



**İstanbul Sanayi Odası  
II. SANAYİ KONGRESİ**

**Sürdürülebilir Rekabet Gücü  
"Geleceği Yakalamak"**

**3-4 Aralık 2003**

**ÖZET KİTABI**



**İSTANBUL  
SANAYİ ODASI**

## Kongre Sponsorları



## Oturum Sponsorları



## İletişim Sponsorları



## Ulaşım Sponsoru



## Destek Sponsorları



**İSTANBUL SANAYİ ODASI  
II. SANAYİ KONGRESİ**

Sürdürülebilir Rekabet Gücü  
**“Geleceği Yakalamak”**  
3-4 Aralık 2003





## SUNUŞ

Elli yılı aşkın bir süredir sanayimizin gelişmesi ve güçlenmesi için çaba harcayan İstanbul Sanayi Odası, son yıllardaki çalışmalarını özellikle sanayimizin rekabet gücünü artırmak üzerine yoğunlaştırmıştır.

Rekabet, sanayinin gündeminde her zaman önemli bir yer tutmuştur. Ancak, küreselleşme ile birlikte rekabet çok daha zorlaşmış ve rekabet gücü üretim sürecini belirleyen daimi bir tema haline gelmiştir. Küresel rekabet koşullarındaki yarışını sürdürmeye kararlı bir Türkiye ve Türk sanayicisinin rekabet gerçeğini her zaman gündemde tutması kaçınılmaz bir zorunluluktur.

2002 yılında kutladığımız 50. Yılıımız, sanayimizin rekabet gücüne yönelik çalışmalarımıza yeni bir boyut kazandırmıştır. 50. Yıl etkinliklerimiz çerçevesinde gerçekleştirdiğimiz, “Sürdürülebilir Rekabet Gücü” ana temalı Sanayi Kongremiz sanayicilerimiz ve kamuoyu tarafından büyük bir ilgi ile karşılanmıştır.

Kongremizin gördüğü yoğun ilgi, ilgili tarafların bir araya gelerek, rekabet üzerine birlikte düşünmelerine, tartışmalarına imkan veren fikri bir platforma duyulan ihtiyacı gözler önüne sermiştir. Buradan hareketle, Yönetim Kurulumuz, rekabet üzerine yoğunlaşan II. Sanayi Kongresi’ni düzenlemeye karar vermiş ve “Sürdürülebilir Rekabet Gücü – Geleceği Yakalamak” temalı, II. Sanayi Kongremiz, 3-4 Aralık 2003 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, iş dünyası, üniversiteler ve Avrupa’nın önemli kuruluşlarının temsilcilerinin bir araya geldiği II. Sanayi Kongremizde, rekabet gücü ulusal ve kurumsal düzeyde ele alınmış, küresel koşullarda rekabete yönelik akılcı, pratik ve yaratıcı yaklaşımlar ve geleceği yakalamak üzerine vizyon geliştirici bilgi, deneyim ve görüşler dile getirilmiştir.

Sanayimizin rekabet gücü, ülkemizin ve insanlarımızın geleceğini doğrudan ilgilendiren son derece önemli bir konudur. Bu yönüyle de yalnızca sanayicilerimizi değil, toplumun tüm kesimlerini yakından ilgilendirmektedir.

II. Sanayi Kongremizin, rekabet gerçeğine ve sanayimizin rekabet gücünün geliştirilmesi zorunluluğuna yönelik toplumsal bilincin gelişmesinde önemli bir katkı sağladığına inanıyoruz. Bu katkıyı daha da artırmak ve kalıcı kılmak amacıyla, Kongremiz kapsamında yer alan konuşmaların metinlerini ve sunumları geçen yıl olduğu gibi bu yıl da kitap haline getirerek kamuoyunun bilgisine sunuyoruz. Çok değerli katılımcılarımızın görüşlerini bir araya getiren bu yayınının, rekabet konusunda önemli bir kaynak olacağına inanıyor, konuya ilgi duyan herkesin faydalanacağını ümit ediyoruz.

İstanbul Sanayi Odası, Türk sanayiini, rekabet gücünü artırarak, başarıyla geleceğe taşımamızı mümkün kılacak yol haritasını oluşturmaya ve olgunlaştırmaya yönelik çabalarını ve arayışlarını hızlandırarak sürdürecektir.

Saygılarımızla,

**C. Tanıl KÜÇÜK**  
Yönetim Kurulu Başkanı  
İstanbul Sanayi Odası

## II. SANAYİ KONGRESİ

### YÜRÜTME KURULU

- C. Taml Küçük
- Ataman Onar
- Zeynep Bodur Okyay
- Uran Tiryakioğlu
- Bülent Demircioğlu
- Dr. Mehmet Kabasakal
- Haktan Akın

### PROGRAM KOMİTESİ

- Ataman Onar
- Zeynep Bodur Okyay
- Uran Tiryakioğlu
- Bülent Demircioğlu
- Doç. Dr. Talat Çiftçi
- Ali Akurgal
- Azmi Yarımkaaya
- Nurdan Orday
- Verda Yunusoğlu
- Ahmet Ecmel Yorgancı
- Haktan Akın
- Elif Deniz Sönmez
- Serhan Başer

## İÇİNDEKİLER

<b>AÇILIŞ KONUŞMALARI</b>		<b>11</b>
	<b>C.Tamıl Küçük</b> İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	<b>13</b>
	<b>Hüsamettin Kavi</b> İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı	<b>17</b>
	<b>Rifat Hisarcıklıoğlu</b> TOBB Yönetim Kurulu Başkanı	<b>21</b>
	<b>Ali Coşkun</b> T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanı	<b>25</b>
<b>Avrupa Birliği'nin Yeni Rekabet Stratejisi</b>	<b>Antonio Marzano</b> İtalya Üretim Faaliyetleri Bakanı	<b>29</b>
<b>Kurum Kimliği ve Sanatsal Tasarım Konuk Konuşmacı</b>	<b>Şakir Eczacıbaşı</b> İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı	<b>35</b>
<b>OTURUM I</b>	<b>Üretim Zincirinde Katma Değer ve Karlılık</b>	<b>53</b>
<b>Oturum Eş Başkanları</b>	<b>Doç. Dr. Talat Çiftçi</b> Hakan Madencilik - Yönetim Kurulu Üyesi <b>Ali Akurgal</b> Netaş - Resmi Kuruluşlar ve Üniversitelerle İlişkilerden Sorumlu İş Geliştirme Yöneticisi	
<b>Konuşmacılar</b>	<b>Ömer Yüngül</b> Vestel Şirketler Grubu - İcra Kurulu Başkanı <b>Necdet Buzbaş</b> Ülker Holding - İcra Kurulu Üyesi, Ülker Grubu (Bisküvi, Çikolata, Şekerleme) Başkanı <b>Prof. Dr. Ercan Tezer</b> Otomotiv Sanayii Derneği - Genel Sekreter <b>Turgut Soysal</b> Arçelik - Üretim ve Teknoloji Grup Direktörü <b>Süleyman Orakçioğlu</b> Orka Grup - Yönetim Kurulu Başkanı <b>Refik S. Önür</b> Ak-Kim Kimya - Genel Müdür	
<b>OTURUM II A</b>	<b>KOBİ'lerde Rekabet Gücü İçin Pratik Yaklaşımlar</b>	<b>73</b>
<b>Oturum Başkanları</b>	<b>Azmi Yarımkaaya</b> İpekkağıt - İnsan Kaynakları Müdürü <b>Verda Yunusoğlu</b> Sabancı Üniversitesi - Araştırma ve Lisansüstü Politikaları Bölümü	

## İÇİNDEKİLER

<b>Konuşmacılar</b>	<b>Ahmet Demirci</b> Ha-Kan Metal - Genel Müdür
	<b>İsmail Ay</b> Hisar Çatal Kaşık - Ürün Tasarım Müdürü
	<b>Dr. Rezzan Karaaslan</b> Setaş Kimya - Proje Yönetimi ve İş Geliştirme Bölüm Sorumlusu
	<b>Doç. Dr. Alpay Er</b> İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü - Öğretim Üyesi
	<b>Refik Üreyen</b> TTGV - Danışman
	<b>M. Kaan Dericioğlu</b> Ankara Patent Bürosu - Genel Müdür
	<b>Nurdan Orday</b> Çak Tekstil - Kalite ve Bilgi Sistemleri Müdürü

---

<b>OTURUM II B</b>	<b>Küresel Rekabete Hazırlık</b>	<b>95</b>
--------------------	----------------------------------	-----------

<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Cem Duna</b> Emekli Büyükelçi; AB Danışmanlık ve Yatırım Hizmetleri - Yönetim Kurulu Başkanı
-----------------------	---

<b>Konuşmacılar</b>	<b>Yeni Standartlara Uyum</b>	<b>97</b>
	<b>Hayrettin Cevher</b> Dış Ticaret Müsteşarlığı - Dış Ticarete Standardizasyon Genel Müdürü	

<b>Gümrük Birliği'nden Yeterince Yararlanabiliyor muyuz?</b>	<b>99</b>
--	-----------

<b>Ahmet Ecmel Yorgancı</b> Türk Araştırma ve İş Dünyası Organizasyonları, Kamu-Özel Sektör Ortaklığı, TuR&Bo - PPP - Brüksel Temsilcisi
---

<b>Dünya Ticaretinin Serbestleşmesi, 2005 Yılı'nın Önemi ve Türkiye ile Avrupa'ya Etkisi</b>	<b>107</b>
--	------------

<b>Dr. Michiel R. Scheffer</b> NOETON Knowledge Management - Yönetici
--

<b>Küreselleşme ve Türkiye'ye Etkileri</b>	<b>116</b>
--	------------

<b>Gülsüm Azeri</b> Türkiye İhracatçılar Meclisi - Yönetim Kurulu Üyesi
--

---

<b>OTURUM III</b>	<b>Bölgesel Kalkınma Politikaları</b>	<b>125</b>
-------------------	---------------------------------------	------------

<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Mithat Bereket</b> NTV
-----------------------	------------------------------



## İÇİNDEKİLER

Konuşmacılar	<b>Bölgesel Kalkınmada Türkiye'den Başarı Örnekleri, Bölgesel Kalkınmada Başarı İçin Kamu-Özel Sektör İşbirliği ve Sinerji Nasıl Oluşturulabilir?</b>	127
	<b>Muammer Güler</b> İstanbul Valisi	
	<b>Başarılı Bölgesel Kalkınma Örnekleri Gaziantep Deneyimi</b>	130
	<b>Nejat Koçer</b> Gaziantep Sanayi Odası - Yönetim Kurulu Başkanı	
OTURUM IV A	<b>Türkiye'nin Bölgesel Kalkınma Politikaları, Bölgesel Kalkınmada Avrupa'da Uygulanan Modeller</b>	133
	<b>Lütfi Elvan</b> Devlet Planlama Teşkilatı - Müsteşar Yardımcısı	
	<b>Başarılı Bölgesel Kalkınma Örnekleri-Denizli Deneyimi</b>	136
	<b>Doç. Dr. Celal Küçüker</b> Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi - Öğretim Üyesi	
<b>OTURUM IV A</b>	<b>KOBİ Finansman Yöntemleri</b>	143
Oturum Başkanı	<b>Zekeriya Yıldırım</b> Yıldırım Danışmanlık - Genel Müdür	
Konuşmacılar	<b>KOBİ'lere Sağlanan Krediler ve Destekler</b>	145
	<b>Erkan Gürkan</b> KOSGEB - Başkan	
	<b>Krediler</b>	150
	<b>Ferda Besli</b> Akbank - Kurumsal Bankacılık Pazarlama, Bölüm Başkanı	
	<b>Yenilikçiliğin Finansmanı</b>	155
	<b>Doç. Dr. Cemil Arıkan</b> Sabancı Üniversitesi - Araştırma ve Lisansüstü Politikaları Bölüm Başkanı	
	<b>Girişim Sermayesi</b>	160
	<b>Patrick Keating</b> İşrisk Yatırım Ortaklığı - Genel Müdür	
	<b>Girişim Sermayesi Deneyimi</b>	163
	<b>Murat Soyçengiz</b> BIG Bioteknolojik Genetik - Yönetim Kurulu Başkanı	
<b>Şirket Evlilikleri</b>	168	
<b>Hüsamettin Kavi</b> BEMKA Emaye Bobin Teli - Yönetim Kurulu Başkanı		
<b>Uluslararası Sermaye Ortaklıkları</b>	171	
<b>Enver Eren</b> SFA Soğutma - Yönetim Kurulu Başkanı		

## İÇİNDEKİLER

<b>OTURUM IV B</b>	<b>Rekabet Gücü İçin İnsan Faktörü</b>	<b>175</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Prof. Dr. Nüket Yetiş</b> Türk Sanayii Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) - Müdür	
<b>Konuşmacılar</b>	<b>Bilgiye Dayalı Ekonomide Yeni Yönetim Anlayışı</b> <b>Şerife Fusun Ömür</b> Koç Holding - İnsan Kaynakları Koordinatörü	<b>177</b>
	<b>İşgücü Verimliliğinde Kalite Faktörü, Çalışanların Performansı-Katma Değer İlişkisi ve Yönetimi</b> <b>İlkay Bayram</b> Askaynak - Genel Müdür	<b>183</b>
	<b>Avrupa'nın İnsan Kaynakları ve Entelektüel Sermaye Konusuna Bakışı</b> <b>Leonardo Sforza</b> Hewitt Associates - Brüksel Temsilcisi	<b>191</b>
	<b>Yeni İş Yasası'nın Getirdikleri ve Şirketlerin Yapması Gerekenler</b> <b>Av. Ahmet Güzeltuna</b> Sabancı Holding Çalışma İlişkileri Daire Başkanlığı - Müşavir	<b>195</b>
<b>Enerji Piyasasının Serbestleşmesi</b>	<b>Konuk Konuşmacı</b>	
	<b>Yusuf Günay</b> Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu Başkanı	<b>199</b>
<b>OTURUM V A</b>	<b>Sanayide Geleceğin Dünyası</b>	<b>205</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Doç Dr. Adem Şahin</b> T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı - Müsteşar	
<b>Konuşmacılar</b>	<b>Sanayide Geleceğin Dünyası</b> <b>Dr. Yılmaz Argüden</b> ARGE Danışmanlık - Yönetim Kurulu Başkanı	<b>207</b>
	<b>Türkiye'nin Küresel Rekabet Gücü Nereye Gidiyor?</b> <b>Uran Tiryakioğlu</b> İstanbul Sanayi Odası - Yönetim Kurulu Üyesi	<b>210</b>
	<b>Dünyada Teknoloji Öngörülleri ve Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi</b> <b>Prof. Dr. Turgut Tümer</b> TÜBİTAK - Vizyon 2023 Projesi Koordinatörü	<b>214</b>
	<b>Dünyada Geleceğin Ürünleri</b> <b>Jan Nahum</b> FIAT - Uluslararası İş Geliştirme Bölümü Başkanı	<b>219</b>
	<b>Türkiye'nin Sanayi Stratejisi</b> <b>Doç Dr. Adem Şahin</b> T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı - Müsteşar	<b>223</b>

## İÇİNDEKİLER

<b>OTURUM V B</b>	<b>Şirketlerin Kurumsallaşması</b>	<b>231</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Haluk Alacaklıoğlu</b> Family Business Consulting - Yönetim Kurulu Başkanı	<b>233</b>
<b>Konuşmacılar</b>	<b>Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması</b>	<b>239</b>
	<b>Prof. Dr. Güven Alpay</b> Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü - Öğretim Üyesi	
	<b>Birinci Nesilden İkinciye Geçişin Hazırlığı</b>	<b>241</b>
	<b>Şükrü Ünlütürk</b> SUN Tekstil - Yönetim Kurulu Başkanı	
	<b>İkinci Kuşak İşleri Nasıl Devralmakta?</b>	<b>244</b>
	<b>Cem Hakko</b> Vakko Holding - Yürütme Kurulu Başkanı	
	<b>226 Yıllık Hanedanın Kurumsallaşması</b>	<b>246</b>
	<b>Doğan Şahin</b> Hacı Bekir - Yönetim Kurulu Başkanı	
<b>KAPANIŞ PANELİ</b>	<b>Ulusal Sanayi Gücümüz</b>	<b>255</b>
<b>Oturum Başkanı</b>	<b>Kemal Çolakoğlu</b> TOBB Sanayi Odaları Konseyi Başkanı	<b>257</b>
<b>Panelistler</b>	<b>Prof.Dr. Tosun Terzioğlu</b> Sabancı Üniversitesi - Rektör	<b>257</b>
	<b>Necati Arıkan</b> İstanbul Sanayi Odası - Meclis Üyesi	<b>260</b>
	<b>Zeynep Bodur Okyay</b> Kale Şirketler Grubu - İcra Kurulu Başkanı	<b>266</b>
	<b>Vedat Alaton</b> Alarko Holding - Yönetim Kurulu Üyesi	<b>272</b>
<b>KAPANIŞ KONUŞMASI</b>		<b>277</b>
	<b>C. Tanıl Küçük</b> İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı	



## Açılış Konuşmaları

---



## C. Taml KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın Bakanım,  
Sayın Konuk Bakan, Sayın TOBB Başkanım,  
Sayın İstanbul Vali Yardımcım, Değerli Oda Başkanlarım,  
İstanbul Sanayi Odası'nın Değerli Meclis Üyeleri,  
Değerli Konuklar, Kıymetli Basın Mensupları,

"Sürdürülebilir Rekabet Gücü - Geleceği Yakalamak" başlığı altında düzenlediğimiz II. Sanayi Kongremize hoş geldiniz diyor ve İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu adına sizleri saygıyla selamlıyorum.

Başta Sayın Bakanlar ve Sayın TOBB Başkanı olmak üzere, açılışımızı onurlandıran tüm konuklarımıza katılımlarından dolayı teşekkürlerimizi sunuyoruz.

İlk Sanayi Kongremizi, Odamızın 50. yılı etkinlikleri çerçevesinde, geçtiğimiz yılın Aralık ayında, yine burada, bu salonda gerçekleştirmiştik. "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" ana teması ile gerçekleştirdiğimiz bu kongre, hem kamuoyu hem de sanayicilerimiz tarafından yoğun bir ilgi ile karşılanmıştı.

Rekabet ve rekabete ilişkin gelişmeler sanayinin gündeminde her zaman önemli bir yer tutmuştur. Ancak, küresel koşullar rekabeti iyice yoğunlaştırmış, çok daha zor ve acımasız hale getirmiştir. Bugün artık rekabet, üretim sürecini belirleyen daimi bir tema haline gelmiştir.

Türkiye 1980'li yılların başından itibaren dışa açık ve ihracat odaklı bir ekonomik modeli benimsemiştir. O günden bu yana, Türk sanayisi uluslararası pazarlarda var olma mücadelesi vermektedir. Bu mücadelede sanayimiz küçümsenemeyecek başarılar elde etmiştir. 2003 yılının ilk 11 ayında ihracatımız 43 milyar dolara ulaşmıştır. Bu önemli bir gelişmedir. Ancak daha yapmamız gereken çok şey bulunmaktadır. Yarışa devam etmek, hem de kondisyonumuzu artırarak devam etmek zorundayız. Rehavete kapıldığımız, yavaşladığımız takdirde kazanımlarımızı kısa sürede yitirebiliriz.

Yarışı sürdürmeye kararlı bir Türkiye ve Türk sanayicisinin rekabet gerçeğini her zaman gündemde tutması kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Sanayicimiz bu gerçeğin farkındadır. Geçen yılki kongremize gösterilen ilgi bizim açımızdan bu farkındalığın ve sanayicimizin rekabet konusunda daha çok bilgilenmeye, bilinçlenmeye ve birlikte düşünmeye duyduğu yoğun istek ve ihtiyacın göstergesi olmuştur.

İstanbul Sanayi Odası temel misyonunu sanayimizin rekabet gücünü artırmak olarak tespit etmiştir. Sanayimizin rekabet gücü, ülkemizin ve insanlarımızın geleceğini doğrudan ilgilendiren son derece önemli bir konudur. Bu yönüyle de sadece sanayicilerimizi değil, toplumun tüm kesimlerini ilgilendirmektedir. Rekabet gerçeğini unutturmamak, sanayicimizdeki farkındalığı daha da geliştirmek ve toplumun tüm kesimlerine yaymak konusunda İstanbul Sanayi Odası'na büyük görev ve sorumluluk düştüğünün farkındayız.

"Sürdürülebilir Rekabet Gücü" temalı II. Sanayi Kongresi'ni düzenlemek, hem ilk kongremize gösterilen yoğun ilgi hem de bu görev ve sorumluluk anlayışı çerçevesinde aldığımız bir karardır. Hedefimiz, bu kongreyi her yıl yapmak ve geleneksel hale getirmektir. Belirlediğimiz misyon çerçevesinde, "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" her yıl ana temanın ilk bölümünü oluşturacak ve bu ifadenin arkasına bir ek yapılarak ana tema tamamlanacaktır. Bu yıl bu ek, "Geleceği Yakalamak" olarak belirlenmiştir. Sanayimizi 21. yüzyıla başarıyla taşımamız, geleceğin sanayi dünyasında belirleyici bir rol oynayabilmemiz, rekabet gücümüzü geliştirmemiz ve sürdürülebilir kılmamızla doğrudan bağlantılıdır.

Değerli Konuklar,  
Biraz önce yarışa devam etme zorunluluğundan söz etmiştik. Ancak, günümüz dünyasında, rekabette hedef artık sadece bir yarış kazanmak değildir. Hedef, bir sonraki yarışta da, daha sonraki yarışlarda da hep önde olabilmektir. Zira, artık, rekabet bitmeyen, adeta ebedi bir süreç niteliği kazanmıştır. Sürekli rekabetin yolu, rekabet gücünü de sürekli kılmaktan, dışınızdaki koşullar ne yönde değişirse değişsin, rekabet gücünüzü etkilenmeyecek hale getirebilmekten geçmektedir. Küresel rekabetteki başarıda, en önemli belirleyicilerden birisi, yerel zeminin gelişmişlik düzeyi olmaktadır. Rekabet konusunda dünyadaki en tanınmış isimlerden biri olan Harvard Üniversitesi Profesörü Michael Porter firmaların başarısında ulusal çevrenin merkezi bir rol oynadığını ifade etmektedir.

Hangi kriterlerle bakarsak bakalım, ülkemizde şirketlerimizin uluslararası rekabet ortamında başarılı olması için uygun bir zeminin olmadığı açıktır. Makro ekonomik istikrarsızlıklar, yüksek reel faizler, finansman imkanlarının kısıtlılığı, yanlış vergilendirme politikaları, alt yapı yetersizlikleri sanayi kuruluşlarımızın önünü tıkamaktadır.

Bunların giderilmesinde, piyasa mekanizmasının sağlıklı işler hale gelmesinde, eşit rekabet koşullarının yaratılmasında, yatırım ve üretim ortamının iyileştirilmesinde hükümetimize ve ekonomi yönetimize büyük görevler düşmektedir.

Geçen yılki kongremizden bu yana geçen süre içinde olumlu gelişmeler yaşanmış, ekonomik göstergelerdeki iyiye gidiş yıl boyunca devam etmiştir. Bütün bunlar ümit vericidir. Ancak yatırımlarda arzu edilen düzeyde bir canlanma henüz yoktur. Yatırım ortamı iyileştirilerek, yatırımların canlanması sağlanmadan, rekabet gücümüzün istediğimiz noktaya gelmesi mümkün değildir.

Rekabet gücünün sürdürülebilir kılınmasında hükümetlere önemli görevler düşmekle birlikte, rekabetin asıl öznesinin şirketler olduğu tartışmasıdır.

İlki gibi, II. Sanayi Kongremizde de bu anlayış çerçevesinde hareket edeceğiz. Kongremiz, "Sürdürülebilir Rekabet Gücü" konusunda, sanayicimizin devletten bağımsız olarak kendi imkanlarını, neler yapması ve nasıl yapması gerektiğini sorguladığı bir platform niteliğindedir.

Kongremiz kapsamında, temelde işletmeler düzeyinde çözüm arayışları gündeme gelirken, ulusal ölçekte politika arayışları da ihmal edilmemiş, sürdürülebilir rekabet gücüne yönelik olarak devlet ve sanayimizin hangi noktalarda, nasıl bir koordinasyon ve işbirliği içinde olması gerektiğine dair sorulara cevap aranması da hedeflenmiştir.

Günümüzün dinamik rekabet ortamında teknolojik gelişme, verimlilik, yenilikçilik, yaratıcılık, bilgi yönetimi, ArGe gibi kavramlar hep ön plana çıkmaktadır. Bu açılardan baktığımızda da Türk sanayisinin yeterince rekabetçi bir yapıya sahip olduğunu söylemek çok güçtür.

Küreselleşmenin lokomotifi teknolojik gelişmedir. Buna karşılık ülkemizin teknoloji geliştirme kapasitesi, ne yazık ki, oldukça düşüktür. İhracatımızın %90'ından fazlasını imalat sanayii ürünleri oluşturmaktadır. Ancak, bunların önemli bir kısmı, teknoloji içeriği fazla olmayan ve katma değeri düşük ürünlerdir.

Bu yapıyı değiştirmeye yönelik en önemli imkan olan ArGe'de de durum pek farklı değildir. Başta Japonya olmak üzere, Amerika Birleşik Devletleri ve OECD ülkeleri milli gelirlerinin %2'sinden fazlasını ArGe çalışmalarına ayırırken, Türkiye'de bu oran binde 6 civarındadır.

Araştırmalar, bir ülkenin eğitim sisteminin kalitesiyle uluslararası rekabet gücü arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Uluslararası ekonomik sistemin bugün geldiği nokta, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin, ucuz ve vasıfsız iş gücü ve esnek kur ayarlamaları anlamında rekabet edebilmelerine artık fazla imkan tanımamaktadır.

Araştırmalar, bu avantajların rekabet gücünü kısa dönemde olumlu etkilediğini, ancak uzun vadede ülkelere rekabet gücü ve yeteneğini kazandıran en önemli faktörün teknolojik gelişme ve verimlilik artışı olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda sanayimizin teknoloji geliştirme yeteneğinin mutlaka geliştirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Günümüz rekabetinin çok önemli bir unsuru eğitilmiş, vasıflı insan kaynağıdır. Bu anlamda eğitim sistemimizin ciddi bir reforma ihtiyaç duyduğu açıktır. Mesleki ve teknik eğitim başta olmak üzere, eğitim programları sanayinin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde üniversite-sanayi işbirliği ile gerçekleştirilmelidir.

Biraz önce ifade etmeye çalıştığımız gibi, verimlilik rekabet gücünü geliştiren en temel araçlardan biri olmuştur. Bugün artık, insan kaynağı dahil olmak üzere, tüm kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak, en az girdiyle en fazla rekabet değeri yaratanların global ölçekte rekabet şansı bulunmaktadır.

Bu anlamda Türkiye, hem özel sektöründe, hem kamuda, hem mali kesimde, kısaca tüm sektör ve kurumlarında maksimum verimliliği sağlayacak şekilde yeniden yapılanmak zorundadır.

İşletmelerimizde ölçek ekonomisi ve kurumsallaşma adına önemli eksiklikler bulunmaktadır. Her iki konu da sanayimizin mutlaka çözüm üretmesi gereken önemli meselelerdir.

Önemli eksikliklerimiz olduğu doğrudur. Ancak, eksikliklerin farkında olmak ve bugün burada olduğu gibi bunlara çözüm aramak üzere bir araya gelebilmek, sonuca doğru atılmış anlamlı ve unutulmaz bir adımdır.

Öte yandan, eksikliklerimize rağmen, sanayimizin küresel rekabet koşullarına uyum anlamında önemli mesafe kat



ettiği gözden kaçmamalıdır. Türk sanayisi 1996 yılından beri parçası olduğumuz Gümrük Birliği sürecinde başarılı bir sınav vermiştir. Ayrıca, sanayi kuruluşlarımızın pek çoğu, rekabete yönelik sorunlara özgün çözümler geliştirmeyi başarmışlardır. Kongremiz kapsamında bu başarı örnekleri de gündeme gelecektir.

Bu yıl, dışımızdaki dünyayı izlemek, hem kamu hem özel sektör olarak bu deneyimlerden yararlanmak adına, kongremiz kapsamında uluslararası katılımcılara da yer vermiş bulunuyoruz.

Tam üyelik hedefimiz göz önüne alındığında, dikkatle izlememiz gereken en önemli örneğin Avrupa Birliği olduğu kuşkusuzdur. Avrupa Birliği Mart 2000'deki Lizbon Zirvesi'nde, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya karşısındaki rekabet gücünü artırmayı ve 2010 yılında Avrupa'yı dünyanın en dinamik ve rekabet gücü en yüksek bilgi ekonomisi haline getirmeyi hedefleyen bir stratejiyi benimsemiştir. Şimdi, bu strateji çerçevesinde yeni rekabet politikaları hayata geçirilmektedir. Bu süreci dikkatle izlememiz büyük önem taşımaktadır. Avrupa Birliği'ndeki yaklaşım ve uygulamalardan çıkaracağımız dersler, kendi politikalarımızı belirleme konusunda bize yol gösterecektir.

Avrupa Birliği'nin dönem başkanlığını yürüten İtalya'nın Üretim Faaliyetleri Bakanı Sayın Antonio Marzano, Avrupa Birliği'nin yeni rekabet stratejisini anlatmak üzere bugün bizimle birlikteler. Sayın Bakan'a teşekkürlerinden dolayı tekrar teşekkür ediyoruz. İçinde bulunduğumuz durum itibarıyla, Sayın Bakan'ın katılımı daha da anlamlı hale gelmiştir. Geçtiğimiz günlerde yaşadığımız hain saldırılar maalesef onlarca vatandaşımızın hayatına mal olmuştur.

Bugün artık, terör uluslararası bir sorundur. Mevcut durum itibarıyla hiçbir ülke güvenli değildir. Terörle mücadele ancak uluslararası dayanışma ve işbirliği ile başarıya ulaşabilecektir. Dayanışma beklediğimiz dostlarımızın tam tersi bir tutumla, Türkiye'yi gidilmemesi gereken ülke ilan ederek, bir anlamda teröristlerin hedeflerine hizmet etmeleri bizleri üzmüş ve hayal kırıklığına uğratmıştır. Başta Avrupalı dostlarımız olmak üzere, tüm dünyayı sorumluluğa ve dayanışmaya davet ediyoruz.

Bu anlamda, Sayın Bakan Marzano'ya ve ziyaretlerini iptal etmeyerek bizimle birlikte olan diğer uluslararası katılımcılara sorumluluk anlayışlarından ve gösterdikleri dayanışmadan dolayı teşekkür ediyor, şükranlarımızı sunuyoruz.

Değerli Konuklar,  
İstanbul Sanayi Odası olarak her zaman ifade ettiğimiz üzere, ülkemizin ve ekonomimizin en temel hedeflerinden birisi sürdürülebilir büyümeyi sağlamak olmalıdır.

Sürdürülebilir büyümenin ön koşulu ise sürdürülebilir rekabet gücüdür. Sürdürülebilir rekabet gücü olmadan sürdürülebilir büyümeyi yakalamak mümkün değildir.

İki gün boyunca, burada sizlerle birlikte sürdürülebilir rekabet gücü için neler yapılması gerektiğini tartışacak, bazı ülkeler ve firmaların rekabette neden ve nasıl daha başarılı oldukları sorusuna cevap arayacağız.

Berberce Türkiye'yi geleceğin sanayisinde nasıl dünya çapında bir oyuncu haline getirebileceğimizi tartışacağız. Sorular, cevaplar ve deneyimler ışığında, Türk sanayisini geleceğe nasıl taşıyacağımıza dair yol haritamızı el birliği ile olgunlaştırmaya çalışacağız.

Varlığınız ve katkılarınızla kongremizin verimli geçeceğinden ve başarıyla sonuçlanacağından kuşku duymuyoruz. Tekrar hoş geldiniz diyor ve sizleri İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu adına saygıyla selamlıyorum.



Değerli Konuklar,

Sayın İtalya Üretim Faaliyetleri Bakanı, Sayın Sanayi ve Ticaret Bakanımız,  
Sayın Türkiye Odalar ve Borsalar Başkanı,  
Kamu ve Özel Sektörün Çok Değerli Yöneticileri, Sayın Başkanlar,  
Kıymetli Basın Mensupları, Hanımefendiler, Beyefendiler,

İstanbul Sanayi Odası'nın organize ettiği II. Sanayi Kongresi'ne hoş geldiniz. İstanbul Sanayi Odası adına hepimizi saygıyla selamlıyoruz. Katılımlarınızla bizlere onur verdiniz. II. Sanayi Kongresi'nde bugün bizlerle görüşlerini, deneyimlerini paylaşmak üzere aramızda bulunan onur konuğumuz İtalya Üretim Faaliyetleri Bakamı Sayın Marzano'ya teşekkür ediyoruz; hoş geldiniz, Sayın Bakanım.

Sayın Bakan, sizin bugün bizlerle beraber olarak, Türkiye'de, İstanbul'da, kongremize katılarak verdiğiniz bu son derece önemli mesajın bazı Avrupalı dostlar tarafından da alınmasını temenni ediyoruz. Ayrıca Sanayi ve Ticaret Bakanımız, bizim bakanımız, bizim ailemizin değerli bir üyesi olan Sayın Ali Coşkun'a teşekkür ediyoruz; teşriflerinizle Sayın Bakanım bizlere onur verdiniz.

Değerli Konuklar,

II. Sanayi Kongremizin ana başlığı, Sayın Başkanımın sizlere ifade ettiği gibi, birinci kongrede olduğu gibi "Sürdürülebilir Rekabet Gücü". Ancak bu defa bir de alt başlık var; "Geleceği Yakalamak". Seksen yıllık Türkiye Cumhuriyeti'nin neleri başardığı ortada. Nereden nereye geldiğimizi hepimiz okuyoruz, biliyoruz ve yaşıyoruz. Daha da ötesinde büyük bir içtenlikle bunun da takdiri içindeyiz. Ancak, diğer taraftan gene hepimiz biliyoruz; başardıklarımız yanında başaramadıklarımız da var. Hepsinin ötesinde, dünde yaşamak mümkün mü? Geleceğe bakacağız. Geleceği yakalamak hedefimiz. Ufka bakacağız. Cumhuriyetin 100. yılında 2023'te acaba nasıl bir Türkiye görmek istiyoruz?

Hep beraber, bugün ve yarın, bu çok önemli projeye neler katabiliriz, fikirler ve önerilerimizle geleceğe nasıl ışık tutabiliriz? Biz inanıyoruz ki, hepimizin ortaya koyabileceği, önümüzü aydınlatabileceği ışıkları var. Mesele bu ışıkları hep beraber aynı hedefe yöneltebilmektedir. İşte bunu arayacağız, bugün ve yarın.

Değerli Konuklar, Değerli Dostlar,

Küreselleşme bir gerçek. Artık dünyada bugün kendi kabukları içinde yaşamak ve gelişmek mümkün değil. Avrupa Birliği Türkiye'nin Cumhuriyet'ten sonraki en büyük projesi. Hükümetimiz bu konuda çok net ve kararlı attığı adımların farkında, hedefe doğru yürüyor.

Güçlükler yok mu? Var. Ancak bunun farkında olan başkaları da var. Onlar da Türkiye'nin gelişiminden ve hedefe doğru kararlı bir şekilde yol almasından rahatsız oluyorlar.

Değerli Konuklar,

Terörü doğru okumak lazım. Terörü Türkiye'nin bir meselesi olarak görmek dünya için çok büyük bir hatadır. Avrupa Birliği'nin bazı ülkelerinin resmi doğru okumalarını temenni ediyoruz. Evvelki akşam uluslararası CNN'de İtalya'ya ilişkin bir yayın vardı. Roma'dan görüntülere ve söyleşilere yer verdiler. Değerli konuklar, metrolar boş, Colloseum'un etrafında o tarihi değerleri görmeye gelmiş insanlar, etraflarına tereddütle bakıyorlar. Acaba çöp kutularının içinde ne var? "Bu yaşam böyle sürdürülemez" diyordu yayına katılan İtalyan vatandaşları.

Dünya her manada tedbir almak, işbirliği yapmak zorunda ve ben inanıyorum ki, bütün bunları gerçekleştiren bu dünyada terörün de çaresi bulunur. Bu zor bir mücadeledir, hele ki bizler bunu çok iyi biliyoruz. Bunun zaman alacağını da biliyoruz. Ancak bu mücadeleyi dünya için, dünyanın geleceği için, dünyanın fakir toplumlara için yapmak ve başarmak zorundayız.

Değerli Konuklar,

Türkiye dünyadan yeteri kadar yabancı sermaye çekebiliyor mu? Çekemiyor. Acaba neden? Bu soruyu sormak zorundayız. Bir taraftan istiyor, bir taraftan da gerçekleştirilemiyorsak, acaba bunun ardında ne var? Başkaları alıyor. Demek ki biz sermayeyi Türkiye'ye gelmeye henüz ikna edememiş durumdayız. Peki bunu yapamaz mıyız? Yapabiliriz. Peki bunu yapmalı mıyız? Evet, bunu kesinlikle yapmalıyız, başarmalıyız. Niçin? Çünkü ülkemizde, ekonomimizin özellikle son yıllardaki inişli çıkışlı trendi içinde, tasarruf yaratma kabiliyeti son derece sınırlı. Demek ki, biz yeteri kadar tasarruf yaratamakta birlikte, özellikle genç nüfusumuza yeni istihdam olanakları yaratmak zorundayız. Öyleyse, ortadaki gerçek çok belli; Türkiye'nin dünya sermayesine ihtiyacı var.

Hepsinin ötesinde, bütün bu gerçeklerin yanında, deneyimler ve olaylar bize bir başka gerçeği daha gösteriyor; yabancı sermaye teröre karşı da, krizlere karşı da sigorta poliçesidir. Daha fazla zaman kaybetmeyelim. Biz bu işi başarabiliriz.

Geçen sene toplantıya katılan değerli konuklarımız hatırlayacaklardır; toplantı programı içerisinde McKinsey isimli uluslararası danışmanlık kuruluşu bize bir rapor sunmuştu. Kayıt dışının Türkiye’de yarattığı verimsizliği beraberce tartışmıştık. Bu hafta başı, aynı kurumun üç ayda bir yayınladığı “Türkiye’nin Dengeli Büyüme Meselesi” başlıklı raporu elime geçti. Raporun birinci cümlesi aynen şöyle: “Türkiye, uzun bir yol katetmiş olmakla birlikte, kayıt dışı ekonomi, makro ekonomik ve politik dengesizlik ve devlet mülkiyeti, ülkeyi ileri gitmekten alıkoyuyor.” Raporun analizlerinde bu tespitlerin içerdiği tüm hususları görmek mümkün.

Neden kayıt dışı, neden istikrarsızlık? Çok uzun yıllardır, bir taraftan demokrasi ve özel sektör eliyle kalkınma diyen Türkiye, neden hala kamu mülkiyeti konusunda çekinceler içindedir? Demek ki, bu konuda eksiklerimiz var. Demek ki, toplum olarak birbirimize bu gerçeği anlatmakta, ikna etmekte ve hayata geçirmekte eksiklerimiz var. Öyleyse, bu eksiklikleri gidermemiz lazım. Özelleştirmenin salt bir satış olmadığı gerçeğini görmemiz lazım. Amaç, mülkiyetin el değiştirmesi değildir. Acaba, özelleştirmeye talip olanlara şunları soramaz mıyız? Üretim için ne düşünüyorsunuz? Önümüzdeki üç - beş yıl içerisinde ne kadar yatırım yapacaksınız? Mevcut işletmelerin istihdamı hakkında ne düşünüyorsunuz? Beklentileriniz nelerdir?

Kanaatimce, bu soruların cevaplarının toplumdaki tedirginlikleri aşmak ve doğru çözümler üretmek konusunda çok daha yapıcı etkileri olacaktır. Bir şeyi satabiliriz; ancak, bir bedeli bir defa alabiliriz. Acaba o işletmenin gelecekte ekonomiye katkısı ne olacak? Ne kadar istihdam yaratacak? Ne kadar vergi yaratacak? Bütün bunlardan vazgeçmeye gerek yok. Bunları ortaya koymak ve değerlendirmek zorundayız. Nasıl değerlendirip, tartışabiliriz bu konuları? Kasım ayı başında, Ekonomik Sosyal Konsey toplantısına beni de davet etmişlerdi. Odalar Birliği Başkanımız ve Odalar Birliği Heyeti ile beraber toplantıya katıldık. Sayın Başbakanımız Ekonomik Sosyal Konsey’in sivil ağırlıklı bir yapıya dönüştürülmesinde hiçbir engel görmüyor. Daha da ötesinde, Ekonomik Sosyal Konsey’in işlevini yerine getirmesinin ve istişari mahiyette alternatif çözümler üretmesinin son derece önemli olduğunu ifade ediyor. Biz orada da konuşabiliriz; gerçek konularımızı, hayatımızın içerisindeki özelleştirme ve bunun dışındaki tüm konularımızı tartışabilir ve çözümler üretebiliriz. İnanıyorum ki, biz gerçekten başarabiliriz.

Enerji sektöründe, telekomünikasyonda, yani dünyanın geleceğindeki iki temel sektörde Türkiye’nin önündeki zaman giderek daralıyor. Türkiye, doğal gaz konusundaki sözleşmelerini özel sektöre devretmeye, önündeki programa göre Kasım ayında başlamalıydı. Enerji dağıtımı konusundaki özelleştirme sürecine Aralık 2003’te, öngörülen programa göre, başlanması gerekirdi. Belki birkaç ay kaybedebiliriz ama, acaba 2004 ile beraber bunları nasıl hayata geçirebiliriz? Bunun yanıtını hep beraber aramak zorundayız. Meclisiyle, hükümetiyle, bürokrasiyle, özel sektörüyle, sivil toplumuyla biz, değerli konuklar, bunu gerçekleştirebiliriz.

Sözünü ettiğim McKinsey raporunun bir paragrafında şöyle bir değerlendirme var; “Türkiye için şimdi artık yapma veya bozma zamanıdır. Eğer Türkiye, artık herkes tarafından bilinen ve ana hatları belirtilen reformları üstlenmekte kararlı ise, on yıl içerisinde halkının yaşam standartlarını iki katına çıkarabilir ve Avrupa Birliği’ne katılma rüyasını gerçekleştirmeye çok daha fazla yaklaşabilir. Bunu yapmamakta direndiği takdirde, ekonomisi düşük performans göstermeye devam edecektir. Ancak, Türkiye bu konuda epey yol almış bir ülkedir; ülkemizdeki şirketlerin pek çoğu verimli ve üretken hale gelmiştir. Türkiye bu kabuk değiştirme fırsatını kaçırmamalıdır.” Türkiye’nin kamu yönetiminde bugün reforma ihtiyacı yok diyebilecek kimse var mı? Yok. Türkiye’nin kamu yönetiminde reforma ihtiyacı var. Peki mesele nerede, neyi tartışıyoruz? Mesele, bana göre, bu reformun en az eksikle, Türkiye’nin ihtiyaçlarını öngörececek bir yapıda nasıl hayata geçirilebileceği sorusuna yanıt aramaktır.

Değerli Konuklar,

Geleceğimizde tek gerçek var. İnsan; eğitilmiş insan. Bu eğitilmiş insan üzerine kurulmuş verimlilik, verimlilik, verimlilik... Tüm kaynaklarda verimlilik; bilgide, iş gücünde, teknolojiye, girdilerde, zamanda. Daha fazla işbirliği, daha fazla bilgi paylaşımı. Önümüzde yeni bir yıl var; heyecanlarımız, sıkıntılarımız, üzüntülerimiz de var tabii ki. Bu son ay yaşadığımız sıkıntılar ve üzüntüler öyle kolay şeyler değil. Ancak, heyecanlarımız ve azmimiz bunların üstesinden gelmeye yardımcı olacak ve bizi geleceğe götürececek, bizi hedeflerimize ulaştıracak en büyük gücümüzdür.

Türkiye’nin önünde çok önemli bir 2004 yılı var. Bundan da önemlisi, ben inanıyorum ki, 2004 yılının ilk altı ayı çok önemlidir. Bu birinci yarıda, Türkiye için bugüne kadar son derece olumlu esmiş, dünyanın her köşesinden, kendi iç ekonomisinden, kendi kurumlarından, özel sektörden, kamu ve özel sektörün işbirliğinden oluşan son derece pozitif bir rüzgar var. Bu rüzgar Türkiye’yi hedefine doğru itiyor, iyi esiyor. Bu rüzgarlar ne kadar daha devam eder bilmiyorum ama, bizim işimiz bu rüzgarlar bittiğinde de tekneimizi hedefine ulaştıracak gücü, bilgiyi, ortak

aklı hayata geçirebilmektir. Gelin, bugün ve yarın hem kendimiz için, hem sanayimiz için, hem de Türkiye için üretim yapalım, ürettiklerimizi de beraberce paylaşalım.

Katılımınız için, katkılarınız için hepinize içten teşekkür ediyoruz, teşriflerinizle bizlere onur verdiniz. Hepinize saygılar sunuyorum.



Sayın Bakanlar,  
Değerli Konuklar,

•Basınımızın Değerli Temsilcileri,

Sizleri öncelikle Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve şahsım adına saygıyla selamlıyorum. Bu derece önemli bir kongreyi ikinci defa başarıyla gerçekleştirmelerinden ötürü İstanbul Sanayi Odamızın genç ve dinamik başkanı Sayın Tanıl Küçük ve değerli çalışma arkadaşlarını tebrik ediyorum.

Türkiye ekonomisinin işleyişi ve gelişimi konusunda bilgi üretmek ve fikirler geliştirmek, özellikle içinde bulunduğumuz dönemde fevkalade önem kazanmıştır.

Değerli Katılımcılar,

Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde atılan bazı adımları bir yana bırakırsak, Cumhuriyet ile yaşıt olan bir sanayi tarihine sahibiz. 1. Dünya Savaşı'nın yıkıntılarında çıkıp Cumhuriyeti kuran atalarımız, başlangıçta toplumun temel ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik üretime öncelik vermişlerdir. Tarımda ve ticarete özel, sanayide ise çoğunlukla devlet işletmeciliğine dayanan bu dönemin belirgin vasfı, yalnızca iç pazarın sınırlı ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik verilmesi olmuştur. 1950'de çok partili sisteme geçilmesi ile birlikte, sanayide "ithal ikamesi" bir model benimsenmiştir. Bu dönemin özelliği, iç pazarın biraz daha artan talebinin karşılanması ve düşük rekabet gücünün gümrük duvarlarıyla korunmasıdır. İthal edilen bir malın benzerinin, yurt içinde üretilmeye başlanması halinde, ithalinin yasaklanması bu dönemin temel özelliği sayılabilir. Bu dönemin sembollerinden birisi de, çeşitli yollarla gümrük duvarını aşan malların aranır olması, dolayısıyla kaçakçılığın artması ve tahsisler yoluyla da sınırlı üretimin politik kararlarla aktarılmasıdır. Ancak bu çıkmaz sokak, 1979 ve 1980'de doruk noktasına ulaşan ekonomik kriz ile sona ermiş ve sonuçta 1980'de 3. dönem başlamıştır.

Gümrük duvarlarının önemli ölçüde indirilip, ihracatın özendirildiği bu dönemin belirgin niteliği, düşük rekabet gücüne rağmen yurt içi üretimin dış pazarlara yönelmesidir. Bu dönemde ihracat ciddi ölçüde artmış ve ülkemizin kronik sorunlarından biri olan döviz dar boğazı aşılmaya başlanmıştır. Ancak, üretilen malın rekabet gücünün yükseltilmesi yerine, sürekli devalüasyonlarla ihracat artırılmaya çalışılmıştır. Bunun sonucunda, rekabet gücü düşük iç üretim, rekabet gücü yüksek ithalat karşısında giderek zayıflamıştır. Böylece, üretmek yerine ithal edip satmak ya da para oyunlarıyla para kazanmak daha kârlı hale gelmiştir. 2001'de artık bu dönemin de sonuna geldiği görülmüştür.

Bugün gelinen noktada, artık yeni devalüasyonlarla rekabet gücü artırımı mümkün görülmemektedir. Bu yolla sürdürülmüş üretimin doğal sınırlarına gelinmiştir. Çünkü bu düzeydeki bir rekabet gücü, dış ürünler karşısında tutunmayı mümkün kılmamaktadır. Sonuç itibarıyla deniz bitmiş, kara görünmüş, üçüncü üretim dönemi kapanmış ama dördüncü dönemi de henüz başlamamıştır. Türkiye, şimdi, bir karar noktasındadır; ya eski usül üretim tekniklerine devam ederek zaman kazanacak, ama yeni krizlere de davetiye çıkartmış olacaktır ya da dördüncü dönem üretim için yeni bir anlayışı benimseyecektir. Bu yeni anlayış, rekabet gücü yüksek üretimdir. Bu, aynı zamanda yüksek ihracat gücü ve iç pazarın gümrüksüz korunabilmesi anlamına da gelmektedir. Yüksek rekabet gücü, bir toplumun tüm birey ve kurumlarının daha çok çalışarak, daha iyiyi, daha ucuza mal etmesi ve böylece rakip toplumların ürünlerine göre daha çok satabilmesi demektir. Ancak, bunlardan daha önemlisi, ürünlerin, rakiplerin buluşlarından kopyalanması değil, onlardan yararlanarak, ama kendi icatlarımıza dayandırılması zorunluluğudur. Hiçbir toplum, kendisine rekabet gücü kazandıran bir buluşu başkasına devretmeyeceği için buna ihtiyaç vardır. 21. yüzyıl dünya için bir icatlar çağıdır. Sanayide, tarımda, hizmetler sektöründe ve hepsinden önemlisi kamu yönetiminde.

Değerli Katılımcılar,

Üniversitelerimiz ve araştırma kurumlarımız, sadece ve devamlı olarak, kendilerine az ödenek verildiğinden yakınmaktan vazgeçmelidir. Bu kurumlarımız, teknoloji üretimi sürecini iyi algılamak ve bu sürecin "Getirin, sorununuzu çözelim" anlayışından farklı olduğunu kavramak zorundadırlar. Kamu kaynaklarıyla finanse edilen bilimsel araştırmalar, rekabet gücünün artırılmasına yönelik teknolojinin üretilebilmesi içindir. Sadece en düşük fiyatı sunarak rekabetçi olunmaz. Ne yazık ki, şirketlerimiz bu tuzağa kolayca düşebilmektedir. Fiyat rekabeti sonuçta daha az katma değer ve daha az refah yaratılması sonucunu doğurmaktadır. Günümüz küresel iş çevrelerinde bu tür bir strateji kalıcı değildir. Ürünler dünyanın herhangi bir yerinden hızla temin edilebilirler.

Emek maliyeti daha az olan bir ülke ve ürettiğiniz ürünün kopyasını yapan bir şirket her zaman olacaktır. Üstelik, bugünün geçmişten daha önemli bir farkı bulunmaktadır. Bu fark da enflasyondan kaynaklanmaktadır. Eskiden

şirketler birtakım şişirilmiş maliyetlerini, şişmiş fiyatların altında gizleyebiliyorlardı. Bugün Türkiye, avantajlı olduğu sektörlerde dünya çapında rekabet edebilecek markalar yaratmalı ve bu markaları uluslararası piyasalarda tutundurmalıdır. Günümüzde, markası olmayan bir mal veya hizmetin piyasa değeri çok düşüktür. Rekabet, marka değerleri arasında olmaktadır. Turizmden bankacılığa, hizmet sektörünün her alanında ve tüm imalat sanayii üretiminde gerçek değer ancak markayla mümkün olmaktadır. Türk sanayisinin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesinin en önemli koşulu, en azından dünya fiyatlarında girdi temin edebilme imkanının olmasıdır. Türkiye’de, enerji başta olmak üzere, girdi maliyetleri dünya fiyatlarının üzerindedir.

İşletmelerin ve istihdamın üzerindeki prim ve vergi yükleri çok yüksektir. Türk sanayisi halen, dünyanın en yüksek kredi maliyetiyle finansman bulmaktadır. Türkiye’de girdi maliyetlerini dünya ortalamalarına çekemezsek, rekabet şansımız da olmayacaktır. Ülkemizde üretimin, yatırımın, istihdamın ve ihracatın önündeki engeller halen durmaktadır.

Değerli Konuklar,

Son on yılda yaşadığımız beş ciddi krizin temelinde, rekabet gücü yüksek üretim yapmak yerine, sınırlı olan üretimin kurnazlık yoluyla talan edilmesine dayalı bir mekanizmanın var olduğunu unutmamalıyız. Uluslararası alanda etkinlik de ancak tek yolla, ekonomik güçle olabilir. Her krizden sonra daha çok bağırarak hınç almaya çalışma, yanlış koşullandırılan kitleleri tatmin için masaya yumruk vurma gösterileri aslında bir çaresizliğin eseridir. Artık, bu denli rekabet gücü düşük üretim yaparak ve daha fazla tüketim eğilimi içine girerek ekonomik istikrarı sağlayamayacağımızı anlamalıyız. Ne üretiyoruz? Ne kalitede, hangi maliyette üretiyoruz? Ne kadar katma değer sağlıyoruz?

Ülke ekonomisinin bugün içinde bulunduğu durumun gerisinde, bugüne kadar izlenen “devlet başkasından alsın bize versin” şeklinde özetlenebilecek bir iktisat politikası yatıyordu. Bugün artık bunun devam etmemesi gerek. Bizler de, seçmenler olarak, böyle popülist ekonomik politikaların izlenmesini talep ediyor olmamız lazım. Geçen seneki Sanayi Kongresi’nde Profesör Rodrik’in çok önemli bir tespiti vardı: “Ülkelerin rekabet gücü olmaz, şirketlerin ve sektörlerin rekabet gücü olur” demiş, sonra da şunu ilave etmişti. “Ülkeleri zenginleştiren esas unsur verimlilik.” Bizim de, Türkiye ile ilgili olarak, iki sene önce dile getirdiğimiz bir tespitimiz vardı. 2000 ve 2001 yıllarında yaşadığımız iki kriz, kamu eliyle kalkınma, devlet kararıyla özel ellerde sermaye biriktirme dönemini sona erdirmiştir. Bundan böyle, büyümenin kaynağı özel sektör olacaktır.

Değerli Katılımcılar,

Engeller büyüktür ama, fırsat da büyüktür. Tercihlerimiz, kaderimizi belirleyecektir. Dünya ile rekabet edebilmek için ülkemizde yeni bir sanayi politikası ve stratejisinin gerekliliği açıktır. Madem ki büyümenin kaynağı özel sektör olacaktır, o zaman özel sektörün yatırım şevkini kıran engeller kaldırılmalıdır. Yeni sanayi politikasının amacı, piyasa ekonomisi odaklı ve özel sektöre dayanan, rekabetçi, sürdürülebilir bir sanayi oluşturmak ve ihracat kapasitesini artırmaktır. Bu amaçla oluşturulacak bir politika ile

- dışa açık sanayi üretim yapısının yerleştirilmesi,
- bölgeler açısından sanayileşmenin dengeli dağılımı ve ülkemizde yeni sanayi odaklarının ortaya çıkarılması,
- yerel kaynakların harekete geçirilerek üretimin bölgesel kalkınma ve gelişme ile birlikte yürütülmesi,
- ekolojik dengeyi bozmadan sanayileşmenin başarılması,
- ileri teknolojinin ön plana çıkarılması

sağlanacaktır.

Değerli Katılımcılar,

Düşünün ki, bir ordu savaşa gidiyor. Fakat elindeki silah ve mühimmatın miktarını bilmiyor. İşte, ne acıdır ki, biz Türkiye’de bununla karşı karşıyayız. Bugün halen, kapasitemizin ne olduğunu bilmiyoruz. Elimizdeki üretim gücünün ne olduğunu bilmiyoruz. Ülkede yatırım yapılmasının gerekliliğine inanıyoruz, ancak bu yatırımın hangi sektör ve bölgede yapılması gerektiğini bilmiyoruz. Çünkü, mevcut sanayi yatırımlarının envanteri elimizde yok. Böyle bir gücü bilmeyen bir ülke hangi stratejiyi ortaya koyup tartışabilir?

Biz, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği olarak güçlü ve sürdürülebilir bir sanayi stratejisi oluşturabilmek için sanayi envanterine olan ihtiyacın önemini vurguladık. Bu işin, Sanayi Bakanlığımızla birlikte, sahibi ve takipçisi olduk. Yaklaşık bir yıldır süren bu çalışmanın tamamlanması ile, bölge ve sektör bazında anlık olarak izlenebilir bir sanayi envanter sistemine sahip olunacaktır. Bu sistemden üretilen bilgiler sayesinde güçlü sanayi politikaları belirlenecek ve ülkenin ekonomi haritasının oluşturulmasında önemli bir yol katedilmiş olacaktır.

İstanbul Sanayi Odamızın çabalarıyla ikincisi düzenlenen bu sanayi kongresi, yeni sanayi politikasının ve stratejisinin belirlenmesinde bir kilometre taşı olacaktır.

Bugün aramızda bulunan İtalya’nın değerli Bakanı’na öncelikle, ülkemize hoş geldiniz diyor, ayrıca teşekkür ediyoruz. Bizde bir söz vardır: “Dost kötü günde belli olur”. Ne yazık ki, aynı hassasiyeti, teröre karşı birlikte mücadele ettiğimizi



düşündüğümüz diğer ülkelerden görememenin de üzüntüsü içindeyiz. 11 Eylül saldırısı ardından tüm dünya dayanışma içine girmişken, şimdi tüm ülkelerden de aynı desteği bekliyoruz. 11 Eylül sonrası hiçbir ülke kendi vatandaşlarına Amerika Birleşik Devletleri'ne gitmemesi yönünde telkinde bulunmazken, en çok desteğe ihtiyaç duyduğumuz bu günde ülkemize yönelik bu tür tavırları anlamamızı ve mazur görmemizi kimse beklememelidir. Teröre karşı mücadelenin uluslararası işbirliği ile kazanıldığını artık anlamamız gerekiyor. Bugün destek olmayanların, yarın aynı desteği beklemeleri mümkün olmayacaktır.

Bu toplantının tüm katılımcılar ve dinleyiciler için verimli geçmesini diliyorum ve hepinizi saygıyla selamlıyorum.



Çok Değerli Başkanlar,  
Sayın Vali Yardımcım,  
Avrupa Birliği Dönem Başkanlığı'nda büyük bir sorumluluğu üstelenmiş olan, değerli dostum İtalya Üretim Faaliyetleri  
Bakanı Ekselans Marzano,  
Çok Değerli Konuklar,  
Basınıımızın Değerli Temsilcileri,

Sözlerime başlarken, hepinizi şahsım ve Bakanlığımız adına saygıyla selamlıyorum ve mensubu olmakla her zaman gurur duyduğum ve yetişmemde çok önemli katkısı olan İstanbul Sanayi Odamızın düzenlediği II. Sanayi Kongresi'ne katılmaktan fevkalade mutluluk duyduğumu arz ediyorum.

Değerli Konuklar,

58. Hükümetin Bakanı olarak katıldığım 1. Sanayi Kongresi'nden bu yana geçen bir yıllık süre içerisinde, ülkemizde meydana gelen gelişmeleri hep birlikte yaşadık. Ne büyük mutluluktur ki, sizlerin karşısında olumsuz gelişmelerden yakından bir Bakan olarak değil, bu kısa süre içerisinde ülkemiz adına birçok olumlu icraatı gerçekleştirebilmiş bir hükümetin Bakanı olarak bulunmaktayım. Ancak, bir gerçeği de vurgulamak istiyorum. Bir başarı varsa, önce yüce milletimizin takdirleri, sonra da özel sektörümüzün, yani sizlerin, risk yüklenerek çalışmalarının neticesindedir. Dolayısıyla, hepinize tekrar şükranlarımı sunuyorum.

Dış politikada güdülen şahsiyetli tutum, iç politikamızda sağlanan siyasi istikrar ve sosyal barış sonucu sürdürülen güven ortamında, sosyoekonomik sorunların kararlı adımlarla çözüme kavuşturulduğu bir dönem yaşıyoruz. Enflasyon ve faiz oranlarında görülen aşağıya doğru trendin, toplum üzerindeki pozitif etkileri kalıcı hale gelmiştir. Krizlerin aşıldığı ve ekonomimizin dar boğazları aşarak istikrara kavuşma yolunda geliştiği bütün kesimlerce artık kabul edilmektedir. Vatandaşlarımız uzun vadeli işlemler yapmaktan artık çekinmemektedir.

Gerçekleşen enflasyon, 2003 yılı Kasım ayı itibarıyla, 1970'li yıllardan bu yana en düşük seviyeye inmiş durumdadır. Böylece, yıl sonu itibarıyla, enflasyon dahil, diğer belirlenen makroekonomik hedeflere ulaşılabilceği artık kesinleşmiştir. İhracatın rekor kırdığı 2003 yılında, Ocak-Eylül döneminde imalat sanayiinin toplam ihracat içindeki payı %93,5 olarak gerçekleşmiştir. Yine aynı dönemde, toplam ithalat içerisinde imalat sanayiinin payı %80,6 olmuştur. Kasım ayı sonu itibarıyla ihracatın ulaştığı değer ise, bir önceki yılın aynı dönemine göre, %30,8 artışla 43 milyar 39 milyon doları aşmış bulunmaktadır.

2002 yılı 3. döneminde %77 olan üretim değeri ağırlıklı kapasite kullanım oranı, bu yılın aynı döneminde %81 seviyesinde gerçekleşmiştir. Aynı şekilde, sanayi üretim endeksinde de geçen yıla göre rekor denilebilecek artışlar yaşanmaktadır. Örneğin, Eylül ayında endeks %119 ile rekor bir düzeye ulaşmış bulunmaktadır.

Değerli Konuklar,

Uygulamakta olduğumuz program, enflasyonun tekli rakamlarla kontrol altına alındığı sürdürülebilir bir büyümeyi öngörmektedir ve bu hedefe ulaşmakta, benden önce değerli başkanların da belirttiği üzere, verimlilik artışı büyük önem taşımaktadır. Oysa ki, ülkemizde verimlilik, gelişmiş ülkelere göre 3-4 kat daha düşüktür. Bu konuda rekabetçi bir yapı için, ülke olarak mesafe katetmek durumundayız. Bakanlığımız, ilgili kuruluş olan Milli Prodüktivite Merkezi'nin öncülüğünde, 2004 yılını verimlilik yılı olarak ilan ederek, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler başta olmak üzere, bütün ülke düzeyinde verimlilik konusunda, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile birlikte, yeni bir anlayışla çalışmalarını sürdürmeyi planlamış bulunmaktadır.

59. Hükümet olarak, yıllarca yaşanan rant ekonomisinden üretim ekonomisine dönüş için reel sektöre çok önem vermekteyiz. Ülkemizdeki sürdürülebilir büyümenin de reel sektördeki gelişmelerle kalıcı olacağına inanıyoruz. Bu bağlamda, sektörlerimizin ve girişimcinin önündeki her türlü bürokratik engeli kaldırmaya kararlıyız. Bu bağlamda, hükümet yetkilileri ve iş dünyasının temsilcilerinin beraber çalışabileceği ve sorunlara ortak çözümler üretebileceği Ekonomik Sorunları Değerlendirme Kurulu'nu oluşturmuş bulunuyoruz. Koordinasyonunun Bakanlığımıza verildiği bu kurulda, ekonomi ile ilgili daimi üye beş Bakan ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği sorumluluğu altında özel sektör temsilcileri bulunmaktadır. Ayrıca, gündeme göre, toplantılara ilgili Bakanlar, üst düzey bürokratlar ve sektör temsilcileri katılmaktadır.

Şubat 2003 tarihinde çalışmalarına başlayan Kurul'un bugüne kadar görüştüğü, "nereden buldun" uygulamasının kaldırılması, iş kanunu, iş güvencesi, vergi barışı, kambiyo barışı, tüketici hakları ve haksız rekabetin önlenmesi, ticari/sanayi işletme rehni kanunu, SSK ve Bağ-Kur borçlarının yeniden yapılandırılması gibi önemli konularda çözümlere ulaşılmış ve ilgili yasalar yürürlüğe girmiş bulunmaktadır.

Değerli Katılımcılar,

Gururla 80. yılını kutladığımız Cumhuriyetimiz, ne çare ki, bürokratik cumhuriyet yapısından demokratik cumhuriyet yapısına tam olarak geçememiştir. Devlet hantal bir durumdadır ve israf içerisindedir. Demokrasi, insan hakları, hukukun üstünlüğü ve özgürlükler hala tartışılmaktadır.

Bildiğiniz gibi 58. ve 59. Hükümet olarak Acil Eylem Planı'nı uygulamaya koyduk ve adım adım hedeflere ulaşıyoruz. Yerinden ve yerel yönetime önem veren ve devleti hantal yapıdan kurtaracak olan Kamu Yönetimi Temel Kanun Taslağı çalışmaları tamamlanarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulmuş bulunmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında yeniden yapılanma, bu tasarı yasaladıktan sonra başlayacak ve belirlenen geçiş süreci içerisinde değişim çalışmaları tamamlanacaktır.

Nitekim, bu temel yasayı beklemeden, biz Bakanlık olarak sanayimizin, yatırımcının önünde engel olarak duran birçok bürokratik uygulamaya son verdik ve yetki devri yaptık. Örnek olarak, bugüne kadar büyük sorunların yaşandığı yerli ve yabancı sermayeli şirketler kuruluşu bürokrasisindeki 19 kademeli işlemleri 3 aşamaya indirdik ve şirket kuruluşlarındaki Bakanlıktan alınan izni kaldırdık. Artık, şirket kuruluş işlemleri, Ticaret Odaları bünyesindeki Ticaret Sicil Memurlukları'nda aynı gün içerisinde sonuçlandırılmaktadır. Yasa değişikliğiyle bu yetki Sanayi Odalarımıza da verilecektir.

Ayrıca, sanayicilerimizin bir çok alanda yararlandığı, Sanayi Sicil Belgesi verilmesinde, merkezi idare yetkisi İl Müdürlüklerimize devredilerek, işlemler 2-3 aylık süreden 2-3 güne, bazen de 1 güne, indirilmiş bulunmaktadır. Yine yasa değişikliğiyle, bu yetki de Sanayi Odalarımıza devredilecektir.

Bir başka örnek; araç imal, tadil ve montaj yönetmenliği kapsamında Bakanlık merkez birimlerince verilen Mühendis Yetki Belgesi, 23.06.2003 tarihinden itibaren Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Makine Mühendisliği Odası'na devredilmiş bulunmaktadır. Özet olarak, yetki devrini her alanda yaygınlaştırarak, hizmetin bürokratik engellerden uzak ve yerinde verilmesini hedeflemiş bulunuyoruz.

Bu bağlamda, Sanayi Odaları bünyesinde Müstakil Ticaret Sicil Memurlukları'nın oluşturulmasını, şirket toplantılarında Bakanlık Komiseri bulundurma mecburiyetinin kaldırılmasını, gayri faal şirketlerin işlemlerinin kolaylaştırılmasını, şirket birleşmelerinin önündeki hukuki engellerin giderilmesini, ayrı ve aynı neviden şirketlerin çok basit formalitelerle birleşmesini öngören yasa tasarısının çalışmaları da tamamlanmış bulunmaktadır.

Yaşanan krizlerin getirdiği olumsuzluklar sonucu, karşılıksız çek, protestolu senetler ile kullandığı kredinin taksitlerini aksatan firmalar ile kredi kartı borcundan dolayı yükümlülüklerini zamanında yerine getirememiş olan şahıs ve kuruluşların, söz konusu borçlarını daha sonra ödemiş olmaları kaydı ile, kara liste olarak bilinen kayıtlarının, bankalarca yapılacak kredilendirme, çek verilmesi ve diğer bankacılık işlemlerinde dikkate alınmamasını öngören sicil affına dair kanun tasarısı Bakanlığımızca hazırlanarak Meclis'e sunulmuş bulunmaktadır.

Değerli Konuklar,

Yaşanan küreselleşme sürecinde, gümrük duvarlarının ve ticari sınırların kalkmakta olduğu gelişmeler karşısında, rekabet gücü yüksek kuruluşlar ve ülke olmak zorunluluğuyla karşı karşıyayız. Bu kapsamda, Bakanlık olarak KOBİ'lerin desteklenmesi konusuna çok önem veriyoruz; çünkü imalat sanayiinin işletme sayısının %99,6'sı küçük ve orta büyük işletmeler, yani KOBİ'lerdir. İstihdamın %61'i, ihracatımızın %10'u da KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. Ne yazık ki, KOBİ'ler 2000 ve 2001 yılında yaşanan krizlerden en fazla etkilenmiş durumdadır. Birçoğu kapanmış ve birçoğu da üretimlerine ara vermek zorunda kalmıştır.

Bakanlığımızca yapılan araştırmalar sonucunda, 2002 yılı sonu itibarıyla 637 adet yarım kalmış yatırım ile 1623 adet darboğaza girmiş işletme tespit edilmiştir. Ayrıca, 420.000 esnafın kepenk kapattığı üzüntüyle tespit edilmiştir. Bunların yeniden ekonomimize kazandırılması hususunda çalışmalara devam etmekteyiz. Krizlerin etkilerinin giderilmesi ve KOBİ'lerimizin daha faal hale getirilmesi için öncelikle, Bakanlığımıza bağlı olan ve KOSGEB kısa ismiyle bilinen, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, KOBİ Destekleri Yönetmeliği'ni yürürlüğe koymuş bulunmaktadır. Bu yönetmenlikle, daha önce 8 olan destek türünü 38'e çıkardık ve 45 bürokratik işlemi 5'e indirdik. Bu destekler için 2003 yılında 260 trilyon TL kaynak ayırdık. Ayrıca, KOSGEB İdaresi ile Vakıflar Bankası ve Halk Bankası arasında yapılan protokollerle KOBİ'lere ilk 4 ayı ödemesiz, yıllık ortalama TEFE artı 3 faizle 75 milyar TL'ye kadar acil destek kredisi verilmeye devam edilmektedir. Ayrıca, 420.000 kapanan esnafın kepenklerinin açılması için, Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatif kredilerine uygulanan %59 oranındaki faiz %30'a indirilerek, işyerlerine dönüş sağlanmıştır.

KOBİ'ler arasında güç birliği oluşturarak, aynı iş kolunda faaliyet gösteren kuruluşların tek başlarına ve topluca alamadıkları mal ve hizmet alımını gerçekleştirebilmeleri, işletmelerin modernizasyonu ve ürün kalitesini yükseltmek

ve çeşitlendirmek, firmaları ihracata yönelmek amacıyla, Ortak Kullanım Atölyesi "ORTKA" projesi hayata geçirilmiştir. Aynı şekilde, KOBİ'lerin teknoloji düzeylerini geliştirmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu amaçla, Ortak Kullanım Laboratuvarları "ORTLAB" ve Teknoloji Geliştirme Merkezleri "TEKMER"ler de KOSGEB tarafından ciddi ölçüde kredi ve teknik destek sağlanarak kurulmuştur. Bu kesimin bankalardan kullanacağı kredilerde, yalnızca kredi yetecek kadar işletme rehni yapabildiğini sağlayan kanun değişikliği Temmuz ayında yürürlüğe girmiştir. Böylece, işletmeler kredi temininde yaşadıkları büyük bir sorundan kurtulmuşlardır.

Ayrıca, KOBİ'lerimizin modern finansman yöntemlerinden yararlanmasını sağlamak amacıyla, KOBİ Borsaları'nın kurulmasına izin veren mevzuat yayınlanmıştır. Ek olarak, risk sermayesi olarak bilinen, fakat bizim Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları olarak lanse ettiğimiz mevzuat da yayınlanmış bulunmaktadır. Diğer taraftan, KOBİ tanımına açıklık getirecek bir yasa da sevk etmiş bulunuyoruz. Türkiye'nin ve KOBİ'lerin dünya ekonomisi ile bütünleşmesini, KOBİ'lerin uluslararası pazar paylarının artırılmasını, serbest piyasa ve rekabet ilişkileri doğrultusunda dışa açılmalarını sağlamak amacıyla, Avrupa Birliği Dönem Başkanlığı'nı başarıyla sürdüren dost ülke İtalya'nın başlattığı Bologna Süreci'nin devamı olarak, 2004 yılı Haziran ayında OECD ülkelerinin ve gözlemci diğer ülkelerin, KOBİ'lerden sorumlu yaklaşık 70 ülke bakanının toplanacağı bir konferansın, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın himayesi ve KOSGEB ev sahipliğinde İstanbul'da düzenlenmesi kararlaştırılmıştır. Böylesine önemli bir toplantı için bizlere destek veren İtalya hükümetine ve onun değerli Üretim Bakanı meslektaşım Sayın Marzano'ya ve IPI (Industrial Promotion Institute) Sanayi Teşvik Enstitüsü Başkanı Ekselans Corbo'ya huzurlarınızda teşekkürü borç biliyorum.

Ayrıca, yoğun çalışmalarını arasında, davetimizi kabul ederek kongremize şeref verdikleri için de hükümetim adına teşekkür ediyorum.

Değerli Sanayiciler,

Sanayimizi ilgilendiren diğer konulardaki çalışmalarımıza da, izninizle, kısaca değinmek istiyorum. Organize Sanayi Bölgeleri'nde yatırımcılara bedelsiz arsa tahsisi ve yeniden yapılanmaları konusunda hazırlanan kanun tasarısı, Eylül ayı içinde Başbakanlığa sunulmuştur.

Endüstri Bölgeleri'nin oluşumunu ve işleyişini kolaylaştıran yasa da değişiklik yapılmaktadır. Kalkınmada öncelikli bölgelerdeki yatırımların teşvikine yönelik olarak 4325 sayılı yasanın yerini alacak yeni kanun tasarısı hazırlanmıştır; üzerinde son değişiklikler yapılmaktadır ve önümüzdeki günlerde Meclis'e sevk edilecektir. Bu yasa ile, kalkınmada geri kalmış, kişi başı 1.500 doların altında geliri olan bölgelere vergi, istihdam ve yatırım yeri açısından yeni teşvikler getirilmektedir.

Sürdürülebilir kalkınmada ve uluslararası rekabette teknolojinin belirleyici düzeyi, artık hepimizce bilinmektedir. Tüm ülkeler bu ekseninde, üretim tekniklerinde, ürün nitelik ve çeşitlerinde, yönetimlerinde, organizasyon ve dağıtım tekniklerinde sürekli değişiklik yapmaktadır. Çünkü, birçok alanda teknolojiler, neredeyse günlük değişebilmektedir. Teknolojinin artan önemi karşısında, ülkemiz ekonomisinde teknoloji politikaları, sanayileşme politikalarının artık ayrılmaz bir unsuru haline gelmiştir. Bakanlık olarak, bu çerçevede, sanayinin ihtiyaç duyduğu teknolojik alt yapının oluşturulması için çaba sarf etmekteyiz. 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, bu ihtiyaçlara cevap verebilecek niteliktedir. Kanunla birlikte kurulan iki bölgeye ilaveten, Bakanlığım döneminde ilan edilen yeni teknoloji geliştirme bölgeleri ile birlikte, bugüne kadar kurulan bölge sayısı on ikiye ulaşmıştır. Sanayicilerimizin, bilim adamlarımızla genç girişimcilerimizin, bu bölgelerdeki geniş teşviklerden yararlanmasını bekliyoruz.

Saygıdeğer Konuklar,

Sanayimizin gelişmesi için önemli konulardan birisi de, patent ve markalara ilişkin tescil hizmetlerinin daha etkin hale getirilmesidir. Bu konuda yeni bir yasa 19 Kasım'da yürürlüğe girmiş bulunmaktadır. Ayrıca, birçok uluslararası anlaşmayla ilgili ülkemizde yeni bir sınai mülkiyet hakkının tesisine yönelik olarak,

- Entegre Bölge Topografyalarının Korunması Hakkında Kanun Tasarısı,
- Marka Kanunlarının Harmonizasyonu (TLT) Anlaşmasına Katılım İçin Yönetmelik Taslağı,
- Nihai Şekli Verilen, Endüstriyel Tasarımların Uluslararası Tesciline Dair Lahey Anlaşması (Cenevre Metni'nin Uygulanmasına Dair Yönetmelik

gibi birçok tasarı ve anlaşma da Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde onaylanacaktır.

554 sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmündeki Kararname'nin uygulama şeklini gösteren yönetmeliğin, uluslararası anlaşmalara ve günün koşullarına uyumlu hale getirilmesi için de bir yönetmelik hazırlanmış bulunmaktadır. Tüm bunlar, yabancı sermayenin doğrudan ülkemize gelmesinde büyük engellerdi; bunları da böylece aşmış bulunacağız.

Değerli Katılımcılar,

Ekonomimizin önündeki büyük engellerden biri de, kayıt dışı ekonomi ve istihdamdır. Bu konuda çeşitli ekonomik önlemler alınırken, önemli bir adım da Bakanlığımızca, ürün borsalarını geliştirme projesiyle atılmaktadır. Böylece, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile birlikte geliştirdiğimiz bu proje sonucunda, ilk etapta, seçilen pilot ürünlerde önemli miktarda işlem hacmine sahip olan sekiz borsada bu çalışmalar başlatılacaktır. Ürün borsaları uygulamasıyla

ilgili olarak, Ürün Borsaları ve Lisanslı Depoculuk Kanun Tasarısı, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulmuştur. Diğer bir önemli konu olan özelleştirmede ise, yeni yaklaşımlar ele alınmakta olup, Bakanlığımın bünyesinde bulunan 27 şeker fabrikası önce rehabilite edilerek güzelleştirilecek, sonra da özelleştirilecektir.

Saygıdeğer Konuklar,

Sanayimizin gelişmesi açısından önemli bir konu olan yabancı sermayenin teşviki için Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu yürürlüğe konulmuş ve bürokratik engeller azaltılmıştır. Bugün Türkiye'de, yabancı ve yerli yatırımcılar aynı konuma ve haklara sahip duruma gelmiştir. Sağladığımız güven ortamı ile Türkiye önümüzdeki yıl yabancı sermaye için çok daha cazip hale gelecektir.

Değerli Katılımcılar,

13 Aralık 2002 tarihinde yapılan Kopenhag Zirvesi'nden sonra hızla gelişen Avrupa Birliği sürecinde, Bakanlığımın sorumluluğunda, sanayimizi ilgilendiren Avrupa Birliği Teknik Mevzuatı ile ilgili uyum çalışmaları büyük oranda tamamlanmıştır. Bakanlığımın sorumluluğu altında olan 161 Avrupa Birliği direktifinin 157'si uyumlaştırılarak yönetmelik olarak Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Diğer yandan, yeni yaklaşım direktiflerinin birçoğu bu yıl sonuna kadar tamamlanmış olacaktır. Bunlarla ilgili olarak yürütülecek piyasa gözetiminin ve denetiminin usul ve esaslarını belirleyen mevzuat da yürürlüğe girmiştir.

2004 yılında yürürlüğe girecek olan ve bazı sanayi ürünlerini kapsayan, bir anlamda malların Avrupa Birliği'ne girişinde pasaport özelliği taşıyan, "CE" işareti uygulamaları konusunda Bakanlığımız, Sanayi ve Ticaret Odaları, sektör dernekleri ve meslek odaları gibi sivil toplum kuruluşlarımız ile işbirliği içerisinde. Ayrıca, büyük illerimizde, KOSGEB bünyesinde, sanayicilerimizin katılabileceği uygulamalı eğitimler devam etmektedir. Öte yandan, ülkemizin Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde, uygunluk değerlendirmesi hizmetlerini geliştirmek amacıyla faaliyet gösteren Türk Akreditasyon Kurumu'na, toplam 48 uygunluk değerlendirme kuruluşu tarafından akreditasyon başvurusunda bulunulmuştur. Bunların 12'si yeterli görülüp akredite edilmiş olup, diğer başvurularla ilgili çalışmalar devam etmektedir.

Diğer yandan, standart hazırlama, ürün, sistem ve personel belgelendirilmesiyle, laboratuvar hizmetleri vermek amacıyla kurulan Türk Standartları Enstitüsü, uluslararası standart organizasyonda yerini almış diğer kamu kuruluşlarıyla ortak çalışmalar yürüterek, gümrük işlemlerinde yeni kolaylık ve süre azaltımı getirecek çalışmalarını sürdürmektedir. Türk Standartları Enstitüsü, hükümetimizin katılımcı ve sivil inisiyatifi ön plana alan yaklaşımı sonucu, kuruluş tarihinden bu yana ilk kez özel sektör çoğunluğunda bir yönetime kavuşturulmuştur. Yeni yönetim anlayışıyla, daha fazla ve daha etkin hizmet sunmayı amaç edinen TSE, bugüne kadar 19.428 Türk Standardı hazırlamıştır. Avrupa Birliği'ne teknik uyum çerçevesinde, Avrupa Birliği'nin standartlarının %90'ı Türk Standardı olarak revize edilmiş ve kabul edilmiş durumdadır. Sonuç olarak hükümetimiz, sürdürülebilir kalkınmanın itici gücü olan sanayimizin gelişmesi, yatırım – üretim – ihracat seferberliğinin başarıyla devamı için özel sektör öncülüğünde, rekabete açık serbest piyasa ekonomisi politikalarını destekleme kararlılığındadır.

