bir referans vereyim. Burada, yine, GATT prensipleri ön plana çıktı. "Standardizas-yonu yapıyoruz ama, kendi aramızda mallar serbest dolaşırken kendimizi 3. ülkelere karşı korumamız çok önemli" dendi ve bir başka prensip geliştirildi. Daha doğrusu GATT'ta geliştirilmiş bir prensibi uy-gulamaya koydular. O prensip neydi? Bir ülke idare-si kendi sanayicisinden istediği standart koşullarını 3. ülkelerden gelecek mallarda da isteyebilir. Bu nokta-da ortaya çıkan görünüm içerisinde Avrupa'da aslın-da ne yapılıyor? Avrupa'da sanayi belirli bir seviyeye geldikten sonra derhal standart çitası da yükseltiyor ki, 3. ülkelerden gelecek düşük kaliteli ürünler o pa-

zara girip rahatsızlık vermesin.

Bu süreçte özellikle tekstil üreticilerinin en deneyim-li üreticiler olarak ön plana çıktığını düşünüyorum. Bir ara EKO 100 vardı. EKO 100'e uyum sağladığınız zaman EKO 1000 çıktı. EKO 1000'e uyum sağladık dediğiniz gün belki EKO 10000, EKO 100000 ile karşılaşılacaktı. Türk sanayicisi aslında bu sistemde neyi öğrendi? Oradaki, özellikle bu konulardaki, pro-fesyonel örgütler içerisinde yer almanın önemini öğ-rendiler. Teknik engeller dediğiniz engel türleri, oturu-duğumuz yerde değil, sanayinin geldiği noktanın çok doğru analizleri temelinde ve oradaki sanayicilerin ortak çıkarları düzleminde kararlaştırıldıktan sonra mevzuat aşamasına giriyor. O yüzden de, tahmin ediyorum ve umuyorum, bundan sonra Avrupa Birli-ği'ne, inşallah yarından itibaren çok daha yeni bir mecra-ya gireceğiz. Her Türk sanayicisinin, bu tür çı-karlarımızı korumak için, oradaki bir tür sivil toplum örgütü ya da çıkar gruplaşmaları diyebileceğimiz ve oradaki süreçte kendi sektörlerine paralel iş yapan meslek örgütleri içinde yer almaları bence hayati bir önem taşıyor. Böylece teknik engeller meselesinde hem kendimizin korunması hem de üçüncü ülkelere karşı ortak korumalardan yararlanılması mümkün olacaktır. Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Sayın Baydarol'a çok teşekkür ediyoruz. Şimdi, de-ğerli meslektaşım Prof. Dr. Arif Esin konuşacaklar. Kendileri ESC Danışmanlık şirketinin sahibi ve Türk Eximbank Denetleme Kurulu Üyesi'dir.

Antidamping Uygulamaları ve Alınacak Önlemler

Pof. Dr. Arif Esin

Türk Eximbank Denetleme Kurulu Üyesi

Teşekkür ederim Sayın Başkan. Değerli konuklar, benim buradaki görevim oldukça zor. Konumuz antidamping uygulamalarına karşı alınacak önlemler ve konuyu size arz etmem zor olmamakla beraber, tarih itibarıyla biraz kötü bir güne denk geldi. Bu konuyu bir sene önce başka bir şekilde size anlatabilirdim. Ancak, Kopenhag zirvesine saatlerin kaldığı bir anda, ne şekilde bir ton benimseyeceğime ilişkin büyük bir karar verme zorluğu içerisindeyim. Çünkü, antidamping uygulamalarına karşı alınacak tedbirler, bir ülkenin sanayiini koruduğu gibi, aynı zamanda ticari koruma aracı olmasının ötesinde, bir hücum aracı olarak da kullanılabilir. Sanırım, şimdi kaygımı daha iyi anlayabilirsiniz. Keşke bu konuşmayı 14 Aralık'ta yapsaydım ve önümüzde ne şekilde davranabileceğimize dair daha net bir tablo olsaydı.

Türkiye, uluslararası taahhütleri çerçevesinde Dünya Ticaret Örgütü ve AB ile imzaladığı anlaşmalara bağlı olarak, ithalatta haksız rekabete karşı ulusal sanayiini korurken, yatırım ve teşvik açısından da, yine bu anlaşmalar tahtında gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Durum bu iken, AB Türkiye'ye karşı antidamping mevzuatını sürekli olarak çalıştırmıştır. Türkiye ise, ulusal sanayiini AB menşeli ürünlere karşı, benzer mevzuat ile zaman zaman korumaya almıştır. Ayrıca, AB - Türkiye ortaklık hukukunun müktesebatını oluşturan ve meslektaşım Sayın Baydarol'un da sözünü ettiği, 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi kararının 4. kısmının 2. bölümü de, Gümrük Birliği'nin rekabet kurallarını hükme bağlarken, Türkiye'nin AB'nin temel rekabet ve devlet yardımlarına ilişkin kurallarını aynen benimsemesini imza ve karar altına almıştır. Bildiğiniz gibi, bu bağlamda da, 4054 sayılı Rekabetin Korunması hakkındaki yasa çıkartılmış ve 4412 sayılı kanun ile değişik 3577 sayılı ithalatta haksız rekabetin önlenmesi hakkındaki yasa çıkartılarak, uyumumuz bu alanda sağlanmıştır.

Ancak, Ortaklık Konseyi'nin bu kararlarının, kamu kesimi tarafından, Türk endüstrisi ve ticaret aleml ile tartışılmadan alındığını söylemek hatalı olmaz. 1/95 sayılı karar için böyle düşünmesek bile, genelde Ortaklık Konseyi kararları çok hızlı bir biçimde alınırlar.

Hepimizin bildiği, daha doğrusu yeni öğrendiği, 2/97 sayılı kararın bir bölümü, "veri koruma" (data protection) adını verdiğimiz hususla ilgilidir. Bunun da Türkiye'ye maliyeti, yılda 2.5 milyar dolar civarındadır. Bu durumda, AB yine, 2002 yılına ilişkin ilerleme raporunda, devlet yardımlarının idari ve mali özerkliğe haiz bir otoriteye, diğer bir anlatımla Rekabet Kurulu'na bağlanmamasından, devlet yardımlarının izlenmesi ve denetlenmesi hakkında henüz bir yasa çıkartılmamış olduğundan bahsetmektedir. Bu nedenle de piyasa ekonomisinin tam anlamıyla çalışmadığını bahane ederek, antidamping mevzuatını çalıştırma durumunda olduğunu söylemektedir.

Kendi sanayimizi de bu yönde korumamız düşünülürken, başka bir konu daha gündemden hiçbir zaman düşmemiştir. Bu konu da, katma protokolün meşhur 47. maddesi ile 60. maddesidir. 47. madde, herhangi bir dumping soruşturması öncesinde, konunun Ortaklık Konseyi'nde görüşülmesini ve bir antidamping soruşturması öncesinde hadisenin taraflarca çözümünü öngörmektedir. Bu madde hiçbir zaman AB tarafından, eskiden de AT tarafından, çalıştırılmamıştır. Buna karşı Türkiye'nin elinde 60. madde kozu vardır; bu da, ekonomide makul dengelerdeki bozulmalara bağlı olarak ortaya çıkabilecek sorunların bazı tedbirlerle giderilmesi hususudur. Bu koz da, Türkiye tarafından kullanılmamıştır.

Önümüzdeki döneme baktığımız zaman, antidamping mevzuatını bize karşı çalıştırmamak için AB'nin bizden beklentisi, öncelikle rekabet kurallarının tam anlamıyla uygulanmasıdır. AB'nin, bunun yanısıra, devlet yardımlarıyla ilgili çok ciddi sıkıntıları vardır; çünkü, az önce değindiğimiz üzere, devlet yardımlarının, teşviklerinin denetlenmesi ve izlenmesi hakkındaki yasa geçmiş dönemde Meclis'e sevk edilmiş, ancak erken seçimlerden dolayı yasalaşmamıştır. AB, bu konuyu sürekli olarak gündeme getirmektedir. Devlet yardımlarının izlenmesi ve denetlenmesinin, idari ve mali özerkliğe haiz bir kuruma bağlanmasını istemektedir.

Hangi teşvik tiplerinin yasak olduğu, neler yapmamamız gerektiği ve bunları yaptığımız takdirde Türk menşeli ürünlerin Avrupa pazarlarında ne şekilde so­ruşturmaları muhatap olacağına dair detaya, zamanımızın kısıtlı olması nedeniyle şu anda girmek istemiyorum. Bu konulara soru - cevap bölümünde değinebiliriz. Bu bilgiler, Dünya Ticaret Örgütü anlaşmasının antidamping bölümünde zaten yer almaktadır. Ben burada kifayet etmek istiyorum.

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Teşekkür ederiz. Değerli konuklar, son konuşmacımız Sayın Umut Oran, TGSD Yönetim Kurulu Başkanı ve 2002 yılı başında kendileri Avrupa Giyim Sanayicileri Derneği Başkanlığı'na seçildiler. Son olarak da, geçen ay Florida'da yapılan toplantıda, Uluslararası Giyim Sanayicileri Derneği Başkanlığı'nı üstlenen değerli sanayicimiz Marmara Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nü bitirdi ve benim de eski bir öğrencim olduğu için kendisi ile iftihar ediyoruz. Buyurun, Sayın Oran.

Sosyal Sorumluluk ve Çevre Konusunda Engeller ve Fırsatlar

Umut Oran

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Teşekkür ederim, sayın hocam. Kıymetli hanumefendiler, kıymetli beyefendiler, esasen üstünde durmam gereken konu sosyal sorumluluk ve çevre konusunda engeller ile fırsatlar olmakla beraber, bu konuya çok soyut olarak değinmek istiyorum. İstanbul Sanayi Odası yetkilileri, titiz ve düzenli bir çalışma ile bu kongreyi düzenlerken bizlerden de, çok önceden, üstünde duracağımız konularla ilgili yazılı olarak görüş­lerimizi aldı. Kendilerine ben de konuşmamı takdim

etmiştim. Fakat, özellikle son 3 hafta içinde dört kez Brüksel'e gittiğimde ve son olarak geçen hafta Amerika'ya gittiğimde yaşadıklarım sonucu içimde duyduğum heyecanı sizlerle paylaşmak istiyorum.

Öncelikle şunu ifade etmeliyim ki, özellikle sektörümüzde, ihracata çalışan bütün firmaların, her ne şartla olursa olsun, sosyal şartnameler ve çevre şartnameleri ile çok ciddi sorunları yoktur. Önümüze sorunların, tarife dışı engellerin çıktığı ve çıkacağı tartışmasız bir gerçektir. Ancak, bugün gelinen noktada, bu sorunları rahatlıkla kendi aramızda aşabilecek, çözebilecek durumdayız. Bunu kendi sektörüm adına çok açık ve net olarak ifade edebilirim.

Bugün, gerçekten de, önemli bir tarih. 36 saat sonra, Türkiye'nin Avrupa ile ilgili rotası veya dış ticaret, dış ilişkiler ile ilgili rotası tekrar belirlenecek. Aynı zamanda, bu kongre de bence çok önemli çünkü İstanbul Sanayi Odası kurulalı 50 yıl olmuş. İstanbul Sanayi Odası demek, Türkiye sanayisi demektir. 50 yılı tamamlamış bir sanayi. İstanbul Sanayi Odası'nı kutluyorum ve sanayimize emek verenlere, sanayimizin bugüne gelmesini sağlayanlara, hayatta olanlara, şükranlarımı sunuyorum. Rahmetli olanlara da rahmet diliyorum.

Gerçekten çok önemli şeyler başarılmış 50 yılda ve Türk sanayisi bu günlere gelebilmiş. Amacımız, elbette, daha iyi bir Türkiye ve daha güçlü bir sanayidir. Bunun için de, sürdürülebilir rekabet gücü gerekiyor. Son bir aydır, özellikle yurtdışına yaptığım seyahatlerde, politik, mesleki ve sosyal konulara değinildi. Konuya kendi sektörüm açısından yaklaşmak istiyorum. Sanayi olarak baktığımız zaman da, çok genç bir sanayiye temsil ediyorum.

Hazır giyim ve tekstil sanayisi, 25-30 yıllık bir geçmişe sahiptir ve hazır giyim sanayii, ancak 20 - 25 yıldır ihracat yapabilmektedir. Tekstil sanayiinin ihracat geçmişi biraz daha eskiye dayanmaktadır. Esasında, Türkiye de genç bir ülkedir; Cumhuriyetin 79. - 80. Yaşında, Türkiye sanayiinin henüz 50. Yılına kutlanmaktadır. Genç bir nüfusumuz ve müteşebbis ruhlu sanayicilerimiz var. Yurtdışında bunu çok rahat hissediyorsunuz. Yurtdışında, Amerika'da olsun, Avrupa'da olsun, meslektaşlarımla karşılaştığım zaman bize hayret ettiklerini görüyorum. Onlar üçüncü ya da dördüncü kuşak sanayiciler ve yaş ortalamaları 60 civarındadır. Bizim, müteşebbis ruhlu, genç bir nüfusa

sahip olma avantajımız var ve sanayimiz henüz genç olduğu için katedilecek epeyi yolumuz var.

Sayın Halil Sezer'in de değindiği konular ile ilgili olarak, TGSD'yi temsilen size çok kısa bilgi aktarmak istiyorum. Tekstil, bugün Türkiye için çok önemli, hatta lokomotif sektörlerden biridir. Hazır giyim sanayii, üretim, istihdam, ihracat ve yatırım alanlarında az kaynak ile yürütülebilen, fazla sermaye istemeyen ve dünyaya da damgasını vurmuş, belli bir noktaya ulaşmış bir sektördür. Bugün pamuk üretiminde ve tüketimde ilk beşte yer alıyoruz. Tekstilde, Avrupa'da birinciyiz ve Avrupa'nın en büyük tedarikçisiyiz. Tekstil sektörümüz, kotalara rağmen Çin ile mücadele edebilmiş bir sektördür. Hazır giyim sanayimiz ise, Avrupa pazarında Çin ile rekabet halindedir ve kimi zaman birinci, kimi zaman da ikincidir. Dünyada ise altıncı konumundadır.

Artık yönetimlerde de söz sahibi olmaya başladık. Avrupa'da, bütün sektör olarak söz sahibiyiz. Belki Avrupa Birliği'ne girmedik ama, Avrupa'da tüm tekstil sanayiini temsilen, Tekstil İşverenler Sendikası, İhracatçılar Birliği'nin tekstil kanadı, İhracatçılar Birliği'nin hazır giyim kanadı, TGSD, sivil toplum örgütleri bir bütün olarak, Avrupa'da onların adına oy kullanabiliyor ve karar verme konusunda etkili olabiliyoruz. Gelinek noktayı küçümsememek lazım.

Tekstil ile birlikte, ancak ağırlıklı hazır giyim olarak bakıldığında, şu anda Türkiye'de kullanılan toplam 30 milyar dolar tutarındaki krediden, hazır giyim kullanmış olduğu pay % 2'dir. Toplam 610.000 dolar kredi kullanarak, hazır giyim sanayii tek başına 8 - 9 milyar dolar ihracat geliri sağlamaktadır. Tasviye olacak kredilere bakıldığında ise, hazır giyim sanayiinin sadece 190 milyon dolarlık kredisi olduğu görülüyor. Bu noktaların altını çizmek gerekmektedir.

Artık bizim bir dünya markamız da var. Biz bir dünya markası yarattık, bugün hazır giyimde ve üretimde Türkiye bir dünya markasıdır. Bugün dünyada üç ülke konuşulmaktadır: Çin, İtalya ve Türkiye. Bizler bunu hem doğuda hem batıda yaşıyoruz. Doğu'da, Suriye, Mısır, Ürdün, hatta İsrail ve İran'da Türk Malı sanki Ortadoğu'nun İtalyası gibi karşılanıyor. Türk Malı ürünlerin kreasyonuna da, yaratıcılığına da bu ülkelerde çok fazla itibar ediliyor. Bu, gerçekten, göğsümüzü kabartıyor.

Biz sektör olarak kalitemize güveniyoruz, çünkü kalite

teli üretim yapıyoruz. Teknik şartlara, sosyal şartlara ve çevre şartlarına uyumlu üretim yapılıyor; zaten, aksi takdirde ayakta kalınamaz ve bahsettiğimiz rakamlar dile getirilemez. Dünya ile, her şeye rağmen, rekabet edebilme becerisine ve altyapısına sahip olan ve 25-30 yıl gibi az bir zamanda böyle bir noktaya gelebilmiş bir sektörüz. Bu sektörün mensubu olduğum, bu sektörde çalıştığım ve sektörümü bir sivil toplum örgütünde temsil edebilme imkanına sahip olduğum için kendimle gurur duyuyorum.

Sizinle paylaşmak istediğim bir diğer konu da, kendimize güvenmemiz gerektiğidir. Artık markalarımız var; Türk futbolu, Türk futbol takımı, Galatasaray dünyada bir marka oldu. Türk hazır giyim sanayii de, aynı şekilde, dünyanın tanıdığı bir üretim markasıdır. Bunları küçümsemememiz lazım. Eskiden futbol oynadım ama, 15 senedir futbolla hiç ilgim yoktu. Bana hangi takımı tuttuğumu sorduklarında "milli takımı" diyordum. İki - üç sene önce Galatasaray'ın başarıları ardından, beni 35 yaşından sonra Galatasaray'ın veteren (tekaüt) takımına çağırdılar. Arada sırada gidiyorum ve oynuyorum. Bir de GS kartı verdiler. Yurtdışında, özellikle Avrupa'da, son iki - üç senedir hesap öderken veya otele giriş yaparken pasaportumu alıyorlar ve Türk olduğumu görünce hemen "Galatasaray'ı biliyor musunuz, Hakan Şükür, Senyor Terim?" diyorlar. Ben de kartımı çıkartıp, "GS'da oynuyorum" dediğimde adamların tavrı değişiyor; indirim yapıyorlar, oda veriyorlar. Bu duyguyu yaşamak gerçekten güzel.

Başka bir şey daha anlatmak istiyorum. Hazır giyim sanayicisi olarak 15 yıldır bu sektördeyim ve zaman zaman elimizde bavul dolusu mal ile yurtdışına gidiyoruz. Eskiden gümrüklerde "Neden geldin, kaç gün kalacaksın, dönüş biletin var mı, otel rezervasyonun var mı?" şeklinde bir sürü soru sorarlardı. Bugün, artık, gümrük memurunun karşısında farklı bir diyalog yaşanıyor. "Neden geldin?", "Toplantıya katılacağım", "Hangi toplantı?", "Euroteks toplantısı", "Ne yapacaksın Euroteks'te?", "Yönetim Kurulu üyesiyim" diyorum ve kartımı çıkartıp gösteriyorum. Gümrük memuru bana daha uzun kalış süresi tanıyor. Bu saygınlığı görüyoruz.

Elbette, biraz önce bahsettiğim "marka" kavramını açmak lazım. Türkiye'nin hala bir markası yok deniyor ama ben buna katılmıyorum. Türkiye 79 yıllık bir Cumhuriyete sahip ve bugün Türkiye'de ülke imajı-

mızı, insan haklarını konuşuyoruz. Tarihimizi, kültürümüzü düşünmemiz lazım. Marka, bugünden yarına, o kadar kolay yaratılmıyor. Ayrıca, artık dünyada markaların milliyeti de kalmadı. Bugün dünyadaki bütün büyük markaların Japon, Çinli, Hintli tasarımcıları da var; bütün dünyadan tasarımcılar ile çalışıyorlar. Mexx buna bir örnektir. Aynı şekilde, Armani, Ferre, Calvin Klein da böyle çalışıyor. Artık global bir marka ve global ürününüz olması gerekiyor. Bu kavramın arkasında altyapıya ilişkin, tanıtım, sunum ve lojistik gibi birçok husus var.

Konumuzla ilgili olarak Gümrük Birliği'ne de değinmek istiyorum. Gümrük Birliği'nin hatası da, sevabı da var. Sanayimizin ve özellikle sektörümüzün bugün dünya ile rekabet edebilmesini, biraz da Gümrük Birliği'ne borçluyuz. Bardağın dolu tarafına baktığımız zaman, Gümrük Birliği'nin bizi 2005 sonrasına hazırladığını söyleyebiliriz. Yerli markaların bir bölümü için yıkımlar da söz konusu oldu ama, yerli markalarımızı da dünya kalitesine ve dünya tasarımına hazırlamaya başladı. Türkiye'ye yabancı markaların da girmesiyle başlayan ciddi rekabet ortamında, yerli markalarımız da, ciddi anlamda, kendilerini yenilemeye başladılar ve başarılı da oluyorlar. "Mavi" ve "Damat" gibi, hepimizin bildiği markalarımızın dünyaya yayılmasından büyük bir kıvanç duyuyoruz ve bunun arkasının da geleceğine inanıyoruz.

Geleceğe baktığınızda katedilecek çok yol var. Bu bizim sektörümüz için de geçerlidir. İşin üretim bölümünü, sanayi kısmını hiçbir zaman unutmayacağız ve ulaştığımız noktadan daha ileri gitmeye gayret edeceğiz.

Önümüzde istihdam, işsizlik gibi Türkiye'nin ciddi sorunları var, bunları aşmamız gerekmektedir. Daha çok marka yaratmalıyız; yerli, yabancı, daha çok marka sahibi olmalıyız. Bu yolda emin adımlarla ilerlediğimize inanıyorum. Bizim için sonuçta en önemli unsurlardan biri olan, nihai tüketiciye ulaşmayı da bilmemiz lazım. Nihai tüketiciye ulaşabilmek için mağazalar zinciri satın alabilmeliyiz. Bugün Avrupa'nın üstünde durduğu en önemli konu teknik tekstiller ve akıllı konfeksiyon dediğimiz ürünlerdir. Biz bu ürünleri üretmeyi sürdürmeliyiz. Üretimden kaçmamalıyız. Geçen hafta Amerika'da, Amerikan Hazır Giyim ve Ayakkabıcıları'nı temsil eden büyük bir sivil toplum örgütünün toplantısına katıldık. Toplantıya yaklaşık 35 ülkeden 500 kişiyi aşkın devlet yetkilileri, ti-

cari yetkililer ve müteşebbisler katılmıştı. Toplantıda hedefler konuşuldu ve Amerika'nın 2005 sonrası için tek hedefi olduğu ortaya çıktı. Amerika, 2005 sonrası ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için "full package"ı yaratması gerektiğini düşünüyor. "Full package" ile kastedilen, A'dan Z'ye kaliteli bir ürün sunabilmek, müşterinin hayal ettiği ürünü yaratabilme-tir. Esasında, "full package" Türkiye'de var. Bu uygulama dünyada çok az ülkede var ve orada bunu duyduğumda çok hoşuma gitti. Amerika'nın hayal ettiği ve uğraştığı uygulama esasında bizde var ve bunun kıymetini bilmemiz, bunu daha ileriye taşımamız gerekiyor. Çünkü bu uygulama, sadece sektöre ve şirketlere değil, aynı zamanda, ülkeye de çok büyük katkılar sağlıyor.

Benim üçlü sacayağı olarak değerlendirdiğim bir konudan da bahsetmek istiyorum. Bir işin devam edebilmesi, rekabet edebilmek için sektör, altyapı ve pazar çok önemlidir. Toplam hazır giyim ve tekstil sektöründe ilk ikisi Türkiye'de mevcuttur. Pazarda, şu anda, belli bir yere sahibiz ama, rakamlara baktığımızda, çok küçük paylarımız olduğu görülüyor. Avrupa'nın toplam ithalatındaki payımız % 5.5'dur. Amerika'nın toplam hazır giyim ve tekstil için, toplam ithalatındaki payımız % 1.7'dir. Japonya'da, Çin'de yokuz. Bu, gelişmek ve ilerlemek için çok yolumuz olduğu anlamına geliyor.

Bu noktada, üniversite sanayi işbirliğini de unutmamak gerekiyor. Çok önemli ve geliştirilmesi gereken bu konuda devlete çok iş düşmektedir. Dünya liginde oynayabilmek, rekabet edebilmek için dünya maliyetlerinde ve fiyatlarında girdileriniz olması lazım. Bu nedenle, devlerin stratejileri, alacağı kararlar ve ortak akıl çok önemlidir. Biz bunun sıkıntılarını Amerika ile ticaretimizde ve Gümrük Birliği anlaşmalarında sıklıkla yaşıyoruz. Devletin desteği ve rolü bahsettiğim üçlü sacayağında büyük önem arz etmektedir. Sanayicinin, yatırımcının, devletin üretim, ihracat ve istihdamla ilgili stratejilerini bilerek hareket etmesi gerekmektedir.

Sürem bitti ancak, izninizle, dört dakika daha kullanmak istiyorum. Türkiye Giyim Sanayicileri olarak bizler, Türkiye'nin içinde bulunduğumuz dönemdeki zorluklarının bilinci içerisinde, bütün faaliyetlerimizi sadece sektörümüzün, üyelerimizin menfaati için değil, ulusal ve toplumsal menfaatlerle de birleştirerek yapmaya çalışıyoruz. Ülkenin ve bizlerin krizden

kurtuluşu için sürekli gelişen bir performans gösterebilmemiz gerekiyor. 31 dediğimiz bir formül var; istihdam, ihracat ve istikrar.

İstihdamı dünya çapında incelediğimizde Hong Kong'un yatırımlarını yıllar önce Çin'e kaydırıldığını, NAFTA çerçevesinde Amerika'nın Meksika'ya kaydırıldığını ve şimdi de Karayipler'e kaydirmayı düşündüğünü görüyoruz. Karayip adalarına üretimi kaydırabilmek, elbette, gayet zor bir iştir. Avrupa, Doğu Avrupa'ya gidiyor. Bizim, aslında, bir yere gitmemize gerek yok çünkü Anadolu'muz var. Anadolu'da gayet kaliteli ve çok iyi niyetli bir insan gücümüz var ve bunu iyi kullanmamız gerekiyor. Biz bu konuda çalışmalar yapıyoruz ve hazırladığımız çeşitli projeleri de ülkemiz yöneticilerine iletiyoruz.

Genel kapsamı itibarı ile Doğu ve Güney Doğu Bölgesi ile ilgili 4325 sayılı bir kanun var. Sanayinin Anadolu'ya kayması açısından AB'nin de karşı olmadığı bir konu, çünkü AB'de bölgeler ve şehirler arasında ekonomik ve sosyal eşitliğin olması isteniyor. Geniş bir şekilde teşviklere izin vermiyor ama, yeni istihdam yaratılması ile ilgili devletin teşviklerine imkan tanıyor. Uygulamasını bu dönem görmeyi umut ediyorum.

Ihracatla ilgili olarak da söylenebilecek çok şey var. Çünkü ihracat, çok hızlı nakit akışı sağlıyor ve bu konuda da devlet politikası çok önemli, proaktif olunması gerekiyor. Bizim potansiyelimiz var. Örnekler anlatmak gerekirse, balık tutmayı biliyoruz ve balığımız da var, ama bize balık tutulacak imkanın tanınması lazım. Uluslararası ticarete vergiler, gümrükler, tarife dışı engeller gibi birçok konu var ve bu konulara ilişkin devlet stratejisinin, özel sektörle birlikte çalışarak, ortak akıl ile çözülmesi gerekiyor.

İstikrar ise, hepimizin bildiği bir sorundur. Devletin ekonomi ile siyaseti karıştırmadan, istikrarlı bir politika uygulaması lazım ve 57. Hükümetin yapamadığı, ancak yapılması gerektiğini her zaman savunduğumuz bir konu olan reel sektörün hükümetlerin gündemlerinin ilk sırasında yer alması gereğine de dikkat çekmek istiyorum. Amacımız daha iyi bir Türkiye daha güçlü bir sanayidir. Türk insanının refahı için iyi bir devlet yönetimi, çalışkan, müteşebbis ve fedakar sanayiciler, olumlu ya da olumsuz tepki gösterebilen bir toplum gerekiyor.

AB yolunda yarın olumlu gelişmeler olacağını umuyorum. Bizler, zaten, ekonomik olarak AB'nin ortağıyız ve onlarla ticari bir ortaklığımız var. Sivil toplum örgütlerinde de, belli bir ölçüde AB ile entegrasyon söz konusudur ve hem Avrupa'nın hem de Türkiye'nin bu konudaki olumlu görüşleri malumdur. Artık Türk siyasetçisi de bu konuda gerek iktidarı gerek muhalefeti ile kararlılığını göstermektedir. Şu anda söz AB politikacılarındadır. Karar ne yönde olursa olsun, bizi çok etkilememelidir. Çünkü yapmamız gerekenler bellidir ve bunları zaten kendimiz için, müreffeh ve çağdaş bir toplum için yapmamız ve yolumuza devam etmemiz gerekiyor.

Biz sanayiciler, her zaman için kayıt dışı rekabete, haksız rekabete karşıyız. Serbest ve adil ticaret için mücadele etmeyi sürdüreceğiz. Önümüzde, elbette ki, tehditler var ama, başarı tehditleri fırsata çevirebilmeye becerisine sahip insanlarıdır. Sanayiciler olarak bizlerin, özellikle devlet ile birlikte, bu tehditleri fırsata çevirebileceğine inanıyorum.

Sözlerime son vermeden önce İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu'na, değerli Yönetim Kurulu ve Meclis Başkanlarına, beni konuşmacı olarak çağırdıkları için çok teşekkür ediyorum. Sosyal şartnameler ile ilgili, TGSD olarak kendileriyle birlikte yürüttüğümüz ortak bir projemiz de var. Bu kongreyi düzenleyenlere de çok güzel bir çalışma yaptıkları için teşekkür ediyorum. Sizlere de, beni dinlediğiniz için teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Biz de, Sayın Umut Oran'a çok teşekkür ediyoruz. Sayın misafirler, çok az bir süremiz kaldı. Birkaç soru alabileceğiz. Soruların kısa ve öz olmasını rica ediyorum. DPT eski müsteşarı ve önemli görevlerde bulunan bir arkadaşımız söz istiyor. Buyurun Sayın Yıldırım Aktürk.