Değerli Katılımcılar,

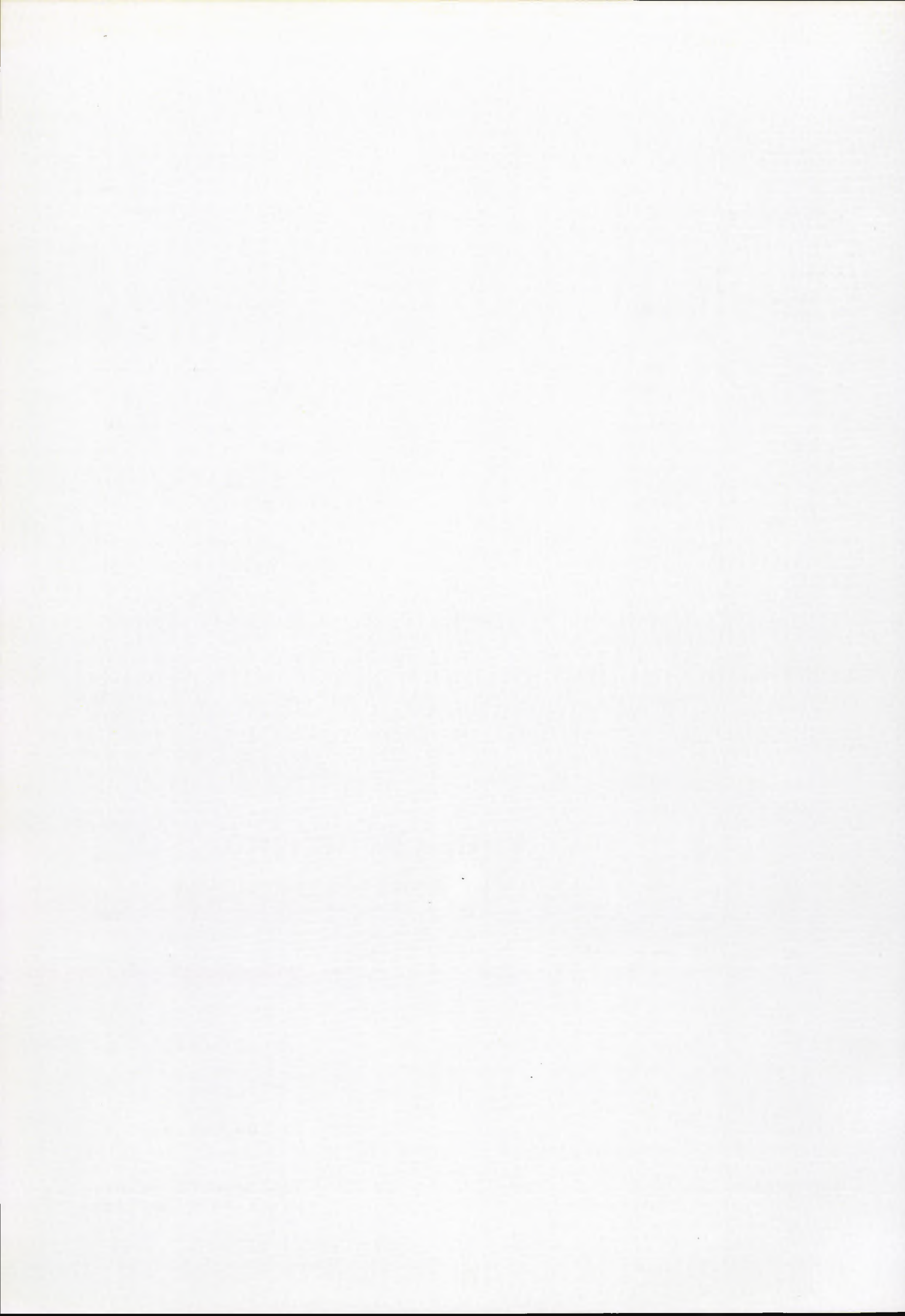
Sözlerime son verirken, şükran duygularımı huzurlarınızda bir kez daha arz etmek istiyorum. Zira, benden önceki konuşmalarda belirtilen İstanbul'daki üzücü terör olayının olduğu günün akşamı, değerli konuk Bakan'ın ev sahipliğinde Roma'da yapılan Avrupa Birliği Üyeler ve Aday Ülkeler Bakanlar Toplantısı'nın akşam resepsiyonunda bütün bakanlar ve eşleriyle beraber, Değerli Ekselans Marzano bizleri saygı duruşuna davet etmişti. Ertesi gün de, Bakanlar toplantısı başlamadan önce, aynı saygı duruşunu tekrarlatarak, bendenize olayla ilgili bilgi verme imkanı sağlamıştı. Böylece, sığağı sığağına, bütün Avrupa Birliği Bakanları'na olayın detayları anlatılmış, hepsi üzüntü ve taziyelerini bildirmişlerdir. Bu duygusal ve insani yaklaşımından dolayı, huzurunuzda kendisine teşekkür ediyorum ve diğer konuşmacılar gibi, uluslararası nitelik taşıyan terör olaylarına bütün ülkelerin, İtalya Hükümeti ve Ekselans Marzano gibi hassasiyet göstermesini beklediğimizi belirtmek istiyorum.

Ayrıca, dün havaalanında Sayın Marzano'yu karşıladığımda kendisinin sarfettiği, beni duygulandıran bir sözülle de konuşmamı bitirmek istiyorum. Pasaport kontrolünü beklerken, aziz dostum, en kısa zamanda Türkiye ile Avrupa arasında pasaportların kontrol edilmediği günü görmek istediğini söyledi. Kendisine teşekkür ediyorum. Böylesine anlamlı bir toplantıyı düzenledikleri için Oda Başkanlarımıza ve emeği geçenlere de çok teşekkür ediyorum.

# Avrupa Birliği'nin Yeni Rekabet Stratejisi

---

- **Antonio Marzano**  
İtalya Üretim Faaliyetleri Bakanı





Bayanlar, Baylar, Değerli Arkadaşlarım,

Sözlerime başlarken, Başkan Sayın Tanıl Küçük'ün şahsında, İstanbul Sanayi Odası'na ve Roma'da gerçekleşen son görüşmeden hemen birkaç gün sonrasında tekrar görmekten büyük memnuniyet duyduğum meslektaşım Bakan Sayın Coşkun'a teşekkürlerimi ifade etmek istiyorum.

Bugün bana, benim için ayrı önem taşıyan bir şehirde sizinle birlikte olma fırsatı verdiğiniz için ayrıca teşekkür ederim. Zaten, 2001 yazında Berlusconi Hükümeti'nde Üretim Faaliyetleri Bakanı olarak göreve başlamamdan bu yana, İstanbul'a yapmış olduğum bu üçüncü ziyaret tesadüf değildir.

Bugün burada sizinle birlikte olmam, iki nedenden ötürü daha da anlam kazanmaktadır. Birincisi, sizlere sadece hükümet üyesi değil, aynı zamanda da Avrupa Birliği Rekabet Konseyi Dönem Başkanı olarak hitap etme fırsatını buluyorum. Bu durum, konuşmama daha geniş bir içerik kazandırma imkan tanımaktadır.

İkinci olarak ise, son haftalarda İstanbul'da, birçok masum insanın hayatını kaybetmesine yol açan alçakça saldırıların Türk halkında uyandırmış olduğu acıyı Hükümetim ve şahsım adına paylaşım duygularını ifade etme fırsatıdır.

Ülkemin de teröre vermiş olduğu kurbanların acısının ötesinde, bu dayanışma, saldırılarda laik, hoşgörülü ve diğer din ve kültürlerle açılımı ile bölgesinde örnek bir ülke olan Türkiye'nin hedef alınmasından kaynaklanmaktadır.

Türkiye'nin saymış olduğum bu özellikleri, onu Avrupa'nın temellerine o kadar yaklaştırmaktadır ki, Başkan Berlusconi'nin de birçok defa ifade ettiği gibi, bu durum Türkiye'nin Avrupa Birliği hedefini ve bu yöndeki tam üyelik beklentilerini daha da meşru kılmaktadır.

Bu bağlamda İtalya, 2004 yılı sonunda Avrupa Birliği'nin Türkiye ile gerçekleştirilecek tam üyelik müzakerelerinin başlatılması için elinden gelen tüm çabayı göstermeye devam edecektir.

Tarihi, coğrafi konumu ve tabii ki, güçlü ve dinamik girişimci sınıfı itibarıyla Türkiye, örnek toplum modeli olmaya en güçlü adaydır. Ümidimiz, bu modelin bugün korku ve horgörü ile yaklaşılan bölgelerde de yaygınlaşmasıdır.

Sonuç itibarıyla, müşterek hedeflere ulaşabilmek için bizleri, halen olduğu gibi, birlikte çalışmaya yönlendiren sayısız ve geleceğimiz açısından önemli unsurların bulunduğu aşikardır. Bunların başında, açık ve dayanışma içindeki bir topluma ait değerlerin yaygınlaşması ve kök salması için elzem olan, ancak tek başına yeterli şart olmayan, ekonomik büyüme gelmektedir.

Bu nedenle ve toplantımızın konusuna bağlı olarak, değerlendirmelerimizin merkezine rekabet edebilirliği yerleştirmeyi uygun buluyorum. Herkesin bildiği gibi, rekabet edebilir bir ekonominin olmadığı yerde sürdürülebilir bir büyümenin varılması beklenemez.

Bu gerçekten yola çıkarak, 1995 yılındaki Barselona Zirvesi'nde Avrupa Birliği, 2010 yılına kadar - ve artık vakit daralmaktadır - bilgi üzerine kurulmuş dünyanın en rekabet edebilir ekonomisi olmayı kendisine hedef olarak seçmiştir. Bu bağlamda, tüm üye ülkeler 2010 yılına kadar Gayri Safi Milli Hasılları'nın en az %3'ünü araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayırma taahhüdünde bulunmuşlardır.

Bu iki sektörün Amerikan ekonomisinin büyümesine olan katkıları göz önüne alındığında, %3'lük pay hedefine ulaşılmasının, kıtamızın ekonomisine sağlayacağı katlamalı faydayı değerlendirmelerinize sunmayı arzu ediyorum. Bu hedefler büyüktür; ancak, gerçekdışı değildir. Dönem Başkanı İtalya, tespit edilen "yol haritasına" ulaşması adına elinden gelen çabayı göstermektedir.

İç Pazar, Endüstri ve Araştırma Konseyleri'nin, Rekabet Edebilirlik Konseyi çatısı altında toplanması adına geçen yıl alınan karara politikaların entegrasyonu aracılığı ile somut işlerlik kazandırılması için meslektaşlarım olan Bakan Buttiglione ve Bakan Moratti ile çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.

Başka bir ifade ile, söz konusu bu politikalar ne Avrupa ne de ulusal seviyede paralel seyreteceklerdir. Türkiye'nin de paylaştığı ortak görüş, rekabet edebilirliğin ancak bir takım oyunu ile sağlanabileceği olduğundan, söz konusu politikalar entegre bir şekilde geliştirilecektir.

Ulusal bazda dahi, enerji veya ulaştırma politikalarında yapılan seçimlerin, sistemin rekabet edebilirliğini nasıl etkileyebileceği bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda, bizim hedeflediğimiz ve İrlanda ile Hollanda dönem başkanlıklarının da amaçları arasında yer alacak olan konu, farklı sektör konseyleri arasında rekabet edebilirlik hususunda tam ve reel bir etkileşimin sağlanmasıdır.

Avrupa Konseyi tarafından gerçekleştirilen seçimlerin hayata geçirilmesine yönelik faaliyetlerimizin, Türkiye başta olmak üzere, tüm aday ülkelerin de katılacağı bir Bakanlar Toplantısı ile başlatılmasını uygun gördük. Bu toplantı, geçen Temmuz ayında Roma'da gerçekleşmiştir ve değerli Bakan Sayın Ali Coşkun'un katkıları da herkesin takdirlerini toplamıştır.

Ben ve hükümette yer alan arkadaşlarım bu durumu, yeni Avrupa'nın, bazı zorluklarla da olsa, şekillendirilmesinde İtalya'nın elzem olarak nitelediği genişleme sürecine azami katılımı sağlama yaklaşımının geçerliliğinin takdiri olarak algıladık.

Rekabet edebilirliği genel hatları ile konuştuk. İzin verirseniz, bugünkü ve yarıncı görüşmelere katkı sağlamak amacı ile, rekabet edebilirlik kavramının iki unsuru ile başlatmış olduğumuz sekiz müdahale politikası hakkında bilgi vermeyi arzu ediyorum.

Az önce de bahsettiğim gibi, bunlardan ilki araştırma ve geliştirmedir. Araştırma ve geliştirme, küreselleşme ve açık ekonominin yaşandığı çağımızda üretim sistemlerimizin rekabet edebilirliği ve dolayısıyla, gelişmeleri için anahtar unsurlardır.

Son haftalarda, ufak çapta toparlanma sinyalleri veren uluslararası talebin artması ulusal ekonomilerin de canlanacağı anlamını taşımamaktadır. Bu durum, tüm ülkeler için geçerlidir. Uluslararası talebin "yakalanması" şarttır. Üretim sistemleri, Avrupa gelişim modelinin temelinde yer alan sosyal ve çevre koruma standartlarını yıkıp, gelişmekte olan ekonomiler ile mücadele edemeyeceğine göre, bunun tek çıkar yolu bulunmaktadır.

Uluslararası talebi "yakalayabilmek" için, ürünlerimizin kalitesi ve yenilikçiliği açısından, gerçekten rekabet edebilir duruma gelmemiz gerekmektedir. Roma'da gerçekleştirilen gayriresmi Bakanlar Toplantısı, Avrupa'nın ulaşması gereken rekabet edebilirlik hedefinin yanısıra, "ara hedef" olarak nitelendirilen üç amaca öncelik tanımıştır:

- Araştırma dünyası ile sanayi arasında yeniliklerin transferi,
- Teknolojik yaygınlaşmanın sağlanması için etkin ağların kurulması ve krediye ulaşmanın kolaylaştırılması,
- Yenilikçi KOBİ'lere ve genç kuruluşlara sermaye sağlanması

Teknoloji transferi ile ilgili olarak hepimiz, hem aracı kurum hem de kendi bünyeleri çerçevesinde araştırma faaliyetlerinde bulunacak uzmanlaşmış merkezlerin gelişimini teşvik etmek ve desteklemek ile yükümlüyüz. Bu alanda Türkiye'nin son derece faal olduğunu ve yurt dışında üniversiteler ile endüstri arasında yeni sinerjileri yaratmaya yönelik olarak çalışan birçok merkezin bulunduğunu biliyorum.

Şimdi, üretici sistemin rekabet edebilirliğini geliştirmeye yönelik bazı kritik eylem sahaları hakkında birkaç kelime sarfetmek istiyorum. Bu sahalarda hepinizin kararlılık ile ilerlediğini biliyorum. İlk olarak, sınai mülkiyetten bahsetmek istiyorum.

En baştan bu yana, Bakanlığımın eylem planının ana hedefleri arasında korsan ürünler ve taklitler ile mücadele yer almış olup, üreticilerimizin yaratıcılığını koruma kültürünün oluşturulması için çaba sarfedilmiştir.

Yaratıcılığın yeni fikirleri, yeni fikirlerin de yeni istihdamı doğurduğuna ve yaratıcılığın gerçek bir rekabet unsuru olduğuna dair inancım tamdır. Bu bağlamda, sınai mülkiyetin korunmasına, "Made in Italy" konseptine, markaların ve patentlerin korunmasına her zaman azami önemi verdim.

Bu amaç için alınan başlıca önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1) Tüm bölgeleri kapsayacak şekilde yurt dışında 12 adet ihtisas mahkemesi kurulmuştur: nitekim sınai mülkiyet, uzmanlık ve hatta ayrı bir derinlemesine formasyon gerektiren husus olduğundan, hakimler tarafından özenle ele alınması şarttır.

2) 4 Aralık günü sunulacak olan Sınai Mülkiyet Metninin oluşturulması

3) İtalyan Marka ve Patent Bürosu'nun otomatik sisteme kavuşturulması için gelecek 2 yıla yönelik 5 milyon euroluk bir finansman öngörülmektedir. Kısa vadede amaç, marka tescil talebinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesidir.

Konu ile ilgili bir diğerk adım da, bütçeye sinai mülkiyeti korumaya yönelik önlemlerin eklenmesi olmuştur.

Bakanlığımız dahilinde, üretimlerimizi değerlendirmek üzere olağanüstü promosyon kampanyası düzenlemek amacı ile bir fon oluşturulmuştur.

Bakanlığımız bünyesinde Ulusal Taklit ile Mücadele Komitesi kurulmuş olup, fikir mülkiyeti suçlarının izlenmesi ve mücadele araçlarının tespiti ile koordinasyonundan sorumludur. Komite ayrıca, uluslararası ticaret kurallarının çiğnenmesi ve haksız rekabet durumlarında yardım ve yönlendirme faaliyetlerinde de bulunacaktır.

Yenilikler ve Teknolojiler Bakanlığı ile işbirliği halinde, sanayinin dijital gelişimi planını geliştirmiş bulunuyoruz. Bu plan, Avrupa Komisyonu'nun onayını ve tam desteğini almıştır.

Planın amacı, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin anahtar süreçlerde kullanılması ile özellikle KOBİ'lerin geliştirilmesidir. Böylece şunların sağlanması amaçlanmaktadır:

- Üretkenliği ve dolayısı ile rekabet edebilirliği artırmak,
- Seçilmiş olan yüksek teknoloji alanlarında gelişimi destekleyici politikalar izlemek,
- İtalya sisteminin çekiciliğini artırarak araştırmaya, teknolojik gelişime ve yeniliklere açık bir ortam olarak tanıtmak,
- Kamu araştırma merkezleri ile sanayi arasında teknoloji transferini teşvik etmek

Yönetmelik, organizasyon, yapısal ve eğitim önlemlerinin yanı sıra, sanayide yenilikleri aşıl原因ıcı yatırımları destekleyici teşvikler de öngörülmektedir. Bu önlem ve teşviklerin eş zamanlı olarak uygulanmaları halinde, araştırma ve bundan kaynaklanan sonuçların hayata geçirilmesi, üretim alt yapılarının teknolojiye uygun hale getirilmesi ve yatırımın finansal açıdan işletilme safhalarında yatırımcılara destek sağlanacaktır.

Amacım, teşvik araçlarının yeni baştan değerlendirilerek ve özellikle KOBİ'lerle ilgili olarak yenilikçi projelere prim tanımak için kullanılmasını sağlamaktır.

Hükümetimin rekabet edebilirlik alanında gerçekleştirdiği atılımlar hakkındaki bu bilgileri, sizlere fikir verebilmesi adına sıraladım. Tabi ki, ben de, sizin düşünce ve faaliyetlerinizin bende oluşturduğu fikirler ile Roma'ya döneceğim.

Şimdi dikkatlerinizi, Avrupa endüstrisinin gelecekteki rekabet edebilirliği açısından önemli olarak değerlendirdiğim, biyoteknolojiler temasına çekmek istiyorum. Biyoteknolojiler, 21. yüzyılın endüstriyel devrimini teşkil etmektedir.

Biyoteknolojilerin potansiyeli o denli yüksektir ki, bu durum onların dünyanın güç dengesinde ve ekonomik geleceğinde anahtar rol oynamalarını sağlayacaktır. Bu sektörde faaliyet gösteren başlıca şirketler hızla gelişmekte olup, pazar paylarını gittikçe artırmaktadırlar.

Bilimsel araştırmaların sonuçlarının ekonomik yönden değerlendirilmesi eksikliği, bu alanda faaliyet gösterecek şirketlerin başlangıç sermayelerinin riske atılmasına yol açmaktadır. Biyoteknoloji alanında faaliyet gösteren KOBİ'ler yüksek yoğunlukta sermayeye ve özellikle, ilk ürünün geliştirilmesi safhasından kaynaklanan, yatırımların geri kazanılmasında geçen uzun sürelerle sahiptir. Biyoteknolojik ürünlerin geliştirilmesi büyük yatırımları gerektirmekte olup, hem gelişimi sağlamak hem de yatırımın getirisini temin etmek için, patentlerin koruma altına alınması şarttır.

Patentlerin sayısı, Dünya Ticaret Örgütü tarafından, bir ülkenin sisteminin teknolojik gelişim seviyesi ve rekabet gücü göstergesi olarak kabul edilmektedir. Biyoteknolojik kökenli patentler, toplam patent sayısının sadece ufak bir yüzdesidir. Günümüzde biyoteknolojik patentlerin %65'i Amerikan kökenli olup, sadece %15'lik kısmının Avrupa menşeli olduğu düşünülmektedir.

Bu nedenle, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi, yayınladıkları 98/44/CE sayılı direktif ile üye ülkelerin konu ile ilgili yönetmeliklerini uyumlu hale getirmeyi amaçlamışlardır. İtalyan Hükümeti halen, içerdiği canlı maddeden dolayı, etik açıdan hassas ve karmaşık olan bu konuyu düzenleyici iç hukuku, söz konusu direktife uyumlu hale getirmekle meşguldür.

Son olarak, hükümetlerimizin KOBİ'ler ile ilgili olarak yürüttüğü işbirliğinin ne denli olumlu seyrettiğini hatırlatmak istiyorum. Bu işbirliği, AB üyeleri ile Akdeniz Ülkeleri arasında endüstri alanında mevcut olan ve ülkelerimizin en başından beri önemli bir rol üstlendikleri ve bundan sonra da üstlenecekleri, Avrupa - Akdeniz işbirliğinin bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Geçen Ekim ayında, Roma'da düzenlenen toplantıda önemli sonuçlara varılmış ve zaten doğru yönde ilerleyen sürece ayrı bir ivme kazandırılmıştır. Bilindiği gibi KOBİ'ler, 2000 yılında Bolonya'da düzenlenen konferansın devamı niteliğini taşıyacak olan ve 2004 Haziran ayında İstanbul'da düzenlenecek Bakanlar Konferansı'nın ana teması olacaktır.

KOBİ'lerin gelişimi ile ilgili ana konuların tartışılacağı bir ortam olarak bu konferans büyük önem taşımaktadır. Konferansta ayrıca, Uluslararası KOBİ Ağı (INSME) tanıtılacaktır. Bu ağ, KOBİ'lere teknoloji ve yenilik transferi sağlayan bir dizi aracı kurumdan oluşmaktadır. Bu girişim, İtalya'nın Bolonya Konferansı'na yapmış olduğu en anlamlı katkılardan birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, INSME'ye ait bir pilot projenin Türkiye'de hayata geçirilmesi amacı ile araştırmaların yapıldığını hatırlatmak isterim.

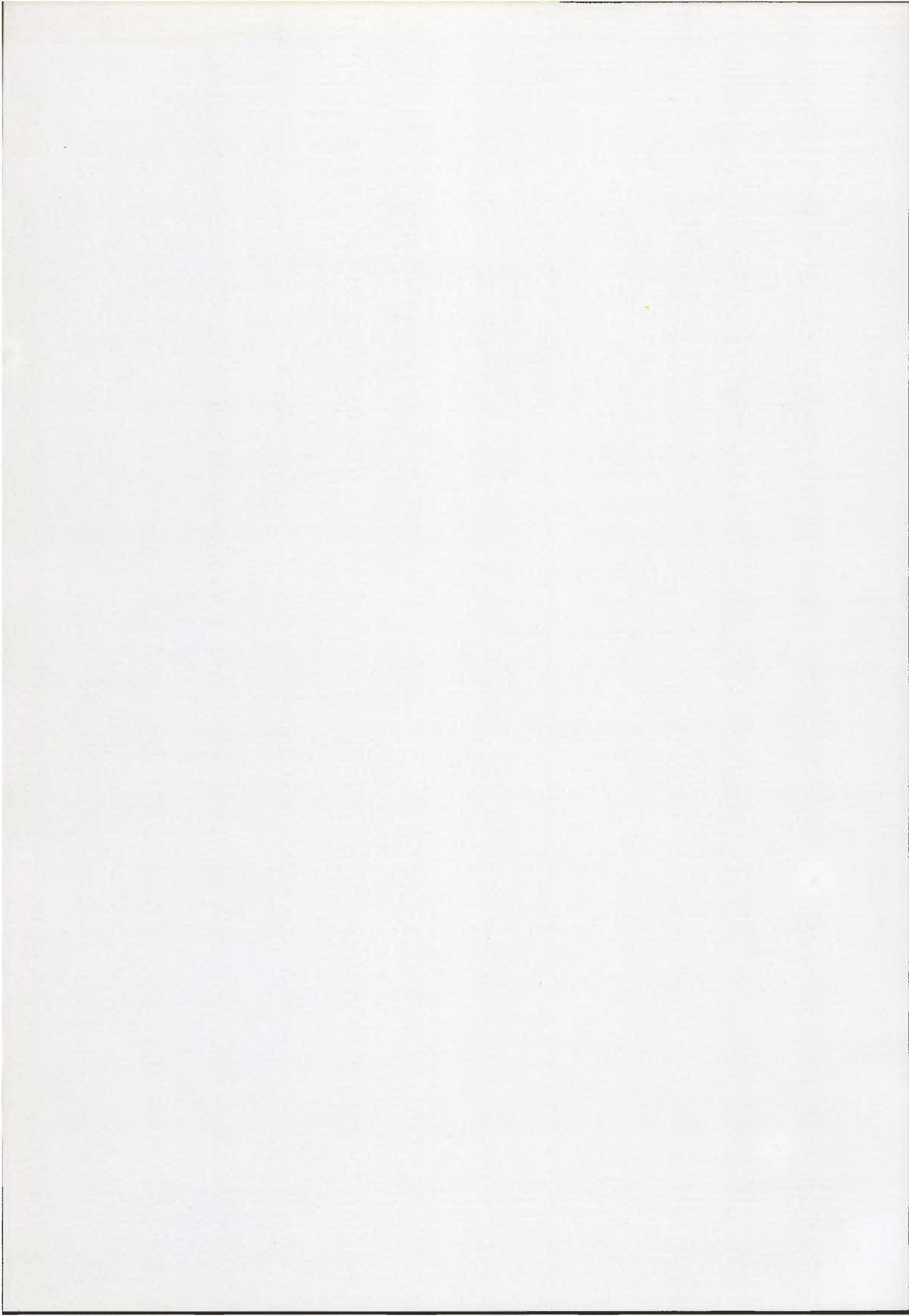
Yazılı metinden ayrılarak ve simultane tercüme yapan arkadaşların hoşgörüsüne sığınarak şunu ifade etmek istiyorum. Son günlerde meydana gelen menfur saldırılar tabii ki, sıradan vatandaşlarda tereddütler uyandırabilir; programlarını değiştirmelerine, seyahatlerini iptal etmelerine yol açabilir. Ancak, bir Bakan böyle bir şey yapamaz. Eğer ben programımı iptal edip bugün buraya gelmeseydim teröre bir zafer kazandırmış olurum. Bu zevki onlara vermemek için, terörün bizleri evlerimize hapsedemeyeceğini ispat etmek için bugün aranızda bulunuyorum.

Rekabet edebilirlik gibi, ülkelerimiz ve gelecekteki genişletilmiş Avrupa için çok büyük önem taşıyan bir hususta görüşlerimi sizinle paylaşma fırsatı tanıdığınız için tekrar teşekkür ederim.

## Konuk Konuşmacı

### Kurum Kimliği ve Sanatsal Tasarım

- Şakir Eczacıbaşı  
İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı  
Yönetim Kurulu Başkanı



## Konuk Konuşmacı

- Şakir Eczacıbaşı  
İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı  
Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın Başkan Tanıl Küçük sizlere sanayi ile sanat ilişkisi üstüne bir konuşma yapmamı isteyince, bu çok geniş alan içinden "Kurum Kimliği ve Görsel Tasarım" konusunu seçtim.

Çünkü İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı, her yıl gerçekleştirdiği 5 uluslararası festival ve ayrıca 6 büyük etkinliğe destek veren sponsorların Kurum Kimliği'nin tanıtılmasına, kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmasına katkıda bulunuyor.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki atılımlarla dünyanın küreselleşmeye yöneldiği bir dönemde, bir kurum kimliği oluşturmak ve kimliğin baş döndürücü bir hızla değişen, devinen topluma olumlu bir biçimde yansımaları sağlamak hiç de kolay değil.

Kurum Kimliği tasarım çalışmaları konusuna girmeden önce, dünyanın ne denli bir dönüşüm içinde bulunduğunu bazı örneklerle görmekte yarar var sanıyorum:

- 20. yüzyıl başlarında nüfusu 1 milyonu aşan 19 kent vardı. 1960'a gelindiğinde bu sayı 140'a çıkmıştı.
- Bugün büyük kentler yılda ortalama %7 oranında büyüyor.
- 2050'ye doğru sekiz milyarı aşacak olan dünya nüfusunun dörtte üçü kentlerde yaşayacak ve nüfusu 30 milyon dolayında bulunan en az 50 kent oluşacak.
- Dünya nüfusunun % 20'sinin yaşadığı, ama dünya gelirinin ancak % 2'sini elde eden 50 ülkeden milyonlarca kişi göç etmek için varlıklı ülkeleri zorlayacak.
- 1960'da dünya nüfusunun en zengin % 20'sinin geliri, en yoksul % 20'sinin 30 katıydı. 2000'in başlarında bu sayı 225 kata çıktı.
- 1960'da dünya nüfusunun en varlıklı yüzde 20'lik bölümü, dünya gelirinin % 70'ine sahip oluyordu, 1999'a gelindiğinde bu oran % 85'i aştı.
- Fransa'da 1910-1940 arasındaki 30 yılda milli gelirin büyümesi ancak % 5 olmuştu. Günümüzde milli gelirin her yıl % 5 ile 10 arasında büyümesi doğal görülüyor.
- Son 40 yılda dünya ticareti 1500 kat arttı. Bu artışın daha da hızlanacağı düşünülüyor.

- 1800'lerin ortalarında en hızlı araç olan trenlerin hızı saatte 13 mil idi. Bugün uçakların hızı saatte 1135 mile kadar çıkıyor, dünyanın çevresinde dolaşan uyduların hızıysa saatte 18.900 mil.
- ABD'de milli gelirin % 2.6'sı araştırma - geliştirme çalışmalarına ayrılıyor. Bu oran Avrupa'da %1.8, Türkiye'de binde 6.
- 1998'de ABD'de yaşayanların % 26'sı internet kullanmaya başlamıştı. Bu oran Güney Amerika'da binde 8, Güney Asya'da binde 4.
- 2010'lara doğru telefonu olan herkes internet kullanacak.
- Altı milyar dolayında olan dünya nüfusunun ancak 1.4 milyarı telefon kullanabiliyor.
- Bilgi teknolojisi kullanan toplumlar daha da zenginleşirken, kullanamayanlar yoksullaşiyor.
- 1968'de 9500 yeni ürün ABD süpermarketlerine sunulmuştu. Neredeyse her yıl bu sayıda yeni ürün çıkıyor. Bunların ancak beşte biri satış hedefine varabiliyor.
- Fransızların iyi yemeğe ne denli önem verdikleri bilinir. "Fast-Food" dükkanları açıldıktan sonra Fransa'da 30 bin lokanta kapandı.
- Bugünkü bilgiler 20 yıl içinde 4 kat artacak, 50 yıl sonraysa, bilinenlerin % 97'si o süre içinde bulunmuş olacak.
- Bugün bir Amerikalı günde 560 reklam mesajıyla karşı karşıya kalıyor.
- Türkiye'de yetişkinlerin % 97.8'i TV izliyor. Türkiye TV izlemede, günde 279 dakikayla Avrupa'da birinci sırayı alıyor.
- 1908'de Henry Ford, T Modeli'nin üretiminde çalışan işçiler için 18 iş tanımı yapmıştı.
- 1977'de ABD Çalışma Bakanlığı 20 bin iş tanımı yayımladı.
- Son 30 yılda, insanoglu kullandığı doğal kaynakların %35'ini tüketti. Ormanların % 12'si, denizde yaşayan canlıların %33'ü, tatlı sularda yaşayanlarınsa % 55'i yok oldu. Kirlenme bu oranda sürerse 2050 yılına gelindiğinde doğal kaynakların tümü tükenmiş olacak.
- Öte yandan, son yıllarda, üretilen yeni tür bakterilerle doğayı kirleten atıkların ortadan

kaldırılacağı bildiriliyor.

- Sanayi çağında ortaya çıkan işçi, işveren, memur kavramları Bilgi Çağı'nda değişecek. Fabrikalar çoğunlukla mühendislerce çalıştırılacak.
- Sendikalar güçlerini yitirecek.
- "Self Service" her alanda artacak, insanlar hazır gereçleri kullanarak evlerini bile kendileri yapacak. Daha 1980'lerin başlarında ABD'de akaryakıt istasyonlarının % 50'si "Self Service"e dönmüştü.
- Büyük mağazaların ve süpermarketlerin sayısı büyük oranda azalacak, satışlar bilgisayar aracılığıyla yapılacak.
- Sivil Toplum Örgütleri hızla gelişecek ve sanayi kuruluşları üstündeki denetimlerini artıracak. 1990-1995 arasında AB'de sivil toplum örgütlerine üye olanların sayısı yılda % 30 artmıştı. ABD'de yetişkin nüfusun % 69'u sivil toplum üyesi. Türkiye'de bu oran % 5 dolayında.
- Önümüzdeki 20 yıl içerisinde yeryüzünde işsiz sayısı 2 milyara varacak.
- Gelişen iletişim araçlarından yararlanan kuruluşların satış, pazarlama, finansman işleri evlerde yapılabilecek.
- Geliştirilen elektro kimyasal sistemlerle, güneş ışınlarından enerji üretme olanakları büyük oranda artırılıyor.
- Yalnız ABD'de, aralarında Standard Oil ve Union Carbide gibi kuruluşların bulunduğu 600 şirket; deniz araştırmalarına girişmiş bulunuyor. Bu kuruluşların amacı, yeni besinlerin yanı sıra, sağlık ve sanayide kullanılabilir birçok yeni maddeleri ortaya çıkarmak.
- Japonlar her yıl, denizden 10 milyon ton kömür çıkarıyor.
- Sanayi Çağı'nın önde gelen petrol, çelik, otomobil, lastik gibi alanlarındaki kuruluşların güçleri azalacak.
- Yakın bir gelecekte insanların beyni dışındaki yıpranan her organı yapay organlarla değiştirme tekniği geliştirilecek.
- İnsan hücresindeki genlerde yapılabilecek değişikliklerle kalıtım hastalıkları ortadan kalkacak. Hatta bazı ruhsal hastalıklar da bu yolla önenebilecek.
- Princeton Üniversitesi, NASA'yla işbirliği

yaparak uzayda insanların yaşayabileceği adalar üzerinde çalışıyor.

- Fortune dergisinin yayımladığı ilk 500 kuruluş listesinden ancak % 35'i 1985 listesine girebilmişti. 1970 ile 1985 arasında, kuruluşların % 40'ı listede görülmez olmuştu.

Böylesine değişim içinde bulunulan, ulusal sınırların kalktığı, tek bir pazarın oluşmaya başladığı, sayısız ürünlerin, on binlerce adın, binlerce simgenin rekabet ettiği bir dünyada sanayi kuruluşlarının ayakta kalması için baş yöneticilerin en önemli görevlerinden biri kurum kimliğini geliştirmek ve yaygınlaştırmak olacaktır. Çünkü ancak, iyi tanınan, saygı duyulan bir kurum kimliği geliştirmiş kurumlar;

- Daha nitelikli elemanlar, uzmanlar alabilirler,
- Belirli bir geleneğe, kültüre, değerler ve amaçlara bağlı çalışanlarla verimliliği geliştirebilirler,
- Çıkardıkları ürünlere tüketicinin güven duymasını sağlarlar,
- Pazarlama, satış ve reklam etkinliklerinin daha etkili olmasına ve tasarruf sağlanmasına olanak verirler,
- Kuruluşun başka kuruluşlarla ilişkilerinde, ortaklıklarında, birleşmelerinde üstünlük sağlarlar.

Kurum Kimliği ve Halkla İlişkilerin geliştirilmesinde başarılı olamamış bir kurum, temeli sağlam olmamış bir yapı gibidir. Üstüne çıkan katlar ne kadar dayanıklı görünürse görünsün, bir süre sonra çatlamalar, dökülmeler başlayabilecek, belki de yapıda yıkılma tehlikesi belirecektir.

Eski bir İngiliz Savunma Bakanı şöyle demişti: "Ünlü olmayan kişinin ne sözü dinlenir ne de ona oy verilir". Bu söz sanayi kuruluşlarına uygulanarak şöyle de denilebilir:

"Duyulmamış ya da kamuoyunda olumlu çağrışımlar yapmayan bir sanayi kurumuna ne güven duyulur ne de onun malı satın alınır".

İlk Kurum Kimliği ve Halkla İlişkiler çalışması Rockefeller için yapılmıştır. (Şekil 1)



Şekil 1



**Rockefeller**, kamuoyunda oluşan çirkin, saldırgan kimliğini değiştirmek için topluma yararlı yatırımlara girişmek istemişti. Tuttuğu danışmanların önerisi üzerine yaptığı 80 milyon dolarlık bağışla Chicago Üniversitesi'nin kurulmasına önyak olmuş, **Rockefeller Tıp Araştırmaları Enstitüsü**'nü açmış, oluşturduğu **Rockefeller Vakfı** bilim, eğitim, sanat alanlarında büyük hizmetler görmüştü.

Böylece **Rockefeller**, sanayide ilk kez bilinçli ve planlı olarak yeni bir kimlik oluşturmuştur. Sanayi kuruluşlarının kimliği önce kurucularının güçlü kişiliğinden oluşur. Yeni kuşakların işi ele alması ya da kuruluşun halka açılmasıyla yeni bir kimliğin geliştirilmesine gereksinim duyulur.

**Ford Motor Şirketi**'nde de böyle olmuştur. Ford'un kurucusu **Henry Ford**, T Modeli'nin (Şekil 2) yapımında kitlesel üretim tekniğini kullanarak maliyetini düşürmüş, ucuzlayan otomobilleri yaygın bir tüketim malı durumuna getirmiş ve dünya pazarının % 60'ını ele geçirmişti.



Şekil 2

**Henry Ford**'ün şirketi üzerinde kurduğu mutlak denetim ve işçilerin sendikalaşma girişimlerini önlemek için başvurduğu sert yöntemler kuruluşun gerilemesine neden olmuştu.



Şekil 3

O sıralarda ünlü Alfred Sloan'un (Şekil 3) **General Motors**'ün başına geçmesi ve çıkardığı 5 yeni araba

markası (Şekil 4) **Chevrolet**, **Pontiac**, **Oldsmobile**, **Buick** ve **Cadillac**'a ayrı bir kimlik verip herbiri için büyük bir tanıtım kampanyasına girmesiyle birinciliği ele geçirmiş ve hatta sadece **Chevrolet**, **Ford**'dan daha büyük bir pazar payı elde etmişti. Giderek **Ford**, **Chrysler**'in de ardında kalarak pazar sıralamasında üçüncülüğe düşmüştü.



Şekil 4

Ancak 1945'te Henry Ford'un yönetimi torunu Henry Ford II'ye (Şekil 5) bırakmasıyla kuruluş yeni bir kimlik kazanmış ve pazar payını büyütüp ikinciliğe yükselmişti.



Şekil 5

Henry Ford II, kuruluşun yeni kimliğini oluşturma görevini verdiği yöneticilere şöyle diyordu: "İşsizlik, eğitim, nüfus patlaması, çevre kirliliği gibi toplum sorunlarıyla ilgilenmez de sadece üretim ve satışla uğraşırsanız, bütün işleri devlete bırakmış olursunuz. Giderek devlet her işi yüklenmek, halk adına her girişimi denetlemek zorunda kalır. Böylece, özel girişimin sonu gelir, ortada yönetilecek işiniz kalmaz".

Kurumların yeni kimliğini oluşturmak ya da var olan kimliğini geliştirmek isteyen yöneticiler, şu dört sorunun yanıtını yalın bir biçimde vermelidirler:

- Kimiz?
- Ne yapıyoruz?
- Niçin yapıyoruz?
- Nereye varmak istiyoruz?

Sorular şu açılardan yanıtlanmalıdır:

- Amaçlar ve hedefler
- Ürünler ve hizmetler
- Üretim ve satışın yapıldığı çevre koşulları
- İletişim

Saptanan yanıtlar;

- Tüm çalışanlara açık bir biçimde anlatılmalı.
- “Kimlik”in simgeleşmesi, “logo”sunun geliştirilmesi için tasarımcılara ayrıntılı bilgi verilmelidir.

Ortaya çıkarılan kurum “simgesi” ve “logosu”, her ürüne ve iletişimde kullanılan her malzemeye uygulanabilmelidir:

- Yapılarda  
Yönetim merkezlerinde  
Fabrikalarda  
Dükkanlarda
- Kırtasiye malzemeleri ve formlarda
- Giysilerde
- Yayınlarda
- Araçlarda
- Reklam ve ilanlarda
- Ürünlerde, ambalaj ve etiketlerde

Kısacası kurumun, iletişim için kullandığı her şeyde ve ürettiği her üründe kullanılmalıdır.

Türkiye’de Kurum Kimliği çalışmaları ancak 1970’lerden sonra başlayabilmişti. Çünkü büyük ölçekli üretime giren özel girişim kuruluşları 1950’den sonra ortaya çıkabilmiş, İşletme İktisadi Enstitüsü 1954’te kurulmuş, pazarlama kavramı bile 1960’ların başlarında kullanılır olmuştu.

1950’den önce iki kuruluş, Şirket-i Hayriye ve Tekel başarılı kimlik çalışmalarıyla anılır.

1850’de kurulan Şirket-i Hayriye, (Şekil 6) Tersane-i Amire’den sağlanan gemilerle Boğaziçi ve Adalar seferlerine başladı.



Şekil 6

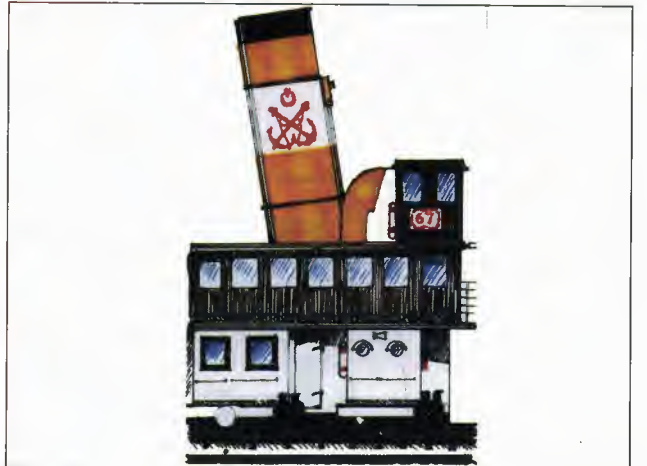
Boğaziçi’nde yeni iskeleler kuruldu, (Şekil 7) yeni semtler oluştu. Tanzimat dönemindeki en düzenli yerli şirket özelliğini taşıyan Şirket-i Hayriye giderek zarar etmeye ve yeni gemiler alamamaya başlamış, 1944’te Ulaştırma Bakanlığı’na devredilmişti.



Şekil 7



Şekil 8



Şekil 9

Şirket-i Hayriye’nin gemilerinin, iskelelerinin tasarımları, (Şekil 8, 9) çalışanların giysileri, şirketin ünlü simgesinin kullanılış biçimleri, gerçekten kusursuz bir kimlik oluşturulmasının örneğidir.

Tekel 1941'de **Inhisarlar Umum Müdürlüğü** adıyla kurulan özerk bir kamu iktisadi işletmesiydi. Temel etkinlik alanı alkollü içki ve sigara üretimiydi. (Şekil 10) **Tekel Genel Müdürlüğü**, kurum simgesi ve çıkardığı ürünlerin ambalaj tasarımları için Türkiye'nin ilk grafik tasarımcısı İhap Hulusi'yi, Arif Dino ve Bedri Rahmi gibi ülkenin önde gelen ressamlarını görevlendirmişti. İhap Hulusi'nin içki ambalajı düzenlemeleri, (Şekil 11, 12) Arif Dino'nun "Gelincik" sigarası (Şekil 13) ve Bedri Rahmi'nin "Sipahi" sigarası (Şekil 14) tasarımları kimlik çalışmaları için çok başarılı örneklerdir.



Şekil 10



Şekil 11



Şekil 12



Şekil 13



Şekil 14

"KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ"  
(Şekil 15)



Şekil 15

Bu sözden bir anlam çıkarabilir misiniz?

Bu söz "Hollanda Kraliyet Havayolları" anlamına gelmektedir.

Birçok ülkeye uçan bir havayolları kuruluşu kendini böyle bir adla tanıtamazdı elbet. Dolayısıyla adının ilk harflerini kuruluşun simgesi olarak aldı (Şekil 16) – KLM.



Şekil 16

Birçok hava yolları aynı yola başvurdu:

SAS, BOAC, JAT, MAS, JAL, THY, gibi... (Şekil 17)



Şekil 17

Havayolları kuruluşları aynı uçakları kullanırlar, kendilerinin olmayan havaalanlarına inerler kalkarlar, bilet fiyatlarında büyük farklar yapamazlar. Bu nedenle tanıtımlarını güvenlik ve hizmet üstüne kurarlar.

Birçok uluslararası sanayi kuruluşu da adlarının iş ilişkileri bulunan birçok ülkede algılanabilmesi için aynı yola başvurular. Logolarını adlarının baş harfleriyle oluşturular:

Badische Anilin Soda Fabrik - BASF  
Svenska Kugelager Fabrik - SKF (Şekil 18)

Birçok kuruluş -IBM, GM, GE, ICI, RCA, AEG, BMW, BP- sorunu aynı biçimde çözdü...(Şekil 19)

En etkili kurum kimliği, kuruluşun adıyla ürün adının özdeşleşmesinden doğar. Böylece hem kurum hem de ürün daha yaygın olarak tanınır. (Şekil 20, 21)



Şekil 18



Şekil 19



Şekil 20



Şekil 21

Adı tüm dünyaya yayılan **Coca-Cola** her ulustan, her soydan, her dinden insanların günün her saatinde içebilecekleri bir ürün imajı yaratmıştır. (Şekil 22)



Şekil 22

**Coca-Cola** özellikle gençlere “hayatın gerçek tadı” olarak tanıtılır.

**Coca-Cola** asıl hedef kitlesi olan gençlerin katıldığı Olimpiyatlar gibi spor etkinliklerinin, “Rock’n Coke” gibi müzik gösterilerinin sponsorluğunu üstlenir. (Şekil 23) Uzun yıllar milyarlarca dolar yatırım sonucunda Coca-Cola, ABD’de neredeyse içme suyu kadar tüketilmektedir.



Şekil 23

Kurum adıyla ürün adının özdeşleştiği başka bir örnek: **Shell**

**Shell** adından esinlenerek ıstridy kabuğu, kurumun simgesi olarak kullanılmıştır. (Şekil 24)

1900’den bu yana, simge ya da “logo” bu biçimde geliştirilmiştir. (Şekil 25)

**Shell**’in dünyanın her yanındaki akaryakıt istasyonları kurum kimliğine yansır. (Şekil 26)

Kurum adının üretilen her ürüne verilmesi anlamına gelen “Monolitik Kimlik” bir sinerji yaratır; kurum adının da, ürün adının da birbirlerini destekleyerek yaygın olarak tanınmasına yol açar, reklam ve tanıtım giderlerine büyük ekonomi getirir.

**Maçintosh**, kurumun simgesi olarak renkleriyle, biçimiyle hemen görülüp algılanabilen çekici, etkili, Adem’in ısırıldığı, bilgi ile özdeşleştirilen elma sembolünü ürünlerinde amblem olarak kullanmıştır. (Şekil 27)

**IBM** kimlik simgesi tüm ürünlerinde kullanılır. (Şekil 28)

Monolitik bir kimliği olan **BMW**’nin simgesi herkesçe tanınır ve bilinir. (Şekil 29)



Şekil 24



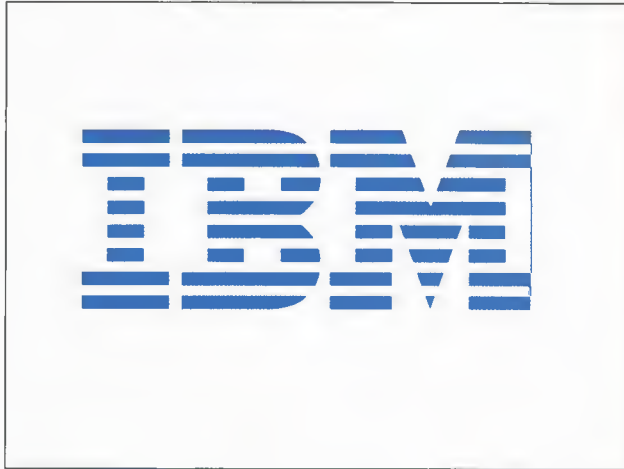
Şekil 25



Şekil 26



Şekil 27



Şekil 28



Şekil 29

**BMW'nin 1930 ve 1995 spor araba modelleri...**  
(Şekil 30)

BMW'nin üstün tasarımları 65 yıldır belirgin bir çizgiyi sürdürür.

**BMW'nin modern teknolojiyi yansıtan kimliği yapılarına, showroom'larına, bürolarına, reklamlarına, hatta kullandığı mobilyalara kadar yansıtılır.** (Şekil 31)

Bankalar ve sigorta şirketleri de merkez yapılarının gücü, zenginliği, güvenilirliği yansıtmalarını isterler ve çağın en büyük mimarlarını kullanırlar.



Şekil 30



Şekil 31

Londra'da "**Bank of England**", İngiltere Merkez Bankası'nın karşısındaki **Midland Bank** yapısı Sir Edwin Lutyens tarafından tasarlanmıştır. (Şekil 32)

Hong Kong'daki **Shanghai Bankası** 1986'da ünlü mimar Norman Foster tarafından yapılmıştır. (Şekil 33)

1986'da tasarımını Richard Rogers'ın hazırladığı Lloyd yapısı. (Şekil 34)

Levent'teki **İş Kuleleri'nin** tasarımını Doğan Tekeli – Sami Sisa hazırlamıştır. (Şekil 35)



Şekil 32



Şekil 33



Şekil 34



Şekil 35

Müzik plakları satışıyla işe başlayan Richard Branson çeşitli iş alanlarına girmiş ve "Virgin" adını, kurduğu havayollarına, radyoya, finans kuruluşuna, votka ve cola gibi ürünlere taşımıştır. Böylece hem kurum hem de ürünler birbirlerinin adından yararlanırlar. (Şekil 36)

1980'lere kadar kimsenin tanımadığı AKZO, gerçekte Du Pond, ICI kadar büyük bir kimya kuruluşudur.

Merkezi Hollanda'nın küçük bir kentinde bulunan AKZO, Organon, Sikkens, Enka gibi kendinden çok daha tanınmış bir çok kuruluşu satın almış; büyük bir Holding oluşturmuştur. (Şekil 37)



Şekil 36

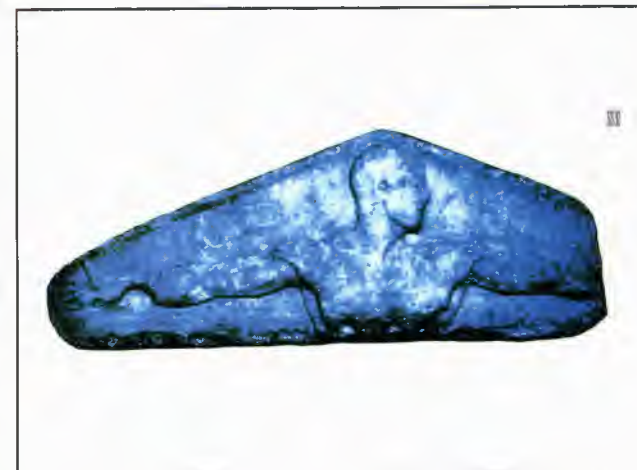
AKZO, finansman dışında, bütün kuruluşları çalışmalarında özgür bırakmıştı. Bir süre işler iyi gitmiş ama, 1970'lerde finansal bir bularanma girilince, AKZO yeni bir yapılanmaya ve kurum kimliği çalışmalarına girmek zorunda kalmıştı.

Tasarımcılar, Doğu Akdeniz'de bulunan İ.Ö. 450 yılında yapılmış bir rölyefi AKZO'nun simgesi olarak seçtiler. Bu simge çeşitli birimlerden oluşan güçlü ve çok uluslu bir kuruluşu yansıtıyordu. (Şekil 38)

Uzun çalışmalarla büst ve ayrıntıları bu biçimde geliştirildi. (Şekil 39, 40)



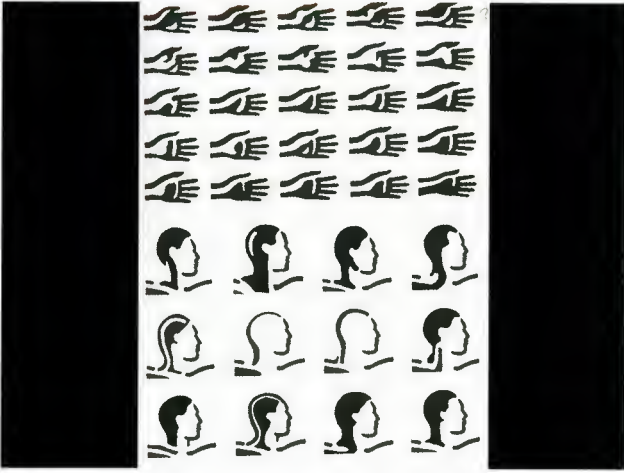
Şekil 37



Şekil 38



Şekil 39



Şekil 40



Şekil 41



Şekil 42

Sonunda herkesçe algılanabilen bir simge ortaya çıkarıldı. (Şekil 41)

Artık AKZO'ya bağlı bütün kuruluşların stratejik planlamaları, insan kaynakları, araştırma geliştirme çalışmaları AKZO'nun merkezinden yönetiliyordu. (Şekil 42)

Bazı kuruluşlar kalite imajı yaratmış, yaygın, tanınmış, ünlü markalarını başka alanlara da taşırlar, böylece az pazarlama yatırımlarıyla yeni pazarlardan pay alırlar.

Sigara ve çakmaklarıyla tanınan Dunhill, aynı adla lüks saat, kalem, gözlük, erkek parfümeri ürünleri ve giyim eşyaları çıkarmıştır. (Şekil 43)

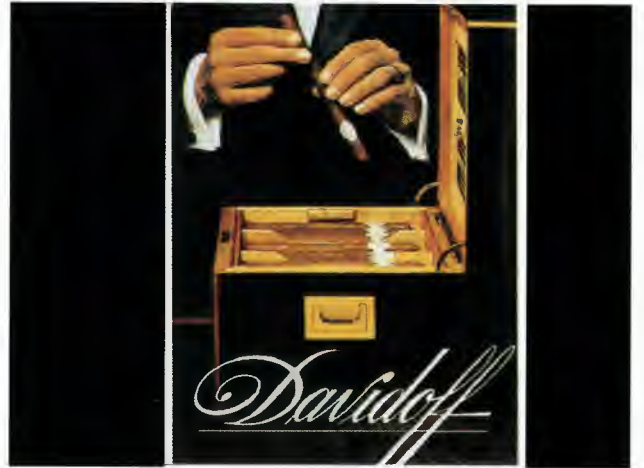


Şekil 43

Kaliteli purolarıyla tanınan Davidoff çeşitli erkek ürünleri pazarına girmiştir. Davidoff'un puroları, çakmakları, pipoları ve erkek parfümleri ile konyakları üstün bir kaliteyi yansıtır. (Şekil 44, 45)

Jaguar, Porche, Ferrari gibi üstün kimlik yaratmış otomobiller de aynı stratejiyi benimsemişler, erkek eşyaları pazarlamışlardır. (Şekil 46)

Öyle eşsiz bir kimlik yaratmış ürünler vardır ki, hangi kuruluş tarafından satın alınırlarsa alınsınlar, hiçbir kuruluş kimliğinin etkisinde kalmazlar; kendi üstün kimliklerini sürdürürler.



Şekil 44





Şekil 45

1900'lerin başlarında pazara çıkan **Rolls Royce**, kısa sürede kamuoyunda bir kusursuzluk, kalite, görkem imajı yaratmıştır. Alüminyumdan yapılmış parlayan karoseri nedeniyle bu modele "gümüş hayalet" denmişti. (Şekil 47, 48)



Şekil 46



Şekil 47

Uçak motorları da üreten **Rolls Royce** birçok el değiştirmiş; ama kamuoyu Rolls Royce'u satın alan kuruluşları hiçbir zaman anımsamamıştı. (Şekil 49)

**Rolls Royce**, kurumsal ilanlarında kendisini tanıtmaya, niteliklerini sıralamaya hiç kalkmaz. Çünkü onun üstün kimliği herkesçe bilinir...



Şekil 48

1982'de yayımlanan bir ilanda **Rolls Royce** simgesi altında yalnızca ünlü kişiler sıralanmış ve "yetmiş sekiz yıldır tarihi biçimlendiren kişilerin birer **Rolls Royce**'u vardır" demekle yetinilmişti. (Şekil 50)



Şekil 49



Şekil 50

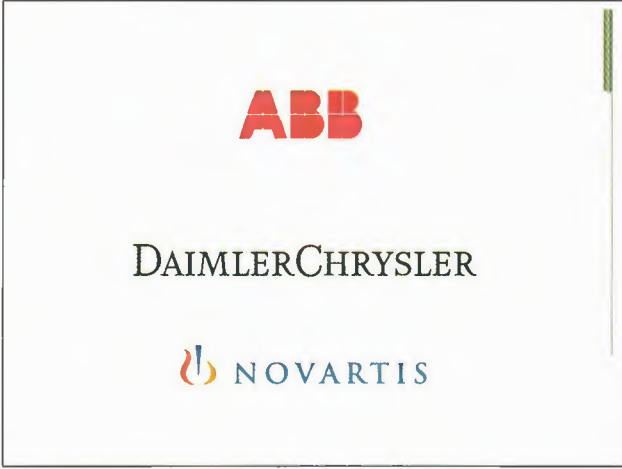
Çok çeşitli alanlara giren kuruluşlar aşırı büyüme sonucunda kimlik, yönetim, tanıtım sorunlarıyla karşılaşılırlar.

Telekomünikasyon ve elektrik alanında çalışan **ITT**'nin (Şekil 51) 1959'da yönetim kurulu başkanlığına getirilen Harold Geneen 1978'e değin tam 275 şirket satın almış ve kuruluşun yıllık satışını yaklaşık 20 katına çıkarmıştı.



Şekil 51

Böylece **ITT** telekomünikasyondan banka ve sigortacılığa, maden işletmelerinden oteller ve gazinolar zincirine, gıda ürünlerinden plastik ürünlere kadar birbirinden çok ayrı alanlara girmişti. Bu nedenle **ITT** gelirini çok büyütmesine karşın gücünü gösteren belirli bir kimlik oluşturamamış, onca şirket arasında bir birlik kurulmasını sağlayamamıştı. Geneen'dan sonra gelen yöneticiler bir bütünleşme sağlamak için yeniden yapılanmaya girdiler ve birçok kuruluşu satarak **ITT**'ye belirli bir kimlik kazandırmaya çalıştılar.



Şekil 52

Küreselleşen rekabetin hızla arttığı günümüzde, büyümek, ayakta kalmak, daha da güçlü olmak için kuruluşların birbirlerini satın aldıkları, birleştikleri sık sık görülüyor. Yalnızca 1986 yılında 4300 şirket birleşmesi gerçekleşmişti. Birleşen kuruluşlar yeniden örgütlenmeye girişirler ve yeni bir kimlik oluştururlar. Yeni kimlik genellikle iki kuruluşun da adını yansıtır.

Bir İsveç elektrik mühendisliği kuruluşu **Asea** ile İsviçre'nin **Brown Boven** kuruluşunun birleşmesi sonucunda şöyle bir logo oluşturulmuştu.

**Daimler Mercedes, Chrysler**'le birleşince ikisinin de adına yer verildi.

Bazen birleşen kuruluşlar yepyeni bir kimlikle ortaya çıkıyorlar... İlaç alanında birleşen **Ciba Geigy** ile **Sandoz**,



Şekil 53

**Novartis** adını almıştı. (Şekil 52)

Birleşmeler her zaman başarılı olmuyor. Geçen yıl **Time – Warner** ile **American Online** gibi iki dev kuruluşun birleşmesi sonucunda hisse senetleri hızla düşmüştü. **Time – Warner**'a bağlı bir kuruluş olan **Warner Music** yeni kurulan bir konsorsiyum tarafından kısa süre önce satın alındı. (Şekil 53)

**Procter&Gamble, Unilever** gibi tüketim ürünleri pazarlayan kuruluşlar, ev ürünleri, hazır yiyecek içecekler, kozmetikler geliştirirler ya da tanınmış markaları satın alırlar; sonra onları büyük reklam bütçeleriyle bütün dünyaya tanıtır. Sayısız ürün pazarlayan bu kuruluşlar,



Şekil 54



Şekil 55

ürün kimliğiyle kurum kimliğini hiç ilişkilendirmeyip marka kimliğinin olabildiğince yayılmasını sağlarlar;



Şekil 56



Şekil 57

böylece kimlik çatışması sorunları bu kuruluşlarda yaşanmaz. (Şekil 54, 55, 56, 57)

Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından biri, 116 şirketten oluşan **Koç Holding**, bağlı kuruluşları kendi kimliklerini geliştirmelerinde özgür bırakır, ancak kamuoyuna dönük



Şekil 58

ilanlarda, reklamlarda, iletişim gereçlerinde Koç Topluluğu kimlik logosunu kullanır. (Şekil 58)

Türkiye'nin başka büyük bir kuruluşu, 46 şirketten oluşan **Sabancı Holding** ise, Akbank dışında bütün kuruluş



Şekil 59



Şekil 60

adlarını Sabancı'nın "SA"sı ile birleştirip bir bütünleşme sağlamak istemiştir. (Şekil 59, 60)



Şekil 61

Şimdi de kısaca **İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı**'nin kimliğinden söz etmek istiyorum. (Şekil 61)

Vakıf, 32 yıl önce Nejat Eczacıbaşı'nın öncülüğünde sanayi ve sanat alanından kişilerce kurulmuştu. Bu kişiler, on bir bin yıllık kültür zenginlikleriyle dolu Türkiye'de, kültür ve sanatı yalnızca devletin değil, özel girişim kuruluşlarının da desteklemesi gerektiğine inanıyorlardı.

**İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı'nın amacı :**

- Bir kültür başkenti olan İstanbul'u dünyaya

tanıtmak

- Düzenlenecek etkinliklerle İstanbul'da uluslararası bir sanat ortamı yaratarak dünyadaki gelişmelerin Türk sanatçı ve sanatseverlerince izlenmesini sağlamak
- Başarılı Türk sanatçıları dünyaya tanıtmaktı.

Önce, 1973'de, **Uluslararası İstanbul Festivali** gerçekleştirilmişti. (Şekil 62) Sonra, sırasıyla, sinema festivali, plastik sanatlar bienali, tiyatro ve caz festivalleri ayrı birer şenlik olarak düzenlenmeye başlanınca, Uluslararası İstanbul Festivali'nin de adı, **Uluslararası İstanbul Müzik Festivali** olarak değiştirilmişti.

Yirminci yıla gelindiğinde festivaller Türkiye ve dışarıda olumlu bir kimlik yaratmış, ancak Vakıfın kimliği yeterince tanınmamıştı. Oysa, Vakıf, başka etkinlikler düzenlemek, Türk sanatının dünyada tanınmasına katkıda bulunmak için büyük projeler geliştirmek istiyordu.

Sorun şöyle çözüldü : Vakıf "logosu" ile festival adları şu biçimde birleştirildi. (Şekil 63)

Festivaller dışındaki yeni etkinliklerin kimlik simgeleri de şöyle oluşturuldu ve bu kimlikler Vakıf kimliğiyle birlikte kullanıldı. (Şekil 64)



Şekil 62



Şekil 63



Şekil 64

Bugün İKSV düzenlediği 5 festival ve 6 büyük etkinlikle yılda 350 dolayında gösteri gerçekleştiriyor.

Bu gösterilere yaklaşık 2500 sanatçı ve 400 bin izleyici katılıyor.

İKSV'nin giderleri, %22 dolayında gişe gelirleri, %75 dolayında sponsor desteğiyle karşılanıyor. Başka bir deyişle, sanatçıların, sanatseverlerin, öğrencilerin gösterileri izleyebilmeleri için satılan her biletin üstüne dört kat ödeme yapılarak giderler karşılanabiliyor. Devletin ve yerel yönetimin desteğiyle %3-4'ü geçmiyor. (Şekil 65)

Bu yıl, İKSV Avrupa Birliği 2004 Kültür Ödülü'nü kazandı.



Şekil 65



Şekil 66

Ödül, ilk kez Avrupa Birliği üyesi olmayan bir ülkeye verildi. (Şekil 66)

Kültür ve sanat, bir ulusun, bir kentin, bir kurumun kimliğini en çok yücelten, turizmi geliştiren, ama büyük destek gerektirip çok az gelir sağlayan alanlardır. Dünyada özel sektörün sanata yaptığı parasal desteğe bazı örnekler vererek konuşmamı bitirmek istiyorum:

- 1999'da ABD'de tüm sanatlar için ödenen 190.2 milyar dolar
- ABD'de çoğunluğunun konusu sanat ve kültür olan 13 bin müze
- Fransa'da, Louvre Müzesi giderlerinin %40'ı
- İngiltere'de National Gallery bütçesinin %33'ü
- ABD'de düzenlenen 400 dolayındaki film festivallerinin gişe gelirleri dışında kalan tüm giderleri
- Cannes, Venedik, Berlin, Edinburg gibi festivallerin giderleri de % 65 - % 70 oranında yerel yönetimler ve özel kuruluşlarca karşılanıyor.

Geleceğin başdöndürücü hızı içerisinde yaşayacak olan sanayi yöneticileri, ürün ve kuruluş ömrünün giderek kısaldığını, şirket birleşmelerinin giderek arttığını, tüketim biçimlerinin değiştiğini, fiyatların sürekli düştüğünü görecekler; daha çok bilgi edinmek, araştırma - geliştirmeyi daha çok desteklemek, çalışanlara daha çok eğitim vermek, daha çok anlaşmalar yapmak ve tüketiciyle, özellikle sivil toplum örgütleriyle ilişkileri daha çok geliştirmek zorunda kalacaklardır. Bütün bu karmaşık etkinliklerin başarıya ulaşması için de, hepsinin temelinde yatan Kurum Kimliği'nin güçlenmesine öncelik vereceklerdir.



## Oturum I

### Üretim Zincirinde Katma Değer ve Karlılık

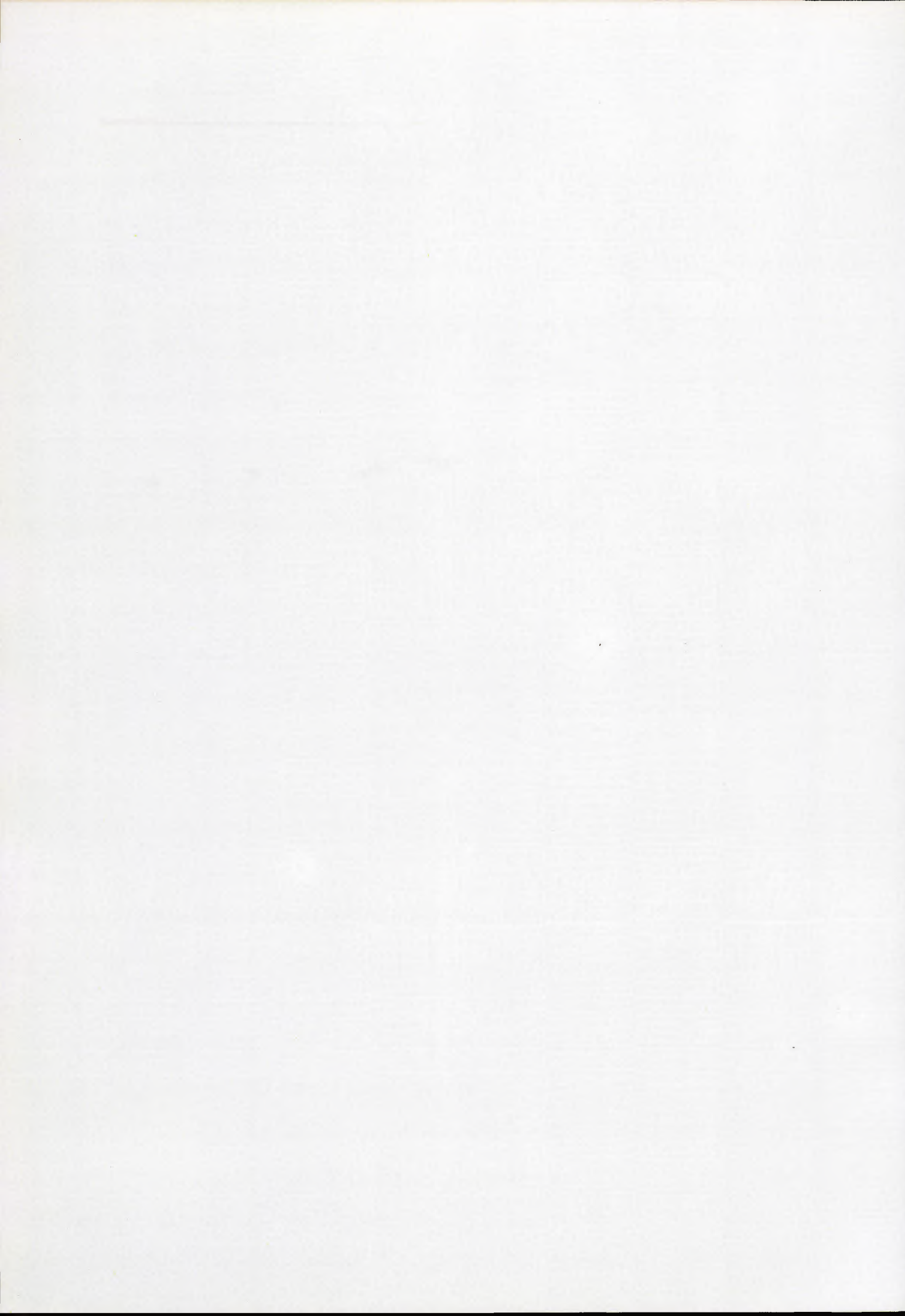
**Katma değeri yaratan unsurlar**, Katma değer - kar ilişkisi, **Katma değerde bilgi ve teknolojinin payı**, Firma boyut ve ölçeğinin katma değere etkisi, **Hizmet sektörü-ana sanayi-yan sanayi ilişkilerinin katma değerdeki rolü**, Katma değer – marka ilişkisi, **Kalite ve verimliliğin katma değere katkısı**

#### Oturum Eş Başkanları

- **Doç. Dr. Talat Çiftçi**, Hakan Madencilik - Yönetim Kurulu Üyesi
- **Ali Akurgal**, Netaş - Resmi Kuruluşlar ve Üniversitelerle İlişkilerden Sorumlu İş Geliştirme Yöneticisi

#### Konuşmacılar

- **Ömer Yüngül**, Vestel Şirketler Grubu - İcra Kurulu Başkanı
- **Necdet Buzbaş**, Ülker Holding - İcra Kurulu Üyesi, Ülker Grubu (Bisküvi, Çikolata, Şekerleme) Başkanı
- **Prof. Dr. Ercan Tezer**, Otomotiv Sanayii Derneği - Genel Sekreter
- **Turgut Soysal**, Arçelik - Üretim ve Teknoloji Grup Direktörü
- **Süleyman Orakçioğlu**, Orka Grup - Yönetim Kurulu Başkanı
- **Refik S. Önür**, Ak-Kim Kimya - Genel Müdür





## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Saygıdeğer dinleyicilerimiz, “Üretim Zincirinde Katma Değer ve Karlılık” oturumuna hoş geldiniz. Ben Talat Çiftçi, eş başkan Ali Akurgal ile birlikte oturumu yöneteceğiz. Sizlere başkanı ve değerli konuşmacılarımızı tanıtmak istiyorum.

Bir elektronik mühendisi olan Sayın Ali Akurgal, Netaş İş Geliştirme Direktörü'dür. Toplantı sırasında özellikle anketleri ve dinleyici sorularını yönetecek. Konuşmacılarımızdan Sayın Ömer Yüngül, Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı'dır. Sayın Necdet Buzbaş, Ülker Holding İcra Kurulu Üyesi ve Ülker Grubu Başkanı'dır.

Sayın Turgut Soysal, Arçelik Üretim ve Teknoloji Grup Direktörü. Sayın Prof. Dr. Ercan Tezer, uzun yıllar tarım makinaları alanında öğretim üyeliği yaptıktan sonra şu an Otomotiv Sanayii Derneği Genel Sekreteri'dir. Sayın Süleyman Orakçoğlu, Orka Grup, Damat Tween Yönetim Kurulu Başkanı. Sayın Refik Önür, Akkim Kimya Grubu Genel Müdürü'dür.

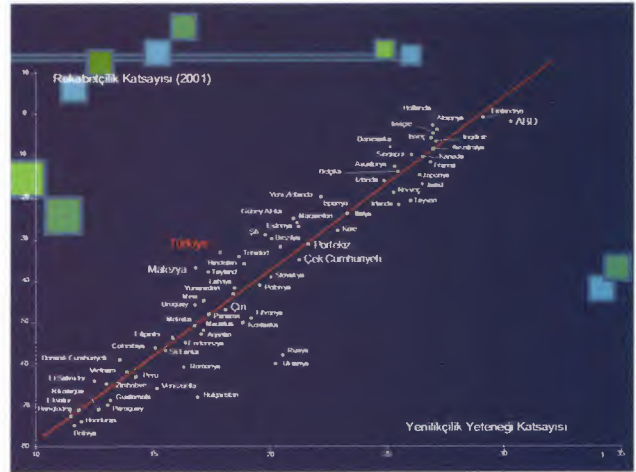
Şimdi Ali Bey bizlere toplantının yönetimiyle ilgili teknik ayrıntıları anlatacak.

## Ali Akurgal

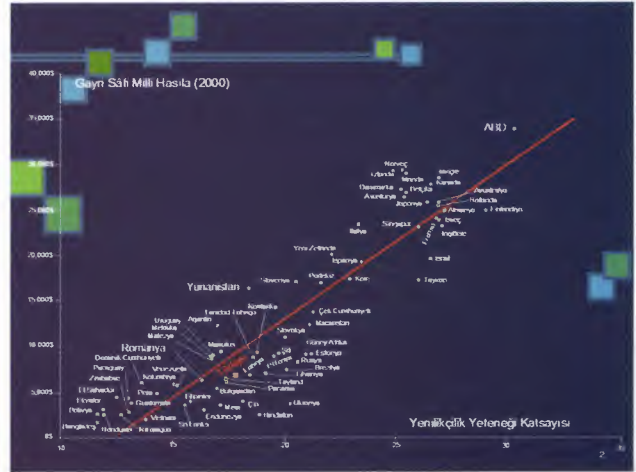
Her şeyden önce sorularınızı bekliyoruz. Sorularınızı akış içerisinde hosteslerimizin sizlere vereceği kağıtlara yazıp verirsiniz, sizlerin kıymetli vakitlerini iyi değerlendirerek, soruları ilgili konuşmacımıza yönlendirmek bizim için çok zor olmayacak.

100 adet kadar anket cihazımız var. Bunların kullanımı hakkında bilgi vermek istiyorum. Burada zaman zaman ekrana birtakım sorular ve çoktan seçmeli şekilde yanıtlar çıkacak. Seçeneklerin başındaki rakamı elinizdeki anket cihazının ilgili tuşuna basarak oyunuzu vermiş olacaksınız. Sonuçları çok kısa süre içerisinde sizlere ekrandan göstereceğiz. Vereceğiniz yanıtlar, konuşmacılarımızın sizleri aydınlatması sırasında hangi konulara ağırlık vereceği hususunda da yol gösterecektir. Dolayısıyla toplantının akışı içerisinde anketler büyük önem taşıyor.

İzin verirsiniz, konuşmacılarımıza geçmeden önce iki tane grafik göstermek istiyorum. 1. grafik Michael Porter'dan alınma. Yatay eksen “yenilikçi yeteneği katsayısı”, dikey eksen ise “rekabetçilik katsayısı” (Şekil 1). Görülüyor ki, Türkiye yenilikçilik yeteneğine göre olağanüstü rekabetçi. Bu iyi bir şeymiş gibi görünüyor. Ancak yenilikçilik yeteneği katsayısı- gayri safi milli hasıla grafiğine baktığımızda dünya ortalamasının (kırmızı çizgi) bayağı altında olduğumuz gözüküyor. Buradan şu soru çıkıyor: Rekabetçiyiz; ama ne pahasına? Gayri safi milli hasılamızdan, yani kârımızdan feragat ederek. (Şekil 2) Tabii boğaz tokluğuna rekabet işi çıkmaza doğru götürecektir. Bu noktada sözü ekonomik katma değer nelerden



Şekil 1



Şekil 2

kaynaklandığı hakkında bize bilgi vermek üzere Talat Bey'e devretmek istiyorum.

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Burada bize verilen zaman içinde ekonomik katma değer ayrıntılarına girmek istemiyoruz. Bu kavram, oldukça ayrıntılı tartışmalara neden olan akademik bir konudur. Ama basite indirgediğimizde katma değer, bir ürünün piyasa değeri ile onun maliyeti arasındaki farktan hesaplanıyor. Bu durumda da maliyet unsuru büyük tartışmalara neden olabiliyor. Direkt maliyetleri göz önüne aldığımızda çoğu zaman yüksek bir katma değer belirliyoruz. Ama birçok işletmenin kolay hesaplayamadığı genel idari giderler ve özellikle işletme için kullanılan gayrimenkul ve finansal değer maliyet unsurunu ciddi ölçüde artırabiliyor. Birkaç gün önce yayınlanan bir araştırmada, Avustralya'daki en büyük 150 şirketin arasında 60 tanesinin bu gözle bakıldığında zararına çalıştığı ortaya çıktı. Dolayısıyla bu kavram hepimizin dikkat etmesi gereken bir bakış açısı getiriyor; ancak burada teknik detayları değil de birtakım sektörel görüşleri sizlerle paylaşmaya çalışacağız.

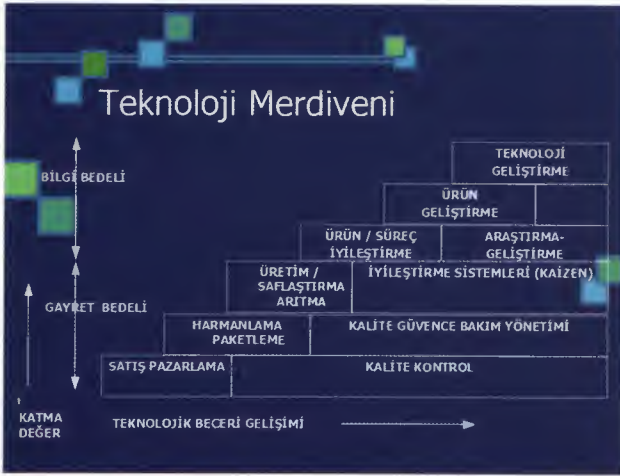
## Ali Akurgal

Öncelikle, sinai ve teknolojik katma değere değinir misiniz, Talat Bey?

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Herhangi bir alanda teknolojik yetkinlik kazanıldıkça, sektörde dikey faaliyet alanı genişledikçe katma değer üretimi yükseltilmektedir.

Buna karşılık, yetkinliklerimizi harmanlama, paketleme, satış ve pazarlamayla sınırladığımız zaman düşük bir katma değerle çalışmak zorunda kalabiliyoruz. Buna karşılık, ürün geliştirme ve teknoloji geliştirme süreçlerini işletmemize entegre edebildiğimiz takdirde, katma değer oluşumunu yükseltebilmekteyiz. Şekilde de görüldüğü gibi, teknolojik beceri gelişimi tarihsel sürecinde, katma değeri yükseltme potansiyelimizi artırıyor. (Şekil 3) Dilerseniz bu süreçte sorulara geçelim. Sayın Necdet Buzbaş, katma değer unsurlarıyla ilgili görüşlerinizi alabilir miyiz?



Şekil 3

## Necdet Buzbaş

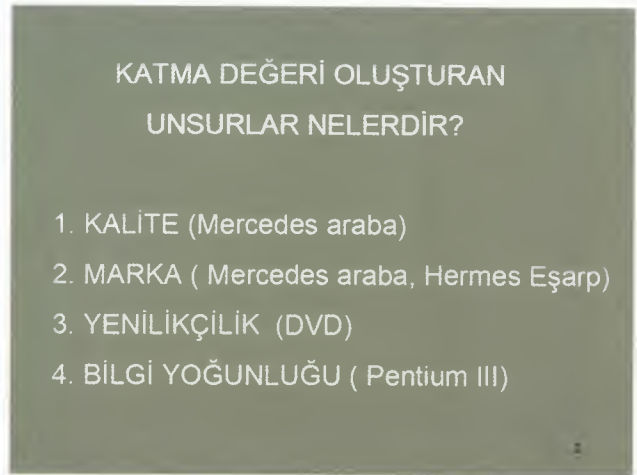
Katma değerın teorik tarifleri olabilir. Ancak konuya biraz farklı yaklaşmak istiyorum. "Katma değer"i, "üretim değer zincirinin girişimciye maksimum fayda sağlama değeri" olarak tariflemek istiyorum. Bu noktadan hareket ederek şu örneği dikkatinize sunmak istiyorum: 1 kg. çelik fiyatı 0.42 dolar, 1 kg. Mercedes araba 43 dolar, 1 kg. DVD 1925 dolar, 1 kg. Hermes eşarp 4261 dolar, 1 kg. Pentium3 94.000 dolar. (Şekil 4)

DEĞİŞEN MADDİ DEĞER ÖLÇÜLERİMİZ ARTAN KATMA DEĞER İLİŞKİSİ	
1 Kg Çelik Fiyatı	: 0.42 USD
1 Kg Mercedes araba	: 43 USD
1 Kg DVD	: 1,925 USD
1 Kg Hermes Eşarp	: 4,261 USD
1 Kg Pentium III 800 MHz	: 94,000 USD

Şekil 4

Katma değeri oluşturan unsurlar, kalite (Mercedes araba), marka (Hermes eşarp), yenilikçilik (DVD), bilgi yoğunluğu (Pentium3).

Katma değeri oluşturan diğer bazı unsurları da dikkatinize sunmak istiyorum. Bir tanesi verimlilik. Bir diğeri kalite. Yalnız kaliteye bir açılım getirmek istiyorum. Kalite bugün ürünün olmazsa olmazı haline gelmiştir. Dolayısıyla bugün tüketici nezdinde kalite, vazgeçilmez bir faktördür. Yenilik, katma değerın sanatsal yönü olarak tarif edilebilir. Marka, müşterinize verdiğiniz söz, imajınızdır. Altını çizmek gerekirse, yenilik ve marka çok çok önemli unsurlar. Sonuç olarak, arz-talep dengelerindeki trendleri dikkatle izlememiz lazım. Katma değeri yüksek ürün veya hizmet üreten sektör veya iş kollarına yönelmemiz lazım. Marka olmaya yönelik yatırımlardan kaçınmamamız lazım. Tüm operasyonları da kaliteli ve verimli yönetmemiz lazım. (Şekil 5)



Şekil 5

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Sayın Prof. Dr. Ercan Tezer, bize Türkiye'deki tarihsel süreç içerisinde katma değerın öne çıkışını anlatır mısınız?

## Prof. Dr. Ercan Tezer

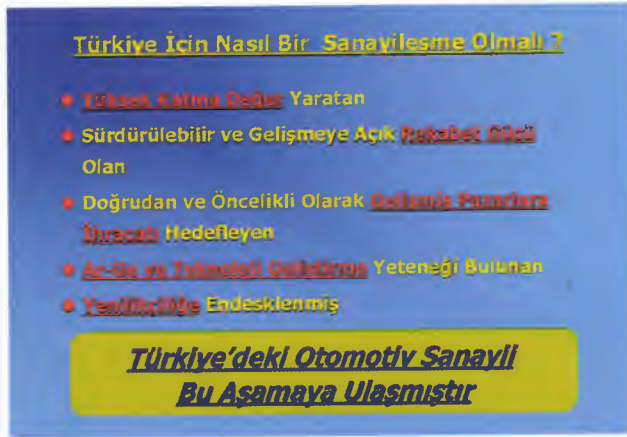
Benim vermek istediğim mesaj, "Neden bugün katma değere ağırlık veriyoruz?" sorusunun yanıtı. Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafyanın Türkiye'ye yüklediği bir misyon var. Bu, uluslararası stratejik bir önem. Türkiye bundan kaçınsa da bir misyon yüklenmiş durumda. (Şekil 6)



Şekil 6

Türkiye bu bölgede mutlak suretle ekonomik ve sosyal açıdan güçlü ve lider bir ülke konumuna ulaşmak ve muhafaza etmek durumunda; coğrafya buna zorluyor çünkü.

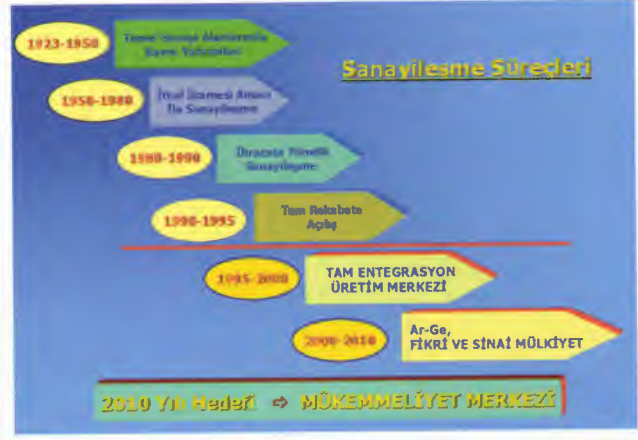
Bunun da bir tek yolu var. Rekabetçi bir sanayiye ulaşmak ama rekabeti yaparken, o rekabeti yüksek katma değerle bütünleştirecek bir sanayileşmeye gitmek. Peki, Türkiye'nin sanayileşmeye ihtiyacı nasıl? Bugün geldiğimiz noktadan ileri doğru gitmek istiyorsak nasıl bir sanayileşmeye ihtiyacımız var? Her şeyden evvel yüksek katma değeri yaratmayı stratejik anlamda benimsemiş sanayileşme yapısına ihtiyacımız var. Bu sanayinin sürdürülebilir ve gelişmeye açık olması lazım. (Şekil 7)



Şekil 7

Bu sanayinin gelişmiş pazarlara ihracatı hedeflemesi lazım. Çok önemli bir husus, ArGe ve teknoloji geliştirme yeteneğine kavuşmuş olması lazım. Yenilikçiliğe endekslenmiş olması lazım.