Sorular ve Katkılar

Yıldırım Aktürk

Teşekkür ederim Sayın Başkan. Bu güzel topluluğu bir arada bulmuşken bir yorum yapmak istedim. Mutlu habere 36 saat var deniliyor. 2005 yılının tarih olarak verildiğini varsayalım ve hiç zaman kaybetmemek için sanki bu tarih 2003 yılı imiş gibi, neler yapılması gerektiği konusunda burada ortak aklımızı devşirelim. Ardından da Ankara'ya, bence kavuştuğumuz bu güzel hükümete, güzel bir mesaj verelim. Hep beraber, görünürdeki bu iki senelik zaman kaybını nasıl kazanca çevirebiliriz konusunda arayış için de olalım demek istedim. Teşekkür ederim.

Mehmet Kelemci

Ben Hansel Tekstil'den geliyorum. Sorumu, özellikle, Sayın Halil Sezer'e yöneltmek istiyorum. Dünya tekstilinde söz sahibi ülkeler olarak Türkiye, İtalya ve Çin'den bahsedildi. Sayın Oran konuşmasında buna değindi ve ben de Sayın Oran'ın heyecanını paylaşıyorum. Bütün tekstilcilerin de bu heyecanı paylaştığını düşünüyorum. Bu heyecandan dolayı da, İtalya'yı yakalayacağımızı düşünüyorum.

Bu anlamda özellikle Çin'in kaygı yarattığını biliyoruz ve bizim dünya standardını, üç aşağı beş yukarı, yakaladığımızı düşünürsek, Çin'in de bu standardı yakalama şansı var mıdır ve bu yönde çalışmalarını ile hazırlıkları var mıdır? Teşekkür ederim.

Necati Arıkan

ISO Meclis Üyesi ve IKV Yönetim Kurulu Üyesiyim. Sayın Başkan; benim iki sorum olacak. Birinci sorumu Sayın Arif Esin'e yöneltmek istiyorum. Devlet yardımları sanayimize rekabet gücü kazandırılmasında önemli bir etken, fakat şunu da biliyoruz ki, Türkiye'deki devlet yardımlarının seviyesi AB'nin çok altında ve buna rağmen antidamping sebebi olabiliyor. Devlet yardımlarının gerçek olarak işlemesi ve AB'de antidamping soruşturmasına sebep olmaması için nereye bağlanması lazım?

İkinci sorum ise bir B planı yapılması ile ilgili. Türkiye'nin söz hakkı yok ama, inşallah zirveden olumlu

sonuç alırız. AB, Amerika ve Meksika ile, Türkiye'ye danışmadan anlaşma yapıyor. Bu durum bir B planı için haklı bir koz olabilir mi? Çünkü bir B planı yaparsak, Türkiye 3. ülkelerle ilişkilerini nasıl geliştireceğine bakacaktır. Dolayısıyla, kendimize haklı bir zemin oluşturabilir miyiz? Teşekkür ederim.

Velit Günay

Ambalaj Sanayicileri Derneği Başkanıyım. 1996'da Gümrük Birliği'ne girdik. 36 saat sonra da, inşallah, güzel şeyler duyacağımızı ümit ediyoruz. Bugüne kadar çeşitli sebeplerden dolayı yabancı sermayenin gelmediğini ve Avrupa'nın bizden uzak durduğunu gördük. Önümüzdeki dönemin farklı olmasını ve yabancı sermayenin ülkemize akmasını umut ediyoruz. Bu durumun Türk sanayisine, şüphesiz ki, çok olumlu etkisi olacaktır. Bu durumda, Avrupa'da bugün marjinal diye düşündüğümüz endüstrilerin Türkiye'ye gelmesinin rekabet gücümüze ciddi etkileri olmasını beklememiz gerekir diye düşünüyorum. Bu konuda iki hocaya fikirlerini soruyorum. Bizim bu konularda hazırlığımız ne olmalıdır?

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Sorular için çok teşekkür ederiz. Buyurun, Halil Bey.

Halil Sezer

İzninizle, ilk sorudan başlayalım. Çin'in üretim kalitesi ve düzeyini sordunuz sanıyorum. Çin'de de üretim yapmış biri olarak dünyada artık global bir kalite standardı olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Özellikle AB ve ABD gibi gelişmiş pazarlara mal satmak için zaten bu standardı yakalamış olmak durumundasınız. Konuşmalarda da bahsedildiği gibi, o ülkelerin kendi sanayileri için koydukları kıstaslar zaten ithalat yaptıkları ülkelerde de uyguladıkları mecburi kıstaslardır.

Çin'in dikiş kalitesi, ürün kalitesi açısından bizden bir eksiği yoktur. Çin'in ve Hindistan, Pakistan ve Kamboçya gibi Çin benzeri ülkelerin, bize nazaran dezavantajlı oldukları konu konfeksiyonda moda üretmek ve bu modayı da hızlı üretebilmektir. Müşterinin leb demeden leblebi dediğini anlama gereksinimidir. Çin'in diğer bir büyük dezavantajı da konumudur. Neyi değiştirirse değiştirsin, hangi noktaya gelirse gelsin, Çin bulunduğu toprakları pazarlara daha yakın bir yere çekemez. Biz, bugün itibarıyla, AB'nin kenarındaki ve belirli bir süre sonra da, inşal-

lah en kısa sürede, AB'nin içindeki en rekabetçi ortak olabilecek ülke durumundayız.

AB'nin 3. ülkelerle yaptığı anlaşmalara ve Türkiye'nin bunlara seyirci kalması konusuna ise konuşmamın bir yerinde değindiğim şekilde yanıt vermek isterim. Biz Avrupa'daki sektör kurumlarına ne kadar bastırırsak basturalım, sesimizi ne kadar yüksek çıkarırsak çıkaralım, birlikte olmaya çalıştığımız klübe benzetmek zorunda olduğumuz gerçeğini yok sayamayız. O kulüptekiler gibi olmak zorundayız. Büyük bir topluluk düşünün. Bazı sanayi dallarını artık bıraktığı için o dallara ait malların kendi ülkesine gümrüksüz ve kotasız girmesinden dolayı hiçbir kaybı yok. Sadece siz böyle bir kaygı duyuyorsunuz ve "Meksika bana çok benziyor, Meksika'dan alacağım mal benim satışıma engeller" diyorsunuz. Bu bakış açısına pek taraftar bulamıyorsunuz ve bu sadece tekstil ve konfeksiyon ile sınırlı değildir.

Geçtiğimiz günlerde yapılan başka bir toplantıda, Türkiye'deki bir konteyner üreticisinin aynı sorunu yaşadığını gördüm. Avrupa'nın içindeki en son konteyner üreticisi İtalya imiş ve İtalya da, Çin'in rekabeti yüzünden iki sene önce konteyner üretimini bırakmış. Sözkonusu Türk üreticimiz aniden konteynerlerin, hatta bazen antidamping unsuru taşıyarak, AB'ye girmeye başladığını görmüş. Bir çok yere başvurmuş ve hiçbir şey elde edememiş. O da şimdi, bana çok yakın gelen şeyler söylüyordu. "Ben artık kalitem, hızlı sevkiyat başarımlarım, müşterimin ne istediğini önceden tahmin etme yeteneğim ve biraz da stokla çalışmam sayesinde rekabette şansımı kullanıyorum," dedi bu üreticimiz. Sizleri bu açıklama ile aydınlatabildiğimi umuyorum.

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Evet, teşekkür ederiz. Buyurun, Sayın Arif Esin.

Prof. Dr. Arif Esin

Devlet yardımları meselesi Türkiye'de uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Sanayici zaman zaman teşviklerin yeterli olmadığını ya da yeterli olduğunu ama amacına uygun kullanılmadığını söyler. Türkiye'de bugüne dek buna benzer çok derin tartışmalar yaşanmıştır.

Meslektaşım Sayın Baydarol 20 yıl önce Le Monde'da yayınlanan makaleden bahsetti. Sözkonusu makale yayımlandığında Sayın Jak Kamhi beni çağırdı ve "Sen

bundan sonra teşvik uzmanı ol," dedi. Ben, o günden bu yana hep rekabet konusu ile ilgilendim. O dönemde, İtalya'da ve Almanya'da 2000'in üzerinde teşvik mekanizması var iken, Türkiye'de 4 kalem teşvik vardı ve bize yetiyordu. Söylemeye dilim varmıyor ama, Türkiye'de sağlanan teşvikler, akılsız teşviklerdir. Devlet Türk sanayiine kötü yardım yapmıştır. Halbuki AB'deki, kabul edilmiş düzenli teşvik sistemine baktığımız zaman, bizden çok daha geniş ve etkindir. Teşvik sağlamak için, muhakkak çok paranız olması gereklidir ve Türkiye'nin kaynakları kısıtlıdır, bu nedenle de AB kadar geniş bir teşvik yelpazesi kuramaz denebilir. Ama bu doğru bir düşünce değildir.

Biz uzun yıllardır sanayimizi kötü ve yanlış mekanizmalar ile desteklemişiz. AB'nin bugün bize söylediği ise, gerek ihracat teşviklerimizin, gerekse yatırım teşviklerimizin hukuka aykırı, yasak olduğu ve izlenmesi gereken yöntemin ise ortada olduğu, AB'nin uyguladığı sistem olduğudur. Teşviklerin denetlenme ve izlenme konusu da ayrı bir sorundur. Bizde de, bir zamanlar, DPT'ye ve ardından Hazine'ye bağlı teşvik uygulama birimleri vardı. Bugün, eskisi gibi, uygulama birimlerine ihtiyaç vardır. Hazine ya da DPT bünyesinde olabilir. DPT bünyesindeki eski uygulamanın gayet iyi olduğunu da belirtmek gerekir. Böylece, uygulamacı bir birim ile birlikte bir de bağımsız otoriteyi temsilen bir birim gereklidir. Dünyada ve özellikle AB'de bu görevin rekabet otoriteleri tarafından yürütüldüğünü görüyoruz. Nitekim, Komisyon'da da, 4. Genel Müdürlük olan Rekabet Genel Müdürlüğü bu işe bakmaktadır. Bu şekilde oluşturulacak bağımsız bir otorite, sanırım, Sayın Arıkan'ın sorusuna da yanıt olacaktır. AB bizden, Rekabet Kurulu'nun da tüm bunları izlemesi ve denetlemesini içeren bir yapıda, uygulama biriminin ise teşvik uygulama birimi olarak kalmasını öngören bir düzenleme istiyor. 2002 Yılı İlerleme Raporu'nda da bu noktayı açıkça ortaya koyuyor.

Sayın Arıkan çok önemli bir başka noktaya, B planı konusuna da değindiler. İhracatçılar Meclisi'nde uzun süredir B planı ile ilgili fikir jimnastiği yapıyoruz. Öncelikle, açıkça belirtmeliyim ki, misillemeye peşinde koşmak dünya ticaret sahnesinde ülkeleri felakete sürükler. Anlatacaklarımı bir misilleme mantığı ile dinlemeyin. İhracatçılar Meclisi'nde özellikle antidamping ile ilgili oluşturduğumuz ve henüz harekete geçmemiş bir çalışma grubu var. Amacı da, ithalatta haksız rekabete neden olan ürünlerin sanayi-

ci tarafından tespit edilerek İthalat Genel Müdürlüğü ve Ticaret Müsteşarlığı ile koordinasyon içinde gerekenlerin yapılmasını ve sanayinin bu açıdan korunmasını sağlamaktır. İthalatta haksız rekabetin önlenmesi ile ilgili mevzuatı işletebilmek için belli tanımlara uygunluk gösteren bir sanayici olmanız gerekiyor.

Türkiye, son yıllarda, açık ekonomik rejimin doğal sonucu olarak ve bir miktar da enflasyonu kontrol altında tutmak amacıyla, kapılarını dampingli ithalata açık bıraktı. Bu siyasi otoritelerin meselesi idi. Sanayici de, bu konuda, biraz daha baskın olmak durumundaydı, ancak bunu yapamadı. Aksini umut etmekle beraber, 14, 15 ya da 16 Aralık'ta bu şekilde kötü bir tablo ile karşılaşsak, anlattığım yönde bir B planı hazırlığımız mevcut olacaktır. Sayın Arıkan'ın da belirttiği gibi, gelecek hafta başı itibarı ile başka konularda da yeni beyin fırtınaları ortaya çıkacaktır.

Son olarak, yabancı sermaye ile ilgili birkaç cümle ilave etmek istiyorum. Konuyu Gümrük Birliği ile yabancı sermaye gelir, Gümrük Birliği olmaz ise yabancı sermaye gider gibi bir bakış açısı ile ele almamak gerekir. Yabancı sermaye artık her ülkeye geliyor. Türkiye'de mevzuatların biraz ağır olduğu; 160-180 birimden geçilmesi gibi zorlukları kaldırmak gerektiği söylenebilir. Bu zorlukları kaldırdığınızda da yabancı sermaye gelmeyebilir. Dikkat edilmesi gereken husus çok basittir. Yabancı sermayeyi, tıpkı kolesterol gibi, iyi huylu ve kötü huylu yabancı sermaye olarak ikiye ayırmalıyız. Kötü huylu yabancı sermaye, çevreye saygısı olmayan, sosyal dampingi olduğu için buraya gelmeye çalışan, rekabet kurallarına saygısı olmayan, tüketiciyi koruma kanunlarının arkasından dolaşmaya çalışan yabancı sermaye tarzıdır. Bu tarz yabancı sermaye Türkiye'de mukimdir. Bir de, iyi huylu yabancı sermaye vardır; AB müktesebatı ve kabul ettiğimiz yasalar tahtında Türk şirketleriyle eşit rekabete girmeye çalışan, ticaretin gereği olan serbest piyasa ekonomisinin kurallarını yerine getiren yabancı sermaye bu kategoriye girmektedir. Biz bu iyi huylu yabancı sermayeyi davet etmek, bu tarz yabancı sermayenin peşinden koşmak durumundayız. Aksi takdirde, kötü huylu yabancı sermaye Türkiye'nin felaketinin bir diğer kilometre taşı olabilir. Teşekkür ederim.

Prof. Dr. Haluk Kabaalioglu

Değerli konuklar bu oturumun da sonuna geldik. Değerli tebliğlerini sunan tüm arkadaşlara teşekkür ediyorum ve bu önemli kongreyi düzenleyen ISO yöneticilerini de kutluyorum.



“Türkiye’nin Rekabet Gücü” Araştırmaları

İmalat Sanayiinin Uluslararası Rekabet Gücü
AB ve Diğer Ülkeler ile Karşılaştırma

Doç. Dr. Ruhi Gürdal
İstanbul Sanayi Odası Danışmanı

Türkiye’nin Ekonomik Büyümesinin Önündeki Engeller

Didem Dinçer Başer
McKinsey & Company Proje Yöneticisi

İmalat Sanayiinin Uluslararası Rekabet Gücü

AB ve Diğer Ülkeler ile Karşılaştırma

Doç. Dr. Ruhi Gürdal
İstanbul Sanayi Odası Danışmanı

Değerli ISO üyeleri, değerli konuklar, sunumumu mümkün olduğu kadar kısa tutmaya çalışacağım. Bu çalışmayı İstanbul Sanayi Odası bünyesindeki araştırmacı arkadaşlarımız ile birlikte gerçekleştirdik ve ISO Bilgi İşlem Bölümü'nün destekleri ile hazırladık. Nisan ayında başlattığımız ve Kasım ayı sonunda tamamladığımız bu çalışmanın sonuçlarını içeren özet bilgileri sizlere aktaracağız.

Kongrede tartışılan konuların birçoğu çalışmada ele alınmıştır. Çalışma, İstanbul Sanayi Odası üyeleri ve ISO üyeleri dışındaki bin büyük şirkete gönderilen anket formları sonucunda elde edilen bilgilerden oluşan bulguları içermektedir. Rekabet gücüne ilişkin, ekonominin alt birimleri olan sektörler, işletmeler ve ürünler bazında elde edilen özet bulgularımızı sizler ile paylaşacağız.

Rekabet gücü kavramı, Türkiye'de seksenli yılların sonlarında gündeme gelmiştir. Ancak, çok uzun süredir, altmışlı yıllardan bu yana, ürün bırakma, ürün ekleme kararlarının verildiğini ve işletmelerin o dönemlerden beri rekabet gücü çalışmaları yürüttüklerini biliyoruz. Rekabet gücü, pazardan daha fazla pay almak, artı değer, katma değer yaratmak için üzerinde özenle durulan konulardan biridir.

Konuya makro düzeyde bakıldığında, bu çalışmaların sektör ve ülke için yapılması gereği de bulunmaktadır. Dolayısıyla, tüm ülkelerin temel amacı dünyada yaratılan katma değerden daha fazla pay alabilmektir. Çünkü yaratılan katma değerden daha fazla pay alabilmek, refah içinde bir toplum yaratmak demektir. Bu nedenle, rekabet gücü çalışmaları yapılması kaçınılmaz bir ihtiyaç olmuştur. (Şekil 1)

Uluslararası pazarlarda yaşanan rekabette kazançlı çıkan ülkeler yaratılan katma değerden daha fazla pay alırken, diğer ülkelerle aralarındaki farkı açmaktadır.

Kazananlar arasında olabilmek için bu rekabette sahip olunan güçlü yönlerin korunmasına ve zayıf yönlerin güçlendirilmesine yönelik strateji ve politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.

İmalat Sanayiinin Uluslararası Rekabet Gücü

Şekil 1

Rekabet gücü çalışmaları güçlü yanların korunması, zayıf yönlerin ise geleceğe yönelik önlem olarak geliştirilmesi ve bu şekilde kazananlar arasında yer almayı sağlar. Gün geçtikçe hızlanan ve giderek artan rekabet ortamı bu gelişmelere karşı koyamayanlar için pazarda büyük kayıplara yol açacaktır. Bu nedenle, kazanan ülkeler arasında yer alabilmek için bu konuya önem verilmesi gereklidir. (Şekil 2)

Ülke düzeyinde yürütülen rekabet gücü çalışmalarının makro düzeydeki strateji ve politikaların geliştirilmesine katkısı yadsınamaz.

Ancak alt ekonomik birimler için bu düzeydeki çalışmaların tek başına yeterli olması da söz konusu değildir.

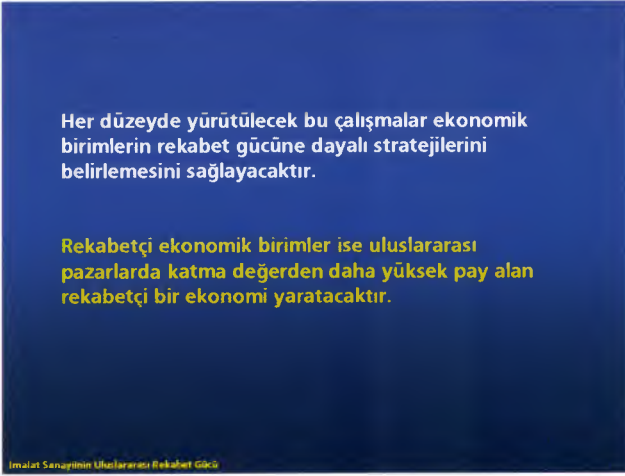
Bu nedenle rekabet gücü çalışmalarının sektörler, alt sektörler, firmalar, ürün hattı ve hatta ürün düzeyinde yürütülmesi gerekli olmaktadır.

İmalat Sanayiinin Uluslararası Rekabet Gücü

Şekil 2

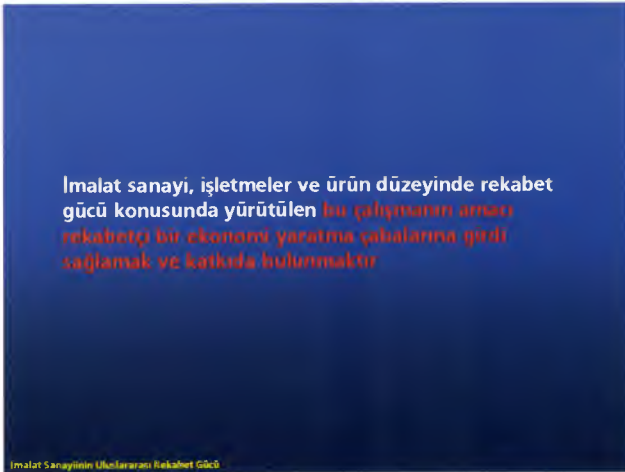
Rekabet gücü çalışmalarını ürün, ürün hattı, ürün karması, işletmeler, sektörler ve hatta ülkeler bazında, farklı boyutlarda yapmak mümkündür. Aslında bu çalışmaları konu ve uğraşı düzeylerine bağlı olarak ilgili kurum, kuruluş ve işletmenin ilgili bölümlerinin yapması gereklidir. Kendi ürünümüz için "biz neredeyiz?" sorusunu sormadığımız sürece, ülkemizin nerede olduğunu tespit etmemiz de mümkün değildir. Sanayici olarak, gerek ürün, gerek şirket açısından nerede olduğumuzu sıklıkla sorgulamamızda büyük yarar vardır. Bu çalışmalar bize geleceğe yönelik olarak ışık tutacaktır ve bu sayede doğru çıkarımlar ile doğru yönde hareket edebilirsek, rekabetçi ekonomik

birimler ve bu birimlerden meydana gelen rekabetçi bir ekonomi yaratmamız mümkün olacaktır. (Şekil 3)



Şekil 3

İstanbul Sanayi Odası'nın yürütmüş olduğu bu çalışmanın temel amacı, rekabetçi ekonomi yaratma çabalarına girdi sağlamak ve katkıda bulunmaktır. Bu araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın Gümrük Birliği öncesi yürüttüğü çalışmasının ardından yapmış olduğu, rekabet gücü üzerine ikinci çalışmadır. Temel amacımız bu çalışmaların ülkemiz işletmelerine katkı sağlaması, ışık tutmasıdır. (Şekil 4)

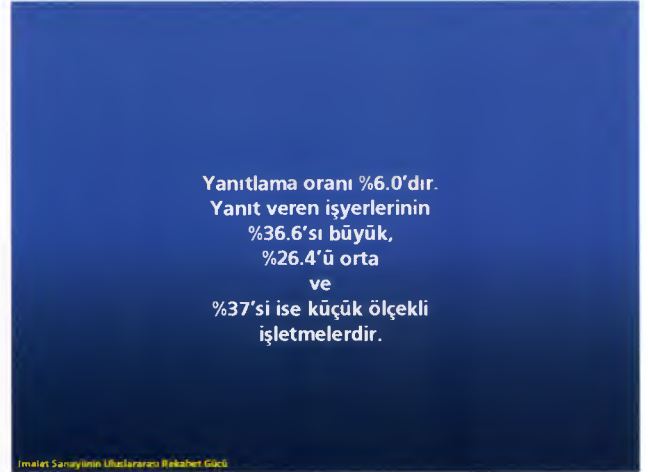


Şekil 4

Araştırmaya konu olan anketlerin yanıtlanma oranı % 6 olmuştur. İşletmelerin sektörlere göre dağılımı, % 10.5 ile gıda, tütün ve içki sanayi, % 14.5 ile tekstil sanayi ve % 8.1 ile giyim sanayi olmak üzere devam etmektedir. Bu dağılımın ISO üyelerinin sektörlere göre dağılımından biraz farklı olmasının nedeni de ISO üyesi olmayan kuruluşları da kapsamasıdır. (Şekil 5 - 6)



Şekil 5



Şekil 6

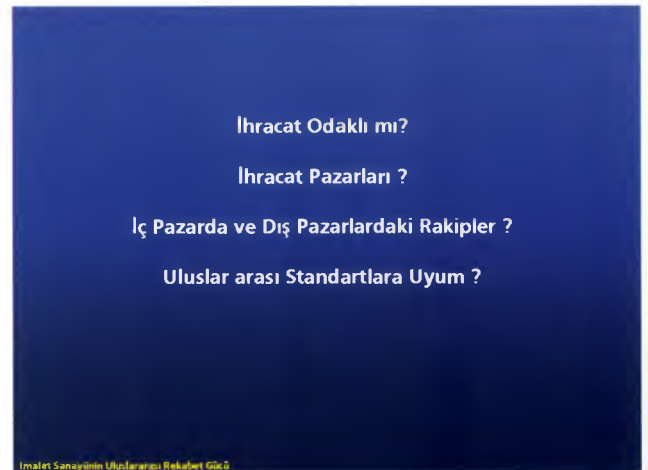
Araştırmaya başlarken, saha çalışmasında öncelikle şu sorulara yanıt almayı amaçladık.

İmalat sanayii işletmeleri ihracat odaklı mı?

Ihracat pazarları nerelerdir?

İç ve dış pazarlardaki rakipleri kimlerdir?

Uluslararası standartlara uygunluk gösterebiliyorlar mı? (Şekil 7)



Şekil 7

Bu soruların, rakiplerimizi tanımamız, hangi ülkelerle rekabet içinde olduğumuzu ve hangi aşamada olduğumuzu görmemiz, iç ve dış pazardaki rakipleri tanımlamamız açısından büyük önemi bulunmaktadır. Örneğin, iç pazardaki yabancı rakiplerimiz, dış pazardaki olası büyük rakiplerimizdir ve araştırma bulgularında da göreceğimiz üzere, aslında, ağırlıklı olarak iç pazarda gelişmiş ülke firmalarıyla rekabet edilmektedir. Bu da, bardağın dolu tarafından bakarsak, dış pazara bizi hazırlaması açısından olumlu bir yönüdür.

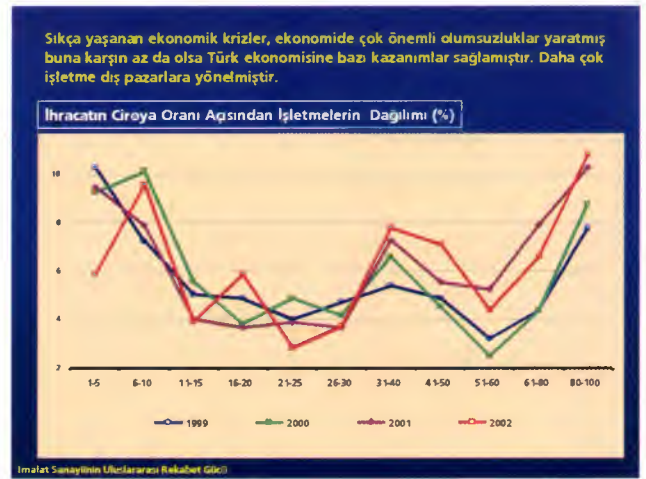
İhracat yapan işletmelerin oranı, ölçek ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde oran daha düşük iken, ölçek büyüdükçe oran yükselmektedir. Araştırmamıza katılan küçük ölçekli işletmelerin % 56.9'u ihracat yapan firmalardır. Orta ölçekli işletmelerde bu oran % 77.5'a çıkarken, büyük ölçeklilerde % 82.3'ü bulmaktadır. Toplam iş yerlerini göz önüne aldığımızda, % 71.6 gibi yüksek bir düzey söz konusudur. Elbette, hata payını da göz ardı etmemek gerekir. (Şekil 8)



Şekil 8

Dikkat çeken diğer bir husus ise, ihracat yapmanın ötesinde, ihracatın ciro içindeki payının bir miktar artmış olmasıdır. Grafikte yatay olarak sıralanan rakamlar, ihracatın ciro içindeki payını göstermektedir. 1999 yılında, cirosunun % 1 ile 5'ini ihracat oluşturan işletmelerin oranı % 12 civarındadır. İhracatın ciroya oranı %80 ile %100 arasında olan işletmelerin payının ise % 8'ler düzeyinde olduğu görülmektedir. 2000 yılında ise, sağ tarafa doğru bir eğilim ve kayma söz konusudur; ciro içindeki ihracatın payı biraz daha artmaktadır. Özellikle 2001 yılında oldukça belirgin bir şekilde sağa doğru kayma söz konusudur. 2002 yılının verileri dış pazara doğru odaklanmayı göster-

mektedir. Krizin beraberinde getirdiği küçük, fakat önemli kazanımlardan biri de dış pazarlara açılma zorunluluğu olmuştur ve bunu göz ardı etmemek gerekmektedir. 2002 yılının sonuçları ilk 5 ayı kapsadığı için temel bir gösterge değildir. Türkiye'nin ilk 5 aydaki ihracatını göz önüne alırsanız ve tekstil sektörünü dikkate alarak ikinci yarıda hızlandığını varsayarsak, 2002'de ihracatın ciro içindeki payının 2001'e nazaran daha yüksek olacağını belirtmek olasıdır. (Şekil 9)



Şekil 9

Bu tabloda ise ihracat yapan işletmelerin, ihracatlarının toplam ciroları içindeki payları yer almaktadır. Bu işletmelerin ihracatlarının toplam ciroları içindeki payının 1999'da % 34.4, 2000 yılında % 37.1, 2001 yılında % 42.5 ve 2002 yılında % 41.4 oranlarına ulaştığı görülmektedir. Bu oranlar, İstanbul Sanayi Odası'nın 6 ayda bir yapılan durum tespit çalışmalarındaki rakamlara göre biraz daha yüksektir. Bu oranları değerlendirirken, daha önce söz ettiğim sakınca-yı, ISO üyesi olmayan bin büyük şirketi, göz önüne almak gerekmektedir. (Şekil 10)



Şekil 10

Dış pazarlarda nerelere ihracat yapıyoruz sorusunun cevabı olarak, Almanya'nın en önemli ihracat pazarlarımızdan biri olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerimizin % 25.6'sı, 1999 yılından 2002 yılına kadar Almanya'yı en üst sıraya koymuştur.