Tarihsel süreç içinde geçirdiğimiz evrelere bakarsak, 1950'li yıllara kadar, özgün koşulları nedeniyle kamu yatırımları öncelikli sanayi dallarında yapıldı. 1950'den 1980'li yıllara kadar devam eden ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme stratejisini, 1980'den sonra ihracatı öne çıkaran bir sanayileşme stratejisi izledi. 1990 ve 1995'li yıllarda Gümrük Birliği ile birlikte tam rekabete açılmış bir ortamda sanayinin gelişme sürecine girildi. Dolayısıyla, Türkiye 2003 yılında hemen hemen tüm sanayi dallarında çok iyi üretim yapma yetkinliğini kazanmış bir ülke olarak değerlendirilebilir. Bunun somut göstergesi de ihracatta yaşanan başarıdır. Ama bu başarı yeter mi? Türkiye bununla yetinebilir mi? Hayır. Türkiye'nin gelecek yıllarda mutlak surette çok farklı bir sanayileşme stratejisinin içine girmesi lazım. Bunun temelinde ArGe, tasarım, yenilikçilik, teknoloji geliştirme olmalı ve bunlar da fikri ve sınai mülkiyet hakları ile birleştirilmiş bir yapıya kavuşturulmalıdır. (Şekil 8) Diğer deyişle, Türkiye artık üretim merkezi olmaktan çıkmalı; mükemmelliyet merkezi olarak, yani tasarımı, markalaşmayı, yenilikçiliği de içeren yeni bir yapıya kavuşması lazım. Onun için biz bugün katma değerlerin önemini tartışıyoruz. Türkiye bir yol ayrımında ve bu yol ayrımından çıkışta yapacağı tek bir şey var. Daha yüksek katma değere yönelik faaliyetlerini sanayileşme bünyesinde stratejik anlamda yerine getirmek.



Şekil 8

## Ali Akurgal

İlk anketimiz ekranda.

“Faaliyet gösterdiğiniz sektörde maliyeti azaltarak katma değeri artırmanın en etkin unsuru nedir?”

1. Hammadde
2. İşçilik
3. Enerji
4. Finans”

Lütfen kendi sektörlerinizi düşünerek oylarınızı veriniz.

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Bu arada Sayın Ömer Yüngül'e sormak istiyorum. Ömer Bey, bu faktörlere baktığınızda sizin sektörünüzde en fazla hangi unsur öne çıkıyor?

## Ömer Yüngül

İşin sınai ve ticari maliyet elemanlarının hepsini koymuşuz buraya. Bunların hepsi önemli. İşin bütününe baktığımızda, eğer büyük düşünmüyorsanız, rakamları büyük hedeflemiyorsanız, buradaki her seçenek karşınıza dezavantaj olarak çıkıyor. Hepimizin maliyetlerinde en önemli faktör hammadde. Hammaddeyi uygun şartlarda alabilmek için de skalayı çok yüksek tutmanız lazım. Ancak o zaman dünya piyasasının ölçek nimetlerinden faydalanabiliyorsunuz. Tabi öbürleri de tamamlayıcı. Enerji olsun, finans olsun, ki finans çok önemli. Eğer siz yeteri kadar finans bütünlüğünü sağlayamıyorsanız zaten dünya arenasında herkesten üç dört adım geride başlıyorsunuz. Ama, toparlamak gerekirse, skala büyüklüğünü ön plana çıkartıp hammadde alımlarının avantajlı hale döndürülmesini en önemli unsur olarak görüyorum.

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

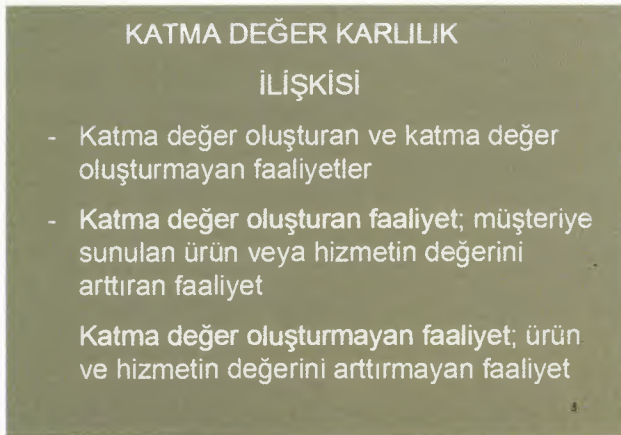
Necdet Bey, gıda sektöründe de hammadde öne çıkıyor galiba. Ne dersiniz?

## Necdet Buzbaş

Ben biraz farklı bir yaklaşım içinde bulunacağım. Biraz

önce katma değeri ekonomik değer eksi maliyet olarak tariflemeye çalışmıştınız. Bu denklemde şüphesiz maliyetler önem arz ediyor. Ancak maliyetlerin içinde gözden kaçırılanlar olabilir diye bir açıklama yapmıştınız. Ben buna değinmek istiyorum. Maliyetlerde bunların hepsi önemli kalemler olmasına rağmen üretim faaliyetinde ekonomik bir çıktıya dönüştürülme sürecinde birbirini ardışık takip eden işlemler, yani süreçler, var.

Bu süreçleri üç gruba ayırabiliriz: temel süreçler, destek süreçleri ve yönetim süreçleri. Temel süreçlerin dışındaki destek ve yönetim süreçleri Türkiye'deki gıda sektöründe en büyük problemleri ve verimsizliği ortaya koyan hususlardır. Dolayısıyla destek ve yönetim süreçlerindeki faaliyetleri dikkatle izlemek, değerlendirmek ve verimli çalıştırmak en büyük etkidir diye düşünüyorum. (Şekil 9)



Şekil 9

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Sayın Turgut Soysal, beyaz eşya sektöründe maliyetler ne şekilde oluşuyor?

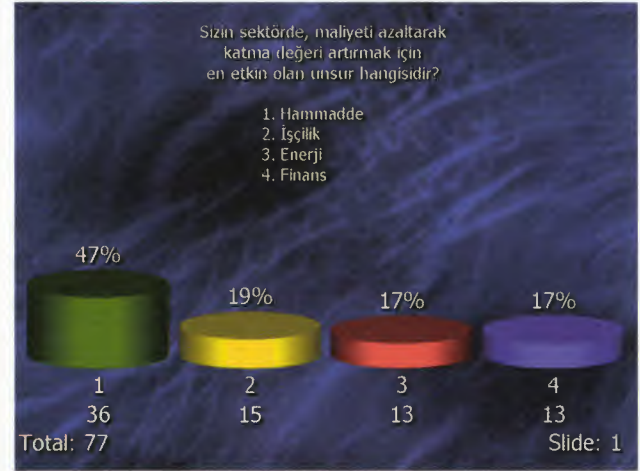
### Turgut Soysal

Dayanıklı tüketimde ve beyaz eşyada maliyetler sıraladığımız bu sınıf maliyetler içinde yine hammadde ve işçilikte odaklanıyor. Bunu biz kendi işimiz artı yardımcı sanayilerle birlikte toplam girdi olarak düşünüyoruz. Bunun bir unsurunu Ömer Bey söyledi: Skala çok önemli. Skala iyiyse burada hammadde ve malzeme fiyatlarında alım şartlarında iyi şartlar sağlamak mümkün. İlave etmek istiyorum, hammaddeyi ve işçiliği tüm sistem içinde iyileştirmek için sürekli teknik iyileşme gerekiyor. Bir mühendislik çalışması gerekiyor. Sürekli teknik iyileşme ve mühendislik çalışması ile aynı işi, yaptırduğumuz ürünü daha az maliyetlere yapabiliyoruz. Alternatif malzeme kullanarak, malzeme elimine ederek. Şöyle bir rakam verebilirim: Üretim maliyetleri içinde yahut işletme maliyetleri içinde sektörüne göre %5-10 tutan ArGe veya ürün geliştirme faaliyeti, maliyetlerin %60 veya 70'inin sonunda belirleyici oluyor. Dolayısıyla, bu teknik iyileşmenin peşini hiç bırakmamamız gerekir diye düşünüyorum. Bizdeki iyileştirmeler temel olarak bu şekilde yapılıyor. Bir noktaya daha dikkat çekmek

istiyorum, bir tuzak var. Biz hepimiz ana sanayi ya da yardımcı sanayi olarak alım yaparken, alternatif kaynaklar arasında ithal malları Türkiye'ye varış maliyetleri ile değerlendirdik yıllarca. Yani İtalya'dan bir komponenti alıp Türkiye'ye getirmenin maliyeti 100 ise, Türkiye'de bunu 95'e sağladığımızda razı olduk. Aslında İtalya'da onun yola çıkış maliyeti 90'dı. Bu bizi tembelliğe itti. Bu tembelliği hala yaşadığımızı düşünüyoruz ve biz kendimizi bundan kurtarmak istiyoruz. Sonunda bu mallar gidip Avusturya'da satılıyor. Bir üretici İtalya'dan bu komponenti alıp, malında kullanıp Avusturya'ya yolluyor. Biz ise komponenti Türkiye'ye getirip, buradan Avusturya'ya yolluyoruz. Dolayısıyla bizim çitamız yükselmeli, her ürünü dünyanın herhangi bir yerinde fabrikadan çıktığı maliyetin altında, kendi civarımızda üretmemiz lazım ki Türkiye'ye gerçek katma değeri sağlayalım.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Saniyorum dinleyiciler tarafından işaretlenen noktalar, sizler tarafından da vurgulanmış oldu. Özellikle hammadde ve işçilik öne çıktı gibi gözüküyor. (Şekil 10) Peki otomotiv sektörü olarak siz buna katılıyor musunuz, Ercan Bey?



Şekil 10

### Prof. Dr. Ercan Tezer

Şimdi bu dağılım sektörün yapısı ile kısmen uyum içerisinde. Bu, üretim sistemlerine bağlı bir konu. Ancak ben özellikle enerji ile ilgili bir iki konuyu belirtmek istiyorum. Enerjinin sadece maliyeti değil, sürekliliği ve kalitesi önemli. Eğer siz üretim süreçleri içinde sadece dışarıdan aldığımız elektrikle yetinmeyip yanına bir yedek santral ve bir de o civardaki başka komşulardan aldığınız elektrikle kendi güvenliğinizi sağlıyorsanız, burada maliyeti tartışmak söz konusu olmaz, kalite ve süreklilik tartışılmalıdır. Aynı konu, önemli bir girdi olarak, doğal gaz için de söz konusu. Dolayısıyla mutlak surette maliyetin yanında enerjide sürekliliği ve kaliteyi de düşünmemiz lazım.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Sayın Süleyman Orakçioğlu, tekstil sektörü adına bu soruyu size yöneltmek istiyorum. Genel kanaat sizin

sektörünüzde işçiliğin özellikle öne çıktığı yönünde. Buna katılıyor musunuz?

### Süleyman Orakçioğlu

Tekstil ve hazır giyim sektörünün burada farklı bir konumu var. Tekstil ve hazır giyim sektörünün toplam ihracattaki payı %33. Bu pay, hem ülke ekonomisi hem de tekstil ve hazır giyim sektörünün gelecek yapılanması ile ilgili çalışmaları ile çok ilgili. Bizim sektörümüzde standart mal üretiminde hammaddenin ve işçiliğin büyük önemi var. Bunlar standart üründe rekabeti belirleyen unsurlar. Fakat bir farklılık var, 15 yıl önce belki bu değerlendirmelere benim de katılmam mümkündür ama şu anda katma değer yaratabilmek için koleksiyon hazırlamamız gerekli. Koleksiyon hazırlayabilmemiz için yaratıcı düşünceleri ortaya koyan tasarımcılara ihtiyacımız var. Bunları yapabilmemiz için de bunlara yatırım yapmamız gerekli. Tabii ki kalitenin üretim süreçlerindeki önemini hiç yadsımıyoruz ama, bununla birlikte özellikle bu tasarımı ortaya koyacak, bu koleksiyonu hazırlayacak gençlerimize 13 yıldır yatırım yapıyoruz. Biz bunları sektörümüzün geleceği olarak gördüğümüzden, İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (ITKİB) olarak 13 yıldır bir tasarım yarışması düzenliyoruz. Yarışmanın yapıldığı ilk yıllarda bu arkadaşların birçoğu iş bulma konusunda büyük sıkıntılar yaşıyorlardı. Ama bugün bakıyoruz, firmalarımızda koleksiyon hazırlayan özellikle tasarımlarıyla markalarımızla, firmalarımızla işbirliği yapan tasarımcılarımız var. Bunu neden anlatıyorum? Hiçbir şey tesadüfle olmuyor, belki en uzun soluklu yatırım insana ve geleceğe yapılan yatırım. Bu konuda biz eğitim çalışmalarımızı gene aynı şekilde standart üretimdeki kalifiye iş gücünün eğitimini artırma konusunda yapıyoruz. Çünkü ancak bu şekilde işçilik kalitesini artırmamız mümkün. İlk defa buradaki arkadaşlarımızla paylaşmak istediğim bir gelişme var. Şu anda biz Avrupa Birliği ile bir proje işbirliği içindeyiz. Bu, sektörümüzün geleceği için çok önemli. Çok yakın bir zamanda bunu kamuoyuyla paylaşacağız. Bu projenin her türlü onayı ve içeriğiyle ilgili prosedürleri tamamlamış durumdayız. İstanbul'da en kısa zamanda bir moda enstitüsü kuracağız. Sektörün geleceğiyle ilgili katma değer yaratacak insan gücünü yetiştirmek ve sektörün bilgi bankasını oluşturmak açısından sektör olarak yapmamız gereken çalışmalar olduğunu hissediyorum.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

İnsan gücü yetiştirmek dediniz. Bugün Türkiye'deki insan gücü sektörünüzün gereksinimleri açısından yetkin değil mi?

### Süleyman Orakçioğlu

Bu göreceli bir kavram. Şu an birçok firmamızda bunu yaşıyoruz. Özellikle istihdam konusunda şöyle bir tanımlamayla karşı karşıyayız: Herhangi bir şekilde iş başvurusu olduğunda ilk söylenen "her işi yaparım" düşüncesi. Her işi yapan niteliksiz işgücünün yerine

sadece belli konuda ihtisaslaşmış ve gerçekten işini iyi yapan kaliteli ve eğitilmiş işgücünün fayda ve verimlilik konusunda bize çok yol katettireceğini düşünüyorum. Bu konuda yaptığımız bir çalışmadan bahsedeyim. Gezici eğitim birimlerimiz var. Gezici eğitim birimlerimizin her biri konteynerler şeklinde ve içleri donanımlı. Dört haftalık eğitimler sonucunda hiç kalifiye olmayan bir işçiyi bile herhangi bir şekilde sektöre kazandırma konusunda bir şey yakaladık. Daha üst bir çıta olarak baktığımızda dört tane okulumuz var. Okullarımızın hepsi sektörün alt segmentlerine göre yapılmış okullar. Buradan mezun olan arkadaşlarımızın hiçbirinin iş bulma problemi olmuyor. Bence işsizlik var ama kalifiye işgücü için işsizlik söz konusu değil.

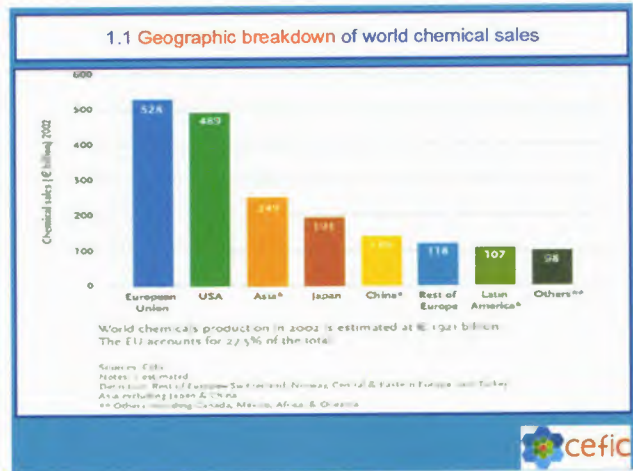
### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Şimdi Sayın Refik Önür'e dönelim. Refik Bey, bize temel bir sektör olan kimya sektöründeki maliyet azaltma unsurları ile ilgili bilgi verir misiniz?

### Refik S. Önür

Maliyetler ve rekabet edebilirlik konusunda tamamen başka bir pencereyi açmak istiyorum. Müsaade ederseniz, kimya sanayinin genel bir tanıtımını yapayım, daha sonra diğer konulara konuşmalar sırasında değineyim.

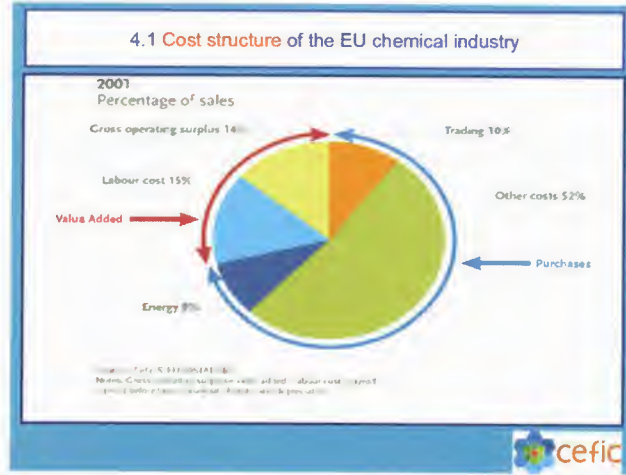
Dünyada takriben 2 trilyon euroluk kimyasal madde üretimi yapılıyor. Bunun 528 milyar euroluk kısmı Avrupa Birliği'nde, 489'u Amerika Birleşik Devletleri'nde, 193'ü Japonya'da yapılıyor; Türkiye'de yaklaşık 10 milyar euroluk kimyasal madde üretimi yapılıyor. (Şekil 11)



Şekil 11

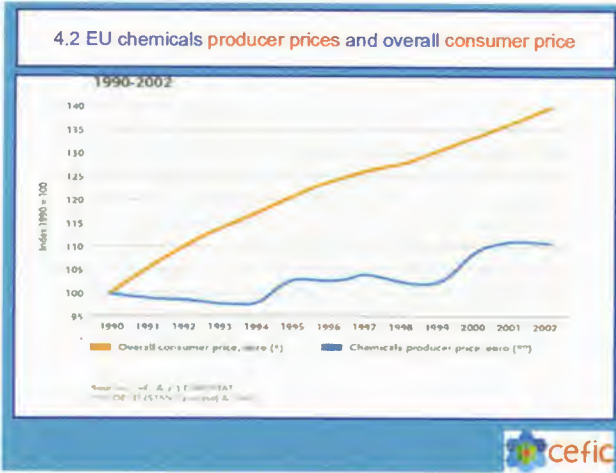
Avrupa Birliği'nde kimya sanayiinde çalışan başına 93.000 euroluk katma değer üretiliyor ve bu miktar diğer sektörler ortalamasından %85 daha büyük. Hep Avrupa Birliği'nden (AB) bahsediyorum çünkü dünyada AB en çok kimyasal madde üretimi yapan ülkeler topluluğu ve biz de onlarla ekonomik entegrasyon içindeyiz. Kimya sanayiinde maliyet yapısı maddeden maddeye çok değişmektedir; %50'den fazlasını hammadde türü girdiler oluşturuyor, %9 enerji, %10 satış giderleri, %15 işçilik. Bazı iş kollarında ya da ürün türlerinde işçilik %1'in altına inebiliyor, enerji %50'ye yaklaşabiliyor. Ama bu toplamının ortalamasıdır.

Bunların herhangi birinde, mesela hammaddede %2'lik bir değişiklik yaptığınızda sizin kârlılığınız oranlar nispetinde artmış oluyor. (Şekil 12)



Şekil 12

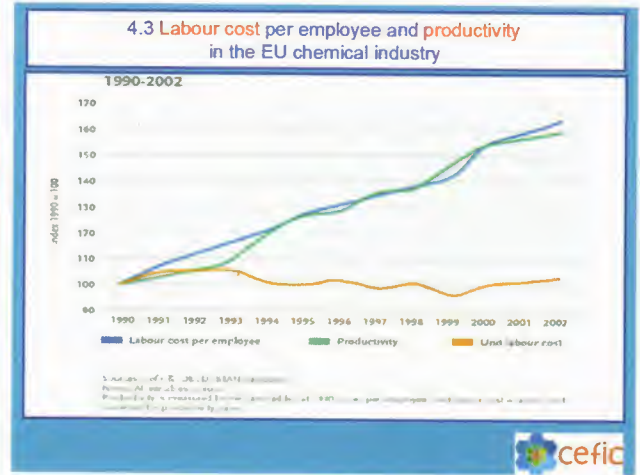
Maliyetlerinizin, rakiplerinizinkinden yüksek olmaması gerekir. İhtiyaç duyan firmalar yine bir saatten az sürede ihtiyaç duyduğu hammaddenin dünyanın neresinde, ne kadar fiyatla, ne kadar bulunduğunu biliyor ve satın almasını çok süratli yapabiliyor. Ama oradan size gelmesi sırasında lojistik ve bürokrasinin özellikle bizim ülkemizde çok önemli etkileri var. Bu girdilerimizi pahalılaştıran dış faktörler var ama bunlara daha sonra değinmek istiyorum. Kimya sanayii, dünyada epeyce rekabetçi bir ortama girdi. AB'de son 12 yılda tüketici fiyatları %40 artmış iken, kimyasal madde fiyatları ancak %10 arttı. (Şekil 13)



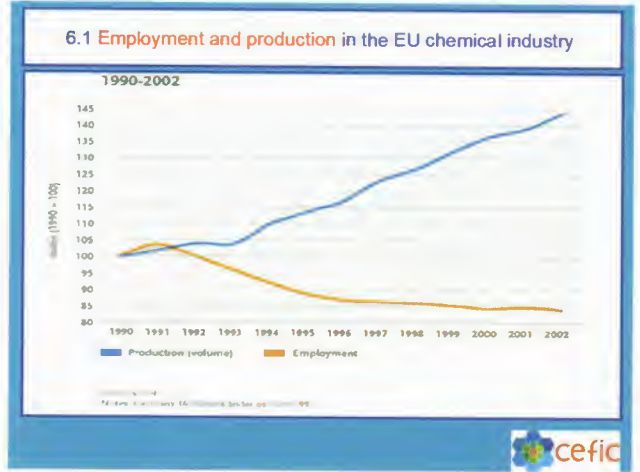
Şekil 13

Yine AB'de son 12 yılda işçi ücretleri %60 artmış iken, birim üretim başına sarf edilen işçilik hemen hemen sabit kaldı. Üretim hacmi %45 artmış iken, istihdam %15 azaldı. (Şekil 14, 15) AB'de son 10 yılda kimya sanayiinde yapılan yatırım yılda 25 milyar euro civarında. Ülkemizde bu rakam tahminen 150 milyon doların altında. (Şekil 16)

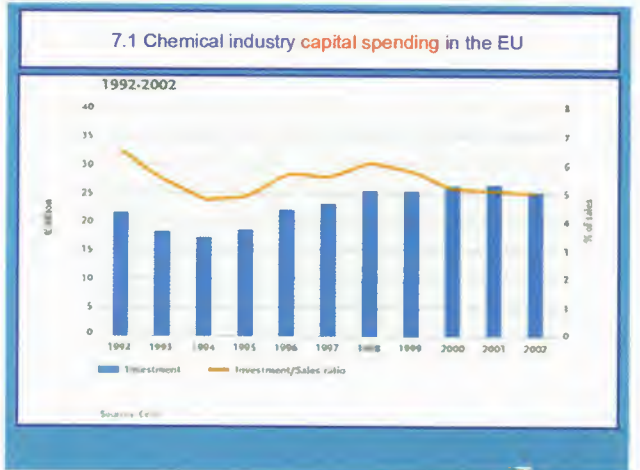
Burada spesifik bir örnek vermek isterim. 1973 yılında İrlanda, Türkiye ve Yunanistan'la beraber ortak pazarın gümrük birliğine davet edildiğinde, İrlanda'da o tarihte kimya sanayii hemen hemen yok gibiydi. Bugün İrlanda'da kimyasal madde üretimi tam 35 milyar euro ve İrlanda'nın nüfusu da 4 milyondan daha az.



Şekil 14



Şekil 15



Şekil 16

Ali Akurgal

Şimdi ikinci anketimize geçeceğiz.

"Katma değeri yükseltmek için ürünün piyasa değerini artırma yolunda en etkin unsur aşağıdakilerden hangisidir?"

1. Kalite
2. Yenilik-farklılık
3. Marka
4. Hizmet
5. Zamanında teslimat"

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Şimdi farklı bir açıdan bakalım. Necdet Bey, gıda sektöründe katma değeri yükseltmek için ürün değeri artırmak istikametinde neler yapılıyor?

### Necdet Buzbaş

Gıda sektöründe ürünler hızlı tüketildiğinden, ancak tüketici açısından baktığımızda diğer sektörlerden biraz farklılık arz ediyor. Bu nedenle ben katma değeri yükseltmek için ürünün piyasa değerini artırmada özellikle gıda sektöründe farklılık ve marka üzerinde durmak istiyorum. Rekabetçi ortamda benzer teknolojiler kullanılması nedeniyle ürünler çok benzeşir duruma geldiler. O nedenle farklılaşma ve yenilikçilik gözde faktörlerden biri oldu. Farklılaşma, rekabette ayrı konumlandırılmaya neden oluyor. Katma değerimizi maksimize ediyor. Bundan dolayı da yenilikçiliği destekler duruma geçiyor. Marka ise tüketiciye katma değer konusunda verdiğiniz bir söz. Katma değer konusunda bir ayrıcalık sağlıyor, imaj yüklüyor ve satın alınabilirlik fiyatını da geçerli kılıyor. Bu nedenle bu sıklarda özellikle yenilik ve farklılık ve onu tamamlayacak şekilde markanın çok önemli olduğu kanaatindeyim. (Şekil 17)

### FARKLIŞMA KATMA DEĞER İLİŞKİSİ

- Rekabetçi ortamda ürün ve hizmetler benzer hale geldi.
- Farklılaşma gözde faktörlerden.
- Farklılaşma rekabetten ayrı bir yerde konumlanma.
- Farklılaşma katma değeri maksimize eder.
- Farklılaşma yenilikçiliği destekler.

Şekil 17

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Turgut Bey, dayanıklı tüketim mallarında bu farkı yaratan unsuru markalaşma diye düşünüyoruz, siz ne dersiniz?

### Turgut Soysal

Şirkette yaşadığım bir iki örneği paylaşmak istiyorum. Birincisi tamamen Sayın Ege Cansen'den nakildir. Talat Bey'in bize sunduğu denklem, yani maliyet ve piyasadaki değeri artırma denklemi ile ilgili Sayın Cansen'in yazısı şöyleydi: "Çok Türk işadamlıyla tanıştım, hep gurur duyduğumuz bir şey anlatırlar. Yurt dışına gitmişler, bir alım yaparken çok iyi pazarlık yapmışlar. Ne hikmetse, bir Türk işadamı gitmiş, yurt dışında çok iyi pazarlık edip malını çok iyi fiyatla satmış diye bir hikayeye hiç rastlamadım."

İkincisi 10 yıl önceydi, Almanya'da Foron Şirketi vardı. O zamanlar Arçelik bu şirketle ilgilenmiş ve Alman tüketicileri nezdinde bir araştırma yaptırmıştı. O zamanlar henüz bu Doğu Alman şirketi özelleştiriliyordu. Batı Almanya'da yapılan "En kötü bildiğiniz ülke malları hangisidir?" araştırmasında Türkiye ikinci sırada çıkmıştı, birinci de Doğu Almanya.

Üçüncü olarak şunu söylemek istiyorum. Biliyorsunuz, Romanya'da bir buzdolabı fabrikamız var. Romanya'da yapılan buzdolaplarıyla Eskişehir'de tecrübeli fabrikamızda yapılan buzdolaplarını aşağı yukarı altı ayda aynı kalite ve özellik seviyesine getirdik. O buzdolaplarını da satmak üzere bizi tanıyan, malımızı bilen profesyonel müşterilere gidiyoruz ve diyorlar ki "Bu, Romanya malı. Bunun daha ucuz olması lazım". Bunca yıldır Türk malı diye ucuz oluyordu, şimdi Romanya malı diye. Niye? Şimdi bir şey olacak, tam o noktadayız. Ya Romanya mallarının fiyatı Türk malları fiyatının altına girecek veya yerinde kalacak ya da Türk malının fiyatı Romanya malının fiyatının üstüne çıkacak. Bizim malımızda bu iş önemli. Sektör olarak önümüzdeki zorlu hedef, yurt dışında marka değerinin karşılığını almak. Yani markanın önemini de herhalde belirtmiş oldum.

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ercan Bey, dinleyicilerimizin anketlerinde yenilik ve farklılık öne çıktı. (Şekil 18) Bu konuda otomotiv sektörü olarak siz ne düşünüyorsunuz?



Şekil 18

## Prof. Dr. Ercan Tezer

Bizim ürünlerimizde üç değişik alanda beklenti var. Tüketicinin iki beklentisi konfor ve güvenlik. Aldığı araç çağdaş ölçülerde hem konforlu olacak hem de güvenli olacak. Bir üçüncü alan da, kamu otoritesinin düzenlediği daha ziyade trafikte can ve mal güvenliğini, çevreyi emisyon ve gürültü açısından denetleyen kurallar. Dolayısıyla bütün bu beklenti ve kamunun ortaya koymuş olduğu kurallar ürünlerde sürekli yenilik ve farklılığı zorunlu hale getiriyor. Müşteri beklentilerinin giderek artıyor olması ve bu beklentilerin de daima daha düşük fiyat beklentisi ile bütünleşmesi, yani bir yanda yüksek

kalite, güvenlik, konfor ve performans beklerken, bir yandan da daha düşük fiyat beklemek, gayet tabii yenilikçiliği bizim sektörün olmazsa olmaz fonksiyonu ya da stratejisi olarak ortaya çıkarıyor.

#### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Süleyman Bey, giyim sektöründe katma değeri yükseltmek için demin bir takım işaretler vermişsiniz. Anketleri de gördükten sonra neler söylemek istersiniz?

#### Süleyman Orakçıoğlu

Baktığımız zaman beş faktörün içinde, servis, kalite, ürünle ilgili değişim zaten olması gerekenler. Bizim sektörümüzde İtalya'nın, İspanya'nın, Fransa'nın ve buradaki firmaların geçmişte ve günümüzde yapmış olduğu faaliyetlere baktığımız zaman artık ürünlerin savaşı yok. Algılamaların savaşı var. Yani siz algılamaların savaşında ne kadar öndeyseniz o kadar avantajlı konuma geçiyorsunuz. Algılamalar savaşında özellikle kullanılan silah, ürüne kişilik kazandırarak doğru algılanma duygusunu yaratmak. Basit bir örnek vereceğim; bütün insanların isimsiz olması durumunda yaşanacak karmaşa ve sıradanlığı düşünün. Bir de ismin insanlara kazandırdığı özelliği, farklılığı düşünün. Burada sadece ismin olması yeterli mi? Daha farklı bir örnek vererek geçeceğim. Mesela Tarkan ismi ilk etapta bize bir popstar ismini çağırıyor ama içinin ve içeriğinin dolu olması nedeniyle. Fakat bu çizgi roman kahramanıydı geçmişte, bunu çağırabiliyordu bize. Bu örneği de algılamadaki değişim sürecini göstermek için verdim. Doğal olarak markamızı tanıtırken insanların gözünde canlanacak en doğru algılamayı ürüne katarak kişilik kazandırmamız gerekli. Marka yaratma, ne gibi bir süreç gerekiyor? Çok basit bir örnek vermeye çalışacağım. Önce farkındalık isteğini ortaya koymanız, bu markada bir tanıdıklık duygusunu yaratmak gerekiyor. Bunu yaptıktan sonra bu markanın bir itibar süreci var, siz bu süreçte markaya bir ilgi sağlamış olabiliyorsunuz. Daha sonra da bu süreçte uygunluk. Uygunluk derken sadece fiyatta değil, hedef kitleyle markanın satın almada uygunluk sürecini yaratabilmek. Uygunluk ortamını yarattığınızda da tüketicinin markaya olan isteğini ortaya koyması mümkün. Ve en sonda farklılaşma. Farklılaşma da bir vazgeçilmez çünkü satın almada isteği yaratan bir unsur. Ama bizim sektörümüzde sadece ürünü üretmek, üretimden sonra o koleksiyondaki değişimler, doğru fiyat ve kalite artık yeterli değil. Şu anda birçok marka, birçok firma önce bir yaşam kültürünü o markayla örtüştürüyor ve o yaşam kültürünü, o markaya ilgi duyacak olan tüketicinin yaşam kesitinin içinde yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan davranış şekilleri ve o davranış şekillerine göre farklılaşan istekleriyle markayı ve tüketiciyi bütünleştiriyor. Burada markaya ilgiden sonra o markaya bağlılık sürecini yaşıyor. Bu, özellikle 15-25 yaş grubu için jean ve denim sektöründeki birçok markanın uyguladığı bir strateji.

#### Ali Akurgal

Refik Bey, çoğumuzun tahayyül etmekte zorlandığı bir sektörden bahsediyorduk, kimya sektörü. Kimya sektöründe standartlar çok fazla. Bu farklılaşma, yenilik sizin için bir şey ifade ediyor mu? Bu değer artışını siz nasıl sağlayabilirsiniz?

#### Refik S. Önür

Bizim durumumuz, hele ana kimya sanayiinde, oldukça farklı. Kalite kaçınılmaz bir şey. Ölçümü kolay, muhakkak surette belli speklere uygun mali üretmek mecburiyetindedesiniz. Onun altındaki mali pazarlama imkanınız artık pek yok. Yenilik yaratma aynı malda çok nadir olan, hatta yok gibi bir şey. Ancak aynı işi gören başka bir madde yapabilirsiniz. Ana kimya sanayiinde yenilikçilik biraz böyle. Bizim alıcılarımız, sanayi kuruluşları oldukları için markaya pek bakmıyorlar. İlk ürettiğimiz malları Türkiye'deki müşterilerimizden önce Avrupa'daki müşterilerimize satabiliyoruz. Bazı mallarımızı Türkiye'deki müşterilerimize, Avrupa'daki ilaç üreticilerine 6 sene sattıktan sonra satabildik. Oradakiler malın kalitesine bakıyorlar ama güvenilirliğe de bakıyorlar. Hiç falso vermeden üretmek zorundasınız. Son yıllarda en çok etkili olan, biraz daha yüksek fiyat talep edebildiğimiz husus, zamanında teslimat. "Just-in-time delivery" firmalarda moda şeklinde. O ülkelerde finans maliyeti %2-2,5'ler civarında olmasına rağmen öyle. Biz çok büyük ilaç firmalarına ara ürünler veriyoruz. Bunların çoğunu Türkiye'den tankerle götürüyoruz, tankerin yarısını boşaltıyoruz, 4 gün sonra gidip diğer yarısını boşaltıp tankeri Türkiye'ye geri getiriyoruz.

#### Ali Akurgal

Peki tüketici elektroniği dünyasına bakacak olursak, katma değeri yükseltmek için siz bu anket sorularına benzer bir öncelik görüyor musunuz, Ömer Bey?

#### Ömer Yüngül

Farklılık, yenilikçilik çok önemli ama, bence bunların başına bir de hızlı kelimesini koymak lazım. Öbür unsurlara (kalite, zamanında teslim, servis, vs.) baktığımızda, tabii ki çok önemli. Marka derken sırf kurumsal almamak lazım. Bence bugün "Made in Italy" de bir marka. Eskiden "Made in Japan" da bir markaydı. Dolayısıyla işi genelinde görmek lazım. Zaten bunlardan birisi olmazsa olmaz.

Tüketici elektroniğine baktığımız zaman, siz bir ürünü, bir yeniliği hızlı bir şekilde dünya arenasına sokamıyorsanız, oradan çok az bir nimet ele geçiyorsunuz. Bugün baktığımızda bir araba, bir televizyon, bir buzdolabı, aşağı yukarı bütün dünyada çizgiler hep aynı. Bakın otomobilde, arabaların modelleri, çizgileri hep aynı ve eskiden 4-5 sene olan bir model 1 seneye indi. Dolayısıyla en çok katma değeri de, kârlılığı da bir yeniliği herkesten önce devreye sokarsanız



yakalyorsunuz. Buna bir örnek vereyim. Biz bugün Vestel olarak Avrupa'nın en büyük DVD üretimini yapıyoruz. Kutu olarak dersiniz ayda 600-700 bin kutu üretiyoruz. Bunu en önde çıkarttığımız zaman, fiyatlar sürekli düşüyor, 200 dolarlık bir ürün bir senede 40 dolara düşüyor. Dolayısıyla siz eğer bu işin öncüsüyseniz tahayyül edemeyeceğiniz katma değerler yaratıyorsunuz. Bu katma değeri yaratırken, bunun ileriye doğru da öncüsü siz oluyorsunuz. Pazarın ne isteyeceğini belirleyen spesifikasyonları da siz belirliyorsunuz. Yan sanayicinize bugün şuna yatırım yap diyorsunuz veya dünyadaki büyük üreticilere ben şunu istiyorum diyorsunuz. O zaman diğerleri de sizi takip ediyor. Yani, siz öncü oluyorsunuz. Bunları uygun şartlarda ortaya koyduğunuz zaman da katma değer geliyor. 1980'lerde, 90'larda Sony dediğinizde akan sular duruyordu. Şimdi kârlılık ve tanınırlılık açısından baktığımız zaman, 1988'de başlamış olan Kore'li Samsung bayağı solladı. Sony şimdi bir sürü yatırımlarla, yeni buluşlarla ön sınıflara geçmek için çaba harcıyor. İşi özetlersek, hızlı yenilikçilik ve öncü olmak en çok katma değer sağlayan unsur. Üretim ve satış skalası ne olursa olsun bu söylediklerimin arkasındayım.

### Ali Akurgal

Türkiye bu konuda lider olsun, bayrağı elinde tutsun. Değer zincirini ele almanın vakti geldi.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Bir ürünün üretimi ile ilgili süreçlerini incelediğimiz zaman girdilerin tedarikinden başlayarak, yapılması düşünülen ürünün tasarımı, çeşitli üretim safhaları, pazarlama, sevkiyat ve satış sonrası hizmetler diye bir zincir oluşturabiliriz. (Şekil 19)



Şekil 19

Bu zincirin hangi halkasında en yüksek katma değer ortaya çıktığı aslında tahmin edildiği şekilde olmayabiliyor. Bu safha ve safhaların doğru belirlenmesi sürdürülebilir rekabet açısından çok önemli. Bu zincirin yönetilmesi ve en fazla katma değer sağlayan noktaya odaklanılması için uygun stratejilerin oluşturulması gerekiyor. Üretim zincirinin yönetimi tedarikten başlayarak, taşeron

hizmetlere fırsat vererek de oluşturulabiliyor. Bu şekilde sadece ürünün tasarım ve entegrasyonu becerisini kendi içinde toplayan şirketler önemli bir rekabet gücü sağlayabiliyor.

### Ali Akurgal

Üçüncü anket sorumuzda sektörünüzde en fazla katma değer yaratma olanağının değer zincirinin hangi aşamasında yer aldığını belirtmenizi istiyoruz. Dört gruba topladık; hammadde tedarik ve tasarımı aradan çıkarttık; üretimle birlikte düşündük: pazarlama sevkiyat ve satış sonrası hizmet.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Beyaz eşya sektöründe lojistiğin çok önemli bir unsur olduğunu sanıyoruz. Turgut Bey, siz ne dersiniz?

### Turgut Soysal

Lojistik bizim sektörümüzde örnek teşkil edecektir sanırım; ekstrem problem. Özellikle ihracat pazarında bir buzdolabının yola çıkıp bir evin içine girmesi için 100 liralık fabrika çıkışına 20 lira daha ilave ediyoruz. Bu problem azalmıyor, artıyor; çünkü fabrika çıkış maliyeti sürekli düşüş, lojistik maliyeti ise sürekli çıkış trendinde. Bu, yalnız bizim problemimiz değil. Bizde ekstrem ama, Türkiye'nin de gittikçe açılan ihracat hızını karşılayacak lojistik altyapısı olduğunu veya planlandığı izlenimini edinmiyoruz. Malın satıldığı pazarlara fabrikamızla da yaklaşmayı bu nedenle ihtiyaç olarak hissediyoruz. Umuyoruz 40 milyar, 50 milyar dolar diye giderken burada bir darboğaz olmasın. Çünkü bu konuşulmayan bir problem. İşin enteresan tarafı, yalnız ülke bazında değil, bizim şirketimizde de ihmal edilen bir problem. Bir fabrikada insanlar ürün geliştirme, satış için ne kadar zahmetler çekiyor. Lojistik için aynı şeyi, en azından ben itiraf edeyim şirketimizde yaptığımız izleniminde değildik yıllarca. Şimdi yeni yeni ele alıyoruz. Ülke açısından da problemimiz var. Bir problem de Orta Avrupa'da görüyorum.

Çünkü Orta Avrupa ülkeleri üretimde bize rakip. Transit taşımacılığı da zorlayarak, haksız rekabet mi diyeceğiz yoksa tarife dışı engel mi, karşımıza böyle bir problem çıkarıyorlar.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ercan Bey, otomotiv sektöründe en fazla değer yaratan unsurun üretim kademesi olduğunu sanıyoruz. Ne dersiniz?

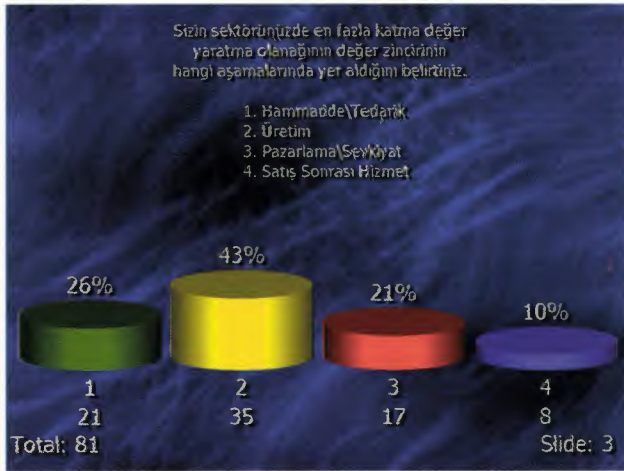
### Prof. Dr. Ercan Tezer

Bizim sektör için, üretim içinde daha fazla katma değer yaratmak çok mümkün değil artık. Sebebi çok basit. Küresel bir sanayi bu. Dünyada bu sanayinin ana

unsurlarına sahip aşağı yukarı 5-6 ülke var. Ama üretim 60'tan fazla ülkede yapılıyor. Demek ki, üretimle ilgili fonksiyonları outsource edebiliyorsunuz, başka ülkelere çıkarabiliyorsunuz ve orada elde ettiğiniz katma değer çok yüksek değil. Dolayısıyla, mutlak surette, üretimin dışında tasarım, ArGe, teknoloji geliştirme ve hizmet işlevlerinde daha yüksek katma değer elde etmek mümkün. Bunu sağlamak için de baştan beri söylüyoruz, bizim üretimdeki yetkinliğimizle yetinmemiz söz konusu değil; yetinirsek yanlış olur. Günün birinde elimizden kaçabilir, çünkü başka ülkeler de üretim yetkinliğine ulaşabilirler. Nasıl biz başkalarının üretim yetkinliğine ulaşmış bazı ürünlerin üretimini Türkiye'ye çektiysek, Türkiye'den de bu ürünlerin üretimini başka ülkelere kayabilir. Dolayısıyla, bir yandan üretimdeki yetkinliğimizi zenginleştirip, güçlendirirken hem katma değer yüksek olduğu tasarım, ArGe, teknoloji geliştirme hem de yine yüksek katma değere ulaşmanın mümkün olduğu hizmet alanlarında faaliyet göstermemiz lazım. Bu tanımlama sektörden sektöre değişebilir. Bizim sektörün küreselliği ve sadece bazı ülkelerde tutulan bazı alanları nedeniyle Türkiye'nin de bugünkü üretim fonksiyonlarını mutlaka tasarımla, ArGe'yle, teknoloji geliştirmeyle, hizmet alanlarında yapacağı yeniliklerle zenginleştirilmesi lazım.

#### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Süleyman Bey, giyim sektörü açısından, anket sonuçlarına siz de katılıyor musunuz? (Şekil 20)



Şekil 20

#### Süleyman Orakçioğlu

Şu anda ilk aklımıza gelen sıralama doğru gibi. Hammaddede tedarik, üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmet. Klasik bir yapı içindeyseniz, bu süreçte bunu belli bir ölçüde başarabilirsiniz. Bununla günü de kurtarabilirsiniz, ama geleceğin kurgusu bu değil. Özellikle bizim sektörümüzde farklılaşmayı ortaya koyabilmeniz için bir koleksiyon hazırlamanız gerekiyor, yani tasarım. Tasarımla farklılığı ortaya koymanız ve ortaya koyduğunuz bu farklılığı en doğru şekilde pazarlamanız. Tasarımı da pazar odaklı özelliklere göre yapmak gerekiyor. Bu da tamamen ticari yaratıcılık dediğimiz bir bütün. O tasarımı yaparken kesinlikle piyasanın taleplerini dikkate almak zorundasınız.

Tasarımdan sonra pazarlama geliyor. Çünkü bir ürün doğru pazarlandığı takdirde fiyat skalası çok farklı olabilir. Satılan ürünün hammaddesinin tedarigi ve üretimi konusunda sektör olarak çok fazla sıkıntı çekmiyoruz; çok daha kolay üretim yapabiliyoruz. Bu da stok maliyetlerini azaltabiliyor, yatırım maliyetlerini minimuma indirebiliyor ve aynı zamanda ürettikten sonra satma konusundaki gereksiz uğraşları da minimuma indiriyor. Satış öncesinde de yapılan çalışmalar var. Müşteri ile yapılan işbirliği, pazar araştırmaları, pazarda markanın bilinirliği ve bu konuda yapılacak reklam, halkla ilişkiler çalışmaları biraz daha önemli. Daha önce yapılan çalışmalar ürün kalitesiyle de örtüşmeli diye düşünüyorum.

#### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Gidişata bakılırsa marka, tasarım ve satış sonrası hizmetler daha fazla öne çıkmaya başladı.

#### Süleyman Orakçioğlu

Standart ürün ürettiğiniz zaman fiyat rekabetinin kaosu içinde kalabiliyorsunuz. Bu rekabetten sıyrılabilmeniz için de yaratıcı düşünceleri tasarımla ortaya koymanız gerekir, koleksiyonunuzu ortaya koymanız gerekir. İhtisas fuarlarında en doğru şekilde yer almak, ürünlerin tanıtımı, müşteri ilişkileri ve ürünlerin pazarlanmasını sağlamak da önemli olan diğer konular.

#### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Refik Bey, kimya sektörü yine biraz farklılık gösteriyor galiba. Ne dersiniz?

#### Refik S. Önür

Kimya sektörü farklılık gösteriyor ama bunu aslında orta ve büyük ölçekli bütün kuruluşlara şamil edebiliriz diye düşünüyorum. Bugün için katma değeri en çok etkileyen konu dış faktörler. Eğer dış faktörler biraz törpülenebilirse Türkiye'de yüksek katma değer üretebilen sanayi kurmak mümkün olacaktır.

#### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ömer Bey, tüketici elektroniği dünyası açısından anket sonuçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Giderek etkinliğinizi artırdığınız Avrupa pazarında en belirgin avantajınızın ne olduğunu anlatır mısınız?

#### Ömer Yüngül

Eski bir İngiliz atasözü vardır: "Paradır parayı kazanır, bab eller yiğit efe". Bunu şirkette "Tasarımdır tasarım, bab eller yiğit efe" şeklinde değiştirdim. Tabii tasarımı açmak lazım, planlamayı da, servisi de, hepsini tasarlamamız lazım; fakat en önemlisi ürünü tasarlarırken davranış biçiminiz. Ürünü tasarlarırken sırf günü kurtarmak için yola çıktığımızda kısır bir döngüye giriyorsunuz. Çünkü özellikle bizim sektörümüzde üretim öyle global

ki, çok rahatlıkla yer değiştirebiliyor. 20-25 senelik sanayici arkadaşlarla Uzakdoğu'da üretimin Japonya, Kore, Tayvan'dan Çin ve ondan sonra da Hindistan'a gittiğini görüyoruz. Batı'da da Avrupa, Orta Avrupa ve Kuzey Avrupa ve daha doğuya doğru gidiş görüyoruz. Dolayısıyla üretim rahatlıkla yer değiştirebiliyor. Ama yarınımızın savaşı tamamen patentler olacaktır. Bunlar da tamamen, %100 olarak, tasarım kabiliyetlerine geçecektir. Zaten hep beraber göreceğiz; markaları, kurumları da tasarımlar ayakta tutacak. Bugün baktığınız zaman bütün ünlü markalar kendi işletmelerinde sadece tasarım yön veriyorlar, bütün üretimi outsourc ediyorlar. Dolayısıyla sizin tasarım kabiliyetiniz firmanızın hem katma değerini hem de ayakta kalmasını sağlayacak en önemli unsurdur.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Necdet Bey, gıda sektörü açısından anket sonuçları kabul edilebilir mi?

### Necdet Buzbaş

Üretim değer zinciri içinde her aşamanın kendine göre katma değerini yaratması lazım. Aksi takdirde, katma değer yaratmayan adımın kesinlikle oradan kaldırılması gerekir. Bu sıralamada gıda sektöründe üretim öne geçiyor. Rekabetçi olabilmek için üretim zincirindeki tüm adımların minimum girdiyle maksimum katma değer çıkacak şekilde yorumlanması gerekiyor. Ancak, bunlar arasında özellikle gıda sektöründe en fazla katma değeri hangisi yapabilir diye cevap ararsak, bu kesinlikle üretimdir diyebilirim. Dikkat edilmesi gereken bir şey var. Üretim değer zincirinin herhangi bir adımı verimsizse, bu, ülke ekonomisini etkileyecek boyutlara kadar gidebilir. Bundan şunu kast ediyoruz: Bir üretimin rekabet gücü yok ise, bu üretim toplumu içinde bir yük oluşturuyor. Kaynak israfına neden oluyor. Ülkenin kaynaklarını bu üretimi yapar varsayarak boşuna harcamış oluyoruz.

Üretim akışına göre sizlere şöyle bir örnek vermek istiyorum. (Şekil 21) Çikolata üretiminin temel girdisi kakao çekirdeğinden başlıyor. Kakao çekirdeği ithal bir girdidir. Çekirdekten hareketle toz kakao ve kakao yağı

üretiliyor. Bunun üretimin sonucundaki katma değere "D1" diyelim. Burayı bir katma değer merkezi olarak nitelendirmemiz lazım. Bir çıktı ile bunu pazara satabilecek katma değer ile yoğurmuş olmamız lazım. Bunu kendi işletmenizde yapıyor olabilirsiniz ancak burayı bir katma değer merkezi olarak nitelendirip, sadece bu işi yapıyor gibi düşünmeniz gerekir. Eğer bu prosesiniz verimsiz ise, bunu irdeleyip dışardan satın almak daha avantajlı olabilir.

Toz kakao ve kakao çekirdeğinden sonra çikolata hamurunun hazırlanmasına geçiyoruz. Çikolata hamuru son ürünün bir önceki adımıdır. Burayı da aynı şekilde bir katma değer merkezi olarak nitelendirmek lazım. Eğer katma değer üretebiliyorsanız, bundan eminseniz, prosesinize devam edebilirsiniz. Değil ise, bunu muhakkak dışardan satın almanız lazım.

Şimdi son adıma geçiyoruz. Çikolatanın üretimi. Yani, tüketiciye ulaştırılacak, tüketiciye sunulacak şekle getirilmesi. Buradaki proses, daha önce saydığım katma değer merkezlerinin son noktasındaki katma değer merkezidir. Dolayısıyla, ilk katma değer merkezlerinde katma değer üretebiliyorsanız, oramı farklı olabilir, ama son noktadaki katma değer diğerlerinden daha büyük. Dolayısıyla baştan itibaren katma değer açısından olayı irdelersek, "D1", birinci prosesin sonundaki katma değer, artı ikinci prosesin sonundaki katma değer ve son katma değer toplamı daima "D Toplam"dan daha küçük. Sonuç olarak şunu vurgulamaya çalışıyoruz. Tüketiciye sunduğumuz son ürünün katma değerimizin en yüksek olması lazım ve buraya odaklanmamız lazım. Bundan evvelki katma değer merkezlerini analiz etmemiz lazım. Yeterli katma değer üretimi yapamıyorsak bunu kesinlikle dışardan satın almamız lazım.

### Ali Akurgal

Bu noktaya kadar işletme içindeki unsurlara baktık. Bunların dışında bir de kontrolümüz altında olmayan dış unsurlar var. Hemen mensubu bulunduğunuz sektörlerdeki durumu belirlemek istiyorum. "Sektörünüzde katma değer üretimini (olumlu-olumsuz) etkileyen en önemli dış unsur hangisidir?"

1. Altyapı
2. Enerjinin kalite ve maliyeti
3. Mevzuat ve bürokratik süreçler
4. Yetersiz teşvikler
5. Haksız rekabet

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Turgut Bey, beyaz eşya sektörü haksız rekabet konusunda ne düşünüyor?

### Turgut Soysal

Kurallar koyuyoruz. Kurallar sertleştikçe uyana daha fazla yük, uymayana daha fazla avantaj getiriyor. Beyaz eşya sektörü her sektör gibi bunu yaşıyor ve sektör kuralları

### ÜRETİM ZİNCİRİNDE KATMA DEĞER MERKEZLERİ Çikolata Sektöründen Bir Örnek

- Çikolata akış şeması üç katma değer merkezinden oluşuyor (Toz kakao-yağ, Çikolata hamuru, Bitmiş mamul).
- Her bir katma değer merkezi çıkışında katma değer analizi yapılır.
- Bitmiş mamul kısmını katma değeri yüksek çalıştırmalıyız, diğer girdiler dışarıdan satın alınabilir (outsourcing).

koyanın hakem tayin edip kurallara uymayanları cezalandırmasını bekliyor.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Süleyman Bey, işletme dışı faktörlerin hangisi giyim sektörünü en çok etkiliyor?

### Süleyman Orakçıoğlu

Haksız rekabet unsurunu sadece yurt içi ve yurt dışı olarak değerlendirebiliriz. Ben özellikle uluslararası haksız rekabet yaratan unsurlar ve uluslararası anlaşmalardan kaynaklanan yükümlülüklerimiz ve bunlarla birlikte bu yükümlülüklerin bize getirdiği yaptırımlar ile ilgili kısa bir değerlendirme yapmak istiyorum.

Özellikle Gümrük Birliği Anlaşması çerçevesinde şu anda ülke olarak Avrupa Birliği ticaret politikalarına uyma zorunluluğumuz var. Yani, ticaret politikalarını kendi başımıza belirleme şansımız yok.

Dünya Ticaret Örgütü'nün Cancun'daki zirvesinde gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki ticari itilaflar konusunda bir uzlaşma sağlanamadı. Sonuç bildirgesiyle ilgili öneri net olarak ortaya konmadı. 15 Aralık'ta 146 ülkenin bürokratları tekrar toplanacak. Bir anlaşma zemini olursa, Mart ayında tüm ticaret bakanlarının biraraya gelerek bu anlaşma zeminini sağlayabilmesi yönünde bir çaba var. Ama bence, dünyada artık inanılmaz şekilde ülkelerin koydukları farklı tarife dışı engeller ve miktar kısıtlamaları ve bu kurallarla ilgili işletim sistemleri çok daha ağırlaşacak ve artacak. Yani, bizlerin çok daha hazırlıklı olması gerekiyor. Ülke olarak şu andaki stratejimiz sanayi ürünlerinde gelişmiş ülkelerin politikaları ile, tarımda ise gelişmekte olan ülkelerin politikalarıyla örtüşüyor. Biz, ister istemez, Cancun'daki zirvede anlaşma sağlanamamasıyla bir soluk kazandık. Bunu avantajlı bir hale getirmemiz gerek. Özellikle dikkat çekmek istediğim nokta şu; Avrupa Birliği ile olan ticaretimize baktığımız zaman Gümrük Birliği'nden kaynaklanan birtakım yükümlülüklerimiz var. Burada AB üçüncü dünya ülkeleri ile herhangi bir anlaşma imzalandığı zaman - Meksika olabilir, Kuzey Afrika ülkeleri olabilir - o ülkelerin ürünleri serbestçe bizim pazarımıza girebiliyor. Ama bizim ürünlerimiz aynı şekilde o ülkelerin pazarlarına gidemiyor. Bir gümrük duvarıyla, bir tarife engeliyle karşılaşılabiliyor. Bu çok büyük bir haksızlık. Şu ana kadar çözümleyemediğimiz, uluslararası rekabette önümüze çıkan bir handikap. 1996'dan beri ürünlerimiz serbest dolaşımda. Fakat bunu satan bizlerin serbest dolaşım hakkı yok. Bence artık konuyu bireyler olarak Uluslararası Adalet Divanı'na götürmemizin zamanı geldi. Ben bunu yapacağım.

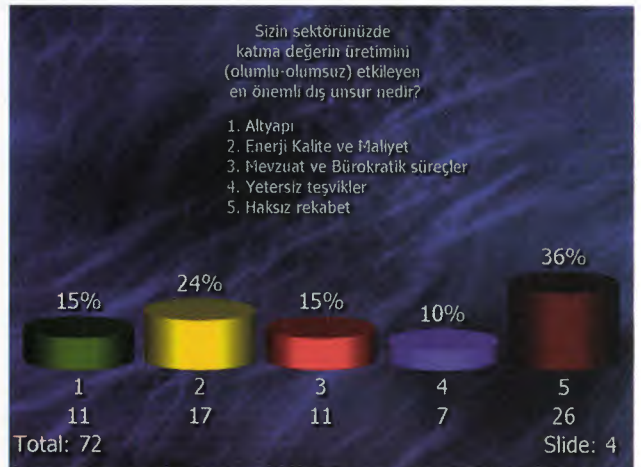
Bir diğer konuya, ABD ile ticaretimize bakıyorum. Gümrük oranlarımızı hiç gözden geçirdiniz mi? Ürün satarken bizim karşılaştığımız gümrük tarifeleri 0 ile %33, Amerikan ürünleri bizim pazarımıza girdiği zaman 0 ile %11. Yani satarken ortalama %16,5, alırken ortalama %5,5. Bunun nedeni AB'nin gümrük politikalarına uyma

zorunluluğumuz olmasıdır. Buna karşılık, hiçbir AB ülkesinin ürünü kotalara ve miktar kısıtlamasına tabi değil. Sadece bizim ürünlerimiz yıllarca kotalarla ve haksız rekabetle karşı karşıya kaldı. Belki, 1996'da bu anlaşmaları yaparken bilgi birikimi yeterli değildi. Ama günümüz Türkiye'sinde artık her türlü donanımımızın sivil toplum örgütlerinde ve ilgili kurum ve kuruluşlarımızda olduğunun bilincindeyim. Bunları daha aktif hale getirmeliyiz. Bu oturumları ve panelleri yaptığımız zaman önemli olan bir sonuç almamız. Sonuç bildirgesinde ortaya çıkan hareketin ve sonucun, yol haritamızda ve gelecekle ilgili bir takım hedeflerimizde bize önemli bir mesafe katettirmesi ve bu konuda bir fayda sağlaması bunları çok daha anlamlı hale getirecektir.

Uluslararası ticaret konusundaki birkaç girişimimizi sizlerle paylaşmak istiyorum. Cancun Zirvesi öncesinde İTKİB olarak Pascal Lamy'ye bir mektup yazdık. Mektupta şöyle bir metin vardı: "Şu anda tekstil ve hazır giyim sektörü ülkemiz sanayisinin istinat duvarı. Sadece bizi değil, bütün Akdeniz ülkelerini ilgilendiriyor. Siz, AB olarak, üçüncü dünya ülkelerinde daha fazla pazar payı kapma konusunda bizimle ilgili politikalarınızda bizi görmezlikten gelerseniz, bu konuda eşit ve adaletli davranmamış olursunuz." Bu mektup Dünya Ticaret Örgütü'nün ticaret sayfasında yayınlandı. Sonuç aldığımız bir başka noktayı da paylaşmak istiyorum. Özellikle 2005 ve Çin tehdidi ile ilgiliydi. 2005 ve Çin tehdidi konusunda dünyanın Cancun Zirvesi'nden sonra harekete geçeceği düşüncesindeydik. İlk hareketi Amerika yaptı; neden? Çünkü kendi sektörü ve sanayisi inanılmaz şekilde rahatsızlık duydu. Amerika'da tekstil ve hazır giyim konusundaki 14 sektör birleşerek Başkan Bush'a bir deklarasyon verdi. Bunun üzerine Çin'in parasını sürekli düşük tutarak, birtakım haksız sübvansiyonlarla finans yaratarak ve sosyal standartlara uymayarak haksız rekabet yarattığı konusunda soruşturma açtı. Biz CITA'nın soruşturması içinde de vardık. CITA'nın başkanı Sayın Leonard'a bir mektup yazdık. Ülke olarak her türlü haklı ticareti uygulama konusunda gayret gösteriyoruz, ama istediğimiz bir tek şey var: Rekabetse sonuna kadar haklı rekabet. Ama Dünya Ticaret Örgütü'nün ortaya koyduğu kuralları eşit olarak tüm dünya ülkeleri uygulasin ve bölgesel ve ülkeler arası menfaatler ön plana çıkarılmasın.

### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Necdet Bey, siz de aynı ölçüde dertli misiniz haksız rekabet konusunda? (Şekil 22)



## Necdet Buzbaş

Haksız rekabetten kesinlikle biz de şikayetçiyiz. Yalnız haksız rekabetin içeriğini özellikle gıda sektörü açısından biraz irdelemek istiyorum. Haksız rekabet özellikle kayıt dışı dediğimiz olayla beraber incelenmeli. Kayıt dışı ve haksız rekabet hakkında ekonomik veya ticari açıdan şikayetçiyiz. Neden? Bunlar devlete karşı olan ve bizde önemli maliyet unsuru teşkil eden KDV, gelir vergisi, SSK gibi yükümlülükleri yerine getirmiyorlar. Dolayısıyla buradan kendilerine göre bir rekabet avantajı, adı haksız olan bir rekabet avantajı, sağlamış oluyorlar. Gıda sanayii bir özellik arz ediyor. Beslenme insanın en doğal ihtiyacı. Bunu da gıda denilen maddeleri tüketerek gideriyorlar. Tüketicinin sağlığı burada çok önem taşıyor. Dolayısıyla haksız rekabetin içinde tüketici sağlığını tehlikeye düşürecek, hiçe sayacak bir haksız rekabetin de olması fevkalade üzücü ve insan sağlığı açısından da önem taşıyor. Bir başka konu ise, mevzuat ve bürokratik süreçler. Türkiye’de, maalesef 1995 yılına kadar bir gıda yasası yoktu. 1995 yılında 560 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bir gıda yasası oluşturuldu. Bu bir disiplin getirdi. Ancak 2003 yılının sonlarına geldiğimiz şu güne kadar maalesef hala yasalaşmış değil. Bugünlerde Meclis’te komisyonlar tarafından yapılan çalışma ile bu mevzuat yasa haline getirilmeye çalışılıyor. Ancak haksız rekabetin olmaması için beklentimiz, yasanın gıda sanayisinin önünü açacak, tüketiciye, insanlara sağlıklı ürünler sunacak ve bunu denetim altına alacak, çağdaş yani uluslararası gıda yasaları ile uyumlu ve şu bürokratik süreçleri minimize edecek bir halde olmasıdır.

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ömer Bey, tüketici elektroniği dünyasına baktığımızda yine haksız rekabetin nasıl sıkıntı yarattığını sektörden biri olarak bize anlatır mısınız?

## Ömer Yüngül

Haksız rekabet derken, tabi ki hepimiz büyük ölçekte Çin’i kastediyoruz. Çin’in hakikaten ıçığını cıçığını çıkarttık. O kadar büyük haksızlıklar oluyor ki. Ama dünya yavaş yavaş uyanıyor. Bugün Avrupa’ya baktığımız zaman Fransa’da işsizlik oranı %9, Almanya’da %10, İngiltere’de %10. Dün bir Fransız’la Münih’te bir toplantıda idim. Çalışma saatini haftada 35 saate indirmişler. Buna rağmen işsizlik oranının önümüzdeki sene %10,5’e çıkması bekleniyor. Bu kayıtlı işsizlik. Demek ki çok daha fazla bir oran var. 35 saat yapıp, istihdam sayısını artırmak istiyorlar. Dolayısıyla, rekabet şanslarını da ileriye dönük kaybediyorlar. Tabi ki, bütün dünya için Çin çok büyük bir tehdit. Ama sosyal patlamalara neden olacak olan işsizlik. Bence politikacılar Çin’e karşı mutlaka bir savunma sistemi kuracaklardır. Nitekim buna ilk defa Amerika başladı. Eylül ayından itibaren birçok ürüne %35’lere kadar koruma getiriyor. Bunları 2003 Eylül ile 2004 Haziran arasında sırayla uygulamaya koyacaklar. Bu, tahmin ediyorum, Avrupa’da da aynı şekilde olacak. Bir üçüncü dünya savaşı ne zaman olacak? Çin gerçek

ekonomik rekabet gücüyle çalışır hale gelebilecek ayarlamaları yaptığı zaman üçüncü dünya savaşı çıkacak. O zaman hepimiz bir sarsılacağız. Ondan sonra iş daha rekabetçi bir ortamda devam edecek. Ama bu ne kadar zamanda olur bilemiyorum. Yalnız Çin’in fazlalık rezervlerine baktığımız zaman her sene yarı yarıya eridiğini görüyoruz, hala fazla, ama gittikçe eriyor. Yabancı finans kuruluşlarına Çin’de çalışma izni çıkartıyorlar. Bunlar, tabi, ileriye dönük birtakım sancıların olacağını gösteriyor.

Bizim sektörümüzde yetersiz teşvikler de çok önemli. Bugün dünyada bütün ülkelerde teşvikler var. İster gizli deyin, ister normal deyin. Bunların hepsi genelde bir kılıf altında ve ArGe teşvikleri diye geçiyor. Bugün Amerika ve Avrupa’da tarıma bir sürü teşvik var. Temel olduğu için tarımı örnek veriyorum ama elektronikte, dayanıklı tüketim mallarının hepsinde bir teşvik sistemi var. Bizim burada en önemli problemimiz sanayi envanterinin çok sağlıklı bir şekilde yapılıp, bir strateji belirlenmesi. Bu stratejiler doğrultusunda Avrupa’nın da eksiklerini, zayıf noktalarını ileriye dönük ortaya koyup, o sektörler için birtakım teşvikler yaratmamız lazım. Bunlar illa dolaylı olarak değil, direkt nakit teşviği değil, her türlü olur. Bugün bir yatırım yapıyorsunuz, KDV’leri ödüyorsunuz. Sonra şirket kâra geçecek de bu KDV’leri ödeyecek. Çocuk zaten sakat doğuyor. Bunların bir devlet politikası ile belirlenip, basit bir şekilde uygulanması, rekabetçi ortamda çalışmamızı sağlayacak önemli unsurlardır.

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ercan Bey, otomotiv sektörü zaman zaman parlak, zaman zaman da sıkıntılı dönemlerden geçiyor. Bu dış faktörlerle mi alakalı, iç faktörlerle mi?

## Prof. Dr. Ercan Tezer

Bizim sektörün ürünleri iki çeşit: Otomobil ve ticari araçlar. Otomobil, insan ihtiyacının en son uç noktasında karşılanan bir gereksinme. Eğer bir ekonomik kriz yaşıyorsa ve geleceğe ait beklentiler negatifse, hiç kimse otomobil almaz. Ekonomi negatif olduğu zaman, yatırım aracı olarak otobüs alıp, kamyon alıp kendisine iş de kurmaz. Dolayısıyla, ekonomiyle çok yakın ilişkisi var. Ekonomideki bozulmalar, siyasi istikrarın kötü sonucudur. Türkiye bunu özellikle 90’lı yıllarda çok yoğun biçimde yaşadı. Zaman geldi ki, satışlarda % 80-90 civarında düşme oldu. Tabi, bunlar dış etkenlerle de yakından ilgili.

Anketle ilgili bir görüşümü de belirtmek istiyorum. Özellikle bürokratik süreçler çok ciddi anlamda önem taşıyan bir olay. Türkiye’de katma değer boşa harcanmasına yol açan bürokratik süreçler hâlâ devam ediyor. Bu konu artık ciddi anlamda çözüme kavuşturulmalı. Bürokratik süreçlerde özellikle ekonominin önünü açacak, ekonomiyle ilgili kararları kolaylaştıracak biçimde yeniliklerin yapılması, farklılıkların getirilmesi söz konusu olmalı.

Bir diğer önemli konu teşvik meselesi. Bugün Türkiye’de

her yatırımın eşit teşvik edildiği bir mekanizma var. Eğer siz her yatırımı eşit teşvik ediyorsanız, bunun adı teşvik değildir. Dolayısıyla, Türkiye stratejik odak projelerde birtakım farklı teşvikleri artık gündemine getirmek mecburiyetinde. Bunlar gündemdeydi. 5-6 altı ay evvel yeni bir yasa ile gündemden çıktı. Şimdi bir belirsizlik var. Yatırım yapacak insanların geleceğe yönelik teşviklerle ilgili bu belirsizliğe uzun süre tahammül etmesi mümkün değil. Karar alacaklar; ama karar alamıyorlar şu anda. Dolayısıyla ciddi bir sorun var karşımızda. Siyasi iradenin buna bir şekilde çözüm bulması lazım. Görebildiğimiz kadarıyla teşviklerle ilgili mekanizma ilgili bakanlıklar arasında paylaşılamiyor. Bizim için hangi bakanlığın bu teşviği yürüteceği çok önemli değil. Bizim için önemli olan bir kurumun buna sahip çıkması. Bu paylaşımın bir an evvel yapılması lazım. Aksi halde olumsuz beklenti ile de karşı karşıya kalabiliriz. Yatırım yapmadan da gelişmek, üretmek, rekabetçi olmak mümkün değil. Hele, katma değeri yüksek alanlarda bir iddia sahibi olarak ortaya çıkıyorsanız, mutlak surette ArGe ile ilgili, teknoloji ile ilgili yatırımlarınızı bugünden planlamanız ve geliştirmeniz, gerçekleştirmeniz lazım. Bu belirsizliğin ortadan kalkması lazım.

Dolayısıyla, katma değer üretiminin dış etkenleri arasında bu iki konu, hem bürokratik süreçlerin basitleşmesi hem de teşviklerin belirsizlikten çıkıp kesinliğe kavuşması önem taşıyor.

#### **Doç. Dr. Talat Çiftçi**

Refik Bey, altyapı konusunu panelistlerimiz çok fazla derinine tartışmaya fırsat bulamadılar. Oysa kimya sektörü için altyapı öne çıkıyor. Siz bu konuda neler söyleyeceksiniz?

#### **Refik S. Önür**

Aslında, bu sadece kimyanın konusu değil, orta ve büyük ölçekli bütün kuruluşların genel sorunu. Türkiye’de iki tane otomobil fabrikasının kuruluşunda başına gelenleri siz de biliyorsunuz. Bir tanesi, Cumhurbaşkanımızın bile dahil olduğu büyük bir çatışma neticesinde kurulabildi. Diğeri, bir gün yürürlükte kalan bir kanun sayesinde yıkılmadan kurtulabildi.

Şimdi, yatırımcı, girişimci teknoloji satın alabilir, kendisi geliştirebilir. Çok iyi pazarlama ekibi kurabilir, becerikli bir pazarlama yapabilir. İşçilik verimliliği, enerji verimliliği, vs. falan en üst düzeye çıkarabilir. Ama girişimcinin kendi inisiyatifinde olmayan, yapamadığı üç şey var. Ve bugün uluslararası girişimcilerin de, yatırımcıların da mukayeseli avantajlar listesi dedikleri bu üç konu. Bir tanesi, yerleşim yeri, tesisinizin konumu. Diğeri, bürokrasi. Üçüncüsü, vergiler. Biraz önce arkadaşlarımız da söylediler. Lojistik fevkalade önemli. Hem dünyayla entegre olmanızda maliyetlerinizi çok etkileyen bir faktör hem diğer girdilerinizi de çok etkileyen bir faktör. Nereden ne kadar izin alacak? Nereye ne ödeyecek? Nerelerden dolaşacak?

Girişimci bunu bilemediği için elinde olan bir faktör değil. Vergiler. Hele kayıt dışı çalışan bir rakibiniz varsa, “kötü sermaye iyi sermayeyi kovar” gerçekleşiyor.

Biraz önce söyledim: mukayeseli avantajlar konusu. Artık girişimciler globalleşme neticesinde yer seçmekte çok özgürler. Dünyanın istediği yerinde hemen hemen, el ayak öptürerek yatırım yapabiliyorlar. Lojistiği iyi olan, enerjisi uygun fiyatlı olan, tatlı suyu olan ve bugünün sofistike işletmelerini çalıştırabilen ve yaratıcı yapıya sahip olan insanların severek yaşayabilecekleri bir çevresi olan yerlere... Bizde “o bölge çok sanayileşti, oraya yapılmasın, başka yere yapılsın” diye düşünüyor ama bugün dünyada daha geniş, konglomere yerler tercih ediliyor. Çünkü bugün artık outsourcing veya subcontracting işleri oldukça yaygın durumda. Rekabetçi ortamda çok sayıda müteahhitlerin yahut subcontractorların olduğu yerleri tercih ediyorlar.

#### **Doç. Dr. Talat Çiftçi**

Son tura geldiğimizde sektörel deneyimlerinizden kaynaklanan stratejik önerilerinizi paylaşmak istiyoruz dinleyicilerle. Turgut Bey, beyaz eşya sektörü açısından bakışınızda katma değer üretimine dönük hangi stratejik yaklaşımları önerirsiniz?

#### **Turgut Soysal**

Sadece beyaz eşya açısından değil, tüm sektörler ve ülkemiz açısından bir problem, aynı zamanda önümüzde bir fırsat olarak duruyor. Çok kalifiye insan kaynağımız var. Yani, iyi eğitilmiş, ihtiyacımızdan fazla, maliyeti bu nedenle düşük. Avrupa Birliği serbest dolaşım hakkı vermediği sürece de ortada kalacak bir durum. Bence Türkiye, dolaşım çıkmadan - ki bu 4-5 seneyi bulabilir - durumu hızla değerlendirip, insan kaynağını kullanarak önemli mesafe kaydedebilir. Teknik grupta olan firmalar, sektörler daha şanslı. Çünkü bir fenomen var. Bir nedenle üniversite giriş sınavında yüksek puan alan insanlar hâlâ ağırlıklı olarak mühendisliği tercih ediyor. Bu, Türkiye’ye has bir durum. Yani, her yerde böyle değil. Dolayısıyla teknik açıdan ilerleme yapmak mümkün, daha kolay. Buna karşılık pazarlama, uluslararası hukuk, finans alanlarını daha zorlayıcı hedefler olarak görüyorum. Bu alanlarda temelden yetişmiş arkadaşlarımız daha az, şirketlerimizde de daha az. O alanı biraz takviye edebilirsek teknik açıdan daha güçlü hale gelebiliriz.

#### **Doç. Dr. Talat Çiftçi**

Refik Bey, kimya sektöründe katma değeri artırmak için hangi stratejiler öne çıkıyor?

#### **Refik S. Önür**

Ben Fransa örneğini aldım. Dünyada yatırımcıların tercih ettikleri yerler var. Örneğin Çin’e her sene 100 milyar euroluk yatırım gidiyor. Fransa örneğini neden aldım? Fransa’ya 60 milyon turist geliyor senede. Ama Fransa’nın güney kesimlerinde refah seviyesi kuzeye göre düşük

olduğundan Fransız hükümeti vaktiyle karar alarak güneyi sanayileştirmek istemiş. Marsilya'nın batı kesiminde sahilde üç tane büyük bölgeyi organize sanayi bölgesi, kimya sanayi bölgesi yapmışlar. Bunların her biri 100 bin dönümden daha büyük. Burada üç tane büyük liman yapmışlar, havaalanı yapmışlar. Konteyner aktarma istasyonları yapmışlar. Yöreye uygun yapıda üniversite geliştirmişler. Rhône Nehri'nin yatağını değiştirmişler; o kanallarda dolaştırarak bu bölgedeki bütün fabrikaların tatlı su ihtiyaçlarını sağlamışlar. İç bölgelere demiryolu ve karayolları iyi şekilde bağlanmış. Bu bölgeden iç kesimlere, tüketim yerlerine çok sayıda boru hattı yapmışlar. Boru hattıyla ürünlerinizi sevk etme imkanınız var. Aksi de, elbette mümkün. Buna rağmen Avrupa'dan yatırımlar pek fazla buraya gelmiyor. Daha çok Schwartzeide, Bitterfeld, Rotterdam gibi yöreleri tercih ediyorlar. Şimdi düşünün. Bu bölgeden Türkiye'ye navlun 25 dolar civarında, bizim ürünlerimizde 22 dolar civarında. Frankfurt'tan Mersin Limanı'na navlun 55 mark idi. Ama biz Yalova'daki tesislerimizden Mersin'e karayolunu kullanmak zorunda olduğumuzdan dolayı 72 mark ödüyoruz. Bu tür yerlerde yapılan üretimlerle, bizim geçekundu usulü, ite kaka, uğraşarak kurduğumuz tesislerin rekabet etme şansı fevkalade az, hatta yok gibi. O sebeple de Türkiye'ye yatırım gelmiyor, bizler yatırım yapamıyoruz.

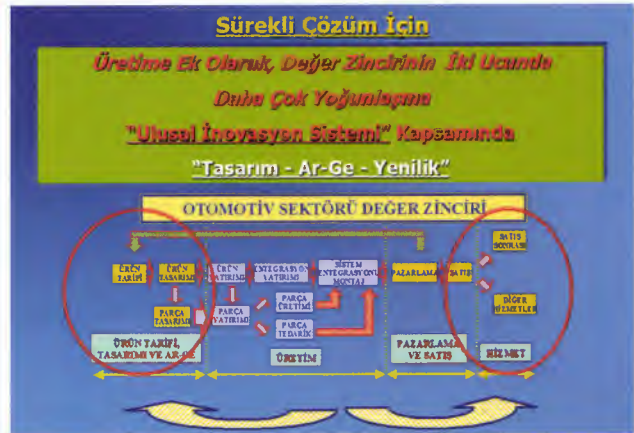
Bürokrasi ile ilgili olarak yine bir konuya değinmek istiyorum. Hollanda Hükümeti teknik gazetelere reklamlar vererek, "plug and play" sloganı ile, yani "fişi sok, çalıştır", büyük sanayi bölgelerinde bedavaya yakın arazi veriyor, bütün girdilerinizi aşağı yukarı tesisinizin duvarına kadar getiriyor. Hiçbir bürokratik işlem yok. Biz ise bugüne kadar yaptığımız tesislerin hiçbirinde 3,5 yıldan daha kısa sürede yatırım izni alamadık. Hollanda'da 3,5 yıl bile değil; çünkü izne tabi değilsiniz. Zaten şartlarınız uluslararası standartlarla belirlenmiş. Çevreyi kirlatmeniz, vs. filan böyle şeyler yok. Bu kadar kolay yerler varken, bu kadar cazip yerler varken, Türkiye'ye işte bu sebeple yatırımcı gelmiyor. Bugüne kadar yenilik derken hep işletme içini düşündük. Seminerler, kongreler, vs. kendi elimizde, inisiyatifimizde olan konuları işleyebilmek içindi. Aslında odaklanmamız gereken ve mutlaka halletmemiz gereken iş budur. Temel taşları koymadan bunun üzerine bir şeyler yapmak pek mümkün değil. Araştırma-geliştirme tabi ki çok önemli, mutlaka yapılması lazım. Ama işletmeniz kazanıyorsa araştırma-geliştirmeye pay ayırabilirsiniz ve bunun peşinde koşabilirsiniz. Öncelikle Türkiye'deki işletmelerimizin mutlaka kâr edebilir şekle gelmesi için üzerinden yüklerin alınması lazım. Bununla "teşvik verilsin"i kastetmiyorum.

#### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ercan Bey, otomotiv sektörümüzün katma değer üretiminde hangi stratejik seçeneklere odaklanması gerekiyor?

#### Prof. Dr. Ercan Tezer

Otomotiv sektörü küresel bir sektör, sanayi ile ticareti belirli firmalarda yoğunlaşan bir sektör. Aşırı kapasite ve yoğun rekabet nedeniyle de hızla küreselleşiyor. Dolayısıyla bu sektörde artık ne sermayenin ne de teknolojinin mülkiyeti kaldı. Yani, hangi millete ait olduğu belli değil. Bizim elimizde yaratabileceğimiz, ulusal düzeyde varlık olarak değerlendirebileceğimiz tek bir şey var. O da katma değer. Eğer biz küreselleşmenin içinde kendi yerel olanaklarımızın gelişmesine dayanarak bir bütünleşme, bir entegrasyon sağlayabilirsek otomotiv sanayii içinde ciddi anlamda katma değer yaratma şansımız doğabilir. Bu katma değeri üretimde, ama daha geniş alanlarda, yaratmanın çaresini bulmamız lazım.



Şekil 23

Stratejik anlamda bir önemli noktanın altını tekrar çizmek istiyorum. Yenilikçilikten bahsettik, ArGe'den bahsettik, teknoloji geliştirmekten bahsettik. Bütün bunların gelişmesi ve günlük yaşantının bir parçası haline gelmesi için "Ulusal İnovasyon(Yenilikçilik) Sistemi"nin Türkiye'de mutlaka kurulması lazım. (Şekil 23) Bu sistemin üç tane önemli unsuru var. Çok önemli bir unsuru politik ve bürokratik iradedir. Bunun yanında ikinci unsuru üniversite ve araştırma kuruluşları, üçüncü unsuru ise sanayi tesisleridir. Eğer bu ülkede politikacılar ve bürokratlar, ArGe ve teknoloji geliştirmeyi kendi gündemlerinin birinci maddesine koymazlarsa, ne sanayi ne de araştırma kuruluşlarının burada başarılı olması mümkün olur. Dolayısıyla, özellikle araştırma kurumlarına yönelik birtakım geciktirici işlemler, araştırma kurumlarına yönelik, organizasyona ilişkin birtakım tereddütlerin mutlak surette ortadan kalkması lazım. Türkiye eğer kendisini yenilikçiliğe endeksleyecekse, ArGe ve teknolojiden yüksek katma değer bekleyecekse, "Ulusal İnovasyon Sistemi"nin gereğini mutlaka yerine getirmesi lazım.

#### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Necdet Bey, gıda sektöründeki katma değer için hangi stratejik seçeneklerden bahsetmek istersiniz?