Fransa, 1999 yılında ikinci sırada olmasına rağmen, ilerleyen yıllarda payında biraz gerileme olmuş ve İngiltere ikinciliği almıştır.

Buna karşılık, ABD'de ufak bir hareketlenme var ve ilginç bulgulardan bir tanesi de, ilk üç ihracat pazarı çalışmamıza katılan firmaların İsrail ve Rusya'ya da listelerinde yer vermeleridir. 1999'dan 2002'ye kadar meydana gelen gelişmeleri göz önüne aldığımızda, bu sonuçların doğal olduğunu söyleyebiliriz. (Şekil 11)

Almanya'nın geçmiş dönemlerde olduğu gibi Türkiye'nin en büyük ihracat pazarı olma özelliğini koruduğu görülmektedir. Sırasıyla İngiltere, Fransa ve ABD'de işletmelerin ilk üç ihracat pazarları içinde en çok yer verdikleri diğer ülkeler olmuştur.

İşletmelerin İlk İhracat Pazarı İlk İşte Yer Veren İşletmelerin Oranı							
1999		2000		2001		2002	
Almanya	25,6	Almanya	23,6	Almanya	24,5	Almanya	25,6
Fransa	10,9	İngiltere	10,2	İngiltere	11,9	İngiltere	10,9
İngiltere	10,3	ABD	9,8	ABD	11,9	ABD	10,3
ABD	9,1	Fransa	9,1	Fransa	9,5	Fransa	9,1
İtalya	8,4	İtalya	8,2	İtalya	8,9	İtalya	8,4
İsrail	7,4	İsrail	7,9	İsrail	8,2	Rusya	7,4
Rusya	7,2	Rusya	6,3	Rusya	7,7	İsrail	7,2
Hollanda	5,6	Hollanda	5,3	Hollanda	5,6	Hollanda	5,6
Mısır	4,2	Mısır	4,7	Mısır	4,2	Romanya	4,2
Bulgaristan	3,7	Bulgaristan	3,7	Romanya	4,0	Mısır	3,7

İmalat Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü

Şekil 11

Çalışmaya katılan sanayi işletmelerinin uluslararası pazardaki en büyük rakiplerinden biri de İtalyan firmalarıdır. Bir önceki oturumda da, bu konu özellikle tekstil sektörü için vurgulandı.

Araştırma sonuçları da İtalya ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin önemli rakipler olduğunu gösteren bulgular içeriyor. İmalat sanayii işletmelerinin % 31.7'si, en önemli rakiplerinin diğer Avrupa ülkeleri olarak adlandırılan, Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri olduğunu belirtmişlerdir.

100 işletmeden 28 tanesi, İtalyanlar ile dış pazarlarda rekabet ettiklerini ifade etmiştir. Takip eden ülkeler, sırasıyla, %20.8 ile diğer Asya ülkeleri, % 20.8 ile Almanya ve % 18.4 ile Çin Halk Cumhuriyeti'dir. (Şekil 12)

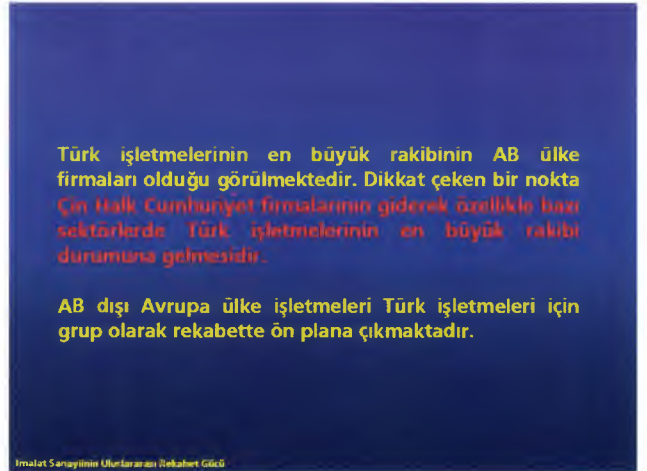


Şekil 12

Bu veriler, sektörler bazında biraz farklılık göstermektedir. Sektörler açısından değerlendirme yapmak için işletme sayısının yeterli olmaması nedeniyle, bu konudaki tablolar araştırmanın ekinde sunulmuştur.

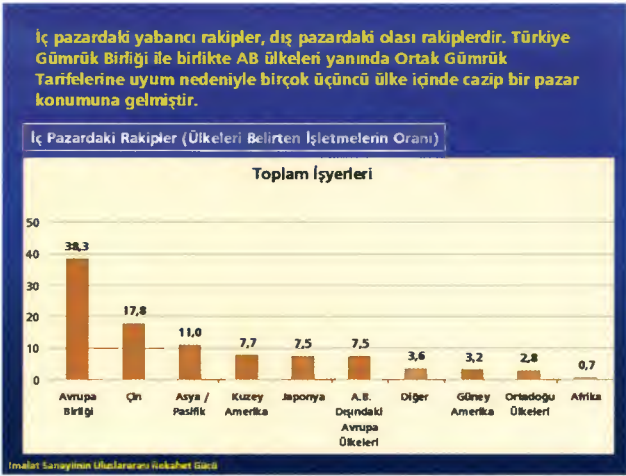
Ancak bu tablolardan yararlanarak sektörler göre bu bulgular değerlendirilebilir. Türk işletmelerinin en büyük rakibinin AB ülkeleri olduğu görülmektedir.

AB dışındaki Avrupa ülkelerinin işletmeleri ise grup olarak rekabette ön plana çıkmaktadırlar ve bu da bilinen bir gerçektir. (Şekil 13)



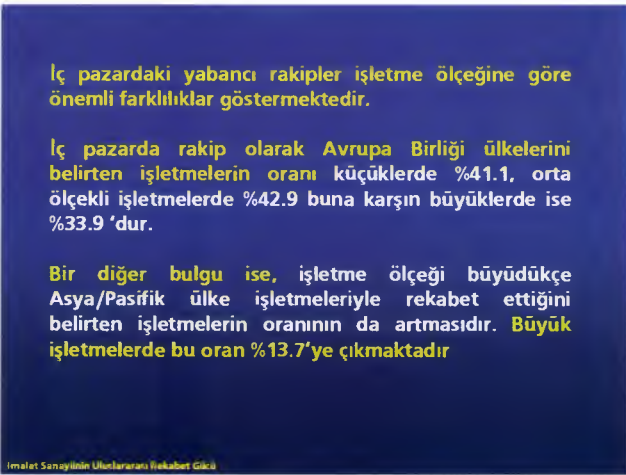
Şekil 13

İç ve dış pazarlardaki rakiplerimiz kimlerdir sorusuna, işletmelerimizin % 38.3'ü AB ülkeleri, aslında, herhangi bir engel çıkmaz ise, birlikte uzun süreler yaşamayı düşündüğümüz Avrupa Birliği cevabını vermektedir. (Şekil 14)



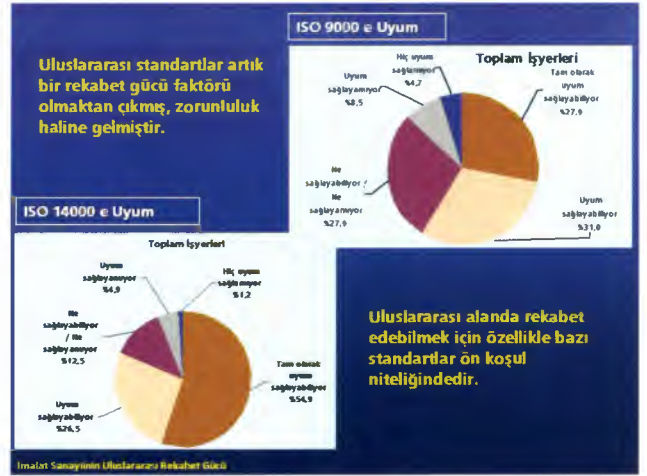
Şekil 14

Çin % 17,8, Asya - Pasifik % 11, Kuzey Amerika % 7,7, Japonya % 7,5 ile AB'yi takip etmektedir. İç pazarda rakip olarak Avrupa Birliği ülkelerini belirten küçük işletmelerin oranı ise % 41,1'dir. Ölçek değiştiğinde, rekabet edilen ülkeler de değişebilmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, Asya -Pasifik ülkeleri daha çok ön plana çıkmaktadır. (Şekil 15)



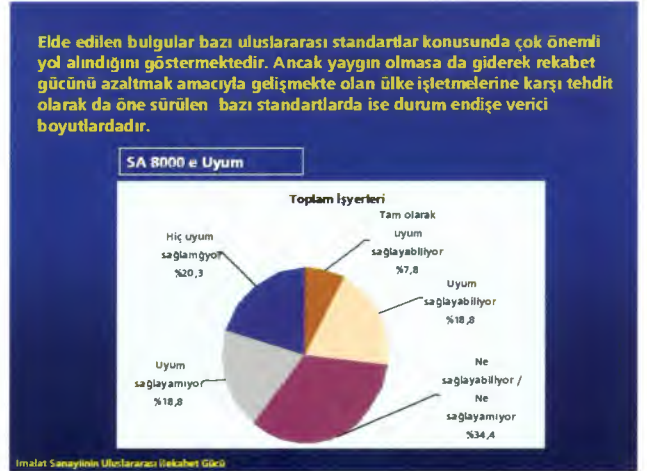
Şekil 15

Önemli konulardan bir diğeri de bir önceki oturumda tartışılan standartlardır. Uluslararası standartlar, kalite güvence sistemleri, çevre standartları, sosyal standartlar ve özel sektöre özgü standartların tümü bu kapsama girmektedir. Söz konusu standartlar konusunda neredeyiz ve ne yapıyoruz sorusunun cevabına baktığımızda, kalite güvence sistemi, ISO 9000 ile ilgili oldukça önemli adımlar atıldığı görülmektedir. Toplam işyerleri içinde ISO 9000'e tam uyum sağlayanlar ile uyum sağlayanların toplam oranının % 50'den fazla olduğunu görüyoruz. (Şekil 16)



Şekil 16

Bu oran, çevre ile ilgili ISO 14000'e bakıldığında, biraz daha düşüktür. Diğer standartlardan biri olan SA 8000'de bu oran çok daha farklı boyutlarda ortaya çıkmaktadır, düşüktür. (Şekil 17)



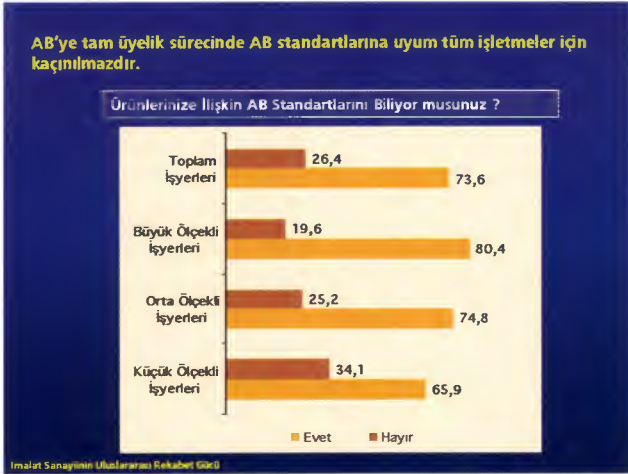
Şekil 17

Bir önceki oturumda tarife dışı engellerden söz edilmişti. Tarife dışı engeller olarak kullanılmaya çalışılan bu standartların, rekabet gücünü kırmaya yönelik olarak önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle, bu standartlara uyum sağlama konusunda hızlı hareket etmekte yarar bulunmaktadır.

AB standartlarına uyum hakkında "Ürünlerinize ilişkin AB standartlarını biliyor musunuz?" sorusuna toplam iş yerlerinde verilen yanıtlara bakıldığında, % 26,4 işyerinin "hayır" dediğini, % 70,6'sının da "evet" dediğini görüyoruz.

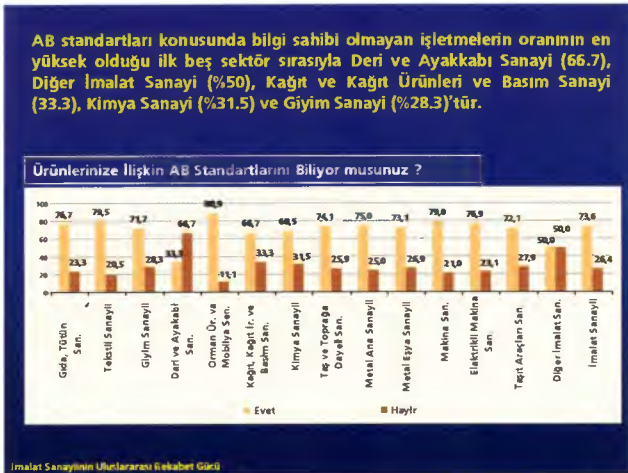
Ancak, özellikle küçük ölçekli işletmelerde uyum konusunda bir sorun yaşandığı dikkat çekmektedir. Bu noktada, bütün sivil toplum kuruluşlarına ve kamuya bilinçlendirme ve bilgilendirme konusunda büyük

görevler düşüyor. Küçük ölçekli işletmelerin % 34.1'i AB standartları konusunda bilgi sahibi olmadığını ifade ederken, orta ölçeklilerde bu oran % 25.2, büyüklerde ise % 19.6 olarak ortaya çıkmaktadır. (Şekil 18)



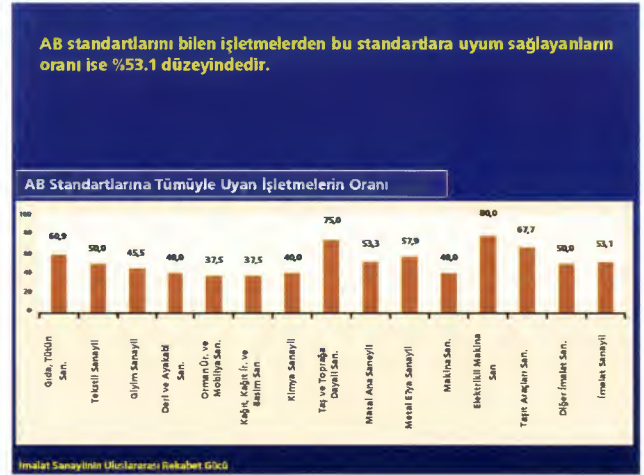
Şekil 18

Sektör bazında bu oranlar bir miktar farklılaşmaktadır. Örneğin, özellikle deri ve ayakkabı sanayiinde AB standartlarına uyum konusunda bilgi eksikliğinin daha fazla olduğu, bu sektörü diğer imalat sanayii, kağıt ve kağıt ürünleri ile basım sanayiinin takip ettiği görülüyor.(Şekil 19)



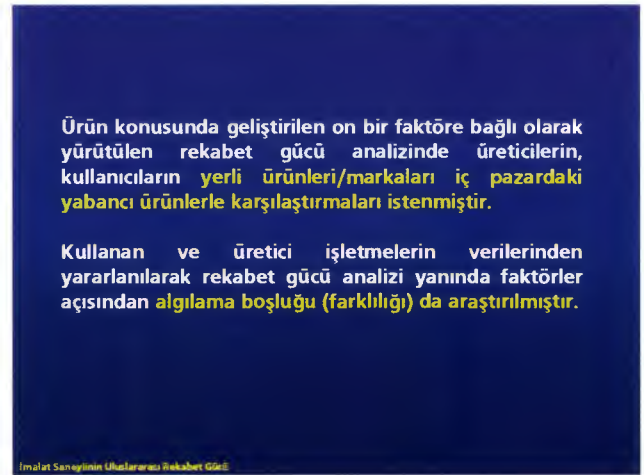
Şekil 19

AB standartlarını bilen imalat sanayi işletmelerinden, bu standartlara uyum sağlayanların oranı % 53.1 düzeyindedir. (Şekil 20)



Şekil 20

Ürün konusunda rekabet gücü, yerli ve yabancı markalar karşılaştırması iç pazarda yapılmıştır. Firmalardan iç pazardaki yerli ürün ve markaları yabancı ürünler ile karşılaştırmaları istenmiştir. Konuyu üreticiler ve kullanıcılar olarak iki farklı alanda incelemeye çalıştık. Buradaki temel amaçlarımızdan biri de, rekabet gücü analizi yanında, algılama boşluğu, farklılığını tespit edebilmektir. Böylece, işletmelerin kendi ürünlerini ve aynı ürünleri tedarikçilerin nasıl değerlendirdiğini araştırdık. (Şekil 21)

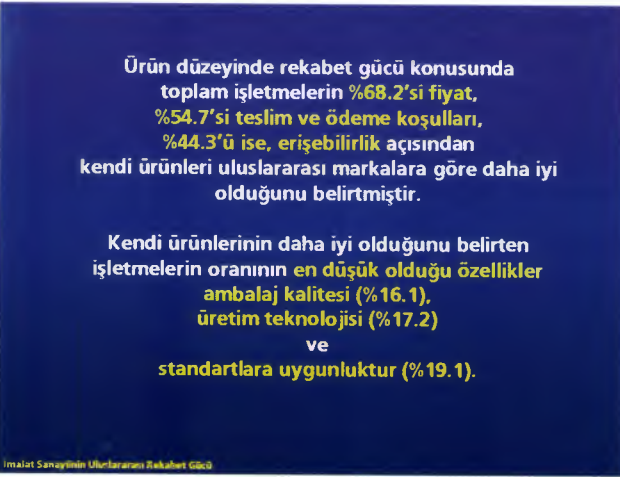


Şekil 21

Çünkü, rekabet gücünde en önemli sorunlardan birisi de, kendini yanlış konumlandırmaktır. Kendinizi yanlış konumlandığınız ve hatalı faktörlere odaklandığınız taktirde, rekabet gücünüzde önemli kayıplar ile karşılaşabiliyorsunuz. Bu nedenle, kendinizi doğru konumlandırmak durumundasınız.

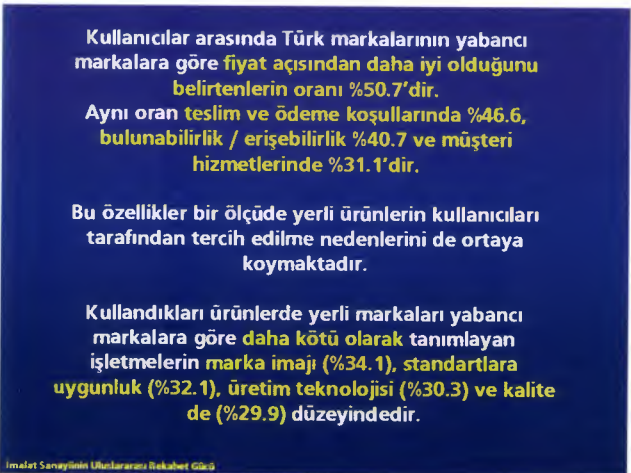
Ürün düzeyinde rekabet gücü konusunda, toplam işletmelerin % 68.2'si fiyat, % 54.7'si teslim ve ödeme koşulları, % 44.3'ü ise erişebilirlik açısından kendi ürünlerinin ve markalarının uluslararası markalara

göre iç pazarda daha iyi ve güçlü olduğunu ifade etmiştir. Aynı işletmeler, zayıf oldukları noktaların ise, özellikle ambalaj kalitesi, üretim teknolojisi ve standartlara uygunluk olduğunu belirtmişlerdir. (Şekil 22)



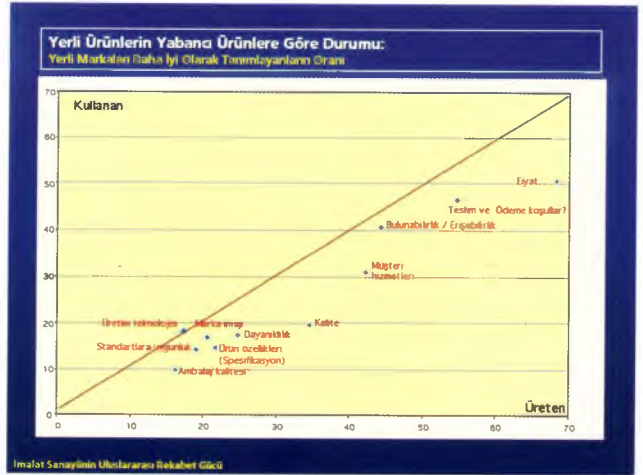
Şekil 22

Kullanıcılar açısından bakıldığında, oranlar farklılık göstermektedir. Kullanıcılar arasında, yerli markaların yabancı markalara göre fiyat açısından daha iyi olduğunu belirtenlerin oranı % 50.7'dir. Burada, dağıtım kanalı avantajından, yurtiçinde yakın olmak ve coğrafi avantajdan kaynaklanan erişebilirlik dikkate alınmalıdır. Aynı oran, teslim ve ödeme koşullarında % 46.6, bulunabilirlik ve erişebilirlik için % 40.7 ve müşteri hizmetlerinde % 31.1 olarak tespit edilmiştir. Kullandıkları ürünlerde yerli markaları yabancı markalara göre daha kötü olarak tanımlayanlar, % 34.1 ile marka imajını, % 32.1 ile standartlara uygunluğu, % 30.3 ile üretim teknolojisini ve % 29.9 ile kaliteyi öne sürmüşlerdir. (Şekil 23)



Şekil 23

Bu grafikte, sözünü ettiğimiz boşluğu görebiliyoruz. Dikey eksende kullananlar, yatay eksen de üretkenler yer almaktadır. (Şekil 24)



Şekil 24

Bu iki oranı karşılaştırdığımızda, ortadaki 45 dereceden geçen doğrunun -ki bu açıortay- üst tarafında kalanlar, kullananlar tarafından daha düşük oranda değerlendirilmiş anlamına gelmektedir.

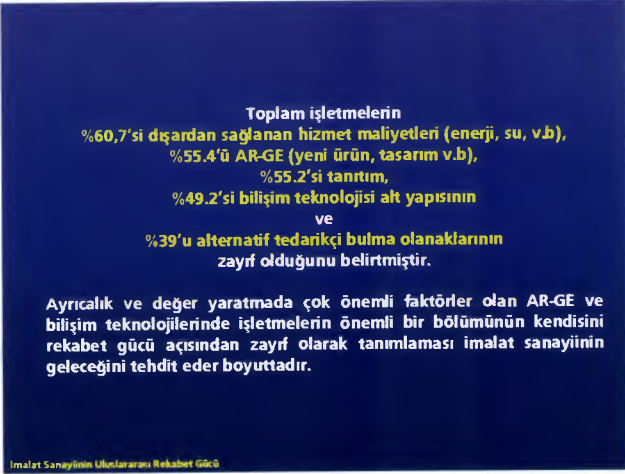
Üretim teknolojisi kullananların % 19'u, üretkenlerin ise % 18'i tarafından daha iyi olarak değerlendirilmiştir.

Özellik hakkındaki değerlendirmedeki kullanan ve üreticilerin yüzdesi kesişim noktası, 45 derecelik doğruya ne kadar yakın olursa, bu özellikler açısından, kullananlar ile üreticilerin benzer düşündükleri veya beklenen ürün nitelikleriyle, algılanan ürün nitelikleri arasındaki fark o kadar az demektir.

Buna karşılık, grafikte müşteri hizmetlerinde, kalitede, teslim ve ödeme koşullarında ve fiyatta önemli sapmalar görülmektedir.

Marka imajı, standartlara uygunluk, dayanıklılık açısından kullanıcı ve üretici arasında daha yakın bir denge bulunmaktadır. Yerli ürünler konusunda anlaşıyorlar. (Şekil 25)

Dolayısıyla, işletmelerin konumlarını kendileri tespit etmektense, kullanıcılarına giderek, onlardan alacakları geri besleme ile değerlendirmeleri ve yanlış faktörlere odaklanmamaları gerektiği sonucunu çıkarmakta yarar vardır. Ürün düzeyinde yaptığımız analizleri bu şekilde özetleyebiliriz.

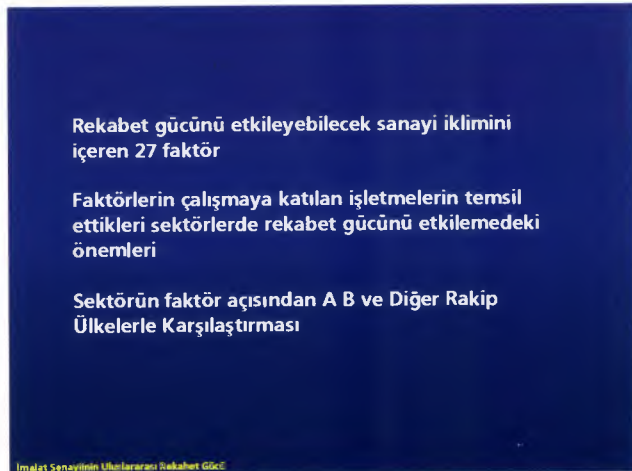


Şekil 33

Bir sonraki faktör olarak, daha önce de karşılaştığımız tanıtım ve ardından bilişim teknolojileri altyapısı geliyor. Zayıf olan, kayıplar görülen faktörler, esasında değer yaratan faktörlerdir. Sonuç olarak, çağdaş teknolojileri, gelişmeleri yakından izlememiz gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Toplam işletmelerin önemli bir bölümünün, ayrıcalık ve değer yaratmada çok önemli faktörler olan ArGe ve bilişim teknolojilerinde kendilerini rekabet gücü açısından zayıf olarak tanımlamaları, imalat sanayiinin geleceğini tehdit eder boyuttadır.

Bir sonraki bölümümüz ise, sektörlerle yönelik yürütülen ve her işletmenin içinde bulunduğu sektöre yönelik düşüncelerini almayı, bilgi toplamayı amaçlayan bir çalışmadır. (Şekil 34)



Şekil 34

Burada rekabet gücünü etkileyebilecek, işgücü maliyetinden yasal ortama, bürokrasiye kadar 27 faktör söz konusudur.

Bu faktörler işgücü maliyetinden, bürokrasi, yasal alt-yapı ve siyasi istikrara dek uzamaktadır. Yeşil çizgi, küçük ölçekli işletmelerin bu faktörleri ne derece önemli gördüklerini ifade etmektedir.

Faktörler için rekabet gücüne etkileri açısından atanan ağırlık katsayıları ilginçtir. Örneğin, küçük ölçekli işletmeler, sanayi destek mekanizmalarını, yararlanamadıkları için, rekabet gücünde çok önemli bir faktör olarak görmemektedir.

Yabancı yatırımlar ve girişimci ortamı konusundaki bulgular ve işletmelerin bu konuya bakış açıları biraz farklı ve ilginç olarak değerlendirilebilir.

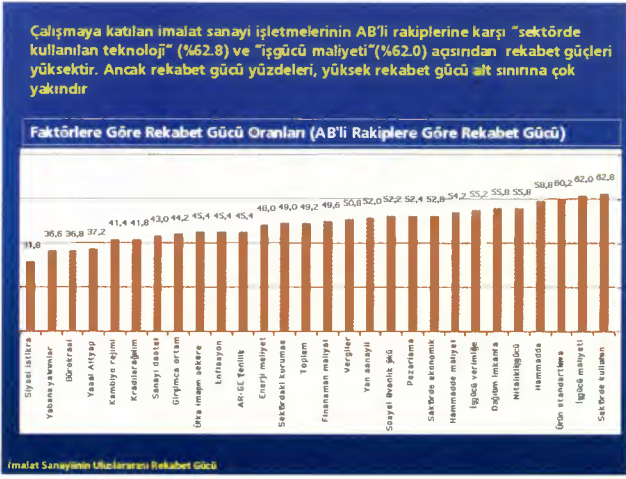
Orta ölçekli işletmelerde, özellikle sektördeki kurumsal yapı, ArGe ve yan sanayi alanında ağırlık biraz daha artmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde girişimci ortamı yedi ve en düşük değer. Buna karşılık, özellikle hammadde maliyeti, sektördeki ekonomik ölçek ve ürün standartları ile uluslararası standartlara uygunluk büyük ölçekli işletmelerde ön plana çıkmaktadır. (Şekil 35)



Şekil 35

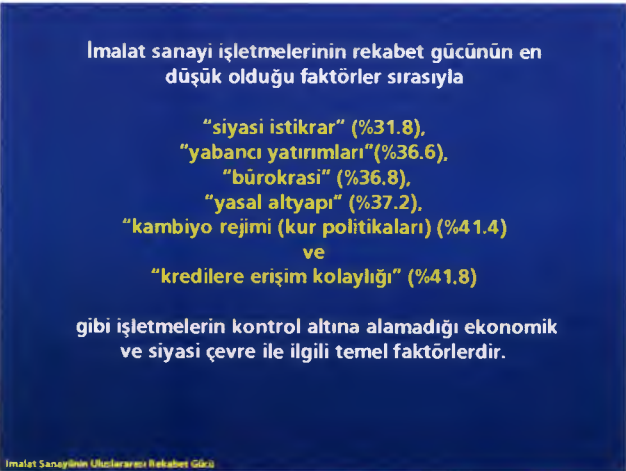
Bu faktörlerden yola çıkarak sektörlerin faktörler açısından rekabet gücü oranlarını, AB üyesi rakiplere göre değerlendiren bir çalışma gerçekleştirdik. Aynı çalışma, AB dışı diğer rakiplere göre de yürütüldü.

AB üyesi rakiplere göre kendinizi nerede görüyorsunuz sorusunun cevabını, gerek imalat sanayii bağlamında, gerekse sektörler bazında saptadık. (Şekil 36)



Şekil 36

Elde edilen bulgulara göre makro ekonomik denge-sizlikler nedeniyle sağlanamayan siyasi istikrar, yabancı yatırımlar, bürokrasi ve yasal altyapı faktörleri-nin oranları rekabet gücü açısından oldukça düşük çıkmaktadır. Bu alanlardaki ve devamında kambiyo rejimi, kredi erişimi gibi faktörlerdeki rekabet gücümüz, AB'ye göre oldukça düşüktür. Dikkat çeken hususlardan birisi de, özellikle ekonomik ve siyasi çevre gibi, işletmelerin kontrol altına alamadığı faktörlerin rekabet gücünde dezavantaj yaratmasıdır. Bu soruna dün yapılan oturumlarda dikkat çekilmiştir. (Şekil 37)



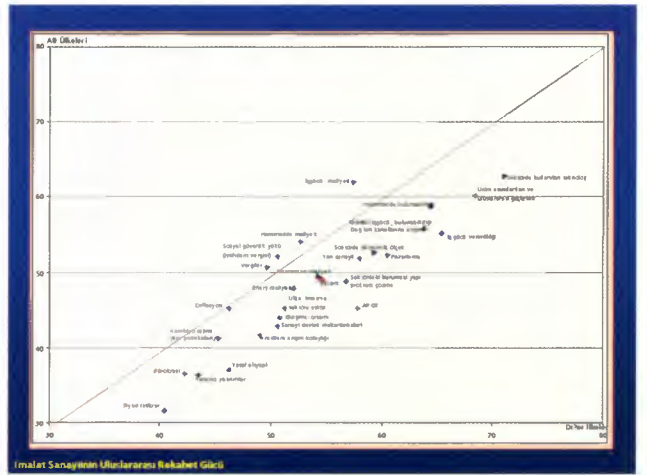
Şekil 37

AB dışı diğer rakiplere göre durumumuzun, AB üyesi rakiplere oranla daha iyi olduğu ortaya çıkmaktadır. Az önce bahsettiğimiz faktörler burada da sorun olarak karşımızda durmaktadır. Özellikle, sektörde kullanılan teknoloji açısından, işletmelerimizin % 71'i AB dışı diğer rakiplere göre daha iyi olduğumuzu düşünüyor. (Şekil 38)



Şekil 38

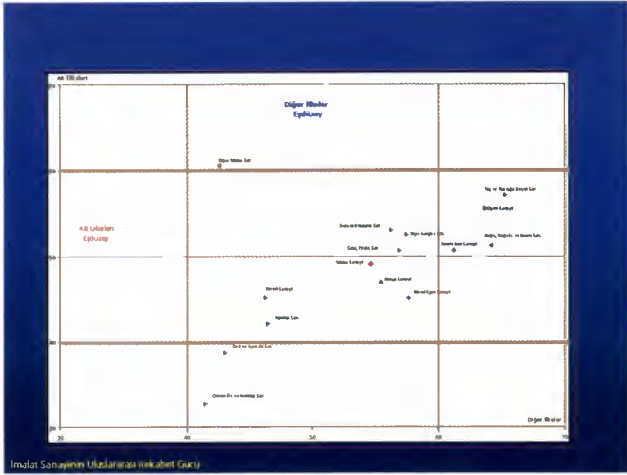
Bir sonraki grafikte, tekrar 45 derecelik bir değerlendirme yapabiliyoruz. Dikey ekseninde AB üyeleri ve yatay ekseninde de diğer ülkeler yer alıyor. Grafiğe baktığımızda, işgücü maliyetlerinde AB ülkelerine karşı rekabet gücümüzün yüksek olduğu görülüyor. AB dışı ülkeler için aynı oran daha düşük, rekabet gücümüz AB ye karşı olan düzeyde değil. (Şekil 39)



Şekil 39

Hammadde maliyeti konusunda da avantajlı olduğumuzu söyleyebiliyoruz. Buna karşılık, sektörde kullanılan teknolojilerde ve diğer ülkelere karşı rekabet gücümüzün yüksek olduğu pazarlama, işgücü verimliliği ve ArGe gibi konularda yine de eksiklerimizin fazla olduğu gözleniyor. Bu sonuçlar, dün vurgulanan verileri de destekliyor.

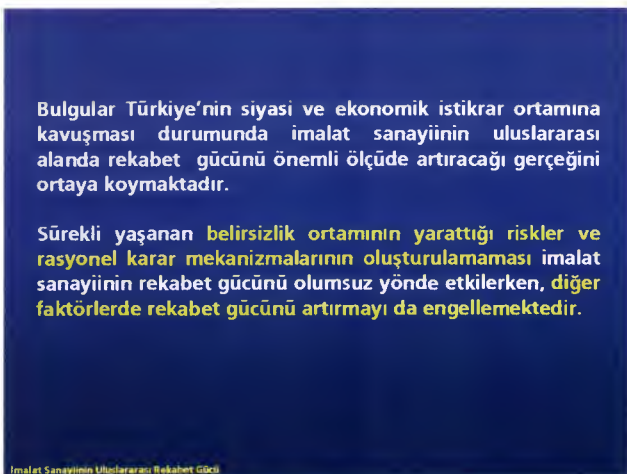
Sektör bazında nerede durduğumuza genel olarak baktığımızda, oranlar; 0 ile 40 arası düşük rekabet gücü, 40 ile 60 arası orta ya da eş düzeyde rekabet gücü, 60 ile 100 arası da yüksek rekabet gücü olarak değerlendirilebilir. (Şekil 40)



Şekil 40

Bu şekilde baktığımızda, AB ülkeleri ile eş düzeyde rekabet gücüne sahip işletmelerimizin oldukça fazla sayıda olduğu, sadece deri ve ayakkabı ile orman ürünleri sektöründe rekabet gücünün düşük düzeyde kaldığı ortaya çıkarıyor.

Diğer ülkelere karşı rekabet gücümüzün yüksek olduğu ifade edilen sektörlerden biri de taş ve toprağa dayalı sanayi ki, bunun içinde seramik, çimento ve benzeri ürünler yer almaktadır. Giyim sanayii, kağıt ve kağıt ürünleri sektörü de diğer ülkelere göre rekabet gücümüzün yüksek olduğu alanlardır. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak, Türkiye'nin siyasi ve ekonomik istikrar ortamına kavuşması durumunda imalat sanayiinin rekabet gücünün önemli ölçüde artacağını söyleyebiliriz. (Şekil 41)

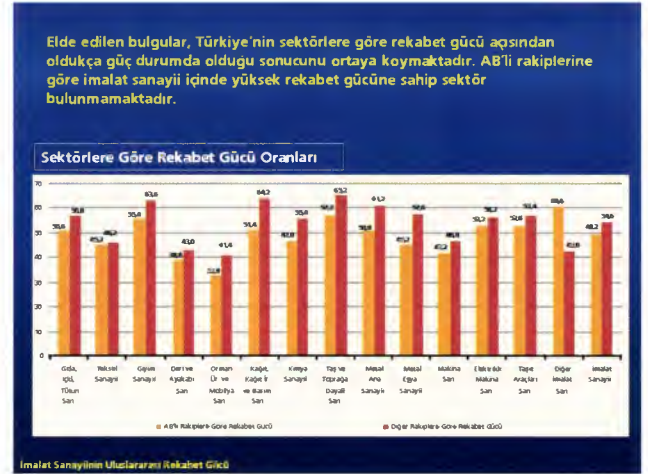


Şekil 41

Yaşanan belirsizlik ortamının yarattığı riskler ve rasyonel karar mekanizmalarının oluşturulamaması, imalat sanayiinin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilerken, diğer faktörler de rekabet gücünü artırmayı engellemektedir.

Çalışmada elde edilen bulgular, Türkiye'nin sektörlerle göre rekabet gücü açısından oldukça güç durumda olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

AB üyesi rakiplerine göre imalat sanayii içinde yüksek rekabet gücüne sahip sektör bulunmamaktadır. (Şekil 42)



Şekil 42

İlginç bulgulardan biri de, rekabet gücünün yüksek olduğunu belirten işletmelerin oranıdır. Yüksek rekabet gücü sınırları içinde kalan firmaların oranı düşük düzeydedir. Rekabet gücünün yüksek düzeyde olduğunu belirten işletmelerin oranı % 15 düzeyindedir. Bazı sektörlerde bu oran % 7,5'a ve % 5.7'ye kadar düşebilmektedir. (Şekil 43)



Şekil 43

Bir sonraki grafik ise AB üyesi olmayan rakiplere göre rekabet güçlerinin düzeyini göstermektedir. (Şekil 44)

Türkiye'nin Ekonomik Büyümesinin Önündeki Engeller

Didem Dinçer Başer

McKinsey & Company Proje Yöneticisi

Bugün sizlere "Türkiye'nin Ekonomik Büyümesinin Önündeki Engellerin Belirlenmesi" konulu çalışmamızı tanıtmak ve sanayi ile ilgili ön bulgularımızı paylaşmak üzere burada bulunuyorum. McKinsey bünyesinde Washington DC'de kurulmuş olan ve ekonomik araştırmalar yapan McKinsey Global Institute ve McKinsey & Company İstanbul ofisinin ortaklaşa Türkiye için gerçekleştirdiği bu çalışma, benzer şekilde yürütülmüş onbeşinci ülke projesidir.

Diğer çalışmalarımızda da olduğu gibi, dünyanın önde gelen ekonomistlerinden oluşan bir akademik danışman komitesi projeye rehberlik yapmaktadır. Bu çalışmadaki danışmanlarımız MIT Ekonomi Bölüm Başkanı Sayın Olivier Blanchard, bu kongrede bizlerle birlikte olan Harvard Ekonomi Profesörü Sayın Dani Rodrik, MIT Ekonomi Profesörü Sayın Daron Acemoğlu ve Uluslararası Ekonomi Enstitüsü ile Amerikan Hükümeti danışmanı Sayın Martin Baily'dir. Yaklaşık on aydır yürütülen çalışmanın tüm bulgularının kamuoyuna sunumunun 2003 yılı Ocak ayı içerisinde yapılması planlanmaktadır. Bugün sizlere, 30 dakikalık süre zarfında, sanayi sektörleri ile ilgili belirlenmiş ön bulgularımızı aktaracağız.

Çalışmamızın ana amacı, şirket ve sektör seviyesinde yaptığımız detaylı analizler aracılığıyla, rekabetin ve verimliliğin artmasına, böylece ekonomik büyümeye engel olan dış faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin düzeltilmesiyle ilgili hükümete ve gerekli mercilere önerilerde bulunmaktır. Ekonomik büyümenin ancak, ülkede verimliliğin artışıyla sağlanabileceği gerçeğinden hareket ediyoruz ve dolayısıyla verimliliğin önündeki engelleri belirlemeye çalışıyoruz. Artan verimliliğin ne şekilde ekonomik büyümeye neden olduğunu basit bir döngüyle açıklıyoruz. Bir sektörde artan verimlilik, o sektörde artan değere sebep oluyor. Aynı iş gücü ve sermayeyle daha fazla katma değer yaratılabiliyor veya daha az işgücü ve daha az ser-

mayeyle aynı katma değer yaratılabiliyor. Yaratılan katma değer fazlası, değişik taraflarca paylaşılabilir; müşteriler tarafından düşük fiyatlar olarak ya da şirketin çalışanları tarafından yüksek maaşlar olarak ya da şirket sahipleri veya yatırımcılar tarafından yüksek kar olarak paylaşılabilir.

Dağıtılan katma değer fazlasının etkisi olarak, düşük fiyatlar ve / veya yüksek maaşlar o sektördeki veya değişik sektörlerdeki talebi artırıyor. Diğer yandan da, yüksek karlar yatırımları artırıyor. Sonuç olarak, sektörde veya diğer sektörlerde arz artıyor ve Gayri Safi Yurtiçi Hasıla ile istihdam artıyor. Anlattığım bu pozitif döngüyü dünyada değişik ülkelerin kalkınma ve verimlilik seviyelerini gözlemlediğimizde de, ampirik olarak kanıtlayabiliyoruz. Kalkınmanın en önde gelen ölçütü olan, kişi başına Gayri Safi Yurtiçi Hasılası yüksek ülkeler aynı zamanda yüksek verimliliğe de sahiptirler.

Verimliliğin öneminden bahsettik. Sizlere bulgularımızı aktarmadan evvel, uyguladığımız proje yaklaşımı ve metodolojisini tanıtmak ve bahsedeceğimiz yaklaşımın bundan önce 14 ülke çalışmasında kullanıldığını, önemli ve etkin sonuçlar elde edildiğini belirtmek istiyoruz. Gelişmiş ülkelerde başlatılan benzer çalışmalar, geçtiğimiz son 5-6 sene içerisinde Polonya, Brezilya, Tayland, Rusya ve Güney Kore gibi gelişmekte olan ülkelere de başarıyla yürütülmüştür. Sonuçları ve bulgularımızı doğru yorumlayabilmemiz için kısaca verimlilik tanımımızı, verimliliğin nasıl ölçtüğümüzü ve verimliliğin önündeki engelleri nasıl belirlediğimizi sizlerle paylaşmak istiyoruz.

Verimliliği, belirli bir çıktı üretimi için en önemli girdiler ve kaynaklar olan işgücü ile sermayenin ne kadar etkin kullanıldığı olarak tanımlıyoruz. Buna bağlı olarak verimliliğin iki ana ölçütü vardır. Bir ölçütü işgücü verimliliği, diğer ölçütü ise sermaye verimliliğidir. İşgücü verimliliği, bir sektörde veya şirkette yaratılan çıktının harcanan toplam işgücü çalışma saatinde bölünmesiyle hesaplanır. İşgücü verimliliğini, analiz ettiğimiz bütün sektörlerde hesaplıyoruz. Sermaye verimliliği de benzer şekilde hesaplanıyor, ancak sermaye verisine kolaylıkla ulaşabileceğimiz sermaye yoğun sektörlerde sermaye verimliliğini hesaplıyoruz. İki ölçütün de bir nevi, ağırlıklı ortalaması olan toplam faktör verimliliği hem işgücünün hem sermayenin ortak olarak ne kadar verimli kullanıldığının bir göstergesi olarak değerlendiriliyor.

Bir sektörde tanımlanmış ortalama verimlilik seviyelerini belirledikten sonra, o sektörün dünyada en verimli olduğu ülke ile karşılaştırıyoruz. Daha sonra iki ülkenin verimlilik seviyesi arasındaki farkların operasyonel sebeplerini, yani üretim aşamasındaki, üretimle ilgili sebepleri belirlemeye çalışıyoruz. Bu sebepler genel olarak üç ya da dört ana alanda toplanabiliyor. En çok gördüğümüz sebeplerden biri, faaliyetlerin iyi organize edilememesidir. İş süreçlerimizi etkin düzenleyemiyoruz veya üretim darboğazları yaşıyoruz. Örneğin, beş kişinin yapabileceği bir iş için biz yedi kişi kullanıyoruz.

İkinci sık görülen sebep, sektörde kapasite kullanım oranının düşük olmasıdır. Bu da, aslında, şirketlerde istihdam edilen genel yönetim personelinin en etkin şekilde kullanılmamasına neden oluyor. Karşılaşılan üçüncü sebep, özellikle gelişmekte olan ülkelerde görülen bir sebeptir ve Amerika veya en yüksek verimlilikle çalışan ülkelerde kullanılan, verimliliği artırıcı teknolojik otomasyon yatırımlarının yapılmamasıdır. Bunların yanı sıra, verimliliğin geri kalmasının ölçek küçüklüğü, tedarik zincirindeki bazı problemler ya da ürün yapısı farklılıkları gibi diğer operasyonel nedenleri de olabilir.

Burada altını çizmek istediğimiz bir konu var. Türkiye'nin potansiyel verimlilik seviyesi, mevcut tüketici gelir seviyesi ve işgücü maliyeti koşulları göz önüne alınarak hesaplanıyor ve verimlilik potansiyeli, karşılaştırılan ülke seviyesinden genelde daha düşük hesaplanıyor. Çünkü Türkiye'nin, bildiğiniz üzere, daha düşük işgücü maliyeti vardır. Diğer ülkelerde kullanılan belirli otomasyonlar ve teknolojiler bizim ülkemizde rasyonel geri dönüşü olan yatırımlar olmayabilir veya bizim tüketicimizin gelir seviyesi keza, gelişmekte olan ülkelere göre çok düşük olabilir. Bunları da göz önüne alıp, çok gerçekçi bir Türkiye potansiyeli belirliyoruz.

Verimlilik seviyelerini ve operasyonel geri kalma nedenlerini belirledikten sonra, o sektördeki yöneticilerin neden verimliliklerini artırmadıklarını irdeliyoruz. Bunun da, genel anlamda, iki ana sebebi olabilir. Ya yöneticiler kendilerini verimliliklerini artıracak derecede rekabet baskısı altında hissetmemektedirler ve sektör rekabetini engelleyen bazı dış faktörler nedeni ile düşük verimlilikle dahi pazar paylarını korurlar, ya da verimliliklerini artırmalarına doğrudan engel olan bazı dış faktörler vardır. Örneğin, ül-

kemizde gördüğümüz ve daha sonra da değineceğimiz bir konu, faaliyet dışı finansal gelir kaynaklarının olması nedeniyle verimlilik artışından kaynaklanacak karlılık artışı cazip görünmemektedir.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi, çalışmamızın ana amacı şirket ve sektör seviyesinde yaptığımız analizler sonucu rekabete ve verimliliğin artmasına engel olan dış faktörleri belirleyip, bu faktörlerin iyileştirilmesi ve düzeltilmesi hakkında öneriler yapmaktır. Bu doğrultuda, verimliliğe potansiyel engel teşkil edebilecek dış faktörleri araştırıyoruz. Bunların arasında sektörel kanun ve düzenlemeler olabilir, makroekonomik engeller olabilir, verimlilik artışına ve haksız rekabete neden olan kayıtdışı faaliyetler olabilir, devletin ekonomide doğrudan yer alması olabilir, eğitim olabilir, işgücü yasası ile ilgili engeller olabilir. Bunların hepsini değişik sektörler için inceliyoruz.

Metodolojimizi ve yaklaşımımızı anlattıktan sonra, Türkiye çalışmasına değinmek istiyoruz. Türkiye çalışmasının kapsamı içerisinde Gayri Safi Yurtiçi Hsıla'nın yaklaşık % 23'ünü ve istihdamın % 20'sini kapsayan 11 sektör detaylı olarak analiz edilmiştir. Bu sektörler içerisinde altyapı sektörlerini temsilen telekomünikasyon ve elektrik, hizmet sektörlerini temsilen hazır giyim ve gıda sektörlerini temsilen süt ürünleri, bisküvi ve şekerleme sektörü ile otomotiv, demir çelik ve çimento sanayii incelenmiştir.

Bulgulara geçmeden evvel kısaca, sektörel veri toplama metodumuzdan bahsetmek istiyoruz. Yaptığımız çalışmanın en farklı yönlerinden biri, şirketler seviyesinde yaptığımız görüşmeler ve fabrika ile operasyonların incelenmesi sonucu ortaya çıkan analizler bazında bulguların oluşturulmasıdır. Şirketler seviyesinde yaptığımız analizler bize sektörlerdeki değişik oyuncuların farklı verimlilik seviyelerini belirlememizde ışık tutmuştur. Sadece bu proje amacına yönelik olarak, bugüne kadar toplam 500'den fazla mülakat yapılmıştır. Bunun yanı sıra, değişik kuruluşlardan edindiğimiz genel sektörel bilgileri de kullandık. Veri toplama metodolojisi ve yaklaşımını özetledikten sonra, sanayi sektörleri ile ilgili bulgularımıza, öncül sektörlerin verimlilik seviyelerini belirterek başlıyoruz.

Değişik verimlilik tarzı ve seviyelerine sahip sanayi sektörlerinin ortalama verimlilik düzeyi Amerika Birleşik Devletleri'nin % 57'si civarındadır. % 76 ile

% 35'in üzerinde değişen verimlilik seviyeleri görülmektedir. Aslında bu seviyeler sektörlerin ortalama verimlilik seviyeleridir. Biraz daha detaya indiğimizde, bu ortalama seviyelerin arkasındaki farklı grupların derinliklerini inceleyebiliyoruz ve sektör ortalamalarının arkasında ikili bir yapının var olduğunu görüyoruz. Bir tarafta yüksek verimlilikle çalışan modern üreticiler, diğer tarafta ise düşük verimlilik seviyeleriyle çalışan geleneksel, modernleşmemiş, küçük ölçekli firmalar vardır.

Öyle ki, gördüğünüz üzere, modern firmaların verimlilik seviyesi ortalama % 80 civarında iken, geleneksel firmaların verimlilik seviyesi ortalama % 26 civarında ve ikisinin ortalaması % 57 ediyor. Dün, Sayın Dani Rodrik'in de dile getirdiği gibi, Türkiye'de gelişmiş ülke firmalarıyla rekabet edebilecek düzeyde, yüksek verimlilikle çalışan modern işletmeler var; buna karşılık, verimlilik seviyeleri çok düşük olmasına rağmen, devlete karşı olan bazı yükümlülüklerini yerine getirmeyip, kayıtdışı faaliyet göstererek verimliliğini artırmayan ve varlığını sürdürebilen bir kesim de mevcuttur.

Ortalama verimlilik performansını % 57 olarak belirledik ve bunu inceledikten sonra, sanayi sektörlerinin potansiyel verimlilik seviyesini de % 80 olarak belirledik. Daha evvel bahsedildiği üzere, 20 puanlık bir fark mevcut koşullar altında kapatılması mümkün olmayan, rasyonel olmayan bir farktır. Peki, % 57'den % 80'e çıkmayı sağlayacak verimlilik iyileştirmeleri nasıl olacaktır? Aradaki bu farkın, yarıdan fazlası geleneksel yöntemlerle ve düşük verimlilik ile çalışan şirketlerin modernleşmesi ile kapanacağını görüyoruz. Geri kalan fark ise, modern üreticilerin de verimliliklerini potansiyel seviyelere yükseltmeleri ile kapanacaktır.

Akla, hemen, şöyle bir soru gelebilir: Bu tablo, bugünün geleneksel firmaları, KOBİ'ler için ne ifade etmektedir? KOBİ'ler varoluşlarını mı yitirecekler? Bu sorunun cevabını Amerika Birleşik Devletleri'nin imalat sektörü yapısını inceleyerek verebiliriz. KOBİ'ler, ABD imalat sektörünün hala vazgeçilmez bir parçası durumundadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ'lerin payı, Türkiye'deki paylarından bile yüksek seviyededir. KOBİ'lerin Amerika Birleşik Devletleri'nde firma sayısı, çalışan sayısı, gelir ve katma değer içerisindeki payları, Türkiye'deki paylarından yüksektir. Bu bulgunun arkasında başka birşeye de bakmak gerekmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki KOBİ'lerin verimlilik seviyelerini incelediğimizde, ortaya ilginç bir sonuç çıkmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki KOBİ'lerin verimlilikleri, Türkiye'dekilere oranla çok daha yüksek seviyededir. Bunun anlamı da, KOBİ'lerin, bu sayede, haklı olarak Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinde çok önemli bir yer tutmalarıdır. Örneğin, Türkiye'deki KOBİ'ler, Amerika'daki KOBİ'lerin yaklaşık yarısı verimlilik ile çalışmaktadır. Daha önceki bulgularımızı destekler şekilde, aradaki verimlilik farkı şirket büyüklüğü arttıkça azalmaktadır.

Düşük verim ile çalışan, modernleşmeleri ve verimliliklerini artırmaları gereken bu geleneksel firmalar için nasıl bir gelecek söz konusu olabilir? Verimliliklerini ne şekilde artırarak, rekabetçi olabilirler? Geniş anlamda, aslında iki alternatif var: Birinci yol, ölçeklerini büyütme, teknolojik yatırımlar yaparak, tedarik zinciri ortaklıkları kurarak ve franchising ile modernleşip, ihtisaslaşmadan, genel anlamda ürün ve servis sağlayan firmalar haline gelmeleridir. İkinci yol ise, ihtisaslaşma ile tedarik zincirinin belirli bir kısmında faaliyet gösteren, bir nevi uzmanlaşmış taşeron firmalar haline gelmeleridir. Bu anlamda, yan sanayi KOBİ'ler için potansiyel bir gelişme alanı olarak da ortaya çıkıyor. Verimliliklerini artıramayan oyuncular ise, pazar paylarını kaybedip, sektörden çıkmak durumunda kalabilirler.

KOBİ'lerin modernleşme, verimliliklerini artırma çabalarında, İstanbul Sanayi Odası gibi kuruluşların katkısı ve yol göstericiliği çok kritik olacaktır. Geleneksel şirketlerin modernleşmesi ile elde edilecek verimlilik iyileştirmelerinden bahsettik. Fakat, günümüzün modern firmalarının da verimliliklerini artırma potansiyelleri yüksektir ve kapasite kullanımlarının artırılması ve biraz önce bahsettiğimiz faaliyetlerin daha iyi organize edilmesi yönünde iyileştirmeler yapabilirler. 7 kişilik işi 5 kişi ile yapabiliyor hale gelebilirler.

Operasyona bağlı nedenleri belirledikten sonra, verimliliğin geri kalma nedenlerini dış faktörlere bağlayacağımızdan bahsetmiştik. Türkiye'nin sanayi sektörlerinin verimliliğinin geri kalmasına neden olan dış faktörleri ve sıralamasını incelediğimizde, devlete karşı olan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi olan kayıtdışılığın, verimlilik farkının % 61'ine neden olan bir numaralı faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. İkinci

ci en önemli faktör, sektörlerin verimliliğine değişik yollarla etki ettiği kanıtlanan, ülkemizin büyük sorunu, makroekonomik ve politik dengesizliklerdir. Genelde makroekonomik bir sorun olarak değerlendirildiğimiz bu dengesizliğin, mikro seviyede yaptığımız analizler bazında bile verimlilik seviyelerine etki ettiğini gözlemledik. Ayrıca, birtakım sektörlerde özel bazı kanun ve düzenlemeler ile ilgili engeller de bulunmaktadır ve bu engellemeler, yaklaşık farkın % 20'sini oluşturmaktadır.

Öncelikle, tüm sektörleri etkileyen ana engeller olan kayıtdışılık ve makroekonomik ve politik dengesizlikten ne kastettiğimizi ve bu faktörlerin verimliliğe etkilerini nasıl tanımladığımızı aktarmak istiyoruz. Çünkü kayıtdışılığın ekonomik ve genel literatürde çok değişik anlamları var. Bizim kayıtdışılık tanımımız, devlete karşı olan ve önemli maliyet unsuru teşkil eden yükümlülüklerin, yaptırım eksikliğinden dolayı yerine getirilmemesidir. Kayıtdışılık birkaç alanda meydana gelebilir. KDV ya da gelir vergisi benzeri vergi yükümlülüklerini yerine getirmemekten, işgücü kanunlarını yerine getirmemekten, sosyal sigorta primlerinin ödenmemesinden, asgari ücret yükümlülüklerine uyulmamasından dolayı olabilir. Bir diğer konu ise, ürünler ile ilgili kayıtdışılıktır. Bu da, ürün kalitesi, hijyen standartları veya imar, iskan mülkiyet haklarının istismarı olabilir.

Tanımladığımız bu kayıtdışılığın, herhangi bir sektörde verimliliğe nasıl etki ettiğini birlikte irdelemek istiyoruz. Bir sektörde kayıtdışı faaliyet gösteren firmalar, verimlilik harici rekabet avantajı yaratırlar. Bu nedenle, kayıtdışı firmalar ile yükümlülüklerini tamamen yerine getiren firmalar arasında haksız bir rekabet ortamı oluşur ve haksız rekabet sonucunda da iki önemli sonuç meydana çıkar. Birincisi, daha verimli olan firmalar, sektördeki paylarını gerektiği kadar, olması gerektiği kadar artıramazlar. İkinci sonuç ise, geleneksel firmaların da, kayıtdışı kazançları nedeniyle, kendilerini biraz evvel bahsettiğimiz modernleşme, ihtisaslaşma, verimliliği artırma baskısında hissetmemeleridir. Bu döngü sektörde düşük verimliliğe yol açar ve bunun yanı sıra devlete de bazı etkileri olur. Devlet de, gelirlerdeki adil payından mahrum edilir ve kayıtlı faaliyet gösteren firmaların üstündeki yükü artan vergi oranlarını artırmak zorunda kalır.

Kayıtdışılığı tanımladıktan sonra, bir de makroekonomik ve politik dengesizliği nasıl tanımladığımızı, verimliliğe etkisini nasıl değerlendirdiğimizi aktarmak istiyoruz. Söz konusu dengesizlik verimliliği bir kaç yönde etkiliyor. 1990'larda yaşanan ekonomik daralmalar, taleplerde büyük düşümlere neden olmuştur. Taleplerdeki bu düşümler de, talep beklentileri dolayısıyla kapasite planlamasını ve kullanımını negatif yönde etkilemiştir. Bunun yanı sıra yüksek faiz oranları, kimi sektörlerde finansal gelir kazanmaya odaklanılarak, operasyonel iyileştirmelerin ikinci plana atılmasına sebep olmuştur. Ayrıca, uzun dönemli borçlanma ve yüksek sermaye maliyeti verimliliği artıracak bazı rasyonel, teknolojik ve otomasyon yatırımlarının yapılmamasına neden olmuştur. Bulgularımızdan bir diğeri de, bu dengesizlik ve uzun vadeli belirsizliğin, rekabeti artırıcı bir etken olarak gördüğümüz, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını da sınırlandırmasıdır.