#### Necdet Buzbaş

Gıda sektörü için tedarikçilerle işbirliği ve dikey ileri entegrasyonun stratejik seçenek olarak

benimsenebileceğini söylemek istiyorum. Müsaadenizle, bizim grup açısından da bir değerlendirme yapmak istiyorum. Ülker Grubu'nun tedarikçilerinin %60'ı holding bünyesindeki şirketlerdir. Yani, holdingin içindeki üretici şirketlerden tedarikçi olarak istifade ediliyor. Örneğin, un, yağ, glikoz, süttozu, fındık, OPP dediğimiz ambalaj malzemesi, koli, karton kutu ve bunların baskısını yapan matbaalar. Hal böyle olunca, biz kendi grup şirketlerimizle "tedarikçi – satın almacı" rolünü paylaşıyoruz. (Şekil 24, 25)

#### DİKEY ENTEGRASYONUN KATMA DEĞERE KATKISI

- Ülker; bisküvi, çikolata, şekerleme sektöründe lider bir kuruluştur.
- Girdilerinin tümüne yakınına holding bünyesindeki un, yağ, glikoz, süt, fındık, OPP ambalaj üretimi ve baskı yapan şirketlerinden karışılmaktadır.
- Her şirket katma değer üreten bir kar merkezi

Şekil 24

- Fiyatlarda rekabetçilik esas. Piyasa koşullarda fiyat vermeyen şirketlerden mal alımı zorunlu değil (rekabetçilik).
- Kalite geliştirme her şirketin içinde uzmanlık konusu ile ilgili yapılıyor (Kalite geliştirme outsourcing faaliyeti).
- Her firma yurtiçi ve yurtdışı pazarlara mamul pazarlıyor.
- Sürdürülebilirlik en büyük avantaj!

Şekil 25

Peki, bunun çalışma kriterleri nedir, avantajı nedir? Bu şirketlerimizin her biri ayrı bir kâr merkezidir; kâr merkezi olarak katma değer üretirler ve fiyatlarda serbest piyasa ekonomisinin gerektirdiği rekabet şarttır. Yani, gruptan olması, bunlardan tedarik yapılması zorunluluğunu doğurmuyor. Ama iki tane önemli husus çok ön plana geçiyor. Bir tanesi ürün geliştirme. Şirketler arasında, grup içinde bir sinerji oluşturuyoruz. Ve tabii ki, bu ArGe sinerjisi grubun içerisinde kalıyor. Bu bizim için gizlilik açısından da bir avantaj teşkil ediyor. İkincisi devamlılık, sürdürülebilirlik. Tedarikimizin büyük kısmını grup içindeki şirketlerden yaptığımız için tedarik konusunda sürdürülebilirlik açısından, devamlılık açısından problem yaşamıyoruz diyebilirim.

Dikey ve ileriye entegrasyona yine bizim gruptan bir örnek vermek gerekirse, 6 tane pazarlama ve satış

şirketimiz var. Dolayısıyla, üretici şirketlerin tedarikte grup içi şirketlerden elde ettikleri imkanları yine grup içerisinde uzmanlaşmış pazarlama ve dağıtım şirketlerine vererek, üretim zincirini maksimum katma değer ile tamamlamış oluyoruz.

#### Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ömer Bey, tüketici elektroniği dünyasından baktığımızda hangi stratejik seçenekleri vurgulamak istersiniz?

#### Ali Akurgal

Ömer Bey, bir izleyicimiz üretiminizin ne kadarını Vestel markası ile çıkıyor diye soruyorlar. Bir de, cironuzun ne kadarını ArGe'ye ayınıyorsunuz?

#### Ömer Yüngül

Şimdi, sloganın şu olması lazım: "Takip eden değil, takip edilen olacaksın." Yani malımı ucuzlukta değil, normal sezonda satmaya gayret edeceksin. Bunun için de süper ligde oynamak lazım, süper oyuncularla yan yana gitmek lazım. Çünkü üç sene, beş sene sonra tüketicinin ne kullanacağını, hangi tür ürünler kullanacağını süper ligdeki firmalar şu andaki çalışmalarını ile belirliyor. Eğer siz de onların yanında yer alırsanız, siz de ilkler klübüne girmiş olursunuz.

Globalleşmede çok önemli şirket evlilikleri oluyor. Mercedes ile Daimler Chrysler bile birleşiyor. Maalesef Türkiye'deki politik ve ekonomik istikrarsızlıklardan dolayı bizim böylesi şanslarımız çok az. Onun için ancak projelerde ortaklıklarla bu yarışta şimdilik var olmak zorundasınız. Çok büyük iki avantajımız var. Bir tanesi, çok genç bir nüfusumuz ve iyi bir insan kaynağımız var, iyi yönlendirilirse. İkincisi de, lojistik olarak çok iyi bir yerdeyiz. Eğer biz bu projelerde yer alırsak, yarınlara yönelik ilk sıralarda yerimizi alınız. Zaten bu şekilde de katma değeri en üst seviyeye çıkartmış olursunuz.

Aşağı yukarı toplam ihracatımızın %26'sı bizim markalarımızla çıkıyor.

#### Ali Akurgal

Cironuzun ne kadarını ArGe'ye gidiyor?

#### Ömer Yüngül

Böyle bir kıstasımız yok. Ne kadar ArGe? Ne gerekiyorsa onu yapıyoruz.

#### Ali Akurgal

Son yıl ne kadardı?

#### Ömer Yüngül

Bütün dünya çapında aşağı yukarı 26 milyon dolar civarında.



## Ali Akurgal

Gelecekte daha yoğun olarak katma değer yaratacağını düşündüğünüz sektörler nedir diye herkese soruluyor. Bunun cevabı Vizyon 2023 çalışmasında.

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Süleyman Bey'in stratejik önerilerini alarak oturumumuzu tamamlamaya çalışalım.

## Süleyman Orakçıoğlu

Bu konuda avantajlarımızın ve dezavantajlarımızın neler olduğuna bakmamız gerekli. Sektör olarak, üretim kapasitesi olarak, dünyada belli bir yerimiz var. Gerçekten tekstil ve hazır giyim sektörü olarak 2003 yılında 15 milyar dolar ihracat gerçekleştireceğiz. Bu, kapasite olarak çok büyük bir güç. Kalite standardında sektör çok büyük aşama kaydetti. Made in Turkey etiketli ürünler dünyanın birçok ülkesinde satın almada tercih nedeni. Peki, o zaman bizim eksiklerimiz ne? Katma değeri yüksek olan ürünlerin pazarlanması ve markalı ürün satışının artırılması. Bu konuda da birçok firmamız olumlu çalışma yapıyor; ama herkesin marka olması mümkün değil. O zaman stratejik işbirlikleri ön plana çıkıyor. Artık üretimi bırakmış, belli bir pazar payı olan, portföyü olan dünyada pek çok marka var. Bunlarla stratejik işbirlikleri son derece önemli. Bunlarla işbirliği yaparken, bunların üretim ve bölgesel satış haklarını bir şekilde alarak pazar konusunda aktif satış ve pazarlama organizasyonlarının içinde olmamız mümkün. Artık güçlerin birleştirilmesiyle ortaya konan o süreci herkes yapmak zorunda. Bence değişimin birinci anahtarı da bu.

## Ali Akurgal

Son bir soruyu Ercan Bey'e sormak istiyorum. Dinleyici sorusu. Yerli otomobil markası. Tümüyle yerli bir otomobil yapabilir miyiz? Bu konudaki altyapımız yeterli mi?

## Prof. Dr. Ercan Tezer

Bunu yapamıyoruz. Bizim gibi yapamayan bir sürü de ülke var. Bunu yapabilen zaten 4 veya 5 tane ülke var. Eğer bunu yapabilmeniz söz konusu ise, bu otomobili ömrü boyunca en azından 4-5 milyon adet üretip küresel pazarlarda pazarlamanız lazım. Çünkü böyle bir otomobil markasını sıfırdan geliştirmekle ilgili yatırımların toplamı en azından 2 ila 3 milyar dolar civarında. Bu bir eksiklik değil. Bu bir yoksunluk da değil. Bunu yapamıyoruz ama, biz ciddi anlamda dünya pazarları için üretim yapıyoruz ve yakın bir zamanda da dünya pazarları için mükemmeliyet merkezi olarak yüksek katma değer yaratan yeni tasarımları da ortaya çıkaracağız. Olsun, markamız olmasın. Çok önemli değil. Bizim gibi markası olmayan birçok ülke var.

Kaldı ki, şu anda marka sahibi olan ülkelerin de yarın o markalarını hangi ülke tarafına devredecekleri de sual

konusu. Çünkü küreselleşme sonucunda, yoğunluk artarak gittiği vakit, yakın bir gelecekte üretici 5 büyük firmanın dışında firma kalmayacağı da bugünden tahmin ediliyor.

## Doç. Dr. Talat Çiftçi

Ben bizi sabırla dinleyen dinleyicilere çok teşekkür ediyorum.



## Oturum II A

### KOBİ'lerde Rekabet Gücü İçin Pratik Yaklaşımlar

İSO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK) tarafından geliştirilen KOBİ Kurumsal Destek Modelleri: KOBİ Yönetim Yaklaşımı, Ürün Geliştirme, Yeni İş Geliştirme, Endüstriyel Tasarım, Fikri Haklar

#### Oturum Eş Başkanları

- **Azmi Yarımkaaya**, İpekkâğıt - İnsan Kaynakları Müdürü
- **Verda Yunusoğlu**, Sabancı Üniversitesi - Araştırma ve Lisansüstü Politikaları Bölümü

#### Konuşmacılar

- **Ahmet Demirci**, Ha-Kan Metal - Genel Müdür
- **İsmail Ay**, Hisar Çatal Kaşık - Ürün Tasarım Müdürü
- **Dr. Rezzan Karaaslan**, Setaş Kimya - Proje Yönetimi ve İş Geliştirme Bölüm Sorumlusu
- **Doç. Dr. Alpay Er**, İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü - Öğretim Üyesi
- **Refik Üreyen**, TTGV - Danışman
- **M. Kaan Dericioğlu**, Ankara Patent Bürosu - Genel Müdür
- **Nurdan Orday**, Çak Tekstil - Kalite ve Bilgi Sistemleri Müdürü



## Azmi Yarımkaaya

Burada size çok yıllar önce okuduğum küçük bir hikayeyi anlatmak istiyorum. Bugünkü konuyla da belki bir ilinti kurabiliriz.

Sovyetler Birliği'nden bir sanayici, Mr.Boris, Amerika'ya bir gezi yapıyor. Bu gezide farklı sanayi kuruluşlarını ziyaret ediyorlar. Ziyaret edilen kuruluşların ürettiği ürünler yüksek teknoloji gerektirmeyen basit ürünler. Örneğin; ahşap bir sandalye üretiliyor. Ancak bu sandalye üretimi sırasında gelişmiş teknolojinin her türü kullanılıyor. Bilgisayarlı sistemler, CNC tezgahlar, her türlü sistem. Gezinin sonunda Mr.Boris soruyor. "Merak ettim, bu kadar basit bir ürünü elde etmek için niçin bu kadar yüksek bir teknoloji kullanıyorsunuz? Ben bunu anlayamadım" diyor. Amerikalı John rahat ve biraz da gururlu bir ifadeyle yanıtıyor: "Esas olan şey sistemdir. Ürün sonra gelir. Sen sisteme bak." diyor. Birkaç sanayi tesisi daha geziyorlar. Hepsinde aynı üretim tarzları var ve her sorduğunda aynı yanıtları alıyor.

Aradan zaman geçiyor. Mr Boris ülkesine dönüyor. Bir süre sonra John Sovyetler Birliği'ne aynı amaçla ziyarete gidiyor. Mr Boris, "Hangi sanayiye gezmek istersiniz?" diyor. "Farketmez" diyor Mr John. "O zaman sizi 'Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği Ayakkabı Fabrikası'na götürüyüm" diyor. Beraberce ayakkabı fabrikasına gidiyorlar. Dev gibi bir yazı: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği Ayakkabı Fabrikası. İçeriye giriyorlar. Önlerine birkaç tane kapı çıkıyor. Erkek ayakkabıları, bayan ayakkabıları, çocuk ayakkabıları vb. "Ne görmek istersin?" diyor Mr Boris. "Erkek ayakkabılarını göreyim." diye yanıtıyor Mr John, "Erkek Ayakkabıları" yazan kapıdan giriyorlar uzun bir koridor yürüyorlar ve bir bahçeye çıkıyorlar. Karşılarına üzerlerinde "Kışlık Ayakkabılar", "Yazlık Ayakkabılar", "Baharlık Ayakkabılar" yazan kapılar çıkıyor. "Kışlık ayakkabıları görelim" diyor Mr John. Kışlık ayakkabılar bölümüne giriyorlar. Hiç bir şey yok, sadece bir koridor. Yine koridor boyunca yürüyorlar, tekrar bir bahçeye çıkıyorlar. Burada da "Buz Ayakkabıları", "Kayak Ayakkabıları" vb yazan kapılar. Bu kapılardan birkaç kez geçtikten sonra hiçbir ayakkabı görmeden boş bir alana çıkıyorlar. Mr John; biraz şaşkın biraz merakla "Ürettiğiniz ürün nerede?" diyor. Mr Boris gururla yanıt veriyor. "Ürünü boşver, sen sisteme bak sisteme" diyor.

Biz de bugün ağırlıklı olarak İstanbul Sanayi Odası organizasyonu içerisinde yer alan Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu'nun üzerinde çalıştığı sistemler üzerinde duracağız. Ama bizim bir farkımız olacak. Bu sistemler ürün üreten sistemler olacak. Uygulamadan arkadaşlar da var aramızda; onlar bu sistemleri nasıl ürüne

dönüştürdüklerini de sizlerle paylaşacaklar.

## Verda Yunusoğlu

Değerli panelistler, değerli konuklarımız, KOBİ'lerde Rekabet Gücü İçin Pratik Yaklaşımlar Paneli'ne hoşgeldiniz. Ben Verda Yunusoğlu, Sabancı Üniversitesi Araştırma Projeleri Sorumlusu'yum. Aynı zamanda İSO-KATEK üyesiyim. İSO-KATEK Ulusal Rekabet Çalışma Grubu Başkan Yardımcısı ve İşGeliştirme Alt Çalışma Grubu Lideriyim.

Oturum Eş Başkanım Sayın Azmi Yarımkaaya, Eczacıbaşı İpek Kağıt İnsan Kaynakları Müdürü. Aynı zamanda İSO-KATEK Üyesi ve KOBİ Yönetim Yaklaşımı Alt Çalışma Grubu Üyesi.

Panelimiz 120 dakika sürecek. Değerli panelistlerimize konumuz ile ilgili sorular yönlendireceğiz. Kendilerinden alacağımız cevaplar doğrultusunda panelimiz doğal akışı içerisinde devam edecek.

Zaman planımıza göre son 15 dakika siz sayın katılımcılarımızın sorularına ve bu soruların cevaplandırılmasına ayrılmıştır. Bu plana uymaya gayret edeceğiz.

Panelimizin başlığı "KOBİ'lerde Rekabet Gücü İçin Pratik Yaklaşımlar". İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu KOBİ'lerin rekabet gücüne katkı sağlamak amacıyla bu başlık altında bazı yaklaşım ve modeller geliştirdi ve kılavuzlar hazırladı.

Azmi Bey, isterseniz bu aşamada, İstanbul Sanayi Odası Kalite Teknoloji İhtisas Kurulu'ndan bahsedelim konuklarımıza.

## Azmi Yarımkaaya

Bugün buradaki organizasyonun gerçekleştirilmesinde, her oturumun hazırlanmasında, oturumlarla ilgili konuların seçiminden oturumda yer alacak değerli konuşmacıların seçimine kadar emek var, bilgi birikimleri var. Bu birikimlerin oluşturulmasının arkasında da elbette Sanayi Odası'nın organizasyon gücü. Bunların içinde de kısa adıyla KATEK olarak tanımlanan Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu yer alıyor. KATEK, İstanbul Sanayi Odası'nın üyelerinin kalite ve teknoloji konusundaki yetkinliklerini geliştirmeleri ve bu yolla da rekabet güçlerini artırmalarına katkıda bulunmak amacıyla oluşturduğu bir istişare organıdır. KATEK'in belki de en güzel tarafı gönüllülerden oluşmuş olması.

Bu gönüllüler, akademisyenler ve profesyonel yöneticilerden oluşuyor ve İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu tarafından belirleniyor. KATEK çalışmalarını yaparken, KOBİ'lerin beklentilerini gözönüne de özellikle alıyor. Bugün birlikte şu anda yaşayacağımız oturumda da bunu net biçimde görmek mümkün olacak. (Şekil 1)



Şekil 1

İzin verirseniz, sırasıyla bu oturumda yer alacak olan arkadaşları sizlere tanıtmak istiyorum.

Nurdan Orday. Çak Tekstil'den kendisi. Bilgi Sistemleri Müdürü. Aynı zamanda KATEK üyesi ve KOBİ Yönetim Yaklaşımı Çalışma Grubu'nun da lideri.

İsmail Ay, Hisar Çatal Kaşık'tan. Ürün Tasarım Müdürü. Bugün birlikte tartışacağımız, KOBİ Yönetim Yaklaşımı ve Endüstriyel Tasarım konusunda uygulayıcı kuruluşu temsil ediyor.

Diğer arkadaşımız Setaş Kimya'dan Dr. Rezzan Karaaslan. Proje Yönetimi ve İş Geliştirme Bölüm Sorumlusu ve KATEK üyesi.

Refik Üreyen, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı danışmanı. KATEK üyesi ve Ürün Geliştirme Alt Çalışma Grubu Lideri.

Doç. Dr. Alpay Er, İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarım Bölümü Öğretim Üyesi ve KATEK Endüstriyel Tasarım Alt Çalışma Grubu Lideri.

Ahmet Demirci, Ha-Kan Metal Genel Müdürü ve bir konuda uygulayıcı kuruluş olarak yanımızda bulunuyor.

Kaan Dericioğlu, Ankara Patent Bürosu Genel Müdürü. KATEK üyesi ve Fikri Haklar Alt Çalışma Grubu Lideri.

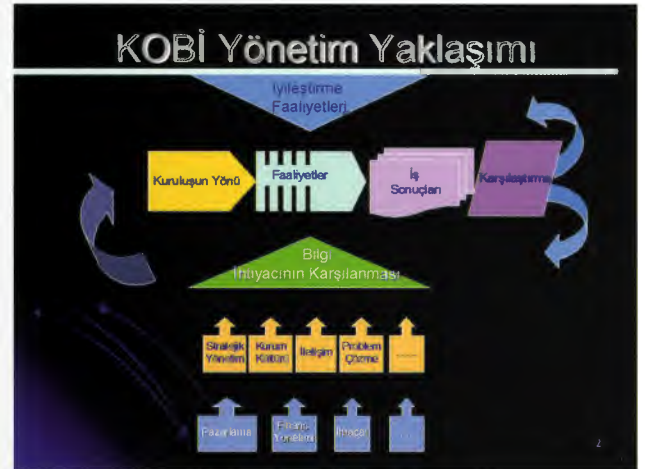
### Verda Yunusoğlu

İstanbul Sanayi Odası Kalite Teknoloji İhtisas Kurulu'nun, KOBİ'lerin rekabet gücü için pratik yaklaşımlar geliştirdiğinden ve kılavuzlar hazırladığından bahsettik. Bu modellerin ilki, KOBİ Yönetim Yaklaşımı alanında geliştirilmişti. Bu alt çalışma grubunun lideri Nurdan Hanım'a hemen sorumu yönlendirmek istiyorum.

Lütfen bize modelinizi açıklar mısınız ve bildiğimiz, genel kullanılan, herkes tarafından bilinen yöntemlerden en temel farklılığı nedir, açıklar mısınız?

### Nurdan Orday

Kurumsal yapıya sahip, kaynakları yeterli birçok kuruluş gelişmiş yönetim modellerini uygulamaktadır. Ancak, bu modellerin, henüz yolun başında ve kaynakları sınırlı olan kuruluşlarda uygulanması bazı zorluklar getirmekte ve yönetim yaklaşımı kültürünün yaygınlaşmasına da engel olarak karşımıza çıkmaktadır. İSO-KATEK KOBİ Yönetim Yaklaşımı bu gerçekten hareketle ve mükemmelle ulaşmanın ilk adımı olarak KOBİ'lerde uygulanmak üzere geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, tüm sektörlerde uygulanabilecek, özünde kendini geliştirme felsefesi yatan, iş sonuçlarına odaklanmış, kolay uygulanabilen ve sonuç almaya dönük özelliklere sahip bir yönetim modelidir. Yaklaşımın temelinde, kuruluşun ulaşmak istediği nokta ile iş sonuçları arasındaki farkı ortaya koyarak, bu sonuçları doğuran ana faaliyetlerin değerlendirilmesi ve bu sistematik içinde organizasyonun bütünü iyileştirilmesi yatmaktadır. Mevcut yönetim modellerinin incelenmesinin ardından, KOBİ'lerin ihtiyaç ve önceliklerini gözönüne almak amacıyla gönüllü firmaların katılımı ile gerçekleştirilen odak grup çalışması yapılmış ve sonrasında yine gönüllü firmaların katılımı ile KOBİ Yönetim Yaklaşımı denenmiştir. Yaklaşım, bir rehber niteliğini taşımakta olup, kuruluşların kendilerini tanımaları ve yollarını belirlemesi için kolaylıklar sağlamaktadır. (Şekil 2)



Şekil 2

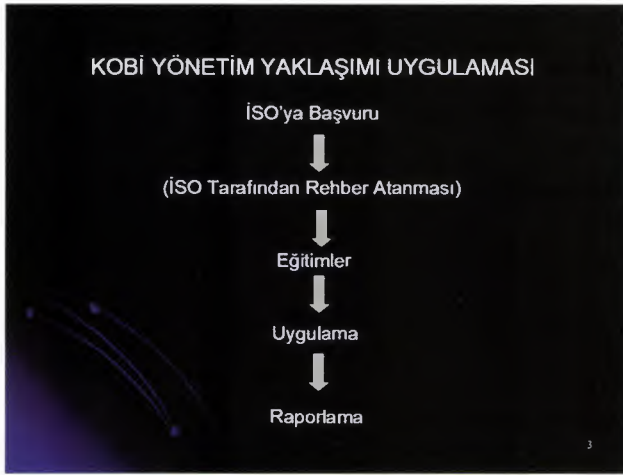
### Verda Yunusoğlu

Biliyoruz ki, siz pilot uygulamalar yaptınız sanayi kuruluşlarında ve bir rehberlik sistemi geliştirdiniz. Bu sistemden bahsedebilir misiniz lütfen?

### Nurdan Orday

İSO tarafından seçilmiş ve firmalara atanmış rehberler kuruluşların yaklaşımı anlamalarını ve uygulamalarında kolaylaştırıcı rolü oynar. Aynı zamanda, rehberlerimiz yaklaşımı kuruluşa tanıtır, ilgili eğitimleri verir, kuruluştaki çalışmaları gözden geçirir, sürecin işleyişini izler ve kuruluşun zorlandığı durumlarda çözümlerle ışık tutar. Rehber bu süreçte danışmanlık yapmaz. Sadece rol gösterici ve kolaylaştırıcı rolü üstlenir. Rehber bu

özellikleriyle, süreç hakkında bilgilendiren, kavramları açıklayan, yaklaşımı tanıtan, motive eden, süreç deneyimlerini paylaşan kişidir. Ancak rehber, süreçte rehberlik tanımı dışında fiili olarak yer alan, yaklaşım sonrasında kullanılacak tekniklerin uygulamasını gerçekleştiren, verdiği hizmet karşılığında kuruluştan ücret talep eden ve kuruluşun sorunlarını onun adına çözümleyen kişi değildir. Rehber ve firma ilk tanışmalarında firmanın genel bir görünümünü ortaya koyarlar. Bu görünüm, daha sonra yapılacak olan durum analizinin temelini oluşturur ve firmanın içinde yer aldığı sektör, çalışan sayısı, yönetim yapısı, rakipleri gibi bilgileri içerir. KOBİ Yönetim Yaklaşımı Mayıs 2002'den itibaren 4 firmada uygulanmıştır. Gönüllü katılım esasına göre yürütülen pilot uygulamanın amacı, KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın firmalar tarafından uygulanarak, amaca uygunluk, anlaşılabilirlik, kullanılabilirlik ve firma başarısına katkısı açısından değerlendirilmesidir. (Şekil 3)



Şekil 3

Pilot uygulama, tüm firmaların üst düzey yöneticilerinin katıldığı bir tanıtım toplantısı ile başlatılmıştır. Firmalara süreç boyunca yol göstermek üzere her firmaya da bir rehber atanmıştır. Bu ilk projemizde alt grupta çalışan tüm arkadaşlarımız her bir firmaya birer rehber olarak görev yapmışlardır. Ama bundan sonra tabii, rehber sayısını artırıp, firma sayısını artırmak da 2004 yılı hedeflerimiz arasındadır. Yine rehberlerin yaptığı firma ziyaretlerinde KOBİ Yönetim Yaklaşımı firmalardaki diğer çalışanlara tanıtılmıştır. Tanıtımın ardından, firmanın uygun gördüğü kişilerin oluşturduğu proje takımına veya tüm firma çalışanlarına firmanın gideceği yönün belirlenmesi, ana faaliyetler ve iş sonuçları konularında eğitimler verilmiştir. Eğitimlerin tamamlanmasından sonra, rehberler nezaretinde yine KOBİ Yönetim Yaklaşımı uygulamaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalar rehberler tarafından belirli periyotlarda gözden geçirilmiş ve gerekli yönlendirmeler yapılmıştır.

Yine bu rehberlerle beraber, İSO Kalite, ArGe ve Teknoloji Şubesi'nden bir arkadaşımız da mutlaka bizimle beraber görev almıştır.

## Azmi Yarımkyaya

Bu modelin uygulanmaya başlandığı dönemde, rehberlerden biri de bendim. Uygulayıcı pilot kuruluşlardan biri de Hisar Çatal Kaşık'tı. Rehber olarak Hisar Çatal Kaşık'a gittiğimde gördüğüm manzara şuydu:

Hisar Çatal Kaşık, iç pazarda ciddi bir kuruluş, ciddi bir pazar payına sahip. Bir marka sonuçta, Türkiye'de ciddi bir pazar payı var. İhracat da yapabiliyor. İnsanlar hevesli. Gayet güzel bir kuruluş. Birlikte çalıştık, güzel sonuçlar da elde ettiğimizi düşünüyorum. Ama hala benim merak ettiğim bir şey var. Böyle pozitif sonuçlara sahip bir kuruluş, böyle bir model yaklaşımına o zaman pilot olmayı neden kabul etti? Böyle bir çalışmanın içinde yer almayı neden istedi? Sanırım bize İsmail Bey açıklayacak bunu.

## İsmail Ay

Biz bir aile şirketiyiz. Ben firmanın ürün tasarım müdürüyüm. Bütün dünyanın aile şirketlerinin taşıdığı olduğu endişeleri bizim firmamız da taşıyor haliyle. Çatal kaşık sektörünün Türkiye'deki ilk ISO 9001 sertifikalı üreticisiyiz. (Şekil 4)

### Hisar Çatal Kaşık ve Paslanmaz Madeni Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş

- Çalışan Sayısı: 205
- Sektör: Metal Eşya
- Faaliyet Alanı: Çatal, Kaşık, Tencere ve Muhtelif Masa Üstü Mutfak Ürünleri
- İhracat: Toplam üretimin %15'i.
- Kapasite: Yıllık ~3000 ton

Şekil 4

Bizim serüvenimiz aslında biraz daha eski. Azmi Bey onu da biliyor aslında. Ulusal Kalite Hareketi'ne 2000 yılında imza koymuş firmalardan bir tanesi Hisar Çatal Kaşık.

Bu daha geniş bir model aslında fakat uygulaması zor. Yani, firmada sonuç almaya, çok hızlı sonuç almaya yönelik bir model olarak kabul edemedik. Daha sonra İstanbul Sanayi Odası ve KATEK işbirliği ile daha çok, sonuç almaya yönelik KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nı uygulamaya karar verdik. Bunu da uygulamaya karar vermemizin nedeni, az önce Azmi Bey'in de söylediği gibi, bu kurumsallaşma sürecinde yaşamış olduğumuz, şirket içi yapımızdan kaynaklanan birtakım sebeplerden dolayı, şirket içi bölümler arası senkronizasyon, bu bölümler arasındaki bilgi alışverişlerinin sağlanması ve tekrar yapılandırılması. Ve daha sonra gördük ki bu sadece kağıt üzerinde kalmıyor. Daha aşağıya inip, yani firmanın en alt seviyesinde hizmetli olarak görev yapan

arkadaşlarımızın dahi bu sistemin içerisine katılabileceğini gördük. Bunun bütün işletme içerisinde her noktada uygulanabileceğini de gördük. 2002 yılında KOBİ Yönetim Yaklaşımı faaliyetlerine KATEK bünyesinde katılma kararı aldık. Daha sonra KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nı firma bünyesinde hızla uygulamaya karar verdik, uygulama sonucunda kuruluşumuzda vizyon ve strateji anlamında birtakım değişiklikler yaşamaya başladık. Vizyonumuzda içerik olarak bir şey değiştirmedik fakat hedeflerde ve stratejilerde, iş planlarımızda birtakım değişiklikler yaptık ve tüm bunları çalışanlarımızla paylaşmaya başladık. Bu kavramları çalışanların sahiplenmesi ve katılım sağlamaları için birtakım projeler geliştirmeye başladık. Bu noktada iç ve dış pazarlarda Azmi Bey'in biraz önce söylediği gibi yeterliliklere sahip bir firma olmamıza rağmen, pazar paylarımızı tekrar gözden geçirip, herkesin konuşmaya başladığı marka ve endüstriyel tasarım konusunda tekrar çalışmalara başladık. Bu esnada firmada yapısal anlamda yaşamış olduğumuz birkaç değişiklik daha var, bunlardan bir tanesi tüm süreçleri birbirine entegre etmek için, gerek imalat, gerek yönetim organizasyonu açısından, bir ERP paket programı satın aldık ve firma bünyesinde uygulamaya başladık. Bu çalışma bizim için çok önemliydi, 3-4 senelik çalışma sonucunda sistem çıktılarından yeni yeni faydalanmaya başladık. Organizasyon yapımızda da KOBİ Yönetim Yaklaşımı'ndan dolayı birtakım değişiklikler yaşadık. Şu anki gidiş yönümüzden çok memnunuz.

### Azmi Yarımkaaya

Ismail Bey'in anlattıkları içinde önemli bir noktanın altını çizmek istiyorum. Bazen kuruluşların vizyonları ile ulaştıkları hedefler, stratejiler, mevcut durumları çakışmayabiliyor. Kuruluşların bütünü gözden geçirdiğimizde sık sık gözlemlediğimiz bir olay bu. Burada bir tıkanıklık noktası başlıyor. Bir karar aşamasına geliyorsunuz ve kuruluşu yeni bir alana geçirmeye çalışıyorsunuz. Bu çalışma sırasında bu kararı verebilmek için birtakım verilere ihtiyaç duyuluyor. Çünkü alacağımız karar çok önemli. Yeni bir pazara girmek, mevcut ürünle girmek, yepyeni bir pazara yepyeni bir şekilde girmek gibi. Burada karşımıza önemli bir konu, kavramsal adıyla iş geliştirme çıkıyor. Şimdi iş geliştirme konusunda, bu grubun lideri olan aynı zamanda Eş Başkanımız olan Verda Hanım'a dönmek istiyorum. Bizi iş geliştirme konusunda aydınlatabilir mi? Tanımı nedir? Çünkü iş geliştirme dediğimiz şeye şu gözlükle bakmak lazım, birçok kuruluş yaşayan mikro organizmalar gibi. Sürekli işinin değiştiriyor, yeni ürünler geliştiriyor, zaten yaşanan hayatın içinde sürekli yapılan işler. Peki bizim tanımladığımız iş geliştirme ile bu hayatın içinde yapılan iş geliştirme arasındaki fark nedir? Bize tanımlayabilir misiniz?

### Verda Yunusoğlu

Yeni İş Geliştirme (YİG), kuruluşların olağan faaliyetlerinin dışında kalan konulardaki fırsatları algılayıp, bu fırsatlardan yararlanmak ve değere dönüştürmek amacı ile yapılan çalışmalara verilen isimdir.

Rekabet şartları, pazardaki yeni ürünler, değişen müşteri talepleri, şirketleri pek çok alanda stratejiler geliştirmeye, atılımlar yapmaya zorlamaktadır.

Strateji geliştirme ve atılım sürecinin belli bir sistematik içerisinde yapılması, işletme açısından risk faktörünü önemli ölçüde azaltmakta, işletmenin doğal yaşamı içerisinde gözden kaçırılabilen ama rekabet gücü için kritik önemi olan unsurların ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Peki nedir bu unsurlar?

Aslında birçok işletme sistematik bir çalışma yapmadan da kendisini tanıdığını, güçleri ve zaaflarının farkında olduğunu düşünür. Ancak işletme genelinde, mümkün ise tüm çalışanların katılımı ile böyle bir güç-zaaf analizi yapıldığında önemle üzerinde durulması gereken birçok hususun, kullanılması gereken güçlerin, iyileştirilmesi gereken zaafların, kritik hususların ön plana çıkması sağlanır. (Şekil 5)



Şekil 5

Aynı şekilde işletmeler sistematik bir şekilde rakiplerini, müşterilerini ve pazar verilerini incelediklerinde, dış çevrelerinden kaynaklanan çok önemli fırsat ve tehditleri öngörebilmektedirler. Bu öngörünün yapılabilmesi ise kuvvetli istihbarat gerektirmektedir. Rakiplerin ürün ve müşterilerinin yakın takibe alınması ve işletmenin gelecek planlarına yönelik ipuçlarının toplanması faydalı olmaktadır. Bu ipuçları bazen bir dergide çıkan bir reklam veya haberde, bir insan kaynakları ekinde çıkan ilanda yakalanabilmektedir. Rakibin müşterisinin neden sizin ürününüzü değil de rakibin ürününü aldığına ilişkin sorunun cevabının alınması da büyük fayda sağlayabilmektedir.

Müşteriler ile yüz yüze görüşme, anket uygulama ya da müşteriye yakın olan bayiler, satış elemanlarının konu ile ilgili görüşlerini alma yöntemlerinden yararlanılabilir.

Hem rakiplerimizin hem de mevcut ve potansiyel kendi müşterilerimizin iyi tanınması, ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi fırsat ve tehditleri açık olarak ortaya koyabilmektedir.

Sürecimizde iç ve dış çevre analizi olarak belirtilen adım işte bu güç-zaaf ve fırsat-tehdit unsurlarının belirlenmesidir. Bu çalışma literatürde SWOT Analizi



olarak geçmektedir. Süreçte stratejik sentez olarak belirtilen adım sürecin en kritik adımlarından birisidir. SWOT Analizinde belirlenmiş olan güç-zaaf, fırsat-tehditlerden yola çıkarak 4 kritik sorunun cevaplanması gerekmektedir. (Şekil 6)



Şekil 6

- Fırsatlardan yararlanmak için hangi zaaflarımızı yok etmemiz gerekir?
- Tehlikelerle zaafatların karşılaşmaması için ne yapmamız gerekir?
- Fırsatlardan yararlanmak için hangi güçleri kullanalım, hangi becerileri geliştirelim? Bu enerji çok önemli; müşteri ve fırsatları bir araya getiriyoruz ki biz ciddi rekabet gücü kazanalım.
- Yaklaşan tehlikelerden hangi güçlerimiz yardımıyla kurtulabiliriz?

Stratejiler ve yeni iş fikirleri bu soruların cevaplarında gizlidir. Her bir alternatif yol yeni bir iş fikrini beraberinde getirebilmektedir.

Fikir üretme sürecinde yararlanabilecek bir başka kaynak ise, dış çevre analizinde de incelediğimiz müşteri ihtiyaçlarıdır. Özellikle müşterilerin henüz dile getirilmeyen ihtiyaçları işletmelere yepyeni ve rekabet şansı yüksek faaliyet alanları açabilmektedir.

Gelelim ürettiğimiz fikirlerin bize işaret ettiği atılım yönlerine. (Şekil 7)



Şekil 7

Genel eğilim, mevcut müşteriler için iş geliştirmenin en az riskli yaklaşım olduğu yönündedir. Mevcut müşteriler ile ilgili istihbaratın toplanması, ihtiyaç ve taleplerinin ölçülmesi ve onlara yönelik ürünler geliştirilmesi daha kolay ve ucuz bir yol olarak gözükmektedir.

Yepyeni müşterilere ulaşılmaya çalışıldığında istihbarat süreci daha fazla önem taşımaktadır. Pazar, müşteri ve rakipler dikkatle incelenmelidir. Özellikle yeni pazar daha önce iş yapmadığımız bir ülkede ise coğrafi, sosyal, kültürel, hukuki farklılıklar irdelenmelidir. Bu konuda yerel bir danışmanlık şirketinden hizmet alınması veya aynı pazar ve sektörde iş yapan bir firma ile işbirliği yapılması önerilebilir.

YİG kapsamında doygunluğa ulaşmış bir sektörü terk ederek yepyeni bir sektöre geçiş stratejisi gerekebilir. Bu durumda pazar, müşteri, ürün ile ilgili tüm süreçler yeni olabilmekte, yepyeni yetkinliklerin kazanılması, ek kaynakların tahsis edilmesi gerekebilmektedir. Böyle bir durumda YİG sürecinin titizlikle uygulanması risk faktörünü önemli ölçüde azaltabilmektedir. Her bir yön ile ilgili fayda-risk ilişkisi her bir işletme açısından farklı olabilmektedir. Bu özellikle işletmenin güç ve fırsat kesişiminde ortaya çıkan enerjiden kaynaklanmaktadır. Bu enerjiyi avantaja çevirmek işletmelerin başarılarını tetiklemektedir.

YİG sürecine dönersek, öncelikle fikir üretiyor, iş fırsatlarını ortaya çıkarıyoruz. Daha sonra bu fırsatlar arasından bize en uygunlarını seçiyoruz. Bu seçim aşamasında her işletmenin kaynak ve stratejilerine en uygun değerlendirme kriterlerinin kullanılması gerekmektedir. Bazı işletmeler için yatırımın geri dönüş süresi en kritik faktör olarak görülürken, bazı işletmeler pazar payını, bazı işletmeler sağlayacağı prestiji ön plana çıkarabilmektedir.

Seçilen fikirlerin projelendirilmesi, iş planı ve fizibilite etüdünün yapılması ile hızla harekete geçilmesi doğru zamanda doğru yere yatırım yapmanın sağlayacağı rekabet gücünü beraberinde getirebilmektedir. Zaman faktörü çok önemlidir. Doğru zamanda doğru alana rakiplerimizden önce yaptığımız hamleler önemli kazançlar demektir.

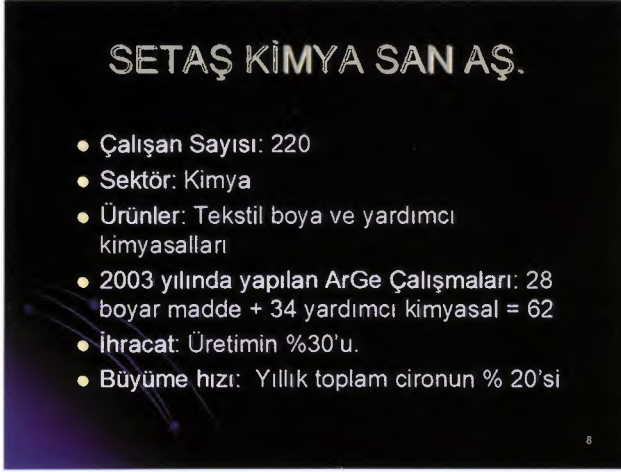
YİG sürekli bir döngü halinde gözden geçirilmesi ve tekrarlanması gereken bir süreçtir. Yaşantımızın bir parçası haline getirmeyi başardığımızda sürekli düşünen, fikir üreten, kendisini geliştiren, fırsatları faydaya dönüştüren ve tehditleri önceden görerek önlemini alan, doğru hamlelerle sürdürülebilir rekabet gücünü elinde bulunduran bir yapı sağlanabilecektir.

Bu noktada Rezzan Hanım'a dönüyorum. Setaş firmasının proje ve iş geliştirme bölüm sorumlusu kendisi. Biraz bize sürecin size katkılarından bahsedebilir misiniz lütfen?

**Dr. Rezzan Karaaslan**

Bizim firmamız Türkiye'deki kimya sektöründe yok

denecek kadar az olan üretici firmalardan biri. Ürün geliştirme yeteneği ve ürün çeşitliliğiyle de disperse boya pazarının %50'sini şu anda elinde tutmakta. Aynı zamanda,



Şekil 8

firmamızın en önemli vizyonu da dünyanın önde gelen firmalarından biri olmak. (Şekil 8)

Tekstil sanayisindeki yerini ucuz işçilikli ülkelerle rekabet edebilmek için özel ürünler üreterek uzun yıllar koruyabilmiştir. Günümüzde ticari ürünlerin ömrü hepimizin bildiği gibi giderek kısalmaktadır. Yenilikçilik bu nedenle satış için sonsuz bir alan olmuştur. Bir yenilik süreci başka bir yenilik sürecini izlemelidir ki başarıyı garanti edelim. Bu yüzden de firmada sürekli yeni stratejiler geliştirilmekte ve ArGe'ye önem verilmekteydi. Bununla birlikte son yıllarda Setaş'ta sürekli geliştirilen projelerin çokluğu ve bu konuda belli bir sistematığın olmaması firma içinde bazı karmaşa ve gecikmelere neden oldu. 2003 yılı başında da biz kendi aramızda bu konuda sistem kurma kararı aldık. Aynı anda KATEK Çalışma Grubu da devreye girmiş ve birtakım çalışmalar yapmaya başlamıştı. İki çalışma örtüşünce biz Setaş ve KATEK İş Geliştirme Çalışma Grubu'yla birlikte iki farklı yönde çalışma başlattık. Birinci çalışmada bizim halihazırda yürüttüğümüz bir projeyi gene Verda Hanım'ın da bahsetmiş olduğu model üzerinden giderek inceledik. İkinci çalışmada ise hiç geliştirilmemiş bir model bulabilmek için iş geliştirme adımlarına sıfırdan başlayarak firmaya uyguladık. Bu yeni iş geliştirme sürecine stratejik bakış ile başladık. Daha önce Setaş'ın yapmış olduğu kültür analizi çalışması vardı. İlk önce bu analiz çalışmasını revize ettik. Ardından da iç ve dış çerçeve analizi yani SWOT Analizi yapmayı uygun bulduk. Fakat bu bizim açımızdan çok dinamik ve farklı bir çalışma oldu. Çünkü Setaş'ta her ay üretim ve satışın değerlendirildiği geniş katılımlı bir toplantımız vardı ve bu toplantıya bu fikri getirerek bir fikir üretme sürecini başlattık. Neleri iyileştirmemiz gerekir, kötü yaptığımız şeyler nedir, sahip olduğumuz avantajlar nelerdir, önümüzdeki fırsatlar nelerdir gibi soruları belirledik. Bu grubun katılımıyla birçok yeni fikirleri ortaya koyduk. Bu da firmaya farklı bir dinamizm getirdi. Daha sonra fırsatlardan yararlanmak için hangi güçleri kullanabiliriz, yaklaşan tehlikelerden hangi güçler yardımıyla kaçınabiliriz, fırsatlardan yararlanarak hangi zaafardan kurtulabiliriz gibi sorulara

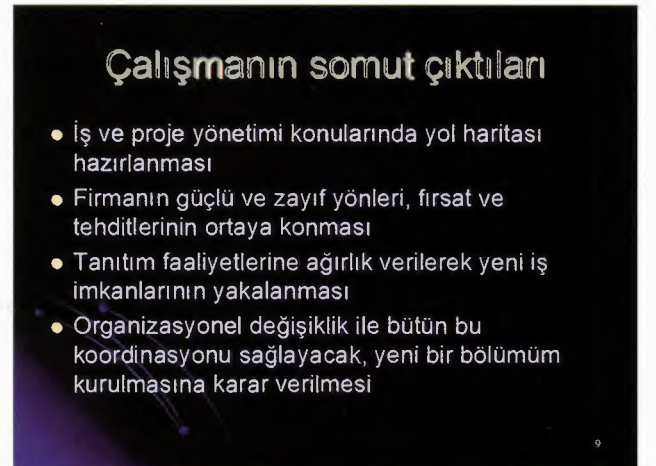
gene yukarıda topladığımız fikirler yardımıyla cevaplar bulduk. Çalışmalar sonucunda güçlü yönlerimiz kadar iyileştirmeye açık yönümüzün de bulunduğunu kendimiz gördük. Burada en önemli noksanımız tanıtım faaliyetlerine çok fazla önem vermememizdir. Açıkçası dışarıya kendimizi çok fazla ifade edememiştik. Bunun üzerine tanıtım için kolları sıvadık. Reklam nasıl yapabiliriz, dış fuarlara nasıl katılabiliriz diye kararımızı alarak Ekim ayında Setaş İngiltere'de yapılan İTMO Fuarı'na katıldı ve çok olumlu tepkiler aldı. Bunun yanı sıra yeni iş fırsatları ve pazarlar da bize gelmiş oldu.

### Verda Yunusoglu

Yeni iş geliştirme süreci süreklilik arz eden bir süreç. Sürekli tekrarlanması ve değerlendirilmesi gereken bir süreç. Beraberinde birçok unsuru, fikir üretme, düşünen bir organizasyon haline gelme unsurunu barındıran bir yapı. Bu süreç içerisinde en kritik gördüğünüz adım ve varsa somut çıktılarından bahsedebilir misiniz?

### Dr. Rezzan Karaaslan

Burada bizim gördüğümüz en kritik adımlardan birisi biraz önce sizin de belirttiğiniz gibi bu stratejik atılım yönü kararın verilmesiydi. Burada şöyle bir dinamizm, aktiflik de gördük. Açıkçası KOBİ'lerde hepimizin bildiği üzere iş geliştirme üst yönetime bağlı kalan bir şeydi. Üst yönetimin görüşleri ve vizyonu yeni iş geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Ama bu model uygulandığında gördük ki, bütün çalışanlar da bu sürecin içine katılmakta ve kendi fikirlerini beyan edebilmekte. Bu bizim için çok önemli bir çıktıydı. Aynı zamanda bir de halihazırda devam etmekte olan bir projemiz vardı. Bu projeyi de iş geliştirme modeli üzerinde incelediğimizde baktık ki proje yönetimi konusunda da eksikliklerimiz var. Bize bir yol haritası lazım. İş planını belli sürelerde kontrol ederek canlı tutmak ve değişen şartlara göre güncellememiz gerekiyordu. Pazar ve yapılabirlik çalışmasını daha ayrıntılı yapmamız lazımdı. Pazarın büyüme potansiyeli, sektörel eğilimler, dönemsel faktörler. Ayrıca fizibilite incelemesi için iyimser, kötümser ve olası olmak üzere birkaç senaryonun hazırlanması bizde noksan olan yönlerdi. Bundan sonraki çalışmalarımızda buna ağırlık vereceğiz. En önemlisi de bu çalışmalara başladıktan



sonra bizde organizasyonel bir değişiklik oldu. İş geliştirme adı altında yeni bir bölüm de kurmuş olduk. (Şekil 9)

### Azmi Yarımka

Bu işin kavramsal tarafının anlatımında, gerekse uygulama tarafının anlatımında üç şey benim dikkatimi çekti. Bir tanesi, yeni müşteri, yeni pazar ve yeni ürün. Bir önceki oturumu da hatırlıyorum. Bir önceki oturumda çok farklı sektörlerden arkadaşlar vardı. Hepsinin de hemfikir olduğu nokta şuydu; aynı ürünü üretirken, o katma değeri yarattığımız noktalara baktıklarında aslında kısıtlı kaynaklarla üretim teknolojilerinde, maliyetlerde çok büyük farklılıklar elde edemedikleri. Buraya geldiğimizde tıkanıp kalıyoruz. Peki, rekabette üstünlük sağlamak için farkı nasıl, hangi alanlarda yaratacağız? Bu yanıtı almak için KATEK Ürün Geliştirme Grubu Lideri Refik Bey'e dönmek istiyorum.

### Refik Üreyen

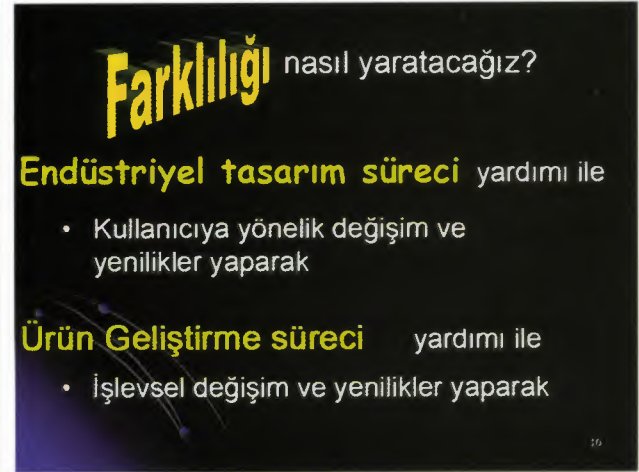
Bence yeni ürün geliştirme, yeni iş geliştirmenin sürecinin en son sözü. Yeni iş geliştirme faaliyetinin bir ürünle bitmesi gerek; dolayısıyla yeni ürün geliştirme sürecini bu faaliyetin önemli bir aşaması veyahut da alt süreci olarak ele almalıyız. Ama kanaatimce soruyu yalnız yeni iş geliştirme ile ilişkili olarak, "yeni ürün geliştirme" için sormayalım. Ürün geliştirme diye genelleştirelim ve KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın, biraz evvel Nurdan Hanım'ın bahsettiği iş modelinin önemli bir süreci olarak görelim. Daha önceki deneyimlerimden de biliyorum ki, büyük işletmelerde bile çok kere uzun süreler için ürün geliştirme süreci kritik süreç olarak en önde yer alabiliyor. Ürünü geliştirmiyorsanız, bir geliştiren vardır bir yerde, günün birinde bu ürünü sizin elinizden alacaktır. Bu Brezilya'da, Almanya'da, Çin'de olabilir ve sizin ürününüzü elinizden alıp, sizin ürününüzü öldürecektir. Siz o ürünü o öldürmeden öldürüp yenisini hayata geçirmeniz lazım. İşte bunun için bu sürece sahip olmanız lazım. Bu sürece hakim olmanız lazım.

Sorunuza geçeyim. Yeni iş geliştirmede yeni ürün birçok stratejilerinizi destekliyor. Bu müşteri isteklerinin karşılanması için yaptığınız araştırmaların sonunda öğrendiklerinizi, yani onların beklentilerini sunmanıza yardım ediyor. Kongremizin sloganının bir yansı, geleceği yakalamak. Geleceği yakalarken müşterinin bugünkü isteklerine göre değil, gelecekteki isteklerine göre ürünü oluşturmak en doğal gerektir. Bunun için ürünün belirlenen pazarda zamanında da olması çok önemlidir. Dolayısıyla yeni iş geliştirme sürecinizin önemli bir unsuru olan zamanında pazarda olabilmek, pazarın kaymağını alabilmektir. Belirlenen kârlılık düzeyine ulaşmak ve belirlenen pazar payına da sahip olmak için iyi bir ürün geliştirme sürecine ihtiyacınız var. Bu yeni iş geliştirme için söylenebilecekler.

Biraz evvel vurgulamaya çalıştığım bakış açısı da çok önemlidir. Devam eden işinizdeki ürün satılıyor; herşey iyi güzel gidiyor fakat rakipler boş durmuyor. Bunun için

ürünüzü geliştirmek zorundasınız. Peki, ürünü satmak, pazarda payınızı korumak için tek şey ürün geliştirmek mi? Pekalâ, ben kaliteyi, maliyeti ve teslim zamanını rekabetçi kılarak buna ulaşırım diyebilirsiniz. Ama bir evvelki toplantıda bunun artık herkes tarafından yapılabildiğini, bunun bir ayrıcalık olmadığını, herkesin arayı çok çabuk kapatabildiğini gördük. Demek ki elimizde bir tek şey kalıyor, ürünün kendisi.

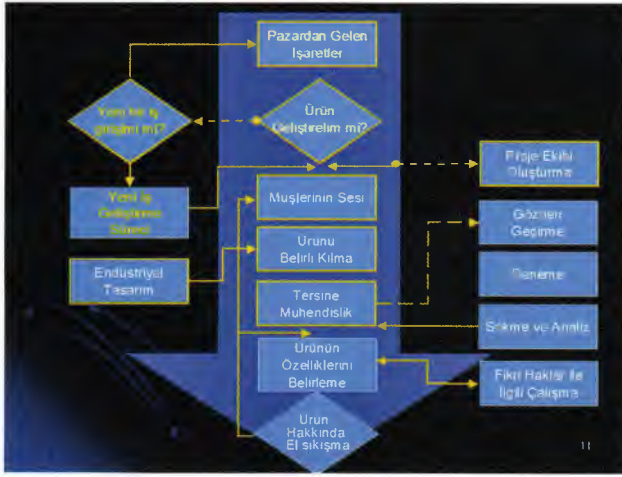
Üründe farkı nasıl yaratabiliriz? Bence farkı iki alanda yaratabiliriz. Kullanıcıya yönelik açıdan, yani görünüş, kullanıcının algılaması açısından. Diğer bir deyişle değme noktasında, ürünün kullanıcıya değdiği yer bunlardan biridir. Bir kol, kapı kolu, biraz sonra Ahmet Bey ve Alpay Bey bahsedecekler, onun sizin elinize verdiği his, işlevini gördüğünde sağladığı kolaylık veya kapıyı açarken duyduğunuz ses bu farkın yaratılmasını sağlayabilir. Hatta bazı arabalarda kapı kilitlendiğinde özel bir ses çıkması sağlanıyor, çünkü kapının sessiz açılması insanları tatmin etmiyor. Diğer yandan bu sesin rahatsız edici değil, uyarıcı ve tatmin edici olması lazım. İşte böyle farkları ortaya koyabilmek tamamen endüstriyel tasarımın alanına giren bir iş olmaktadır. (Şekil 10)



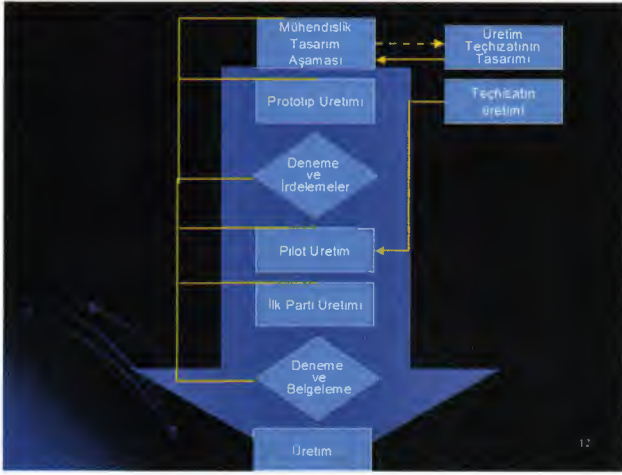
Şekil 10

Farkı yaratmanın diğer yolu özelliklerinin farklı kılınmasıdır. Bunun altında ürünün teknolojik tarafının ele alınması vardır. Ürünün daha iyi, hızlı, çevreci ve daha emin olması, daha, daha. İşte bütün bu 'daha'lar için de ürün geliştirme sürecini çalıştırmamız lazım. Söze başladığımdan bu yana ürün geliştirme sürecinden bahsediyorum; bir de tarifini yapsam uygun olacak: Bir ürünü, bir hizmeti veya bir üretim tekniğini mevcut veya yeni teknolojiler kullanarak, yeniden veya geliştirerek özgün ve güncel olarak ortaya koymayı hedefleyen süreç ürün geliştirmedir. (Şekil 11, 12, 13)

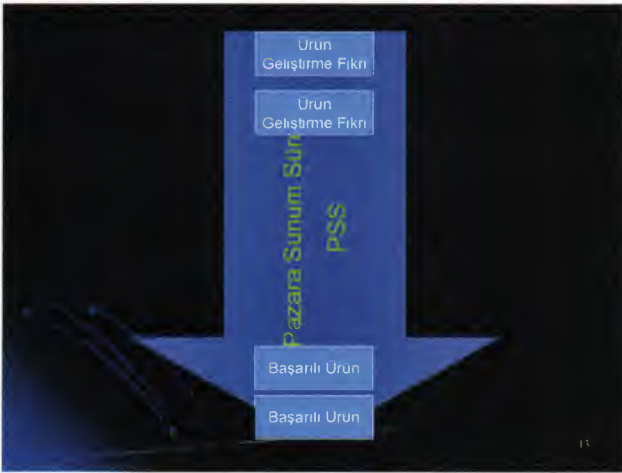
Dikkat ederseniz, ben burada sadece üründen bahsetmedim. Hizmet de bir ürün olarak düşünülebilir. Üretim yöntemi, sonuç ürünün çok daha başka algılanmasına yardım edeceği için önemli olacaktır ve onun da ürünle birlikte geliştirilmesi gerekir. ÜrGe süreci, ele alınan ürün ister mekanik olsun, ister elektronik olsun, ister kimyasal olsun hemen hemen bu yansılarda belirtilen süreçleri içermektedir. Farklı aşamaları olabilir. Hatta bu ürün bir yazılım ise çok farklı aşamaları da olsa genel prensipleri ve akışı ile bu süreç bu ürün tipine de



Şekil 11



Şekil 12



Şekil 13

uygulanabilir. Aslında biz KOBİ'lere yönelik bu çalışmayı yaparken şunu aklımızda tuttuk, ÜrGe sürecinin başlatılmasında mutlak karar sahibi kuruluşun sahibi, ortakları ve üst yöneticisidir. Dolayısıyla biz bu çalışmamızda kılavuz dediğimiz, rehber dediğimiz kitapçığı bu kişilere hitaben yazdık. Teknik aşamaları ayrıntıları ile anlatmak ya da mühendisin neler yapacağını belirtmek yerine önce bu karar vericilerin süreci tanımalarını önemsedik. Çünkü, şunu biliyoruz ki, bir işletmede üst yönetim karar verirse ürün geliştirme gibi riskli bir işe girilebilir. Dolayısıyla bizim buradaki hedef muhatabımız, kitapçıkları okuduğunuzda da göreceksiniz, doğrudan doğruya iş sahibi veya onun belirlediği üst yöneticidir.

## Azmi Yarımkaaya

Basit bir soru daha sormak istiyorum, bunu özel bir merak diye algılayın. Ürün geliştirmeyi herkes yapabilir mi?

## Refik Üreyen

Ürün geliştirmeyi zaten herkes yapıyor, ama bunu sistematik olarak yapmak, biraz önce sıraladığımız ürün geliştirmenin nedenleri dolayısıyla yapıyoruz. Ürün geliştirmeyi yapmak, pazara en kısa sürede sunabilmekle faydalı oluyor. Bu bir önceki toplantıda vurgulandı. Zamanında pazara sunulmayan bir ürün gereken kârlılığı sağlamıyor. Sistematik yapılmayan bir ürün geliştirme süreci sonucunda ortaya çıkan bir ürün, pazara sunulduktan sonra meydana gelen satış sonrası problemleri dolayısıyla bazen, ne kadar iyi olursa olsun, güvenli ve güvenilir olmadığı için bir müddet sonra kullanılmaz hale geliyor. Onun için biz bu süreci KOBİ'lerin dikkatine sunmak istedik.

Yalnız üründe bir değişiklik yaparak farklılık yaratmaya girişmek için bazı ön şartlar var. Bir kere ürünü tanımak gerek. Bu biraz paradoksal geliyor. Çünkü zaten ben üretiyorum, bu ürünü tanıyorum diyor herkes. Maalesef herkes ürettiği ürünü tanımıyor. Ürünü tanımak, ürünü yapmaktan başka bir şey. (Şekil 14)

### ÜrGe için gerekenler

- Ürünü tanımak
- Geçmiş deneyimlerin kaydını tutmuş olmak
- Müşterinin istekleri bilmek
- Fikri haklar ile ilgili bilgiye sahip olmak,
- İlgili teknolojileri izlemek
- Ürünün mühendislik tasarımını yapmak,
- Üretim yöntemlerini bilmek,
- Standartları bilmek,
- Ürünü deneyebilmek,

Şekil 14

Küçük bir müsaade rica edeceğim, Arçelik'teki arkadaşlarımla müsaadesiyle, yürüyen çamaşır makinelerinden söz etmek isterim. Daha iyi kurutsun diye makinenin hızı artırılmıştı bir zamanlar. Ama makine dinamik bakımdan tanınmadığı için yürüdü. Onun matematiksel modelini yaptıktan, tanıdıktan sonra makinelerin hiçbirisi yürümüyor artık. Diğer bir ön şart geçmiş deneyimlerin kaydını tutmuş olmaktır. Bu da çok önemli. Bizim şirketlerimizin çoğunda geçmiş tecrübelerin çoğu kaybolur. Ya unutulur, ya bilen kişi gider. Yapılan işlerin kaydının tutulmuş olması gerektir. Müşterinin isteklerini bilmek de çok önemli. Bu çok açık bir şey ama bugünün isteklerini değil, gizli isteklerini bilmek ve gelecekte ne isteyebileceğini tahmin etmek çok önemli. Fikri haklar ile ilgili bilgiye sahip olmak ürün geliştirme sürecine başlamak için diğer bir ön şarttır. Biraz sonra Kaan Bey bunu daha iyi açar ama, bir ürün geliştirirken

lütfen önce bununla ilgili patentlere, tasarım kayıtlarına bakınız. İlgili teknolojileri izlemeniz lazım, ürünün mühendislik tasarımını yapabilmemiz ya da yaptırabilmemiz lazım, üretim yöntemlerini bilmeniz lazım. Bilmediğiniz üretim yöntemleri ile bir ürünü ortaya koyamazsınız. Ne ile yapacağınızı bilmeniz lazım ve mutlaka standartları bilmeniz lazım. Bütün bunlara karşın başarının tam bir güvenceye alınması için ürünü müşterinin yerinde, müşterinin kullanabileceği şekilde denemek lazım.

### Azmi Yarımkaaya

Hemen hemen her cümlede tasarım kelimesi geçti. Sanırım konumuz da o şimdi.

### Verda Yunusoğlu

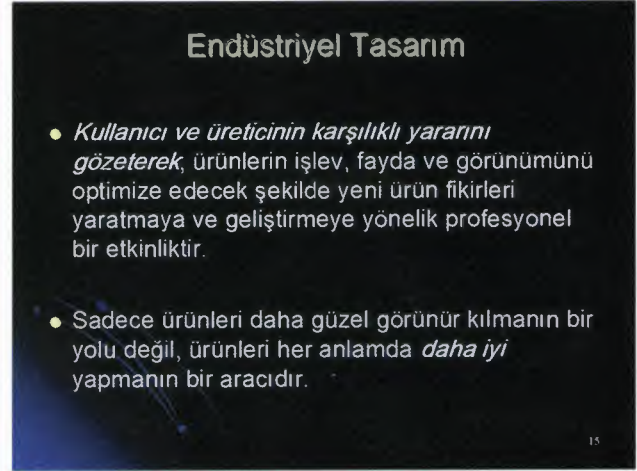
Alpay Bey'e döneceğiz hemen. Endüstriyel Tasarım Alt Çalışma Grubu Liderimiz. İlk önce kendisinden ürün geliştirme ve tasarımın ilişkisini açıklamasını isteyeceğiz ve sonra da niçin ve nasıl endüstriyel tasarım diyeceğiz. Hangi kaynaklara ihtiyacımız var diye soracağız.

### Alpay Er

Teşekkürler Verda Hanım. Öncelikle küçük bir saptama yaparak başlamak istiyorum. Endüstriyel tasarım, öyle görünüyor ki, II. Sanayi Kongresi'nin yıldızı parlayan konularından bir tanesi olarak öne çıkıyor. Bir önceki oturumda da sık sık gündeme geldi. Açıkcası bu biz tasarımcılar için sevindirici bir gelişme. Aynı zamanda Türk sanayisinin tasarımı rekabet stratejilerinde etkin bir şekilde kullanmaya başlaması yönünde umut verici bir gösterge. Ben sözlerime Refik Bey'in konusuyla, ürün geliştirme ve tasarım ilişkisiyle başlamak istiyorum. Endüstriyel tasarımla ilgili bilinmesi gereken ilk şey, bunun ürün geliştirme olarak tanımlanan endüstriyel faaliyetin önemli bir parçası olduğudur. Özellikle, kullanıcılarla doğrudan görsel ve/veya fiziksel temas gerektiren tüm ürün gruplarında (örneğin; masa, çatal, matkap, otomobil, tencere, saat, kalem, musluk, kapı/dolap kulpu, bardak, gözlük, lamba, fırın, kürek, koltuk, oyuncak, soba, takı, tencere, tornavida, elektrik prizi, cep telefonu, kaynak makinası, testere, ayakkabı, bisiklet, vb) endüstriyel tasarım, ürün geliştirmenin asli unsurlarından birisi, hatta bazen tek başına en önemlisidir. Burada kullanıcı/müşteri ile ürünün temas noktası çok önemlidir; görsel ve fiziksel temas. Yani şu anda oturduğunuz koltuklar, ayağınızdaki ayakkabılar, kolunuzdaki saat, arabanız, şu an görsel olarak algıladığınız her şey endüstriyel tasarımın ilgi ve etki alanındadır. Endüstriyel tasarım tüm bu ürün gruplarında firmalara rekabet avantajı sağlayabilir.

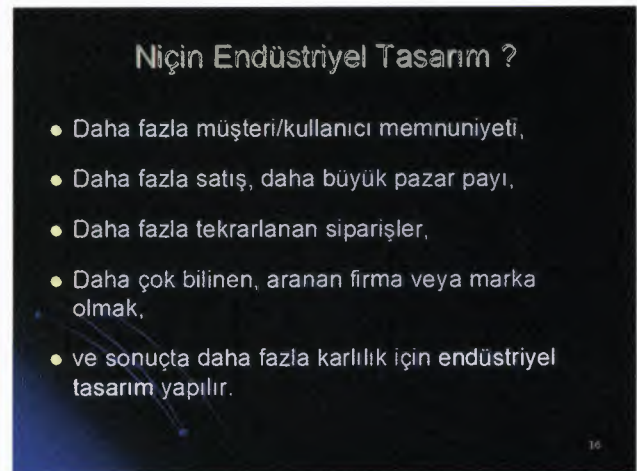
Bu noktada endüstriyel tasarımla ilgili bir tanım vermekte fayda olabilir, çünkü ne yazık ki hala Türkiye'de çok fazla bilinen bir alan değil. Endüstriyel tasarım, "kullanıcı ve üreticinin karşılıklı yararını gözeterek; (üründen kâr ve değer/fayda) ürünlerin işlev, fayda ve görünümünü optimize edecek şekilde yeni ürün fikirleri yaratmaya ve

geliştirmeye yönelik profesyonel bir etkinlik" olarak tanımlanmaktadır. Bu Amerikan Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu'nun (IDSA) resmi tanımıdır ve dünyada genelde kabul gören bir tanımdır. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da - ne yazık ki yaygın bir yanlış anlamadır - endüstriyel tasarımın bir ürünün çiziminden, görüntüsünden veya "estetikinden" ibaret, "kozmetik" bir unsur olmadığıdır. Endüstriyel tasarım sadece ürünleri daha güzel görünür kılmamanın bir yolu değil, ürünleri her anlamda daha iyi yapmanın bir aracıdır. (Şekil 15)



Şekil 15

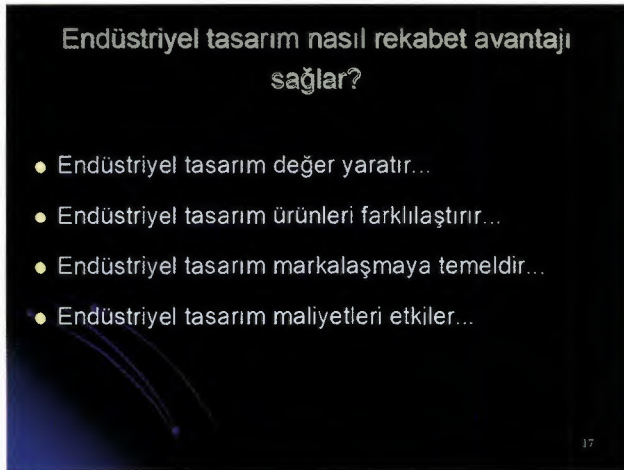
Niçin endüstriyel tasarım yapılır? Aslında yanıt çok basit, daha fazla kullanıcı memnuniyeti için. Daha fazla kullanıcı memnuniyeti elde edildiği sürece daha fazla satış, daha fazla pazar payı, daha fazla geri dönen sipariş ve daha fazla kârlılık elde ederiz. Yani döngüyü tamamlarsak daha fazla kârlılık için endüstriyel tasarım yapılır. Endüstriyel tasarıma ödenen para geri dönüşü olmayan, lüks bir harcama kalemi değildir. (Şekil 16)



Şekil 16

Endüstriyel tasarım, günümüz pazarlarının talep ettiği daha iyi, daha farklı, yeni ve özgün ürünlerin geliştirilip üretilmesi için yapılması gereken bir yatırımdır. Endüstriyel tasarıma yapılan yatırım birkaç şekilde firmaya geri döner. Bunlar firmanın pazar payının, satışlarının veya ihracatının artışı olabileceği gibi, ürün bazında kârlılığının artışı ya da firma isminin bilinirliği, diğer bir deyişle marka değerinin artışı şeklinde de gerçekleşebilir. Peki endüstriyel tasarım bunları nasıl sağlar? Endüstriyel tasarım katma değer yaratır. Müşteri ve

kullanıcılara arzu ettikleri ya da ihtiyaç duydukları özellikleri sunan ürünler, rakiplerine göre katma değeri daha yüksek ürünlerdir. Müşteriler bu tür ürünler için daha yüksek fiyatlar ödemeye eğilimlidir. Örneğin, mutfak tezgahı üzerinde mevcut ürünlere göre daha az yer kaplayan, kullanım ve temizliği daha kolay bir mutfak robotu için, müşteriler nispeten daha yüksek bir fiyat ödemeyi göze alacaklardır. Endüstriyel tasarım, müşteri/kullanıcı istek ve ihtiyaçlarının saptanmasında ve bunların geliştirilecek yeni ürünlere aktarılmasında önemli bir rol oynar. Diğer bir deyişle, rekabet açısından endüstriyel tasarım ürünlere katma değer katar, yani kullanıcı için değer yaratır. İkinci olarak, endüstriyel tasarım ürünleri farklılaştırır. Bunun üzerinde çok fazla durmaya gerek görmüyorum, çünkü fiyat ve kalitenin artık bir farklılaştırma unsuru olarak çok fazla rolleri kalmadığı kongrede tartışılan konulardan birisidir. Endüstriyel tasarım, fiyat, kalite ve performans açısından benzer ürünlerin yer aldığı bir pazarda, ürün üzerinde anlamlı farklılıklar yaratmanın ve özgün bir ürün kimliği oluşturmanın en etkili araçlarından birisidir. Bu durumda endüstriyel tasarım kullanıcı odaklı bir yenilik, farklılaşma olarak hızla öne çıkıyor. Endüstriyel tasarım markalaşmaya da temeldir. Marka yaratmanın ilk koşulu özgün bir ürün tasarlayıp, geliştirebilmektir. Yani, rekabet açısından endüstriyel tasarım markalaşmaya temel oluşturur, destekler. Son olarak, endüstriyel tasarım maliyetleri de etkiler. Tasarım sürecinde ürünün biçimi, parçaları, malzemesi, dokusu ve rengine ilişkin kararlar verilir. Bu kararlar ürünün üretim maliyetlerini büyük bir oranda belirler. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, bir ürünün maliyetinin %80'i ürün geliştirme sürecinin tasarım aşamasında belirlenmektedir. Yani, endüstriyel tasarım ürün maliyetleri üzerinde de etkilidir ve uygun şekilde kullanıldığında bu maliyetlerde tasarruf sağlamak mümkündür. (Şekil 17)



Şekil 17

Tüm bunları üstüste koyduğumuz zaman şu karşımıza çıkıyor; endüstriyel tasarımın bir ürünü müşteri gözünde tercih edilir kılan özelliklerin belirlendiği süreç olması ve bu süreçte verilen kararların aynı zamanda ürünün üretim ve satış sonrası maliyetlerini de belirlemesi, tasarımı stratejik bir rekabet unsuru yapar. Yani, endüstriyel tasarım stratejik bir rekabet unsurudur. Ek olarak, endüstriyel tasarım, günümüz ekonomisinde giderek

önemi artan yenilikçilik (inovasyon) için de önemli bir araçtır. Yenilikçilik dediğimizde Türkiye'de sadece teknolojik yenilikçilik anlaşılıyor. Oysa yenilikçilik tasarım yoluyla kullanıcı odaklı yenilik gibi bir kavramı da içerir ve özellikle KOBİ'ler açısından tasarım yenilikleri teknolojik yeniliklere göre çok daha az risk ve düşük maliyet taşırlar.

Endüstriyel tasarımın kullanımında hangi kaynaklara ihtiyaç duyulur? Yeni ürün geliştirmek için ihtiyaç duyduğumuz ekipman, bilgisayar, prototip malzemesi gibi genel kalemleri dışarda bırakırsak, firmalar tarafından endüstriyel tasarımın etkin kullanımı için gereken temel ihtiyaçlar insan kaynakları ve yönetim becerileri olarak iki temel noktaya indirgenebilir. Bunlardan ilki, yani insan kaynakları konusu, nispeten şanslı olduğumuz bir konu. Türkiye'de 1970'li yıllardan beri bu konuda eğitim veriliyor, bugün, aralarında mensubu olduğum İTÜ'nün de yer aldığı, 7 üniversitede bu konuda eğitim verilmektedir. Bu anlamda endüstriyel tasarım insan kaynaklarına, firma içinde istihdam etmek veya dışarıdan hizmet satın almak şeklinde ulaşılabilir.

İkinci konu biraz daha sorunlu bir durum arz ediyor. Endüstriyel tasarımın firma amaçları, stratejileri içinde nasıl kullanılacağı, tasarım projelerinin nasıl yönlendirileceği, proje çıktılarının nasıl değerlendirileceği gibi konularda firmalarımızın, özellikle de KOBİ'lerin yönetim becerileri ne yazık ki istenilen düzeyde değil. Oysa, KOBİ'ler genellikle endüstriyel tasarımcılarla dışardan hizmet alarak çalışırlar. Dünyanın hemen hemen her yerinde KOBİ'lerin tasarımcılarla çalışma yöntemi ağırlıklı olarak böyledir. Bu nedenle, dışardan alınan bir hizmet olarak endüstriyel tasarımın firma stratejileriyle uyumlu bir şekilde yönetilmesi ciddi bir ihtiyaç. Özellikle, firma dışından tasarım hizmeti alınması durumunda, endüstriyel tasarım projelerinin yönetimi konusunda bilgi ve tecrübe önem kazanıyor. İSO-KATEK Endüstriyel Tasarım Kılavuzu'nu bu konuda hissedilen ihtiyacın karşılanması yolunda bir ilk adım olarak değerlendirebiliriz.

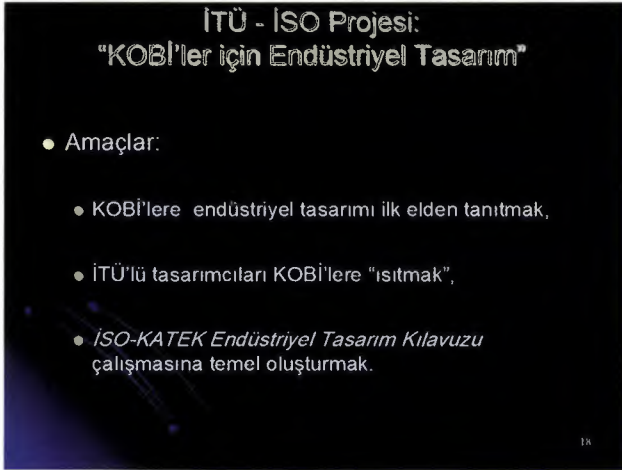
### Verda Yunusoğlu

Alpay Bey, aslında bizim yaptığımız bu endüstriyel tasarım çalışmasının çok önemli bir çıktısı daha var. Model ortaya kondu, kılavuzumuz ortaya çıktı ama bu çalışma çok önemli bir başarı öyküsü ortaya çıkardı. Yıllardır hep konuştuğumuz üniversite-sanayi işbirliği. Bu endüstriyel tasarım çalışması sırasında İTÜ ve İSO işbirliği gerçekleştirdi ve çok somut çıktılar elde edildi. Lütfen bu uygulamadan bahseder misiniz bizlere.

### Alpay Er

Bu çalışmayı aktarma fırsatı verdiğiniz için teşekkür ederim. Çalışma Ocak - Mayıs 2003 tarihleri arasında gerçekleşti. İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü lisans programına göre öğrenciler mezun olmadan önce "Bitirme Çalışması" diye adlandırdığımız bir proje çalışması yapmak

zorundadır. Bölüm olarak son 2 yıldır KOBİ'lere yönelik bir bitirme çalışması perspektifi geliştirmeye çalışıyoruz. Yani öğrencileri KOBİ'lerin tasarım problemlerini konu alan projeler yapmaları konusunda teşvik ediyoruz. Bunun iki temel nedeni var. Öncelikle, Türkiye'de KOBİ'ler endüstriyel tasarımcıların doğal müşterileri konumundadır. Yani, endüstriyel tasarım öğrencilerinin çoğu mezun olduklarında KOBİ'lerle çalışmak durumunda. Öte yandan, mevcut durumuyla tasarım eğitimi KOBİ'lerin ihtiyaçlarını algılamaktan uzak ve bu da sonuç olarak genç tasarımcıların bu gerçeklikle başa çıkabilecek bilgi ve becerilerle donatılmasını engelliyor. Bu yüzden, İTÜ'de öğrencilerin mezuniyetleri öncesinde mutlaka bir KOBİ odaklı tasarım projesi yaparak bu deneyimi kazanmaları gerektiğini düşünüyoruz. İkinci neden ise, Türkiye'de her ne kadar KOBİ'ler ve tasarımcılar birbirlerine muhtaç olsa da, bu iki kesimi bir araya getiren bir piyasa mekanizması henüz oluşmadı. Öte yandan, KOBİ'lerle tasarımcılar arasındaki işbirliği herhangi bir teşvik mekanizması tarafından da desteklenmiyor. Oysa dünyanın çeşitli ülkelerinde özellikle AB'de endüstriyel tasarımla KOBİ'ler arasındaki işbirliği genelde ulusal inovasyon içinde değerlendirilir ve teşvik mekanizmaları ile desteklenir. Bu sorun, İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü öğretim üyeleri tarafından üniversite-sanayi işbirliği perspektifi içinde ele alınması gereken, mesleki olduğu kadar toplumsal sorumluluk alanımıza da giren bir konu olarak değerlendirildi. (Şekil 18)



Şekil 18

Sonuç olarak, Türkiye'de KOBİ'ler için tasarım desteğinin olmaması ve tasarım eğitiminin KOBİ'lerin özel koşullarını dikkate almayan yapılanmasının aşılması gibi iki önemli gerekçe temelinde, son iki yıldır İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü son sınıf bitirme projelerinin ana konusunu KOBİ'lerin tasarım ihtiyaçları oluşturmaktadır. İTÜ'deki ilk sistematik KOBİ projesi 2002 bahar yarıyılında "EUT 492 Bitirme Projesi" kapsamında yürütücülüğüm altında gerçekleştirildi. Bu projede, öğrencilerden kendi ilgi alanlarında faaliyet gösteren KOBİ'lerle bağlantı kurmaları istendi. Öğrenciler kendilerinin bağlantı kurduğu KOBİ'lerle iki tarafın da uzlaştığı proje konuları üzerinde çalıştılar. Söz konusu projede 20 kadar KOBİ gönüllü olarak yer aldı. Benzer bir proje 2002 güz döneminde tekrarlandı. 2003 bahar yarıyılında ise daha

kapsamlı bir proje planlaması yapıldı ve işbirliği yapmak amacıyla İstanbul Sanayi Odası'na (İSO) başvuruldu. İSO'dan olumlu yanıt alınması sonrasında proje, İSO-KATEK Endüstriyel Tasarım Grubu çalışmalarıyla paralel bir İTÜ-İSO işbirliği projesine dönüştürüldü. Böylece, Ocak 2003'de, İTÜ ve İSO İstanbul metropoliten alanında faaliyet gösteren KOBİ'leri tasarımla tanıştırmak üzere ortak bir proje başlatıldı.

Bu proje Türkiye'de KOBİ'lere yönelik ilk sistematik endüstriyel tasarım çalışmasıdır. Bir anlamda alanında öncü bir çalışma gerçekleştirdik. Üç temel amacımız vardı; KOBİ'lere endüstriyel tasarımı ilk elden tanıtmak, İTÜ'lü tasarımcıları KOBİ'lere ısıtmak ve İSO - KATEK endüstriyel tasarım kılavuzu çalışmasına girdi oluşturmak. Proje koordinasyonu İTÜ'den Doç.Dr. H. Alpay Er, Doç.Dr. Özlem Er, Araş.Gör. Kaan Şenol ve alan çalışması bölümünde Araş.Gör. Turgut Çırpanlı; İSO'dan ise Kalite, ArGe ve Teknoloji Şubesi'nden Serhan Başer ve Elif Sönmez tarafından sağlandı. Projede yer alacak KOBİ'ler İSO üyelerinden, bu projede yer alma konusunda istekli 70 kadar firma arasından, İTÜ proje ekibi tarafından seçildi. Bu firmaların ürün tasarım ve geliştirme fırsatları açısından daha avantajlı olabileceği düşünülen metal eşya, muhtelif plastik bazlı ürün imalatı, elektrik-elektronik ürünler, cam-seramik, ahşap ve türevi malzeme bazlı ürün imalatı sektörlerinde faaliyet göstermeleri tercih edildi. Daha önce endüstriyel tasarım hizmeti almamış olmak da diğer bir tercih sebebi idi. Firmalar ve öğrencileri biraraya getirmek, proje konusunda katılımcı firmaları bilgilendirmek amacıyla 23 Ocak 2003 tarihinde İSO'da yapılan bir toplantıyla başlatıldı. Bu toplantıda İTÜ proje ekibi tarafından endüstriyel tasarım konusunda katılımcı firmalara yönelik bir eğitim çalışması yapıldı ve 31 son sınıf tasarım öğrencisi proje ekibi tarafından KOBİ'lerle eşleştirildi. Projede her öğrenci öncelikle çalıştığı firmayı firma ve sektör düzeyinde analiz ederek, bir proje önerisi geliştirdi. Bu analizler çerçevesinde öğrencilerden firmanın karlılığı ve/veya pazar payını artıracak yeni bir ürün tasarlamaları istendi. Ayrıca, öğrenciler firma yetkilileriyle işbirliği içinde bir tasarım iş tanımı yazdılar ve bunları İTÜ proje ekibine ilettiler. "Tasarım İş Tanımı" öğrencinin proje değerlendirmesinde temel referans noktası oldu.