Konuşmamın son bölümünde sanayi sektörü ile ilgili bulgularımızı özetlemek istiyorum. İmalat sektörü, birbirinden çok farklı verimlilik seviyelerinde çalışan ikili bir yapıya sahiptir. Göreceli olarak yüksek verimli olan modern firmalar ve geleneksel yöntemler ile çalışan düşük verimli firmalardan oluşan bu ikili yapı hem ülkenin düşük verimlilik seviyesini açıklamada hem de yüksek verimliliği artırma potansiyelini sağlamada en önemli unsurdur. Sektörde verimliliğin artırılıp, potansiyele erişmesi iki anayol ile mümkün olacaktır. En büyük etkiyi, geleneksel yöntemlerle çalışan oyuncuların modernleşmesi sağlayacaktır. Ayrıca, modern firmaların da, öncelikli olarak kapasite kullanım artımı, faaliyetlerin daha iyi organize edilmesi gibi alanlarda verimliliklerini artırmaları gerekmektedir.

Verimliliğin, sadece adil ve çetin rekabet koşullarında en üst düzeye ulaşacağı gerçeği ile birlikte sektörlerin iç dinamiklerini incelediğimizde, bazı sonuçlar ortaya çıkıyor. İyi bir haber; bir çok sektörde modern firmalar arasında rekabet düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülüyor. Bununla beraber kötü bir haberimiz de var; adil rekabetin eksikliği önemli bir sorun olarak ortaya çıkıyor. Bu eksiklik de, düşük verimli çalışan firmaların varlıklarını verimliliklerini artırmadan kayıtdışılık sayesinde sürdürmelerinde kendini göstermektedir.

Sanayi sektörlerinde, verimliliğin artırılmasının önünde tüm sektörleri engelleyen iki ana engel var demıştik. Birincisi, kanuni yaptırımların kuvvetli olmaması nedeniyle ortaya çıkan kayıtdışıdır; ikincisi de, makroekonomik ve politik dengesizliğe bağlı olarak ortaya çıkan etkenlerdir. On aydır sürdürdüğümüz çalışmanın sanayi sektörleri ile ilgili bulgularını bugün, kısa bir süre zarfında ana hatları ile özetlemeye çalıştık.

Çalışmamızın, bugün üstünde durmadığımız diğer yönleri de şu ana sorulara cevap verecektir: Birincisi, verimliliğe engel olan sektör spesifik faktörlerin neler olduğudur. Raporumuz yayınlandığında, incelenen 11 sektör ile ilgili faktörler görülebilecektir. İkincisi, ekonomiyi temsil eden diğer hizmet ve altyapı sektörleri de analizlere dahil edildiğinde, sanayi sektörü için çıkardığımız bulguların ne kadar değişeceği. Toplam ekonomiye baktığımızda da, kayıtdışılık, makroekonomi ve bu şekilde devam eden sıralamayı görebilecek miyiz? Bu soruların yanıtlarını derledikten sonra, ekonominin önündeki bu engellerin kaldırılabilmesi için hükümete belirli önerilerde bulunacağız. Örneğin, kayıtdışılığın kontrol altına alınıp azaltılması için hükümetin neler yapması gerektiği konusunda bir aksiyon planı halinde önerilerimiz olacak. Verimliliğin ekonomik büyümeyi artırdığından bahsetmiştik. Ekonominin önündeki, belirlenen bu engeller kaldırılırsa Türkiye ekonomisinin ulaşabileceği büyüme hızını tespit edeceğiz ve Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın ne kadar artabileceğini, büyümenin ne kadar istihdam ve yatırım artışı gerektireceğini ortaya koyacağız. Daha evvel bahsettiğim gibi, tüm bu bulgular ile MGI Türkiye çalışması 2003 Ocak ayı içerisinde kamuoyuna sunulacaktır.

Son olarak, bizi bu kongreye davet eden ve bulgularımızın bir kısmını sizlerle paylaşma imkanı veren İstanbul Sanayi Odası'na çok teşekkür ederiz. Ayrıca, siz tüm dinleyicilerimize de ilginiz ve dinlediğiniz için teşekkür ederiz.



Kapanış Paneli

Sürdürülebilir Uluslararası Rekabet Gücü İçin Türk Sanayi Stratejisi

Oturum Başkanı

Hüsamettin Kavi
İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı

Panelistler

Ali Coşkun
Sanayi Bakanı

Tuncay Özilhan

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSIAD) Yönetim Kurulu Başkanı

Bülent Eczacıbaşı

Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Dani Rodrik

Harvard Üniversitesi Uluslararası İktisat Profesörü

Sürdürülebilir Uluslararası Rekabet Gücü İçin Türk Sanayi Stratejisi

Oturum Başkanı

Hüsamettin Kavi

Istanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı

Sayın Bakanım, Değerli Konuklar, Değerli Başkanlar,

Hepinize iyi akşamlar diliyor ve İstanbul Sanayi Odası adına hepinizi saygıyla selamlıyoruz. Bildiğiniz gibi, bu yıl Odamızın ellinci kuruluş yıldönümünü kutluyoruz. Ellinci kuruluş yıldönümü etkinlikleri çerçevesinde Odamızın organize ettiği Sanayi Kongresi'nin ana teması "Sürdürülebilir Rekabet Gücü"dür. Sözkonusu gündemi değerli panelistlerimiz ve diğer konuşmacılarımızla beraber iki gündür tartışıyor ve fikirler üretiyoruz.

Bugün, ikinci günün sonunda düzenlenen kapanış panelinde çok değerli panelistlerimiz var. Aslında, kendilerini sizler ve bütün Türkiye yakından tanıyor. Bu vesile ile, Sanayi ve Ticaret Bakanımız Sayın Ali Coşkun'a, Harvard Üniversitesi'nden davetimizi kırmayarak gelen ve dün önemli bir oturumda görüşlerini bizlerle paylaşan Profesör Dani Rodrik'e, Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği Başkanı ve Odamız Meclis Üyesi Sayın Tuncay Özilhan'a ve önemli sivil toplum kuruluşlarında görevler yapmış, TÜSIAD'da da Yönetim Kurulu ve Yüksek İstişare Konseyi Başkanlıklarında bulunmuş, Odamızda Meclis Üyeliği de yapmış, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Bülent Eczacıbaşı'na değerli katılımları için teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Değerli konuklar, kapanış panelimizin konu başlığı, "Sürdürülebilir Uluslararası Rekabet Gücü İçin Türk Sanayi Stratejisi"dir. Önemli konu başlıklarını dün sabahтан bu yana çeşitli oturumlarda tartıştık. Bu bilgiler ışığında ve gözlemlerimiz sonucunda "Türkiye'nin geleceğe yönelik sürdürülebilir uluslararası re-

kabet gücü kazanması için sanayi stratejimiz ne olmalıdır?" sorusuna bu panelde yanıt arayacağız. İlk konuşmayı yapmak üzere sözü Sayın Tuncay Özilhan'a vermek istiyorum.

Tuncay Özilhan

Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Teşekkür ederim Sayın Başkan. Öncelikle İstanbul Sanayi Odası'na Sanayi Kongresi'nin organizasyonu konusunda tebriklerimi sunuyorum. Bugün burada Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü sürdürülebilir kılmak için benimsenmesi gereken sanayi stratejisi üzerine konuşmak için biraraya geldik. Sanayi stratejilerinin sürdürülebilir rekabet gücü temel alınarak belirlenmesi gerektiği, uluslararası pazarlarda etkin olmanın yolunun rekabet gücünün artırılmasından geçtiği bugün artık herkes tarafından kabul ediliyor.

Ancak üzerinde önemle durmamız gereken mesele başka: Türkiye, dünya rekabet gücü sıralamasında giderek geriliyor. Son beş yıl içinde dünya rekabet gücü sıralamasındaki yerimiz 39. sıradan 46. sıraya düştü. Türkiye, 136 ülke arasında doğrudan yabancı sermaye yatırımları açısından en sonda gelen 13 ülkeden biri.

Uluslararası rekabet gücümüzün düşük olması, istikrarsızlıktan kaynaklanıyor. Yabancı sermaye yatırımlarının düşüklüğünün nedenlerine indiğimizde başta siyasi istikrarsızlığı görüyoruz. Hepimizin çok iyi bildiği gibi, Türkiye uzun yıllar, politik istikrarı sağlamamanın, sürekli erken seçimlere gitmek zorunda kalmanın yol açtığı belirsizlik ortamında yaşadı. Son 11 yılda 10 farklı hükümet kuruldu. Azınlık hükümetleri haricinde tamamı koalisyon hükümetleri olan bu dönemde, siyasi irade eksikliği nedeniyle, ne iş ortamımızı ne de siyasi ortamımızı arzu ettiğimiz seviyelere getirecek gerekli ve yeterli adımların atılması mümkün olmadı.

Peki çözüm ne? Çözüm uzun zamandan beri dile getirdiğimiz gibi, öncelikle siyasi istikrarı sağlamak, bu amaçla, siyasi partiler ve seçim sistemi yasalarını değiştirmek. Ardından, ekonomik sistemde çok kapsamlı bir değişiklik, bir yeniden yapılanmaya git-

mek. Çünkü, Türkiye’de ekonomik istikrarı tesis edemezsek, herhangi bir sektörün uluslararası alanda rekabet edebilmesini, hele bu rekabetin sürdürülebilir olmasını beklemek hiç mümkün değil.

Dünyada her yıl uluslararası rekabet gücü karşılaştırması yapan iki kuruluştan biri olan International Institute For Management Development (IMD)’nin bulgularına göre, 49 ülke arasında 46. gelerek rekabet yarışında geride kalmamızın esas nedeni, göstermiş olduğumuz ekonomik performanstır. TÜSİAD’ın da ortak kurum olarak yer aldığı bu çalışmaya göre, ekonomik performans açısından karşılaştırılan 49 ülke arasında Türkiye en sonda yer almaktadır.

Türkiye’nin rekabet gücünün artırılması için gerekli büyüme politikası nasıl olmalıdır? Hiç kuşkusuz, büyümenin kaynaklarına inen ve sektörel kalkınma önceliklerini dikkate alan, böylece hızlı bir verimlilik ve katma değer artışı sağlayan orta vadeli bir büyüme politikası Türkiye’nin önünü açacaktır. Türkiye, kaynaklarını, özellikle en verimli alanlarda yatırıma dönüştüremediği sürece, Türkiye’nin uluslararası rekabet açısından şansı olmayacaktır.

Sektörel önceliklerin tespit edilip yatırımların bu alanlara kanalize edilmesinde, hiç şüphesiz, özel sektör kadar kamuya da görev düşmektedir. Kamu, Türkiye’nin uluslararası rekabet gücünün yüksek olacağı alanları belirlemek için yapacağı çalışmalarla özel sektörün alacağı kararlara ışık tutmalıdır.

Bu konuda, yıllardır ciddi bir bilgi ve tecrübenin birikmiş olduğu Devlet Planlama Teşkilatı’nın önemli bir rolü bulunmaktadır. DPT’nin, planlı ekonomi zihniyetinin dışında, yeni bir vizyon ile çalışması, böylece Türkiye’de yatırım yapmak isteyen yerli ve yabancı yatırımcıya yol göstermesi gerekmektedir.

Ekonomik istikrarsızlığın dışında rekabet gücümüzü olumsuz etkileyen diğer faktör ise kamunun yeniden yapılandırılmasını gerçekleştirememiş olmamızdır. Kamu etkinliğinde 49 ülke arasında 46. sırada yer alan Türkiye, kamunun etkinliği açısından pek parlak durumda değildir.

Rekabet gücü analizini derinleştirdiğimiz zaman, ekonomik istikrar ve kamuda yönetim kalitesi açısından öne çıkan iki alanın enflasyon ve kamu maliyesi oldu-

ğunu görmekteyiz. Dolayısıyla bu iki konuyu biraz daha açmak istiyorum: Kamu dengelerinde yaşanan bozulmanın artık neredeyse tüm ekonomik politikalarımızı belirleyen bir noktaya ulaştığını yaşayarak görüyoruz. Kamu maliyesindeki bozulma, hem altyapı ve diğer kamu yatırımlarına ayrılan payları azaltarak hem de özel sektör üzerindeki vergi yükünü artırarak büyüme performansımızı sınırlamaktadır.

Bunun sonucunda, ekonomiye dinamizm sağlayan özel sektör de, ekonominin tepe noktasına ulaştığı 1997 yılından beri yatırım kararlarını sürekli ertelemek zorunda kalmıştır. Vergiyi tabana yaymayı ve vergi idaresini iyileştirmeyi amaçlayan kapsamlı bir vergi reformu, özel sektör yatırımlarını artırıcı bir faktör olacaktır. Böylece, hem kayıtdışı ekonomi karşısında vergisini eksiksiz ödeyen işadamlarının maruz kaldığı haksız rekabet önlenecek hem de genel olarak vergi oranlarında düşme sağlanabilecektir.

Ayrıca, verimli yatırım alanlarının belirlenmesini takiben, sektörel önceliklere göre tasarlanmış, sağlıklı bir teşvik sistemi de yatırımların canlandırılmasında rol oynayacaktır. Kamu açığındaki bozulma ile çok yakından bağlantılı olan yüksek enflasyon olgusu ise rekabet gücünü bozan ve sanıldığı gibi aksine büyüme performansını çok olumsuz etkileyen bir diğer faktördür. Eskiden yaygın olan görüşe göre, enflasyon hızlı büyüme yolunda ödenmesi gereken bir bedeldi. Ancak daha sonra yapılan çalışmalar ve diğer ülkelerin deneyimleri bu durumun tam tersinin geçerli olduğunu kanıtladı. Türkiye’de ise büyüme-enflasyon tartışmasının hala yanlış bilgiler üzerine inşa edildiğini görüyoruz. Bütün bunlardan çıkan sonuç, rekabet gücünün artırılması için öncelikli olarak fiyat istikrarının sağlanması ve kamu maliyesine çeki düzen verilmesi gerektiğidir.

Dün sabah değerli iktisatçı Prof. Dani Rodrik’in Türkiye’nin uluslararası rekabet gücünü analiz ederken işaret ettiği gibi, Türkiye, kamu yönetim standartlarında rakiplerinin çok gerisinde kalıyor. Kapsamlı bir kamu reformu yapılarak, kamunun, Türkiye’nin uluslararası rekabet gücünü destekleyecek bir noktaya gelmesi için kapsamlı bir kamu reformu gerçekleştirilmesi gerekiyor.

Bu yeniden yapılanmanın temel unsurları arasında kamu kurumlarında büyüklük, ihtiyaç, bütçe, idari

yapı gibi konularda yapısal değişiklikler ve kamu yönetimi anlayışında ve kapasitesinde yapılacak değişiklikler ile iyi yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi ve yolsuzlukla mücadele edilmesi sayılabilir. Siyasi ve ekonomik istikrarın sağlanması ve kamuda yeniden yapılanmanın tamamlanmasının ardından ülkenin rekabet gücünün daha da artırılması ise, özel sektör etkinliğinin ve altyapı performansının yükseltilmesine bağlı olacaktır.

Önümüzdeki dönemde yatırım ve üretim yapacak, istihdam yaratacak olan kesim, yerli ve yabancı özel sektör yatırımcıdır. AB'ye tam adaylık süreci çerçevesinde hazırlanmış olan Katılım Öncesi Ekonomik Program da, büyümenin kaynaklarının yatırım ve ihracat olacağı tahmini üzerine kuruludur. Önümüzdeki üç yılda % 5'lik büyüme hedefinin yakalanması için gereken özel sektör yatırımlarının gerçekleştirilmesi öncelikle yatırım ortamının iyileştirilmesine bağlıdır. Yerli ve yabancı yatırımların önündeki engeller kaldırılmadığı sürece, Türkiye verimli alanlarda yatırımları gerçekleştiremeyecektir.

Özel sektör yatırımlarının önünün açılabilmesinin bir koşulu da kamunun ekonomik alandan üretici olarak tamamen çıkmasıdır. Özelleştirme hamlesine diğer ülkelere oranla çok daha önce başlayan Türkiye, aradan geçen süre içinde yeteri kadar hızlı davranmamış, birçok önemli sektör ve kurumda özelleştirme süreci tamamlanamamıştır. Özelleştirmenin, yabancı sermaye yatırımlarını ülkeye çekmek konusunda temel araçlardan biri olduğu, diğer ülke deneyimlerinde de açıkça görülmektedir.

Hiç şüphesiz, yatırımların gerçekleştirilmesinin önündeki temel sorunlardan bir tanesi de finansman sorunudur. Son krizle birlikte, bankacılık sektöründe ortaya çıkan zayıflama, geri dönmeyen krediler sorunu ve bankacılık sektöründeki yeniden yapılanmanın getirdiği standartlar, yatırımların finansmanında kullanılacak kredilerin kısıtlanmasına ve maliyetinin yüksek olmasına neden olmuştur. Önümüzdeki dönemde yatırımların finanse edilebilmesi için hem bankacılık sektörünün asli fonksiyonlarını sağlıklı olarak yerine getirebilecek bir yapıya kavuşması, hem de sermaye piyasalarına ilişkin yapılacak mevzuat değişiklikleri ile sermayenin geniş bir tabana yayılmasının sağlanması gerekmektedir.

Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik yeniden yapılanma süreci, şirketler kesiminde de köklü değişiklikleri gerektirmektedir. Türk şirketlerinin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri bulmalarında 'Kurumsal Yönetim' ilkelerinin hayata geçirilmesi büyük rol oynayacaktır. Gittikçe küçülen ve sınırları yok olan dünyamızda şirketlerin rekabet gücü ve başarısı, uluslararası rekabet gücünü belirleyen önemli faktörlerden birisidir.

Başarıya ulaşmak için çalışan şirketlerin ise artık tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözetmek ve yalnızca kendi neslini değil, gelecek nesilleri de düşünmek zorunda olduğu ise bir başka gerçektir. Bu çerçevede, Kurumsal Yönetim uygulamaları bu yaklaşım için gerekli olan en uygun zemini hazırlamaktadır. Dünya piyasalarında rekabet koşullarının yaratılması açısından özel sektör şirketlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yapılanmaları, kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmeleri, özel sektörün önündeki en büyük ödevlerden bir tanesidir.

Kısaca özetlemeye çalıştığım bu faktörlerin hayata geçirilmesi sonucunda, sosyal sorumluluğumuz itibariyle çok önemsedığımız gelir dağılımındaki adaletsizlikte bir iyileşme görüleceğini de eklemek isterim. Böylece, rekabet gücünün yükselmesiyle elde edilecek refah artışının, toplumun geniş kesimleri arasında daha adaletli paylaşılması mümkün olacaktır.

Konuşmama, Türkiye'nin, yakın dönemde ekonomide yeniden yapılanmasını tamamlayarak, dünya sahnesinde hakettiği yeri alacağına dair inancımı bir kez daha yenileyerek son vermek istiyorum. Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı Hüsamettin Kavi

TÜSİAD Başkanımız Sayın Tuncay Özilhan'a teşekkür ediyoruz. Sözü, değerli konuğumuz Sayın Dani Rodrik'e veriyorum.

Prof. Dr. Dani Rodrik
Harvard Üniversitesi Uluslararası İktisat Profesörü

Sayın Başkan, teşekkür ederim. Sayın konuklar, önce çok sık sözünü ettiğimiz rekabet ve sürdürülebilir rekabet kavramlarına biraz açıklık getirmek istiyorum. Bu iki kavramdan daha çok, verimlilik kavramına ağırlık verilmesi gerektiğini de düşündüğüm için bu konuya da bir miktar değinmek istiyorum.

Bence, rekabet kavramı sanayinin geneli ve ülke ekonomisinin geneli ile ilgili olarak kullanıldığı zaman bazı yanlış anlamalara ve birtakım yanlış politikalara yol açabiliyor. Rekabet kavramı firmalar için - şüphesiz - çok geçerli olan bir kavram; çünkü firmalar hep birbirleriyle rekabet ederler. Ülke ekonomileri ise birbirleriyle rekabet etmezler. Ülkeler, ancak, vatandaşlarına daha yüksek bir refah seviyesi sağlamak için rekabet edebilirler. Bir firmanın rekabet gücünü ölçmek için o firmanın pazar payına bakabiliriz. Bu iyi bir ölçüt olabilir, ama bir ekonominin pazar payı anlamlı bir veri değildir.

Türkiye, diyelim ki, her sektörde bir ticaret fazlası verse ve her sektörde dünya pazarlarında artan bir paya sahip olsa, bu iyi bir şey olur mu? Kendi içinde olmaz, zira amaç dış ticaret dengesinde fazla vermek değil; mukayeseli üstünlük prensibine duyarlı olarak ülkenin verimliliğini artıracak şekilde ihtisaslaşmaktır. Zaten, dünya piyasalarında pazar payı kapmak istiyorsanız, bu aslında maliyetleri suni bir şekilde düşürerek, dolar bazında devalüasyon sayesinde mümkün olabilir. Fakat, sürdürülebilir rekabetten bahsederken bu tarz bir rekabeti kastettiğimizi sanmıyorum; sadece dolar bazında maliyetlerinizi düşürmeyi hedeflemiyoruz. Bence, aklımızdaki kavram, verimlilik kavramıdır. Bunun pratik anlamdaki sonucu da, herşeye uluslararası rekabet açısından değil de, verimlilik açısından bakmaktır. Sanayinin her branşın-

da rekabet gücünün artmasını beklemek ya da istemek, ne gerçekçi, ne de ekonomide genel refah seviyesini artırmakla bağdaşan bir şeydir.

Türkiye'nin, bu durumda, sanayinin hangi alanlarında ihtisaslaşması gerekiyor? Mukayeseli üstünlükler prensibi Türkiye'ye ne gibi ipuçları veriyor? Bu noktada Türkiye, genel olarak, orta seviye teknolojinin hakim olduğu sektörlerde ihtisaslaşmaktadır. Bu da, Türkiye'nin artık bazı sektörlerden kaçmak zorunda olduğu ve belki de, bazı sektörlerde şu anda pek fazla el atmaması gerektiği anlamına gelir. Örneğin, tekstil ve giyim sanayisinde, sırf iş gücü maliyetine dayalı bazı branşlarda, Türkiye artık rekabet etmekte zorlanıyor. Türkiye bugün Çin ile ya da diğer birtakım Asya ülkeleriyle rekabet edebilecek durumda değildir.

Teknoloji yelpazesinin diğer ucunda, bilişim ya da biyoteknoloji gibi yüksek teknoloji alanlarında da, belki, pek fazla rekabet gücü yok. Mukayeseli üstünlükler prensibinin dinamik bir kavram olduğu da unutulmamalıdır. Eğitim ve teknoloji seviyesi artan bir ülkede ihtisas alanları da, zamanla, daha teknoloji yoğun sektörlerle kayacaktır. Bunun Türkiye'de de gerçekleşeceğine şüphem yok. Ancak, problemlere genel ekonominin verimlilik seviyesi ve ihtisaslaşma açısından baktığımız zaman, bu dinamik süreçte çok aceleci olmamak gerekiyor. Türkiye'nin ihtisaslaşacağı bu sektörleri genelde devlet değil, piyasa belirleyecektir. Hükümet kararları ya da devlet yönetimi Türkiye'nin ihtisaslaşacağı sektörleri belirleyemez. Devlet burada, elbette, önemli bir rol oynar; o da, piyasa denetleyicisi olmak ve piyasa kurallarının doğru işlenmesini sağlamaktır. Ayrıca, hem sektörler arasında hem sektör içerisinde kuralların eşit bir şekilde uygulanması konusunda da üstüne düşen önemli görevler vardır. Bu konuya, biraz sonra, geri döneceğim.

Özetle, ekonomi ya da sanayi genelinde rekabet gücünü maksimize etmek doğru bir amaç değildir. O halde, rekabet gücü yerine verimlilik kavramını kullanalım. Bunu kullandığımız zaman, bence daha doğru sonuçlara gideriz. Ekonomi genelinde ya da sanayi genelinde verimliliği en üst düzeye çekmek, refah seviyesiyle bağdaşan bir amaçtır. Uluslararası rekabet ise bir amaç değildir. Amaç verimliliktir. Firmalar için önemli olan rekabet gücüdür. Ekonominin geneli için önemli olan ise verimliliğidir.

Türk sanayisinin verimliliğini artırmak için strateji ne olmalıdır? Burada en önemli rolü oynayacak iki politika kümesi, aslında, doğrudan sanayi politikaları ya da sanayileşme politikalarıyla ilgili şeyler değildir. Genelde tüm ekonomiyi olumlu etkileyecek politikalarlardır, ki bunlara Sayın Özilhan zaten değindi. Birincisi, makro ekonomik istikrarın sağlanması ve denge-lerin kalıcı bir şekilde yerine oturması; ikincisi, kamu yönetiminde şeffaflık, etkinlik, hesap verilebilirlik gibi unsurların ön plana çıkması ve yolsuzlukların önlenmesidir. Makro ekonomik dengeler ile kamu yönetiminin etkinliğinin ve şeffaflığının artırılması, ekonomik, sosyal ve politik alanda Türkiye’de herkesi olumlu etkileyecek ve herkesin beklentilerine en fazla cevap verebilecek politikalarlardır. Dolayısıyla, sanayi de bu politikalardan payını alacaktır. Aslında, Türkiye’nin izlemesi gereken en önemli sanayileşme politikaları bu genel politikalarlardır.

Makro ekonomik istikrarla ilgili bir iki şey söylemek istiyorum. Bu konuda gelişmeler bence hayli olumludur; enflasyondaki gidiş olumlu, kamu bütçesi ve para politikası da iyi idare edilmektedir. Ancak, Türkiye’nin şu anda borç yükü hayli yüksek ve değişken faiz oranının hakim olduğu bir düzende güven krizi olasılıkları daima vardır. Bu beklentileri çok iyi idare etmek gerekiyor. Bu psikolojik bir oyundur ve bu psikolojik oyunu hükümetin çok iyi oynaması gerekiyor. Güney Amerika ülkelerinde, sermaye giriş çıkış dalgalanmaları, sanayi üzerinde çok olumsuz bir rol oynamıştır. Belki de, o ülkelerde 1990’lardaki sanayileşme performansının, göreceli olarak, alt sıralarda seyretmesinde en önemli etken olmuştur. Sermaye giriş ve çıkışlarında kamu politikaları temkinli davranmalı, özellikle iyi zamanlarda, iyimserliğin arttığı zamanlarda fazla dış sermaye girişine müsaade edilmemelidir. Makro ekonomi ve kamu yönetimi konularında son yıllarda çok önemli adımlar atıldı. Kopenhag’da ne sonuç çıkarsa çıksın, bu adımlara şüphesiz devam edilmelidir; bu atılımların Avrupa’ya kendimizi beğendirmek için değil, Türk vatandaşı için yapıldığının unutulmaması lazım.

Ekonomide, özellikle sanayiye yönelik, politikalar ne-ler olmalı? McKinsey’nin hazırladığı ve Ocak ayında kamuoyuna sunulacak çalışmada çok önemli bazı ipuçları olduğunu biraz önce gördük. Verimlilik açısından konuya baktığımız zaman, Türkiye’deki sana-

yinin şu anda modern ve geleneksel işletmeler arasındaki uçurum ve ikili yapıdan dolayı sıkıntı içinde olduğunu anlıyoruz. Bu uçurum, modern ve geleneksel işletmelerin kayıtdışılık oranları, kalite, ürün ve sağlık standartlarına bağlılık oranları arasındaki farkta kendini gösteriyor. Daha da önemlisi, Türkiye genelinde verimlilik açısından baktığımız zaman, Türk sanayisinde ortalama verimliliğin çok düşük seviyede olmasında en önemli rolü bu faktörün oynadığını görüyoruz.

Türkiye’de modern anlamda çalışan işletmeler, Avrupa ve Amerika’nın en iyi firmalarıyla az çok aynı verimlilik seviyesinde çalışan firmalardır. Ortalamayı aşağı çeken, daha küçük ölçekli ve büyük ölçüde kayıt dışı çalışan, eski teknoloji kullanan geleneksel işletmelerdir. Modern işletmeler için, belki de, kamu ekonomi politikalarının ya da sanayileşme politikalarının yapabileceği pek fazla bir şey yoktur. Bu firmaların verimlilikleri zaten yüksektir. Bu işletmelerin devletten, belki de, önemli bir desteğe ihtiyacı yok; onların istedikleri bürokratik engellerin ortadan kalkması. Sanayi politikalarının, makro ekonomik politikalar ve kamu yönetimindeki politikalar dışında, modern işletmelere yapabileceği önemli katkı yok.

O halde, önemli olan geleneksel işletmeler için yapılabileceklerdir. Esas büyük katkı buradadır; sanayi stratejisinin düğüm noktası geleneksel işletmelere yaklaşımın ne olacağıdır. Bu konuda devletin hem sopa hem havuç göstermesi gerektiğini düşünüyorum. “Havuç”tan kastım şu: Bu geleneksel işletmelere teknoloji, kredi, pazarlama ve standartlara uyum konularında destek ve yardımcı olmak. Elbette, devlet bu şirketlerle birebir değil; bu işleri organize eden odalar veya birliklerle beraber ortaklık içerisinde stratejiler üretmelidir. “Sopa” ise vergiler ve standartlara uyum konusunda gösterilmelidir. Katma değer ve gelir vergilerinin, sosyal sigorta primlerinin ödenmesi ve sağlık ile diğer ürün standartlarına uyum konusunda yaptırımların artırılması ve bu sayede pazar koşullarının modern sektörle geleneksel sektör arasında eşitlenmesi sağlanmalıdır.