Proje sonuçlarını kısaca özetlersem, 31 projeye başlamıştık, 25 ile bitirdik, bazı öğrenciler ve 2 firma projeden çekildi. Slaytlarda gördüğümüz örnekler sonuçlanan 25 çalışmanın sadece bir kısmı. Bu çalışmalardan bir tanesi Ha-Kan Metal'in, Çiğdem Kaya ile gerçekleştirdiği proje. Bu proje, daha sonra İSO-KATEK pilot çalışması olarak devam ettirildi ve herşeyi ile tamamlandı. Şu sıralar üretime girmek üzere. Birazdan sanırım Ahmet Bey bu proje hakkında size daha detaylı bilgi verecek. Tamamlanan projelerin çoğunda, öğrenciler eşleştirildikleri KOBİ'nin birincil pazarına yönelik bir ürün ya da ürün gamı tasarladılar. Az sayıda öğrenci, firmalarda süregiden teknik projelere endüstriyel tasarım katkısı sağladılar. Bir durumda ise, öğrenci yenilikçi bir ürün fikri ile firmanın mevcut faaliyet alanı dışında yeni bir pazar payı fırsatı yaratmayı başardı. KOBİ'lerin bazıları tasarlanan projeleri müşterilerine iş teklifi olarak

sunabileceklerini, diğerleri ise tasarımların prototiplerini yapmayı ve sektörlerinin önde gelen fuarlarında sergilemeyi düşündüklerini belirttiler. Katılımcı KOBİ'lerin üçte ikisine yakını, mezuniyetleri sonrasında eşleştikleri öğrencilerle profesyonel olarak çalışmak istediklerini ifade ettiler. 3 öğrencimiz projede eşleştikleri KOBİ'lerde mezuniyetleri sonrasında ücretli olarak çalışmaya başladı, birçok öğrencimiz de bu firmalarla profesyonel düzeyde ilişkilerini devam ettiriyor. (Şekil 19, 20, 21)



Şekil 19



Şekil 20



Şekil 21

Projenin sonunda bir de anket çalışması yaptık. Amacımız çalışmanın sonucunu değerlendirmektir. Yani, proje sonunda her iki taraf da beklediğini, umduğunu bulabildi mi? 25 katılımcı KOBİ'den 21'i anketleri yanıtladı ve 21

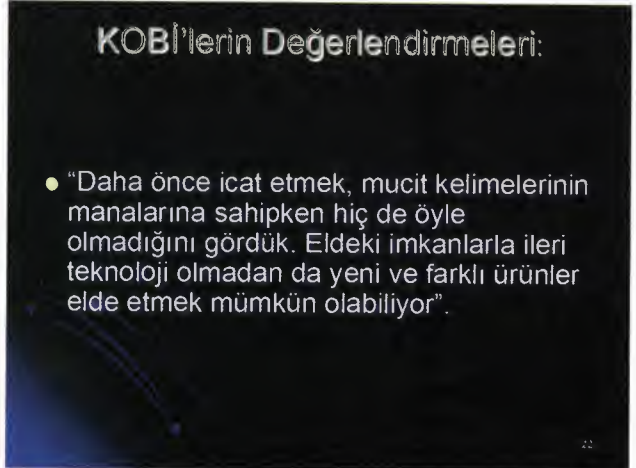
firmadan 20'si proje sonuçlarından memnun olduğunu beyan etti. Bu sonuçlara göre, hemen hemen tüm KOBİ'ler çalışmadan fayda elde etti. Katılımcı KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu, projenin sonunda endüstriyel tasarımı algılayışlarının iyi yönde, radikal bir şekilde değiştiğini ifade ettiler. Proje sonucunda ortaya çıkan ürünlerden nasıl fayda sağlayabilecekleri sorusuna, KOBİ'ler ortaya çıkan yeni ürünlerin ihracat potansiyellerini artıracak, marka ve firma kimliklerini güçlendireceği şeklinde yanıt verdiler. Anketin sonunda, KOBİ'lerden proje ile ilgili görüşlerini yazmalarını istedik. Bunlardan bazıılarını burada aktarmak istiyorum:

"Sadece bir fikir olarak kafamızda canlandırmaya çalıştığımız ürün, malzeme cinsi, teknik olarak üretilebilirliği, aslına çok yakın hazırlanabilen örneği ile önceden karşılaşabileceğimiz tüm problemleri görüp tedbir almamızı ve daha doğru seçime yönelmemizi sağlıyor."

"Bakış açımız değişti. Tasarımcılarla çalışma gerekliliği var. Amacımız projeye devam etmektir".

"Firma geleceğinin endüstriyel tasarım çalışması olmaksızın varolamayacağını öğrendik."

Bu görüşleri okuyunca İTÜ-İSO projesiyle bir çok KOBİ'ye tasarım perspektifi kazandırmış olduğumuzu gördük. Şu anda ekranda yer alan görüş, benim en çok hoşuma gidenlerden birisi; 25 kadar çalışmam olan bir firma sahibi yazmış: (Şekil 22)



Şekil 22

"Daha önce icat etmek, mucit kelimelerinin manalarına sahipken hiç de öyle olmadığını gördük. Eldeki imkanlarla ileri teknoloji olmadan da yeni ve farklı ürünler elde etmek mümkün olabiliyor".

Bu, endüstriyel tasarımın KOBİ'lere kazandırabileceği rekabet perspektifinin çok yalın ve güçlü bir ifadesi aslında. Sonuç olarak, İTÜ-İSO KOBİ'ler için Endüstriyel Tasarım Projesi ile hem bizim tasarımcılar olarak, KOBİ'lere katkıda bulunmak açısından kendimize güvenimizi pekiştirdi hem de endüstriyel tasarımın Türk sanayisinin belki de kendisine en çok ihtiyaç duyan kesimiyle kurmak istediği güven ilişkisi açısından olumlu bir deneyim olarak gerçekleşti.



## Azmi Yarımkaaya

Gene İsmail Bey'e döneceğim. Hisar Çatal Kaşık biraz önce de bahsettim çok köklü eski bir kuruluş. Yeni ürün modellerini de sürekli üretiyor aslında. Sonuçta buna bir tasarım diyebilir miyiz diyemez miyiz bilemiyorum. Ama buna rağmen de yeni tasarımlar yapmak üzere organizasyon yapılarında bir tasarımcı da istihdam ettiler ve yeni tasarım yapma çalışmalarını da sürüyor. O arada benim aklıma bir şey takıldı; KOBİ Yönetim Yaklaşımı çalışmaları öncesi tasarım çalışmalarınızla bugün ulaşmak istediğiniz nokta arasında. fark nedir, lütfen bize açıkla mısınız? Bir diğeri de, hakikaten çok ilginç çatal bıçak tasarımları var orada, bunları pazara sunarken böyle bir tasarım sonrası neyi düşünüyorsunuz, neyi esas alıyorsunuz? Yani, pazar beklentisi acaba hangisine yakındır?

## İsmail Ay

Yükselen bir değer olarak Hisar'ın bir marka değeri olduğunu kabul ediyoruz Türkiye'de. Fakat bu marka değerinin gelişen dünya düzeninde yerini koruyabilmesi, yeni gelen markalarla mücadelesini devam ettirebilmesi, Avrupa'daki diğer markalarla dünyanın pazar olarak kabul ettiği diğer tüketim yoğunluğu olan ülkelerde aynı marka değerini koruyarak devam ettirebilmesi için, tekrarı olmayan, daha önce kimsenin yapmadığı ürünler oluşturmak istedik. Yani markamızın değerini koruyup daha da yükseltirken, bir taraftan da yeni yapacağımız, portföyümüze ekleyeceğimiz ürünlere yeni bir kimlik kazandırmak, bir başkasının daha önce görmediği, yapmadığı ürünler eklemek istedik. Dolayısıyla yeni bir kimlik ortaya koymaya çalışıyoruz. Görmüş olduğunuz veya görmek isterseniz bir alt salonda bulunan standımızda, İTÜ Endüstriyel Tasarım Bölümü işbirliği ile yapmış olduğumuz yaklaşık 40-45 çalışmadan sadece 9-10 tanesi sergileniyor. (Şekil 23, 24) Bunların daha fazlası da mevcut, ancak bu kadarını sergileme imkanımız vardı. Son yıllarda dünya üzerindeki, pazar üzerindeki değişiklikler özellikle Türkiye açısından değişik açınımlar getirmiştir. Türkiye açısından marka oluşturma ve kimlik sahibi ürünlerle katılma sürecini kimi firmalar zamanında yakalamış, kimi firmalar da hala yakalamaya çalışıyor. Biz halen bütün tasarımlarını kendisi yapan, bu konuda yeterlilik sahibi bir firmayız, ürün üretim araçlarının (kalıplarını) tamamını firma bünyesinde yapıyoruz. Fakat yeni bir ürün yapmak için daha önce tekrarlanmamış ürün, kopya ürün oluşturmak için bunun daha farklı bir çalışma, daha farklı bir sistematiği olması gerektiğini düşünüyoruz. Bunun için de İTÜ ile böyle bir çalışma içine girdik. Üretici olarak daha farklı kimlikte ürünler ve sıradan, birbirini tekrarlamamış ürünler tüketici için daha cazip hale gelmiştir. Çünkü tüketici için önünde eskisinden daha fazla ürün seçeneği bulunmaktadır. Bunun yanında bir de fiyat politikası var tabii. Maliyetler gittikçe ucuzlarken siz yeni bir ürünü, kimlik sahibi bir ürünü tüketicinin önüne koyamıyorsanız bu noktada üretici olarak tercih edilmiyorsunuz. Bunu tercih haline getirmek için kimlikli bir ürüne ihtiyacınız var ve bu da

ancak böyle sistemli bir çalışma ile mümkün. Yani endüstriyel tasarım Alpay Bey'in de söylediği gibi son birkaç yılın yükselen değeri. Marka ile birlikte anılması gereken bir kavram. Hisar Çatal Kaşık firması, sektöründe Türkiye'de ilk ISO 9001 sertifikası almış firmadır. Bu KOBİ yaklaşımını niçin uyguladınız diye sormuştu Azmi Bey. Biz daha önce bir tek çalışma içerisinde 40-45 tane ürün alternatifini görmemiştik. İTÜ ile böyle bir çalışma içine girdikten sonra biz çalışmamızın sonunda 40-45 ürün alternatifi gördük. Bu aslında çok ciddi bir çalışma. Bugün bir tasarım firmasıyla bile böyle bir çalışma yapsanız, birkaç üründen sonra gerek finanstan dolayı, gerek böyle bir çalışmanın sürecinden dolayı bir yerde tıkanıp kalacaksınız. Yani bu bizim için ciddi bir süreçti ve her şeyden önce bu işin sistematiğini görmek mühimdi bizim için. Biz bunun farkına vardık ve 2004 yılı içerisinde Hisar Çatal Kaşık Firması'nın marka konusunda ve endüstriyel tasarım konusunda yeni birtakım çıkışlarını mutlaka farkedilir bir şekilde göreceksiniz. Bu noktada İTÜ'den aldığımız bu çalışma sistematiğinin desteği de önemlidir. (Şekil 23, 24)



Şekil 23



Şekil 24

## Azmi Yarımkaaya

Şimdi tasarım uygulaması yapan ikinci firmaya dönmek istiyorum, Ha-Kan Metal. Sorumu Ahmet Bey'e yönelteceğim. Çünkü Ha-Kan Metal'in bir özelliği var. Dışardan destek alarak da olsa tasarım konusunda yıllardır

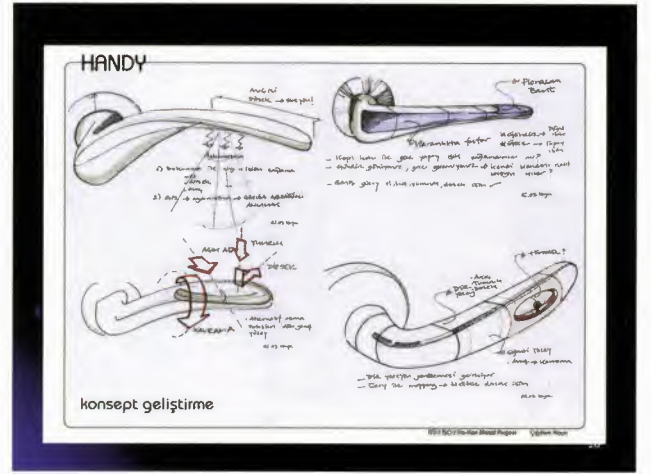
kuruluşlarında çalışmalar yapan bir firma. Yine standlarında onların da örneğini göreceksiniz. Kendisi o konuda da bilgi verecek ama İsmail Bey'e sorduğum soruyu kendilerine de sormak istiyorum. Bu şekilde yapılmış bir tasarımı pazara çıkartırkenki adımları da açıklayarak bizi biraz aydınlatır mısınız ?

### Ahmet Demirci

Tasarım uygulayan bir KOBİ olarak yaşamış olduğumuz süreci anlatmak istiyorum. Bu süreç 1995 yılından bu yana düşüncemiz veya hedefimiz, üreteceğimiz ürünlerin endüstriyel tasarımlarının bizlere ait olması ve özgün olmasıydı. Zira bir atasözü var; "Ödünç alınan atlar ve askerlerle alınan zaferler de ödünçtür". Oysa sürekli olarak rekabete açık olan ve bilginin ışık hızıyla paylaşıldığı bir dünyada sanayiciler ve ülkemiz olarak kalıcı ve sağlam kalelere sahip olmamız gerekiyor. Buysa ancak üzerinde tüm tasarruf haklarına sahip olabileceğimiz; %100 bize ait olan özgün tasarımlarla üretim yaptığımızda mümkün olabilecektir. Kuruluş olarak kendimize özgü olan ürün yelpazemizi giderek genişletiyoruz. 9 sene içerisinde kendimize ait 27 tane özgün tasarımıımız var. Yurt dışındaki fuarlara firmamızın tasarlamış olduğu ürünlerle katılıyoruz ve ilgi görüyoruz. Ben burada şunu anlatmaya çalışacağım. Yurt dışında katıldığımız fuarlarda özellikle ziyaret eden firmalar kalitemizden, modellerimizden ve fiyatlarımızın uygunluğundan sürekli bahsediyorlar ve yazışmalarımız yapıldıktan sonra 1,5 ay sonra kendi ülkelerinde masaya oturup anlaşma yapmaya gidiyoruz. Bu insanlarda biraz önce saymış olduğum üç tane konu, yani fiyat, model ve kalitede halen kafalarında tereddüt var. Bu nedir? Bir buçuk ay içerisinde bu insanların masasına gidip oturmamız çok hızlı geliyor kendilerine. Türkiye'den fuarlara katılma olayı, kendi tasarımları olmadıkları için, az olduğu için, kendi sektörümüzde tek olarak gidip fuarlara katıldığımız için, kendi sektörümüzdeki fuarlara, bu insanların kafasında soru işareti oluşuyor ve zaman kaybı başlıyor. Bu zaman kaybı, kendilerinin kendi ülkemize gelerek şirketi yerinde görüp incelemek talebinde bulunuyorlar. Bunu yaptıktan sonra halen kafalarında soru işaretleri oluyor. Acaba servis nasıl olacak diye. Bunları da aşıyoruz. Fakat ilk etapta başlarken çok cüzi rakamlarla başlıyoruz ve kendi ülkelerine götürüp bu ürünleri pazarlama noktasına gittikleri zaman üç dört ay kaybımız oluyor.



Şekil 25



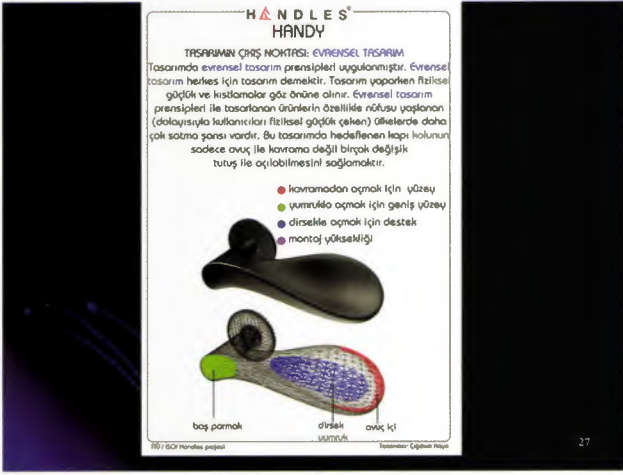
Şekil 26

Fakat, eğer benim yanımda Türkiye'den tasarıma önem vermiş olan kendi sektörümde olan insanlar, sektörel bazdaki fuarlara kendileri de gelip katılmış olsalar, orada bir yoğunluk elde etmiş olacağız ve bu insanların bize bakış açısını değiştirmiş olacağız.

Böyle bir süreç içerisinde neticede geçmiş oluyoruz. Özellikle ürünlerimiz taklit olmadığı için ihracat şansımızın fazla olması ve fiyatı da kendimizin belirlediğimizi ayrıca üstüne basarak durmak istiyorum. Katma değerimiz tabii ki, bu açıdan da yükselmiş oluyor. Dünyada gelişen iletişim teknolojileri, ulaşım rahatlığı malumunuz olduğu üzere, bilgi akışını da hızlandırıyor. Bugün KOBİ cenneti olan İtalya katma değeri yüksek olan tasarımlarla işe başladı ve bugün geldiği nokta herkesçe biliniyor ve takdir ediliyor. Bizler neden KOBİ olarak başarılı olan ülkeleri örnek almıyoruz kendimize? Tabii, başlarken de öncelik sırasına koymamız gerekiyor. Özellikle, bu tasarımla alakalı olan noktalarda. Bir defa, bilgi sahibi olmak. Neyle alakalı bilgi sahibi olmak? Üretmiş olduğunuz ürünle ilgili olarak bu ürünün dünyadaki gidişatını izlemek. Katılımcı olmasanız dahi, sektörel bazda fuarları ziyaret ederek dünyadaki bu trendin nereye gittiğini görebilmek ve tasarımcı ile beraber çalışırken tasarımcıyı buna yönlendirmek.

Bu ürün yapıldıktan sonra, piyasaya verildikten sonra hemen neticesinin beklenmemesi gerekiyor. Sabırla neticeye varmak için beklemek gerekiyor. Bunu beklerken, başarı da kendiliğinden gelmiş olacaktır ileriye dönük olarak. Ha-Kan Metal olarak temel çıkış noktamız hep şu olmuştur. Her yeni gün yeni bir başlangıçtır ve her yeni başlangıç da yeni bir mücadele ve emektir. Ben burada KOBİ'lerimizin endüstriyel tasarımı, bu kadar gözünde büyütmemelerini ve tasarımla alakalı olarak üniversitelerden yardım almalarını vurguluyorum. Üstüne basa basa vurguluyorum.

ISO-KATEK Çalışma Grubu içinde bir proje gerçekleştirmiş bulunuyoruz. Bu, üç dört aylık bir süreç idi. Bunu da sizinle paylaşmak istiyorum. Projede ilk olarak üniversitede endüstriyel tasarım eğitimi almış mezunlar ve deneyimli tasarımcılarla çalışmak gerektiğini yine vurguluyorum. Sonra işinizin erbabı olarak ve tasarımcıya yapacağı stille ilgili olarak bilgi vermek, modern, dömi klasik, klasik mantığında. Kendinizden



Şekil 27

birşeyler katmanız gerekiyor. Tasarımcının elinde sihirli değnek yok. Tasarımcıyla birebir, gecenizi gündüzünüze katarak, sizin anlattığınızı onun anlamasını sağlamamız gerekiyor. İSO-KATEK Çalışma Grubu'nun içinde bulunan Alpay Bey'in de tanıştığı Çiğdem Hanım ile, alt kattaki standda sergilemiş olduğumuz, universal dizayn kolun uygulamasını görebilirsiniz. Deneyimlerimi sizlerle paylaşmaktan büyük haz aldım. (Şekil 25; 26)

### Azmi Yarımkaaya

Lütfen eğer fırsat bulursanız standlara inin ve o kapı kolunu değişik şekillerde bir basınn. Mükemmelliği bir hissedin derim ben size, çünkü gerçekten çok farklı düşünceleri, çok farklı beklentileri bir araya getiren, nasıl tanımlanır böyle şeyler bilmiyorum ama tasarım anlamında, çok yönlü bir ürün olduğunu düşünüyorum. Bir güzel tarafı daha var; o tasarımda yer alan, o zaman öğrenci olan, öğrenci iken böyle bir tasarımı yapan Çiğdem Kaya aramızda. Böyle kolla, elle falan açılan şeylere ne denir diye sordüğümüzda, Alpay Bey bize "Bu universal ya da evrensel tasarımdır" dedi. Biz de bilmiyoruz evrensel tasarımın ne anlama geldiğini açıkçası. Şimdi bir endüstriyel tasarım uzmanı olan Çiğdem Hanım'a ben dönüp sormak istiyorum. Nedir evrensel tasarım?

### Çiğdem Kaya

Bu projenin çıkış noktası evrensel tasarım veya universal design da diyebiliriz. Kısaca herkes için tasarım yapmak demek. Yani, fiziksel engel, zorluk çeken insanları, yaşlıları, mesela eli titreyen veya eklem romatizması olan bir kullanıcı olabilir, bütün bu kullanıcıları da gözönüne alarak tasarım yapmak demek. Bu insanları ihmal edemeyiz. Bunun aynı zamanda piyasaya dayanan bir sebebi de var. Özellikle Kuzey Amerika'da ve Batı Avrupa'da yaşanan nüfusu ve giderek fiziksel becerilerini yitiren kullanıcıları gözönüne aldığınızda, bu insanların aynı zamanda potansiyel bir müşteri kitlesi olması ve iyi bir pazar oluşturacakları. Pazar payı yakalama şansımızı düşünerek universal design yaklaşımını benimsedik. Bu kapı kolunda farklı açma biçimleri var. Elimizle, yumruğumuzla ya da dirseğimizle kullanabiliyoruz. Bunun sebebi çeşitli alternatifler sunarak daha kolay ve daha

farklı kullanımları sağlamak. Mesela eliniz alçıda olabilir, birçok kötü durumla karşı karşıya kalabilirsiniz. Fiziksel engel olabilir ya da zorluk çekiyor olabilirsiniz. Tasarımdaki temel hedefimiz bunları karşılamaktır. Universal design herkes için tasarım demek ve yaşlanan nüfusu olan bir dünyada iyi bir pazar payı yakalayacağımızı düşünüyoruz. (Şekil 27)

### Azmi Yarımkaaya

Çiğdem Kaya'ya çok teşekkür ediyorum ve bundan sonraki hayatında başarılar diliyorum. Bütün bu üretilen güzel şeyleri korumak gerekiyor bir şekilde. Sanıyorum Verda Hanım bize yardımcı olacak bu konuda. Nasıl koruyacağız? Kiminle görüşeceğiz bu konuyu?

### Verda Yunusoğlu

Evet, yarattığımız değerleri korumamız gerekiyor. Bu konuya daha yakından bakmadan önce üzerinde durmak istediğim bir husus var. Biz İSO-KATEK olarak modellerimiz ile ilgili çalışmalarımızda hep modellerimizin özgünlüğünü sağlamaya gayret ettik. Klasik bazı model ve uygulamalardan yararlandık, ancak bunları tekrar gündeme getirmek yerine KOBİ'lerin gerçek ihtiyaçlarına uygun pratik yaklaşımlar geliştirmeye çalıştık. Yaptığımız araştırmalarda bu alanlarda doğrudan KOBİ'lere yönelik hazırlanmış çok fazla doküman olmadığını da tespit ettik. Pilot uygulama aşamalarında ise üzerinde önemle durduğumuz husus, pilot uygulamaların yapıldığı işletmeler ile ilgili edinilen bilgilerin gizliliği idi. Pilot uygulamalarda çalışan İSO-KATEK Temsilcileri bu konu üzerinde titizlikle durmuşlar ve İSO tarafından hazırlanmış olan gizlilik sözleşmesini imzalamışlardır. Her kuruluş yaşamı içerisinde gizlilik içeren bilgileri titizlikle korumalı, üçüncü şahıslarla paylaşmaları gereken durumlarda, bu şahıslara bilginin gizliliğini koruyacaklarına dair hukuki belgeleri imzalatmalıydılar. Hatta gizlilik içeren bilgilere ulaşabilen tüm çalışanlara da benzer belgelerin imzalatılması gereklidir.

Bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında işletmelerin fikri sermayesi en az fiziksel ve finansal sermayeleri kadar önemlidir. Tedarikten satış sonrası hizmetlere, değer zincirinin tüm halkaları ile ilgili sahip olunan iş yapma ve yönetme becerileri, sistem ve süreçler, çalışanların yarattığı değerler, şirket yapısı ve stratejileri, kurum kültürü, rakiplere, müşterilere, pazara ait veriler fikri sermayeyi oluşturan bazı unsurlardır.

Peki işletmeler fikri sermaye unsurlarından olan yeniliklerini, çalışanlarının fikirlerini, düşünceden pazara sunumuna kadar emek verilen ürünlerini nasıl koruyabilir, taklit edilmesini nasıl önleyebilir? Bu konudaki sorularını, Fikri Haklar Alt Çalışma Grubu lideri Sayın Kaan Dericioğlu'na yöneltmek istiyorum.

Fikri haklar nerede başlıyor, nerede bitiyor? Korunma nasıl sağlanıyor ve bunun aşamaları neler?

## Fikri Haklar

Fikri Ürünü	Kriter	Koruma Süresi	Koşullar
Eser	Sahibinin Özellikliğini Taşıyan ve Yasada Sayılan Eser Türleri Kapsamında Olan	Yaşam Süresi + 70 yıl	Yok
Buluş	Yeni Sanayiye Uygulanabilir Tekniğin Bilinen Durumunu Aşan	Faydalı Model 10 yıl	Her yıl yıllık ücret ödenmesi gerekir
		İncelemesiz Patent 7 yıl	
Endüstriyel Tasarım	Yeni Ayırt Edici Nitelikte	Tasarım Tescilli 5X5 = 25 yıl	5 yıllık süreler için yenilenmesi gerekir
		İncelemeli Patent 20 yıl	
Marka	Ayırt Edici Çizimle Gösterilebilen veya Benzer Biçimde İfade Edilebilen ve Çoğaltılabilen	Marka Tescilli yenilenebilir 10 yıl	Kullanım gerektirir. 5 yıl kullanım ayan markalar mahkemeye hüküm süz sayılabilir. 10 yıllık süreler için yenilenmesi gerekir

Şekil 28

## Kaan Dericioğlu

Fikir ürünleri, ifadeyi tekrar ediyorum, fikir ürünleri, ifade edildikleri anda korunur. Fikirler demedim. Bunu

## Karşılaştırma Tablosu

KONU	ESER	BULUŞ	TASARIM	MARKA
YASAL DÜZENLEME	- (FSEK) Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu	- Patent Haklarının Korunması Hakkında KHK	- FSEK - Tasarım KHK - Marka KHK - Haksız Rekabet	- Markaların Korunması Hakkında KHK - Haksız Rekabet
İFADE	GEREKLİ	GEREKLİ	GEREKLİ	GEREKLİ
KANIT SORUNU	VAR	VAR	VAR	VAR
DOĞAL KORUMA	VAR	YOK	VAR	VAR
KİŞİSEL ŞİKAYET	EVET	EVET	EVET	EVET
ŞİKAYET YERİ	Mahkeme Savcılık	Mahkeme Savcılık	Mahkeme Savcılık	Mahkeme Savcılık

Şekil 29

bir örnekle anlatmak istiyorum. Bu çok yanlışta yol açan bir konu. Çok seyahat eden bir kişi diyor ki, ben iş seyahatlerimde yanımda çok kağıt taşıyorum, bu kağıtları da dosyaya takma ihtiyacım var. Buna öyle birşey yapayım ki, cebime çakı gibi birşey koyayım, onu aldığım zaman seyahat sırasında da kağıtları delebileyim. Şimdi burada bir fikir var, ama ifade edilmemiş. Elimde de bunun ifade edilmiş var. Bakın, aynen çakıya benziyor. Açılırsunuz içinden çakı çıkıyor. Kağıdın kenarlarına taktığınız zaman kağıdı deliyor. Hatta deldiği kağıtları da yere de dökmüyor, içinde kalıyor.

Şimdi burada bir ifade belirmiş oldu. Bu çok önemli. Çünkü çok kişi "benim bir fikrim var, nasıl korurum?" diyor. Önce ifade etmesi gerekiyor. Bu ifade de, ifade şekline göre adlandırılıyor. Bu ifade şeklini yaptığı anda, fikri hak koruması; eser olarak, tasarım olarak, marka olarak, buluş olarak başlıyor. Dolayısıyla, koruma belirli bir süre sonra da bitiyor. Tabloda görüyoruz. (Şekil 28) Eserler, daha uzun süreli korunuyor. Yaşam boyu artı yetmiş yıl. Ancak bir buluş yaptığımızda en çok yirmi yıl korunuyorsunuz. Doğal olarak koruma sürelerinin istisnası da var. Endüstriyel tasarım ve markalar daha şanslı konular. Bir istisnayı oluşturuyor. Endüstriyel tasarım ve

markalar haksız rekabetten süresiz olarak korunuyor. Hiç sınırı yok. Yani, yaşam boyu falan da değil. Pazarda olduğu sürece bu korumadan yararlanıyor. Buluşlarda çok daha farklı bir kavram var. Manevi hak sahibi olarak buluşçu olabilirsiniz, ancak buluşlarınızı korumak istiyorsanız, patent ya da faydalı model belgesi almak için başvuru yapmanız gerekiyor. O andan itibaren koruma başlıyor. Buluşu yaptığınız anda manevi bir hakkınız var ancak koruma yok. Buluşların korunmasında, üç değişik seçenekle, 7 yıl, 10 yıl, 20 yıl gibi korumalar sağlanıyor. Endüstriyel tasarımlardaki bu kavram da iki türlü. Biri belgeli koruma; bir diğeri de, belgesiz koruma. Yani, tescilli koruma 5x5 yıl. Ancak bunun koşulu var. Beşinci yılda tescilli yenilemeyi istemezseniz, koruma beşinci yılda biter. Bir buluş yaptınız, ona patent ya da faydalı model belgesi aldınız. O aldığınız belgeye her yıl bir ücret ödemeniz gerekiyor. Üçüncü yıldaki ücreti ödemezseniz, belirli bir süre de geçerse, yirmi yıllık korumanız üçüncü yılda bitiyor. Dolayısıyla, başlangıç ve bitişleri itibarıyla baktığımız zaman birtakım koşullar var. Ancak eserlerde böyle bir koşul göremiyoruz. Kitabı yazdığı anda kanıt sorununu oluşturan yazar, gidip bandrol almaya bile eser korumasından yararlanıyor. Çünkü bandrol alıp almamak başka bir yasal düzenlemenin koşuludur. Ben sizin şiirinizi beğenmedim, bu kötü bir şiir, dolayısıyla korunmasın. Hayır, böyle birşey yok. Şiirin korunması kişilerin beğenisine bağımlı değildir. Beğenmeyen kendi şiirini kendisinin yazması gerekiyor.

Bu korumanın sağlanmasında bir başka soru da oluşuyor. Koruma kime sağlanacaktır? Bir endüstriyel tasarımı, bir fikir ürününü eser olarak ifade ettiğimiz anda doğal bir korumadan yararlanıyoruz. (Şekil 29)

Bakın, tabloda iki satırda farklılık var. Birinci satırda, yasal düzenleme satırında. Bir de doğal korumada. Doğal korumada en şanssız olan buluşlar. Doğal korumadan yararlanmıyor. Diğerleri yararlanıyor. Fikir ve sanat eserleri yalnız bir tek yasadaki, buluşlar yine patentle ilgili, patent koruması da tek yasadaki, ancak endüstriyel tasarımlar en şanslı, dört ayrı yasadaki yararlanarak korunuyor. Markalar da iki ayrı yasadaki yararlanarak korunuyor.

"Bu koruma nedir?" sorusunun yanıtını; "fikir ürünü sahibine fikir ürünlerinin diğer kişilerin kullanımına izin vermek, izinsiz kullanımı da önlemek" olarak açıklayabiliriz. Korumanın özeti bu iki satırda yer alıyor. Diğer kişilerin kullanımına izin vermek, izinsiz kullanımı da önlemek şeklindeki korumanın aşamaları da var. (Şekil 30)

Birinci aşama, biraz evvel Verda Hanım da bahsetti, kaynakta bir koruma var. Eğer siz bir fikir ürününü işletmenizde üretirken veya o oluşturulurken önlem almamışsanız, örneğin çalışanlarınızla gizlilik sözleşmesi yapmadıysanız, siz yine çalışanlarınızla rekabet yasağı sözleşmesi yapmadıysanız, buradan ayrılırsa ne olacak, ne yapacak, açıklayabilecek mi gibi. Fason olarak bir yere sipariş de verebilirsiniz. O zaman bir iş görme sözleşmesi

## Korumanın Aşamaları

AŞAMALAR	KONU
İLK AŞAMA	KAYNAKTA KORUMA
İKİNCİ AŞAMA	KAMUYA AÇIKLAMA ÖNCESİNDE BELGE BAŞVURULARI
ÜÇÜNCÜ AŞAMA	KİŞİSEL KULLANIM / İZİN VERİLMESİ (LİSANS)
DÖRDÜNCÜ AŞAMA	İZİNSİZ KULLANIMLARIN ÖNLENMESİ HUKUK VE CEZA DAVALARI

Şekil 30

yapmanız gerekiyor. Yani, bunlar hep kaynakta koruma ile ilgili.

Bir fikir ürününü oluşturduunuz. Olduğu yerde hiçbir değer ifade etmiyor. Onu kamuya sunmanız gerekiyor. Bu da ikinci aşama. Kamuya açıklamak. Fikir ürününüzü kamuya açıklarken kanıt sorunuz olduğunu unutmanız gerekiyor. Bu çok önemli. Bu kitap benim dediğiniz zaman, "vallahı billahı" diyecek haliniz yok. Onu kanıtlamanız gerekir. Hiç yoksa, sizdeki orijinal, özgün kopyası üzerinde adınız soyadınızın her sayfasında yazılmasında, imza atmanızda, bunun da mürekkeple olmasında yarar var.

Üçüncü aşama da izin vermek ya da kişisel kullanım aşamasıdır. Artık fikir ürünü topluma sunulacaktır. Bu fikir ürünü bir bardak olarak da şekillenmişse, onu artık topluma sunmanız gerekiyor. Burada da, üçüncü kişilere izin verdiniz ya da kendiniz ürettiniz. Üçüncü kişilere izin veriyorsanız, lisans sözleşmesini iyi düzenlemeniz gerekir. Ne kadar süre için izin veriliyor? İznin koşulları nedir? Eğer, bu konuda uyulması gereken bir standart varsa, o standarda uyulmaması halinde ne olacaktır? Bu ve benzeri koşullarını da belirtmeniz gerekiyor.

Dördüncü aşamamız da, izinsiz kullanımların önlenmesidir. İzinsiz kullanımın kişisel şikayete bağlı suçlar olduğunu unutmamamız gerekiyor. Bu konuda, fikir ürünü sahibi istemediği sürece, hiç kimse hiçbir şey yapmayacaktır. Kamu da yapmayacaktır. Sizin mahkemeye ya da savcılığa başvurup şikayette bulunmanız gerekiyor.

### Verda Yunusoğlu

Size ikinci bir soru yönelteceğim. Belgeli fikir ürünü. Korunması her zaman gerekli midir?

### Kaan Dericioğlu

Belgeli fikir ürününün korunması çok önemli. Siz bir buluş yaptınız. O buluş da, yepyeni bir içecek formülü. Kola örneği çok canlı bir örnektir. 1890'lı yıllarda oluşmuş; onu nasıl koruyacaksınız? İsterseniz kimseye o formülü açıklamazsınız, o bir koruma sağlar. Ancak bir başka kişi

onu elde ettiği anda korumanız biter. Fikir ürünü biçimlenme şekline göre, buluş, tasarım, marka gibi değişik alanlarda ise, onu korumak için bir belge talep etmeniz gerekiyor.

### Verda Yunusoğlu

Peki, en ekonomik koruma yöntemleri nelerdir?

### Kaan Dericioğlu

En ekonomik olan, uluslararası küreselleşme olayının paralelinde, örneğin markaların tescili için bir Madrid Protokolü var. Türkiye de üyedir. Bu protokole göre, siz 61 ülkeye, Türk Patent Enstitüsü'ne bir tek dilekçe vererek marka başvurusu yapabiliyorsunuz. Ancak bir koşulu var. O markanın Türkiye'de başvurusunun yapılması, 5 yıllık bir süre için ona bağlı kalacağınız için, tescil edilmesi gerekiyor. Eğer Türkiye'de tescil edilmezse, bu ekonomik yöntem, ucuz yöntem sizin aleyhinize işleyebiliyor. Markaların korunması için bir başka yöntem daha var. O da, topluluk marka tescili. 15 Avrupa Birliği ülkesinde uluslararası koruma sağlıyor. Buluşlarda uluslararası patent başvurusu ile 120 ülkeye bir tek dilekçe ile başvuru yapabiliyorsunuz. Bu da çok önemli bir koruma yöntemidir. Ulusal aşamaya geçinceye kadar o ülkelerde yaklaşık 30 ay bir koruma sağlıyor. Avrupa Patent Sistemi'ne de Türkiye üyedir. Bu da çok önemli bir şey. Normal koşullarda, her ülkede 4-5 bin dolar maliyeti olan patent alma işleminde, Avrupa Patenti olarak maliyeti indirme şansınız var. Tasarım koruması için Türkiye Tasarımların Uluslararası Başvuru Sistemi'ne henüz üye değil. Bugün, Sayın Bakan Meclis'ten çıkacağını söyledi. Eğer gelecek ay bu iş çıkacaksa, orada da ekonomik bir yaklaşım var. Topluluk tasarım tescili de, yine 15 Avrupa Birliği ülkesinde uluslararası bir koruma sağlamaktadır.

### Verda Yunusoğlu

Türkiye-dünya karşılaştırması yaptığımızda, rekabet gücü için ulusal, kurumsal ölçekte yapılması gerekenler nelerdir?

### Kaan Dericioğlu

Bu konu çok önemli, bütün konuşmacılar bugün buna değindiler. Uygun bir devlet politikasının yaratıcılığı özendirildiğini söyleyebiliriz. Yaratıcılık özendirildiğinde, işletmeler de rekabet gücü kazanacaktır. 2002 yılı Avrupa Birliği İlerleme Raporu'nda bir ilginç bir ifade vardı. "Sınai hakların korunmasına ilişkin daha çok çaba harcamalıdır" deniliyor raporda. Buradan hareket ettiğimizde, bir inceleme yaparsak, bugün Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarının örgütlenmelerini tamamladıklarını söyleyemeyiz. Fikir ve sanat eserlerine ilişkin örgütlenme, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nda, henüz yapı gerçekleşmedi. Bir enstitü kuruluşu arayışı içindeler. Türk Patent Enstitüsü de örgütlenmesini tamamlayamadı. Bu konuda yakın komşularla karşılaştırma yaptığımızda, Türkiye'de kurumların çok yetersiz oldukları ortaya çıkıyor. Bugün Ercan Tezer Hoca da söyledi, bu konuda devlet politikası,

siyasilerin kararlılığı gerekiyordu. Ben bunu “yaratıcılığın korunmasının bir felsefe olarak benimsenmesi gerektiği” şeklinde yorumluyorum. Maalesef, Türkiye’de bu gerçekleşmemiştir. Bir örnek verirsek; yasal düzenlemeler de güncellenmiyor. Buluşlara ilişkin yasal düzenleme, 1844 Fransız Kanununun çevirisi olan, Osmanlı döneminde 1879’da kabul edilen İhtira Beratı Kanunu idi. 1995’te Kanun Hükmünde Kararname ile değişebildi. Kanun Hükmünde Kararname üzerinden 15 yıl geçti. Onun bile güncellenmeye ihtiyacı var. 19. yüzyılın ilk yarısındaki bir Fransız Kanunu’nu 154 yıl bu ülkede uyguladık, güncelleme ihtiyacını duymadık. Hatta, Paris Sözleşmesi’ne 1925’te katıldık. 1995’e kadar tasarım tesciline ilişkin özel yasal düzenlemeyi çıkaramadık. 70 yıl bir deneyim kazanamadık.

Şimdi ikili bir karşılaştırma yapalım. Yine endüstriyel tasarımlarla ilgili. Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki felsefe farkını gösteriyor bu da. Avrupa Birliği tasarım tüzüğüne diyor ki, bir üretici ürününü pazara sunduğu andan itibaren hiçbir başvuru yapmaya gerek olmadan tasarımını üç yıl boyunca tasarım tüzüğüne göre korurum. Hiçbir ücret yok, hiçbir talep yok. Ürünü pazara çıkarması gerekiyor yalnızca. Şimdi bizle karşılaştıracağız. Diyor ki, bir ürünü pazara çıkaran 12 aylık bir süre içinde tasarım tescili için başvuru yaparsa, ben o ürünün yeniliğini kaybetmediğini kabul ederim. Dikkat ediniz! Tasarım tescili için başvuru yaparsa. Yani, 300-500 milyon lira bir para verilirse gibi bir farklı sonuç var.

Çok ciddi bir olay var Türkiye’de. Türk sanayici ve işadamlarının rakipleri ile, Avrupa’daki ve tüm dünyadaki rakipleri ile, mücadele veya rekabet edebilmesini etkileyecek. Diyelim ki, bir mühendisimiz bir buluş yaptı. Bu buluşuna Türkiye’den patent almak istiyor. Türkiye’den almak istediği patente; İsveç Patent Ofisi, Danimarka Patent Ofisi ya da Rus Patent Ofisi karar veriyor. Yalnız o Türk mühendis Türkiye’den patent almak istiyor. Ancak Türk Patent Enstitüsü buluşların incelenmesine yönelik altyapıyı oluşturmadı. Hala da, politika olarak ve plan olarak da yok. Örnek vermiştik. Arçelik’te, bir mühendisimizin başına bu sorun geldi ve itiraz etti. “Ben Türkiye’de patent istiyorum. Niçin Rusya’da inceleniyor?” Çünkü Türkiye’de altyapı yok. Bu bizim Türkiye’de fikri haklara yönelik ya da fikir ürünlerinin korunmasına yönelik çok şey yapmamız gerektiğinin bir işareti. En belirgin işaretinin de eğitim olduğunu düşünüyorum. Ben dört üniversitede ders veriyorum. Ana bilim dalı olarak fikri haklar Türkiye’de YÖK sisteminde henüz kabul edilmemiş. Anayasamızda bile sadece sanatçı ve sanat korunur diyor. Fikri haklar, fikir ürünleri terim olarak daha bu yapılarımızın içine girmemiş durumda.

### Azmi Yarımkaaya

Kaan Bey’in bu konuda derin bir deneyimi ve bilgisi var. Kısa kesmek zorunda kaldık. Kusura bakmayın. Bir iki önemli veya eksik kalan konuyu vurgulamak isteyen arkadaşlar vardır. Tekrar arkadaşlara dönmek istiyorum Refik Bey, çok kısa, bir dakika içinde toparlayarak

vurgulamak istediğiniz konular var mı?

### Refik Üreyen

Ben iki hatırlatma yapmak istiyorum. Daha önceki toplantılarda da ArGe’den bahsedildi. Biz yalnızca ÜrGe’den bahsettik. Aslında ÜrGe, yani ürün geliştirme, ArGe’nin içinde olan bir faaliyet. Fakat bizim ArGe olarak anladığımız, bilgiyi teknolojiye çevirme faaliyeti, aslında ÜrGe’nin müşteri olduğu, yani ürün geliştirme yaparken, bilgi eksikliği, teknoloji eksikliği duyduğunuz zaman başvuracağınız bir süreç. Bunu hatırlatmak istedim.

İkinci şey, gerek araştırma geliştirme, gerekse ürün geliştirme Türkiye’de belki yetersiz, belki yeterli; bilmiyorum, fakat destekleniyor. Bunun için zaten kitaplarımızda buna ait bilgi var. Ben bir kere daha hatırlatıyorum. TÜBİTAK hibe olarak, %50-60’a varan oranlarda, TTGV %50’ye kadarki oranlarda geri ödenmek üzere verdikleri paralar ile destekliyor. Ayrıca KOSGEB’in de bu konuda destekleri var. Yani, ürün geliştirme gibi riski olan bir faaliyet devlet tarafından desteklenerek işletme üzerindeki yükün bir kısmı hafifletiliyor. Bunu da hatırlatmak istedim.

### Azmi Yarımkaaya

Alpay Bey’in de vurgulamak istediği noktalar var sanırım.

### Alpay Er

Refik Bey teşviklerden bahsedince ben de endüstriyel tasarımındaki teşviklerin durumu konusunda bir iki cümle sarfetmek istiyorum. Endüstriyel tasarım maalesef Türkiye’de desteklenmiyor. Endüstriyel tasarım her ne kadar ürünün kullanıcı ve müşteri ile kritik temas noktalarını tanımlayan, rekabet gücü açısından önemli bir endüstriyel etkinlik olsa da, ne yazık ki devletin teşvik politikaları içinde yer almıyor. Ne TTGV, ne KOSGEB, ne de İGEME endüstriyel tasarım faaliyetlerini desteklemiyor. Ama dünyanın diğer ülkelerinde, rakiplerimizde, Tayvan’da, Kore’de, İtalya’da, Danimarka’da, Finlandiya’da, İngiltere’de KOBİ’lerin endüstriyel tasarım projeleri, tasarım ısındırma (design icebreaking) programları diye adlandırılan teşvik programlarıyla desteklenmektedir. Bu programlarda, daha önce bir tasarım deneyimi olmayan KOBİ’lerin profesyonel tasarım şirketlerinden hizmet alarak gerçekleştirdikleri ilk tasarım projelerinin giderleri %50’ye varan oranlarda devlet kaynaklarınca karşılanır. Bu bir kereliğine verilen ve KOBİ’ler ile tasarımı bir araya getirmeyi amaçlayan bir destektir. Bu tür destek programlarını başlatan ve gerçekleştiren ilk politikacı, serbest piyasa ekonomisinin güçlü sembollerinden ve hemen her alanda devlet müdahalesine karşı çıkan Margaret Thatcher’dır. Thatcher 1980’lerin ilk yarısında devlet teşvikleri ile tasarımı İngiliz endüstrisinde önemli bir rekabet unsuru haline getirmeye çalıştı. Ne yazık ki, biz hala ne devlet politikalarımızda, ne de devlet dışındaki geliştirilen TTGV gibi, teşvik mekanizmalarında endüstriyel tasarıma yer bulamıyoruz. Tasarıma yönelik teşvik mekanizmalarının geliştirilmesini

Türkiye gündemine almak zorundadır. Çünkü endüstriyel tasarım KOBİ'ler için ArGe'yi tetikleyebilecek kritik bir unsurdur. Yani, KOBİ öncelikle müşteri, kullanıcı ihtiyacı ile tasarım projesini başlatacak ve belki daha sonra tasarımın tetiklediği birtakım teknik yenilikler gündeme gelecek ve firma ArGe faaliyetine ihtiyaç duyacaktır. Durup dururken bir KOBİ ArGe yapmaya başlamaz. Endüstriyel tasarım önemli bir ArGe tetikleyicisidir.

### Azmi Yarımkaaya

İsmail Bey, sizin belirtmek istediğiniz konular var mı ?

### İsmail Ay

Biz KOBİ Yönetim Yaklaşımı çalışmalarınıza başladığımız zaman misyonumuzun içerisine kaliteyi, vizyonumuzun içerisine de toplam üretimimizin en az %50'sini ihraç etme kaydını koymuştuk. Bu ihracat hedefini Doğu'dan gelen ucuz mallarla dış dünyada paylaşmak mümkün. Fakat bizim böyle bir hedefimiz yok. Hiç kimsenin de böyle bir hedefi olmamalı zaten. Biz dış dünyaya açıldığımız zaman herkesin karşılaştığı problemlerle karşılaşyoruz. Doğu ülkeleri ile ucuz rekabet etmek zorunda kalıyoruz. Bu istemediğimiz birşey. Bunun içerisinden kurtulabilmek için kendi firmamızda ve diğer bütün firmalara tavsiye ettiğimiz kimlik sahibi ürünler oluşturup, marka değerini yükselterek sürdürülebilir rekabetin içerisinde yer alma çalışmasının, var olma çalışmasının içerisinde olmak. Bizim böyle bir politikamız var ve bunun da endüstriyel tasarım ve marka çalışması ile eşlendirilmesi ve birlikte yürümesi gereken bir çalışma olduğunu düşünüyoruz ve kabul ediyoruz.

### Azmi Yarımkaaya

Galiba Nurdan Hanım'ın söyleyeceği bir şey var.

### Nurdan Orday

Ben aslında burada olayı biraz toparlamak istiyorum. Tüm 5 kitapçığımıza, yaptığımız alt grup çalışmasına baktığımızda KOBİ'ler için olmazsa olmaz, yapılması gerekenleri ortaya koyduk. Küresel rekabet diyoruz. Artık Türkiye'deki bir şirketin dünyadaki herhangi bir şirketten hiçbir farkı yok. Biz dünyadaki rakiplerimizle savaşmak zorundayız. Bunun için sürdürülebilir bir rekabet, rakiplerimizle ciddi bir rekabet gücü elde etmek istiyorsak kendimizi sürekli yenilememiz gerekiyor. Benim önerim, bu kitapçıkları incelemenizdir. Bu konuyla ilgili İstanbul Sanayi Odası ile irtibat kurabilirsiniz. Bizim üzerinde durduğumuz bu beş konu gerçekten çok önemli. Türk sanayisinin rekabet gücünü göstermesi için, öncelikle de KOBİ'lerimizin gelişmesi için bunlar çok önemli. Eğer bu tip çalışmalar KOBİ'lerimizde başlamamışsa, daha çok geç olmadan hemen başlamasını diliyorum.

### Verda Yunusoğlu

İstanbul Sanayi Odası Kalite, ArGe ve Teknoloji Şubesi'nin,

e-mail adresi ve telefonu var. Bu kanalla hepimize ulaşmanız mümkün. Sorularınızı yazılı olarak bize iletteğinizde çok kısa sürede size geri döneceği hususunda bizler garanti verebiliriz. O zaman büyük bir heyecanla başladığımız oturumu müsaadenizle kapatma aşamasına geçelim. Nurdan Hanım'ın da belirttiği gibi İstanbul Sanayi Odası Kalite Teknoloji İhtisas Kurulu tarafından geliştirilmiş olan KOBİ'lerin Rekabet Gücü için Pratik Yaklaşımlar başlığı altında modellerimizi irdeledik, inceledik. Aslında çok genel çerçeveyi ve çok özet bilgiyi sunabildik. Tanıtım amaçlıydı bir anlamda bu toplantı. Kılavuzlarımız herkesin çantasında mevcut ve 2003-2004 İstanbul Sanayi Odası Kalite Teknoloji İhtisas Kurulu çalışma planı içerisinde bu modellerin yaygınlaştırılması ve mümkün olduğunca çok sanayi kuruluşunda uygulanması hedeflenmektedir. Bu konuda sorularınız ve almak istediğiniz bilgiler için lütfen irtibata geçiniz. Öncelikle panelistlerimize ve siz değerli katılımcılarımıza çok teşekkür ediyoruz ve tüm bu yaklaşımların sanayimizin rekabet gücünde çok önemli katkılar sağlamasını diliyoruz. (Şekil 31,32)



Şekil 31



Şekil 32





## Oturum II B

### Küresel Rekabete Hazırlık

**Yeni Standartlara Uyum, Dünya Ticaretinin Serbestleşmesi, 2005 Yılı'nın Önemi ve Türkiye ile Avrupa'ya Etkisi, Gümrük Birliği'nden Yeterince Yararlanabiliyor muyuz?, Küreselleşme ve Türkiye'ye Etkileri**

#### Oturum Başkanı

- **Cem Duna**, Emekli Büyükelçi; AB Danışmanlık ve Yatırım Hizmetleri - Yönetim Kurulu Başkanı

#### Konuşmacılar

- **Hayrettin Cevher**, Dış Ticaret Müsteşarlığı - Dış Ticarete Standardizasyon Genel Müdürü
- **Dr. Michiel R. Scheffer**, NOETON Knowledge Management - Yönetici
- **Ahmet Ecmel Yorgancı**, Türk Araştırma ve İş Dünyası Organizasyonları, Kamu-Özel Sektör Ortaklığı, TuR&Bo - PPP - Brüksel Temsilcisi
- **Gülsüm Azeri**, Türkiye İhracatçılar Meclisi - Yönetim Kurulu Üyesi



## Oturum Başkanı

### • Cem Duna

Emekli Büyükelçi; AB Danışmanlık ve Yatırım Hizmetleri - Yönetim Kurulu Başkanı

II. Sanayi Kongresi'nin "Küresel Rekabete Hazırlık" başlıklı oturumuna hoşgeldiniz. Küresel rekabete hazırlık dendiği zaman, Türkiye gündeminin en önemli maddesinden bahsediyor oluyoruz. Demokrasiye geçtiğinden bu yana Türkiye'nin ekonomisini iki bölümde incelemek mümkün. Bunlardan birincisi 1980'e kadar geçen dönem. 1980'e kadar geçen dönem içinde Türkiye'nin ekonomik kalkınma anlayışı ve politikası genelinde yurt içinde yaratılan artı değerın yeniden yatırıma dönüştürülmesi şeklinde içe dönük, ithal ikamesi anlayışının bir ürünü olarak gelişmiştir. Yani büyük ölçüde dış dünyaya kapalı bir ekonomiden söz ediyoruz. 70'li yılların sonunda bu modelin iflasıyla beraber, 1980'de malum 24 Ocak Kararları'yla beraber, Türkiye politika değiştirmiştir ve demiştir ki 'Madem ki artık biz kendi kaynaklarımızla kendi artı değerimizle yeterli bir kalkınma hızı yakalayamıyoruz, o zaman dış kaynakların transferi, dış tasarrufların ülkeye çekilmesi yoluyla bu işi başaralım.' Ve böylece Türkiye ekonomisinin dışa açılması süreci ortaya çıkmıştır. İhracat, dış borçlanma ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları gibi konular birdenbire Türkiye'nin bu politikasının en önemli araçları haline gelmiştir. Bu gelişmeye paralel ve bunun doğal bir sonucu olarak Türkiye küreselleşme kavramıyla karşılaşmıştır. Türkiye'nin Avrupa Birliği'yle Gümrük Birliği'ne girmesi, AB üyeliği ve saire gibi konular hep bu küreselleşme sürecinin bir parçası olarak karşımıza çıkıyor. Değerli konuşmacıların irdeleneceği alt başlıkları bir araya getirdiğimiz zaman da karşımıza küreselleşme anlayışı ve Türkiye'nin bir rekabet gücüne ulaşabilmesi için hangi konulara dikkat etmesi gerektiği hususunda önemli ipuçları çıkıyor. İlk konuşmacımız Sayın Hayrettin Cevher. Sayın Cevher, 1975 yılından beri devlet memurluğunda, yani Devlet-i Ali'de çalışıyor. İhracat Genel Müdürlüğü'nde Uzman Yardımcılığı'ndan başlayıp Uzman Şube Müdürlüğü'ne, Daire Başkanlığı'na, daha sonra Dış Ticarete Standardizasyon Genel Müdür Yardımcılığı'na gelmiş ve nihayet Nisan 2003'ten beri de aynı genel müdürlükte Genel Müdür olarak görev yapıyor. Sayın Cevher'in yurtdışı görevleri de Hindistan ve ABD NewYork ticaret müşavirliklerinde. Kendisinin bugün yapacağı sunuş 'Yeni Standartlara Uyum', yani AB bağlamında yeni standartlara uyum.

## Yeni Standartlara Uyum

### Hayrettin Cevher

Dış Ticaret Müsteşarlığı - Dış Ticarete Standardizasyon Genel Müdürü

Avrupa Birliği ile ilişkilerimiz çerçevesinde, standardizasyon sistemimizde ve bu sistem içerisinde yürütülen ürünlere ait teknik mevzuatımızda gerçekleştirilmekte olan değişiklikleri izah edeceğim. Konuşmamda esas itibarıyla üç temel konu üzerinde durmak istiyorum:

Birincisi, bahse konu değişikliklerin temeli ve bu konuda bugüne kadar kaydedilen gelişmeler; ikincisi, bu değişiklikler ile hedeflenenler ve bu doğrultuda sektörün konumu ve önemi. Üçüncü olarak, alınan değişiklikler çerçevesinde kritik sektörler hususlarında bilgi aktarmaya çalışacağım.

Bilindiği üzere standardizasyon sistemimizde ve ürünlere ait mevzuatımızda gerçekleştirilmekte olan değişikliklerin temelleri Avrupa Birliği ile imzalanan 1995 tarihli Gümrük Birliği Anlaşması ile atılmıştır. Bu anlaşma ile ülkemiz, ürünlerin piyasa arz koşullarını düzenleyen teknik mevzuatını AB üyesi ülkelerde ortak uygulamada bulunan teknik mevzuata eş hale getireceği taahhüdünde bulunmuştur. Söz konusu taahhüt gereği, bir yandan kendisine tevdi edilen görev çerçevesinde Dış Ticaret Müsteşarlığı Dış Ticarete Standardizasyon Genel Müdürlüğü'nce standardizasyon sistemimizi AB'ninkine paralel hale getirecek temel hukuki düzenlemeler gerçekleştirilirken, diğer taraftan ilgili kamu kuruluşlarınca ürün mevzuatında değişikliklere gidilmesi çalışmaları yürütülmeye başlanmıştır. Bu çerçevede sistemin ana hatlarını düzenleyen ve tüm ürün gruplarını kapsamına alan 4703 sayılı Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun, ki bu kanun Türkiye'nin Avrupa Birliği ile teknik mevzuatını düzenleyen adeta bir anayasa niteliğinde olup, buna dayalı olarak Bakanlar Kurulu'nca kabul edilen ilgili uygulama yönetmelikleri de dahil olmak üzere 2002 yılı Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Söz konusu kanun özellikle AB sisteminin en temel unsuru olan ürün güvenliği konusu üzerine kurulmuş olup, bu konuda üreticilerle ilgili olarak belirlediği ana yükümlülük, piyasaya sadece güvenli ürün arz edilmesi şeklinde özetlenebilir. Yine kanunda belirtildiği üzere bu güvenliği sağlayacak kriterler ürünün Bakanlıkça hazırlanan ilgili mevzuatında belirlenmektedir. Ürünün, anılan kriterlere uygun olup olmadığının devlet tarafından denetimi, ürünün piyasaya arz edilmesi aşamasında veya ürün piyasada iken söz konusu kanun ve ilgili uygulama yönetmeliğinin belirlediği asgari ortak kurallar ile ilgili ürün mevzuatına göre gerçekleştirilecektir. Bununla birlikte ilgili ürün mevzuatı, güvenliği sağlayacak bu kriterlere uygunluğunun ürün piyasaya arz edilmeden önce de bir uygunluk değerlendirilmesi kuruluşunca test edilmesi ve belgelendirilmesini öngörüyor ise, bu işlemleri gerçekleştirecek kuruluşların görevlendirilmesi ve çalışma

şartları konusunda dikkate alınacak asgari ortak kurallar için de anılan kanun ve uygulama yönetmelikleri referans alınacaktır.

Bu doğrultuda ilgili bakanlıklar sorumluluk alanlarındaki ürün mevzuatını Avrupa Birliği'nin karşılık gelen mevzuatına uyumlu hale getirdikçe, ürünlerimizin taşınması gereken güvenlik koşulları da zamanla AB'dekine eşdeğer hale gelecektir. Söz konusu zamanın sınırları ise ulusal programda açıkça belirtilmiştir. Kamu kuruluşlarınca bugüne kadar AB mevzuatına uyumlu hale getirilen ürün mevzuatımızın detaylı listesini müsteşarlığımız internet adresinden temin etmeniz mümkündür.

İfade ettiğim üzere, ikinci başlık olarak ele alacağım bir diğer husus standardizasyon sistemimizde ve ürünlere ait teknik mevzuatımızda gerçekleştirilmekte olan değişiklikler ile hedeflenenler ve bu doğrultuda sektörün konumu ve önemi.

Türkiye ile Avrupa Birliği arasında Gümrük Birliği kapsamındaki malların sanayi ürünleri ile işlenmiş tarım ürünleri serbest dolaşımının sağlanması açısından yalnızca gümrük vergilerinin sınıflandırılmasının yeterli olmadığı, az önce bahsettiğim teknik mevzuat uyumu sağlanmadığı sürece ülkemiz ürünlerinin AB üyesi ülke gümrüklerinde üçüncü ülke statüsündeki ülkelerin ürünlerine yönelik kontrollere tabi tutulacağı malumlarıdır. Ayrıca, yine bahse konu uyum sağlanmadığı sürece, ülkemiz ihracatçıların AB'ye ihracatlarında AB üyesi ülkelerin uygunluk değerlendirmesi kuruluşlarından belgelenmeye devam edecekleri de açıktır. Uyum sağlandığı takdirde ise, uyum sağlanan mevzuat kapsamı ürün ile ilgili olarak Avrupa Birliği üyesi ülkelerin hakları elde edilebilecektir. Başka bir deyişle bu ürünlerimiz, ülkemiz uygunluk değerlendirme kuruluşlarında test edilip gerekli belgeleri alabilecek ve yine Avrupa Birliği üyesi ülke gümrüklerinden tıpkı AB ürünü gibi kontrolsüz geçebileceklerdir. Avrupa Birliği'nin alınan haklara dair taahhüdü 1997 yılında kabul edilen 2/97 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı ile hükme bağlanmış bulunmaktadır. Uyum sağladığımız mevzuatın konu aldığı ürün bazında Avrupa Birliği ile entegrasyonun sağlanması ve ülkemizin 3. ülke statüsünden çıkması anlamına gelmektedir.

Şimdiye kadar bahsettiğim hedeflerin yalnızca AB üyesi ülkelere ihraç edilen mevcut ürünleri ilgilendirdiği izlenimini edinmeniz mümkündür. Ancak bu konunun çok daha geniş boyutlarda yankılarının olacağını özellikle vurgulamak isterim. Şöyle ki, Avrupa Birliği teknik mevzuatına uyum sürecinde üstlenilen her mevzuat bazında AB nezdinde 3. ülke statüsünden çıkmamızın bir anlamı da, Avrupa Birliği ile entegrasyon sağlanan bu alanda AB üyesi ülkeler dışındaki ülkelerin artık bizim için de 3. ülke statüsüne geçmesi olacaktır. Bu, söz konusu ürünle ilgili olarak 3. ülkelerden yapılan ithalatta bundan böyle ülkemizde de AB kurallarının aynısının aranacağı, dolayısıyla AB üyesi ülkelere ithalatına izin verilmeyen 3. ülke ürünlerinin ülkemize de giriş

yapamayacağı anlamına gelmektedir.

Şu anda yalnızca iç piyasaya yönelik üretim yapan ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerle mevzuat farkımız nedeniyle üretim bandında çeşitlendirmeye gitmeyi maliyetli bularak AB ülkelerine ihracata yönelmeyen pek çok üreticimiz, AB piyasası-iç piyasa ayrımı ortadan kalkacağı için AB üyesi ülkelere ihracat gerçekleştirebilir duruma gelecektir. Avrupa Birliği teknik mevzuatı, gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılan uluslararası kuralları temel alarak oluşturulmuş bir mevzuat olduğundan anılan mevzuatın üstlenilmesi yalnızca AB'ye değil, pek çok gelişmiş ülke piyasasına da teknik engellere maruz kalmadan açılma şansını beraberinde getirecek ve gelişmiş ülkelerle karşılıklı tanıma anlaşmaları imzalamamıza temel teşkil edecektir. Avrupa Birliği'nin başta Arap Ülkeleri olmak üzere Rusya, Eski Sovyet Cumhuriyetleri ve Akdeniz'e kıyısı olan Avrupa Birliği üyesi olmayan ülkeler gibi hedef pazarlara ihracatında teknik engellerle karşılaşmamak adına öncelikle teknik mevzuatını ihraç eden bir politikaya artan oranda yöneldiği gözlenmektedir. Bu çerçevede, söz konusu teknik mevzuatı üstlenmek konusunda ülkemizin halihazırda belirli bir yol katetmiş olması, anılan pazarlarda önümüzdeki dönemde karşılaşacağımız potansiyel teknik engellerin de bertarafı anlamına gelmekte olup, söz konusu pazarlara da girişimizi kolaylaştırıcı ve bu pazarlarda AB üyesi ülke ürünleri ile rekabetimizi dengeleyici bir rol oynayacaktır.

Özetle, uluslararası ticaretin önündeki engellerin giderek başlı başına teknik engellerden ibaret olmaya başladığı günümüzde, Avrupa Birliği'nin bu engeli aşmak için çeşitli ülkelere kendi sistemini ihraç ettiği veya çeşitli ülkelere karşılıklı tanıma anlaşması yaptığı düşünüldüğünde, ülkemizin de uluslararası ticarete belirli bir rekabet gücüne sahip olmasının en temel şartını AB teknik mevzuatına uyum sürecinin hızlandırılması ve etkinleştirilmesi oluşturmaktadır. Bu sürecin, üreticilerin üretim bantlarında ve piyasaya arz alışkanlıklarında, piyasaya arz öncesi test, muayene ve belgelendirme koşullarında ve devletin denetim mekanizmasında bazı değişiklikleri beraberinde getirdiği doğrudur. Bu konuda gerek devletin, gerekse sektörün kısa vadede zorluklarla karşılaşacağı alanlar da söz konusu olacaktır. Ancak bu değişimin güçlüklerinin asgariye indirilmesi ve somut kazançlarının kısa sürede elde edilebilmesi açısından, ürün mevzuatını hazırlayan bakanlıklar ve sektör arasındaki işbirliğinin niteliği ve düzeyi büyük önem taşımaktadır. Bu itibarla söz konusu işbirliği için, sektörler üstlenmekle yükümlü olduğumuz Avrupa Birliği mevzuatının iç mevzuata aktarımı sürecine katılımda bulunmak suretiyle kendilerini uyumlaştıran yeni mevzuata oldukça erken bir aşamada hazırlamalıdır, aynı otomotiv sektöründe olduğu gibi. Uyumu gerçekleştirilen teknik mevzuat ile ilgili haklarımız konusunda, AB üyesi ülkelere ihracat gerçekleştiren firmaların bilinçlerinin artırılması ve bu haklarının kullanımında herhangi bir aksaklık olması halinde derhal ilgili bakanlık aracılığı ile müsteşarlığımızın

bilgilendirilmesi gerekmektedir. İthal ürünlerdeki ve yerli firmaların ürünlerindeki uygunsuzlukların tespiti ile ilgili olarak sektörün ilgili bakanlığa katkıda bulunmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan sonra yayınlanan AB teknik mevzuatına da uyum sağlayacağımız düşünüldüğünde, bu mevzuatta ülkemize özel bir uygulama belirlenmesine ihtiyaç duyulacak ise, bu konunun sektörle birlikte belirlenmesine imkan tanıyacak şekilde güçlendirilmesinin gerektiği düşünülmektedir.

Bir diğer konu olan standardizasyon sistemimizde ve ürünlere ait teknik mevzuatımızda gerçekleştirilmekte olan değişiklikler çerçevesinde kritik sektörler hususuna gelince; teknik mevzuat uyumu süresince mevzuat bazındaki takvimlerin halihazırda ulusal programda belirlenmiş olduğu, pek çok uyumlaştırılan mevzuatın ise bu çerçevede yürürlüğe girdiği veya girmek üzere olduğu dikkate alındığında, bu konuda kritik sektör belirlemesi yapılırken esasen ürün ayırımından çok bu husus üzerinde durulmasının gerekliliği düşünülmektedir. Bu çerçevede şu anda değişimle yüzyüze olan veya kısa bir süre içerisinde yüz yüze kalacağı bilinen sektörler ile ilgili bakanlıklar arasındaki etkin bilgilendirme işbirliğinin muhtemel sıkıntıların atlatılmasına katkı sağlayacağı malumlarıdır. Diğer taraftan, ürün bazında kritik sektör değerlendirmesinin esasen, mevcut ulusal mevzuatımız ile üstlenilen Avrupa Birliği mevzuatında öngörülen kriterler arasındaki fark ile bu farkın sektöre yükleyeceği değişimin boyutuna bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu konuda sağlıklı bilgilere ulaşılmasının yolu ise söz konusu AB mevzuatını iç mevzuatımız haline getiren bakanlıklar ile sektör arasındaki bilgi ve görüş alışverişi ile işbirliğinin artırılması ve etkinleştirilmesi ile sağlanabilecektir.

Müşterilerimiz, aslında ihracata yönelik her ürün ve her sektörü kendi içinde kritik sektör olarak algılaması nedeniyle, ürün veya sektör ayırımına gidilmeden teknik mevzuatın uyumunun her ürün ve sektöre yaygın hale getirilmesinin elzem olduğuna inanmaktadır.

Verilen bilgilerin yararlı olması müsteşarlığımızca arzu edilen bir olgudur. Katılımcılara beni dinlediklerinden dolayı çok teşekkür ederim, saygılarımı sunarım.

#### Oturum Başkanı

#### Cem Duna

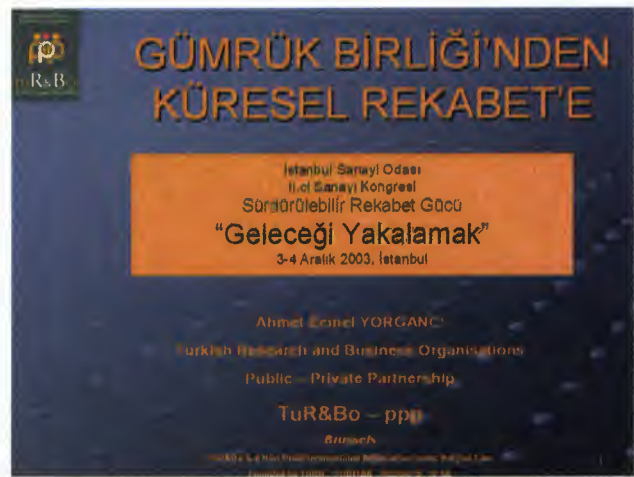
İkinci konuşmacımız Sayın Ahmet Ecmel Yorgancı. Kendisi Nisan 2003 yılından beri Türk Araştırma Bilim ve İş Dünyası Kamu-Özel Sektör Ortaklığı (TuR & Bo-PPP) müdürü. TuR & Bo-PPP'nin kurucuları TOBB, TÜBİTAK, KOSGEB, TESK, ortak üyeleri ise üniversiteler, artı araştırma ve geliştirme merkezleri. Bu kuruluşun faaliyet alanı AB'nin Altıncı Çerçeve Programı, Çok Yıllı KOBİ Programı, OECD Sanayi Komitesi ve OECD KOBİ Çalışma Grubu. Sayın Yorgancı, 1994-2003 yıllarında KOSGEB AB Bürosu Temsilciliğini, 1987-2003 yıllarında İKV Brüksel Bürosu Temsilci Yardımcılığını yapmış, 1986-87 yıllarında ise AB Komisyonunda Ekonomik ve Mali İşler Genel Müdürlüğü'nde stajyer olarak çalışmış.

## Gümrük Birliği'nden Yeterince Yararlanabiliyor muyuz?

### Ahmet Ecmel Yorgancı

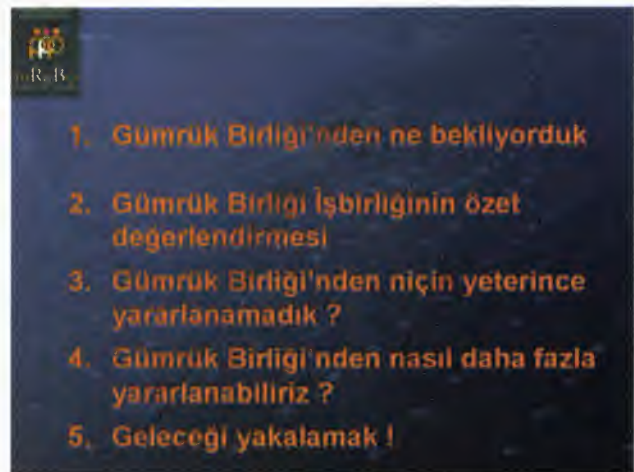
Türk Araştırma ve İş Dünyası Organizasyonları, Kamu-Özel Sektör Ortaklığı, TuR&Bo - PPP Brüksel Temsilcisi

Küresel rekabete hazırlık ve geleceği yakalama konusunda İstanbul Sanayi Odası tarafından organize edilen bu ikinci kongrenin çerçeve alanındaki 'Gümrük Birliği'nden yeterince yararlanıyor muyuz?' sorusuna cevaben, 'Bundan daha iyi nasıl yararlanabiliriz?' sorusunu sormak amacıyla sizleri öncelikle zaman içinde biraz seyahat ettirmek, 2003 yılından 1993 yılına geri dönüp, sonra tekrar 2010 ve 2013 yılı perspektifine götürmek istiyorum. (Şekil 1)



Şekil 1

Birinci bölümde 1993 yılında Gümrük Birliği'nden ne beklediğimizi, 1993 yılından bugüne işbirliğimizin özetini ve Gümrük Birliği'nden neden yeterince yararlanamadığımızı anlattıktan sonra bundan daha fazla faydalanmanın ve geleceği yakalamanın kanımızca koşullarını sizlere arz etmek istiyorum. (Şekil 2)



Şekil 2

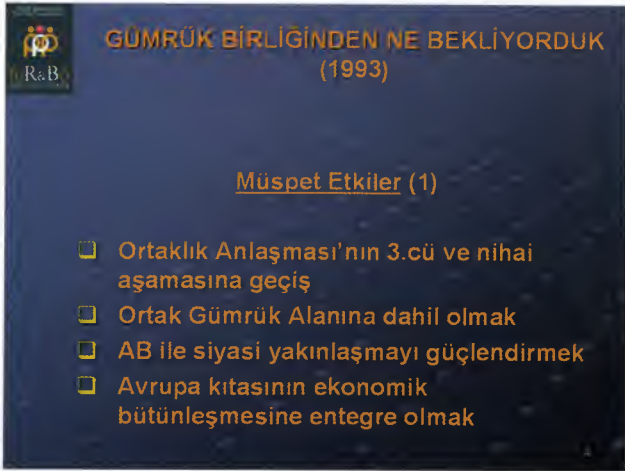
Öncelikle tek bir sayfada 2003 yılının portresini çıkaralım. Dünya Ekonomik Forumu tarafından 10-15 gün önce yayınlanan raporda, 2003-2004 yılında Türkiye'nin rekabet liginde 52. sırada olduğunu görüyoruz. (Şekil 2)



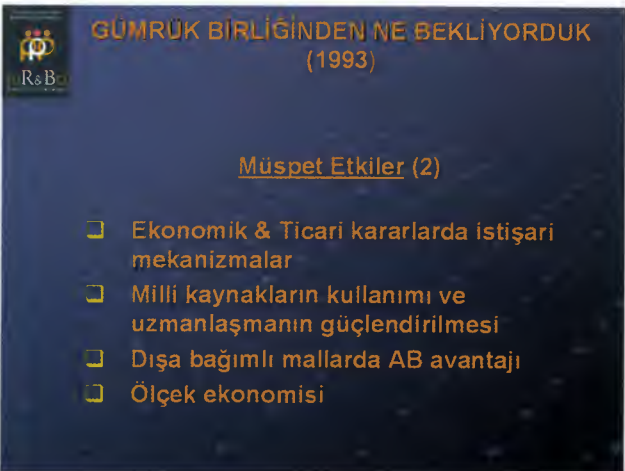
Şekil 3

Romanya ve Bulgaristan hariç bütün diğer aday ülkeler Türkiye'nin önünde ve diğer slaytlarda da göreceğimiz üzere bu durum 1993 yıllarındaki perspektifimizle kesinlikle hayal etmediğimiz, düşünemeyeceğimiz bir tablo.

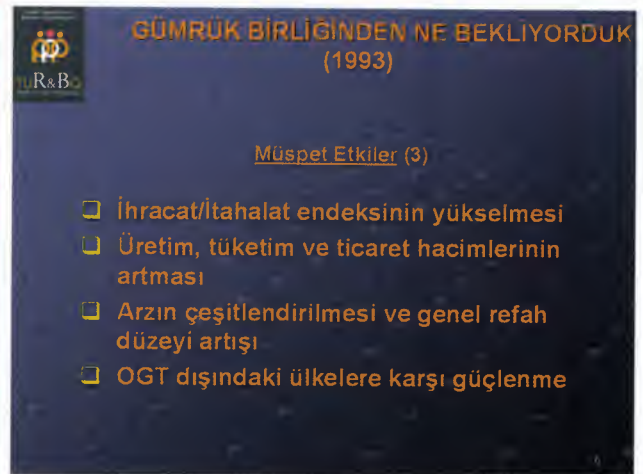
1993'te Gümrük Birliği için mücadele veren ve bu anlaşmanın imzalanması için gayret sarf eden değerli katılımcılarla birlikte o zamanki argümanlarımız ve beklentilerimiz neydi? Gümrük Birliği'nden ne tür müspet etkiler bekliyorduk? (Şekil 4, 5, 6, 7, 8)



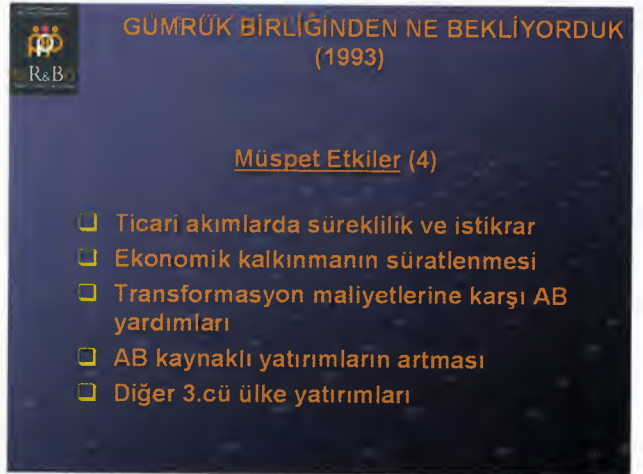
Şekil 4



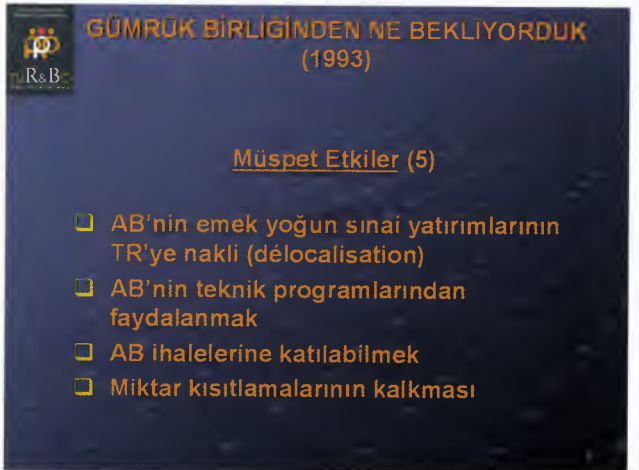
Şekil 5



Şekil 6



Şekil 7



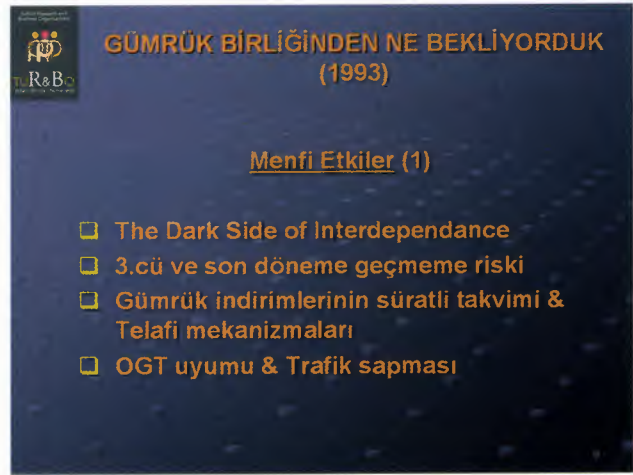
Şekil 8

- Her şeyden önce ortaklık anlaşmasının üçüncü ve nihai aşamasına, yani tam üyelik aşamasına geçmeyi bekliyorduk.
- Ortak gümrük alanına dahil olmayı bekliyorduk.
- AB ile siyasi yakınlaşmayı güçlendirmeyi ve Avrupa kıtasının ekonomik bütünleşmesine entegre olmayı amaçlıyorduk.
- Avrupa Birliği'nin diğer üçüncü ülkelerle yaptığı ekonomik ve ticari anlaşmalarda istişari bir rol bekliyorduk.

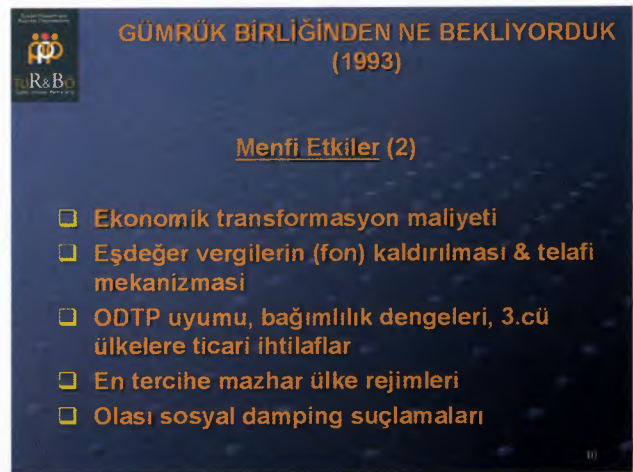
- Milli kaynakların kullanımı ve uzmanlaşmanın güçlenmesini temenni ediyorduk.
- Dışa bağımlı olduğumuz mallarda AB'nin getireceği avantajlardan faydalanacağımızı ümit ediyorduk.
- Ölçek ekonomisi gerçekleştirecektik.
- İhracat ve ithalat endeksinin yükselmesi ümit ediliyordu.
- Üretim, tüketim ve ticaret hacimlerinin artmasını, arzın çeşitlendirilmesini ve bu şekilde de genel refah düzeyinin artmasını bekliyorduk.
- Türkiye'nin Ortak Gümrük Tarifesi dışındaki ülkelere karşı güçlenebileceği düşünülüyordu.
- AB çerçevesinde, ticari akımlarda sürekli bir istikrar olabileceği düşünülüyordu.
- Ekonomik kalkınmanın süratlenmesi ümit edilebilirdi.
- Transformasyon maliyetlerine karşı Avrupa Birliği'nin taahhüt ettiği yardımlardan faydalanabilecektik.
- AB kaynaklı yatırımlar artabilecekti, diğer üçüncü ülkelerin yatırımları da Türkiye'ye çekilebilecekti.
- AB'nin emek yoğun sanayi yatırımlarının Türkiye'ye delokalize olması söz konusuydu ve AB'nin teknik programlarından faydalanabilecektik.

Menfi etkiler de olabilecekti. (Şekil 9, 10) Bunları da 1993 yılında tahayyül edebiliyorduk: Karşılıklı Bağımlılığın Kara Cephesi (The Dark Side of Interdependence). Biliyorduk ki ekonomik işbirliği ile, ekonomik karşılıklı bağımlılıkla bir takım avantajlar kazanılabilecekti, fakat Türkiye gibi kendi kendine yeterliliği yüksek derecede olan bir ülkenin siyasi ve jeo-stratejik açıdan veyahut da ticari açıdan bağımlı olmasının negatif etkileri olabilecekti.