McKinsey’nin çalışmasında bahsedilen “haksız rekabet” olgusuna dikkatinizi çekmek istiyorum. Bazı sektörlerde, geleneksel işletmelerin vergi ve sosyal güvenlik sisteminin dışında olması, böyle bir haksız

rekabeti yaratabiliyor. Buna haksız rekabet demesek de, rekabet ve pazar koşullarının modern sektörle geleneksel sektör arasında eşitlenmesi, bahsettiğim genel teşvikler, destek ve yardım çerçevesi içerisinde faydalı bir strateji şeklinde görülmelidir. Geleneksel şirketlerden söz ederken, burada önemli bir ayırım yapmak gerekiyor; çünkü haksız rekabet ya da rekabet koşullarının eşit olmaması, bence her branşta, her sektörde aynı derecede önemli değildir. Burada, pazar farklılaşması diyebileceğimiz bir olay da var. Bazı branşlarda, tüketicinin talebi, fiyat veya kalite unsurlarına göre farklılık gösteriyor. Bu ikili yapının, talebin fiyat ve kalite unsurlarına göre farklılık gösterdiği sektörlerde, aslında rekabet unsurlarını eşitleyen bir piyasa-fiyat mekanizması var. O halde, bu ikili yapıyı azaltma stratejisi öncelikle, haksız rekabet ortamının olduğu sektörlerde uygulanabilir. Böylece, stratejinin hangi sektörlerden başlaması gerektiği konusunda da bazı ipuçlarımız var.

Kısaca özetlemek gerekirse, bu problemleri uluslararası rekabet açısından değil, hem sektör bazında hem ekonomi genelinde, verimlilik açısından analiz etmemiz gerekiyor. Ürettiğimiz politikaların verimlilik sorununa cevap getirdiğine emin olmalıyız. Zaten verimli olan bir ülke, uluslararası alanda da rekabet edebilen bir ülke olacaktır. Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı

Hüsamettin Kavi

Profesör Dani Rodrik'e değerli görüşlerinden ötürü teşekkür ediyoruz. Şimdi sözü Eczacıbaşı Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Bülent Eczacıbaşı'na veriyoruz.

Bülent Eczacıbaşı

Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Teşekkür ederim Sayın Başkan. Sayın Bakanım, değerli konuklar, “sanayileşme stratejimiz ne olmalıdır?” gibi bir soruyu sanayicilerimize sorarsanız, alacağımız yanıtları genellikle üç gruba ayırmak mümkündür. Birinci grupta, “devlet gölge etmesin, işimize karışmasın, biz dünyayı fethederiz” türünden kahramanca yanıtlar vardır. Bu görüşler daha çok işleri iyi

giden sanayiciler tarafından dile getirilir. İkinci grupta, “devlet bize yardım etmeli, destek vermeli, sahip çıkmalı” şeklinde talepler vardır. Bunlar da genellikle sorunlar karşısında karamsarlığa düşen sanayicilerin görüşleridir. Üçüncü grupta ise, “ülkenin ekonomisi, siyaseti yoluna girmeden ne büyüme, ne de sanayileşme olur” anlamında söylemler bulunur. Bu yönde fikir belirtenlerin “iş adamları, yine üstlerine vazife olmayan konularda konuşuyorlar, ekonomiye ve siyasete karışıyorlar” şeklindeki eleştirilerle karşılaşmaları da kaçınılmazdır.

Konuşmamda her üç gruba da girebilecek görüşler bulabileceksiniz. Bizler, uzun yıllar dar politik amaçlı kamu müdahalelerinin rekabeti önlediği, kaynak israfına yol açtığı bir ülkenin sanayicileriyiz. Bu uygulamalardan çok çektik ve süren etkilerini bugün de hissediyoruz. O nedenle, kamunun ekonomiye gölge etmemesini istemek noktasına kadar geldik. Ancak, yakın ve uzak tarihte devlet toplum işbirliği olmaksızın uluslararası piyasalarda başarılı olmuş, ekonomik gelişme sağlayabilmiş bir ülke örneği göstermek mümkün değildir. Ayrıca, makro ekonomik çerçevenin, ülkedeki ekonomik ve toplumsal koşulların, sanayinin rekabet gücünü nasıl etkilediğini de deneyimlerimizle biliyoruz. Bu nedenle, tüm bu etkenleri gözönüne almadan sanayileşme stratejilerini değerlendirmek gerçekçi gözüküyor.

Bundan tam on yıl önce TÜSİAD, Türkiye'nin sosyo-ekonomik gelişme stratejisinin ne olması gerektiğini sorgulayan bir rapor hazırlamıştı. “21. Yüzyıla Doğru Türkiye - Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi” başlığını taşıyan bu çalışmanın temel sonuçlarını aradan geçen on yılın deneyimleri ışığında kısaca gözden geçirmek istiyorum. “21. Yüzyıla Doğru Türkiye” raporu, sürdürülebilir rekabet gücüne erişmenin üç temel koşulunu şöyle tanımlıyordu: birincisi, makro ekonomik istikrar; ikincisi, insan kaynaklarını geliştirmek; üçüncüsü, stratejik olarak yönlendirilen piyasa ekonomisi. Aradan on yıl geçtikten sonra, hemen kolaylıkla yapabileceğimiz ilk saptama, Türk sanayisinin sürdürülebilir rekabet gücünü bu süre içinde yakalayamamış olduğudur. Hatta 1990'lı yıllar, büyüme açısından tarihimizin en kısır dönemini oluşturmuş; bu dönemde Türkiye neredeyse hiç büyüyememiş ve yerinde saymıştır. Kuşkusuz, bu başarısızlık TÜSİAD raporu uygulanmamış olduğu için ortaya

çıkmamıştır. Yine de, on yıl önce hepimizin gördüğü bazı büyük eksiklerin hala giderilememiş ve bazı acı gerçeklerin değişmemiş olması çarpıcıdır.

On yıl sonrasının bakış açısından kalkınmanın üç temel taşını değerlendirirsek, mutlaka korunması gereken görüşler kadar, farklı vurguları gerektiren veya vazgeçilmesi gereken noktalar da buluruz. Nasıl baksarsak bakalım; konu sadece Türkiye'nin değil, dünyanın gündemindedir. Hatta, belki de, "yüzyılın sorusu" niteliğini hakedecek kadar da önemlidir; çünkü sanayi kuruluşlarının sürdürülebilir rekabet gücüne erişmeleri, küreselleşen dünyada ülkelerin sosyoekonomik gelişmeyi gerçekleştirmelerinin tek yolu gibi gözüküyor. Zenginlerle yoksullar arasındaki uçurumun kapanması, uygarlıklar savaşının önlenmesi bununla ilgilidir.

Ancak, son yılların gelişmeleri bu açıdan ümit verici değildir. Avrupa'yı ve Uzak Doğu'daki bir iki istisnayı bir kenara bırakırsak, sanayi kuruluşlarına rekabet gücü kazandırarak kalkınma yoluna girmiş ülke örnekleri bulmak pek mümkün gözüküyor. Gelişmekte olan ülkelerin karşısında küreselleşmenin gerçekleri duruyor. Küreselleşme sürecine katılmak isteyenlerin uymak zorunda oldukları Washington Konsensusu gerçeği tanımlıyor: dış ticaretin ve sermaye hareketlerinin liberalizasyonu, pazarların deregülasyonu, mali disiplin, düşük enflasyon ve istikrarlı kurullar, özelleştirme. Ya bu kurallara uyacaksınız ya da globalleşen dünyada kendinize yer aramaktan vazgeçeceksiniz, uluslararası sermayeden pay almak ümidinizi de yitireceksiniz.

Başka bir bakış açısından durum şöyle; pazarını koruyarak, sanayisini çeşitli biçimlerde teşvik ve sübvansiyone ederek, çalışanların haklarına uzun süre fazla aldırılmadan, kopya çekerek ve çevreyi kirleterek sanayilerini geliştirmiş olan ülkeler şimdi kuralları koyuyorlar ve geliştirmekte olan ülkelere diyorlar ki: "Koruma yok, teşvik yok, sübvansiyon yok. İleri ülkelerin kabul ettiği ölçülerde sosyal yükleri sanayine taşıtacaksınız. Kopya çekmek yok, fikri mülkiyet hakkını koruyan yasalara uyacaksınız, çevreyi kirletmek yok. Bu koşullar altında sanayini geliştir, rekabet gücüne ulaştır, aramıza katıl." Bu bakış açısının, gelişme çabası içindeki pek çok ülkeyi tam bir çıkmazla karşı karşıya bıraktığı söylenebilir. Çok şükür, Türkiye bu durumda değil.

Herşeyden önce, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne er geç katılacak olması bizi çok farklı bir konuma getiriyor. Daha da önemlisi, şimdiden Türkiye'nin Avrupa'nın ve bölgenin üretim merkezi konumuna gelmiş sanayi kuruluşları, kendi sektöründe dünyanın en büyükleri arasına girmiş üretim tesisleri, uluslararası pazarlarda pay kazanabilmiş markaları ve ürünleri, teknisyen ve yönetici kadrosu, çağdaş sanayinin çalışma koşullarına mükemmel uyum sağlayabilen nitelikli bir iş gücü bulunuyor. Bizim sorunumuz, hiç sanayisi olmayan bir ülkede sanayi yaratmak değil, bir çok açıdan övünülecek düzeye gelmiş sanayi kuruluşlarımızı rekabet gücü yüksek, araştırma-geliştirmeye dönük, yenilikçi ve uluslararası alanda daha etkin bir yapıya kavuşturmadır. Hatalarımızı tekrarlamazsak ve doğru politikalar izlersek, bunu yapabileceğimize kuşku duymuyorum.

Neleri eksik, neleri yanlış yapmakta olduğumuzu irdelemek için kısaca on yıl önce yayınlanan TÜSIAD raporuna geri dönmek istiyorum. Bu raporun temel hazırlanış nedeni ve başlığı kendi başına önemli bir mesaj içeriyordu. TÜSIAD zamanın moda olan görüşlerinin aksine, gelişmenin tümüyle küreselleşmenin ve serbest piyasanın kendi dinamiklerine bırakılmayacağını, bir stratejiye gereksinim olduğu görüşünü savunuyordu. Ekonomide planlamanın modası geçmiş bir yöntem olarak gözden düştüğü bir dönemde, stratejik planlamanın gereğini savunmakta, TÜSIAD o günlerde epeyce güçlük çekmişti. Ne var ki, biz iş adamları, bir stratejik plan olmadan herhangi bir şeyin yönetilebileceğine bir türlü inanmıyoruz. Türkiye'nin, kamu sektörü için mutlaka bir planı olmalıdır. Bu plan, Türkiye'nin ekonomisinin ve sanayisinin gelişmesi için bir vizyonu ve stratejiyi içermeli, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalı ve bir toplumsal uzlaşmaya dayanmalıdır.

Serbest piyasa ekonomisinin işleyebilmesi için kamunun yapması gerekenler böyle bir bakış açısı ile planlanmazsa, gereksiz kamu yatırımlarının neden olduğu korkunç kaynak savurganlığı, yetersiz kurumlaşma ve yetersiz altyapı sorunları sürüp gider. Bir de bakarız, bir yandan çocuklarımızı gönderecek okul bulamazken, sağlık tesislerimiz dökülürken; ülkemizi düğün salonu olarak kullanılan spor tesisleri, içine koyacak su bulamadığımız yüzme havuzları ve kimsenin kullanmadığı hava alanları ile doldurmu-

şuz. Serbest piyasanın da bir plana gerek duyduğu ya da Sayın Ege Cansen'in deyişyle, "pilav yapmak için de plana ihtiyaç olduğu" hatırlanmalı, Devlet Planlama Teşkilatı da bunun gereğini yerine getirecek bir konuma ulaştırılmalıdır.

Sürdürülebilir rekabet gücünün hiç değişmeyecek bir başka temel taşı, hiç kuşkusuz, makro ekonomik istikrardır. On yıllardır süren ve bir türlü alt edemediğimiz enflasyonun, sanayimizin gelişmesine vermiş olduğu zarar ölçülebilecek boyutlarda değildir. Benim temsil ettiğim sanayi kuruluşları topluluğu bu yıl 60. kuruluş yıl dönümünü kutladı. Altmış yılda geldiğimiz noktayı, Türkiye koşullarında başarılı sayıyoruz. Ama aynı zamanda biliyoruz ki, aynı süreyi istikrarlı bir ortamda yaşasaydık bugün çok daha ileri bir noktada olurduk. Yüksek enflasyon bir yıldan ötekine yüksek oranda oynamalar gösterdiği için hiç önümüze göremedik, tutarlı uzun vadeli planlar yapamadık. Hep krizlere hazırlıklı olmak, mali bünyemizi aşırı sağlam tutmak zorunda olduk. Aldığımız kredilerde riskli ülke ortamının ek maliyetini taşıdığımız için, Avrupa'daki rakiplerimizden daha pahalı kaynak kullandık. Kaynaklarımızı hep kuruluşlarımızın eriyen işletme sermayelerini desteklemeye yönelttik. Yeni sanayi dallarında atılımlar yapacak yatırım gücüne erişemedik. Artık açıkça görüyoruz ki, kağıt kadar ince kar marjlarıyla çalışmanın zorunlu olduğu küresel rekabet ortamında yüksek enflasyonla birlikte sanayimizin ayakta kalma şansı yoktur.

Yüksek enflasyonla kalkınmayı başarmış bir ülke örneği bulunmaması boşuna değildir. Biz Türkler, tarihte örneği görülmemiş pek çok şeyi başardık ama, eminim ki bunu başaramayacağız, yüksek enflasyonla birlikte sürdürülebilir büyümeyi gerçekleştiremeyeceğiz. "Birazcık daha fazla enflasyon olsun mu, olmasın mı?" gibi dehşet verici tartışmaları bir kenara bırakırsak, enflasyon konusunda iyimser olmak için nedenlerimiz var. Birincisi, son yılın gelişmeleri enflasyonu düşürürken büyümeyi yükseltebileceğimizi gösterdi, enflasyon sevindirici bir düşüş trendine girdi. İkincisi, artık enflasyona göz yummanın riski hükümetler için taşınmaz hale geldi. Eski enflasyonlar yok artık. Hani neredeyse bakış açınıza göre, "Ah, nerede o eski enflasyonlar!" diyebilirsiniz. Eskiden enflasyondan söz ederken, yavaş yavaş ısıtılan suda farketmeden pişen kurbağa benzetmesini yapardık. Ar-

tık, kurbağaya ne olduysa oldu; şimdi başka benzetmeler bulmamız lazım. Çünkü artık hükümetler yarattıkları enflasyondan faydalanıp, onun faturasını ileriki yıllara bırakmak lüksüne sahip olmadıklarını biliyorlar. Artık, ekonomimizin geldiği kritik noktada, yükselen enflasyon hemen krizi peşinden getiriyor; enflasyon geldi mi, sopasıyla geliyor. Ülkemizde enflasyonist beklentileri kırmanın ne kadar önemli olduğunu da hatırlayarak, kararlılığımızı sürdürmeli ve gelecek yıl bizi bu cephede bekleyen çetin sınavı başarıyla aşmalı, Türkiye'yi bu "beladan" kurtarmanın en kritik adımını atmamızdır.

Sürdürülebilir gelişmenin ikinci temel taşı eğitimidir; hala yerine yerleştirilmeyi bekliyor. Nitelikli insan yetiştiremediğimiz sürece, ne yapsak boştur. Eğitim sisteminizin yetersizliği, yüzyıllardır çözemediğimiz ve tüm sorunlarımızın temelinde yatan acı bir gerçektir. Eğitime milli gelirden ayırdığımız % 2 payla hiçbir yere gelemiyoruz. Kuşkusuz, Türkiye gibi büyük bir ülkede hızlı nüfus artışı büyük bir yük oluşturuyor ve kaynakları zorluyor. Eğitimin maliyeti ağır, fakat eğitimsizliğin maliyeti daha da ağır, taşınamayacak kadar ağır. Ayrıca, eğitimdeki kalitesizliği sırf kaynak kıtlığı ile de açıklayamıyoruz. Araştırmacı, eleştirel bakış açısına sahip en az bir yabancı dil bilen gençler yetiştirmemiz gerekirken; ezberleyerek öğrenen, kalıplarla düşünen, Türkçe'yi dahi doğru dürüst bilmeyen gençlerle çağı yakalayabileceğimizi sanıyoruz. Kısacası, yeni bir eğitim atılımı ülkemizin birinci önceliği olmaya devam ediyor.

Nihayet, TÜSİAD raporunda olmazsa olmaz bir koşul olarak, serbest rekabetin ve sağlıklı işleyen bir serbest piyasa ekonomisinin gereğine işaret ediliyordu. TÜSİAD bu bağlamda lokomotif sektörlerin, gelişme sektörlerinin ve büyümeye açık sektörlerin objektif ölçütlerle belirlenmesini ve kalıcı rekabet gücü kazanmaları amacıyla desteklenmelerini öneriyordu. Aradan geçen ve dünyanın hızla değiştiği sürede, böyle bir politikayı hayata geçirmek için kullanılacak araçlarda önemli değişiklikler oldu. Kamu ve özel sektörün işbirliği belki her zamankinden önemli, çünkü sanayinin rekabet gücünü artırarak yüksek verimlilik ortamının sağlanması ancak böyle bir işbirliğiyle mümkün. Bu işbirliğinin devlet yardımı biçiminde olmasına gerek de bulunmuyor; olanak da bulunmuyor. Gerek bulunmuyor; çünkü bilgi ve tekno-

loji dışındaki faktörlerin fiyatları rekabet gücünü belirleyici olmaktan çıkıyor. Olanak bulunmuyor; çünkü Dünya Ticaret Örgütü ve Avrupa Birliği kuralları bu tür destekleri yasaklıyor.

Çağımızda devletin sanayiye vereceği en önemli destek, verimli bir araştırma-geliştirme ortamının yaratılmasına katkıdır. Bilgi ve know-how hızla rekabet üstünlüğü sağlayan temel üretim faktörü haline geliyor. Kuruluşlar, ürettikleri mal ve hizmete katabildikleri bilgi oranında yenilikler yapıyor ve rekabet üstünlüğü sağlıyorlar. Çağdaş dünyada sanayi stratejileri bilgi üretiminin artmasını, doğru biçimde dağılımını ve etkin kullanımını hedef alıyorlar. Bu hedeflere ulaşacak araç ve yöntemleri benimsiyorlar. Örneğin, tüm ArGe çalışmalarını için gerekli olan bilim ve mühendislik tabanını güçlendirici destekler sağlıyor. Bunlar özellikle, üniversite ve araştırma kurumlarının kamu fonları ile finanse ediliyor; fakat, mümkün olan yerlerde kullanıcının da maliyete katılmasını sağlayan yöntemlerle finanse edilmesi tercih ediliyor. Özel kesimin bu yöndeki girişimleri ise özellikle vergi avantajları ile özendiriliyor. Üniversitelerin sanayiyle işbirliği de bu kapsamda yer alıyor ve aynı yöntemlerle destekleniyor. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilişim teknolojilerini kullanmaları danışmanlık hizmetleriyle desteklenirken, vergi önlemleriyle özendiriliyor. Yeni teknolojilerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan risk sermayesinin oluşması ve gelişmesine katkıda bulunacak mali ve hukuki teşvikler sağlıyor.

Bu bağlamda, gelişmiş ülkelerin uyguladıkları pek çok özendirici önlemlerden sözedilebilir. Bu konuda sıkça görülen bir yanlış anlamayı da önlemek gerekiyor: Bilgi ve teknolojinin desteklenmesini ve özendirilmesini esas alan bir sanayi stratejisi sadece - yeni nesil denilen - elektronik ve bilişim teknolojilerine dayalı sektörlerin desteklenmesi anlamına gelmiyor. Aynı zamanda - ve bazen daha da önemlisi - ülkenin geleneksel sanayilerinin üretimde kullandığı bilgi girişimini artırarak, bunların da daha yüksek rekabet gücüne kavuşmasını sağlıyor. Bu alanda, araştırma-geliştirme çalışmaları sonucunda ürün ve pazar geliştirme konularında yapılan yeniliklerle sağlanan rekabet üstünlükleri başta geliyor.

Sayın Başkan, değerli konuklar, sanayimizi sürdürülebilir rekabet gücüne kavuşturabilmek için kamu-

özel kesim işbirliğinin ne kadar büyük önem taşıdığı açıktır. O nedenle, özel kesimimiz ile kamu kesimimiz arasında kalite ve verimlilik açısından büyük uçurumlar olduğu iddialarını kuşku ile karşılamalıyız. Plansızlık, verimsizlik ve savurganlık içindeki bir kamu sektörü dünya çapında kalite ve verimlilik yaratan bir özel sektörle bir arada bulunamaz. Olsa olsa, ikisi arasında özel kesimin rekabet dünyasında yaşama zorunluluğundan doğan bir düzey farkı olabilir ve bu fark her ülkede vardır. Sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşabilmek için, özel kesimimizle birlikte bir saatin dişli çarkları gibi uyum içinde çalışacak bir kamu kesimi yaratmak zorundayız.

Kamu yönetiminde reformun zorunluluğu ve kaçınılmazlığı burada bir kere daha karşımıza çıkıyor. Kararlılıkla uygulanacak bir reform programı ile verimlilik ve şeffaflık ilkelerine dayalı bir kamu yönetimi oluşturamadığımız sürece, sürdürülebilir büyümeyi yakalamamız mümkün gözüküyor. Bu genel başlık altında vergi reformu ve kayıtdışı ekonomi konularında söylenecek çok şey var. Bu konulara Sayın Özlühan ve Sayın Rodrik tarafından değinildi. McKinsey raporunda da bu konu yer aldı.

Değerli konuklar, yıllarca yüksek büyüme hızlarımızla övündük. Sonra arkamızı döndük bir de baktık ki, bir arpa boyu yol gitmişiz. Enflasyonla şişip krizlerle yok olan büyümelerin aldatıcı olduğunu artık anladık. Büyüme elbette çok önemli, ama büyüme bir sonuç. Enflasyonu düşürmedeki, kamu reformunu gerçekleştirmedeki başarıma odaklanalım. Alınan patentlerin, bilimsel yayınlarda yer alan araştırmaların sayısına bakalım. Eğitimde okullaşma oranını, sınıf başına düşen öğrenci sayısını, bütçeden eğitime ayrılan payı, öğretmenlerimizin ücret düzeyini izleyelim. Göreceğiz ki, sürdürülebilir büyüme hiç gecikmeden arkadan gelecek, hem de tüm dünyayı hayrete düşürecek düzeylerde gelecek.

Sanayi odamızı 50. kuruluş yıldönümünde böylesine önemli bir konuyu tartışmaya açtığı için kutluyorum ve sanayimize her zaman yol göstermiş olan başarılı çalışmalarının nice 50 yıllar devam etmesini diliyorum. Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı Hüsamettin Kavi

Sayın Bülent Eczacıbaşı'na çok teşekkür ediyoruz. Değerli konuklar, üç değerli panelistimizi hep beraber dinledik. Dün sabahki açılış oturumumuza da katılan, bugünkü kapanış panelini de bizlerle paylaşan Sayın Bakanımız hepimizi dinledi. Zaten kendisi de sanayinin içinden gelen bir insan. Bu tespitlerimiz ve değerlendirmelerimiz ışığında kendisinin görüşlerini rica ediyoruz. Buyurun, Sayın Bakanım.

Ali Coşkun

Sanayi ve Ticaret Bakanı

Çok Değerli Başkanlarım, Sanayi Odamızın Değerli Temsilcileri ve Sayın Konuklar,

Sözlerime başlamadan önce hepimizi bakanlığım ve hükümetim adına selamlamanın mutluluğunu yaşıyorum ve odamızın 50. kuruluş yıldönümünde düzenlemiş olduğu bu kongrenin, sanayimizin önündeki engellerin kaldırılmasında ve hükümetimizin bu konudaki çalışmalarında bize ışık tutacağı yönündeki inancımı tekrar belirtmek istiyorum.

Bugün başlayan enerji forumuna da katılmış bulunuyorum, sanayinin önünde fevkalade önemli bir konu olan enerjinin de aynı tarihte tartışılıyor olmasını şanslı bir tesadüf olarak görüyorum. Sanayiy-le enerjinin eş zamanlı olarak değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Değerli konuklar, sanayi stratejisi bir ucunda yönlendirici plan, öteki ucunda ise serbest piyasa mekanizmaları bulunan geniş bir süreç aralığında oluşur. Ortamı doğru ve zamanında değerlendirip, doğan fırsatlardan yararlanmak veya tehditlere karşı önlem almak, stratejinin başlıca getirisidir. Sanayimizin gelişip dünyada söz sahibi olması için en önemli husus, teknoloji etkinliğidir. Günümüzde ulusların gerek ekonomilerinde, gerekse yoğun rekabetin yaşandığı uluslararası piyasalarda yer edinebilmeleri ve bunu rekabet gücü olarak taşıyabilmeleri, küreselleşme eği-

limlerinin hızlandığı bu dönemde, sektörlerin ülke koşulları ve sanayi yapısına en uygun ve ileri teknolojileri kullanabilmelerine bağlıdır. Bu durum, özellikle yeni dünya düzeni içinde yer almak isteyen ülkemiz için daha da büyük önem taşımaktadır.

Tek çıkış yolumuz, "rekabet gücü yüksek Türkiye" hedefidir. Bu ise, sanayileşmeyle gerçekleşecektir. Sanayinin rekabet şansı ise, herşeyden önce, girdi maliyetlerine bağlıdır. Bugün sanayimizi en fazla rahatsız eden hususlar; vergi düzenlememizdeki adaletsizlik, sosyal sigorta güvenliğindeki yüksek prim uygulaması ve enerji, hammadde, ara mal gibi, mamül oluşumunda etkili olan girdi maliyetleridir.

Enerji Kongresi'nden geldiğim için, sizleri de yakından ilgilendiren bir hususu paylaşmak istiyorum. Bugün reel sektör sağlıklı bir yapıya kavuşmadığı, dolayısıyla da kapasite kullanım oranları hala düşük olduğu için, elektrik enerjisi yeterli gözükmemektedir. Oysa ki, mevcut kurulu düzen çalışmaya başladığında, önümüzde - yıllar önce olduğu gibi - elektrik kesintilerinin yaşanacağı bir enerji sorunu şimdiden görülmektedir. Bununla ilgili, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığımız çok hızlı olarak gerekli tedbirleri almaktadır. Ancak, elektrik enerjisinin girdi maliyetlerine baktığımızda, rekabet edeceğimiz ülkelerle mukayese ettiğimizde, üyesi olduğumuz OECD ülkeleri ortalaması kilovat saat başına 3,5 - 4 sent iken, Türkiye'de bu rakam 8 sent civarındadır. Ancak, rekabet muhatap ülkedeki şartlarla tartışıldığına göre, o ülkenin satın alma paritesine göre yaptığımız hesaplarda - gerek Avrupa Birliği, gerekse OECD ülkeleri ile kıyaslandığında - Türkiye'de sanayide elektriğin 17 sent ile 22 sent arasında kullanıldığı görülmektedir. Bu girdilerle ve maliyetlerle sanayimizin rekabet şansını artırmak mümkün gözükmemektedir; bununla ilgili de çok ciddi tedbirlerin arifesindeyiz.

Değerli konuklar, ülkelerin küresel pazardaki paylarını artırmaya yönelik rekabet stratejilerini yeniden belirledikleri günümüzde, rekabet gücünün geliştirilmesi istikrarlı ekonomi politikalarının oluşturulmasına ve uygulanmasına bağlıdır. Büyük değişimlerin yaşandığı yirmibirinci yüzyılda, ülkemize başarıyı bireyler, işletmeler, sektörler, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve hükümetin oluşturacağı güç birliği getirecektir. Bu bakımdan hükümetimiz, hükümet ol-

manın prensibini özel sektör kuruluşlarıyla, diğer kurum ve kuruluşlarla dayanışma ve uzlaşa içinde yürütmeyi hedeflemiştir.

Özellikle bilim ve teknoloji, işletmelerin ve ülkelerin rekabet gücünü belirlemede etkin rol oynayacaktır. Ekonomik istikrarsızlığın, ülkemizin giderek sanayileşme sürecinden ve üretimden uzaklaşarak rant ekonomisine yönelmesine neden olması, rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemiştir. Bireysel çıkar ve rantların, sosyal yararların yüksek olduğu sektörlerde yoğunlaşması sonucu reel ekonomi önemli darboğazlarla karşı karşıya kalmıştır; kaynaklar üretken, verimli ve istihdam yaratan sektörler yerine kamu açıklarının kapatılmasında kullanılmıştır. Bu nedenleri göz önüne aldığımızda, sanayileşme stratejilerinin ivedilikle gözden geçirilmesi ve yeni bir atılımla sanayileşme sürecine hız kazandırılması gerekmektedir. Sevgili Başkanımız Tanıl Bey ile de görüştük. Yakın bir zamanda sanayinin önündeki sıkıntıların, engellerin neler olduğu konusunda kendilerinden bir rapor rica ettim; çünkü sorunları beraber çözmeye arzusundayız. Bir an önce bunları yaparak, sanayimizin önündeki engelleri kaldırmak istiyoruz.

İstikrar içinde büyümenin sağlanması, ekolojik dengeyi bozmadan sanayileşmenin başarılması, uluslararası mal ve hizmet ticaretindeki payımızın yükseltilmesi, piyasa ekonomisinin geliştirilmesi, daha esnek bir emek piyasası ve modern teknolojiyle ekonomide toplam verimliliğin artırılması, sanayi ve hizmetler ağırlıklı bir istihdam yapısına ulaştırılması, sonuç olarak refahın artırılması ve yaygınlaştırılması, geleceğin Türkiye'sinin hedeflerini oluşturmaktadır. Verimlilik artışı ekonomilerin daha yüksek gelir seviyesine ulaşmasında, refah seviyelerinin artmasında temel faktörlerden biridir. Bu yüzden verimlilik ekonomik gelişme için üzerinde durulması gereken önemli bir husustur. Verimlilik artışları iktisadi kalkınmayı istikrar içinde mümkün kılar. Kontrol edilebilir bir enflasyon sağlar. Üretim ve fiziksel verimliliğin artması fiyatların artma eğilimini, enflasyonu frenler. Böylece, istikrarlı kalkınma sağlanır.