Üçüncü ve son döneme, yani tam üyelik sürecine geçemeyebilirdik. Gümrük indirimlerinin süratli bir takvime bağlanması, telafi mekanizmaları sorununu ortaya getirecekti. Ortak gümrük tarifesinin uyumu ve trafik sapmasının menfi etkileri olabilecekti. Ve tabii ki transformasyon maliyetleri söz konusuydu. Fonlar kalkacaktı. Ortak dış ticaret politikasına uyum, bağımlılık dengeleri ve üçüncü ülkelerle ticari ihtilaflara Türkiye de dahil olacaktı ve Türkiye'nin en tercihe mazhar ülke rejimlerini bile benimsemesi gerekecekti. Yine o zamanlar çok gündemde olan olası sosyal damping suçlamalarıyla karşı karşıya kalabilecektik. Bütün bunları 1993 yılında şematik bir modele koyduğumuz zaman ve Avrupa



Şekil 9

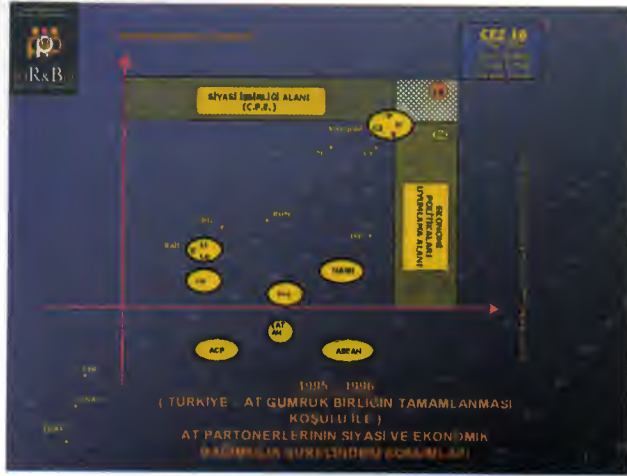


Şekil 10

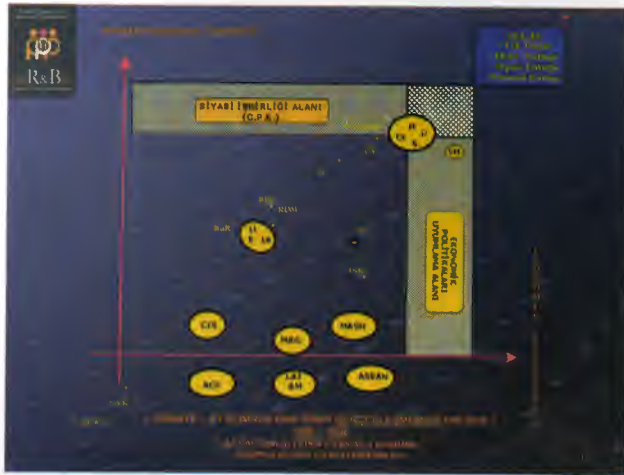
Birliği'nin 92-93 yıllarında üçüncü ülkelerle işbirliği anlaşmaları tipolojisinden hareket ederek, bu tipolojik anlaşmalar çerçevesinde tarafları bağlayan anlaşmaların içeriği, hedefleri, anlaşmaların siyasi ve ticari unsurlarını dikkate aldığımızda, Türkiye'yi siyasi ve ekonomik entegrasyon eksenlerinde aşağı yukarı gördüğümüz konumda, ama her halükarda, en azından psikolojik olarak, o zaman "Visegrad" olarak adlandırılan Polonya, Macaristan ve Slovakya'nın ekonomik olarak daha önünde, ve Bulgaristan ile Romanya'nın, hele siyasi ve ekonomik olarak, çok daha önünde olduğunu görüyorduk. Toplulukla entegrasyona en yakın olan ülkeler birliği Avrupa Ekonomik Alanı'nı oluşturan EFTA ülkeleriydi ve bunların da kısa süre sonra müzakerelere başlayacağını biliyorduk. Dolayısıyla, 1993'deki bu şemayı Gümrük Birliği'ne üye olup olmama alternatifleri ile karşılaştırdığımızda şöyle bir projeksiyonla karşı karşıyaydık: Türkiye'nin Gümrük Birliği'ni gerçekleştirmesi, bir entegrasyon aracı olarak siyasi işbirliği alanı ve ekonomik politikaların uyumlamalarında Türkiye'yi Avrupa Birliği'ne üyelik yolunda en optimum noktaya getirecekti. Buradaki projeksiyon Norveç'in de Avrupa Birliği'ne EFTA'yla üye olacağını tahmin ederek yapılmış bir çalışma olduğundan dolayı Avrupa Birliği'ni 16 ülke olarak gösteriyor. Söylediğim gibi bunlar 1993 yılının projeksiyonlarıdır. (Şekil 11, 12, 13)



Şekil 11



Şekil 12



Şekil 13

Gümrük Birliği'nin, diğer aday ülkeler içinde, Türkiye'ye siyasi, ekonomik ve ticari olarak ciddi bir avantaj getirmesi bekleniyordu. Aynı şekilde, Gümrük Birliği'nin imzalanmaması durumunda ise, Türkiye'nin diğer aday ülkelerin, özellikle Visegrad dediğimiz ülkelerin çok daha gerisinde kalma riski bulunuyordu. Bugünkü durumu bu şema bazında değerlendirmeyi takdirlerinize bırakıyorum.

Fakat 1996-2000 yılları arasında Gümrük Birliği'nin özet değerlendirmesini yaptığımızda ve bazı soruları arka arkaya sordüğümüzde tablonun çok müspet olmadığını görüyoruz. Bunun müspet olmamasının sebeplerini,

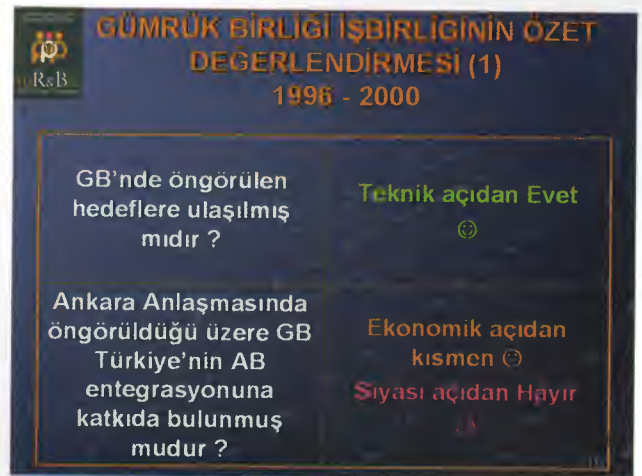
yalnızca Avrupa Birliği ya da Türk taraflarından herhangi birini suçlamak, eleştirmek için değil; ama gerçekleri, geleceği yakalamak amacıyla ne şekilde tekrar gözden geçirmemiz gerektiğini ifade etmek amacıyla zikretmekte yarar görüyorum. Kısaca:

- Gümrük Birliği'nde öngörülen hedeflere ulaşılmış mıdır?

Teknik açıdan 'evet'.

- 'Ankara Anlaşması'nda öngörüldüğü üzere Gümrük Birliği Türkiye'nin AB'ye entegrasyonuna katkıda bulunmuş mudur?

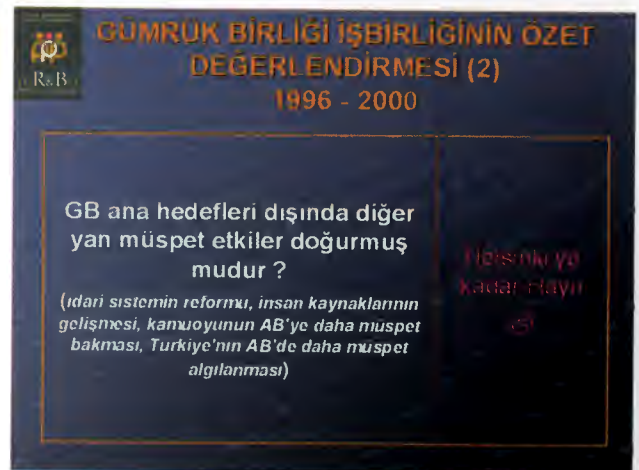
Ekonomik açıdan 'kısmen' ama siyasi açıdan 'hayır!' (Şekil 14)



Şekil 14

- Gümrük Birliği ana hedefleri dışında diğer yan müspet etkiler doğurmuş mudur? İdari sistem Gümrük Birliği sayesinde reforme edilmiş midir? İnsan kaynakları geliştirilebilmiş midir? Türk kamuoyunun AB'ye daha müspet bakması mümkün olmuş mudur? Türkiye'nin AB'de daha müspet algılanmasını sağlamış mıdır?

Kanımcıca Helsinki'ye kadar, yani Kopenhag Kriterleri'ne uyum sürecine girinceye kadar Gümrük Birliği'nin bu yönde herhangi net bir etkisi olmamıştır. (Şekil 15)



Şekil 15



- Gümrük Birliği'nin girdi ve çıktıları taraflar arasında dengeli ve adil bir şekilde dağılmış mıdır?

Kanımcı yine 'hayır'

- Taahhüt edilen mali angajmanlar Gümrük Birliği'nin işleyişine müspet bir katkıda bulunmuş mudur?

Özellikle mali işbirliği konusunda 'hayır' (Şekil 16)

GÜMRÜK BİRLİĞİ İŞBİRLİĞİNİN ÖZET DEĞERLENDİRMESİ (3) 1996 - 2000	
GB'nin girdi ve çıktıları taraflar arasında dengeli ve adil bir şekilde dağılmış mıdır ?	Hayır ☹️
Taahhüt edilen mali angajmanlar GB'nin işleyişine müspet bir katkıda bulunmuş mudur ?	Hayır ☹️

Şekil 16

- Yürürlüğe sokulan münferit projelerin hedefleri Gümrük Birliği'nin genel mantığına bir katkıda bulunmuş mudur?

Özellikle rekabet politikaları ile sanayi ve KOBİ'lerin kalkınması açısından bakarsanız buna da 'hayır' cevabını vermek zorundayız.

- Bugüne kadar uygulanan işbirliği programları Avrupa Birliği ülkelerindeki ve Türkiye'deki kamuoyu nezdinde müspet bir yankı ve ilgi uyandırmış mıdır?

İlk başta Türkiye'de evet, Gümrük Birliği bu yönde bir ilgi uyandırmıştır; fakat özellikle işbirliği programlarının ve projelerinin uygulanması ve bunların uygulanış şekilleri dikkate alındığında daha sonra Türkiye'de ilgili lehtar kuruluşlarda dahi bir soğukluk, bir mesafe koyma gibi bir durumla karşı karşıya geldik. (Şekil 17)

- Neden bunları tam olarak yapamadık?

Özellikle 1996 - 2001 yılları arasında Gümrük Birliği'nin refakat ve işbirliği araçları Türkiye'yi gerçekten tam üyeliğe hazırlayıcı ve uygun araçlar olmamıştır. Bu araçlar deminki şemalarda, iki ekseninde gösterdiğim gibi siyasi ve ekonomik entegrasyona doğru Türkiye'yi yukarı itecek araçlar teşkil etmemişlerdir.

GÜMRÜK BİRLİĞİ İŞBİRLİĞİNİN ÖZET DEĞERLENDİRMESİ (4) 1996 - 2000	
Yürürlüğe sokulan münferit projelerin hedefleri GB'nin genel mantığına müspet bir katkıda bulunmuş mudur ?	Hayır ☹️
Bugüne kadar uygulanan işbirliği programları AB ülkelerindeki ve Türkiye'deki ilgili kamuoyu nezdinde müspet bir yankı ve ilgi uyandırmış mıdır ?	İlk Basta TR'de Evet 😊 / 😊 AB'de Hayır ☹️

Şekil 17

İkinci olarak, Gümrük Birliği'nin ekonomik ve siyasi entegrasyon yolunda hedeflerine fiilen ulaşmasını garanti edecek bir refakat metodu da kullanılmamıştır; yani diğer aday ülkelere uygulanan PHARE programının yanı sıra, Türkiye'nin faydalandığı ve MEDA programı gibi dar gelen bir gömleği düşündüğünüz takdirde, arada çok büyük bir muamele farkı ve eşitsizliği olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla fiilen bu konuda bir uygulama eksikliği oldu. Bu dönemlerde fiiliyat kıstasında olması gereken refakat metodlarını değerlendirecek gerekli idari ve teknik kadroları seferber edecek uygulamalar da gerçekleştirilemedi.

Türkiye'ye verilen hibe yardımlarıyla, MEDA programıyla, örneğin o dönemde finanse edilen projelerin gerçekten tam üyelik yolunda ve KOBİ'lerin rekabet gücünü, verimlilik düzeyini artıracak projeler olup olmadığını Avrupa Birliği kendisi de denetlemedi.

Keza, sürdürülebilirlik en önemli kıstaslardan biri olmasına rağmen, siyasi, ekonomik ve sosyal maliyete karşı bunu garanti edecek telafi edici önlemler de alınamadı.

Son olarak da, uzun vadede sürdürülebilirliği garanti edecek etki analiz metodları geliştirilemedi ve olası menfi etkenlere karşı ne tür önlemlerin alınacağı taahhüt edilemedi.

Bütün bunları toplamak için bir tek örnek vermek istiyorum. Gümrük Birliği mantığı içinde Türk işadamlarının, girişimcilerinin Avrupa Birliği'ne serbestçe seyahat edememeleri ve vizenin getirdiği teknik engel, ticari açıdan, Gümrük Birliği'nin bu mantık içinde ne kadar yanlış biçimde uygulandığını çok iyi gösteriyor. (Şekil 18, 19, 20, 21, 22)

**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NİÇİN YETERİNCE YARARLANAMADIK ?**  
Siyasi, Ekonomik, Mali, Teknik İşbirliği Kistasları (1)

**1- Uygunluk kistası (relevance)**

Gümrük Birliği refakat ve işbirliği araçları Türkiye'yi gerçekten tam üyeliğe hazırlayıcı "uygun" araçlar olmamıştır.

Şekil 18

**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NİÇİN YETERİNCE YARARLANAMADIK ?**  
Siyasi, Ekonomik, Mali, Teknik İşbirliği Kistasları (2)

**2- Fırlıyat kistası (effectiveness)**

Gümrük Birliği'nin ekonomik ve siyasi entegrasyon yolunda hedeflerine "fiilen" ulaşp ulaşmadığını garanti edecek bir refakat metodu uygulanmamıştır

Şekil 19

**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NİÇİN YETERİNCE YARARLANAMADIK ?**  
Siyasi, Ekonomik, Mali, Teknik İşbirliği Kistasları (3)

**3 - Etkinlik – Verimlilik kistası (effectiveness)**

Fırlıyat kistasında olması gereken refakat metodlarını değerlendirecek, gerekli idari ve teknik kadroları seferber edecek uygulamalar gerçekleştirilmemiştir

Şekil 20

**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NİÇİN YETERİNCE YARARLANAMADIK ?**  
Siyasi, Ekonomik, Mali, Teknik İşbirliği Kistasları (4)

**4- Sürdürülebilirlik kistası (sustainability)**

Gümrük Birliği hedeflerinin siyasi, ekonomik ve sosyal maliyetine karşı sürdürülebilirliğini garanti edecek telafi edici önlemler alınmamıştır.

Şekil 21

**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NİÇİN YETERİNCE YARARLANAMADIK ?**  
Siyasi, Ekonomik, Mali, Teknik İşbirliği Kistasları (5)

**5 - Etki kistası (impact)**

Sürdürülebilirliği uzun vadede garanti edecek etki analiz metodları geliştirilmemiş, olası menfi etkilere karşı ne tür önlemlerin alınacağı taahhüt edilmemiştir.

Şekil 22

- Peki, Gümrük Birliği'nden nasıl daha fazla yararlanabiliriz?

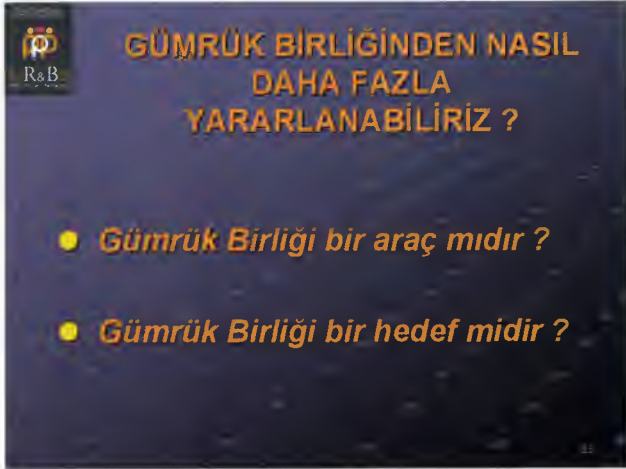
Menfi ve müspet unsurları ortaya koyduktan sonra, bir kere her şeyden önce bir soruya cevap vermemiz lazım ve burada çok net olmak gerekiyor.

Gümrük Birliği bir araç mıdır yoksa Gümrük Birliği bir hedef midir? Bildiğiniz gibi biz Türkiye olarak Gümrük Birliği'ni tam üyelik yolunda bir araç olarak kabul ediyoruz. Halbuki, bu süreçte biraz bizi frenlemek isteyen Avrupa'daki bazı kesimler Gümrük Birliği'nin münhasıran bir hedef olduğunu savunuyorlar ya da en azından uygulama bu yönde gidiyor. Fakat bunun bir araç olduğunu kabul edersek ve bundan daha fazla yararlanmak istersek, Gümrük Birliği'nin konsolide edilmesi ve kapsamının genişletilmesinin tam üyeliğe gerçekten ve fiilen katkıda bulunması gerekmektedir. Bunun için de Gümrük Birliği'nin münhasıran sanayi veyahut da işlenmiş tarım ürünleri bazında değil, tek pazarın bütün mal, hizmet, kişilerin ve sermayenin serbest dolaşımına, yani AB pazarının yürüncesine oturtulması ve Türkiye'nin de bunu Kopenhag Kriterleri'ne uygunluk aracı olarak fiilen, etkin, sürdürülebilir şekilde bir uyum aracı olarak kullanması gerekir diye düşünüyorum. Bunu yapabilirsek, diğer enstrümanlarla birlikte üretimdeki katma değerin artırılması, yerel pazarlardan dış pazarlara yönelmesi, üretim verimliliğinin artırılması, zaman aşımına uğramış üretim araçlarının inovasyon ve teknolojiyle yenilenmesi, AB kalite ve teknik standartlarının uyumu, nitelikli işgücü ve etkin yönetim sistemlerinin yaygınlaştırılması mümkün olabilir ve bu şekilde Gümrük Birliği aracından daha fazla yararlanmanın kuramsal çerçevesini de bir saçayak üzerine oturabiliriz.

Bir taraftan, AB iç pazarı ve küresel rekabet boyutunun kamu ve özel sektör işbirliği ile stratejik bir yapılanma içerisine sokulmasını sağlayabiliriz. Sanayi ve KOBİ vizyonunun uzun vadeli bir perspektif dahilinde tespit edilmesi ve düzenli ve bağımsız bir şekilde denetlenebilmesini sağlamamız gerekir; aracı ve temsili meslek kuruluşlarının

sanayi ve KOBİ'lere hizmet yelpazelerini Avrupa standartlarında geliştirmelerini sağlayabiliriz. (Şekil 23, 24, 25, 26, 27)

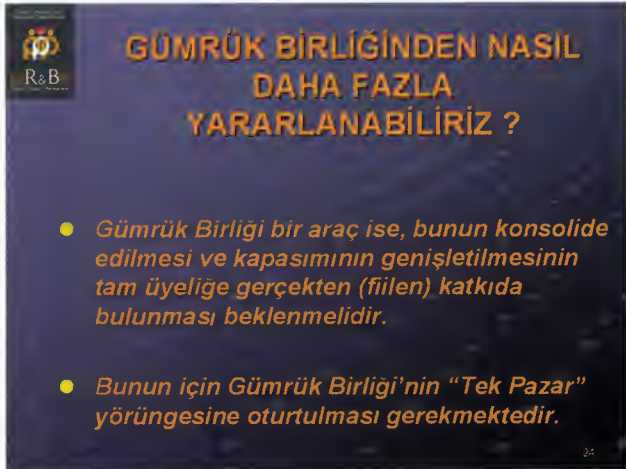
Bu şekilde geleceği yakalamak istersek, kanımca "gelecek" bundan sonra Türkiye için 2010 Lizbon stratejisinin benimsenmesi ve dünyanın bilgi toplumuna dayalı en dinamik ve rekabetçi ekonomik kutbu olma istidadına mümkün mertebe ayak uydurmamız sayesinde olabilir. (Şekil 28)



**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NASIL DAHA FAZLA YARARLANABİLİRİZ ?**

- *Gümrük Birliği bir araç mıdır ?*
- *Gümrük Birliği bir hedef midir ?*

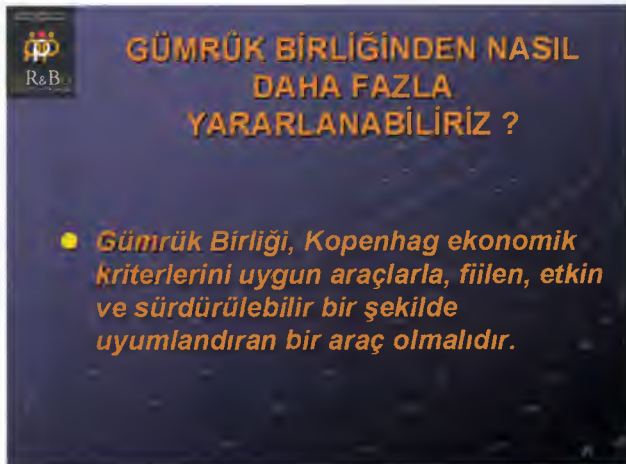
Şekil 23



**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NASIL DAHA FAZLA YARARLANABİLİRİZ ?**

- *Gümrük Birliği bir araç ise, bunun konsolide edilmesi ve kapasısının genişletilmesinin tam üyeliğe gerçekten (fiilen) katkıda bulunması beklenmelidir.*
- *Bunun için Gümrük Birliği'nin "Tek Pazar" yürüncesine oturtulması gerekmektedir.*

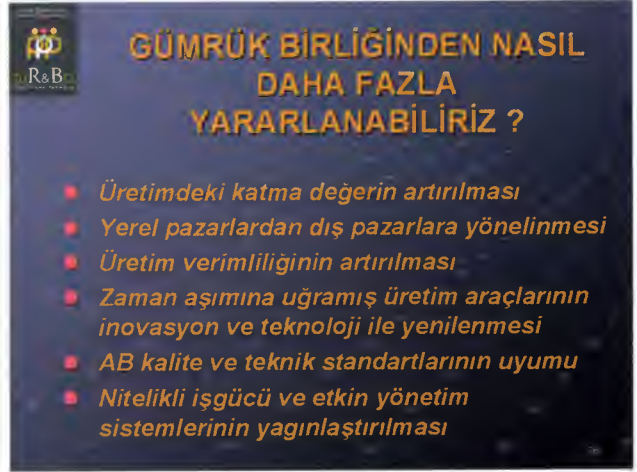
Şekil 24



**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NASIL DAHA FAZLA YARARLANABİLİRİZ ?**

- *Gümrük Birliği, Kopenhag ekonomik kriterlerini uygun araçlarla, fiilen, etkin ve sürdürülebilir bir şekilde uyumlandırıran bir araç olmalıdır.*

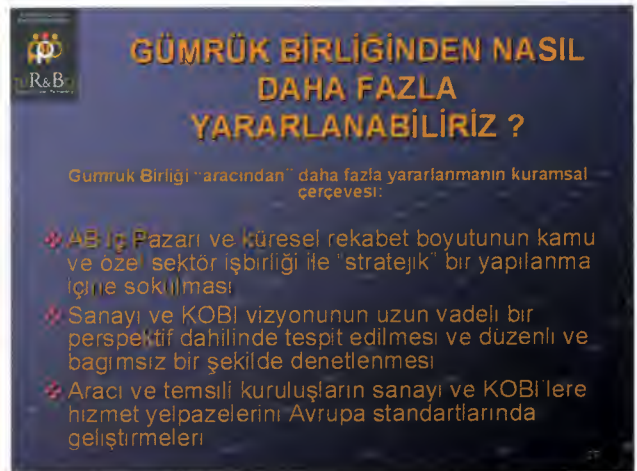
Şekil 25



**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NASIL DAHA FAZLA YARARLANABİLİRİZ ?**

- *Üretimdeki katma değer artırılması*
- *Yerel pazarlardan dış pazarlara yönelinmesi*
- *Üretim verimliliğinin artırılması*
- *Zaman aşımına uğramış üretim araçlarının inovasyon ve teknoloji ile yenilenmesi*
- *AB kalite ve teknik standartlarının uyumu*
- *Nitelikli işgücü ve etkin yönetim sistemlerinin yaygınlaştırılması*

Şekil 26



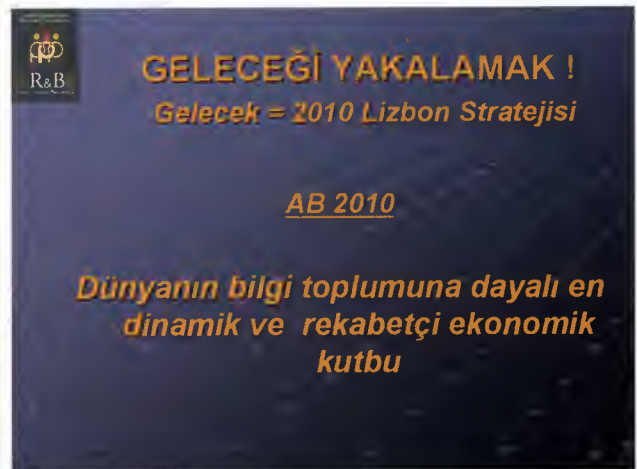
**GÜMRÜK BİRLİĞİNDEN NASIL DAHA FAZLA YARARLANABİLİRİZ ?**

Gümrük Birliği "aracından" daha fazla yararlanmanın kuramsal çerçevesi:

- ❖ *AB İç Pazarı ve küresel rekabet boyutunun kamu ve özel sektör işbirliği ile "stratejik" bir yapılanma içine sokulması*
- ❖ *Sanayi ve KOBİ vizyonunun uzun vadeli bir perspektif dahilinde tespit edilmesi ve düzenli ve bağımsız bir şekilde denetlenmesi*
- ❖ *Aracı ve temsili kuruluşların sanayi ve KOBİ'lere hizmet yelpazelerini Avrupa standartlarında geliştirmeleri*

Şekil 27

Şekil 27



**GELECEĞİ YAKALAMAK !**

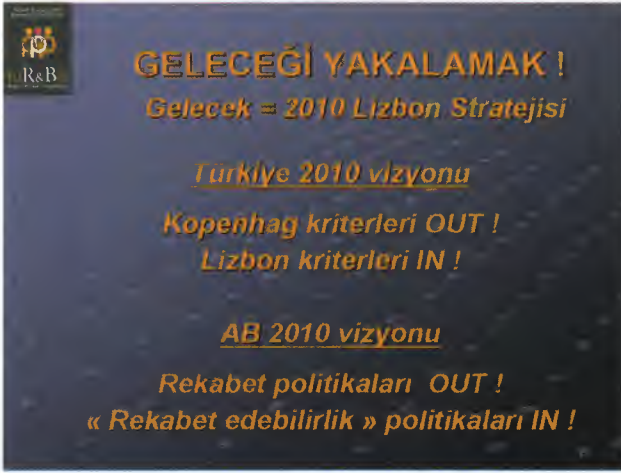
*Gelecek = 2010 Lizbon Stratejisi*

**AB 2010**

*Dünyanın bilgi toplumuna dayalı en dinamik ve rekabetçi ekonomik kutbu*

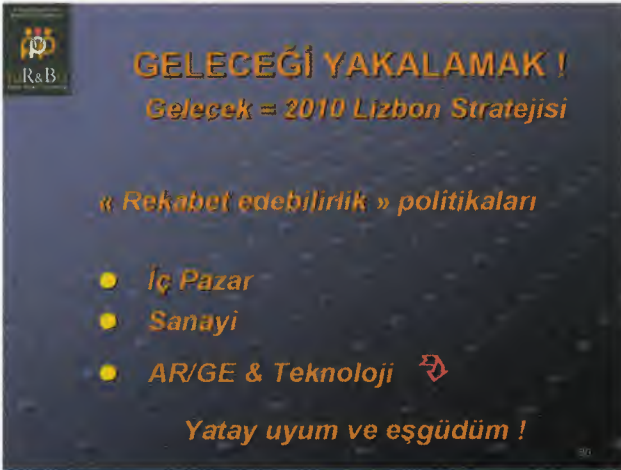
Şekil 28

Biraz kışkırtmacı olsa da, Türkiye'nin 2010 vizyonunu, Kopenhag Kriterleri'nin bundan böyle 'out' olduğunu, Lizbon Kriterleri'nin 'in' olduğunu ve sadece bundan sonra rekabet politikaları bazında konunun incelenmemesi gerektiğini, fakat bu sabah İtalyan Üretim Bakanı'nın da ifade etmiş olduğu gibi, Avrupa Birliği'nin şu yıldan itibaren tesis etmeye başladığı rekabet edebilirlik politikaları çerçevesinde tasarlamamız gerektiğini düşünüyorum. (Şekil 29)

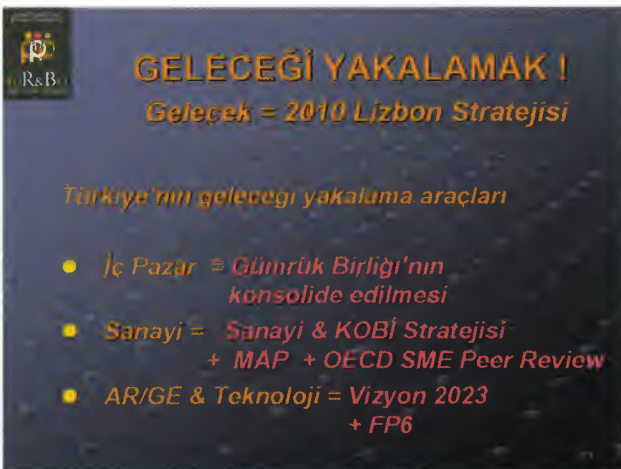


Şekil 29

Nedir bu rekabet edebilirlik politikaları? Esasen Lizbon stratejisi dahilinde özellikle iç pazar, sanayi politikaları ve ArGe ile teknoloji politikalarının yatay uyumu ve eşgüdümünü teşkil ediyor; yani iç pazarda alınacak herhangi bir önlemin sanayiye, teknolojiye, istihdama, sosyal politikaya, çevre politikalarına etkilerinin yatay olarak entegre edilmesi ve incelenmesiyle. Bundan sonra AB'ye uyum Türkiye açısından da büyük bir önem arz ediyor, çünkü Mevzuat Uyumu dediğimiz ve yüzbinlerce sayfanın tercümesi olarak özetlediğimiz husus geçerliliğini kaybetmek üzere; bundan sonra ilgili birim, bakanlıklar veyahut da yetkili kurumların tamamen yatay bir entegrasyon içinde bu uyumu sağlamaları gerekmektedir. (Şekil 30, 31)



Şekil 30



Şekil 31

Dolayısıyla burada hangi araçlardan 2004 yılında faydalanabiliriz? Elimizde 2004 yılı çok büyük bir altın fırsat teşkil ediyor. Makro-ekonomik verilerin düzelme eğilimi göstermesi ile birlikte bir kere iç pazar unsurunun ve sanayi politikalarının, bu rekabet edilebilirlik kistasları içinde Gümrük Birliği ile konsolide edilmesi -Avrupa Birliği ile geliştirilmiş olan sanayi ve KOBİ stratejisi var; iki doküman şu anda bitmek üzere ve Türkiye'nin Avrupa Birliği ile uyumunda sanayi stratejisini ve KOBİ stratejisini ortaya koyan, Türkiye'nin katılmakta olduğu çok yıllık Avrupa Birliği KOBİ Programı, OECD dahilinde şu anda bitirilmekte olan bir KOBİ raporu söz konusu ve burada bize rehber teşkil edebilecek çok önemli unsurlar var; ArGe ve teknolojide de Vizyon 2023'ün yanı sıra Türkiye Avrupa Birliği'nin 6. Çok Yıllı ArGe ve Teknoloji Çerçeve Programı'na dahil oldu- bütün bunları entegre etmek üzere yapılanmamızı ve stratejik yapılanmamızı 2010'a endekslememiz gerektiğini düşünüyorum.

Eğer izin verirseniz, Türkiye'nin Lizbon yaklaşımını, İstanbul Sanayi Odası'nın bu kongresinde bir öneriyle bitirmek istiyorum: Bildiğiniz gibi Avrupa Birliği'ndeki emsal uygulamaların, 'Best Practice' denilen örnek uygulamaların yayılması ve başka ülkeler tarafından kullanılması, yani 'Benchmark' edilmesi son derece önemli. Bütün diğer aday ülkelerde Türkiye'de olmayan bir şey var ve Polonya'da örneğin 'Polish Lisbon Strategy Forum' diye bir kurumsal yapı bulunmakta; aynı şey Slovenya'da ve diğer ülkelerde de var. Kamu ve özel sektör ortaklaşa, sivil toplum örgütleri ile birlikte Lizbon hedeflerine uyumla ilgili ve küreselleşme sürecindeki noktasal denetlemeyle ilgili forumlar teşkil etmiş durumda. Türkiye'de böyle bir forumun, böyle bir stratejik Think tank'in kamu ve özel sektör arasında kurulmasında son derece büyük bir fayda olduğunu söyleyerek kalite anlayışı içerisinde Sayın Şakir Eczacıbaşı'nın da öğlen ifade ettiği gibi Türkiye ürününün, "Made in Turkey" etiketinin; Avrupa ve dış piyasalardaki imajının Alman kalitesini, İtalyan dizaynı ve İtalyan zevkini yansıtmasını temenni ederek ilginiz için teşekkür ediyorum.

Oturum Başkanı

Cem Duna

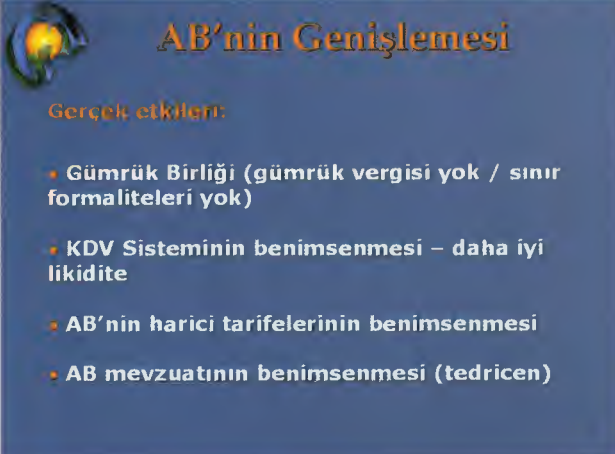
Üçüncü konuşmacımız Bay Michiel Scheffer. Kendisi bize dünya ticaretinin serbestleşmesi, 2005 yılının önemi ve Türkiye ile Avrupa'ya etkisi konusundaki görüşlerini sunacak. Bay Scheffer, ekonomik coğrafya konusunda doktora sahibi. London School of Economics ve Utrecht üniversitelerinde okumuş. Tekstil sektöründe çalışmış ve çeşitli EUROTEX komitelerinde görev almış. Avrupa Birliği Komisyonu'nun çeşitli direktörlüklerinde çalışmış. 2000 yılından beri danışman olarak görev yapıyor.

## Dünya Ticaretinin Serbestleşmesi, 2005 Yılı'nın Önemi ve Türkiye ile Avrupa'ya Etkisi

Dr. Michiel R. Scheffer

NOETON Knowledge Management Yöneticisi

Saygıdeğer misafirlerimiz, Türkiye'nin küresel ekonomi içindeki konumunu analiz ederken önce oyunun kurallarını, yani ticaret politikasını değerlendireceğiz. Önde gelen iki adet akım var; AB genişleme süreci ve Dünya Ticaret Örgütü'nün başını çektiği liberalizasyon. Genişleme önemli bir trend çünkü böylece 10 yeni üye ülke Gümrük Birliği'ne girecek. 1995'te, Türkiye'nin,

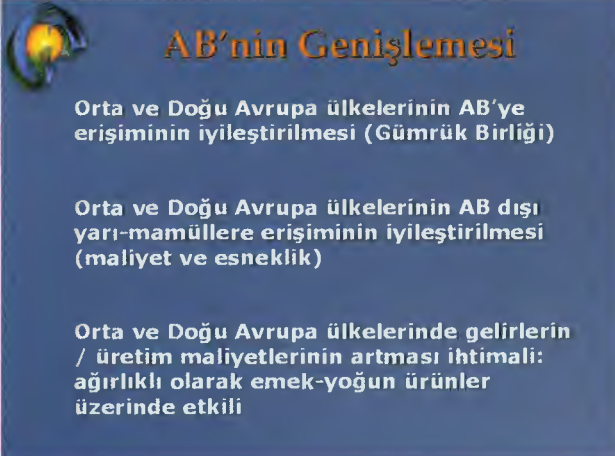


### AB'nin Genişlemesi

**Gerçek etkileri:**

- Gümrük Birliği (gümrük vergisi yok / sınır formaliteleri yok)
- KDV Sisteminin benimsenmesi – daha iyi likidite
- AB'nin harici tarifelerinin benimsenmesi
- AB mevzuatının benimsenmesi (tedricen)

Şekil 1



### AB'nin Genişlemesi

**Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin AB'ye erişiminin iyileştirilmesi (Gümrük Birliği)**

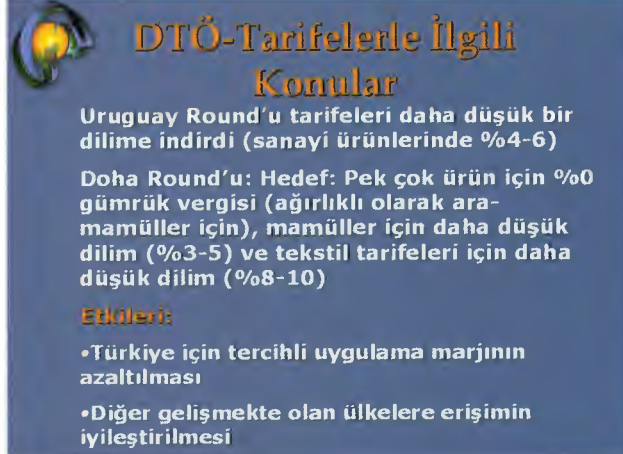
**Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin AB dışı yarı-mamüllere erişiminin iyileştirilmesi (maliyet ve esneklik)**

**Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde gelirlerin / üretim maliyetlerinin artması ihtimali: ağırlıklı olarak emek-yoğun ürünler üzerinde etkili**

Şekil 2

Gümrük Birliği için oldukça güçlü bir pozisyonu olmasına rağmen, bu ticari avantajını, gelecek yıl tam üye olacak Doğu Avrupa ülkelerine kıyasla, yitirmek üzeredir. Böylece toplam nüfusu yaklaşık Türkiye kadar olan yeni ülkeler grubu, Türkiye'nin konumuna gelmiş olacaktır. Türkiye bu durumda tercihli konumunu kaybedecektir. Aynı zamanda, bu ülkeler, AB ülkeleri dışında üretilen yarı mamulleri tedarik edebilmek için de daha avantajlı bir konumda olacaktır. Bu da gerekli girdi ve hammaddeleri Türkiye'den daha ucuza alabilecekler demektir. Bununla beraber aynı ülkeler işçilik maliyeti ile ilgili mevcut avantajlarını kaybedebilirler ve bu da belli bir süre için Türkiye'nin yararına olabilir. Ancak genel durum

değerlendirmesinde dengeler 2004 yılında üye olacak ülkeler lehine ve Türkiye aleyhine değişmektedir. (Şekil 1, 2)



### DTÖ-Tarifelerle İlgili Konular

**Uruguay Round'u tarifeleri daha düşük bir dilime indirdi (sanayi ürünlerinde %4-6)**

**Doha Round'u: Hedef: Pek çok ürün için %0 gümrük vergisi (ağırlıklı olarak ara-mamüller için), mamüller için daha düşük dilim (%3-5) ve tekstil tarifeleri için daha düşük dilim (%8-10)**

**Etkileri:**

- Türkiye için tercihli uygulama marjının azaltılması
- Diğer gelişmekte olan ülkelere erişimin iyileştirilmesi

Şekil 3

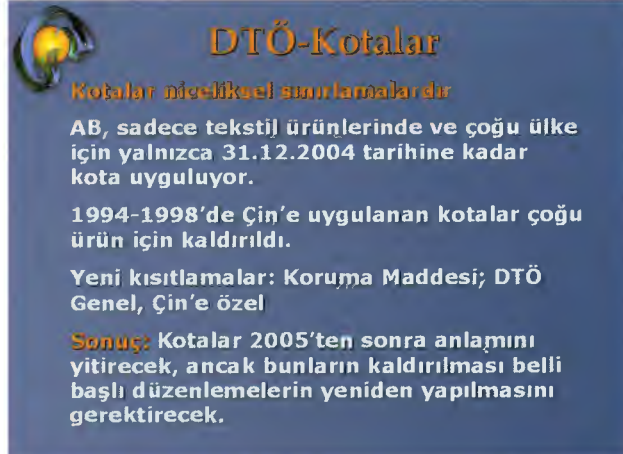
İkinci mesele de, Dünya Ticaret Örgütü görüşmeleri ve özellikle Doha görüşmeleri müktesebatı ile ilgilidir. Özellikle DTÖ'nün genel gümrük tarifelerini azaltarak dünyadaki çoğu ülke için belirli bir bant içinde yer alan tarifeler oluşturması, Türkiye'nin 1995'ten bu yana diğer DTÖ üyelerine ve başta Çin ve Hindistan'a göre avantajlı konumunu yavaş yavaş yitirdiği anlamına gelmektedir. Bununla beraber bazı gelişmekte olan ülkelerin pazarlarına erişim kolaylaşmıştır. Ancak elde edilen bu yarar potansiyel kayıpların çok altındadır. (Şekil 3)



### AB Tarifeleri (2005)

Kategori	2005	Millenium Round
• Giyim ve ev tekstili	%12	%8
• Ayakkabı	%8-17	%8
• Mutfak eşyası	%3	%3
• Bıçak	%8	%5
• Sofra takımları	%5	%5
• Porselen	%12	%8
• Oyuncak	%1-4	%0
• Banyo-bakım malzemeleri	%0-6	%0

Şekil 4



### DTÖ-Kotalar

**Kotalar niceliksel sınırlamalardır**

**AB, sadece tekstil ürünlerinde ve çoğu ülke için yalnızca 31.12.2004 tarihine kadar kota uyguluyor.**

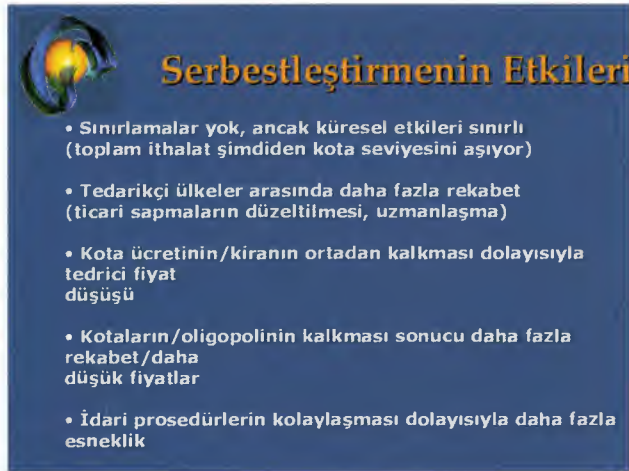
**1994-1998'de Çin'e uygulanan kotalar çoğu ürün için kaldırıldı.**

**Yeni kısıtlamalar: Koruma Maddesi; DTÖ Genel, Çin'e özel**

**Sonuç: Kotalar 2005'ten sonra anlamını yitirecek, ancak bunların kaldırılması belli başlı düzenlemelerin yeniden yapılmasını gerektirecek.**

Şekil 5

Şimdi kota konusuna değinmek istiyorum. Kota konusu genelde daha çok tekstil ihracatını ilgilendirmekle birlikte, tekstil ürünleri Türkiye'nin AB'ye ihracatının %40'ını oluşturduğundan son derece önemlidir. En büyük zorluklar bu alanda karşımıza çıkacaktır. Türkiye, halihazırda, AB dahil birçok ülke pazarına serbestçe erişebilmektedir, fakat bu avantajını 31 Aralık 2004'te yitirecektir. Çin ve Hindistan en büyük ve güçlü rakipler olarak ortaya çıkacaktır. DTÖ genel hükümlerinde ya da Çin ile ilgili özel maddede bazı koruyucu tedbirlerin oluşturulması mümkündür. Bunların Türkiye'ye yardımcı olabileceğine ümit bağlamak doğru olmaz. Tedbirler ticareti genelde ve büyük ölçüde Çin'den Hindistan'a kaydıracaktır. AB Komisyonu için hazırlamakta olduğumuz kota liberalizasyonunun etkilerine ilişkin çalışma, konunun AB'ye etkisinin çok küçük olacağı yönündedir. Ana etki ve değişim, gelişen ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki ticaret kalıplarının değişimi şeklinde olacaktır. Asıl soru AB ya da ABD sanayiinin ne kadar kaybedeceği değil, Türkiye'nin özellikle Çin, Hindistan ve diğer Asya ülkelerine göre kayıpları ya da kazançlarının ne olacaktır. (Şekil 4, 5)



### Serbestleştirilmenin Etkileri

- Sınırlamalar yok, ancak küresel etkileri sınırlı (toplam ithalat şimdiden kota seviyesini aşıyor)
- Tedarikçi ülkeler arasında daha fazla rekabet (ticari sapmaların düzeltilmesi, uzmanlaşma)
- Kota ücretinin/kiranın ortadan kalkması dolayısıyla tedarici fiyat düşüşü
- Kotaların/oligopolinin kalkması sonucu daha fazla rekabet/daha düşük fiyatlar
- İdari prosedürlerin kolaylaşması dolayısıyla daha fazla esneklik

Şekil 6

Küresel bir etki ya da değişimden ziyade bölgesel bir etki meydana gelecektir. Gelişmekte olan ülkeler arasındaki rekabet önümüzdeki yıllarda kızışacaktır. Giyim, tekstil ve liberalizasyona tabi olacak bütün ürünlerin fiyatları ortalama olarak büyük ölçüde düşecektir; örneğin İngiltere'de tekstil dahil perakende fiyatların %15 - %20 arası düşmesi beklenmektedir. Tüketiciler için bu büyük bir fiyat avantajı sağlayacaktır ama üretici ve ihracatçılar için aynı şeyi söylemek güçtür. (Şekil 6)

Böylelikle dünya ticaret politikalarında değişimler izlemekteyiz; özellikle DTÖ Millenium Görüşmeleri'nde yeni bir ticaret politikası gündemi ortaya çıkacaktır. Bunlar genelde gümrük tarifelerine ilişkin tercihler üzerinde odaklanacaktır, ki bu da Türkiye için fırsatlardan ziyade yeni tehditler yaratacaktır. Türkiye Gümrük Birliği'nde olduğu için tercihli olmayan ürünleri ilgilendiren ve daha katı kurallardan yararlanabilir. Koruma maddeleri daha da önem kazanacaktır ve özellikle "anti-damping" üçüncü ülkelere karşı kullanılacak önemli bir araçtır. Pascal Lamy şimdiden, Çin, Hindistan ve Asya ülkelerine karşı



## Politikaların Değişmesi

### Ticaret politikası

Tarife Tercihleri (GSP)  
Menşe Kuralları  
Anti-damping  
Koruma Maddeleri

### Ticaret dışı politikalar

Tüketicinin Korunması,  
İspat edilebilirlik  
Çevre (IPP, BATC)  
Rekabet (ve çifte fiyatlandırma)  
Ticaret Finansmanı (ve krediler/sübvansiyonlar)

Şekil 7

kullanılan anti-damping tedbirleri ile ilgili olarak ticari taciz tabirini kullanmaktadır. Tedbirler ekonomik olmaktan ziyade ticareti kısıtlayıcı niteliktedir. (Şekil 7)



## Millenium Roundu +

• Pazar Erişimi – en az gelişmiş ülkelerde fırsatlar ve rekabetin artması

• Damping ve sübvansiyonların ele alınması gereği (çifte fiyatlandırma da dahil olmak üzere)

• Finans kurumlarının ele alınması gereği – Kredi Koşulları (IMF, Basel)

• Sosyal / çevresel kuralların güçlendirilmesi gereği (yapılması gerekenler var)

Şekil 8

Tabii zamanla bir dizi yeni tedbirler de doğacaktır. Bunlar tüketiciyi koruma, ürün menşei izlenebilirliği, örneğin "Made in Italy" etiketi tartışmaları, çevresel tedbirler, rekabet, çifte fiyatlandırma, ticaret finansmanı, krediler ve sübvansiyon gibi meseleler üzerinde gelişecektir. Örneğin, Çinlilerin çok avantajlı bir ticaret finansmanı sistemi olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Böylece Millenium Görüşme Süreci, beraberinde aşılması gereken bir dizi yeni engel ve problem getirmektedir. Bu sürecin neticeleri, bir önceki süreçte Türkiye aleyhinde gelişen değişimleri telafi edebilir. Millenium sürecinin doğurabileceği yeni fırsatlarla Türkiye'nin arayışını kapatıp ürünlerini AB dışındaki pazarlara da, gelişmekte olan ülkelere de satabileceğini ümit ediyorum. Anti-damping ve sübvansiyon konularının da ele alınması gerecektir. Örneğin bazı Asya ülkeleri için çok önem taşıyan pamukta çifte fiyat uygulamaları Türkiye'yi yakından ilgilendiriyor. Türkiye'de finansmanın çok pahalı oluşundan dolayı finansal kurum ve olanaklarının ele alınması çok önemlidir. Çin'de sübvansiyonlu kredi kullanımı son derece yaygındır ve bu problemin mutlaka çözülmesi gerekmektedir. Son olarak toplumsal ve çevresel kurallar üzerinde de çalışmalar gerekmektedir. (Şekil 8)

## Ara Sonuç

- Türkiye, AB'ye girişte ilk dalgayı oluşturan ülkelerin gerisinde
- Türkiye, DTÖ üyelerine karşı tercihli uygulama marjını kaybediyor
- Türkiye, Milenyum Round'undan kazanç sağlayabilir

Etkiler: AB'ye ihracatta belirli tekstil ürünlerinde %25'e varan kayıp, %1-3 oranında toplam GSYH kaybı

(diğer ürünlerde daha az – ancak telafi oranı düşük)

Şekil 9

Ticaret politikaları açısından varabileceğimiz nihai sonuç, Türkiye'nin maalesef birinci dalga AB üye adayları tarafından geride bırakıldığıdır ve bu Türkiye için kaygı vericidir. İkinci olarak, Türkiye tercihli marjını DTÖ üyeleri lehine kaybetmektedir; üçüncü olarak, Türkiye Millenium Süreci'nden kazançlı çıkabilir. Bunların etkisi nedir? Şimdilik bütün tahminleri giyim ve tekstil üzerinde yaptık, ama bu model üzerinden yapılan ilk hesaplarda Türkiye'nin AB'ye yaptığı ihracatın önümüzdeki 5 yılda %25 düşebileceği görülmektedir. Bu, Türkiye'nin genel ihracat toplamında %8 bir düşüş ve GSYIH'da %2-3 civarında bir azalma demektir. Bu rakamlar genel ekonomi üzerinde ciddi etkiler yaratacaktır. Bu düşüşler ve etkiler genelde tekstil sektörü üzerindedir, fakat bu sektördeki şok o kadar büyük olacaktır ki, Türkiye ekonomisinde başka sektörlerin açığı doldurması imkansızdır. Demek ki, tekstil kotalarının liberalizasyonu hem bu sanayi üzerinde hem de genel ekonomi üzerinde çok olumsuz olacaktır. (Şekil 9)

## Rekabet Avantajları

- Doğal kaynaklar: hammaddeler
- Sosyal kaynaklar (işgücü/sermaye)
- Üretim yapısı
- Bilgi, beceri ve alışkanlıklar
- Üretim ortamı
- Makroekonomik koşullar
- Siyasi bağlam (riskler)

Şekil 10

Bir ticaret politikasının etkilerini değerlendirirken bu politikanın bir ülkenin mevcut tüm rekabet avantajları üzerindeki etkisi göz önüne alınmalıdır. Bu konu üzerinde bugün çok şey söylendiği için ben daha ziyade tabii kaynaklar, işçilik, üretim yapısı, üretim ortamı, muamele maliyetleri, makro-ekonomik ortam ve siyasi ortamın getirdiği riskler üzerinde duracağım. (Şekil 10,11, 12, 13, 14, 15, 16, 17)

## Türkiye'nin uygulamaları

- Özerklik – ithal ikamesi stratejisi ->1980
- İhracat odaklı strateji 1980-1995
- Bölgesel entegrasyon 1995 - 2004
- Ekonomik entegrasyon 2004 – 2020 (AB üyeliğine hazırlık)

Şekil 11

## Rekabet Avantajları

İthal ikameci stratejileri olan ülkelerin genellikle büyük bir hammadde üretim sektörleri vardır (çelik, petrokimya ürünleri, tekstil)

- İhracat odaklı ekonomiler (genellikle işgücüne dayalı + mali avantajlar) – montaj odaklı
- Bölgesel entegrasyon uzmanlaşmayı beraberinde getirir
- Ekonomik entegrasyonun etkileri öğrenme alanında olur (normlar ve uygulamalar)

Şekil 12

## Bazı üçüncü ülkelere ilişkin analiz

### İşgücü

- İşçilik maliyetleri
- Dakika başına maliyet
- İşgücünün bulunabilirliği
- İşgücünün işleyiş becerileri
- Yönetim kalitesi
- Özgül know-how

### Sanayi

- Hammadde temini
- Verimli makine ve ekipmanlar

### Ticaret

- İstenilir teslimatlar
- Kalite
- Uyum
- Esneklik
- Tasarım / moda
- Coğrafi yakınlık
- Kültürel yakınlık

### Başlıca rekabet avantajları

### Genel

- Finansmana erişim
- Enerji maliyeti
- İşlem maliyetleri
- Altyapı

Şekil 13

## Hammaddeler

Hammaddelerin varlığı sayesinde aşağıdakiler temin edilmiş olur:

- Daha düşük ulaştırma maliyetleri
- Daha kısa sipariş temin süreleri
- Süreçlerin entegrasyonu
- İhracat sübvansiyonları sayesinde daha iyi fiyatlar

Hammaddelerin varlığı nedeniyle aşağıdaki riskler ortaya çıkar:

- Hasar (hava koşulları, grevler)
- Devlet tekelleri ve banka krizleri
- Kalite ve hizmet üzerinde daha az durulması

Şekil 14

## İşçilik Maliyetleri

**Düşük işçilik maliyetlerini beraberinde getiren faktörler şunlardır:**

- Hızlı demografik artış
- Genç nüfus
- Kadın işgücünün yüksek oranda katılımı
- Kırsal kesimde fakirlik ve hızlı kentleşme
- Düşük verimlilik (giderek azalan oranda)

Şekil 15

## Ekonomik Bağlam

**Bağlı olduğu faktörler:**

- Sermayenin bulunabilirliği
- Enerji arzı (maliyet/süreklilik)
- Ulaştırma maliyetleri

**Bağlı olduğu diğer faktörler:**

- Altyapı
- İşlem maliyetleri
- Siyasi ortam (riskler/maliyetler)

Şekil 16

## Mevcut Sermaye

**Ortaya çıkaran faktörler:** Yüksek tasarruf oranları, pozitif ticaret dengesi, sermaye akışı

**Ortaya çıkardığı sonuçlar:**

- Üretimde kapasite artışı
- Fabrikaların modernizasyonu
- İşletme sermayesi maliyetinin düşmesi

**Ayrıca neden oldukları:**

- Siyasi tercihlere dayalı krediler
- Riskleri tartmada başarısızlık (şüpheli alacaklar)
- Kârlı olmayan girişimler

Şekil 17

## Mevcut Sermaye

	Cari İşlemler	Piyasa Toplamı	Faiz Oranı
• Çin+HK+Tayvan	750 milyar	940 milyar	%1.1
• Hindistan	86 milyar	195 milyar	%4.2
• Brezilya	50 milyar	180 milyar	%21.8
• Polonya	25 milyar	80 milyar	%5.2
• Türkiye	24 milyar	35 milyar	%31.0

Şekil 18

Bazı ülkelerle kıyaslama yaptığımızda bence sermaye en önemli konu olarak öne çıkıyor. Türkiye'de sermayenin maliyeti çok yüksek ve mevcut sermaye tabanı küçüktür. Bu konu gündeme az gelmekle beraber ekonominin normalleştirilmesi için büyük bir gayret gerekmektedir. Türkiye'de yerel ekonomide sermaye kullanımının etkinliği üzerine mutlaka tartışma açılmalıdır. Burada bazı ülkelerin cari hesap dengesinin karşılaştırması görülmektedir. Sermaye erişimi ve kullanımı konusunda Türkiye, Çin, Çin Bloğu, Hindistan, Brezilya ve hatta Polonya'ya göre çok mütevazı bir oyuncu kalıyor. Rakip ülkelere göre faiz ve kredi maliyetleri çok yüksek. Demek ki, sermaye ve sermaye maliyeti konusu Türkiye'nin en büyük zaaflarından biri ve mutlaka bu konuya odaklanmak gerekiyor. (Şekil 18, 19)

## Siyasi Riskler

**Bağlı olduğu faktörler:**

- Siyasi durum
- Ekonomi politikası
- Mali politika
- AB ile ilişkiler (tercihler ya da misilleme)

**Bağlı olduğu diğer faktörler:**

- Yolsuzluk / şeffaflık
- Sosyal standartlar (hesap verilirlik)
- Kültür
- Doğal hasarlar (ve bunlara yönelik politika)

Şekil 19

## Ticari Etkenler

**Bağlı oldukları faktörler:**

- Ticari strateji/hedef
- Müşterilerle yaşanan deneyim (öğrenme)
- İş ortamları (iş yapabilme ortamını hazırlayan faktörler)

**Bağlı oldukları diğer faktörler:**

- Yakınlık - coğrafya
- Yönetim beceri ve yaklaşımları
- Kültür ve diller (kavramlar)

Şekil 20

Üzerinde durulması gereken başka bir konu da ticari faktörlere daha çok odaklanma gereğidir. Bu sabah bu konularda çok şey söylendi ve yarı devam edilecek. Lütfen daha yumuşak olan yenilikçilik, standartlar, normlar, uygulamalar, coğrafi konum, lisan, esneklik konularını da göz önüne alınız. (Şekil 20)

Genel rekabet değerlendirmesine baktığımızda Türkiye'nin 7.5 ile iyi bir durumda olduğunu görüyoruz, fakat Çin daha önde ve Hindistan yakın takipte. Pakistan en alt ligde, fakat maliyetleri o kadar düşük ki temel kalemlerde rahatça rekabet edebiliyor. Polonya Türkiye'yi geçmek üzere ve Romanya arkadan hızla yetişmekte. Genel rekabet ortamı Gümrük Birliği başlangıcından bu yana çok daha çetinleşmiştir. (Şekil 21, 22, 23, 24, 25, 26)





## Topyekun Değerlendirme

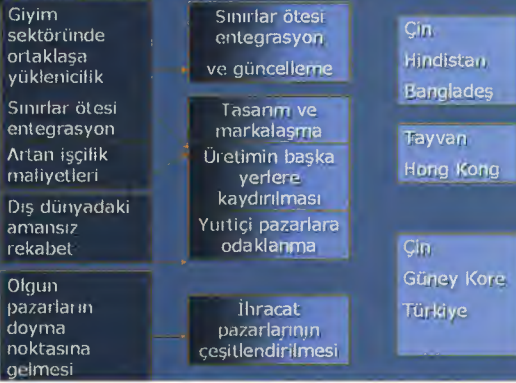
İşgücü Malzeme Ekonomi İletişim Siyaset Toplam

Türkiye	7	8	7	8	6	7,5
Çin	8	8	7	7	7	7,7
Hindistan	6	5	6	6	6	6,0
Pakistan	6	4	5	4	5	5,5
Polonya	6	7	7	8	8	7,5
Romanya	6	6	7	7	7	7,0

Şekil 21



## Strateji Belirleyen Ülkeler



Şekil 22

## Çin

İddialı bir büyüme stratejisi olmasına rağmen (%7/yıl) finans sisteminde ve bölgesel kalkınmada dengesizlikler var.

- Güçlü yanları:**
    - Komple üretim sistemi
    - Ucuz ve son derece bol miktarda işgücü
    - Yönetim becerileri ve işleyişe yönelik know-how
    - Verimli altyapılar
    - Hükümetin olumlu etkisi (tekstilde rasyonelleşme)
    - Hazır giyim ve konfeksiyon
  - Zayıf yanları:**
    - Verimli olmayan kamu şirketleri
    - Daha iyi son-malzeme ve kimyasal süreçler
    - Amansız yurtdışı rekabet
    - Pazarlamada dencyimsizlik (ancak Hong Kong kaynaklı know-how)
- => 2005 yılının ve DTÖ'ye girişin devam eden etkilerinin getirdiği avantajlar

Şekil 23

## Hindistan

- 2005 : sanayi ve yönetim birinci öncelik**  
=> fırsatlar var, yapısal zayıflıkları nedeniyle büyük bir tehdit de sözkonusu
  - Ulusal İhracat Politikası: 2010 itibariyle ihracat 11 milyar dolardan 50 milyar dolara çıkmış olacak**
  - Güçlü yanları:**
    - Komple üretim zinciri, ucuz işgücü, know-how ve yaratıcılık
    - Hazır giyim, ev tekstili - pamuk bazlı
  - Zayıf yanları:**
    - Hükümetin müdahaleleri; "organize" sektörün işler durumunda olmaması; düşük kalite
    - Kimyasal süreçler, uyum
  - Serbest ticaretin ve iddialı reform gündeminin getirdiği büyük bir potansiyel var, ancak: uygulamalar yavaş ve altyapının iyileştirilmesi ile işgücü kanunu reformları zaman alacaktır**
- => Hindistan avantajlar elde edecektir, fakat bunlar gerçek potansiyelinin altında olacaktır.

Şekil 24

## Türkiye

- Sanayinin önceliği var, fakat devlet stratejisi ve istikrarlı politika eksikliği sözkonusu
- 2005: Sanayi tarafından tehdit olarak algılanıyor. AB'de pazar kaybı olacağı ve yurtdışı pazarda Uzak Doğulu rakipler karşısında pay kaybedileceği düşünülüyor (Hindistan, Pakistan, Çin)**
- Güçlü yanları:**
  - AB'ye yakınlık ve Gümrük Birliği, komple üretim zinciri, esneklik, iyi müşteri hizmeti
  - Örgü ve dokuma ürünler, metal ve plastikler
- Zayıf yanları:**
  - Pamuk bazlı, AB'ye fazla bağımlılık, standart kalite, ürün çeşitliliğinin olmaması, az yatırım
  - Ev tekstili, standart kalitede giyim ürünleri, kısmen eğirme
- Devletin planlama eksikliği ve sanayinin makul maliyetli yatırım sermayesine erişiminin olmaması => Türk sanayisi kotaların kaldırılmasından zarar görecek**
- Strateji: kendi tasarımlarından/markalarından oluşan üretime geçme, kaliteye odaklanma, çabuk cevap verme ve esneklik; üretim modernizasyonu, küresel tedarik.**

Şekil 25

## Romanya

- 2005 : Ticarete serbestleşme konusunda devletin özgül bir adım atmaması**
  - Güçlü yanları:**
    - Çok dinamik giyim ve ahşap sektörü
    - Dışarıda işleme konusunda AB'nin ilk ortağı
  - Zayıf yanları:**
    - Uluslararası yatırıma fazla bağımlı olma
    - Hammadde sektörünün zayıf olması
  - Üretimde çeşitliliğin olmaması ve reformlardaki yavaşlık Romanya sanayisinin gelişimini olumsuz etkiliyor**
- => Serbestleşmenin Romanya sanayisi için olumlu olmayacağı düşünülüyor

Şekil 26



## Ara Sonuç

Türkiye'nin kayda değer avantajları var

Çin önemli bir rakip

Polonya ve Romanya da arkadan geliyor

Şekil 27

Size ara sonuçlardan önce bazı örnekler vermek istiyorum. Türkiye'nin ölçülebilir rekabet avantajları var; Çin'in çeşitli ürünlerde rekabet gücü yüksek, Polonya ve Romanya da hızla yetişiyor. Türkiye'nin konumunu koruyabilmesi için çok çalışması lazım. (Şekil 27)

Süpermarket konusundaki gelişmelere ve bu marketlere gerekli ürünlere bir göz atarsak, Türkiye'nin bir dünya süpermarketi için büyük bir rol oynadığını görüyoruz. (Şekil 28, 29)

Giyim eşyalarına bakarsak, Türkiye önemli oyuncuların biri, fakat Çin hızla Türkiye ve Romanya'ya yetişerek ikinci pozisyonu tehdit etmekte. Türkiye diğer ülkelere

## İthalat Trendleri



Dünya bir süpermarketse

Şekil 28

## İlk 5 ülke: Dokuma giyim

	1996	2001
•Çin	2.620	4.685
•Romanya	929	2.436
•Türkiye	1.364	2.319
•Tunus	1.539	2.213
•Fas	1.228	1.857

Şekil 32

## Dünya için Süpermarket



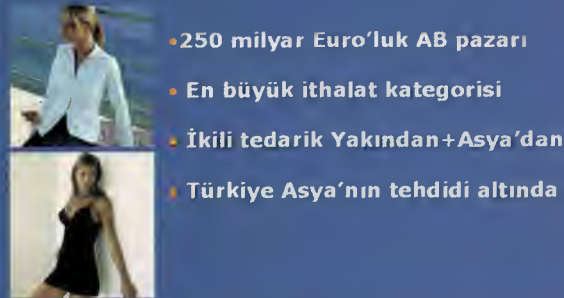
Şekil 29

## İlk 5 ülke: Ayakkabı-Deri

	1996	2001
•Vietnam	187	828
•Çin	274	663
•Romanya	160	596
•Endonezya	307	413
•Hindistan	151	312

Şekil 33

## Giyim ve Ayakkabı



- 250 milyar Euro'luk AB pazarı
- En büyük ithalat kategorisi
- İkili tedarik Yakından+Asya'dan
- Türkiye Asya'nın tehdidi altında

Şekil 30

göre üstünlüğünü yitiriyor. Örgü ürünlerinde durum daha da kötü. Romanya, Türkiye'yi geçmiş durumda. Ayakkabı konusunda Türkiye ligde bile değil. (Şekil 30, 31, 32, 33)

Ev tekstili ürünleri konusunda Türkiye önemli bir oyuncu, ama arkadan Pakistan ve Çin geliyor ve özellikle AB' ye çok yakın olan Polonya. (Şekil 34, 35)

Önemli bir ürün grubu olan sofrta takımları konusunda da Türkiye güçlü. Fakat Polonya ve Çek Cumhuriyeti hızla yetişiyor. (Şekil 36)

## İlk 5 ülke: Örgü giyim

	1996	2001
•Türkiye	2.055	3.456
•Çin	1.546	3.293
•Bangladeş	506	1.469
•Hindistan	513	992
•Hong Kong	895	984

Şekil 31

## Ev Tekstili



- 60 milyar Euro'luk AB pazarı
- Hâlâ önemli bir AB üretimi
- Asya'nın egemenliği var
- Pakistan Türkiye için tehdit

Şekil 34



### İlk 5 ülke: Ev tekstili

	1996	2001
•Türkiye	217	528
•Pakistan	246	401
•Çin	136	244
•Hindistan	210	242
•Polonya	68	120

Şekil 35



### Sofra takımları



- 20 milyar Euro'luk AB pazarı
- Hâlâ önemli bir AB üretimi
- Tedarikte genişleme mümkün
- Asya'nın egemenliği var, Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri gelişiyor



Şekil 36



### İlk 5 ülke: Cam eşya

	1996	2001
•Çin	23	143
•Türkiye	58	119
•Polonya	57	111
•Çek Cumh.	69	100
•Liechtenstein	48	91

Şekil 37



### İlk 5 ülke: Porselen

	1996	2001
•Çek Cumh.	50	86
•Polonya	47	82
•Çin	40	70
•Türkiye	3	25
•Romanya	14	22

Şekil 38

Cam eşyalara gelince, Türkiye bildiğiniz gibi, Avrupa pazarının tek tedarikçisi. Diğer sofrta takımlarında da Türkiye ligde, ama Çek Cumhuriyeti, Polonya ve Çin tarafından geçilmiş durumda. (Şekil 37, 38)



### Kırtasiye

- Tahmini olarak 30 milyar Euro'luk pazar büyüklüğü



- İstikrarlı tedarik uygulamaları

- Kâğıt ürünlerde Asya'nın varlığı söz konusu

- Daha karmaşık ürünlerde Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri var

Şekil 39

Kırtasiye ürünlerinde Türkiye'ye yer yok. (Şekil 39)

Mutfak eşyaları, saç kurutma makineleri, diğer ev aletleri konusunda çok sınırlı bir yer var. Bu konularda önemli engeller aşmak gerekiyor. (Şekil 40, 41, 42, 43)

Parfümeri ve banyo tuvalet ürünleri konusu da zor. Burada üretim yapılabilir ama Avrupa Birliği'ne ihracatı çok düşük. (Şekil 44, 45, 46)



### Mutfak Eşyası



- 30 milyar Euro'luk AB pazarı

- Hâlâ önemli bir AB üretimi

- Ağırlıklı olarak Asya'dan tedarik

- Türkiye marjinal bir oyuncu



Şekil 40



### İlk 5 ülke: Tava

	1996	2001
•Çin	244	535
•Tayvan	57	83
•İsviçre	71	50
•Hindistan	12	39
•Türkiye	17	32

Şekil 41



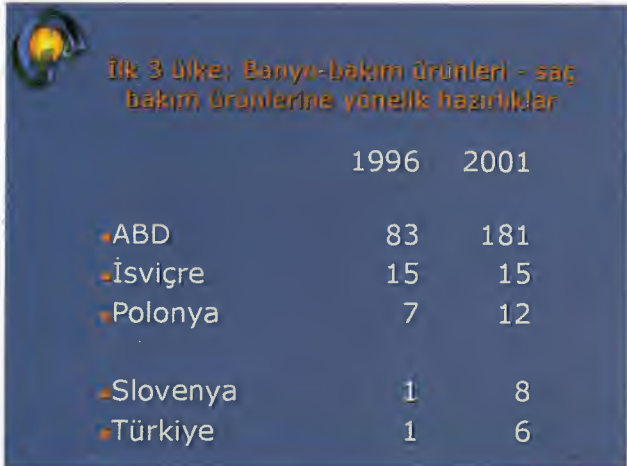
Şekil 42



Şekil 43



Şekil 44



Şekil 45



Şekil 46

Demek ki, süpermarket alıcıları İstanbul'a gelip en azından teorik olarak bütün ürün tedarik ve gereksinimlerini Türkiye'den karşılayabilir.

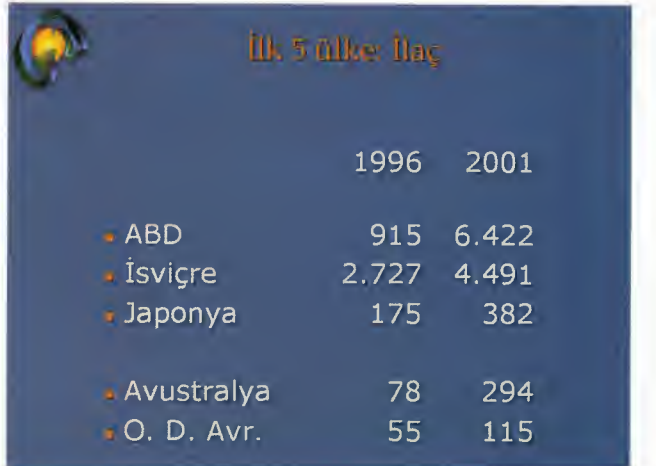
Fakat Türkiye bu fırsatı kullanamıyor. Bu konuda mutlaka çalışmak lazım, çünkü alıcılar artık müşterilerinin bütün ürünlerini tek bir kaynaktan tedarik etme eğilimindedir.

Reçetesiz ilaçlar da (vitaminler, vs) Türkiye'nin üretim yapabileceği ve büyük talep artışı olan alanlardandır. (Şekil 47, 48, 49, 50, 51)

Şimdi, sözlerimi bitirirken, şimdye kadar ne olduğuna dair ve ileride ne olacağına dair bazı sonuçlar aktarmak istiyorum. (Şekil 52)



Şekil 47



Şekil 48

### İlk 5 ülke: İlaç (tampon, gazlı bez, bandaj)

	1996	2001
• ABD	168	245
• İsviçre	166	135
• Çin	35	74
• Çek Cumh.	12	41
• Türkiye	2	15

Şekil 49

### Oyuncak

- 60 milyar Euro'luk AB pazarı
- Çok az AB üretimi
- Öngörülebilir mevsimlik iniş-çıkışlar
- Ağırlıklı olarak Asya'dan tedarik
- Türkiye yok

Şekil 50

### İlk 5 ülke: Oyuncak - diğer (tüylü oyuncaklar, yap-bozlar)

	1996	2001
• Çin	1.265	2.830
• İsviçre	184	164
• ABD	83	81
• Çek Cumh.	28	75
• Tayland	105	72

Şekil 51

### Mevcut araştırmaların teyid ettiği sonuçlar

- Serbestleşme: hacimlerden çok fiyatlara etki
- Bölgesel tercihler: 1990'larda önemli rol
- Tüketicilerin kazancı üreticilerin kaybından çok
- Kazanımlar gelişmekte olan ülkeler arasında eşit değil :
  - Büyük ülkeler, özellikle Çin/Hindistan kazanıyor
  - Küçük tercihli ülkeler kaybediyor
  - Türkiye çeşitlilik eksikliği yüzünden kaybediyor
- Yakınlık ve kalite önemli avantajlar, fakat yalnızca ikincil bir etkileri olabilir.

Şekil 52

Liberalizasyonun önemli etkileri olmuştur. Aynı zamanda, tahmini ne kadar zor olursa olsun, 13 ay sonraki etkilerini de aklımızda tutmak gerekiyor. Bu açıdan, önümüzdeki 13 ayda bir tahminde bulunmak zor. Bölgesel tercihler 1990'larda çok önemliydi ama önümüzdeki 10 yılda önemini kaybedecektir.

Tahminimce Türkiye yeterince farklılaşamadığı için kayıplara uğrayacaktır. Şimdiye kadar bu konuda söylenen her şey, stil, tasarım ("Made in Italy" etiketi gibi bir tasarım simgesinin önemi), kalite, Alman standartlarında servis vs, tüketiciye yönelik mallarda çok önemlidir.

Coğrafi yakınlık bir avantajdır ve Türkiye için önemli bir avantajdır, ancak farklılaştırma, kalite ve güvenilirlik uygulamaları ile birleşince öne çıkar.

Türkiye, çoğu tüketim malı alanında tehdit ediliyor, daha çok farklılaşma gerekiyor. Uzman paket ve sunumlar daha çeşitli olmalı. Aynı zamanda mutlaka halledilmesi gereken bir makro-ekonomik denge yetersizliği var.

Bu sabah Bakan'dan Türkiye'deki makro-ekonomik ortamı düzeltmek için etkili adımlar atıldığını duymaktan memnun oldum. (Şekil 53)

Alternatiflerin ne olduğu konusuna gelince aklıma gelen daha ilerilere atılım yapmak yönünde oluyor. Türkiye'nin AB üyeliğinin kuvvetli bir savunucusuyum, üyeliğin diğer

### Sonuç

- Türkiye çoğu tüketim ürününde tehdit altında
- Tarz, kalite ve hizmette daha fazla çeşitlenme
- İhracat paketi tek taraflı (tekstil ağırlıklı)
- Makroekonomik ve siyasi istikrar yok

#### Alternatifler:

- AB ile entegrasyonu derinleştirmek
- İhracatı çeşitlendirmek
- Yurtiçi talebe odaklanmak

Şekil 53

### Ne yapılabilir?

- Uzun vadeli siyasi yaklaşım – makroekonomik istikrar
- AB ile ilişkiler sorunlu: ilişkilerde hızı düşürmemek
- Marka ve tasarıma odaklanmak – İtalyan modeli
- Kalite ve hizmete odaklanmak – Alman modeli
- Üretimin Anadolu'ya daha fazla kaydırılması (akıllı fiyatlandırma)
- Yeniliğe dayalı strateji (ARGE + Eğitim)

Şekil 54

ülkelerle aynı zamanda gerçekleşmesi gerekirdi. Bunun gerçekleşmesi için gereken çalışmaları, içerde ve dışarda, sebatla devam ettirmek gerekiyor. İhracatı çeşitlendirin ve yerel talebe odaklanın.

Bu arada size tekrar yenilikçi olmanın önemini hatırlatayım, bunun için AB Altıncı Çerçeve Programı kapsamında kullanılacak fonlardan mutlaka yararlanmaya çalışın. Aynı zamanda Türkiye'nin tüm yönetim yapısını Avrupa'ya entegre edin. (Şekil 54)

Türkiye'nin şimdi yaptıkları ve İtalya'nın 1960'larda, Almanya'nın da 1950'lerde yaptıkları arasında önemli benzerlikler var. Zamanlamalar değişik olabilir ama hedefler ve zorluklar ortak. Sizleri kısa zamanda Avrupa Birliği'nde görmeyi ümit ediyorum.

Teşekkür ederim.

## Oturum Başkanı

### Cem Duna

Son konuşmacımız Sayın Gülsüm Azeri. Kendisi küreselleşme ve Türkiye'ye etkileri konusunda bir sunum yapacak. Sayın Azeri, hem kimya mühendisi hem endüstri mühendisi. Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları'nda Yönetim Komitesi Üyesi, Şişecam Topluluğu Cam Eşya Grubu'nun da Başkanı.

## Küreselleşme ve Türkiye'ye Etkileri

### Gülsüm Azeri

Türkiye İhracatçılar Meclisi Yönetim Kurulu Üyesi

Küreselleşmenin amacı, dünyada karşılaştırmalı üstünlüklere dayalı olarak toplam refahın maksimize edilmesi. Bunu yapabilmek için mal, hizmet ve insan kaynağı akışının önündeki tüm engellerin kaldırılması gerek.

Bunların tümü şüphesiz yapılamadı ama şu oldu: Dünya ticareti, turizm hareketleri ve para akışı hızla arttı. Birleşik kaplara geçişte dengeler hassaslaştı. Bu ne demek? Bir taraftaki kriz hızla bir başka tarafı etkiledi ve dünyadaki tüm ekonomiler bundan payını aldı. Fiyatların homojenleşmesi söz konusu oldu. Özellikle hammaddeler ve endüstri ürünlerinin fiyatları benzeşiyor ve dahası hızla aşağı çekiliyor. Tedarik zinciri yönetimi önem kazanıyor. Neden? Çünkü şirketler, yerleşim, yani üretim odakları, dağıtım ve tedarikte yaşadıkları esneklikler nedeniyle pek çok noktada faaliyet eder hale geliyorlar ve tedarik zinciri yönetimi şirketlerin önemli bir faaliyet alanı oluyor.

İstihdam sorunları yaşanıyor. Çünkü gelişmiş ülkeler emek maliyeti düşük bölgelerden tedarike geçiyorlar, ya üretimlerini kısıyorlar, gidip orada üretim yapıyorlar yahut da tedarike dönüyorlar. Dev şirketler oluşmuş. Bu müthiş akım şirketlerin doğal olarak büyümesine sebep vermiş. Yanı sıra işbirlikleri artmış, satın almalar artmış, konsolidasyon artmış. Devletlerden bağımsız hareket eden büyük şirketler oluşmuş. Sektörel yapılar değişiyor. Yani sektörü tarım, hizmet ve sanayi diye bir üçlü gruba ayırırsak, tarımın önemi hızla düşüyor ama hizmet sektörünün önemi hızla artıyor. Bazı ülkelerde milli gelirden hizmet sektörünün payı %50'nin üzerine çıkıyor. Ve bölgesel işbirlikleri artıyor. (Şekil 1)

### Küreselleşme Sürecinin Etkileri

- Dünya ticareti, turizm hareketleri ve para akışı hızla artmıştır
- Birleşik kaplara geçişte dengeler hassaslaşmıştır
- Fiyatların homojenleşmesi söz konusudur
- Tedarik Zinciri Yönetimi önem kazanmıştır
- İstihdam sorunları yaşanmaktadır
- Dev şirketler oluşmuştur
- Sektörel yapılar değişmektedir
- Bölgesel işbirlikleri artmıştır

03.12.2003

Şekil 1

Bu çok önemli. Yani, küreselleşmede bölgesel işbirlikleri, gücün bir araya getirilmesi yönünde çok önem kazanıyor. Teknolojide, tabii sadece küreselleşme nedeniyle değil, ekonomilerde doğal olarak da, son dönemlerde yaşadığımız gelişmeler şunlar oldu:

Teknolojide çok önemli hamleler yapıldı. Küresel

yapılanmada ve refah düzeyinde teknoloji belirleyici faktör oldu. Bilgi tabanlı iş ve faaliyetler ekonomik büyümede daha etkin oldu. Yaratıcılık ön plana çıktı. Yeni ürün ve özel ürün ile hem kâr marjını yükseltmek hem de pazarı yönlendirmek mümkün oluyor. Sabahki oturumda bir konuşmacımız hızdan bahsetti. Yani, yeni ürünü yapmak yetmiyor. Yeni ürünü en önce siz yaparsanız hem ciddi para kazanıyorsunuz hem de bundan sonra yapılacakları yönlendirerek bir yerde pazarı yönlendirme fırsatı buluyorsunuz. Küreselleşme ve teknoloji dağıtım biçimini de etkiledi. Üreticiden tüketiciye ulaşan kanal artık çok kısa. Ürün portföyü çok geniş. Bunun yanı sıra dev dağıtımcılar da oluştu. Tam zamanında üretim sistemleri yaygınlaşıyor ve daha önce anlatığımız nedenlerle de lojistik faaliyetlerin önemi hızla artıyor. Lojistik şirketlerinin ekonomideki katkıları ve sundukları hizmet karışımı hızla artıyor. (Şekil 2, 3)

### Dünya Ekonomilerinde Gelişme ve Temel Eğilimler

- Teknolojide çok önemli hamleler yapıldı. Küresel yapılanmada ve refah düzeyinde teknoloji belirleyici faktör.
- Bilgi tabanlı iş ve faaliyetler ekonomik büyümede daha etkin
- Yaratıcılık ön plana çıktı.  
Yeni ürün ve özel ürün ile hem kar marjını yükseltmek, hem de pazarı yönlendirmek mümkün oluyor.

03.12.2003

Şekil 2

### Dünya Ekonomilerindeki Gelişme ve Temel Eğilimler (devam)

- Küreselleşme ve Teknoloji, Dağıtım Biçimini de Değiştirmekte
  - ✓ Üreticiden-tüketiciye ulaşan kanal kısalıyor,
  - ✓ Ürün portföyü çok geniş dev dağıtımcılar oluşuyor,
  - ✓ Tam Zamanında Üretim (JIT) sistemi yaygınlaşıyor
  - ✓ Lojistik faaliyetlerin önemi artıyor, lojistik şirketlerinin hizmet karışımı genişliyor

03.12.2003

Şekil 3

Peki Türkiye küresel rekabette ne noktada? Burada iki ayrı kaynaktan iki ayrı tablo var. 1997'den 2001'e sıralama. Türkiye 35. sıradan 44. sıraya düşmüş. Diğer tabloda da benzer durum var. 39. sıradan 54. sıraya. Demek ki Türkiye rekabetçilik sıralamasında gerilemekte. (Şekil 4)

Ama ihracatı da hızla artmış: 1980'den 1990'a bir geçiş yaptık bu tabloda, ondan sonra da yakın yılları aldık (Şekil 5). 1980'de 2,9 milyar dolar olan ihracatın 2003'te 46 milyar dolara ulaşmış olması önemli bir atılım. 1980-90 dönemine baktığımızda ihracat yapısında çok ciddi

### Türkiye Küresel Rekabette Nerede?

- Türkiye Uluslararası Rekabetçilik Sıralamasında Gerilemektedir

Rekabetçilik Sıralamasında Türkiye (Dünya Rekabet Yılığ)					
Yıl	1997	1998	1999	2000	2001
Sıra	35	39	38	42	44

Kaynak: Dünya Rekabet Yılığ (World Competitiveness Yearbook), 2001-2003, IMD.