Basında tartışılıyor: "Büyüme mi, enflasyon mu?" Yapmış olduğumuz ekonometrik hesaplara göre, Türkiye'nin imkanları karşısında % 5 ile % 7 büyüme hedefi seçildiğinde, enflasyonu da üç yıl içinde % 10'un

altına, tekli rakamlara indirmek mümkündür. Burada ekonomiyi en fazla darboğaza sokan mesele, reel faizlerin fevkalade yüksek oluşu ve Türk hazinesinin borç sarmalından kurtulamayışıdır. Bununla ilgili de çok ciddi tedbirler almaktayız. İstikrarlı bir gelişme, verimlilik ile ücret ve fiyatlar arasında sıkı bir bağıntı olması halinde mümkündür. Kaynakların kıtlığı, bunların tam ve etkin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Aslında, güven bunalımının yaşandığı dönemlerde, ülkemiz varlık içinde yokluk çekmiştir. Hantal ve israf batağı içinde bulunan devlet yapısıyla, ülke yolsuzluklar ve yoksulluklar ülkesi haline gelmiştir

Ne yazık ki, uluslararası değerlendirmelere göre ülkemiz yolsuzlukta üçüncü sırada, rüşvette de dördüncü sırada anılmaktadır; OECD raporlarına göre nüfusun % 25'i açlık sınırında, % 50'si yoksulluk sınırındadır. Türk milleti buna layık değildir. Mutlak suretle bu darboğazları hep beraber aşma durumundayız. Uygulanan ekonomik program ile parasal politikalar çok öne çıkarıldığı için sosyal sorunlar artmış, programda sosyal dengeler kurulmadığı gibi, aynı zamanda da, reel sektör fevkalade zarar görmüştür. Türkiye'de büyüme hızı hem düşük, hem de sürdürülebilir durumda değildir. İstikrarsız bir gelişme süreci izlemektedir. Büyümenin sadece miktarını ve hızını değil, kalitesini de sorgulamak gerekir.

Büyümenin dinamiklerini analiz ettiğimizde, daha çok üretim faktörlerinin - emeğin ve sermayenin - artırılmasıyla büyüme gerçekleştiğini; kaynakları etkin ve verimli kullanarak sağlanan büyüme payının bu oranın içinde çok az bir yer aldığını görmekteyiz. Bugün gelişmiş üretim ekonomilerinde, makro ekonomik değişkenlerle verimlilik ve kalite arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Başta mali kaynaklar olmak üzere tüm beşeri, fiziksel, doğal, tarihsel ve güncel kaynaklarımızın geliştirilmesi ve doğru yerlerde, doğru biçimlerde kullanılması üretim ekonomisi olmamız için gerekli altyapının kurulmasını sağlayacaktır.

Uluslararası rekabette geleneksel mal ve hizmet üretimine paralel olarak, bilgiye dayalı yeni endüstriler - bilişim teknolojisi - hızla gelişmektedir. Modern endüstriler olarak da adlandırılan bu endüstriler, tamamen yeni teknolojilerin bir sonucudur. Ürünlerin piyasa ömürlerinin kısalması, firmaları, sektörleri ve dolayısıyla ülkeleri, bu hızlı ve yeni süreçte modern

teknolojilerin üretilmesi ve benimsenmesine yönelik strateji ve politikalar üretmeye mecbur kılmaktadır. Son yıllarda gelişmiş ülkelerin firma stratejileri, yeni teknolojilerin etkin kullanımları ve bunların ArGe faaliyetleriyle harekete geçirilmesidir. Dünya pazarlarında artan ürün çeşitlerinin rekabeti için bir çok firma ürün farklılaştırması ve bunların pazara sürülmesi arasında geçen zamanın kısaltılması, ölçek üretiminden esnek üretime geçiş, üretim organizasyonunda düzenlemeler gibi yeni teknolojilerin etkin olarak kullanılmasına yönelik politikaları benimsemektedirler. Bütün bunların temel stratejisi, ArGe'ye toplam üretim değerinden artan miktarlarda bir değer aktarmaktır.

Amaç, teknolojik uyumun sağlanması ve ArGe faaliyetlerinin özellikle küçük ve orta boy firmalarda güçlendirilmesi ile bu firmaların rekabet üstünlüğünü arttırmalarıdır. Dün de arz ettiğim gibi, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, aynı zamanda büyük işletmeleri destekleyen yan sanayi olarak gelişmektedir. Bunun için bakanlığımıza bağlı KOSGEB'de, yeni bir anlayışla, - üniversite sanayi işbirliğiyle - yeni teknolojik parklar ve teknoloji laboratuvarları hızla geliştirilmektedir. Bu bağlamda, uluslararası rekabet üstünlüğü için izlenecek sanayi stratejisi, sinai yetenek geliştirme stratejisi kimliğinde olmalıdır.

Hedeflenen konumda, rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülmesi için geliştirme ve yenilemede yetkinliğin artırılması gerekmektedir. Geçen dönemlerde devletin ekonomiye aşırı müdahalesi sebebiyle, ülkemizde sanayimizin yönlendirici ve özendirici bir planlama içinde gelişmesi sağlanamamıştır. Devlet, adeta, ihalelerle, kredilerle ve teşviklerle bölgeler ve kesimler arasında kimi zengin edeceğine, kimi fakir bırakacağına karar verir duruma gelmiştir. Bu kararların arkasında da, üzülmek üzere söylüyorum, büyük yolsuzlukları tesbit etmiş bulunuyoruz. Bu yolsuzluklar da, daha önce söylediğim gibi, ülkede yoksulluğun ana sebebini oluşturmaktadır. Söz konusu yolsuzluklar ve devletteki israf, bütçe açıklarını meydana getirmektedir. Bütçe açıkları kamunun borçlanma gereğini yükseltmektedir. Bu nedenle, devlet yüksek reel faizlerle, borcunu borçla öder bir durumdan kendini kurtaramamaktadır.

Değerli konuklar, izninizle, kısmen kendi bakanlı-

ğınla ilgili konulara değinmek istiyorum. Üzülerek belirteyim ki, kesimler ve bölgeler arasında siyasi istikrarın ve sosyal barışın sağlanamadığı ve ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde, devlet yeniden yapılanmanın eşiğine gelmiştir. Bu bağlamda, meclisin çalışmadığı, bakanlar kurulunun henüz kurulmadığı, bakanlıkların kimisinin kanunla, kimisinin ise kanun hükmünde kararnameyle kurulduğu bir ortamda bakanlar kurulundan başlayarak, o günkü mevzuat çerçevesinde 38'e kadar çıkmış olan bakanlık sayısında değişiklik yapma şansımız yoktu. Mevcut format üzerinde bakanlık sayısını 24'e indirdik.

Buna paralel olarak, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde şu anda 6 bine yakın personel çalışıyor. Hesaplarımıza göre bu sayı 2 bin, 2 bin 500 civarına çekilirse daha verimli bir çalışma sağlanacaktır. Milletvekillerinin halkımızın arasında yaşaması, halkla beraber nefes alması için "lojman reformu"nu yaptık. Hızla devletteki 283 bin lojmanın mutlak suretle satılarak, devletin bu israftan kurtulmasını temin edeceğiz. Zaruri olarak yaşanan askeri bölgelerdeki, üniversite kampüsleri içindeki ve diğer zaruri lojmanlar hariç, çalışanlarımıza oturacağı bölgedeki kira bedelinin üzerinde bir ödeme yapılması halinde, yılda aşağı yukarı 10 katrilyon lira tasarruf sağlanıyor.

Devletteki israfın tek örneği, sadece lojmanlar değildir. Bunların yanısıra, devletin 130 bin civarında aracı var. Malumunuz üzere, özel sektörde birçok firma araç satın almaz, kiralar. Dolayısıyla, devlette bu araç saltanatı ve israfını da eş zamanlı olarak önlemeyi düşünüyoruz. Devletin hantallaşmasına esas sebep olan konu herşeyin merkezi hükümet tarafından karara bağlanmasıdır. Çok sağlıklı bir yerel yönetim reformuyla birçok yetkiyi Ankara'dan, merkezi hükümetten, yerel yönetimlere devrediyoruz. Bu kapsamda biz kendi bakanlığımızda birçok yetkiyi belediyelere ve odalarımıza devretme çalışmasını sürdürüyoruz. Bir örneğini vereyim: "Sanayi Sicil Belgesi" konusundaki mevcut uygulamada, Sanayi Sicil Belgesi'ni İl Müdürlüklerimiz geçici olarak hazırlıyor, merkeze yolluyor. Merkez bunu bir ay ile üç ay içinde asıl belge haline dönüştürüyor. Sanayicimiz, İl Müdürlüğüne gide gele yoruluyor ve neticede bu belgeyi alıyor. Tesbit ettiğimiz durum şudur: 5590 sayılı yasaya göre sanayicilerimiz sanayi odalarına kayıt yaptırılmak mecburiyetindedir. Dolayısıyla, bu belgeleri odalar

vermelidir. Bu belge Ankara'dan alınmamalıdır. Benzer bir çok formalite, merkeze yığılmış durumdadır. Buna paralel olarak, bütün kurum ve kurulları gözden geçiriyoruz.

Türkiye'de özelleştirme durmuştur. Yeni bir anlayışla özelleştirmeyi yönlendireceğiz. Türkiye Cumhuriyeti 79 yılda demokratik cumhuriyet olamadı; bürokratik cumhuriyet olarak yönetiliyor. Kanun devleti olarak yönetiliyor, hukuk devleti haline gelmesi için ve kapısında beklediğimiz - yarın hayırlı kararların çıkmasını umut ettiğimiz - Avrupa Birliği'nin de kriter olarak önümüze koyduğu demokratikleşme, insan hakları, hukukun üstünlüğü ve özgürlükler konusunda bütün tedbirleri alıyoruz. Anayasa'da değişiklik yapıldı; ikinci oylama, umarım yarın yapılacak. Böylece, sadece Avrupa Birliği istediği için değil, ama bizim halkımız buna layık olduğu için bir çok yasayı değiştirerek, hukukun üstünlüğünü getirmek istiyoruz. Dikkat ederseniz, bu unsurlar ekonomisi güçlü ülkelerde daha çok anlaşılır ve yaşanır haldedir. Bu nedenle, demokratikleşmeyi de ekonomiyle paralel olarak düşünüyoruz ve ekonominin güçlenmesi için her tedbiri alacağız.

Adil, dengeli, tabana yaygın, basit, anlaşılır ve nisbetleri düşük bir vergi reformu yakında çıkacak. Çağdaş bir İş Kanunu için önümüzdeki günlerde işçi, işveren, kamu kesimi oturup mutlak suretle bu sorunu çözeceğiz. Küçük ve orta işletmelerin finansman desteğini sağlamak amacıyla KOBİ borsalarını yakında kuruyoruz, ürün borsaları konusunu ABD'deki bir kurumla müştereken çalışıyoruz. Şu anda 8 uzmanımız Amerika'dadır. Yakında ürün borsalarını ve vade- li borsaları daha aktif hale getireceğiz. Nitelikli Endüstri Bölgeleri, Amerika, İsrail ve Ürdün ile yapılan örnekte olduğu gibi anlaşma paralelinde kurulan bölgelerdir ve bu bölgede üretilen mamüller Amerika Birleşik Devletleri'ne hiç bir kota veya gümrük engeli olmadan ihraç edilebilmektedir. Nitelikli Endüstri Bölgeleri ile ilgili çalışmalarımız hızla devam etmektedir.

Daha birçok çalışmanın arifesindeyiz. Bunları, TOBB, odalarımızla ve TÜSIAD gibi diğer sivil toplum kuruluşlarımızla beraber geliştirmek istiyoruz. Bir konuyu daha sizlerle paylaşıp sözlerimi tamamlamak istiyorum. Koalisyon hükümetleri zamanında, sırf pa-

zarlık gücü için, 64 tane kurum ve kuruluş Başbakanlığa bağlanmış. Çoğunda da, Başbakan'ın yılda iki defa toplantılara başkanlık etmesi gerekiyor. Biz bu kurumları icracı bakanlıklara dağıtıyoruz. Bir kısmının bağlanacağı Bakanlıklara devri yapıldı, bir kısmı ise kararname ve kanunla kurulu olduğu için çalışmalar devam ediyor. Şu anda, Başbakanlığa sadece Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve MIT Müsteşarlığı bağlıdır. Onun için Başbakan, bir koordinatör başbakan olarak görev yapacaktır. Bu kapsamda, daha önce Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan alınmış olan, Türk Standartları Enstitüsü'nün yeniden bakanlığımıza bağlanması konusu üzerinde duruyoruz. Zannediyorum, birçok sanayici gümrüklerde sıkıntı çekiyor. Ayrıca, Rekabet Kurumu, Türkiye Akreditasyon Kurumu, KOSGEB ve Milli Produktivite Merkezi bakanlığımızın şemsiyesi altındadır ve ilgili kuruluş olarak çalışmalarına devam etmektedir. Bu konularda taleplerinizi, tekliflerinizi bekliyoruz.

Sözlerime son verirken, beni sabırla dinlediğiniz için teşekkür ediyorum. Ayrıca, panelde yer alan çok değerli konuşmacıların, özellikle TÜSIAD'a hizmet etmiş Sayın Eczacıbaşı'nın ve değerli Yönetim Kurulu Başkanımız Sayın Özilhan'ın ve Profesör Rodrik'in söyledikleriyle Hükümet Programımız ile Acil Eylem Planımız arasında hiçbir fark olmamasını da bir kazanç olarak kabul ediyorum. Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Oturum Başkanı Hüsamettin Kavi

Sayın Bakanım, değerli görüşleriniz için çok teşekkür ediyoruz. Katılımcılarımızın sorularını almak ve değerli panelistlerimizle birlikte bu soruları yanıtlamak istiyoruz. Sizden istirhamımız kendinizi tanıtmanız ve sorunuzu kime sorduğunuzu belirtmenizdir. Sorunuzu ne kadar net ve kısa sorarsanız, o kadar etkin bir yanıt alma imkanınız olacağını da özellikle belirtmek istiyorum.

Sorular ve Katkılar

Yıldırım Aktürk

Öncelikle, bütün panelistlere şükranlarımızı arz ederiz; çok güzel noktalara değindiler. Sayın Bakanımız bize aysbergin ucunu göstererek yüreklendirdiler. Şu kısa zamanda yaptıklarını, yapacaklarının teminatı olarak güvence verdiler. Bir anımı sizlerle paylaşayım. 1980 yılında sigara ithal ediliyor, Turgut Bey'in planlama müsteşar yardımcısıyım. Üç tane büyük yeni sigara fabrikası planladık, çünkü arz yetişmiyor. "Nüfus artmış, sigara talebi artmış, Tekel yetişemiyor" diyorlar. 12 Eylül oldu, iş barışı geldi, arıza meydana gelmeden tesislerde parça ihtiyacının önceden temin edilmesi gibi pratik bir bakım yaklaşımı sayesinde Tekel Fabrikaları fazla vermeye başladı. Birdenbire üretim patlaması oldu ve bizim planladığımız o üç büyük fabrikayı 15 senede nasıl tasfiye ederiz ve başka bir sektöre kaydırınız diye uğraştık.

Buradan hareketle şu noktaya gelmek istiyorum: Türkiye'nin çok ciddi bir gizli potansiyeli var. Bu potansiyel de kamu elinde atıl bırakılan kapasitelerdir. Bu işin uzmanı olduğu için Sayın Dani Rodrik'e ve Mc Kinsey'e bir noktayı işaret etmek istiyorum: Türkiye'de geleneksel KOBİ'lerin bir produktivite sıçraması olmayacak. Türkiye'de kamu sektörü küçüldüğünde, negatif produktiviteden, birdenbire bir üretim patlamasına geçeceğiz. Ben bunu, karga-tavuk teşbihi ile anlatırım. Kamunun elinde karga vardır, bu çalıştırılmayan istihdamdır. Önüne yem konur, en güzel lojmanlarda oturur. Kamu eliyle bir karpuz almak için bostanı bile yok eder. Yerine göre mühür kabiliyeti de elindedir. Bu kişiyi, devleti küçülterek işsiz bırakıp, özel sektöre transfer ederseniz, çift yumurta yumurtlayan tavuk haline gelir.

Kalkınma iktisatçısı ve planlama eski müsteşarı olarak, asıl tilsimin burada olduğunu vurgulamak istiyorum. Sayın Eczacıbaşı'nın, "Türkiye'de hayalimizin bile erişemeyeceği noktalara bile gelebiliriz" demesindeki asıl hakikat buradadır. Şahsen, buradaki herkesi yüreklendirmek istiyorum. Beni tanıyanlar bilirler,

15 senedir bazı şeyleri söylemekteyim ve bugün 1983 yılından daha fazla heyecanlıyım. İnaniyorum ki, Anakara'daki bu yeni ekip, ilk defa iş dünyasına bu kadar kardeşçe ve bu kadar olumlu, bilinçli yaklaşıyor ve göreve hazırlıklı geldi. Elimizdeki bütün imkanları seferber ederek, kendilerine katkıda bulunabilirsek, Sayın Turgut Özal'ın görevde olduğu 80'li yılları başındaki, Türkiye'nin altın yılları dediğimiz dönemi aratmayacak, hatta onu gölgede bırakacak bir performansı kendilerinden göreceğimizi iddia ediyorum.

Sami Yılmaz

Sayın Bakanım, elektrik sektöründe faaliyet gösteren kablo üreticisi bir şirketin yöneticisiyim. Konuşmanızda, Enerji Kongresi'nden geldiğinizi söylediniz. Enerji Forumu'nu ben de takip ediyordum. Zamanlama açısından çok isabetli bir sırada yapılması, ayrıca bize de memnuniyet veriyor. Ancak, bilindiği üzere, şu anda İtalya'da enerji ihtiyacının % 78'i, Amerika Birleşik Devletleri'nin enerji ihtiyacının % 35'i ve diğer birçok Avrupa ülkelerinin enerji ihtiyaçlarının büyük bir oranı nükleer santrallerden karşılanıyor. Bizde bir türlü hayata geçirilemeyen Akkuyu Termik Santrali var; bu proje yıllardır rafta kaldı, tozlandı. Oysa ki, nükleer santrallerin alternatif bir yakıtı olan toryum rezervi açısından da, Türkiye'nin 200 yılı aşkın bir rezervi olduğu varsayılıyor. Bunlar değerlendirilecek mi? Mevcut hükümetiniz buna nasıl bakıyor?

Ali Coşkun

Bu çok önemli bir soru. Kyoto Toplantısı'nda alınan bir karar var. Bütün ülkeler - daha çok Birleşmiş Milletler'e bağlı olan ülkeler - önümüzdeki 5 yıl içinde, yeşil enerji dediğimiz enerji kaynaklarını da kullanmak durumundadır. Türkiye gerek rüzgar, gerek güneş enerjisi, gerekse jeotermal enerji bakımından fevkalade şanslıdır. Elbette, Türkiye'de bazı şeyler çok ihmal edilmiş. Bir örnek vereyim. Köylerin elektrikleştirilmesi konusunda uzun süre çalıştığımız için, 38.000 köy elektrikleşti. Fakat Çanakkale'nin Kaz Dağı köylerine gittiğinizde, kilometrelerce hat döşenmiş olduğunu görüyorsunuz. Hattın kaybı ve transformatorün kaybı, köyün kullandığı elektrikten fazladır. Doğuya ya da Karadeniz'e gidiyorsunuz, yine aynı sorunla karşılaşıyorsunuz. Halbuki, bahsettiğim köyde nehir var. Macaristan'da veya Çin'de olduğu

gibi, küçük bir nehir santrali koysanız, sorunu halledeceksiniz. Türkiye’de böyle yanlış bir yapılanma var ve şu anda bu konu enerji sanayisinin önündeki en büyük engel olarak gözüküyor. Bu daha gündeme gelmedi.

Nükleer enerjiye girmemiz şart. Toryum dünya rezervinin yaklaşık % 64’ü Türkiye’dedir. Toryum, uranyumdan sonra, en önemli nükleer hammaddedir. Amerika’da ve Avrupa’da, önümüzdeki dört-beş yıl içinde, toryum santrallerinin devreye gireceği söyleniyor. Bu teknolojiyi kavrama bakımından da, bir an önce nükleer enerjiye girmek durumundayız. Fakat, sadece buna umut bağlamamak lazım. Enerji Kongresi’nde özelleştirmeyle daha pahalı enerji alındığı ifade edildi. 12 sente kadar, doğal gaz standartlarında anlaşma yapılmış. Bunları da gözden geçiriyoruz. Aslında sorun doğalgazda değil. Sorun ihmalde, gecikmede, zamanında alternatif enerji üretiminde gerekli yatırımlar yapılmamasındadır.

Doğalgaz santrali çok daha hızlı kurulduğu için, bu konuya ağırlık vermişiz. Mesela Çoruh Havzası, Fırat ve Dicle’den sonra, hidroelektrik bakımından çok zengin bir kaynaktır. 11 tane hidroelektrik santral projesi var. Bunlardan dördü başlamış ve yarım kalmıştır. Yarım kalma sebebini araştırdık; maalesef, Turizm Bakanlığı rafting sporu yapılması için hidrolik elektrik santrali yapılmasına mani olmuş. Bu tarz uzlaşmazlıklar ve anlaşmazlıklar var.

Ayrıca, linyit açısından, bilinen rezervlerin dört katı daha fazla rezervimiz var. Fakat Türkiye’de henüz bu konuda ciddi bir araştırma yapılmadı. Dolayısıyla, enerji politikamızda öncelikle yerli kaynakların tümüyle kullanılmasını istiyoruz. Hidrolik enerjinin kilovat saat maliyeti 1-1.5 sent, termik santraller 3-4 sent, nükleer santraller 1 sent civarındadır. Doğal gaz biraz daha pahalıdır. Ancak, doğalgaz hemen devreye girdiği için, onu da ihmal edemeyiz. Dolayısıyla, böyle bir çeşitlendirmeye gidiyoruz. Enerji konusunda toryum ve Bor tuzları üzerinde de çalışılıyor. Geleceğin enerjisi durumundaki hidrojen enerjisi de Türkiye için çok caziptir. “Güneş ülkesi” olduğumuz için, bu yönde de çalışmalar devam ediyor.

Hasan Karacal

Sayın TÜSİAD Başkanımız ile Sayın Eczacıbaşı, aynı

şeyi dile getirdiler: stratejik planlamanın önemi. Eski bir plancı olarak, bu konuda biraz hassasiyet gösteriyorum. 80’lerin ortasından bu yana çeşitli planlar tarafından -örneğin, İlhan Kesici’yi hatırlıyorum- serbest piyasa ekonomisi içinde vizyon ve strateji belirleyen, yol gösterici bir planlama oluşturulması konusu sürekli gündeme getirildi. O günden beri bu konuda hiç birşey yapılmadı. Ben planlamadan 1982 yılında ayrıldım. Ayrıldığımda, planlamanın teknik kadrosu ve hizmetli kadrosu toplamı 240-250 civarındaydı. Şu anda, bildiğim kadarıyla bu sayı 1.000’e yaklaşmıştır. Planlama 1980 sonrası geçilen serbest piyasa ekonomisi içinde, dışa açık model çerçevesinde diğer devlet daireleriyle eş düzeye ve işlevsiz hale getirilmiştir.

Ardından, bu konu Anayasa’dan da çıkarıldı. McKinsey’in yaptığı araştırmadan planlamanın haberinin olup olmadığını bilmiyorum. Ancak, planlamanın bu tip araştırmaları yapması lazım; çünkü planlamanın bu tip araştırmaları yapma olanakları çok daha fazladır. Hatta, McKinsey gibi kuruluşlarla işbirliği de yapabilir. Böylelikle, stratejik planlamanın bazı oluşturulabilir. Eskiden planlamada bunlar yapılırdı. Gelir dağılımı araştırmasının planlamada yapıldığı en son dönem 1963-1974 yıllarıdır. Daha sonra bir gelir dağılımı araştırması yapılmadı. Sayın Bakan’a şunu sormak istiyorum: Hükümetin gerçekten Devlet Planlama Teşkilatı ile ilgili böyle projeleri var mı? Vizyon ve strateji oluşturan, politikaları belirleyen, yol gösterici bir planlama için herhangi bir projeniz var mı, bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Ali Coşkun

Çok kısa bir şekilde cevap vermek istiyorum. Dünyada artık merkezi planlama kalmadı. Devlet Planlama Teşkilatı, ülkenin kalkınmasında çok önemli elementler yetiştirmiştir. Ancak, artık fonksiyonunu bugünkü haliyle kaybetmiş durumdadır. Biz Devlet Planlama Teşkilatı’nı ülke kaynaklarını değerlendiren, stratejik bir araştırma merkezi haline getirmeyi istiyoruz. Devlet İstatistik Enstitüsü ile birleştirilmesi söz konusudur. Bu yönde bir çalışma yapıyor.

Necati Arıkan

Sayın Bakan’a bir sorum ya da önerim var. Kongrede rekabet üstünlüğü yaratacak en önemli konunun, teknoloji geliştirilmesi olduğu ortaya çıktı. Ancak,

Türkiye'de teknoloji geliştirilmesi için yeterli fon yok. Teknoloji, üniversitelerde geliştiriliyor, üniversitelerde fon yok. Sanayide geliştiriliyor; büyük işletmelerde olsa bile, küçük işletmelerde fon yok. Türkiye'de bağımsız araştırma geliştirme yapan kuruluşlar yok; çünkü bu uzun vadeli bir iştir. Uzun vadeli fon konulması lazım; bunu koyacak müteşebbis de yok. Dolayısıyla, teknoloji geliştirme için bir fon ihtiyacı var.

Diğer taraftan, bağımsız kurullar var. Sizin de hükümet programınızda, bağımsız kurulların gelirleri otomatikçe bağlanmış. Belirli yerlerden kesinti yapılıyor. Örneğin elektronik eşyadan alınan ve serbest piyasa kurallarıyla uyuşmayan bir bandrol ücreti var. TRT'ye giden bir bandrol ücreti var. Bu kurullar da bütçelerini gelir, gider ve ihtiyaçlarına göre değil de, sadece bunun gibi çeşitli gelirlerine göre yapınca, fonlar gereksiz yerlere harcanıyor. Binalar, lüks otomobiller, ek kadrolar alınıyor. Benim önerim veya sorum şu: Bu fonların ihtiyaç fazlası bölümünü teknoloji geliştirme fonu olarak ayırıp, KOSGEB kanalıyla, üniversiteler kanalıyla kullandırmayı düşünür müsünüz?

Ali Coşkun

Necati Bey'e çok teşekkür ediyorum. Kendisi, eskiden beri ArGe'ci olduğu için, nabızı tam yerinden tutuyor. Teknoloji beyinden beyine bir göç olayıdır. Öncelikle, teknolojiyi kavrayabilmek için, eğitim sorununu çözmemiz gerekiyor. Maalesef, bugüne kadar, adı milli olan, fakat tam arzu edilen seviyede eğitim sağlayamayan bir eğitim düzeniyle yaşıyoruz. Teknolojiden önce, eğitim sorunumuzu çözmemiz gerekiyor. İkincisi de, elbette, teknolojiyi satın alıyorsunuz. Onu bünyeye uygun üretmezseniz, faturası ağır oluyor. Bu amaçla TÜBİTAK kurulmuştur ve faydalı çalışmaları vardır. Ancak, bu çalışmaların Necati Bey'i de tatmin ettiğini zannetmiyorum. Bu konularda da, yeni olarak ne yapılabileceğini düşünüyoruz.

Rahmetli Turgut Bey zamanında Yüksek Teknoloji Kurulu kuruldu. Bir defa toplandı, bir daha da toplanmadı. O yıldan beri çalışmıyor. Böyle çok kurum ve kurullar var. "Bunlar arasında işlevselliğini yitirenleri kapatacağız" dediğim zaman kıyamet koştuk. "BDDK'yı kapatıyor musunuz?" şeklinde basında birçok tenkit yazısı çıktı. Çalışmakta olan kurumları kapatacağımızı söylemiyorum. Ancak, bu kurumlar mutlak suretle siyasi otoritenin gözetiminde, Türkiye

Büyük Millet Meclisi'nin ve Sayıştay'ın denetiminde olacak. Bu kurumlar ihtiyaç duyulan kurumlardır, ama şu anda devlet içinde devlet gibi hareket ediyorlar. Bu nedenle, konu yeniden gözden geçiriliyor. Elbette, buraya gelen fonlar aktarılabilir. Bu sefer de, karşımıza IMF ve Dünya Bankası çıkıyor. Biliyorsunuz, yakın zamanda 28 fonu bütçeye aktardık. Çok başlı yönetimden kurtulmak için hepsini bütçede toplayıp, bütçeden yeni ArGe için, teknolojik araştırmalar için bir aktarma yapacağız. Vakit olmadığı için üç aylık geçici bir bütçe yapıyoruz. Türkiye'de ilk defa harcama reform içerikli 3 yıllık bütçeyle, 3 ay içinde meclise geleceğiz. Teşekkür ederim.