Rekabetçilik Sıralamasında Türkiye (Küresel Rekabet Raporu)			
Büyüme Açısından Rekabetçilik		Genel Rekabetçilik Sıralaması	
2000	2001	2000	2001
39	54	29	33

Kaynak: Küresel Rekabet Raporu (Global Competitiveness Report) 2001-2002, World Economic Forum.

03.12.2003

Şekil 4

bir değişme görüyoruz. Tarımın payı 1980'de %65'ten 1990'da %17'ye gerilerken, aynı dönemde sanayinin payı %26'dan %79'a yükselmiş. Bu ortalama, o tarihteki dünya ortalamasının da üzerinde. Tekstilin ihracattaki payı -burada tekstili dokumacılık diye alalım bir an için- %12-13 civarında kalmış iken, hazır giyim 1980'de %4,5 olan payı artarak bugün Türkiye ihracatının %20'sinden fazlasını oluşturur hale gelmiş. Dünyada ise hazır giyim sektörünün ortalama aldığı pay %3. Toplamda makine ve ulaştırma sektöründe Türkiye ihracatı, dünya ortalamalarının oldukça altında seyretmekte, ama son dönemde özellikle, otomotiv sanayiinde dünya ortalamalarını yakalamış bir gelişme görüyoruz. Diğer makine ve cihazlarda artış olmakla beraber dünya ortalamasının altında seyrediyoruz. (Şekil 6)

### Türkiye İhracatında Büyüme ve Sektörel Dağılım

- İhracat 1980'de 2,9 milyar \$'dan, 2003'de 46 milyar \$'a ulaşmıştır.

Dünya ve Türkiye İhracatının Sektörel Dağılımı (%)

	1980		1990		2000		2002		2003 Oc. İiz.	
	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Tarım ve Orman	14,7	64,6	12,2	16,7	9,0	13,9	11,1	10,3		
Madenlik Ür.	27,7	9,5	14,3	4,1	13,1	4,2	4,1	4,2		
Sanayi	53,9	25,9	70,5	79,0	74,9	81,7	84,1	84,7		
- Demir-Çelik	3,8	1,0	3,1	6,5	2,3	6,7	7,8	7,6		
- Kuyumculuk	7,0	1,6	8,7	4,2	9,3	3,5	4,2	3,9		
- Diğer Yarı Mam.	6,7	3,6	7,8	7,7	7,3	8,2	8,7	8,8		
- Makina ve Ulaştır.	25,8	2,9	35,8	18,9	41,5	28,7	24,6	25,6		
- Otomotiv San. Ür.	6,0	1,7	9,4	5,1	9,2	5,5	8,8	10,6		
- Büro ve Telekom.	3,0	0,1	8,8	3,1	15,2	3,7	4,3	3,5		
- Diğer Mak. Ve Ul.	16,8	1,1	17,6	10,4	17,1	11,5	10,7	11,5		
- Dokümanlık	2,7	11,8	3,1	13,1	2,5	13,4	11,9	11,6		
- Hazır Giyim	2,0	4,5	3,2	24,5	3,2	23,7	22,3	22,0		
- Diğer Tük.	5,8	0,5	8,8	4,1	8,8	3,6	5,0	5,3		
- Diğer	3,7	0,0	3,0	0,2	3,0	0,2	0,6	0,8		

03.12.2003

Şekil 5

- Türkiye ihracatı yapısı 1980-1990 döneminde değişmiştir; tarımın payı %65'ten %17'ye gerilerken %26'dan %79'a yükselen sanayinin payı dünya ortalamasının üzerine çıkmıştır.
- Tekstilin ihracattaki payı %12.%13 civarında iken, hazır giyim 1980'de %4,5 olan payı artarak Türkiye ihracatının %20'sinden fazlasını oluşturur hale gelmiştir. Dünyada ise, bu iki sektör %3'er pay almaktadır.
- Toplamda makina ve ulaştırma sektöründe Türkiye ihracatı dünya ortalamalarının oldukça altında seyretmekle birlikte otomotiv sanayi son yıllarda dünya ortalamalarını yakalamıştır.
- Diğer makina ve cihazlarda artış olmakla beraber dünya ortalamasının altında kalmıştır.

03.12.2003

Şekil 6

**İhracatın Teknolojik Yapısı**  
Dünya ve Türkiye İhracatının Teknolojik Yapısı

Dünya İhracatı	Yıllık Paylar				
	1980	1985	1990	1995	1996
Dünya İhracatı	15,5	19,3	15,6	14,0	13,7
Düşük Teknoloji Yoğun	25,3	23,4	23,7	22,0	21,4
Orta Teknoloji Yoğun	38,6	37,2	38,5	36,9	37,2
Yüksek Teknoloji Yoğun	15,6	20,1	22,2	27,1	27,7
<b>TOPLAM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Türkiye'nin İhracatı	1980	1985	1990	1999	2000
Dünya İhracatı	73,6	37,7	30,4	19,5	16,6
Düşük Teknoloji Yoğun	20,9	48,1	55,2	55,0	55,4
Orta Teknoloji Yoğun	4,7	12,1	10,0	15,7	16,7
Yüksek Teknoloji Yoğun	0,8	2,1	4,3	9,7	11,3
<b>TOPLAM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Kaynak: www.dtm.gov.tr

03.12.2003

Şekil 7

Bu da teknolojik yapıyı irdeleyen bir tablo. (Şekil 7) Türkiye ihracatının teknolojik yapısı nasıl olmuş? Bu çalışma dünya ihracatını 1980 ile 1996 arasında alıyor, Türkiye rakamları da 1980 ile 2000 arasında. Birbiriyle denk dönemler olmamakla beraber 1996 ve 2000'i mukayese etsek; Türkiye'nin 2000 yılında ihracatının %55'ini düşük teknoloji yoğun ürünler oluşturuyor. Türkiye orta ve yüksek teknoloji ürün ihracatında ise dünya ortalamasının çok gerisinde. Yani Türkiye'nin orta-teknoloji yoğun ihracatı 2000 yılında %16'larda iken dünya 1996'da %37'de. Bu ortalamalar dünya ortalamasıdır; gelişmiş ülke ortalamaları diye bakmak doğru değil.

Genelde Türk sanayiinde yaşadığımız bazı sorunlar var. Bu sorunlar aslında çok temel sorunlar. Öylesine temel sorunlar ki, artık küresel rekabetin içinde nasıl yol alacağız diye düşündüğümüz günlerde bu meseleleri çoktan halletmiş olmamız gerekiyordu.

Şöyle bir özetleme yaptım. (Şekil 8)

**Türk Sanayinde Bazı Sorunlu Uygulamalar**

- Plansız Çalışma Alışkanlığı
- Kopyacılık
- Yanlış Büyüme Modelleri
- Yetersiz Yönetim
- Analiz eksikliği

03.12.2003

Şekil 8

**Plansız çalışma alışkanlığı:** Ciddi şekilde devam ediyor. Burada kastımız şu: Bir vizyon koymak, o vizyona katılan, üzerinde düşünülen, beğenilerle bir vizyon koymak; o vizyonu nasıl gerçekleştireceği konusunda stratejiler geliştirmek, ondan sonra da hedeflere dönüştürüp bu hedefler bazında performansı ölçmek. Bu hep söyleniyor ama bir türlü uygulanamıyor veya yarım yamalak uygulanıyor. Bu olmadan işi yönetmenin imkansız olduğunu hepimiz biliyoruz.

**Kopyacılık:** Türkiye'de iki türlü oldu. Bir, ürün kopyacılığı. Bu tabii çok büyük zarar verdi. Belki de yeni markaların oluşmasına mani oldu. Belki daha hızlı markalar yaratabilirdik. İkincisi de bir iş dalında para kazanılıyor, öyleyse ben de ona gireyim. Riski az. Böyle yaparak bir yığın küçük işletme birbiriyle rekabet eder anlamda oluyor. Küçük işletmeler birbiriyle rekabet edince de katma değeri fazla ürüne geçmeleri fevkalade zor oluyor.

**Yanlış büyüme modelleri:** Küresel rekabette ihtisaslaşma önemli, yani odaklanmanız lazım. 'Core-business' dedikleri ana becerilerinize odaklanmanız lazım. Halbuki Türkiye'de "madem bunu buradan tedarik ediyorum, onu da ben yapayım" anlayışı var. Yani anlamsız ve gereksiz iş çeşitlendirilmesine girildi. Bundan çıkabilen şirketler var ancak bu iş çeşitlendirilmesi neyi getirdi? Her şeyi iyi yapamayacağınıza göre bir tarafta kazanılan paranın öbür tarafta zararların desteklenmesi yönünde kullanılması ve bunun tabii ki genel ekonomik yaklaşımda çok yetersiz bir model olduğu.

**Yetersiz yönetim:** Sanayici Türkiye'de hem sermayedar, hem girişimci hem de yönetici. Şimdi, bu işler küçükken bir miktar gidiyor, ama iş karmaşık hale geldiğinde profesyonel yönetime işin aktarılması ayağında pek çok sorun yaşanıyor. Üstesinden gelebilen pek çok şirket oldu, gelemeyen hala var.

**Analiz eksikliği:** Bilişim teknolojisi pek çok konuyu hallediyor ama o bilgileri bir tarafa yığmanın hiç bir faydası yok. Analiz edilmesi ve çıkan analizlerin de bundan sonra nasıl bir eylem planı içine girilebileceği konusunda tartışılması lazım. Kolay gibi görünüyor ama uygulaması oldukça zaman alan zahmetli bir iş.

Peki Türkiye ne yapmalı? (Şekil 9) Demin bahsettiğim temel konulardaki sıkıntısını hızla halletmeli. Gelişmiş ekonomiler küresel rekabette ne yapmış diye baktığımızda, AB, NAFTA, APEK gibi uluslararası oluşumlara yöneldiklerini görüyoruz. Bu durumda Türkiye'nin küresel rekabette Avrupa Birliği'ne üyeliği büyük önem taşıyor. Bu katıyen vazgeçmememiz gereken bir iddia. Uluslararası oluşumlara yerel, bölgesel düzeyde hareketler eşlik etmekte. Yerel ölçekli sanayi ve ihracat politikaları geliştirilmekte. Fransa'da örneği var, İtalya'da örneği var. Amerika'da Silikon Vadisi'yle başlayan örnekler. Bunların hepsini Türkiye'de yapmak mümkün değil ama yaklaşım önemli.

**Türkiye Ne Yapmalı?**

- Gelişmiş ekonomiler küreselleşme karşısında ulus üstü oluşumlara yönelmiştir: AB, NAFTA, APEC. Bu anlamda, küresel rekabette Türkiye'nin AB'ye üyeliği büyük önem taşımaktadır.
- Ulus üstü oluşumlara yerel, bölgesel düzeyde ulus-altı hareketler eşlik etmekte, yerel ölçekli sanayi ve ihracat politikaları geliştirilmektedir. AB'de: yerel dayalı ihracat ve kalkınma ile ulusal ve tüm AB'de kalkınma ve rekabetçi üstünlüğün sağlanması hedeflenmektedir. ("Bölgelerin Avrupa'sı")

03.12.2003

Şekil 9



Türkiye uluslararası oluşuma ulus-altı yeniden yapılanma ile hazırlanmalıdır diyoruz. Avrupa Birliği için de bu gerekli. Yapısal fonların bölgesel düzeyde kullanımı için yerel ekonomik stratejiler üretilmeli. Gelişmiş ülkelerde görüldüğü gibi sanayi öbekleri oluşturulmalı. Sektörel ilişkisi olan firmalar aynı coğrafyada yoğunlaşarak küresel rekabete çok yönlü hazırlanmalı. Bu, mevcut organize sanayi bölgeleri olgusuyla eşanlı bir şey değil. (Şekil 10)

### Türkiye Ne Yapmalı?

- Türkiye, ulus-üstü oluşuma ulus-altı yeniden yapılanma ile hazırlanmalıdır.
- AB yapısal fonlarının bölgesel düzeyde kullanımı için yerel ekonomik stratejiler üretilmelidir.
- Gelişmiş ülkelerde görüldüğü gibi **sanayi öbekleri** oluşturulmalı, sektörel ilişkisi olan firmalar aynı coğrafyada yoğunlaşarak, küresel rekabete çok yönlü hazırlanmalıdırlar.

Şekil 10

Sanayi öbeklerinin, özellikle KOBİ'lere faydaları örneğin ne olacak? Firmalar, kendi uzmanlıkları, kültürleri ve üstün oldukları alana odaklanacağı için verimlilik en üst düzeye çekilecek. Bu öbekte firmalar birbirlerinin müşterisi. Firmalar arası işbirliği kolay ve ekonomik olacak, süreçler hızlanacak, tam zamanlı üretim başarıyla uygulanacak, destek faaliyetleri lojistik fonksiyonu daha kolay ve ekonomik gerçekleşecek, bilgi akışı ve yaratıcılık artacak, ArGe ve tanıtım faaliyetlerinde bu birlikten doğan sinerji yaratılacak. (Şekil 11)

### Türkiye Ne Yapmalı?

Sanayi öbeklerinin – özellikle KOBİ'lere – faydaları:

- ✓ Firmalar kendi uzmanlıkları, kültürleri ve üstün oldukları alana odaklanacağı için, **verimlilik** en üst düzeye çekilecektir.
- ✓ Firmalar arası işbirliği kolay ve ekonomik olacak
- ✓ Süreçler hızlanacak. Tam Zamanlı Üretim (JIT) başarılı uygulanacak
- ✓ Destek faaliyetleri, lojistik fonksiyonu daha kolay ve ekonomik gerçekleşebilecek
- ✓ Bilgi akışı, yaratıcılık artacak, AR-GE ve tanıtım faaliyetlerinde sinerji yaratılacaktır.

Şekil 11

Devlete yönelik birkaç öneri var bu slaytta. Belirli sektörlerin uygun girişimcilik tabanı bulunan belirli bölgelerde kurulması teşvik edilsin diyoruz, yani teşvikler yeknesak olmasın, her sektöre yönelik aynı teşvik şart değil. Devlet her durumda girişimciliği teşvik eden, iş dünyasının önünü açan bir görev üstlenmeli. Devletçilik kavramı hızla terk edilmeli, yerel teşkilatlara yetki devredilmeli ve sivil toplum örgütleri giderek güçlenerek devletle birlikte hareket etmeli. (Şekil 12)

### Türkiye Ne Yapmalı?

- Belirli sektörlerin uygun girişimcilik tabanı bulunan belirli bölgelerde kurulması teşvik edilmelidir.
- Devlet her durumda girişimciliği teşvik eden, iş dünyasının önünü açan bir görev üstlenmelidir:
  - ✓ Devletçilik kavramı hızla terk edilmeli
  - ✓ Yerel teşkilatlara yetki devredilmeli
  - ✓ Sivil Toplum Örgütleri daha etkili olacak şekilde devletle birlikte hareket etmelidirler.

Şekil 12

Türkiye'de büyümeyi sürdürülebilirlik ve küresel rekabette ayakta kalabilmek için kamu kesiminde güçlü yönetim sağlanmalıdır. Türkiye yönetim konusunda, 2002 yılı itibarıyla, fevkalade negatif bir tablo arz ediyor. (Şekil 13)

### Türkiye'de büyümenin sürdürülebilirliği için özellikle kamu kesiminde güçlü yönetim sağlanmalıdır.

Ülke	Siyasal açıklık ve hesapverebilirlik	Siyasal istikrar	Devlet hizmetlerinin kalitesi	Hukukun üstünlüğü	Mevzuat ve düzenlemelerin etkinliği	Yolsuzlukların önlenmesi
Buğrin	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Brazilya	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Şili	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Çin	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Çek Cum.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Macaristan	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
G. Kore	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Hong Kong	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Polonya	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Romanya	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Türkiye	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5

Şekil 13

Yönetim göstergeleri şunlar:

- Siyasal açıklık ve devlet hizmetlerinin kalitesi
- Hukukun üstünlüğü
- Siyasal istikrar
- Mevzuat ve düzenlemelerin etkinliği
- Yolsuzlukların önlenmesi

Bu unsurları geliştirmemiz şart ki, hem yerli sermaye hem de yabancı sermaye Türkiye'de yatırım yapmaya devam etsin veya niyetlensin. Sonuç olarak genç nüfusu, büyük girişimci kitlesi, yetişmiş kaliteli insan gücüyle Türkiye için önemli fırsatlar bulunduğunu biliyoruz. Bu fırsatları değerlendirebilmek için çeşitli oturumlarda söylenen konuları bir bütün halinde topladım: (Şekil 14, 15)

- Firmalar öncelikle ana iş dalına odaklanmalı, ihtisaslaşmalı.

### Sonuç Olarak;

Genç nüfusu, büyük girişimci kitlesi, yetişmiş kaliteli insan gücüyle, Türkiye için küresel rekabet ortamında önemli fırsatlar bulunmaktadır. Bu fırsatların değerlendirilmesi için;

- ✓ Firmalar, öncelikle ana iş dalına odaklanmalı, ihtisaslaşmalıdır
- ✓ Rekabette fark yaratan, özgün ürün, özgün proses, özgün iş yapma tarzı geliştirilmelidir
- ✓ Bilgi yükü fazla ürünlerin payı artırılmalıdır.
- ✓ Proses hakimiyeti ve verimlilik artışlarıyla, maliyetler aşağı çekilmelidir.
- ✓ Hizmet kalite ve hızı artırılarak fark yaratılmalıdır.

03.12.2003

14

Şekil 14

- Teknolojik üstünlük, yenilik ve yaratıcılık için, AR-GE, ÜR-GE'ye önem verilmelidir.
- Moda, tasarım eğilimleri yakından izlenmelidir
- Marka yaratılmalı ve marka yönetimine önem verilmelidir.
- Geniş ürün yelpazesi, büyük ve küçük parti siparişleri hızlı karşılayabilen üretim esnekliği sağlanmalıdır. ("Mass customization")
- Tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakiplerle karşılıklı kazanmaya dayalı, başarılı işbirlikleri ile sinerji yaratılmalıdır.

03.12.2003

15

Şekil 15

- Rekabette fark yaratan özgün ürün, özgün proses, özgün iş yapma tarzı geliştirilmeli.
- Bilgi yükü fazla ürünlerin payı artırılmalı.
- Proses hakimiyeti ve verimlilik artışlarıyla maliyetler aşağı çekilmeli.
- Hizmet kalitesini ve hizmet hızını artırarak fark yaratılmalı. Tabii fark yaratmanın tek unsuru bunlar değil. Teknolojik üstünlük, yenilik ve yaratıcılık için araştırma geliştirme ve ürün geliştirmeye önem verilmeli.
- Moda tasarım eğilimleri yakından izlenmeli.
- Marka yaratılmalı ve marka yönetimine önem verilmeli. Marka yaratmak yetmiyor da, markayı ayakta tutmak için markanın yöneltmesi de kendi içinde apayrı bir iddiayı barındırıyor.
- Geniş ürün yelpazesi, büyük ve küçük parti siparişleri hızla karşılayabilen üretim esnekliği. Burada 'mass customization' denen ve Türkiye için ciddi fırsat olan pek çok sektör var. Tedarikçiler, müşteriler ve rakiplerle karşılıklı kazanmaya dayalı, hani 'win-win' diyorlar. Çin'in aynı beceride yapamadığı pek çok sektör var.
- Başarılı işbirlikleriyle sinerji yaratılmalı.

İşbirliğine çok açık bir tarzımız yok bizim. Halbuki küresel rekabette işbirlikleri yaratabilmek için yaratıcılığımızı çalıştırmalıyız. Mutlaka iki tarafa birden kazandıracak ve bugünkünden daha fazla kazandıracak çarelerin bulunabildiğini görüyoruz. Dünyada rakipler birbiriyle işbirliği içinde.

Şimdi bazı sektörlerden örnekler ve çözümlerle sunuşu bitireceğim, örneklerin seçilmesi tümüyle tesadüfidir. Bu sektörlerdeki yetkili insanları buldum, onlarla konuştum ve çok basit sualler sordum. O basit suallere de bir takım çok önemli cevaplar aldım: (Şekil 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25)

### Bazı Sektörlerden Örnekler - Çözümler

#### Seramik Sektörü - Sağlık Gereçleri:

- AB'de % 20, dünyada % 5 pazar payı
- AB'nin en büyük üreticisi
- Emek yoğun; ancak kalite ve ölçülerde hassas
- Küresel rekabette çözümü verimlilik, tasarım, yenilikçi ürün'de görüyor (Su tutmayan yüzey, kokusuz tuvalet, vb...)

03.12.2003

16

Şekil 16

- AB'de Seramik Sektörünün Sağlık Gereçleri Ayağı:

Avrupa Birliği'nde %20, dünyada %5 pazar payı olduğunu söylüyor. AB'nin en büyük üreticisi olduğunu söylüyor. Emek-yoğun ancak kalite ve ölçülerde hassasiyet de ayrı bir ciddi fark. Küresel rekabette çözümünü nerede görüyor bu sektör? Verimlilik diyor, tasarım diyor ve yenilikçi ürün diyor. Yani su tutmayan yüzeyler, kokusuz tuvalet gibi ciddi yenilikçi ürünler.

#### Seramik Sektörü - Kaplama Ürünleri:

- İtalya ve İspanya'dan sonra Avrupa'da 3., dünyada 5. üretici
- KKO halen düşük (% 70), ihracat 2002'de % 26 artarak ciddi hamle yapmış
- İhracatta artış fırsatı var. İtalya 400 milyon m<sup>2</sup>, İspanya 250 milyon m<sup>2</sup>, Türkiye 75 milyon m<sup>2</sup>; hızla 100 milyon m<sup>2</sup> üstü hedeflenmekte.
- Çözümü doğru satış kanalları kullanımı, pazar çeşitlendirmesi, kanalda tercih edilen marka olmak ve ürün çeşitlendirmede görüyor.

03.12.2003

17

Şekil 17

- Seramik Sektörünün Kaplama Ürünleri Ayağı:

İtalya ve İspanya'dan sonra Avrupa'da 3., dünyada 5. üretici. Önemli bir sektörümüz. Kapasite kullanım oranı halen düşük: %70'lerde, belki biraz daha altında. İhracat

2002'de %26 artarak ciddi hamle yapmış, ihracatta artış fırsatı var, çünkü İtalya 400 milyon m<sup>2</sup> ihracat yapıyor, İspanya 250 milyon m<sup>2</sup>, Türkiye sadece 75 milyon m<sup>2</sup> yapıyor. Sektör hızla 100 milyon m<sup>2</sup>'nin üstüne mevcut durumda biraz daha iyileşerek dahi çıkabilir. Gelecekte küresel rekabette çözümünü şöyle görüyor: Doğru satış kanallarını kullanalım. Demek ki pazarlama-satış kanallarının kullanımında, dağıtımda yapılacak pek çok iş var. Pazar çeşitlendirilmesi, kanalda tercih edilen marka olmak ve ürün çeşitlendirmede gelecekte küresel rekabette şansını görüyor.

#### Otomotiv Sanayi:

- Sektör küresel, dünyada 10 şirket % 70'ini üretiyor.
- Türkiye küresel oyuncularla yerel olanaklarıyla işbirliği içinde.
- Türkiye'nin sektöre katkısı üretim ve yönetim yetkinliği.
- Yan sanayi ile dikey ve uzun vadeli iş ortaklığı, birlikte tasarım ve birlikte gelişme.
- Küresel rekabette sadece üretim yetkinliği gelecekte yeterli görülüyor.
- Türkiye AR-GE ve tasarım becerisini artırmalı, teknoloji geliştirme aşamasına geçmeli.
- Böylece proses geliştiren, ürün geliştiren, yeni tasarımlarda ortak bir partner olmalı.

Şekil 18

#### • Otomotiv Sanayii:

Sektör kendisi küresel. Yani dünyada 10 şirket, %70'ini üretiyor. Öyleyse Türkiye küresel oyuncularla yerel olanakları ile işbirliği içinde. Sektörün tanımı Türkiye'de ancak bu oluyor. Türkiye'nin sektöre katkısı üretim ve yönetim yetkinliği. Sektör bugün itibarı ile kendini böyle tanımlıyor. Yan sanayiyle dikey ve uzun vadeli iş ortaklığı, birlikte tasarım ve birlikte gelişme. Yani otomotivle birlikte Şişecam'da biz, otomotive yönelik cam konusunda fevkalade hızla büyüdük. Küresel rekabette sadece üretim yetkinliğinin gelecekte yeterli olmayacağı görülüyor. Ve diyor ki: Türkiye ArGe ve tasarım becerisini artırmalı, teknoloji geliştirme aşamasına geçmeli. Böylece proses geliştiren, ürün geliştiren, yeni tasarımlarda ortak bir partner olacak. Yine dünyanın üreticilerine, ama bu hususları Türkiye'de yaparak, böyle bir partnerlikle otomotivin son yıllarda artan ihracatını farklı boyutlara da getireceğini düşünüyor.

#### • Elektrik - Elektronik:

Sektörün son yıllarda ihracatı hızla artmakta. 2002 yılında toplamda %34, televizyonda %60 ihracatta büyümüş. Çok büyük bir büyüme trendi. Üretimin büyük bölümü, örneğin televizyonun %90'ı, ihraç ediliyor. Teknolojik gelişmelerin vaktinde yakalanması kritik faktör. ArGe'de dünya ile entegrasyon önemli" dedi bir yetkili. Yani dünyanın çeşitli noktalarında ArGe faaliyeti yaparak dünyanın talepleriyle entegre olmaya çalışıyor. Türkiye'de sektörde teknolojik beceriler önce mühendislikle başlamış, teknoloji adaptasyonu ile gelişmiş ama teknoloji geliştirmeye yönelik stratejiler sektörde oluşturulmakta.

#### Elektrik – Elektronik Sanayi:

- Sektörün son yıllarda ihracatı hızla artmakta: 2002 yılında toplamda % 34, televizyonda % 60 ihracatta büyüme
- Üretiminin büyük bölümü (televizyonda % 90'ı) ihraç edilmekte.
- Teknolojik gelişmelerin vaktinde yakalanması kritik faktör. AR-GE'de dünya ile entegrasyon önemli
- Türkiye'de sektörde teknolojik beceriler "mühendislik" → "teknoloji adaptasyonu" → "teknoloji geliştirme" yönünde ilerlemekte.

Şekil 19

- ("Mass customization") Müşteriye görelendirilmiş seri üretimi küresel rekabette önemli avantaj olarak görüyor:
  - ✓ Çok çeşitli model
  - ✓ Sipariş üzerine üretim, hızlı teslimat
  - ✓ Sipariş boyutuna limit getirmeden, küçük veya büyük partileri karşılayacak üretim esnekliği
  - ✓ Bu esnekliği ve dinamizmi sağlayan işgücü ve yönetim tarzı

Şekil 20

Mass customization en güzel örneklerden biri. Çok fazla ürün var. Müşteriye göre özelleştirilmiş diye tercüme edildi. Seri üretim küresel rekabette önemli avantaj olarak görülüyor: Çok çeşitli model, sipariş üzerine üretim, hızlı teslimat, sipariş boyutuna limit getirmeden, küçük siparişi de çok büyük siparişi de kabul edebilecek bir üretim esnekliği. Bu üçüncü madde o kadar zor başarılan bir konudur ki, sanayicilerimizin hepsi bunu çok iyi bilir.

#### • Deri ve Deri Mamülleri:

Deri mamullerinde ihracat son iki yılda artışa geçti. Emek yoğun, evet, dolayısıyla seri ve sıradan ürünlerde Çin ve Hindistan'a karşı rekabette zorluk yaşanacak. Bu kaçınılmaz. Öyleyse sektör ne yapıyor? Butik ürünlerde Türkiye'nin şansını yüksek görüyor. Butik ürünlerde katma değeri yüksek. Üstelik butik ürünlerde sık

#### Deri ve Deri Mamülleri:

- İhracat son iki yılda artışa geçti (yıllık % 31-33).
- Emek yoğun, bu nedenle seri ve sıradan ürünlerde Çin ve Hindistan'a karşı rekabette zorluk yaşanıyor.
- Katma değeri yüksek, butik ürünlerde Türkiye'nin rekabet şansı yüksek.
- Butik ürünlerde sık tekrarlanan siparişleri Türkiye daha kolay karşılıyor.
- Kısmen Avrupa'lı olan Türkiye, modanın yakın takipçisi ve kısmen modayı yönlendirmekte.

Şekil 21

tekrarlanan, repeat order dediğimiz tarz siparişler kolay kolay Çin'den, Hindistan'dan karşılanamıyor. Türkiye bunu Avrupa'ya yönelik satışlarda fevkalade hızlı beceriyor. Kısmen Avrupalı olan Türkiye aynı zamanda modanın yakın takipçisi ve kısmen modayı da yönlendirmekte. Deri sektörü her zaman dinamik bir sektör olmuştur, değişime hızla ayak uydurmayı becerebilmiştir, gelecekte de butik çalışma, modayı yönlendirme ve marka yaratarak rekabette yol alacaklar.

- Dinamik bir sektör, değişime hızla ayak uydurabiliyor.
- Gelecekte küresel rekabette şansını
  - ✓ Butik çalışmada becerinin artmasında
  - ✓ Modayı yönlendirecek tasarım gücünde
  - ✓ Marka yaratma ve marka yönetiminde görüyor.

Şekil 22

- **Son olarak cam sektörden bahsedeceğim, düz cam ayrı, cam ambalaj ayrı, züccaciye ayrı.**

Otomotivde olduğu gibi düz camda dünya kapasitesinin %64'ünü dünyada dört şirket üretiyor. Ama Türkiye'deki üretim Avrupa'da 5., dünyada 8. sırada. Teknoloji hakimiyeti çok, yıllardır ArGe'ye yatırım yapılmış ve ürün geliştirmeye önem verilmiş. Kendi teknolojisiyle ürün geliştiriyor, tüm fabrikalarını kendi teknolojisi ile kuruyor. Katma değeri yüksek ürün çeşitlendirmesini de yapabildiği için lokal güç olabilmış ve lokal güç olmaya devam ediyor.

#### Cam Sektörü - Düzcam :

- Sektörde yoğunluk yüksek: dünya kapasitesinin % 64'ünü 4 şirket üretiyor.
- Trakya Cam Avrupa'da 5., dünyada 8. büyük üretici
- Trakya Cam
  - ✓ Teknoloji hakimiyeti
  - ✓ AR-GE ve ürün geliştirmeye verdiği önem
  - ✓ Katma değeri yüksek ürün çeşitlendirmesi ile bölgesel lider olmuştur.
- Türkiye dışında da üretim yaparak bölgesel liderliğini genişletmek yolundadır.

Şekil 23

Ambalaj da buna benzer bir tabloda. Bu durumda konu lokal liderliktir. Küresel rekabette lokal liderliklerle varlığımızı sürdürebilir ve büyüyerek devam edebilirsiniz. Tabi Türkiye'nin büyüyebileceği etrafında çok yoğun bir bölge var. Yani Gürcistan'la, Rusya'yla başlanmış, inşallah Ortadoğu'da da büyüyeceğiz.

#### Cam Sektörü – Cam Ambalaj :

- Lokal ürün olma özelliği nedeniyle, üretimin pazara yakınlığı önemli
- Teknoloji hakimiyeti, AR-GE, ürün çeşitliliği güç unsurları
- Verimlilik ve teknolojik çözümlerle maliyet düşürülmekte
- Gıda, içecek, ilaç sektörüne yönelik sıkı hijyenik standartlar uygulanmakta
- Anadolu Cam, Gürcistan ve Rusya'da üretimlerini büyütüyor.
- Hedef, küresel rekabette bölgesel liderlik.

Şekil 24

#### Cam Sektörü - Cam Ev Eşyası:

- Paşabahçe AB'de 2., dünyada 3. büyük üretici.
  - AB pazar payı % 12, dünya pazar payı % 5,5.
  - Üretimin % 65'i ihraç ediliyor. Türkiye dışında da üretim odakları oluşuyor.
  - Teknoloji hakimiyeti, geniş ürün yelpazesi ve çok çeşitli üretim prosesleri
  - ÜR-GE becerisi ve ürün geliştirme hızı.
  - Pazarlama ve lojistik becerileri (110 ülkeye ihracat)
  - Ürün tasarımı ve kalitesi
  - Esnek üretim koşulları
  - Güçlü markasıyla
- Dünya liderleri arasında konumunu yukarı doğru zorlamayı hedefliyor.

Şekil 25

Cam sektörünün cam ev eşyası ayağında Paşabahçe, biliyorsunuz Avrupa Birliği'nde 2. büyük üretici, dünyanın 3. büyük üreticisi. Zaten bu konuma geldiğinde küresel rekabeti çok uzun zamandır yaşamış. Gücünü nerede bulmuş? Pazar payını Avrupa'da %12'ye çıkartmış, dünya pazar payı %5,5. Üretiminin %65'ini ihraç ediyor. Bugün de, gelecekte de gücünü şu noktalarda görüyor:

- Teknoloji hakimiyeti hala çok önemli
- Geniş ürün yelpazesi ve çok çeşitli üretim prosesleri ve bunun tümünü teklif edebilme becerisi. Ürün geliştirme becerisi ve ürün geliştirme hızı çok yüksek, her bir buçuk günde yeni bir ürün üretiyor.
- Pazarlama ve lojistik becerileri çok önemli çünkü bu da bir yerde çok fazla ürün çeşidiyle çalışan ve mass customization dediğimiz olguyla çok iç içe bir sektör.
- Esnek üretim koşulları, demin de dediğim gibi, mass customization ile bağlantılı.
- Ve güçlü marka. Tabi dünyanın üçüncüsüyse, daha yukarı kendini zorlamak için uğraşiyor.

Şimdi bunlar güzel örnekler. Bunlar yapılabildiğine göre, bir takım temel konular da halledilebildiğinde, şansımız çok. Yeter ki zaten yapılması gerektiğini bildiğimiz konuları

yapalım. Biz iş hayatında da böyle görüyoruz. Böyle bir tane müthiş reçete yok ama yapılması gerekenleri alt alta sıralayıp, sektörünüze göre öncelik koyup, ondan sonra da bunları yapabildiğinizde, Türkiye'nin bu ortamda şansının hala yüksek olduğunu ve geldiği noktanın geleceğiyle ilgili büyük şans yarattığını düşünüyoruz.

#### Oturum Başkanı

#### Cem Duna

Dört tane mükemmel sunuş dinledik. Bu değerli sunuşlar ertesinde sual sormanın yararlı olacağını düşünüyorum.

## Sorular ve Katkılar

#### Prof. Dr. Emre Alkin

Ben Prof. Dr. Emre Alkin, Türkiye İhracatçılar Meclisi Genel Sekreteri. Pek makro-ekonomiye dayanmadan gittik. Benim Sayın Scheffer'e sormam gereken bir soru var. İhracatçılar deyince ilk akla gelen döviz kurları oluyor. Sanki ihracat ve döviz kurları illa ki böyle yanyana gidecekmiş gibi. Şunu sormak istiyorum: Avrupa Birliği'nde bir para birliği var. Bu sanki şu an uyguladığımız dalgalı kurdan çok daha iyiymiş gibi konuşuluyor. Türkiye'de de bunu söyleyen uzmanlar var. Ben Sayın Scheffer'e kısaca şunu sormak istiyorum: Para birliğine geçiş Türkiye için belki bir fantezi ama para birliğine geçiş rekabetçilik için yararlı mıdır? Eğer yararlıysa neden bazı Avrupa ülkeleri sanki rekabetlerini öldürecekmiş gibi para birliğinden kaçış halindedir? Yanlış mı yapıyorlar, yanlış mı düşünüyorlar bunu merak ediyorum. Türkiye'nin ne yapması lazımdır? Özellikle döviz kurları veya para politikaları hakkında bir fikri var mıdır?

#### Michiel Scheffer

Ben bir makroekonomist değilim. Dolayısıyla bu benim için çok zor bir soru. Ama yanıtlamaya çalışayım. Bence Türkiye'nin henüz, yakın ve hatta orta vadede para birliğinin bir parçası olması iyi bir fikir değil. Halen dengesiz olan ekonominin hükümet bütçesi gibi bir dizi makroekonomik etkeninin kontrol edilmesi gerekiyor. Bu, kısa vadede, Türkiye'nin rekabet gücünü azaltacaktır. Öyleyse, parasal birlik bütünleşme sürecinin sonunda gelmesi gereken bir şeydir, başında değil. Tüm diğer konuşmacılara katılıyorum. Yapılması gereken çok ev ödevi ve temel şeyler var. Aşılması gereken çok engel var. Para birliğinin 2015-2020 itibarıyla çok güzel bir şey olacağını düşünüyorum. Cumhuriyetin 100. yılında kutlanabilecek güzel bir başarı olacaktır.

#### Oturum Başkanı

#### Cem Duna

Gerçekten de Türkiye'nin para birliğine girebilmesi için her şeyden önce bir tam üye olması lazım. Maastricht Disiplini'ne uyması lazım. İnşallah o günleri görürüz. Katıldığınız için çok teşekkür ederim.



## Oturum III

### Bölgesel Kalkınma Politikaları

Türkiye'nin Bölgesel Kalkınma Politikaları, Bölgesel Kalkınmada Türkiye'den Başarı Örnekleri, Avrupa'da Uygulanan Bölgesel Kalkınma Modelleri, Bölgesel Kalkınma Ajansları

#### Oturum Başkanı

- Mithat Bereket, NTV

#### Konuşmacılar

- Muammer Güler, İstanbul Valisi
- Nejat Koçer, Gaziantep Sanayi Odası - Yönetim Kurulu Başkanı
- Lütü Elvan, Devlet Planlama Teşkilatı - Müsteşar Yardımcısı
- Doç. Dr. Celal Küçükler, Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi - Öğretim Üyesi





## Oturum Başkanı

• Mithat Bereket

NTV

“Bölgesel Kalkınma Politikaları” başlıklı oturumumuza hoşgeldiniz. Oturum süresince belli sonuçlara ulaşmaya çalışacağız. Ben, konuşmacıları mümkün olduğunca sonuca yönlendirmeye çalışacağım. Zaten hepsi çok somut önerilerle geliyorlar. Toplantıdan önce biraz konuştuk; o yüzden çok keyifli geçeceğini düşünüyorum.

Sözü önce İstanbul valisi Muammer Güler’e vermek istiyorum; kendisi özellikle bölgesel kalkınmada başarı için kamu-özel sektör işbirliğini temel alan bir konuşma yapacak.

## Bölgesel Kalkınmada Türkiye’den Başarı Örnekleri. Bölgesel Kalkınmada Başarı İçin Kamu-Özel Sektör İşbirliği ve Sinerji Nasıl Oluşturulabilir?

### Muammer Güler

İstanbul Valisi

Sayın Başkan, çok değerli katılımcılar, değerli konuklar, II. Sanayi Kongresi’ne katılmaktan duyduğum mutluluğu özellikle belirtiyorum ve hepimizi saygıyla selamlıyorum. Bugün benim için de çok mutlu bir gün, çünkü yürüttüğüm kamu görevleri arasında sanayicilerin birinci önceliği taşıdığını memnuniyetle ifade etmeliyim.

Bugün burada, yıllardır beraber çalıştığımız Gaziantep Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Nejat Koçer var. Ben hala Gaziantep Sanayi Odası Onursal Başkanlığı gibi çok özel, onurlu bir payeyi taşıyorum. Benim için çok büyük bir değeri var. Son zamanlarda hep böyle farklı bir kimlikle ortaya çıktık, ama bugün, müsaade ederseniz, çok uzun zamandır özlediğim ve yapmaktan keyif duyduğum bu işi beraber konuşarak götüreceğiz.

Eğer Sayın Başkan müsaade ederse, şu kısa girişle, önce bu başarı öyküsünü ifade etmek istiyorum. Küreselleşmenin getirdiği yeni ekonomik düzende, devletin ulusal üretimi merkezden yönlendirme kapasitesi azalmış, özel girişimlerin etkinlik alanı genişlemiş ve yerel üretici güçlerin önemi ortaya çıkmıştır. Hem bu sistemin gereğini yerine getirebilmek hem de zaman zaman dünyada ortaya çıkan bunalımlar, uluslararası dengeleri zorlayan durumlar karşısında daha kolay uyum sağlamak için, hareket kabiliyeti hızlı ve esnek olan yerel KOBİ’ler daha etkin olmaya başlamışlardır. Küreselleşen dünyada şehirler ve bölgeler, yerelliklerine özgü ekonomik kalkınma politikaları gerçekleştirerek pazarlara eklenme sürecindedirler. Bu gelişim, üretim organizasyonu ve teknoloji alanlarındaki önemli dönüşümler, bölgeyi

ekonomik ve sosyal yapıların temel ögesi olarak tanımlayan yaklaşımlarla bütünleşmiştir.

Ekonomik aktörler arası etkileşimlerin işbirliği ve ortaklık ağlarının kurulmasında bölgesel ölçekteki kurumların önemi geniş bir çerçevede halen tartışılıyor. Gelişen dünyada ekonomik yeniden yapılanma sürecinde kalkınma politikalarının daha çok mekana bağlı alternatif yatırımlar, çevre, yaşam kalitesi, iş gücü gibi faktörler üzerinden formüle edildiği bilinmektedir. Ayrıca, bu yeni politika yaklaşımında mekan; sadece piyasaya, iş gücüne ve hammaddeye olan uzaklık olarak değil; sosyal ilişkilerin, normların, kurumların ve anlayışların bir bütünü olarak görülmektedir. Bölgesel politika artık, hizmet sektörünü de, imalat sektörü kadar içine almaktadır. Firmalar arası ağlarda kamu - özel ortaklığı, yerel enerji ve kaynakları harekete geçirebilmek için desteklenmektedir. Eğitim ve iş gücü politikalarının bölgesel politikadaki yeri ve önemi artmıştır. Ayrıca, araştırma - geliştirme ve teknoloji transferi konuları da bölgesel politikanın önemli parçaları haline gelmişlerdir.

Ticari olmayan karşılıklı bağımlılıkları geliştirmek amacıyla firmalar, üniversiteler, araştırma merkezleri ve hükümetler arasındaki ilişkiler ve ağları da kurmak gerekmektedir. Yatırım çekmek artık, bölgenin rekabet gücünü geliştirmeye ve iş yapabilme kapasitesini artırmaya bağlıdır. Bu tip politikaları gerçekleştirebilmek, yerel bilgi ve bağlantılarla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, bugün birçok Avrupa ülkesinde görüldüğü üzere, tabandan tavana yaklaşım var. Bölgesel politikalar geliştirme işlemi, çoğunlukla merkezden yerel ve bölgesel kurumlara aktarılmalıdır.

Ülkemizde, özellikle organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi siteleriyle, kamu ve özel sektörün işbirliği sayesinde başarılı olan illerimiz ve burada uygulanan projeler bulunmaktadır. Örnek olarak GAP’ın yarattığı iş ve yatırım bölgenin kalkınmasına yardımcı olduğu gibi sosyal gelişmeyi de sağlamaktadır. Bölgesel olarak başarılı kalkınma politikalarına örnek Gaziantep, Kayseri ve Denizli gibi illerimiz gösterilebilir. Ağırlıklı olarak, müsaade ederseniz, 6.5 yıla yakın, dolu dolu geçen bir Gaziantep Valiliğim olduğundan, Gaziantep örneğinden bahsetmek istiyorum.

Çalışma dönemimiz, 1994’te, organize sanayi bölgelerinin tam gelişme dönemine rastladı. 2000 yılına kadar geçen bu altı buçuk yıllık sürede, ikinci organize sanayi bölgesi de ikbal edildi; süratle üçüncü bölge kuruldu ve ikbal edildi. Ardından, süratle dördüncü bölge kuruldu ve alt yapı projeleri büyük oranda bitirildi. Hemen yanında, serbest bölge ve arıtma projesi, toplu konut projeleri, konteynır terminalleri ve buna benzer birçok alt yapının bir araya gelişini gördük. İstanbul’a geldiğimde de fark ettim ki, Anadolu’daki o başarılı organize sanayi bölgelerinin esprisi, sıfırdan başlayan bir organize sanayi bölgesi olmalarında yatıyor.

Ben İstanbul'da yedi organize sanayi bölgesinin Müteşebbis Heyet Başkanım. Bu modele uyan bir tane sanayi bölgesi var, o da Tuzla'daki organize sanayi bölgesidir. Çünkü, işe sıfırdan başlanmış, yer seçimi ona göre yapılmış, planları yapılmış ve alt yapı projeleri hazırlanmış. Birçok başka örnekte ise tam tersini görüyoruz. Küçük sanayi sitesi halinde örgütlenen veya kooperatif şeklinde başlayan o yapılanmalara, bir anda, "Siz organize sanayi bölgesisiniz" denmiş, birtakım avantajlara istinaden o statü kazandırılmış. Tabi ki, bu nedenle, orada yapı karışık bir hal almış.

Bölgesel kalkınmada başarılı olabilmek için kamunun, özel sektör ve girişimcinin önündeki hukuki ve bürokratik engelleri en aza indirecek, mümkünse kaldıracak bir tutum içinde olması gerekmektedir. Bu çok önemli bir konudur. Elbette, rekabete dayanan bir iş çevresinin oluşturulması da gerekmektedir. Tabi ki, o illerin özelliklerinde bunu görüyorsunuz; örneğin, Kayseri ve Gaziantep'te zaten işin mayasında bu özellik var. Memleketin havası suyu bu işe uygun olmalı diye düşünüyorum.

Bir örnek vereyim; Şahin Bey Gaziantep ile bütünleşen bir kahramandır, ama bir de Şahin Bey'in o "şahin" gibi olan özellikleri var ki, görmelisiniz; "şahin tipli sanayiciler" olarak tanımlıyorum ben Gaziantep'teki sanayicileri. Anadolu tabiriyle, elini taşın altına koyabilen, risk üstlenebilen bir yaklaşım görürsünüz kendilerinde. Bunu belki, biraz da, gözü karalık gibi tanımlayabiliriz. Aslında, ben bunu bir yaklaşım, tutum ve düşünce farkı şeklinde değerlendiriyorum. Demek ki, bir kent mentalite açısından da bu işe hazır olmalı; işin boyutunun büyüklüğüne inanmalı. Ben 1994'te Gaziantep'e gittiğimde, "Efendim, 10 sene içinde bu iş olacak"; ki o 10 sene şimdi doluyor, bir büyük hedefe yaklaşıyor. 100.000 istihdam kapasitesi ve 5 milyar dolar ihracattan söz ediyoruz. Tam olarak varılmamış olsa bile, bu hedeflere yavaş yavaş yaklaşıldığını görüyorum. En azından, hedefi yüksek koyabilmek gibi bir güzellik de var bu işin içinde.

Dünya kalitesinde ilim ve iş gücü yetiştirilmesi için, alt yapının geliştirilmesi, devlet desteğinin sağlanması, çevre ve sağlığın iyileştirilmesi ve etkili kurumların oluşturulması gereklidir. Belki de, Gaziantep'te, bizim uzun süre çalışmamız yönetimdeki istikrarı da sağlayan önemli bir unsur oldu. Oradaki idarecilerin uzun süre bir arada olmasının, beraberce çalışmasının büyük önemi var. Aynı şeyi meslek teşekküllerinin yönetimlerinde de görmek mümkündür. Bir de, bu kentlerdeki meslek teşekküllerinin yönetimlerine talip olmak da bir ayrı konudur. Sevgili Nejat Koçer, şu anda Gaziantep Sanayi Odası'nın Yönetim Kurulu Başkanı ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Üyesi'dir. Kendisi, Genç İşadamları Derneği Başkanlığından başlayarak bu noktaya geldi. Meslek teşekküllerinin de bir okul yapısı var orada. Merdivenin 1. basamağından başlayarak yukarıya tırmanma eğilimi vardır ve bu kişiye önemli bir avantaj kazandırır. Diğer meslek teşekküllerinde edinilen

tecrübeleri yukarıya yansıtabilmeyi sağlar. Bir de, bütün kurumlar arasındaki uyum çok önemlidir.

Bürokratik özellikler neyi sağlıyor? Türkiye'de organize sanayi bölgelerinin ortalama bitiş süresi 13 ile 15 yıl arasında değişiyor. Türkiye'nin böyle bir lüksü yok. İnsanları bu şekilde uzun vadeli bir yatırım sokamazsınız. Devletin burada vereceği destek ile, insanların ellerindeki kaynakları alt yapılarla ya da bürokratik işlemlerle harcamak yerine, o parayı doğrudan işletme sermayesine, fabrikanın kurulmasına ayırıp, bir rahatlama sağlamak lazım. Elbette, bunun sürdürülebilir olması da gerekli. Yönetimin daima aynı anlayışla bu işe bakması lazım. Başarılı kalkınma projelerinde avantaj sağlayan bir diğer konu da, sadece kamunun ya da sadece meslek teşekküllerinin değil; yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının, sendikaların, vatandaşların, bu işle ilgisi olan olmayan her kurumun uyumlu bir çalışma sergilemesi gerekliliğidir.

Ben bunu Gaziantep'te gördüm. Organize sanayi bölgesinde gerçekleştirilen bu sanayi hamlesini destekleyen bir vakfın da olmasının, bence Gaziantep'in başarısında rolü büyüktür. Gaziantep Ekonomisini Geliştirme Vakfı, saydığım bütün kuruluşların, Valilik, Büyükşehir Belediyesi, ilçe belediyeleri, sanayi odası, ticaret odası, borsa, esnaf ve sanatkarlar odaları ve üniversitenin de içinde olduğu, ağırlıklı olarak kuruluşların oluşturduğu bir vakıftır. Üniversiteyi asla bu işin dışında tutmamak lazım; üniversitenin desteği çok önemlidir. Bu vakıf, bir anlamda yön verici, birlikteliği sağlayıcı ve uyumu artırıcı işlev yaptı. Birlik ve beraberliği sağladı; kentin geleceğine birlikte inanıldı.

Kısaca konuyu toparlayacağım. Kayseri'de de, rahatlıkla görüldüğü üzere, ciddi imkanlar var. Orada da bir seneye yakın süre çalıştım. Yeni organize sanayi bölgelerinin kuruluşunu yaşadım. Organize sanayi bölgelerinin, optimal bir büyüklükte olması ve iyi seçilmiş illerde hayata geçirilmesi, başarılarında önemli rol oynuyor. Örneğin, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ndeki başarı, belki de, 1. bölgenin hemen bitişiğinde 2. bölge, onun hemen bitişiğinde 3. bölge ve şimdi 4. bölgenin ardı ardına kurulmuş olmasındadır. Toplam 24 milyon metrekareden oluşan, Türkiye'nin en büyük organize sanayi bölgesi olma özelliğini taşıyor. Daha da önemlisi, alt yapıyla ilgili birçok avantajı da beraberinde getiriyor. Bölgenin bir bölümü için düşündüğümüz arıtma projesini öyle iyi bir ölçekte tutmuşuz ki, bugün birçok bölgeye hitap edebilecek konumdadır. Zaman içerisinde maliyetleri fazlasıyla artıran bir sorun çıkarmadı.

Alt yapılar çok önemlidir. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde demir yolunun, konteynır terminalinin, toplu konut alanlarının orada bulunması, otoyollara çıkış alanlarının yapılmış olması, hemen serbest bölgenin beraberinde bulunması gibi özellikler isabetli bir seçimi göstermektedir. Kayseri'de de buna benzer bir çözüm var, ama tabi, temel etmen, bence biraz da mentalitedir.

Birçok yerde duyarsınız, şöyle denir: “Devlet yatırım yapmadı, şunu yapmadı, bunu yapmadı”. Gaziantep’lilerin güzel bir duası vardır: “Allah razı olsun devletten ki, burada Tekel’in içki fabrikasıyla çimento fabrikası dışında (şimdi onlar da büyük ölçüde özelleştirilmiş durumdadır) devlet yatırımları yok. Eğer olsaydı, hepimiz o devlet kurumlarında işçi, memur, odacı, kapıcı olmak için uğraşır, bu mentaliteyi de yakalayamazdık.” “Ama biz müteşebbis olmayı öğrendik. Bu işe inandık, girişimci ruhuyla bu işi yapıyoruz” derler Gaziantep’liler.

Bir diğer önemli konu da, o kentte sermayeyi yaratan insanların, ister 1. kuşak, 2. kuşak ya da 3. kuşak olsun, hiçbiri memleketi terk etmiyor. Bu da çok önemli. Türkiye’nin her tarafından İstanbul’a gelen insanlar var ama, o ana kuşak orada kalıyor ve birikimlerini oraya aktarıyor.

Elbette, bu noktada, kamu ve özel sektör işbirliğinin ötesinde, üniversitenin de bu işbirliğindeki katkısı, bilimin desteğini de unutmamak gerekir. Önemli olan, sanayideki yüksek standartları Türkiye’nin her yerine yayabilecek bir kurumsallaşma anlayışı içinde olunabilmesidir. Ben bu başarılı sanayi hamlesi örneklerinin çoğalmasını, daha çok üretim, daha çok istihdam, daha çok vergi geliri ile Türkiye’nin pastasının büyümesini ve bu büyüyen pasta içerisinde adil bir paylaşımın sağlanmasını diliyorum. Çünkü eğer bölüşümünüz adil değilse, adil bir yaklaşım yoksa, ne memlekette huzuru bulabilirsiniz, bunun altını çiziyorum, ne de demokratik standartları yükseltebilirsiniz.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

## Oturum Başkanı

### Mithat Bereket

Çok teşekkür ediyorum. Hemen kısa bir toparlama yapmak istiyorum. Aslında çok önemli bir konu var ortada. Türkiye’nin terörle mücadelesi konusunda, daha önce hep başımıza bela olan etnik kökenli teröre karşı, terör örgütüne karşı atılabilecek en önemli adım nedir? Ortak bir reçete var mıdır? Bunu düşünüp araştırdığımda, IRA, ETA, Güney Afrika Ulusal Kongresi ve PKK benzeri örgütlerin uyguladığı etnik kökenli teröre karşı savaşta bir formül buldum gibi gelmişti bana. Şimdi görüyorum ki, Anadolu genelinde en geçerli formül, böyle bir arazide bu tip teröre maruz kalan insanlara sunulabilecek en geçerli çözüm şu: Eğer bu bölgelerdeki insanların, kaybedebilecekleri birşeyleri kendilerinin kazanmasını sağlarsanız, orada terörü önlüyorsunuz. Bu çok net bir reçete. Çünkü insan kendisi bir şey kazandığı zaman ve kaybetme tehlikesi, korkusu olduğu zaman şiddete başvurmuyor; şiddete karşı çıkıyor.

Vali Bey’in konuşmasında çıkardığım bir sonuç ise, yerelliği bir kenara atmak yerine, yerellikteki farkı öne çıkartıp, ürün farkını öne çıkartıp, yeni ürünler sunabilmenin

önemidir. Eğitim, bir diğer çok önemli konu. Dünyayı izleyip, değişimi yakalamak çok önemli. Merkezin, kamunun, özellikle eğitim alanındaki desteği, ortak enerjileri harekete geçirmesi, proje hazırlamayı öğretmesi de yöre insanlarına sağlanabilecek en önemli destekler arasında sayılabilir. Sonuçta dinamik bir devletin varlığı ve elbette, birliğin beraberliğin ve uyumun şart olduğunu söyledi Sayın Vali. Organize sanayi bölgelerinden örnekler verdi. Vali Bey’in konuşmasından çıkardığım bir diğer önemli mesaj da, tüm bunlar yapılırken, devletin nerede ne yapacağını iyi bilmesidir. Hep aynı benzetmeye gidiliyor ama, galiba devletin balık vermek yerine balık tutmayı öğretmesi gerekiyor bu başarılı bölgesel kalkınmaları gerçekleştirmek için.

Gaziantep’in başarı öyküsüne devam etmek istiyoruz. Nasıl oldu da denize kapalı, fıstığından başka tarım ürünü olmayan Gaziantep, hammaddeyi dışardan getiren, işleyip yine dışarıya satan bir sanayi şehri haline geldi? Bunu, Gaziantep Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Nejat Koçer bizlere anlatacak. Kendileri şimdi Gaziantep’i markalaştırmaya çalışıyorlar. Konuşmasında buna da değinecek. Artık Gaziantep çıkışlı ürünlerin üstünde hep “Gaziantep Mahıdır” gibi bir damga göreceğiz. Bunun için çalışıyorlar ve bu çok önemli bir konu.

Aslında, çok ilginç bir şey daha var. Genelde Anadolu’nun bir çok yerinde, oradan yetişen, eğitim gören ve bir sermaye, zenginlik biriktirmeye başlayanlar İstanbul’u, Ankara’yı, İzmir’i hedefliyorlar. Antep’liler’de enteresan bir şey var. Antep’liler para kazanıp tekrar Antep’e dönüp, oraya yatırım yapıyorlar. Buna vatanseverlik deyin, memleket severlik deyin, şehir severlik deyin, ne dersiniz deyin ama, böyle ciddi bir katılım var ve herhalde Gaziantep’in başarısında bu da önemli bir etken. Nasıl yapıldı bütün bunlar, buraya nasıl gelindi, nelere önem verildi, bu başarı öyküsünün nedenleri neler, bunları anlatmak üzere Nejat Bey’e söz vermek istiyorum.

## Başarılı Bölgesel Kalkınma Örnekleri- Gaziantep Deneyimi

Nejat Koçer

Gaziantep Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

Çok teşekkür ederim Sayın Başkan. Sayın Valim, değerli konuşmacılar, değerli katılımcılar, Gaziantep Sanayi Odası adına hepinizi saygıyla selamlıyorum. İstanbul Sanayi Odası tarafından bu yıl ikincisi düzenlenen sanayi kongresinin Türkiye için önemini özellikle vurgulamak istiyorum. Bu ülkede üretimi, istihdamı, kısacası sanayimizi o kadar az konuşuyor, çok daha basit konulara o kadar çok zaman harcıyoruz ki, buna üzülmemek elde değil.

Geç kalmış olsak da; sanayinin, üretimin Türkiye için ne anlama geldiğini yaşadığımız krizlerden sonra çok daha iyi anladık. İstanbul Sanayi Odası'nın girişimleri sonucu düzenlenen II. Sanayi Kongresi ise önemli bir ihtiyacı karşılıyor bu anlamda. Çünkü bu kongrede Türkiye'nin öncelikleri, Türkiye'nin hedefleri ve nihayetinde Türkiye'nin gerçekleri konuşuluyor. Bu vesile ile, Türk sanayisinin geleceğine ışık tutacak bu kongreyi düzenleyen İstanbul Sanayi Odası'na ve Başkanına, katkıda bulunan herkese teşekkürü bir borç biliyorum.

Bugün sizlerin karşısında olmaktan, temsil ettiğim sanayi şehri adına farklı bir mutluluk ve gurur duyuyorum. Çünkü Türk sanayisinin geleceğini yakalamak adına düzenlenen bu kongrede, başarıyı yakalamış, hatta artık markalaşma sürecine girmiş bir sanayi şehri adına sizlerle birlikteyim. Bundan kısa bir süre önce Gaziantep'te, "Markalaşma Öyküleri" adı altında geniş katılımlı bir toplantı düzenlemiştik. Türkiye'nin önde gelen marka sahiplerinin başarı öykülerini dinlediğimiz bu toplantıda, konuklarımızla bir hayalimi paylaşmıştım. "Bir gün inşallah biz de, Gaziantep'in markalaşma öyküsünü başkalarına anlatur, bu gururu yaşarız" demiştim. Ne mutlu ki, kısa bir süre sonra bu hayalimiz gerçekleşti. Bugün, sizlerle Anadolu sanayileşmesine model olmuş, Marka Şehir olmuş Gaziantep'i tartışacağım ve bu şehrin taşıdığı vizyonu ve misyonu paylaşacağım.

Değerli konuklar, "İnanç, görmediğimize inanmaktır. Bunun ödülü ise inandığımızı görmektir" diyor batılı bir düşünür. Başarıya giden yolun inanmak, çalışmak ve mücadele etmekten geçtiğini hepimiz çok iyi biliyoruz. Hepimiz şunu da çok iyi biliyoruz ki; inanan, çalışan ve mücadele eden herkes de başarıya giden yolda bir şekilde yerini alıyor. Farklı nitelikler, farklı davranışlar ve farklı inanışlar istiyor başarı olgusu. Başarı, güçlü bir alt yapı, dinamik bir potansiyel, bu yönde ortaya çıkmış ortak bir irade ve bu iradeyi harekete geçirecek ruh istiyor. Tabi ki, bunların hepsinin öncesinde, başarıya giden yolu adımlayacak insanlar gerekiyor başarı için. Gaziantep örneğini tartışırken konuya bu çerçevede yaklaşmak ve konuşmamı bu plan çerçevesinde yapmak istiyorum.

Gaziantep'i başarıya taşıyan etkenleri incelerken ikiye

ayrmak gerekiyor. Birincisi kendi inisiyatifi dışındaki etkenler; ikincisi elde edilmiş, yakalanmış etkenler. Gaziantep'i başarıya taşıyan, daha doğrusu başarmaya zorlayan etkenler, daha çok konjonktürel yapısından kaynaklanıyor. Nedir bu etkenler dersenez; öncelikle, Gaziantep'te sanayileşme bir tercih olmanın ötesinde, zorunlu bir adrestir. Gaziantep sanayileşmeyi başarmaya mahkumdu. Neden mi? Çünkü, ekilebilir tarımsal alan Gaziantep'te fazla değildi. Bu anlamda, Gaziantep'te tarıma dayalı bir kalkınma modelinden ya da gelişimden söz etmek de mümkün olmayacaktı. İkincisi, Gaziantep'in denize kıyısı yoktu ve bu da liman şehri olmanın faydalarından ve deniz turizminin yararlarından mahrum bırakılmaktadır Gaziantep'i. Üçüncüsü, Gaziantep'te devlet yatırımı da yoktu. Bu da Gaziantep'in kamu yatırımlarıyla desteklenmiş kalkınma modelini benimsemesine, başka bir anlatımla, sırtını devlete dayamasına engel olmuştur.

Birçok şehir için fırsat olmuş bu "olmaz"larının yanında, Gaziantep'in yıllardan beri süre gelen "artıları" da vardı kuşkusuz. Gaziantep, GAP'ın batıya açılan kapısı ve zengin Ortadoğu ülkelerine uzanan yolun geçiş noktasıydı. Ayrıca Gaziantep, bu konumunun sağladığı fırsatları iyi değerlendirebilmiş ve bu anlamda kalıcı bir üretim kültürü ortaya çıkarmayı başarmıştır. Bunların ötesinde, tarihten bu yana süregelen bu kültür, Gaziantep'te girişimci, üretken ve mücadeleci bir insan profili yaratmıştır. Biraz önce saydığım eksiklikler ve artılar bir araya gelince, olması gereken bir model zaten kendiliğinden ortaya çıkıyor. Sizin yapmanız gereken de, bunu doğru zamanda ve doğru şekilde uygulamaktır. Gaziantep, işte bunu yaptı.

İmkansızlıkları zorladığı mecburi yolda, doğru bir tercih yaptı. Gaziantep bir tarım şehri, turizm şehri veya liman şehri olamazdı; ama üretebilir, sanayileşebilirdi ve onu yaptı. Peki nasıl yaptı?

Biz şehirlerin de, tıpkı insanlar gibi, belli karakteristik özelliklere sahip olduğuna inanıyoruz. Gaziantep'in başarısındaki en önemli noktalar da, birazdan detaylandıracağım, bu karakteristik özelliklerdir.

Gaziantep'in sanayileşme süreci 1980'lerde başladı. Türkiye'nin serbest piyasa ekonomisine adım attığı ve ülkenin geleceğinin özel sektörün başarısına endekslediği bu dönemde, Gaziantep bu beklentilere güçlü ve kararlı bir karşılık verdi. Bu irade kendiliğinden ortaya çıkmış, ama şehirdeki her ferdin destek verdiği ve inandığı ortak bir iradeydi. Bu hareketin en önemli unsuru, herkesin tahmin ettiği gibi, sermaye gücü değildi. Bu hareketin en önemli unsuru, Gaziantep'in girişimcilik ve mücadele ruhuydu. İstiklal savaşında tüm dünyaya gösterdiği bu ruhu, Gaziantep bugün yaşamın her alanına taşımayı başarmış ve sergilediği performansın itici gücü haline getirmiştir. Hiç bir zaman yılmamış, pes etmemiş ve koyduğu hedeflerden geri adım atmamıştır. Türkiye'nin krizlere teslim olduğu yıllarda bile üretme şevkini, yatırım heyecanını kaybetmemiş; her krizden ders alarak,

güçlenerek çıkmıştır. Bu şevk ve heyecan, zor durumlarda gösterilen direnç, Türkiye'ye örnek olmuş ve Gaziantep, moral arayanların değişmez adresi olmuştur.

Krizin Türkiye'yi kasıp kavurduğu dönemlerde Gaziantep, "Krizle başkaldırıyoruz" mesajıyla ülkeye, hala yapılabilecek bir şeyler var mesajını vermiştir. İhracatın tıkanıdığı dönemde, yeniden ihracat seferberliği başlatarak, sanayicimize ve bizi örnek alan illere güç vermiştir. Fabrikaların bir bir kapandığı dönemde, biz çalışanlarımız ile el ele vererek işletmelerimizi ayakta tutup, üretimdeki kararlılığımızı Türkiye'ye gösterdik. 2003 yılında, hemen yanında savaş yaşayan bu şehrin sanayicileri, savaşın belirsizliğinin ve risklerinin en üst noktada olduğu dönemlerde yatırım rekorları kırdı. Bu şevk, bu heyecan ve bu azimdir işte Gaziantep'in başarısının sırrı.

Değerli konuklar, Gaziantep bir misyon kentidir. Bu misyon, Anadolu sanayileşmesine örnek ve öncü olma misyonudur. Bu misyon, Türkiye'ye moral aşılama misyonudur. Bu misyon, kıt kaynaklarla mücadele edebilme, kendi göbeğini kendi kesme misyonudur. Ulusal çaptaki projelerin başlangıç noktası hep Gaziantep olmuştur. Birçok firma veya kurum, bütün Türkiye için planladığı projelere hep Gaziantep'ten başlamak ister. Çünkü Gaziantep'in yeni projelere göstereceği desteği bilir ve değişime açık kafa yapısına güvenir. Gaziantep'ten başlayarak moral depolamak ister proje sahipleri.

Bu arada, bir şeyi fark ettik ki, Gaziantep üzerine düşen misyonları başarıyla yürüttükçe, bunlara yenisi eklenmektedir. Bu misyonların çerçevesinin yakın gelecekte daha da büyüyeceğini tahmin etmemek mümkün değil. Çünkü, yaklaştıkça hedef büyüyor, başardıkça sorumluluğunuz artıyor. Fakat, bundan asla şikayet etmiyoruz ve bu sorumlulukların gereklerini yerine getirme konusunda endişe duymuyoruz. Biliyoruz ki, bu beklentiler omuzlarımızdaki yükü artırıyor ama, bizim başarıma, ilerlememize de inkar edilemez bir katkı sağlıyor.

Peki, Gaziantep böylesine ağır bir misyonu nasıl yükleniyor? Gaziantep'in başarısının altındaki sırlardan biri de burada yatıyor. Gaziantep bu yükü, birlik ve beraberlik ruhuyla taşıyor. Ancak, içi boş bir birlik anlayışı değil kastettiğim; amaca ulaşan, işlevsel bir birlik ruhu bu. Biz birleşmenin başlangıç, birliği sürdürmenin gelişme ve birlikte çalışmanın ise başarı olduğuna inanıyoruz. Gaziantep'in birlik beraberlik anlayışı bu çerçevede işlemektedir. "Ben" demenin anlamsızlığını bilen Gaziantep, bugün "biz" diyebilmenin ödülünü alıyor. Şehrin her projesinde, her faaliyetinde birlik ve beraberlik ruhunu görmek mümkündür. Valimiz, bir sanayici kadar sanayinin sorunlarını bilir. Valimiz, bir Belediye Başkanı, bir Oda Başkanı kadar kentin sorunlarına hakimdir Gaziantep'te.

Bu birlik ve beraberlik anlayışı, aidiyet konusunda da kendini göstermiştir. Gaziantep'li vatandaşlarımızın yaşadıkları topraklara

karşı her zaman sorumluluk duymuş ve kendilerine fırsatlar sunan şehirlerini terk etmemişlerdir. "Dünyada Türkiye, Türkiye'de Gaziantep" sloganını ilke edinmiş sermaye sahipleri, bu topraklardan kazandıklarını, yine bu toprağın geleceği için kanalize etmiş, şehrine değer katma yarışına girmiştir.

Gaziantep'in başarı öyküsünü anlatırken, şu ana dek hep Gaziantep'in karakteristik özelliklerini ön plana çıkardım. Gaziantep'i başarıya götüren etkenler, tabii ki sadece, sahip olduğu bu değerler değildir. Bu kültürel ve karakteristik motifler taşıyan değerlerinin üzerine, nesnel gerçekleri de katarak başarıya ulaştı Gaziantep. Değişime açık, yüzü dünyaya dönük ve dinamik bir yapıyı hayata geçirerek; çağın yükselen değerleri olan değişim felsefesini, toplam kalite anlayışını, verimliliği ve ArGe faaliyetlerini de özümsemeyi başarmıştır.

Küresel rekabet şartları olarak da nitelendirilebilecek bu değerleri, Gaziantep kendi bünyesindeki değerlerle bütünleştirerek, güçlü ve hedefe ulaşan bir sinerji yaratmıştır. Toplam kalite anlayışı hiç bir zaman bir araç olarak algılanmamış, ulaşılması gereken bir hedef olarak benimsenmiştir. Şehirde toplam kalite bilincini yerleştirmek üzere Gaziantep Sanayi Odası olarak yürüttüğümüz çalışmalarda da, sadece üretim aşamasında değil, yaşamın her alanında kalite felsefesinin yerleştirilmesi öncelikli hedefimiz olmuştur.

"Peki, bütün bunların sonucunda ortaya çıkan şey nedir?" ya da "Başarımların ölçüsü nedir?" diye soracak olursanız; somut göstergeler ve fiziksel kazanımlar açısından bakarsak, 24 milyon metrekarelik 4 organize sanayi bölgesi, 5.000'in üzerinde işletmenin faaliyet gösterdiği küçük sanayi siteleri, gıdadan, tekstile, makineden kimyaya çok geniş bir sektörel yelpaze ile birçok sektörde Türkiye'nin en büyük kapasiteleri, 110 ülkeye ihracat yapan bir rekabet gücü, 1 milyar dolar doğrudan, 2.5 milyar dolar dolaylı ihracat rakamı, 110 bin kişilik bir sanayi işgücü ve 24 saat üreten bir şehir görürsünüz. Ancak, bizim esas övündüğümüz konu bunlar değil.

Biz bugün ortaya çıkardığımız şeylerle değil, gelecekte yapacaklarımızla övünmek istiyoruz. Bugüne değil, geleceğe bakmak ve geleceği bugünden yakalamak istiyoruz. Sadece projelere değil, hayallere yatırım yapmak ve vizyonumuzu genişletmek istiyoruz. Bunun için de topyekün bir gelişim sürecine adım atıyoruz bugünlerde. Gaziantep'in, konuşmam boyunca sizlerle paylaştığım özelliklerini bir bütünlük içerisinde ele almaya, geleceğe dönük projeksiyonumuzu bu bütünsellik içerisinde yapmaya çalışıyoruz. Gaziantep'in sahip olduğu karakteristik özellikleri, sosyal ve kültürel değerleri bu vizyon içinde kanalize etmek istiyoruz. Kısacası, yaşadığımız şehri geleceğe hazırlamak ve kendine has özellikleriyle Türkiye'de model olmayı başarmış Gaziantep'i, bir marka haline getirmeye çalışıyoruz.

Model Şehir Gaziantep'i, aynı zamanda Marka Şehir

Gaziantep yapmak istiyoruz.

Neden Gaziantep'i Marka Şehir yapmak istiyoruz? Eminim, içinizden bunu söylüyorsunuzdur. "Bir şehirden marka olur mu?" Ya da, "Marka Şehir olur mu?" Veya "Bir şehir marka olursa ne olur?" Hiç lafı uzatmadan söylemek lazım. Olur. Hem de çok iyi olur.

Markalaşma yolculuğuna başlarken, bu sorulara muhatap olacağımızı biliyorduk. Fakat, biz sahip olduğumuz potansiyeli de çok iyi biliyor; neler yapabileceğimizi kestirebiliyorduk. Önce kendimiz inandık Marka Şehir olacağımıza. Kurtuluş Savaşı'ndan gelen milli mücadele gücümüze güveniyor, Rumkale, Zeugma gibi zengin tarih mirasımızın yapacağı katkılara inanıyor, zengin mutfak kültürümüzün, rüştünü ispatlamış sanayi gücümüzün ve en önemlisi girişimci insan profilimizin bizi zaten markalaştırmaya başladığını görüyorduk.

Bizim yapmak istediğimiz, bu potansiyeli bir marka disiplini içerisinde ele alıp, Gaziantep adına doğru bir şekilde yönetmekti. Nihai hedefimiz de, Gaziantep'te bir marka bilinci oluşturup, şirketleri ve ürünleri markalaşma sürecine sokmak, yeni markaların ortaya çıkmasını sağlamaktı. Buna inandık ve bu süreçteki en büyük güvence olarak da değişime inanan, yeniliğe açık girişimci Gaziantep'ileri gördük.

Bu noktada, bir konuya dikkatinizi çekmek istiyorum. "Marka Şehir Gaziantep" kavramı, bir firmanın ya da bir ürünün markalaşmasından çok daha kapsamlı, entegre bir projedir. Bir ürün markası oluştururken hedeflendiği gibi ticari bir beklentisi olmayıp, anlayışlara ve geleceğe yönelik beklentisi olan bir projedir. Marka Şehir kavramı, artık kabına sığmayan Gaziantep'in vizyon projesidir. Bu kavram Gaziantep'in geleceğine atılan bir adım, önüne açılan yeni bir ufuktur. Bugünü değil, yarını düşünen bir anlayışın ürünüdür Marka Şehir kavramı. Çünkü artık sanayi yatırımları yapmak, üretim faaliyetleri gerçekleştirmek her zamankinden çok daha kolay bizim için. Çünkü, bunu yapacak girişimci insanımız, bilgi birikimimiz, sermayemiz ve kalifiye elemanımız var.

Ancak, şunu da çok iyi biliyoruz ki, sadece üretmek, yatırım yapmak yeterli değil artık bizim için. Uluslararası rekabet şartlarını sağlamak, çağın yükselen değerlerine sahip olmak ve sadece üretmiş olmak için değil, değer yaratmak için üretmek gerekiyor artık. Bunun için de ISO standartlarında kaliteli ürünler ortaya çıkarmak, teknoloji üretmek ve markalaşmak gerekiyor. Şundan eminiz ki, ortaya çıkardığımız her marka, katma değerimizin artmasını ve imajımızın gelişmesini sağlayacaktır; ve şuna yürekten inanıyoruz ki, "şehirler ve ülkeler sahip oldukları markalarla zengindir".

Gaziantep, Türkiye'de ilk kez ortaya atılan Marka Şehir kavramıyla da yine bir ilke imza atmış ve Türkiye adına bir misyon üstlenmiştir. Ürün pazarlama faaliyetlerinin bile henüz öğrenilme aşamasında olduğu bir ülkede, bir

şehri pazarlamak, takdir edersiniz ki, son derece iddialı ve marjinal bir yaklaşımdır. Bizim temennimiz, Türkiye'deki her şehrin bu anlayışa inanması ve Türkiye'nin Marka Şehirlere sahip, marka zengini, marka üreten bir ülke olmasıdır. Bugün artık ülke çapında kabul gören ve örnek alınmaya başlanan bu projeyi, soyut anlatımlardan çıkarıp, uzun vadedeki hedeflerine kanalize etmek için izlediğimiz süreçten de kısaca bahsetmek istiyorum.

Öncelikle, Marka Şehir projesinin yol haritasını çizdik. Bir marka disiplini içerisinde, uygulayacağımız stratejileri belirledik ve bu stratejileri hayata geçirmek için kullanılacak araçları belirledik. İlk adım olarak, soyut anlatımların Türkiye'de kolay kolay hedefine ulaşmayacağı gerçeğinden hareketle, projemizi görsel unsurlarla desteklemek istedik. Böylece, Marka Şehir Gaziantep'in logosunu oluşturduk. Kavrama ve görsel destekler sağlama amacıyla oluşturduğumuz logomuzun tescil işlemlerini tamamladık.

Hedefimiz bu logoyu sanayi ürünlerimizde bir kalite referansı ve bir prestij unsuru olarak kullanmaktır. Bu logonun bulunduğu her üründe ve her ambalajda, Marka Şehir Gaziantep'in kalite anlayışının kendini göstermesini amaçlıyoruz. Bu sayede, Gaziantep'teki firmalarda kalite ve markalaşma bilincini geliştirirken, dışarıda da Gaziantep'in imajını güçlendirebileceğimize inanıyoruz. Uzun ve zor bir yolculuğa adım attığımızın farkındayız. Ama zorlu yolculuğun sonunda ışık olduğunun da farkındayız.

Hedefimiz, bugüne kadar üretim gücüyle anılan Gaziantep'i önümüzdeki beş yılda markalarıyla anılan bir Gaziantep haline getirmektir.

Değerli konuklar, kısaca toparlamak gerekirse; Gaziantep bu toplantıda başarı hikayesini anlatma noktasına tesadüfen gelmemiştir. Sahip olduğu değerleri evrensel değerlerle bütünleştirerek, akılcı davranarak, girişimciliğini ve mücadele gücünü koruyarak, bugünü değil, yarını düşünerek, ülkesine ve kendi şehrine sahip çıkarak, birlik ve beraberlik içinde çalışarak, insanlarına güvenerek ve hepsinden önemlisi, geleceği yakalama heyecanını her zaman canlı tutarak bu başarıyı yakalama öyküsünü yazmıştır.

Ve sizleri temin ederim ki, bu öykü burada bitmeyecek. Türkiye'nin başarı öyküleri oluşturmuş şehirlere, onların yaratacağı dinamizme ve morale çok ihtiyacı var. Sürdürülebilir rekabet gücünün ve geleceği yakalamanın yolunun, ülkenin her yanını sanayileştirme gibi yanlıştan değil, alt yapısı olan ve sanayi kültürünü özümsemiş şehirlerimizi desteklemekten geçtiğinin altını bir kez daha çizmek istiyorum.

Bu duygular içerisinde, II.Sanayi Kongresi dolayısıyla, ülkede örnek sanayileşme modeli yaratan bir şehrin Sanayi Odası Başkanı olarak buradan Türkiye'ye şu mesajı vermek

istiyorum:

Türkiye'nin her yerini sanayileştiremeyiz. Önemli olan, girişimciliğin olduğu, sanayi kültürünün olduğu yerleri desteklemektir. Türkiye olarak hedefimiz, teknoloji üretmek ve toplam kalite anlayışının hakim olduğu markalı ürünler ortaya çıkarmaktır.

Kongrenin Türk sanayisine yeni açılımlar ve faydalar getirmesini diliyor, Marka Şehir Gaziantep adına hepinize sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

### Oturum Başkanı

### Mithat Bereket

Gaziantep Sanayi Odası Başkanı Nejat Koçer'e teşekkür ediyoruz. Aslında, yavaş yavaş reçete ortaya çıkmaya başladı. Zorunluluktan gelinmiş bir strateji değil, planlanmış bir strateji olması önemli. Şehre sahip çıkma, inanç, çalışma, yeniliğe açık olma önemli unsurlar. Bunun için, girişimci ve mücadeleci bir insan profili gerekliliği var. Sırtını devlete yaslamamak gerektiği yine ortaya çıkıyor. Kendi göbeğini kendisinin kesmesi gerektiğini ve çaresizliklerden avantaj yaratmayı bilmeli kalkınmak isteyen bölgelerdeki insanlar. Ne yapılması gerektiğine karar verip, buna başlamak için de işlevsel bir birlik oluşturmak gerekiyor. Bütün bunlar iyi, güzel de, bu reçetenin hep bir tarafı eksik kalıyor. Peki, devlet, bürokrasi, kamu ne yapmalı ya da bu başarının neresinde olmalı? Engelliyor mu, engellemiyor mu? Ne kadar merkezîyetçi olmalı, olmamalı mı? Acaba Avrupa'da neler yapılıyor? Bölgesel kalkınmada uygulanan stratejiler neler? Türkiye nereden nereye geldi bölgesel kalkınma aşamasında? Bölgesel kalkınma ajanslarının burada rolü nedir? Şimdi, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşar Yardımcısı Lütfi Elvan'a sözü vermek istiyorum.

## Türkiye'nin Bölgesel Kalkınma Politikaları, Bölgesel Kalkınmada Avrupa'da Uygulanan Modeller

### Lütfi Elvan

Devlet Planlama Teşkilatı - Müsteşar Yardımcısı

Değerli katılımcılar, ben de sizleri saygıyla selamlıyorum. Ben kısaca, Mithat Bey'in de belirttiği gibi, "Türkiye'deki bölgesel kalkınma politikaları nasıl bir süreç izlemiştir? Dünyadaki süreç nedir? Dünyada nasıl bir değişim ortaya çıkmıştır ve Türkiye'de nasıl bir değişime doğru gidiyoruz?" sorularına cevap aramaya çalışacağım.

Bildiğiniz gibi, bölgesel kalkınmaya yönelik olarak Türkiye'de, özellikle bölgeler arası farkların azaltılması amacıyla, 1960'lı yıllarda ilk adımlar atılmış; hatta ilk planda, bölgeler arası farklılıkların azaltılması yolunda önemli tedbirler alınmıştır. Müteakip yıllarda, Türkiye'de Kalkınmaya Öncelikli Yöre politikaları uygulanmaya çalışılmış. Bunlara paralel olarak, bazı geri kalmış bölgelerimize yönelik bölge planları yapılmıştır. Bölgesel kalkınma alanında bir diğer uygulama ise organize sanayi ve küçük sanayi sitelerinin tüm ülke çapında alt yapılarını oluşturmaya yönelik yapılan çalışmalardır.

Şu soruyu sormak gerekiyor. Acaba bugüne kadar bölgesel kalkınma alanında uygulanan politikalar ne ölçüde başarılı olmuştur? Aslında, kalkınmada öncelikli yöre politikalarının tam anlamıyla başarılı olduğunu söylememiz mümkün değil. 1970'li yıllarda Gaziantep ve Denizli gibi bazı illerimizin kalkınmada öncelikli yöreler kapsamına alınmasıyla birlikte bu illerimizde önemli gelişmeler olmuş; ancak, 1990'lı yıllarda, hatta günümüzde, kalkınmada öncelikli yörelerin önemi, il sayılarının da artmasıyla birlikte, tamamen ortadan kalkmıştır. Artık bu bölgelere yönelik önemli avantajlar da bulunmamaktadır.

Diğer taraftan, geri kalmış yöreler için hazırlanan bölge planlarının çok fazla uygulanabilir olmadığını görüyoruz. Bunları, çok kapsamlı, ancak finansal alt yapıları olmayan bölge planları olarak görüyorum. Bunların uygulanma şanslarının çok fazla olmadığını düşünüyorum. Tabi ki, GAP'ı bölge kalkınma planı olarak görmüyorum. Çünkü GAP sadece üç temel alan üzerine oturtulmuştu: Enerji, sulama ve içme suyu.