Ataman Onar

Sayın hocamız Dani Rodrik'e iki sorum var. İki konuyu açıklamasını rica edeceğim. Birincisi - yanlış anlamadıysam - "sürdürülebilir rekabet gücü" yerine "verimlilik" kavramına ağırlık verilmesi gerektiğini söylediler. Sürdürülebilir rekabet gücünün bir unsuru olarak verimi ele alıp - hatta buna kaliteyi de ekleyip bir sentez haline getirsek - biri ya da diğerini seçmek zorunda olmasak, daha iyi olur mu diye düşünüyorum.

İkincisi, değerli hocamızın Türkiye'ye gelmesi nedeniyle, her beyanatı basında yer alabilir. Bu yüzden, "rekabet gücünden dolayı, belki tekstilden vazgeçilmesi lazım gelir" anlamında - yanlış anlamadıysam - bir ifadede bulundular. Ben de bir tekstilciyim, bunu büyük bir hassasiyetle karşıladım. Acaba, bunun yerine bir İtalya'yı, Portekiz'i model olarak almak ya da hala tekstilde ve konfeksiyonda ticaret fazlası veren Almanya'yı model almak ve bu ortaklıklarla rekabet gücü kazanmış bir hale gelmemizi düşünmek daha uygun olabilir mi?

Prof. Dr. Dani Rodrik

Teşekkür ederim. Böylece, bu konuya biraz daha açıklık getirmem için fırsat tanıyorsunuz. Yanlış anlaşılacak istemem. Şöyle bir ayırım yapmak istedim. Rekabet gücü, daha çok firmalar ya da belki sektörler bazında geçerli olan bir kavramdır. Fakat, ekonominin genelinde ya da sanayi toplamı için, bizi pek doğru bir yere götürmeyen bir kavram olduğunu söylemek istedim. Sonuç olarak, rekabet gücü istiyorsanız, bunun yolu verimlilikten geçer. Bunu sağlayacak başka bir mekanizma da zaten yok. Böylece, odaklanma-

mız gereken nokta rekabet gücü değil, verimliliktir demek istiyorum.

Yoksa, bir şirket ya da bir sektör için rekabet gücü önemsizdir demek istemedim. Onun için, verimliliğe önem verelim. Verimliliğin belirleyici unsurlarını bilelim, bunlar üstünde çalışalım, bunları analiz edelim ve sorunlarımıza verimlilik perspektifiyle bakalım demek istedim. Rekabet gücü perspektifiyle bakıldığı zaman, bazen dış ticaret fazlası gibi kıstaslarla ölçüm yapılabiliyor. Bu da, ekonomi genelinde yanlış sonuçlar veriyor. Herhangi bir sektör ya da bir firma, ihracat fazlasını veya dış ticaret dengesini, yine firma ya da sektör bazında o firmanın veya sektörün rekabet gücünün bir ölçütü olarak kullanırsa, bunda herhangi bir kavram hatası olmaz. Fakat, bir ekonominin geneli için, o ekonominin dış ticaret fazlasını, rekabet gücü gösterdiğinden dolayı olumlu bir veri olarak adedersek, o zaman bir kavram hatası yapmış oluruz. Bu konuda da, döviz kuru misalini verdim. Aslında, bir ekonominin dış ticaret fazlasını artırması için kısa dönemde en etkili olacak faktör, çok önemli bir devalüasyondur. Fakat, bizi ilgilendiren refah seviyesi olduğundan, böyle bir artışın refah düzeyini artıracak bir şey olduğunu kimse iddia edemez. Bu nedenle, önem verilmesi gereken konu verimliliktir.

Kimi kuruluşların uluslararası rekabet gücü sıralamaları var. Onlara da pek fazla önem vermememiz gerektiğini düşünüyorum; çünkü bunlar, genellikle, bazı moda kavramlardan hareket ederek sıralamaları yapıyorlar. Bence rekabet gücünün tek bir gerçek ölçütü var; o da, bir ülkenin ya da sektörün veya firmaların verimlilik seviyesidir. Öncelikle buna bakmamız gerektiğini düşünüyorum.

Haşim Özçelik

Sanayi Odası yöneticilerine saygılarımı sunarak, Haşim Özçelik olarak şahsımda, mermer camiasını biraz dinlemenizi istirham edeceğim. Dünya rezervinin % 43'ünü Türkiye'den giden ve burada imal edilmeden ihraç edilen emtiamız oluşturuyor. Mermerin % 50'si Türkiye'de imal ediliyor ve işlenmeden çıkan malımız, sonra karşımıza rekabet olarak geliyor. Maddi açıdan çok sıkıntı içindeyiz. Maddi imkanı olanların, ülke zenginliğimizin değerlendirilmesi için, heba olmaması için destek vermesini istirham ediyorum.

Hüsamettin Kavi

Katılımcılarımız arasında sektörün temsilcileri var. Bu konuyu değerlendireceklerdir. Sayın Bakanım da değerlendirecektir.

Alber Bilen

Sayın Bakanıma bir sorum olacak. Bu kongrede, bilhassa bu panelde, çok mutlu oldum. Eğitim ve verim mevzu bahis edildi ki zaten verimin kökeninde eğitim yatar. Ancak, eğitimin yaratıcı elemanlar yetiştirilmesi olarak algılanması gereklidir. Bu, son derece önemlidir.

Sayın Eczacıbaşı bu konuya ve öğretmenlerin durumuna da temas ettiler. Ben de, Sayın Bakanıma sormak istiyorum. Çok önemli faktörler saydınız. Acaba, bunlar arasında, eğitim hangi sırada yer alıyor?

Hüsamettin Kavi

Sayın Bakanım, burada hem bir şansınız hem de bir şanssızlığınız var. Hükümetimizin temsilcisisiniz ve sadece Sanayi ve Ticaret Bakanı değilsiniz. Ayrıca, sanayinin rekabet gücü adına ortaya koyulan fikirlere ilişkin, sizi hükümetimizin - bir yerde - sesi olarak gördüğümüz için, bu konudaki düşüncelerinize de ihtiyacımız var. Eğitim politikalarımız konusunda düne kadar yaptığımız yanlışlıkların hepsi önümüzde duruyor.

Ali Coşkun

Sadece bir şey söyleyeceğim; çünkü, aslında, bu konuları Sayın Alber Bilen hepimizden iyi biliyor; bildiğini tescil ettirmek için soruyor. Eğitimin önündeki bütün engelleri kaldıracacağız. Artık, dünyada mekan ötesi, duvarlar ötesi eğitim başladı. Biz hala, yasakçı Türkiye'yle uğraşıyoruz.

İsmail Bozkurt

Yönetim danışmanlığı veren bir kuruluşta faaliyet göstermekteyim. Sayın Bakanıma ve sektör temsilcilerine bir konuyu arz etmek istiyorum. Sanayi envanteri çok istendi, çok telaffuz edildi. Ancak, Türkiye'de çok esaslı verilere ve alt yapıya dayanan bir sanayi envanteri yapılamadı. Buna çok ihtiyaç olduğunu hissediyorum. Kendim de bir araştırmacıyım. Bu doğrultuda ihtiyaç olan reel değerlere ve verilere ulaşabilmek için çok ciddi zahmet ve sıkın-

tilar çekmekteyiz. Maalesef, Türkiye'de sanayi ve küçük işletmeleri analiz eden, onların yapılarını inceleyen, bilimsel bir platformda verilere kavuşturan kuruluşlar yok denecek kadar azdır. Bu konuda çok ciddi ve önemli gereksinimler vardır. Mutlaka sanayiye, küçük işletmeleri ve endüstriyel kuruluşları bir platformda toplayan, analiz eden akademik yapıların kurulup yaygınlaştırılması ve etkin hale getirilmesi gerekiyor.

Ali Coşkun

Çok değerli kardeşimiz, herhalde takip edememiş. Türkiye Odalar Borsalar Birliği Başkanlığı'na seçtiğim zaman, ilk defa, bilgi bankasını orada kurduk. Sanayi envanteri 1986 yılında hazırlandı. Sanayi Genel Müdürümüz de burada. Bakanlığın denetimi ve destekleriyle, Türkiye'nin sanayi envanteri şu anda hazır durumdadır ve biraz önce belirttiğim gibi İstatistik Enstitüsünün çalışmalarıyla güncelleniyor.

Hüsamettin Kavi

Çok fazla soru sormak isteyen konuğumuz var ama zaman sınırlaması olan bir programı yönetmek sorumluluğundayım. Bu nedenle, son birkaç soruyu alalım.

Osman Demirci

İstanbul Ticaret Odası Meclis Başkan Vekili olarak saygılarımı sunuyorum. Öncelikle, her iki Başkana da, bu güzel kongre için teşekkür ve tebriklerimi iletiyorum. Sorum enerjisiyle ilgili olacak.

Sayın Sami Yılmaz konuya değindi, siz de destek verdiğiniz. Avrupa'nın bir çok yerinde, özellikle Almanya'nın kuzeyinde, rüzgar enerjisinden fevkalade istifade ediliyor. Sayın Bakanım, siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Endüstri meslek liseleri konusunda da bir soru sormak istiyorum. Biz, ayakkabı sektörü olarak, çok güzel bir okul yaptık. Dört ayda da eğitime açtık. 100 talebemiz var. İnaniyorum ki, bütün sektörlerde bu tip okulların açılmasının, özellikle kalitede ve verimlilikte, büyük katkısı olacaktır. Ancak, ilk öğretim ve yüksek öğretimde kabul edilir bir gider olmasına rağmen, maalesef orta öğretimde ve özellikle endüstri meslek liseleriyle ilgili okullara yapılan bağışlar, kanunen gider olarak kabul edilememek-

tedir. Dolayısıyla, bağış toplamakta sıkıntı çekmekteyiz. Sayın Bakanımızın - her ne kadar Milli Eğitim Bakanı olmasa da - özellikle üretimin ve ihracatın artışında önemli bir faktör olmasından dolayı, bu konuda hem desteklerini, hem de bu konudaki görüşlerini almak istiyorum. Bu konuda desteğiniz ne olabilir?

Ali Coşkun

Aslında, biz sekiz yıllık kesintisiz eğitime karşı değiliz. Ancak, bugün ülkenin gerçekleri, sekiz yıllık zorunlu eğitimin onbir yıla çıkarılmasını ve kesintili olmasını gerektiriyor. Parti olarak, Alman modelini Türkiye'ye daha yakın buluyoruz. Dördüncü sınıftan sonra çocuğun kabiliyetine göre yönleneceği eğitimi seçmesi konusunda çalışılıyor. Bu, benim bakanlığımıza bağlı bir konu değil. Türkiye'de eksikliği çekilen, mühendisle sıra işçisi arasında kalifiye eleman olmayışıdır. Teknoloji hızla ilerliyor. Bu teknolojiyi kavrayacak elemanları yetiştiremiyoruz. Bu bakımdan eğitim sisteminin, Alber Bey'in de sorduğu suali biraz tamamlamış olalım, yeniden elden geçirilmesi gerekiyor. Ülke yararına ve özellikle sanayiye dönük, teknolojiye dönük eğitimin ağırlık kazanması arzulanmaktadır.

Hüsamettin Kavi

Değerli arkadaşlarım, zaman kısıtımız ve çok soru talebi olması nedeniyle, burada sorularını sözlü olarak yanıtlamayacağımız tüm katılımcılarımızdan bir ricam var. Sorularınızı lütfen bana yazılı iletin. Ben, ilgili panelist arkadaşlarımdan cevabımı alarak sizlere bizzat iletacağım.

Belgin Eryılmaz

Triko sanayisine hizmet veriyorum. Bir konuyu anlamakta güçlük çekiyorum. Bay Rodrik yardımcı olursa çok sevineceğim. Bir işletmenin kar edebilmesi için tek parametrenin verimlilik olduğuna inanmıyorum. Bu konuda bir eksiğim varsa, iki cümleyle tamamlayabilirseniz sevinirim. Benim bildiğim kadarıyla, hammadde ve yan girdi maliyetleri, bir ürünü oluşturmakta, tasarım gücümüz kadar rekabetimizi etkileyen parametrelerdendir. Sadece bir noktada takılı kalmanın doğru olmadığını zannediyorum. Ayrıca, tekstille ilgili olarak Ataman Bey'in sorusuna cevap vermeyişinizin özel bir nedeni var mı?

Prof.Dr. Dani Rodrik

İkinci sorunuza cevap olarak, hiç bir özel nedenim olmadığını söyleyebilirim. Tek nedeni, ikinci soruyu tam olarak duymamış olmamdır. Bunun için özür diliyorum. Belki, toplantı bitiminde ayrıca konuşma fırsatı buluruz.

İlk sorunuza, müsaade ederseniz, zamanımızı çok aştığımız için detaylı yanıt vermek istemiyorum. Bunu da, toplantıdan sonra konuşabiliriz. Fakat, kısaca sorduğunuz sorunun şirket düzeyinde bir soru olduğunu belirtmek isterim. Bu - sizin de dediğiniz ve benim de altını çizdiğim gibi - şirket düzeyinde bütün saydığımız unsurlarda geçerlidir. Fiyatlar gibi bir konu, bir ülkenin genelde verimliliğini ya da rekabet gücünü etkileyecek bir faktör değildir. Bu bir şirket için önemlidir.

Soru

Elektroteknik sanayisinden geliyorum. Elini taşın altına koyanlardan biriyim. Bu kongreyi düzenleyen sanayi odama yürekten teşekkür ediyorum. Özellikle Bakanımın burada olması ve değerli panelistlerin son derece içten konuşmaları, sanayici olarak bendenizi son derece etkiledi. Kendilerine teşekkürlerimi sunmak isterim.

Yabancı ortaklıkların ve sermaye artırımının ne derece önemli olduğunu hepimiz biliyoruz. Birleşme ise, Türkiye terbiyesine göre, tatbiki son derece zor bir meseledir. Bu bakımdan bizim, belki devletimizin, belki odamızın yardımına ihtiyacımız var. Özellikle, meslek gruplarımızın bundan sonra bir forum düzenlemesini ve bir fikir alışverişi içerisinde bulunulmasını ve kayıtlı kayıtsız tüm sanayicileri buraya davet etmelerini istirham ediyorum. İkinci ricam ise Sayın Bakanımın; ortaklığın devlet tarafından korunmasını hiç birimiz arzu etmiyoruz. Ancak, Türkiye'nin geneli göz önüne alındığında az sermayeli bir kişinin anonim şirketlere ortak olmakta ne denli çekimser kaldığını da biliyoruz; bugün bankalarda olduğu gibi. Bu düşük sermayeli kişilerin, devlet garantisi altında sanayiye ortak olmasını sağlamak için bir çalışma yaptırılmasını sizden istirham ediyorum. Bunun Türkiye'ye çok büyük faydası olacağı kanısındayım.

Ali Coşkun

Çok teşekkür ederim. Başta da söylediğimiz gibi, sorunları hep beraber çözeceğiz. Bunu düşündüğünüze göre, bu konuda bir rapor hazırlarsanız, biz de üzerinde çalışırız. İzinizle, bir açıklama da yapmak istiyorum. Devlet İstatistik Enstitüsü Başkan Yardımcısı buradadır. Sanayi envanteriyle ilgili olarak 2003 yılında, Devlet İstatistik Enstitüsü olarak genel sanayi ve işyerleri sayımını eskiden farklı olarak çok ciddi boyutta gerçekleştirmek için gerekli hazırlıkları yapmışlar. İlk defa olarak da, iş kayıt sistemi kuracaklarını bilgilerinize sunuyolar. Teşekkür ederim.

Hüsamettin Kavi

Sayın Bakanım, teşekkür ediyorum. Sayın Bülent Eczacıbaşı'nın ortaya koyduğunuz sorular ve yaklaşımlarla ilgili olarak ilave edeceği bir husus var. Sözü kendisine veriyorum.

Bülent Eczacıbaşı

Çok teşekkür ediyorum, Sayın Başkan. Kısaca planlama konusunda bir-iki hususa açıklık getirmeye çalışacağım; çünkü burada bir yanlış anlama var hissi içindeyim. Sayın Karacal, Sayın Bakanımızın planlamayla ilgili düşüncelerini sordu. Sayın Bakanımız ise, çok haklı olarak, "artık merkezi planlama devri dünyada kapandı" dedi. Kendisinin yanıtından ve dinleyicilerimizin tepkisinden anlıyorum ki, serbest piyasanın karşısı olan planlamayla, serbest piyasanın işlemesi için gerekli olan planlama birbirine karşıyor. Bizler hiçbir şekilde rekabetin karşısında olamayız. Çağdaş dünyada böyle bir şey düşünülemez. Üstelik özel kesim mensupları olarak serbest rekabetin, serbest piyasanın karşısında olmamızı düşünmek dahi mümkün değildir. Ancak, inancımız o ki, serbest piyasanın işleyebilmesi için ileriye bakmaya ihtiyaç vardır. Serbest piyasanın işleyebilmesi için gerekli olan altyapının ve kurumların oluşturulabilmesi için, kamuda bir planlama faaliyetine ihtiyaç vardır. Eğer bu planlama faaliyeti etkin bir şekilde yapılsaydı, acaba bugün Türkiye'mizde eğitim bu durumda olur muydu? Sağlık konusu bu durumda olur muydu? Ulaşım, enerji konuları bu durumda olur muydu? Gerekli kurumlar acaba daha erken oluşturulamaz mıydı?

Üstünden kuş dahi uçmayan hava meydanlarından söz ettik. Ancak, örneğin rekabet kurumu gibi, ban-

kacılık üst kurumu gibi, serbest piyasa koşullarının işleme için gerekli olan kurumlara biz Avrupa Birliği'nin zorlamasıyla veya krizlerle mi kavuşmalıydık? Bunları öngöremez miydik, zamanında kuramaz mıydık? Bizim planlamanın gereğinden anlatmak istediğimiz, fakat bir türlü başaramadığımız ayırım budur. Bunu, bir türlü, gerçekten başaramıyoruz. Bu konuda bir anım da var. Yıllar önce TÜSIAD çalışmasından, planlamadan ve bu tür görüşlerden bahsettiğim bir konuşmamda, dinleyiciler arasında Cumhurbaşkanı-rahmetli Özal da vardı. Pek hoşlanmadığımı hissettim. Konuşmadan sonra salondan çıkarken tesadüfen arkasından yürüyordum. Yanındaki kişiye döndü, dedi ki: "Bunlar da planlamadan bahsediyorlar, bunlar da babalarının kafasındalar" dedi. Bu ayırımı biz bir türlü anlatmayı başaramıyoruz, hala da başaramadığımızı anlıyorum. Bu vesileyle, serbest piyasa karşıtı olmadığımızı bir kere daha vurgulamak istedim. Teşekkür ederim.

Ali Coşkun

Elbette, Sayın Eczacıbaşı'yla uzun uzadıya tartışacak değilim. Saygı duyuyorum. Biz kurullara karşı değiliz. Kurulların denetlenmemesine karşıyız. Onun için Sayıştay'ı, Başbakanlığa bağlı Yüksek Denetleme Kurulu ile irtibatlandırarak, bütün kurulları denetleyeceğiz. O bakımdan yapılanmasına karşıyız. Siyasetin dışında olsun istenen kurumlar siyasileştirildi. Detaya fazla inmiyorum. Teşekkür ederim.

Hüsamettin Kavi

Değerli konuklar, öncelikle kıymetli panelistlerimize teşekkür ediyoruz. Ancak, panelimizi bitirmeden önce, oturma başkanı olarak izninizle, kısa bir süre içinde bu iki günde ortaya çıkan birkaç önemli konuyu sizlere tekrar hatırlatmak istiyorum.

Öncelikle, değişim dediğimiz süreçte, zihinsel değişimi gerçekleştirmeksizin, fiziki değişimin bir anlam taşımayacağı net olarak ortadadır. Türkiye'nin aslında teknoloji üretmek konusunda kendi gücünün veya kendi gerçeklerinin farkında olduğunu da biliyoruz; ancak, dün de ortaya konduğu gibi, bu konuda uygun ortam henüz yeterince şekillenmemiştir.

Görünen o ki, bizim esas itibarıyla, önce yönetim sistemimizle bu ihtiyacı birleştirerek, hayaller üretebile-

cek, buluşlar yapacak insanlar yetiştirebileceğimiz bir eğitim sistemine gereksinimimiz var. Müşterilerimizin ve çalışanlarımızın memnuniyeti de öncelikli konular arasında yer alıyor. Küresel rekabette bu iki gücü sağlam tutmak zorundayız.

Zihin değişikliği derken, ölçek ekonomisini yakalamanın önemi de ortaya çıkıyor. Şirketlerimizin, özellikle aile şirketlerimizin, bu konudaki ölçeklerinin son derece yetersiz olduğunu net olarak görüyoruz. Peki, aile şirketlerimiz nasıl birleşebilirler? Nasıl güç birliği yapabilirler? Size kendi sektörümden bir örnek vermek istiyorum. Yaptığımız bir çalışma sonucunda, 30 yıldır birbirleriyle rekabet eden, ne aile bağı, ne grup bağı olmayan, ama yaşamayı, makro ölçekli rekabet gücü adına birleşmeyi kaçınılmaz bir şart olarak gören, faaliyet gösterdiğim sektördeki dört şirket, geçen hafta kurulan yeni bir şirket bünyesinde birleşme kararı aldı. Çünkü yaşamak ve küresel rekabette varlığımızı muhafaza etmenin tek yolu olarak bunu gördük. Düne kadarki yapımızda ısrar ettiğimiz takdirde, hepimiz yok olacağımızın farkındaydık; yok olmak yerine, var olan bütün imkanlarımızı bir araya getirerek, işbirliği yapmanın tek çıkış yolu olduğuna ve zor olsa da "küçük olsun, benim olsun" anlayışından vazgeçerek büyükte ortak olmanın yollarını bulmamız gerektiğine inanıyoruz. Bu, demokrat olmayı da gerektiriyor; paylaşmayı da gerektiriyor. Ancak, aile şirketlerimizi kurumsallaştırmak için önümüzde çok önemli bir süreç var. Markaya ihtiyacımız var. Markayı ya yaratırız veya olan markaları satın alarak yolumuza devam edebiliriz.

Bütün bunların yanında, özellikle bugün McKinsey'in raporunda kayıtdışı ekonomi ile ortaya koydukları bize bir gerçeğimizi daha hatırlattı. Müsaade ederseniz, bunu yıllarca yaşamış bir insan olarak dile getirmek istiyorum. Sanayinin içinde çok uzun yıllar faaliyet dışı geliri tartıştık. Haklı mı? Haksız mı? Doğru mu? Yanlış mı? Faaliyet dışı geliri elde etmek kaçınılmaz bir gerçek, ancak faaliyet dışı geliri kabul etmek, rekabet gücümüzü yok etmeyi kabul etmekle eşdeğerdir. O yüzden, ekonomik krizlerden sonra ortadaki bu tablo, faaliyet dışı gelirin ve devletin olmayan kaynaklarının yarattığı gelirin, toplumla paylaşılmasının maliyetinin ne olduğunu ortaya koyuyor. O zaman, kayıtdışını var olabilmenin bir gereği gibi görmek ve bu yanlış üzerine bir sistem kurmak yer-

ine, kayıtdışı ile mücadele ederek, kayıtdışının bu sistemden çıkması veya en azından azaltılması yönünde çalışmamız gerektiği ortaya çıkar.

Sonuç olarak, önümüzde bir Kopenhag gerçeği var. Bu, aslında, bir iki günlük gerçeğimiz değil; 1963 yılında yaptığımız yazılı müracaattan itibaren 39 senedir götürdüğümüz, sürdürdüğümüz bir süreçtir. Yarın bu işin ne sonu, ne de başlangıcıdır. Ancak, bu hafta sonunda Türkiye için yeni bir sürecin başlayacağını hepimiz ümit ediyoruz; böyle yeni bir heyecana ihtiyacımızın olduğunu ortaya koyuyoruz. Öbür tarafta da, bu iki gün sonunda gördüğümüz bir gerçek var: Kendi evimizde, kendi içimizde yapacağımız çok önemli çalışmalar var. Devlette verimlilik sağlamaktan başka hiçbir çaremiz yok. Devletin, bu ülkenin kurumlarının ve insanların yarattığı tasarrufları artık bilinçsizce amaçsızca ve de onları geliştirme amacının ötesinde tüketme hoyratlığı artık yok.

Devlette verimliliği yaratmak zorundayız; işletmelerimizde verimliliği yaratmak zorundayız; insan kaynaklarımızın ve elimizdeki parasal kaynakların, teknolojinin ne kadar daha verimli kullanılabileceği sorusuna yanıt aramak zorundayız. Bunların da ötesinde, hayatımızda bugün memnun olan işletmemiz varsa - ne kadar kaldı bilemiyorum ama - bugünkü memnuniyetinin kendisini yarının tehlikelerinden koruyamayacağını bilsin. Bugün sağlıklı iken, meselelerine çare arasın.

Sonunda bireye geliyorum. Hepimizin kendi içimizdeki imkanlarımızı, kaynaklarımızı, değerlerimizi ve zamanımızı ne kadar verimli kullandığımızı düşünmemiz, araştırmamız, incelememiz gerektiğini zannediyorum, ki bu toplantı ortaya koydu. Sonuç önümüzde; biraz evvel de söylediğim gibi, yapacak çok iş var. Bir taraftan Avrupa Birliği süreci yürüyecek, ama bir taraftan da biz, bu süreç için tarihlere, tarihler için o tarihsel hedeflere kadar aşmamız gereken, tamamlamamız gereken yeni süreçlerin farkında olalım.

1952 yılında kurulmuş bir kurum olan İstanbul Sanayi Odası'nda o günden bu tarafa odayı bugünkü düzeye getiren başkanlarımız, odamızda görev yapan tüm değerli arkadaşlarımız, zannediyorum ki, dün ve bugün süren bu kongrenin yapılmasını mümkün kıldılar. Tüm değerli konuklarımıza, başta Sayın

Bakanımıza çok uzaklardan bizi kırmayarak gelen Profesör Dani Rodrik'e, değerli panelistlerimize, bundan önceki oturumlarda söz alan, fikirlerini bizlerle paylaşan değerli konuşmacılarımıza, oturum başkanlarımıza ve siz değerli konuklarımıza çok teşekkürler ediyoruz.

Ali Coşkun

Nice elli yıllara!

Hüsamettin Kavi

Nice elli yıllara, inşallah hep beraber. Türkiye ile beraber, Türk sanayisi ile beraber... Oturumu kapatırken, Sayın Yönetim Kurulu Başkanımızı kapanış konuşmasını yapmak üzere kürsüye davet etmek istiyorum. Buyurun, Sayın Başkanım.



Kapanış Konuşması

Sayın Bakanım,
Değerli Başkanlarımız,
Değerli Panelistler, Sayın Konuklar,

İstanbul Sanayi Odası'nın ellinci yıl etkinlikleri kapsamında gerçekleştirdiğimiz "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" temalı Sanayi Kongremizin sonuna gelmiş bulunuyoruz. Birlikte geçirdiğimiz iki gün boyunca siz değerli katılımcılarımız ve konuşmacılarımızla beraber, sanayimizi farklı pencerelerden, çok boyutlu bir şekilde ele alma imkanı bulduk. Rakipleriyle karşılaştırıldığında geliştirmesi gereken yönleri olmasına karşın, sanayimiz önemli başarılarla da imza atmıştır. Hiç kuşku yok ki gelecek, Türk sanayisine çok önemli fırsatlar sunmaktadır.

Dün kongremizin açılış konuşmasında Meclis Başkanımız Sayın Kavi, şansı, hazırlıkla fırsatın karşılaştığı köşe-başı olarak tanımladılar. Kanaatimizce kongemiz, sanayimizin gelecekteki şanslarını yaratmaya yönelik önemli hazırlıklardan biri olacaktır. Zira, hazırlıkların en önemlisi fikri olarak değişim ve gelişimin düşünsel zeminini oluşturmaktır. İnaniyoruz ki, kongremizde ortaya çıkan iletişim ortamı ve bu ortamın yarattığı sinerji, gelecekte uygulanacak somut projelerin ilk kıvılcımlarını, ilk tohumlarını oluşturacaktır. Kongremizin zihinlerimizde araladığı kapı, geleceğe yönelik düşüncelerimize yeni bir boyut kazandırmış, ufkumuza yeni görev ve çalışma alanları eklemiştir. İnaniyoruz ki, buradan aldığımız mesajlar ve çıkardığımız sonuçlar, sanayimize tutmayı hedeflediğimiz ışığı daha da güçlü hale getirecek, yolumuzu daha çok aydınlatacaktır.

Sayın Bakanım, Değerli Konuklar,

Ümit ediyoruz ki, sizler de bizlerle aynı duygular içindediniz. Kongremize gösterdiğiniz ilgi ve katılımlarınızla verdiğiniz destekten dolayı sizlere şükranlarımızı sunuyoruz. Maddi ve manevi destekleriyle kongremizin gerçekleşmesine olanak sağlayan Yürütme Kurulumuza, Program Komitemize, katılımcılarımıza, sponsorlarımıza ve İstanbul Sanayi Odası çalışanlarına sonsuz teşekkürler ediyoruz. Yirmibirinci yüzyılda Türk sanayisinin dünya çapında bir oyuncu olacağına duyduğumuz inançla, Yönetim Kurulumuz adına sizlere saygılarımızı sunuyorum.

İSTANBUL SANAYİ ODASI

50. Kuruluş Yıldönümü Etkinlikleri

ALTIN SPONSORU



GÜMÜŞ SPONSORU



BRONZ SPONSORLARI



Katkılarından Ötörü Teşekkür Ederiz



Meşrutiyet Caddesi No:118 Tepebaşı / İstanbul 80050
Tel: (0212) 252 29 00 Fax: (0212) 249 50 84 - 293 43 98
<http://www.iso.org.tr>