Öte yandan, organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi siteleriyle ilgili uygulanan yerel politikalara baktığımızda, özellikle gelişmiş illerimizde bu politikaların son derece başarılı olduğunu görüyoruz. Ancak, geri kalmış illerimizde baktığımızda, bu politikalar maalesef başarılı olamamıştır. Özellikle geri kalmış illerimizde yapılan organize sanayi bölgelerinin hemen hemen tamamının atıl durumda olduğunu görüyoruz. Bu yatırımların büyük ölçüde heba edildiğini düşünüyorum. Gerekli alt yapı oluşturulmadan yapılan organize sanayi bölgeleri yatırımcıyı çekememektedir. Çünkü bu bölgelerde belirli bir sanayi

kültürü henüz oluşmamıştır. Küçük sanayi alt yapısı oluşturulmadan organize sanayi bölgelerine geçilmeye çalışılmasının yanlış bir politika olduğunu düşünüyorum. Bu tür illerimizde küçük sanayi sitelerinin daha başarılı olduğuna inanıyorum. Küçük sanayi sitelerinden de, orta ölçekli organize sanayi bölgelerine geçilmesi gerektiğini ve böylece başarılı olunabileceğini düşünüyorum.

Kısaca dünyada bölgesel kalkınma alanındaki gelişmelere bakacak olursak, aslında bu alanda 1980'li ve 1990'lı yıllara kadar çok ciddi bir faaliyet görünmüyor. 1930'lu yıllarda ABD'de, özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası Avrupa'da bazı ülkelerin seçilmiş bölgelerde bölgesel kalkınmaya yönelik değişik tedbirler aldığını görebiliyoruz. Aslında, bu noktada "bölgesel kalkınma" kavramını kullanmak istemiyorum, çünkü o dönemde dünya daha farklı bir yaklaşım içerisinde idi. "Bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılığının azaltılması" kavramı daha ön planda idi ve buna yönelik çalışmaların da dünyada çok başarılı olmadığını görüyoruz. Sadece İtalya'yı örnek olarak vermek istiyorum. Geçmiş dönemlerde, İtalya'nın bu işi başardığı söylenmiştir ama gerçekte, 1980'li ve 1990'lı yıllar öncesi dönemde, İtalya bölgesel kalkınma alanında başarılı bir ülke değildir. Çünkü, geri kalmış bölgelere ciddi devlet yardımları verilmiş, kamunun bazı büyük tesislere destek verdiği görülmüş, hatta kendisinin tesis kurduğu bölgeler olmuş, ancak neticede bir süreklilik söz konusu olamamıştır. Hatta literatürde, bu tür tesisler için "çöldeki katedraller" tabiri kullanılmaktadır. Bu tür tesisler sonuçta ayakta kalamamıştır.

Bölgesel kalkınma alanında geçmişteki klasik anlayışımıza ve bugünkü anlayışımıza kısaca değinmek istiyorum. Geçmişte, küreselleşme süreci öncesinde, hammadde ve pazara yakınlık gibi geleneksel değişkenler çok önemliydi. Hammadde ve pazara yakınlık konusu, hemen hemen tüm işletmeler için önem arz eden bir husus idi. Ancak, günümüzde bu iki faktör artık bir değişken olarak neredeyse kullanılmamaktadır. Özellikle ağ sistemlerinin kurulması, kümeleşme ve inovasyon konuları ortaya çıkmış, dikey entegrasyondan yatay entegrasyona geçiş söz konusu olmuştur.

Hatırlarsınız, geçmişte, sadece Türkiye'de değil, dünyanın birçok ülkesinde entegre ve büyük ölçekli tesisler ön planda idi. Ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için büyük ölçekli bir tesis, diğer bir ifade ile, entegre bir tesis kurmak zorundaydınız. Ancak günümüzde bu anlayış tamamiyle değişmiştir. Aksine, büyük ve entegre tesislerin rekabet edemeyecek, ayakta kalamayacak hantal yapılar olduğu ortaya çıkmıştır ve KOBİ'lerin önemi artmıştır.

Özellikle bu yapılanmada, büyük ölçekli ve kitlesel üretime dayalı bir üretim modülünden küçük ölçekli üretim modülüne geçiş süreciyle birlikte, esnek ve ürün niteliği yüksek KOBİ'lerin önemi artmıştır. Ancak, KOBİ'lerin rekabet gücünün artması, onların sürekli olarak ayakta kalması anlamına gelmemektedir. KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri için, kurumsallaşmaları "olmazsa olmaz"

bir koşuldur. Çünkü günümüzde, ArGe'den, ağ sistemi oluşturmaya, birlikte hammadde alımından, birlikte pazarlamaya değin bir çok alanda, KOBİ'lerin kendi içlerinde işbirliği yaptığını görüyoruz.

Konuşmamın bu aşamasında, klasik bölge anlayışından modern bölgesel kalkınma anlayışına geçiş sürecinde ne gibi değişimler olduğuna kısaca değinmek istiyorum. Geçmişte, yatırım ve istihdamı artırmak temel hedeflerimiz arasında yer alıyordu. Günümüzde ise, girişimciliği destekleyerek rekabet gücünü artırmak ön plana çıkmış durumdadır. Artık, günümüzde her bölgenin rekabet edebileceği, önemli olanın yörenin rekabet edebileceği alanı ortaya çıkarmak olduğu düşüncesi hakimdir. Diğer taraftan geçmişteki devlet yardımlarına, doğrudan sübvansiyonlara dayalı sistemin yerine artık, uygun yatırım ikliminin oluşturulması, yeterli bilgi ve iletişim için alt yapının tesisi gibi hususların ön plana çıktığını görüyoruz. Bu yıl İsviçre'de yapılan Bölgesel Kalkınma bakanlar toplantısında, sübvansiyonların aslında kalkınma için bir engel olduğu ortaya konmuştur; çünkü kalkınmada sübvansiyonla destek verme yaklaşımı, insanların çalışmasını ve bir şeyler ortaya koymasını engelleyen bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır.

Şimdi de, "Planlama yaklaşımı nasıl ve ne şekilde olmalıdır?" sorusunun cevabını arayalım. Elbette, dünyada planlama anlayışı da değişmiştir. Artık büyük ölçekli planlama yaklaşımı yerine, teknolojinin ve değişimin çok hızlı olduğu bir ortamda, daha çok küçük ölçekli stratejik planların ortaya çıktığını görüyoruz ve bu stratejik planların en önemli özelliklerinden biri de sağlam finansal temellere oturtulmalarıdır. Geçmişte, hem dünyada birçok ülkede hem Türkiye'de, sağlam finansal temellere dayanmayan planların başarılı olmadığı görülmüştür.

Artık, bilgiye dayalı ekonomi anlayışından, öğrenen ekonomi anlayışına bir geçiş olduğunu görüyoruz. Diğer taraftan, alt bölgeler doğrudan dünya ile etkileşim içerisine girebilmektedir. Bugün bir ilimiz, doğrudan dünya ile etkileşim içine girip, istediği malı satabilme imkanına sahiptir. Burada özellikle, Gaziantep Sanayi Odası Başkanımızın değindiği bir hususa dikkat çekmek istiyorum. "Biz projelere değil, hayallere yatırım yapmak istiyoruz" dedi. Aslında, bu çok ama çok önemli bir husus. Çünkü birkaç ilde yapmış olduğum konuşmalarımda, o ildeki katılımcı arkadaşlara şu soruyu sormuştum: "Siz 10 ya da 20 yıl sonra nasıl bir il istiyorsunuz, hiç düşündünüz mü?" İnanın, hiç tepki gelmedi, çünkü böyle bir şey o yörede yaşayan insanın aklının ucundan bile geçmemiş. Biz düşünen, sorgulayan ve hayal kuran insan tipini geliştirmek zorundayız.

Şu soruyu sormak zorundayız. "Ben nasıl bir vizyon sahibi olmalıyım?" "Nasıl bir il istiyorum?" Bu soruyu sorduktan sonra bu ile yönelik temel bir stratejinin ortaya konması lazım. "Bizim hedefimiz, bu ilin kalkınmasına yönelik planımız budur. Bu çerçevede bizim önceliklerimiz şunlardır" denmeli. Bu öncelikler çerçevesinde ne tür



tedbirler alınması gerektiği belirlenmeli. Bu tedbirler çerçevesinde, her bir tedbirin altında finansal boyutu da olan bir kalkınma programı olmalı. İşte, AB'nin bölgesel kalkınma ve planlama yaklaşımı budur.

AB politikalarına bakacak olursak, AB fonlarının büyük bir bölümü bölgesel kalkınma alanı için kullanılıyor. Diğer taraftan, tarım için de önemli bir destek söz konusu, fakat dikkatimizi çeken çok önemli bir husus var. AB'nin sık sık tarım politikasını değiştirdiğini görüyoruz. Çünkü, bu alanda gerçekten bir başarısızlık da var aslında. Bölgesel kalkınma alanında ise AB'de, her geçen gün, bu alana daha fazla kaynak aktarma yönünde bir eğilim var. Yapılan uygulamalar gerçekten çok başarılı ve bu başarıyı da özellikle bölgesel kalkınma ajanslarına borçlular diye düşünüyorum.

Bölgesel kalkınma ajanslarının geçmişine bakacak olursak, 2. Dünya Savaşı sonrasına kadar gittiğini görürüz, ancak kalkınma ajanslarının yaygınlaşması 1980'li yılların sonuna ve 1990'lı yıllara rastlamaktadır. Bu ajanslar kalkınma odaklı, stratejik planlama yaklaşımı olan, belirli bir coğrafi bölgeye hizmet eden ve içsel potansiyeli harekete geçirmeye çalışan, küçük, dinamik ve esnek olan yapılardır. Gelişmiş ülkelerde çok çeşitli bölgesel kalkınma ajansları görmektediriz. Tamamen merkezi hükümet tarafından kurulan bölgesel kalkınma ajansları olduğu gibi, tamamıyla yerel yönetimler tarafından kurulan bölgesel kalkınma ajansları da var. Diğer taraftan, hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimlerin birlikte kurduğu ajanslar olduğu gibi, yalnızca özel sektöre ait bölgesel kalkınma ajansları da söz konusu.

Faaliyet alanlarına göre baktığımızda ise, sadece KOBİ'lere yönelik ajansların yanı sıra, çok sektörlü yaklaşım içerisinde olan ajanslar olduğunu da görüyoruz. "One stop business shop" denilen, "tek durak ofis" diye tercüme edebileceğimiz, özellikle girişimciye hizmet sunan ve girişimcinin yapması gereken işlemleri, girişimci adına yapan ofislerin de çok yaygınlaştığı görüyoruz.

Gaziantep Sanayi Odası Başkanımızın sunumunda anlattığı bazı noktalar aklıma geliyor. Üreterek para kazanma yaklaşımının herkes tarafından benimsenmesi lazım. Özellikle eğitim oranı düşük olan ve sosyo - ekonomik yapı itibarıyla gelişmiş illerimize göre daha az gelişmiş illerimizde bazen "devlet gelsin, yatırım yapsın, bize şu imkanları sağlasın" yaklaşımı görülebiliyor. Bu husus gündeme geldiği zaman, aklıma hemen, bir Japon meslektaşımın söylediği söz geliyor. Kendisi, geçmişte Japonya'da da böyle bir yaklaşımın olduğundan; ancak, bu yaklaşımın tamamıyla değişmesi ve insanların çalışarak, üreterek bir şeyler yapabileceğinin ortaya çıkmasıyla birlikte, Japonya'da çok büyük atılımlar yapıldığından bahsetmişti. Elbette bu, devlet hiçbir şey yapmasın anlamına gelmiyor. Temel alt yapı yatırımlarının tabii ki kamu tarafından yerine getirilmesi gerekiyor.

Kısacası konuşmamı toparlayacak olursam, yeni yaklaşım,

yani dikeyden yatay entegrasyona geçiş yaklaşımı, sadece KOBİ'lere yönelik bir anlayış da değildir. Nereden bakarsanız bakın, hangi alana, hangi sektöre bakarsanız bakın, bu yaklaşımın günümüzün her alanında hakim olduğunu görüyoruz. Örneğin, planlama ve programlama aşamasında küçük ölçekli yapıların ortaya çıktığını görüyoruz. Kurumsallaşmanın çok önemli olduğunu biliyoruz. Kurum ve kuruluşlarda, daha esnek, daha dinamik, daha küçük yapıların ortaya çıktığını görüyoruz. Ancak, küçük yapılar ortaya çıkarken, kendi aralarındaki etkileşimin de son derece doğru ve hızlı bir iletişimin yaşandığını gözlemliyoruz. Konuşmama son verirken, Gaziantep Sanayi Odası Başkanı'nın dediği gibi, "projelere değil hayallere yatırım yapan" bir toplum olmayı özlediğimi belirtiyorum ve hepinize saygılar sunuyorum.

## Oturum Başkanı

### Mithat Bereket

Teşekkür ederiz, önemli noktalara değindiniz. Türkiye'de bölgesel kalkınma uygulamalarında, bölgesel değil de, sanki illerde yaşanan başarı öyküleri var. Neden olmasın? Bunun olması için, küçükten başlayarak büyüğe gitmek gerekiyor. İlk adımda büyük sanayi bölgelerinden değil, küçük sanayi bölgeleriyle başlayıp, gelişmeye devam etmek daha doğru. En önemlisi de, Lütfi Bey bize geçmişteki anlayışla bugünkü anlayış arasındaki farkı anlattı. Daha esnek, daha küçük bir yapılanma ve belki de devletin, kamunun görevi artık, planlama yapmak yerine insanlara planlama yapmayı öğretmek. Bu da bizi başka bir soruya yönlendiriyor. Rekabeti nasıl devam ettireceğiz? Rekabet gücünü yeni yatırımlar yaparak değil, girişimciliği geliştirerek sürdürme politikasını ve bölgedeki rekabet unsurunu ön plana çıkarmayı amaçlamayı düşündürüyor. Lütfi Bey, bölgesel kalkınma ajanslarından da bahsetti. Dünyadan örnekler verdi.

Son sözü bir akademisyene sakladım. Çünkü, son noktayı, bu işin hem akademik yönünü değerlendirerek hem de Denizli'nin başarısından çıkardığı sonuçları bizlerle paylaşarak koymasını istiyorum. Son sözü, Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Celal Küçüker'e veriyorum.

## Başarılı Bölgesel Kalkınma Örnekleri- Denizli Deneyimi

Doç. Dr. Celal Küçüker

Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi  
- Öğretim Üyesi

Çok teşekkür ediyorum sayın başkan. Değerli dinleyiciler; bu oturumda benden önce konuşan sayın katılımcıların anlattıklarından ortaya çıkan çok ilginç bazı sonuçlar var. Ben de bunlara ek olarak, ülkemizde başarılı bir kentsel büyüme örneği olarak gösterilen Denizli ekonomisine ilişkin karakteristik olgular ile bunların yorumuna yönelik yaklaşımları sunarak, bunlardan belirli genellemeler ile bazı ortak sonuçlar çıkartmaya çalışacağım.

İsterseniz, önce bir soru sorarak başlayalım. Acaba dünya ekonomisinde bütün ülkeler veya ülke ekonomileri içinde de bütün bölgeler ve kentler büyüyorlar mı? Başka bir deyimle, ekonomik büyüme her yerde ve her zaman görülen evrensel ve tarihsel bir olgu mudur? Bu sorunun cevabı zaman ve mekan açısından iki anlamda olumsuzdur. Birincisi, büyüme her yerde görülmez. Ekonomik coğrafya ve mekan perspektifinden bakıldığında, uluslararası ekonomik düzende, örneğin Uzak Doğu Asya'daki bazı ülkelerin hızla büyüdüğü, diğer yandan Arjantin ve bazı Orta Afrika ülkelerinde ise bırakın büyümeyi, küçülmenin yaşandığı gözlemlenmektedir. Aynı şekilde bu eşitsiz büyüme deseni ülke ekonomileri içinde de geçerlidir. Ülke içindeki bölgeler açısından bakıldığında bazı bölgelerin hızlı bir biçimde büyüdüğü, diğer bölgelerin ise daha yavaş büyüdüğü veya durgunlaştığı, hatta küçülerek daha da fakirleştiği görülmektedir. Değerli dinleyiciler, buradan önemli bir genel sonuç çıkmaktadır: Ekonomik büyüme dünya ve ülke ölçeğinde mekansal olarak dengeli bir dağılım göstermemektedir. Başka bir deyimle eşitsiz büyüme eğilimi genel bir olgudur. Görüldüğü gibi ülkeler arası veya bölgeler arası dengesiz ekonomik büyüme sadece ülkemize özgü bir olgu değildir. Konumuz açısından bakıldığında bölgeler arası veya kentler arası büyüme oranlarındaki farklılık bütün ülkelerde var olan bir özelliktir.

Yukarıda sorulan soruya zamansal anlamda verilen yanıt yine olumsuzdur: Buna göre sürekli ekonomik büyüme toplumlarda her zaman varolmamıştır. İktisat tarihinde sürekli büyüme görece yeni bir olgudur. Başka bir anlatımla, ekonomik büyüme ancak sanayi devriminden sonra ortaya çıkan bir özelliktir. Buna göre ülkeler arası veya bölgeler arası kalkınmışlık düzeyi genel olarak sanayi devrimine kadar önemli bir farklılık göstermez. Futboldan örnek verilirse, ünlü bir iktisatçı şunları söylüyor: "Bir futbol sahasının uzunluğu düşünülürken şimdiki uygarlık düzeyini gösteren durum bir kale çizgisinin üzeri olarak kabul edilirse ve futbol topu da tam bu kale çizgisinin önüne konulursa, diğer kaleden topun olduğu yere kadar geçen süre içinde önemli bir gelişmişlik farkı yoktur. İnsanlık tarihinde büyüme ve gelişme düzeyleri

arasındaki farklılıklar esas olarak, topun kale çizgisinin önüne konulduğu yerden, yani sanayi devriminin başladığı noktaya tekabül eden yerden itibaren başlamaktadır." Rakamlara bakıldığında kişi başına gelir Hellenistik dönemde, Antik Çağda ve Orta Çağda, binlerce yıl boyunca genel olarak 250-300 dolar arasında dalgalanmıştır.

Tarihin belirli dönemlerinde bazı medeniyetlerde büyüme oranı ve dolayısıyla kişi başı gelir düzeyi geçici olarak artmış olmasına rağmen, bu durumlar çeşitli nedenlerle süreklilik göstermemiş ve toplumlarda eski yaşam düzeylerine tekrar geri dönmüştür. Büyüme ve kişi başı gelir ancak sanayi devriminden sonra üstsel bir biçimde artış göstermiş ve geri dönülmez bir süreç başlamıştır. Ülkemizde de büyüme ve bölgesel gelişme eğilimleri Cumhuriyet döneminden itibaren hızlanmıştır.

Değerli dinleyiciler ve katılımcılar, şimdi izninizle ikinci bir soru sorarak analizimize devam etmek istiyorum. Biraz önce büyüme hızının eşitsiz bir biçimde dağıldığını gördük. Bu soru büyüme hızının sayısal değerine ilişkindir. Bilindiği gibi, genel olarak geri kalmış yerlerde (örneğin Çin, Uzak Doğu Asya Kaplanları, Anadolu Kaplanları) büyüme hızı, gelişmiş yerlere göre daha yüksektir. Şimdi ise varolan farklı büyüme hızlarının altında yatan nedenlere ilişkin olarak bir soru ile konumuzu incelemeye devam etmek istiyorum: Neden bazı ülkelerde/bölgelerde ekonomik büyüme daha hızlı bir oranda gerçekleşmektedir? Büyüme sürecinde bütün ülkeler veya ülke içindeki bütün bölgeler uzun dönemde veya sonuçta ortak bir gelişmişlik düzeyine ulaşacak ve böylece varolan gelişmişlik farkı giderek kapanacak mıdır yoksa ülkeler arası veya bölgeler arası gelir farklılıkları giderek artacak mıdır? Acaba bütün ülkeler veya ülke içindeki bölgeler/kentler, sonuçta gelişmiş birer ülke veya kent olacak mıdır? Başka bir deyimle, şehirlerimizin hepsi birer İstanbul gibi gelişmişlik düzeyine gelebilecek midir?

Görüldüğü gibi bu soru kritik bir sorudur ve buna da genel olarak iki türlü yaklaşım içinde cevap verilmektedir: Birincisi, geleneksel neo-klasik paradigma içerisinde ekonomik gelişmişlik düzeyi ile büyüme hızı arasında ters bir ilişki öneren yanıttır. Buna göre, başlangıç gelir düzeyleri ne olursa olsun, sermaye birikimi sürecinde azalan verimler kanunu işleyeceği için ekonomik gelir düzeyi arttıkça büyüme hızı azalacak ve uzun dönemde bütün ülkeler/bölgeler ortak bir gelir düzeyinde veya çağdaş uygarlık seviyesinde buluşacaklardır. Geri kalmış ülkeler veya bölgeler daha hızlı büyürken, ileri düzeydekiler (Japonya gibi) yavaşlayacağı için sonuçta bir gün ileri düzeyde bulunanlar yakalanacaktır. Zaten neo-klasik dünyada bir tek denge olduğu için, bu ortak denge noktasından ne kadar uzakta bulunulursa büyüme de o oranda hızlı gerçekleşecektir. Bu eğilime neo-klasik dışsal büyüme teorisinde "yakalama" veya "yakınsama" adı verilmektedir. Büyüme oranını belirleyen tasarruf oranı, nüfus artış hızı, sermayenin aşınma oranı, emek ve sermayenin çıktı esneklikleri ve teknolojik ilerleme hızı gibi bir dizi ekonomik parametreler ortaksa, sonuçta

bütün ülkeler veya ülke içerisindeki bölgeler, belli bir geçiş döneminin sonucunda ortak bir gelişmişlik düzeyine ulaşacaklardır. Geri kalmış yerlerde gözlemlenen yüksek büyüme hızları geçiş veya dönüşüm döneminde yaşanan geçici nitelikte olan olgulardır.

“Yakınsama” denilen bu ünlü hipotez, ilk ortaya çıktığı 1990’lı yıllarda bütün dünyada çok sıcak bir tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmalarda yakınsamanın birtek mutlak ve global bir gelişmişlik düzeyine değil, fakat nispi ve koşulsal bir anlamda her ülkenin veya bölgenin kendi ideal potansiyel gelişme noktasına yönelik bir gelişme deseni içinde gerçekleşeceği görüşü ortaya çıkmıştır. Yani bir tek İstanbul yerine her kent, kendi potansiyel düzeyine yönelik olarak göreceli bir biçimde ilerleyerek mevcut durumu ile arasındaki farkı kapatacaktır. Bu alanda çok sayıda yapılan uygulamalı çalışmalarda koşullu yakınsamanın hızının yaklaşık olarak %2 civarında olduğu bulunmuştur. Başka bir deyimle, ülkeler arasında ya da bölgeler arasındaki gelişmişlik farkı her yıl %2 oranında kapanmaktadır. Bu bulgu, sihirli bir sayı gibi görünmektedir. Doğal olarak böylesine ilginç bir sayısal bulgunun veya göstergenin anlamı ve nedenleri tartışılabilir. Ancak burada konumuz açısından önemli olan bu teorik hipotez ve buna ilişkin olarak bulunan ampirik bulgunun iktisadi politika uygulamaları açısından ima ettiği sonuçlardır.

Değerli dinleyiciler, dikkat edilirse bu yaklaşım oldukça iddialı ve bir o kadar da iyimser politika sonuçları içeren bir cevap içermektedir. Eğer bu sayısal yakınsama hızı geçerli ise, bu durumda geri kalmışlık ve bölgeler arası dengesizlikler karşısında üzülmeye hiç gerek yoktur. Bunun iktisadi politika uygulamaları açısından anlamı açıktır: Bölgeler arası dengesizlikleri gidermek için kaynak tahsisatına ve teşvik önlemlerine gerek yoktur; çünkü geri kalmış yöreler bir gün nasıl olsa gelişmiş olacaklardır. İktisat politikaları açısından, kıt kaynakların geri kalmış bölgelerin büyümesi için ayrılması yerine alternatif alanlara veya sektörler tahsis edilmesi, toplumsal refahın ilerlemesi bakımından daha yararlıdır.

Diğer taraftan yukarıdaki soruya verilen alternatif yanıt ise olumsuzdur: İkinci yaklaşıma göre ülkeler arası veya bölgeler arasında yakınsamanın tam tersine “ıraksama” geçerlidir. Gelişmişlik farkının azalması bir yana, bu fark daha da artmaktadır. Dünya ölçeğinde veya ülke ölçeğinde gelir dağılımı daha da bozulacaktır. Zengin daha zengin, fakir ise daha fakir olacaktır. Bu yaklaşımın temel öngörüsü, ilk bakışta kötümser olmasına karşın aslında iyimserdir. Çünkü teknolojik ilerleme büyümenin motorudur. Teknoloji son tahlilde bilgi/yaratıcı fikir olmasından ötürü adeta bir kamu malı gibi rakip-olmayan ve dışlanamayan özelliklere sahip olduğu için bilgiye ve teknolojiye erişim çok kolay ve ucuzdur. Üstelik bilgi paylaşıldıkça çoğalan ve böylece artan getiriler anlamında büyük bir sinerji potansiyeli yarattığı için, bilgi toplumu çağında, işte tam da bu nedenlerden dolayı ortaya çıkan tarihi fırsat ortamında, geri kalmışların bilgi stokunun sınırlarını veya çağdaş uygarlık düzeyini yakalama şansları

vardır. Eğer bu fırsat iyi kullanılırsa bilgi otobanında veya yüksek teknoloji koridorunda ArGe (yaratıcı bilgi üretimi) veya insan (beşeri) sermayesine yapılacak olan eğitim yatırımları sonucunda büyümenin motoru tüm hızıyla çalışacaktır.

Yeni veya içsel büyüme teorileri yaklaşımına göre, büyüme oranlarındaki farklılıkların nedenleri arasında yerel bilgi stoku ve yaratıcı fikir üretimi, yerel beceri birikimi, insan sermayesi birikim düzeyi, kültürel sermayenin birikim düzeyi, kurumsal düzenlemeler bağlamında ekonomik-hukuksal alt yapı, makroekonomik piyasa ortamının rekabetçilik düzeyi, endüstriyel kümelenme (clusters) ve firmalar arası yatay entegrasyon, tarihsel geçmiş ve güvene dayalı yerel ağ ilişkilerinin varlığı gibi bir dizi faktör ön plana çıkmaktadır. Bölgesel dengesizliklerin derin kökleri işte bu faktörlerdeki farklılıklardır ve bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan bir ıraksama süreci içinde her kentin veya yörenin kaderi belirlenmektedir. Uzun dönemde bir tek ve ortak denge noktasına yakınlaşma yerine farklılıkların daha da derinleşmesi ve bölgeler arası gelir dağılımındaki dengesizliğin daha da artması kaçınılmazdır. Eğer bölgesel ekonomik gerçeklik bu senaryo ile daha iyi bir biçimde temsil ediliyorsa, geri kalmış yöreleri desteklemek ve yatırımlar açısından özendirme gerekecektir. Çünkü veri olan ekonomik ve kurumsal parametreler çerçevesinde görece geri kalmış bölgelerin çağdaş uygarlık düzeyini yakalamaları olanaksızdır. Ancak dışardan bir müdahale ile bölge içi dinamikler harekete geçirilebilir. Bu tartışma ve araştırmaların bölgesel/kentsel gelişme stratejileri açısından önemli sonuçları olduğunu söyleyebiliriz.

Değerli dinleyiciler ve katılımcılar; son olarak sıra, üçüncü bir soruya gelmiş bulunuyor. Bu soru, büyümenin gerçekleştiği mekansal yapının tipine ilişkindir. Bölgesel/kentsel ekonomik birim, uzun dönemdeki ideal denge noktasına, belli bir coğrafi alanda sektörel yoğunlaşma veya uzmanlaşma yoluyla mı, yoksa dengeli bir endüstriyel çeşitlenme yoluyla mı daha hızlı bir biçimde yakınlaşır? Başka bir anlatımla, bölgesel veya kentsel ekonomik yapının endüstriyel-sektörel kompozisyonunun gelişme üzerindeki etkisi nasıldır? Bu soru da çok önemli iktisadi politika önermeleri içermektedir. Bu sorunun hem teorik hem pratik olarak iki cevabı vardır.

Teorik olarak, sektörel uzmanlaşma esasına göre, kaynakların belli mekansal alanlarda merkezileşmesi büyümenin altın kurallarından birisidir. Uluslararası ticarete, karşılaştırmalı üstünlüklere göre her ülke kendi alanında uzmanlaşırsa, dünya refahının daha çok artacağı yönünde temel bir kural vardır. Bu çok ünlü ve standart bir teoridir. Ancak, tam uzmanlaşma doğrultusunda kaynak dağılımının gerçekleşmesini engelleyen bir dizi faktör vardır. Serbest ticaretin önündeki bu engeller, tüm dünya ekonomisi açısından global refahın artmasını kısıtladığı gibi, büyüme potansiyelini de kısıtlamaktadır. Ülke içerisindeki kaynak dağılımı açısından bakıldığında, belirli mekansal alanlar üzerinde gerçekleştirilen sektörel uzmanlaşma ve yoğunlaşma sonucunda artan getiriler

için ek bir sinerji oluşumu sağlandığı için bölgesel/kentsel gelişme görece daha hızlanmaktadır. Eğer her bölge veya her kent ekonomisi kendi hinterlandı içerisinde karşılaştırmalı üstünlüklerine dayalı biçimde uzmanlaşırsa, bu durumda bazı kentler sanayi kenti, bazı kentler bankacılık ve finans kenti, bazı kentler havlu-bornoz kenti gibi ekonomik coğrafya açısından ilginç bir kentler arası işbölümü ortaya çıkar. Uzmanlaşmanın tüm potansiyel faydalarına ek olarak, coğrafi yakınlık temelinde ayrıca yaratılan bir dışsal faydalar veya artan getiriler söz konusudur. İktisat teorisinde, özellikle kentsel ekonomi branşında, mekansal bir temelde sektörel yoğunlaşma ile elde edilen bu maliyet avantajları “toplanma veya yığılma ekonomileri” olarak adlandırılan dışsallıkların “yerleşme ekonomileri” türüdür. Neden? Çünkü belli bir endüstri içinde bir araya gelerek toplanan firmaların oluşturduğu “kümelenme” yarattığı “kritik kütle” veya “sinerji” nedeniyle birbirlerine karşılıklı yararlar sağlamaktadır. Sanıyorum bir örnek ile bu önemli noktayı açıklayabiliriz. 100 metrelik bir plajda, 100 kişinin güneşlendiğini ve herkesin eşit aralıklar içerisinde 100 metrelik sahile dağıldığını düşünelim. Dondurma satmak isteyen bir satıcı için en uygun yerleşim yeri 50. metredir. Buraya kurulacak olan dondurma firması toplum açısından ideal bir yer seçimidir. Çünkü yürüyüş maliyetleri bu nokta için minimumdur. Eğer ikinci bir satıcı da pazara girmek isterse bu kez toplumsal refah açısından en uygun yer, yani ideal olan pazar yeri neresi olur? Bir kişi varsa, tezgahını tam ortaya koyacaktır ama, iki kişi olursa iş değişmektedir. Birini 25, diğeri 75. metreye yerleştirirsek, toplum için ideal yerleşme gerçekleşir. Fakat, 25. metrede bulunan dondurmacı, tezgahını 26. metreye getirdiği zaman ne olacaktır? O zaman, pazar alanı genişleyecek ve 51. metrede güneşlenen kişi de onun müşterisi olacaktır. Bu durumda diğer dondurmacı ne yapacaktır? Hiç kuşkusuz kuruluş yerini 75. metreden 74. metreye getirecektir. Bu oyun teorisi içindeki evrim ve rekabet sonucunda, bu iki firma tezgahını tam orta nokta olan 50. metreye kuracaktır. İki olası yerleşim yeri dengesinden ikincisi gerçekleşmiştir. Kaynakların mekanda eşit ve dengeli dağılımı yerine merkezileşme gerçekleşmiştir. Burada meydana gelen rekabet ve kalitenin altında, bu mekansal yakınlık ile ilgilidir. İşte, coğrafi yakınlık bunu anlatmaktadır. Bu sinerji boşu boşuna çıkmıyor. Bu sinerjiyi yaratan bir arada olmalarıdır.

Hele firmalar arası ilişkiler karşılıklı güven esası üzerine kurulmuşsa, bu durumda “işlem maliyetlerinden” elde edilen tasarruflar veya ağ dışsallıkları nedeniyle, ilave bir maliyet avantajı daha yaratılmış olmaktadır. Görüldüğü gibi “karşılaştırmalı üstünlükler avantajı + yığılma ekonomileri avantajı + işlem maliyeti avantajı = sektörel uzmanlaşma yararları” biçimindeki formülasyon hızlı kentsel büyüme sürecinin altın kuralı olarak ileri sürülmektedir. Ülke ekonomisi içinde kentler arası ilişkide, serbest dolaşım ve faktörlerin tam mobilitesi nedeniyle, teknolojik ilerleme, tasarruf oranı, faiz oranı, enflasyon oranı gibi bir dizi ekonomik parametreler ortaktır. Ortak olmayan parametreler, mekansal temelde yoğunlaşma sonucunda ortaya çıkan yerleşme ekonomileri ile firmalar

arası ilişkilerde güvene dayalı işbirliğinin ortaya çıkardığı ağ dışsallıklarıdır. Bu durumda ortaya çıkartılan iktisat politikası önermesi açıktır: Geri kalmış bölgelerin kalkınma ve büyümesi için yerleşme ekonomileri avantajlarını yaratacak olan düzenlemeler yapılmalıdır. Endüstriyel kümelenme, firmalar arası bilgi yayılımı, işbirliğine dayalı ağ (şebeke) dışsallıkları birincil öncelikler olmalıdır.

Diğer taraftan uzmanlaşma yerine, sektörel çeşitlilik veya dengeli bir ekonomik yapının büyümeyi hızlandırdığını ileri süren argümanlar da vardır: Buna göre, endüstriler arası ileri-geri ve arz-talep bağlantıları nedeniyle belli bir ekonomik birim ne kadar dengeli bir sektörel bileşime sahip olursa, darboğazlara girilmeden sağlıklı bir gelişim süreci gerçekleşir. Bu görüşün iktisat teorisinin kentsel ekonomi branşı içindeki adı “kentleşme ekonomileridir”. Yığılma veya toplanma ekonomilerinin ikinci versiyonu olan kentleşme ekonomilerine göre, bir bölge veya kentin ekonomik yapısı çeşitlendikçe, sektörel bileşim zenginleştikçe büyüme oranı hızlanır. Endüstriyel çeşitlenme, bir kentteki sektörel ekonomik faaliyetlerin birim maliyetini azaltıcı bir etkiye sahip olması nedeniyle dışsal ekonomiler kategorisi içinde yer alır. Eğer bu hipotez doğru ise, bu kez bölgesel iktisat politikaları, endüstriler arası ileriye ve geriye doğru bağlantı etkilerini içeren bir endüstriyel çeşitlenmeye yönelik olmalıdır.

Değerli dinleyiciler ve katılımcılar; yukarıda sorduğumuz sorunun pratikte dünya ve Türkiye uygulamasındaki karşılığına gelince, bu konuda tek bir yanıt yerine belki bir yanıtlar spektrumu görülmektedir. Spektrumun bir ucundaki yanıt “uzmanlaşma”, diğer ucundaki yanıt ise “çeşitlenme” olarak belirginleşmektedir. Ülkemizde sektörel uzmanlaşma ve yoğunlaşma temelinde hızla gelişerek başarılı bir kalkınma performansı sergileyen Denizli uç bir örnek olarak verilebilir. Denizli gerçekten de tekstil sektöründe yoğunlaşarak hızlı ve büyük bir başarı öyküsünü yaratan bir gelişim süreci yaşamıştır. Diğer uç örnek ise, Gaziantep’tir. Uzmanlaşma veya çeşitlenme konusunun Gaziantep yönünden açıklaması ilginçtir. Gaziantep’in ekonomik yapısında, biraz önce Sayın Başkan’ın da belirttiği üzere, sadece tekstil değil, diğer sektörler var. Adeta küçük bir İstanbul orası. Buradan çok önemli sonuçlar çıkabiliyor. Gaziantep daha dengeli ve çeşitlenmiş bir ekonomik temel üzerinde başarılı bir kentsel gelişim örneğidir. Demek ki, uzmanlaşma ve çeşitlenme konusundaki spektrumun iki uç noktasına baktığımız zaman, iki deneyim “evet, olabilir” yanıtını vermektedir. Bu durumda analizin biraz daha derinleşmesi ve daha önce sözü edilen içsel büyüme modellerindeki değişkenlerin sırasıyla analize katılması gerekmektedir. Özellikle firmalar arası ilişkilerde işbirliğine (fason ilişkiler) dayalı ağ dışsallıkları, piyasa yapısının rekabetçilik düzeyi, üretimin iç pazara dönük veya ihracata yönelik olması ile başlangıç (tarihsel) koşullarının önemi ön plana çıkmaktadır.

Sayın konuklar ve değerli dinleyiciler, tam da burada son bir soru ile konuşmamı bitirmek istiyorum. Acaba bir

kentin gelişmesinde tarih ne kadar önemlidir? Bir gelişim sürecinin dinamiğinde ve bunun ideal uzun dönem denge çözümünde başlangıç koşullarının önemi ne kadardır? Değerli konuklar, her ne kadar Denizli'deki müthiş gelişme 1983 yılında başlamışsa da, bu tarih sizleri yanıltmasın. 2000 yıl geriye gidildiğinde, bu bölgede yer alan Pamukkale'de Hierapolis kenti var. Biliyorsunuz, Hierapolis kenti antik çağdan kalan 40.000 kişilik bir kent. Hemen karşısında, belki ismini artık daha çok duyacağımız, Laodikya var. Laodikya yapılan arkeolojik kazılarda yeni bulunan bir antik kent. Kazıları bu yaz başladı ve yapılan kazılardan ve araştırmalardan, burada MS 6. veya 7. yüzyıla kadar 250.000-300.000 kişilik bir kentin var olduğu anlaşılıyor. Denizli'nin de içinde bulunduğu Likus vadisinin diğer tarafında ünlü Colossea kenti, bir diğer tarafında Afrodiasias kenti var. Bu bölgede Roma döneminde yaklaşık olarak 500.000 kişinin yaşadığı düşünülmüyor.

Bir parantez açarak, bu tarihi bulgulara ilişkin olarak iki küçük örnek vermek istiyorum. Birincisi, Sezar'ın giydiği giysilerden, Roma Ordusu'nun birçok askeri kıyafetlerine kadar, birçok dokuma ürününün Laodikya'dan gönderildiği bulunan önemli bulgular arasında. Yani, bu bölgede tekstilin ve dokumacılığın 2000 yıllık bir geçmişi var. İkinci ilginç örnek ise Denizli'nin simgesi konumunda olan horoz ile ilgili. Bu sene Pamukkale Üniversitesi tarafından başlatılan ve Denizli tekstil sektörünün kuruluşunda önemli bir rolü bulunan DEBA firması tarafından sponsorluğu yapılan ilk kazılarda Laodikya'da hepsi hazine değerinde, yağmalanmamış birçok tarihi eser çıkarıldı. Kent mimarisinde içinde çok kullanılan eserlerin birçoğunun üstünde hayvan figürü var ve bunlar arasında horozun çok önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Bu parantezi, bir kentin gelişmesinde başlangıç koşulları anlamında tarihin de çok önemli rolü olduğunu söyleyerek kapatmak istiyorum.

Sayın konuklar, Denizli'de kaynakların genel olarak tekstil sektöründe merkezileştiği görüşüne daha ayrıntılı olarak bakıldığı zaman, bunun çok fazla doğru olmadığı hemen görülebilir. Tekstil alt sektörleri düzeyine inildiğinde özellikle havlu-bornoz ve biraz da ev tekstilinde Türkiye'deki toplam havlu-bornoz üretiminin yaklaşık %70'inin Denizli'de üretildiği ortaya çıkar. Üstelik bu üretimin büyük bir çoğunluğu ihracata yöneliktir. İhracatın büyük bir kısmı ise, başta Amerika olmak üzere Avrupa pazarına gerçekleştirilmektedir. Eğer dikkat edilirse, Denizli'de, aşırı uzmanlaşmaya bağlı olan ve 1983'te başlayan gelişmenin gerisinde, çok ilginçtir ki, sadece üç tane kasabanın varlığı ön plana çıkar. Burası bir üçgendir ve Kızılcabölük, Babadağ ve Buldan'dan oluşur. Başka yerleşim yerlerinde tekstil ve dokumacılık görülmez, fakat sadece bu sihirli üçgende vardır. Neden dokumacılık sektörü bu üç kasabanın bulunduğu üçgende var da, başka yerlerde yok? Bu konuda çok çeşitli teoriler üretebiliriz. Diyebiliriz ki, Laodikya MS 6-7. yüzyılda büyük depremde yıkıldığı zaman bu zanaatlar gelenek olarak yıkılmadı kaybolmadı ve yaşamasına devam etti.

Kızılcabölük'e, Babadağ'a, Buldan'a gitti, oralara yerleşti ve yüzlerce yıl boyunca nesilden nesile bu üretim kültürü aktarıldı. Gerçekten de Osmanlı döneminden beri bu üç beldede, dokumacılık 24 saat çalışan, ev tekstili denilen tezgahlarda, yüzyıllarca bu tekstil işi devam etmiştir.

İkinci önemli nokta ise, bu kesim tarafından imal edilen tekstil ürünlerinin tüccarlar tarafından, önceleri yurt içi pazarda aktif pazarlama anlayışı ile karış karış gezilerek satılmasıdır. Zorlu'ların hayat hikayesi güncel olduğu için bu konuda verilebilecek başarı öykülerinden sadece birisidir ve bunun gibi birçok örnek de verilebilir. Bunlar günümüzdeki başarılı tekstil firmalarının çoğunda yaşanmış olan tarihsel deneyimlerdir.

Üçüncü olarak Denizli'de güvene dayalı işbirliği ve işlem maliyetlerinin azalmasından elde edilen dışsallıklara ilişkin bir örnek vermek istiyorum: "Babadağ banknotu" veya "Babadağ parası". Tekstil sektöründe günümüzde başarılı firmalardan oluşan endüstriyel kümelenme içinde dominant öğelerden birisi, bu firmaların orijin olarak Babadağ kökenli olmasıdır. Kuruluş aşamasında çoğunlukla Babadağlı işadamları ve tüccarların sanayici olması kritik bir eşik noktasıdır. İşte bir Babadağlı imalatçı ya da tüccar, kartının arkasına "Hamiline şu kadar mal veya para verin" diye yazdığı zaman, bu basit belge veya kart, o tarihte Babadağ çarşısında para yerine geçiyor.

Tüm bunlardan önemli bir sonuç çıkarabilir. Dünyadaki tüm başarılı yöresel, kentsel gelişmelerin hepsinde ortak bir özellik vardır. Eğer işletmeler bir endüstriyel bölge, daha doğrusu bir endüstriyel kümelenme oluşturarak, mekansal bir coğrafi yakınlık içerisinde bulunurlarsa, sektörel ve kentsel ekonomik gelişme ve yüksek başarı yakalanıyor. Bir arada oldukları zaman, öncelikle rekabet oluşuyor ve ardından işbirliği doğuyor. Bu nokta, Porter'ın ünlü üç elmas kavramının özüdür. İşbirliği ve rekabeti işte bu coğrafi yakınlık sağlıyor. Eğer bu işletmelerin her biri ayrı bir yerde olsaydı, bu işbirliği nasıl olabilirdi? Günümüzde bu üçgende olan Babadağlılar, Organize Sanayi Bölgesi'nde yer almışlardır ve birbirlerine çok uzakta değil, fakat yine bir aradalar. Bir arada olmaları onlara rekabet ve işbirliği ortamı sağlıyor. Bu şekilde, endüstriyel kümeler halinde bir arada olduğunda, bu iş başarılmaktadır. Güvene dayalı işbirliği sağlanabilecektir. Güvene dayalı işbirliği, Babadağ banknotlarında olduğu gibi başarının altındaki sihirli faktördür. İkinci önemli faktör, bu yakınlığın bir ağ oluşturma, şebeke kurma imkanı sunmasıdır. Bir şebeke içinde yer almak, şebeke dışında kalan firmalara göre avantajdır. Dünya deneyiminin de gösterdiği sonuç budur.

Bir başka önemli faktör de, bu şebekenin veya endüstriyel kümelenmenin dışa açık olması gerektiğidir. Bu şebeke içerisinde büyük entegre fabrikalar yerine, her biri ayrı ayrı uzmanlaşmış ve kendi işini dünya çapında rekabetçi olabilecek şekilde en iyi bir biçimde yapan firmalar bir araya gelecektir. Denizli örneği böyledir. Denizli'de Fordist anlamda dikey entegrasyon içinde firma

organizasyonu sağlamış olan büyük bir entegre fabrika yoktur. Bunun yerine çok sayıda, fakat her biri kendi alanında uzmanlaşmış firmalar var. Başka bir deyimle Post-Fordist anlamda yatay olarak çözülmüş (entegre olmamış) bir biçimde firmalar vardır. Sayın DPT Müsteşarımız'ın da sözünü ettiği "esnek uzmanlaşma" işte budur. Denizli'nin başarısının altında yatan bir diğer önemli faktör, bu firmaların bir arada olması, güvene dayalı bir şebeke içinde olması ve dışa açık olmasıdır.

Son olarak, "Tarihte kahramanların önemi var mıdır?" diye sorarak konuşmamı bitirmek istiyorum. Bu soruya "Evet, vardır" diyerek yanıt vermek, ilginç bir örneği gündeme getirmek anlamını taşımaktadır. Sizlere 1981 yılında yaşanan gerçek bir olayı anlatmak istiyorum. Tüm Türkiye, bu yıllarda dışa açık büyümeye geçince, makroekonomik koşulların yarattığı genel dışa açılma ortamında bu olay yaşanıyor. Dünyadaki yeni sanayileşen kentlerin, Güney Asya'daki kaplanların veya ülkemizde Anadolu kaplanlarının ortaya çıkma nedeni dışa açık ortamın gelişmesidir. O zamanın Ekonomiden Sorumlu Bakanı Özal, Denizli'yi ziyaret ettiğinde dışa açılma ve ihracattan sözettiğinde, bir kişi ortaya çıkıyor ve diyor ki: "Bu işi biz yapabiliriz. Önceki ithal ikamesi döneminde Anadolu'yu karış karış gezerek aktif pazarlama yapan Babadağlı tüccarlar gibi; yeni dönemde biz de Almanya ile bağlantılarımızdan yararlanarak dünyaya açılabiliriz" diyor. Bu kişi, Denizli Sanayi Odası Başkanı Sayın Abdülkadir Uslu'dur.

Bir kişinin bir kentin ekonomik kaderi üzerinde neler yapabildiğini anlatması açısından bu anektod çok önemlidir. Elinde çantayla Almanya'daki ünlü Kaufhauf mağazalar zincirine havlu götürüyor. Satılmak üzere zorla getirdiği havluları mağazaya teslim ediyor. Bir süre sonra beklenen önemli haber geliyor. Havlular beğenildi ve satıldı. Bize hemen çok daha fazla miktarda havluyu gönderin. İstenen miktar tüm beklentilerin çok üstündedir. Hemen yine Babadağlı bir dokumacıyı yardıma ve işbirliğine çağırarak istenen siparişi yetiştirmeye çalışıyorlar ve zamanında teslim edebiliyorlar. Bir süre sonra ikinci bir haber daha geliyor. Bu kez istenen miktar tüm Denizli'nin bile kapasitesinin üstündedir ve üstelik zaman da kısadır. Bu durum ancak mevcut tezgahların eninin büyütülmesi gibi yeni ve yerel bir teknolojik buluşla gerçekleştirilebilir. İstenen astronomik sipariş, işbirliği içinde aralarına yeni katılan Babadağlı sanayicilerin de katkısı ile yerine getirilir. Daha sonra aynı senaryo çok daha büyük ölçeklerde tekrarlanarak bir çeşit üssel büyüme trendi içinde mucizevi başarının yolu açılır.

Görüldüğü gibi, bu kısa öyküde birçok tez gizlidir. Burada güvene dayalı ilişki ve paylaşım var. Bu tarihi bölgenin, bu üç yörenin sanayicileri bir araya gelerek bu işi geliştiriyorlar. Bu anektod, başarıyı etkileyen bir başka faktörü, insan faktörünü gösteriyor. Kişiler tarihi değiştirebilir. Tek bir tane denge yoktur, çoklu denge olabilir. Bir dengeden öbür dengeye ekonomi tek başına geçemez. Onu kıpırdatacak olan bir lidere, bir kahramana

ihtiyaç olabilir. Bu, uluslararası düzeyde de böyledir. Kötü bir dengeden iyi bir dengeye geçişteki en ufak bir kıpırdanmayla, durmuş olan yapıya bir kişinin yapacağı ufak bir hareketle, birçok şey değişebilir. Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

**Oturum Başkanı**

**Mithat Bereket**

Çok teşekkür ediyoruz Sayın Celal Küçükler. Gerçekten çok güzel bir toparlama oldu. Burada şu sonuç ortaya çıkıyor; çeşitlilik mi, uzmanlık mı dendiğinde herkes kendisi karar veriyor. Bunun için, dönüp tarihe bakmak gerekiyor. Bunun için alışkanlıklara, geleneklere bakmak gerekiyor ve hiçbiri tesadüf değil. Yaklaşık 15 dakikamız kaldı. Soruları ve görüşleri alacağım.

## Sorular ve Katkılar

### Soru

Ben Fırat Nakış'tan, Murat Öz fırat. Bir görüş belirtmek istiyorum. Gaziantep örneğinde, gidilen yol ve varılan nokta çok güzel ama, Gaziantep, benim hatırladığım kadarıyla, 70'li yıllarda bile Güneydoğu'nun Paris'i diye bilinen ve insanı ile maddi durumuyla çok gelişmiş bir kentti. Dolayısıyla, başlangıç noktasını atlarsak, gelinen yerde yanlış reçete verebiliriz. Bana göre, Gaziantep çeşitli nedenlerden dolayı zaten zengin bir kentti. Dolayısıyla, biz bu örnekten birebir projeksiyon yapar ve başka yerlere de uygulanz dersek, yanılabiliriz. Dediğim gibi, öncelikle bir itici gücün gerekliliğine inanıyorum.

### Oturum Başkanı

#### Mithat Bereket

Çok teşekkür ederiz.

### Soru

Sayın Başkan, değerli konuşmacılar, çok heyecan verici ve içinde bulunduğum bir konuyla ilgili olayları ifade ettiğiniz için bir küçük açıklama yapmanın gereğini duydum. "Hayal" konusu üzerine bir şey söylemek istiyorum. Muhtemelen Sayın Müsteşar Yardımcımızın bildiği bir konudur. 17 aydır üzerinde çalıştığımız bir konu var. Oniki panel şeklinde bir çalışmayı ihtiva ediyor. Ben tekstil panelinin başkanımıyım. Geçen hafta 12 paneli ele aldık. Panellerde, yaratıcı düşünce ve geleceği görerek sektörlerin hangi nedenlerle yok olacağını, hangi nedenlerle değişime uğrayarak, bütün ekonomi üzerinde farklılık yaratacağını ve dünyadaki büyük ülkelerde hangi faktörlerin gelişeceğini tartıştık.

Ortaya çıkan sonuç, bireysel başarıların dünya ülkelerinin başarılarında ağırlıklı rol oynayacağını gösterdi. Tekstilde de çok büyük değişikliklerin olacağını gördük. Hatta, hayal gücümüzü zorladığımız zaman, başlangıçta kendi kendimizle alay ettik, fakat daha birinci senenin sonunda, başlangıçta düşündüklerimizin dünyanın başka ülkelerinde yavaş yavaş ortaya çıktığını ve satışa arz edilmekte olduğunu gördük. Bu bakımdan, özenle ve özür dileyerek, hatırlatmak istediğim husus şudur. Bölgesel kalkınmalar içinde, organize sanayi kalkınmaları içinde, çeşitlilik, uzmanlık yaratmaktan çok daha önemli hale gelecektir. Çeşitli sektörlerin bir arada olmasının getireceği sinerji, farklı işleri yapan sektörlerin birbirlerine getireceği teknolojik aktarmalar, oralarda büyük kaynakların ortaya çıkmasına sebep verecektir. Şubat ayında İzmir'de yapılacak bir iktisat kongremiz var. Bu projeyi orada bize müsaade ettikleri için açıklama fırsatı buluyoruz. Proje, teknoloji öngörüsüdür. Vizyon 2023'tür. Bu bakımdan, bölgelerimizin kalkınması sırasında, Gaziantep'in yaptığı öncülük, hayal dünyası üzerine yaptığı öncülük, beni fevkalade heyecanlandırdı. Bu noktaya eğilinmesinde yarar olacağına inanıyorum ve DPT'nin almış olduğu karara da saygı duyuyorum. Kongrede çıkacak neticeleri, ihtisas komisyonlarının çalışmalarında, belki örnek olarak ele alabileceklerdir. Teşekkür ederim.

### Oturum Başkanı

#### Mithat Bereket

Çok teşekkürler. Bu konuda hepimize görevler düşüyor. Bilinçlendirmek üzere ortak çalışmamız gerekiyor.

### Soru

Ben Mersin Sanayi Odası Kalkınma Ajansı Proje Koordinatörüyüm. Kalkınma ajansı terminolojisini kullandığımız zaman, zaten bölgesel kalkınmayı çağırıştırıyor. Ancak, beyefendinin de söylediği gibi, bireysel kalkınma olmadan yerel kalkınma, yerel kalkınma olmadan bölgesel, bölgesel kalkınmada olmadan maalesef ulusal kalkınma olamıyor. Oysa biz, doğrudan bölgesel kalkınmayı tartışmaya başladık. Fakat, bütün örnekler yerel kalkınmadan geçiyor şu ana kadar. Demek ki, önce politikamızın bireysel kalkınmadan geçmesini sağlamalıyız. Çünkü, bireysel kalkınmayı bir çok kentte uygulamaya başladılar. Yerel kalkınmayı güçlendirmeyi sağlamak için de yasaların buna göre düzenlenmesi lazım. Çünkü, Avrupa'daki kalkınma ajansları bu doğrultuda kurulmuşlar. Bizim yeniden bir şey keşfetmemize gerek kalmıyor zaten. Avrupa'da birçok değişik misyon üstlenen farklı kalkınma ajansları var. Ancak, hepsinin ortak bir tanımı var ve diyorlar ki: "Sivil toplum örgütleri, yarı resmi ve resmi kurumlar, yerel yönetimler ve bütün şirketler bir araya gelmeden, birlikte bir bütçe ve strateji oluşturmadan siz yerel kalkınmayı sağlayamazsınız." Antep'in en büyük başarılarından bir tanesi, bence bu alandaki kısıtlayıcı başarıdır. Mersinli olarak söylüyorum, çünkü Mersin'de tek odaklı bir ekonomi yok. Antep, bu bahsettiğimiz örgütlenmeyi kurabilmiş ve bunu çok iyi başarmış. Bir yanda eski Valisi, Belediye Başkanı, bütün yarı resmi kuruluşlar, sanayi odaları, özel şirketler, bir araya gelerek yöreyi bir anda kalkındırmaya başlamışlar. Mesele, bütün yörelerimizi ele alıp kalkındırılmalarını sağlamak. Maalesef, tanımladığımız şekilde bir kalkınma ajansı kurmak istiyorsanız, yasalarımız buna müsaade etmiyor. Yasalarımız özel idareyle ve resmi kurumlarla, yerel yönetimlerin, sivil toplum örgütlerinin bir şekilde ortak bir yapı kurabilmesine ve hareket edebilmesine, bütçe oluşturmasına pek olanak tanımıyor. Avrupa'daki kalkınma ajansları, en küçüğü 3-5 milyon dolarla ifade edilen kalkınma ajanslarıdır. İrlanda örneğine baktığınız zaman, bugün herkesin dilinde olan İrlanda, 40-50 milyon dolarlık bir bütçe ile konuşuyor oradaki ajanslar. Dediğim gibi, bu konuda herkesin bir araya gelmesi ve yasaların da bu anlamda tamamlanması lazım. Çok teşekkür ederim.

### Oturum Başkanı

#### Mithat Bereket

Çok teşekkür ederiz. Demek ki, böyle bir düzenlemeye gidilmesi gerekiyor. En azından bunu da tespit etmiş olduk. Böylelikle oturumumuzun sonuna geldik. Çok teşekkür ederim.





## OTURUM IV A

### KOBİ Finansman Yöntemleri

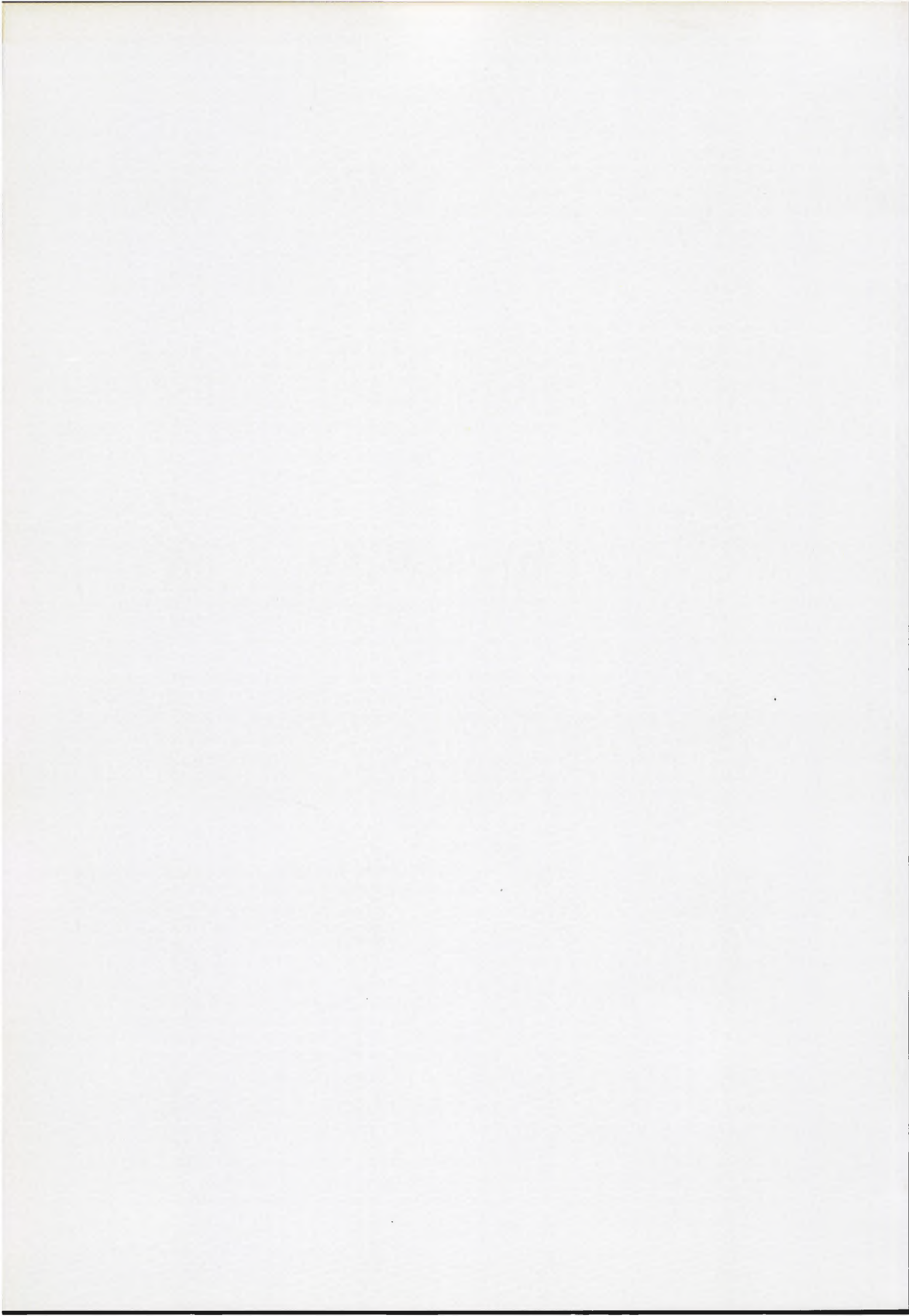
Farklı Finansman Araçları, Uluslararası İşbirliği Modelleri, Girişim Sermayesi, **Krediler ve Destekler**, **Şirket Evlilikleri**, Uluslararası Sermaye Ortaklıkları

#### Oturum Başkanı

- **Zekeriya Yıldırım**, Yıldırım Danışmanlık - Genel Müdür

#### Konuşmacılar

- **Hüsamettin Kavi**, BEMKA Emaye Bobin Teli - Yönetim Kurulu Başkanı
- **Erkan Gürkan**, KOSGEB - Başkan
- **Patrick Keating**, İşRisk Yatırım Ortaklığı - Genel Müdür
- **Doç. Dr. Cemil Arıkan**, Sabancı Üniversitesi - Araştırma ve Lisansüstü Politikaları Bölüm Başkanı
- **Murat Soyçengiz**, BIG Bioteknolojik Genetik -Yönetim Kurulu Başkanı
- **Enver Eren**, SFA Soğutma - Yönetim Kurulu Başkanı
- **Ferda Besli**, Akbank - Kurumsal Bankacılık Pazarlama, Bölüm Başkanı



## Oturum Başkanı

### • Zekeriya Yıldırım

Yıldırım Danışmanlık - Genel Müdür

Değerli katılımcılar, yazılı ve sözlü basın değerli temsilcileri. Dün sabah başlayan II. Sanayi Kongresi'nde şu ana kadar katma değerden söz edildi, rekabetten söz edildi, marka yaratmaktan söz edildi, teknoloji geliştirmekten söz edildi, endüstriyel tasarımdan söz edildi, bölgesel kalkınmadan söz edildi. Şimdi söz finansmanın, paranın.

Artık günlük hayatımızdan da biliyoruz, yapılan değişik anketler de onu gösteriyor; KOBİ'lerle ilgili sorunların tespitine başlarsanız sorunların en tepesinde finansman yer almaktadır. Umuyorum, bu kalabalık ve zengin panelimiz İstanbul Sanayi Odası'na ışık tutacak bir oturum halini almış olur ve finansmana, KOBİ'lere ışık tutan, yön veren çalışmalar içerisinde ve bundan sonraki yıllarda yapılacak olan organizasyonlarında daha fazla ağırlık verilir.

Efendim, panelimiz oldukça zengin. Yedi değerli konuşmacımız var. Bu paneli yönetmek biraz zor olacak. Aslında sekiz kişiydik. Burada da bir tespiti sizinle paylaşmak istiyorum. Sekizinci panelistimiz Avrupa Birliği Komisyonu İşletmeler Genel Müdürlüğünden bir Daire Başkanı idi. Fakat Sayın Daire Başkanı güvenlik gerekçesi ile konferansa gelmedi. Dün açılışa katıldıysanız, AB'ye üye İtalya'nın bir Sayın Bakan'ının açılış konuşması yapmak üzere bizi onurlandırdığını görmüşsünüzdür. Kendisini tabi ki, aramızda bulunduğu için, bu günlerde aramızda bulunduğu için alkışlarla karşıladık. İşte bir yandan Avrupa Birliği üyesi ülkenin bakanı, öte yandan AB bürokrasisini temsil eden Brüksel'den bir Daire Başkanı'nın davranışı. Zaman içerisinde Avrupa Birleşik Devletleri olmak yolunda tartışmalar yapan Avrupa Birliği'nin kendi içindeki organizasyon yapısını göstermek, kendi içindeki otorite boşluğunu, otorite dağınıklığını göstermek için sanırım bundan daha güzel bir örnek olmaz.

Avrupa Birliği adaylık sürecini başlatmak üzere hepimizde büyük bir arzu var. Önümüze çıkan engellerden yılmamak lazım. Avrupa Birliği yeknesak bir örgüt değil. Üye ülkelerle Brüksel arasındaki dengelerin çok önemli olduğu ve buralarda zaman zaman otorite boşluklarının da yaşandığı bir organizasyon. O bakımdan, yılmadan yolumuza devam etmemiz, davamızı savunmamız lazım gibi geliyor.

Efendim, panelistlerimizin konuşma sırasını sizinle paylaşmak istiyorum. İlk sözü aramızda bulunan KOSGEB Başkanı Sayın Erkan Gürkan'a vereceğim. KOBİ'lere sağlanan krediler ve destekler konusunu bize açacak. İlk önce devlet KOBİ'lere nasıl bakıyor, devlet KOBİ'leri nasıl destekliyor, onu kendisinden dinleyeceğiz. Daha sonra klasik bankacılığımız, ticari bankacılığımız içinde KOBİ'leri nasıl ele alıyoruz, Sayın Ferda Besli'den bu konudaki görüşlerini isteyeceğiz. Daha sonra da diğer konuşmacılara geçeceğiz. En medyatik panelistimiz olan Sayın Kavi'yi de sonlara saklayacağız ki ilginiz dağılmasın. Teşekkür ederiz. Evet, buyurun Sayın Gürkan.

## KOBİ'lere Sağlanan Krediler ve Destekler

### Erkan Gürkan

KOSGEB - Başkan

Teşekkür ederim efendim. Bu toplantıyı organize eden İstanbul Sanayi Odası'na teşekkür ediyorum. Güzel de bir katılım var. İnşallah faydalı bir toplantı olur. KOSGEB İdaresi Başkanlığının KOBİ'lere nasıl baktığını ve sadece KOBİ'lere değil, KOBİ'lere hizmet veren kamu ve özel sektör kurumlarına nasıl baktığını tanımlamaya çalışacağım. Daha sonra da sorular olursa, konuyu biraz daha detaylandırma imkanımız olacak.

KOSGEB İdaresi Başkanlığı, sizlerin de malumları olduğu üzere, 1990 yılında kurulan bir teşkilat. Sanayide entegrasyonu sağlamak üzere, sosyal ve ekonomik kalkınmada da KOBİ'lerin etkisini artırmak üzere kurulmuş bir teşkilat. Malumlarımız olduğu üzere, '80'lerden '90'lara gelen süreçte Türkiye'de yükselen bir KOBİ gücü var. Ekonomik bir hamle yaşanıyor. Ama '90'lardan sonra da hızlı bir iniş var. Bunun küresel etkileri olduğu gibi, Türkiye'de yaşanan şartların da getirmiş olduğu olumsuzluklar KOBİ'lere ciddi sıkıntılar getirmiş durumda. (Şekil 1, 2, 3, 4)

### KOBİ'LERİ GELİŞTİRMEK VE DESTEKLEMELERİN AMACI İLE

20 Nisan 1990 tarihinde

3624 Sayılı Kanun ile

**KOSGEB**

kuruldu

Şekil 1

### KOSGEB'İN HEDEF KİTLESİ

1-150 ARASI ELEMAN ÇALIŞTIRAN  
İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİ

Şekil 2

## KOSGEB

- Girişimciliği Geliştirme Merkezi
  - Bölgesel ve Yerel Kalkınma Merkezi
  - Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Merkezi
  - Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nin
- 22 İLDE KURULU
- 26 adet İşletme Geliştirme Merkezi
  - 12 adet Teknoloji Geliştirme Merkezi
  - 10 adet Laboratuvar Merkezi
- hizmet vermektedir

Şekil 3

## HEDEFLER

- Bürokrasinin azaltılması
- İhracat Yapan KOBİ Sayısının Artırılması
- İhracat Potansiyelinin artırılması
- KOBİ'lerin Markalaştırılması
- Ana-Yan Sanayi İlişisinin güçlendirilmesi
- KOBİ'lerin Finansman sorununun çözülmesi

Şekil 4

KOSGEB İdaresi Başkanlığı, belli bir ekonomik birikime sahip olan ve risk alabilme kabiliyeti olan, girişimci ruhu olan bu kitleyi küresel rekabete taşıyabilmek üzere kurulmuş. Fakat 1990'da başlayan bu macera, 2003 yılına kadar vekaletler de dahil olmak üzere 13 tane başkana sahip olunca ve koalisyonlar da bol olunca, durağan bir dönem geçirmiş.

Biz KOSGEB İdaresi Başkanlığı olarak 2003 yılında bir yeniden yapılanma süreci başlattık ve birkaç tane hedef seçtik kendimize. Bunlardan bir tanesi, sinerjik bağlar kurmak. Çünkü hitap ettiğimiz kitle çok önemli bir kitle ve küresel rekabete gitmesi lazım. İkincisi, bu küresel rekabete geçişte tekamülü sağlayıcı politikalar üretmemiz

- Devletin Yeniden yapılanma ve küçülme sürecine uyumlu
- Adem-i Merkeziyetçi
- Hükümet Politikası ve Acil Eylem Planındaki önceliklerde örtüşmek
- Dünya'daki gelişmeleri takip edip Türkiye'ye adapte edebilmek
- KOBİ'lerin AB Müktesebatna uyumunu sağlayabilmek
- Kısıtlı ülke kaynaklarını verimli kullanmak

## KOSGEB'de YAPILANMANIN ANA İLKELERİ'DİR

Şekil 5

gerekiyor. Üçüncüsü de, kendi iç dinamizmimizi bu sürece adapte etmemiz lazım. (Şekil 5, 6)

## YENİDEN YAPILANMA İLE

- Yeni Destek Mekanizmaları Geliştirildi
- Ulusal ve uluslar arası kuruluşlarla işbirliğine gidilerek gerekli alt yapı ve sinerji oluşturuldu
- Sahaya dönük organizasyon yapıldı

Şekil 6

Bu amaçla fonlama yöntemlerimizi iki stratejik zemine oturttuk. Bunlardan bir tanesi tekamül amaçlı. Yani, firmaların küresel rekabete uyumunu sağlayıcı, hibe ve geri dönüşlü olmak üzere destek modüllerine odaklandık. (Şekil 7, 8) Çalışmanın bir başka boyutu da -bu ilginç bir yaklaşım, daha önce uygulandı mı bilmiyorum- şöyle geliştirdik: Bankada duran fonları repoda tutuyoruz. 2002'nin Haziran ayına kadar, bir fon problemimiz vardı, kaynaklarda kıtlığımız vardı, ama Haziran ayından sonra 2002'den 2003'e devir yapan 125 trilyon liralık bir fonumuz vardı. Şimdi, bu fonun ilginç bir macerası var. Tandoğan'da millet kriz var, öldük, yandık, bittik, tükendik diye bağırırken, hemen Tandoğan'ın dibindeki 13 katlı binanın 10.katında imza atıldığında, 125 trilyon liralık bir fon hareketini gerçekleştirebilirsiniz. Yani, vatandaş 10.kata çıkıp da yahu benim derdim var, gelin bu derdi siz çözün diyememiş. Burada iki problem var. Bir, 10.katta bizler bunu çözmemişiz. Aşağıdaki vatandaş da kime derdini anlatacağını bilmediği için problemlili yaşıyor. Sonuçta biz repoda bulunan kaynakları senenin sonuna kadar da hibe şeklinde dağıtarak veya değişik yöntemlerle dağıtarak bitireceğiz, ama bu arada bu kaynağı bir başka yöntemle de kullanmamız lazım. Bu yöntemi de şöyle bulduk. Önce Vakıflar Bankası ile bir anlaşma yaptık. Bir deneme mahiyetinde 30 trilyonluk bir fonlama yaptık orada. Dedik ki, size biz kaynaklarımızı vereceğiz ama siz bunu bize TEFE olarak ödeyin, repo olarak ödemeyin, faizlerinizi aşağı indirin. Bize vereceğiniz faizleri ve bize aktaracağınız kaynaktan o ortaya çıkan değeri siz sanayiciye destek olarak bunu verin ve TEFE+5 ile ilginç bir fonlama yöntemi geliştirdik. 30 trilyonluk para 1,5 ay içerisinde bitti. Ardından talep artmaya başladı. Vakıflar Bankası'na bir 10 trilyon daha aynı şekilde gönderdik. Halk Bankası ile benzer bir anlaşmayla, yine kaynaklarımızı kullanmaya devam ediyoruz bu arada, 75 trilyonluk bir fonlama daha yaptık. Bu fonlama da yatırım ve işletme sermayesi desteği problemini çözüyor. Ama bizim burada yaptığımız iş, bir taraftan kaynaklarımızı sanayicimize destek olarak veriyoruz, bir taraftan da repoda bulunan kaynağı TEFE'ye çekerek fonlama yapıyoruz. Yani, bir kaynak iki şekilde kullanılmış oluyor. (Şekil 9)

## GELİŞTİRİLEN MEVCUT DESTEKLER

- > Teknoloji Araştırma Geliştirme Desteği
- > Bilgisayar Yazılım Kullanım Desteği
- > Eğitim Desteği
- > İhracat amaçlı Yurtdışı İşbirliği Gezi Programı Desteği
- > Millî Katılım Düzeyinde Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği
- > Yurtiçi Uluslararası Sanayi Fuarlarına Katılım Desteği
- > İstihdam Desteği
- > Ortak Kullanım Amaçlı Makine Teçhizat Desteği

Şekil 7

## YENİ DESTEK MODELLERİ

- > Yeni Girişimci Desteği
- > Pazar Araştırma Desteği
- > Yerel Ekonomik Araştırma Desteği
- > Bilgi Ağları ve E-İş Desteği
- > İş Geliştirme Merkezi Desteği
- > Danışmanlık Desteği
- > Millî Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği
- > Yurtiçi KOSGEB Bölgesel Fuarlarına Katılım Desteği
- > Yurtdışı Daimi Sergilere Katılım Desteği
- > Altyapı ve Üstyapı Proje Desteği
- > CE İşaretleme ve Test/Analiz Desteği
- > Makine Oluşturma ve Tanıtım Desteği
- > Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım Desteği
- > İhracata Yönelendirme Desteği

Şekil 8

## KOSGEB- VAKIFBANK

### "KOBİ KREDİ DESTEK PROTOKOLÜ"

ile

> KOBİ'lere Düşük Faizli Kredi

> Teminat

Desteği

Şekil 9

Pekala, 2003'teki hazırlık, 2004'e rehabilitasyon anlamında ve küresel rekabete taşınma anlamında ne yapılacak ve nasıl kullanılacak diye kendimizi sorguladık ve Türkiye'de bulunan sivil toplum örgütlerine, KOBİ'lerle ilgili olan kamu kurumlarına, yaklaşık 600 tane kuruluşa yazı yazdık. "Biz ne yapalım, ne yapmamız gerekiyor?" diye sorduk. Yine burada bir problem çıktı. Problemin bir tarafı gelen yanıtlardan görünüyordu. %18 oranında geri dönüş oldu. Demek ki, kendimizi doğru anlatamamışız. Epeyce bir süre geçirmişiz. Gelenlerin içerisinde de %10'u olumlu cevaptı. Elbette sivil toplum örgütleri, kendilerine hizmet etmek üzere kurulmuş olan teşkilatlara sıkı sıkıya sarılıp sahiplenmeli ve bunları değiştirmeli. Buradan önemli bir mesaj çıkmalı bence. (Şekil 10)

## Yapılanmanın Ana Adımlarının Uygulanabilmesi Amacıyla

**600 adet**

**Hedef Kitle Kuruluşlarını (Odalar, Borsalar, Dernekler, Vakıflar, vb.) Görüşleri Alındı**

Şekil 10

178 tane uzmandan oluşan 52 tane komisyon kurduk ve bu komisyonlardaki arkadaşlarımızın her biri yıllardan beri, yaklaşık 20 yıldan beri bu işin içerisinde olan arkadaşlar. KOBİ politikalarını Türkiye'de bilen insanlar. 38 tane destek modülü çıkarttık ortaya ve bunları 22 ana başlıkta topladık. Bunlar danışmanlık hizmetlerinden malın ihracına kadar giden geniş bir yelpazede yer alıyor. Odağında birkaç tane ana unsuru topluyor. Bunlardan bir tanesi, KOBİ'lerimizi düzenli ve etkin biçimde küresel pazarlara taşımak. Bir başka konu, ArGe konusunda etkin hizmetler verebilmelerini ve kendi işletmelerinde bu potansiyeli oluşturmalarını sağlamak. Üçüncüsü de, KOBİ'lerin kendi iç dinamiklerinde yaşanan problemleri çözmeye çalışmak. (Şekil 11)

## KOSGEB'in tüm kaynak ve dinamiklerini kullanacak şekilde

> Tüm KOSGEB birimleri ve

> Yönetici, Danışman, Uzman ve Uzman Yrd.'dan oluşan toplam 170 kişinin yer aldığı 48 adet çalışma grubu oluşturularak

çalışmalar gerçekleştirilmiştir

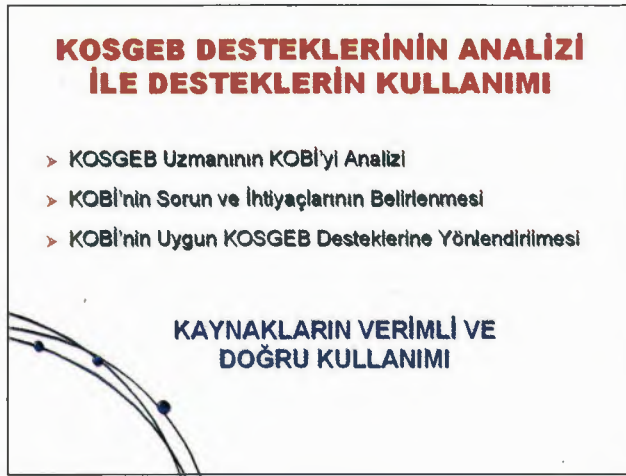
Şekil 11

Pekala, biz bunları yaparken daha önceden 8 destek veriyorduk. Bu 8 destek 38'e çıkarken, 8 destek ile durumumuz nedir diye bir baktık. Sanayiciden ne evrağı istiyoruz? Türkiye'de bürokrasi çoktur derler. Bir de baktık ki, biz sanayiciden 48 çeşit evrak istiyoruz. Yani, vatandaş onu hazırlayana kadar canı çıkıyor zaten. Sonra da vazgeçiyor. Öyle desteklerimiz var ki, bürokrasinin de getirdiği etkiyle birlikte hiç kullanılmamış. Yetkili olan arkadaşlarla toplanarak dedik ki, bu gece veya sabah veya öbür gece veya öbür sabah, bu bürokrasiyi azaltmadan çıkmayacağız buradan. Hep birlikte, oy birliğiyle ve kabul görmüş bir ruh yapısıyla evrak sayısını, beşe kadar indirdik. Bu beş evrakın içinde de iki tane belge var. Bir tanesi, üyelik sistemi kurmaya çalışıyoruz; bir tanesi de, iş planı

istiyoruz. Yani, derdin ne kardeşim? Benden bu parayı istiyorsun ama nerede kullanıyorsun?  
(Şekil 12)



Şekil 12



Şekil 13

Yine, Türkiye'de teşvik politikalarına alternatif güzel bir model getirdik. Her aklına esen gelip bizden destek alamaz hale geldi. Dedik ki, hem vatandaş KOSGEB elemanı ile kucaklaşsın hem de KOSGEB elemanı vatandaşla muhatap olsun. Gitsin, onun işletmesinde yağna pasına bulaşsın diye ekspertiz metodu geliştirdik. Bütün elemanlarımızı check-up yapabilecek eğitim sürecinden geçirdik. Böylece işletmenin hastalıklarını bulup buna uygun destekleri dağıtmayı hedefledik. Elbette çok yoğun talep gelmeye, bizim elemanlar yetişememeye başladı. Biz inatla birkaç ay daha devam ettirdik bu süreci. Aslında bizim asıl çalışma sürecimiz, Haziran'ın 30'unda yönetmelik yayınlandı, hazırlıklar o zaman bitti, Temmuz'da da sahaya çıktık. Şu anda 2000'e yakın firmayı ekspertizden geçirdik. Ama çok yoğun talep var. Bunu aşmak için ne yaptık? Yeni bir yönetmelik getiriyoruz. Bu sefer bütün Türkiye'de hizmet verebilir hale gelmek için danışmanlık modeli, sivil yapılar oluşturuyoruz. Bunlardan bir tanesini MPM'yle beraber yapıyoruz. Sayın Genel Sekreter de burada. Bizim danışman ve eğitmenlerimizi onlarla birlikte akredite edeceğiz ve sahadaki hareketi birlikte yürüteceğiz.  
(Şekil 13)

Bu arada Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile çok önemli bir iş yaptık. Türkiye'de sivilleştirilmiş ve bizim cari giderlerimizin olmadığı ama bütün il ve ilçelerde kurulacak ve KOSGEB desteklerini hızlı bir şekilde sahaya indirebilecek bir yapı geliştirdik. Ortak bir protokolle sinerji odakları kurmaya başladık. Biri özel sektör, iki tane holdingin finansmanı ile yetiştirilmiş altı arkadaşın yürüttüğü, "cluster" yöntemiyle tarama yaparak Türkiye'yi net olarak görüp, nerelere destek verebileceğimizi ortaya koyabilmek için bir çalışma başlattık. (Şekil 14)



Şekil 14

DPT ile birlikte, protokolleri bugün yarı bitecek, Sayın Ali Koç'un başında bulunduğu ve Doğu Grubu'nun destek verdiği CAT adı altında bir organizasyon başlayacak. KOSGEB'in olduğu, Tarım Bakanlığı bu konuda destek verdi, Tarım Kredi Kooperatifi Birliği bizimle beraber olmak istedi ve diğer kamu kurumlarıyla sinerjik bağ kurduk ve Türkiye çapında 2004 Haziran'ında Türkiye'nin bir yatırım çalışmasını başlatmak üzere bir çalışma başlattık. Şimdi zamanım dolmak üzere ama birkaçını ekleyeyim. Hazine Müsteşarıyla detaylı bir görüşme yaptık. Dedik, siz makina, tesisat ve diğerlerinde destek veriyorsunuz, gelin sizinle bir bağ kuralım. Biz sizin adınıza bu hizmeti verelim. Şimdi teşviklerin doğrudan sahaya indirilmesi ve belgelerin verilmesiyle ilgili onlar bir kararname hazırlığı içindeler.

Diğer kurum ve kuruluşlarla KOBİ'ler adına bağlar oluşturmaya başladık. Burada yapmaya çalıştığımız şu, KOBİ'ler iş yerine çok sevdalı, kapının dışına da çok meraklı değil. Hatta "gölge etme başka ihsan istemem" şeklinde bir düsturu var. Biraz daha öteye gittiğinizde devlet çeşmesinden su içmiyorum diye de yazı yazarlar. Böyle kendi aralarında geliştirdikleri enteresan şeyler vardır. Kendine göre haklılıklar vardır. Kapıya git gelden yorulmuşlardır. Biz KOSGEB olarak devlet adına şunu üstlenmek istiyoruz. Diyoruz ki biz sanayicinin yanına gidelim, sanayici bizi sahiplensin, biz onu sahiplenelim, devlete ait kaynak ve imkanları onlara sunalım. Kimliğimizi kaybetmeden, taşıyıcılık rolü üstlenelim, taşeron rolünü üstlenelim. Bunun bir başka boyutu, küresel anlamda bir refleksi var.

Dünyada iki tane de önemli unsur var. Bir tarafta bilgi

ve inovasyon teknolojileriyle ilgili bir yapılanma; patenti olana, bilgisi olana yönelik oluşan talep. Bir başka tarafta da para var. Bunların bir şekilde kavuşturulması lazım. Bunların ikisini birden içine almış, OECD ile birlikte düzenlenen KOBİ Bakanlar konferansını düzenliyoruz, 2004 Haziran'da gerçekleşecek. Burada workshopların ve komitelerin olduğu, küresel politikaların belirlendiği ortamlar var. Bir başka tarafta da küresel pazar yeri var. Bizim Türk firmalarımızın ürettiği, bizim ArGe'mizden yararlanarak çok firma bu desteği aldı. Bir başka potansiyel de ortaya çıkmış olacak ve onlar kendilerini tanıtmış olacaklar. Firmalar finansman ile bir araya gelebilecek. Buraya 80-100 ülkenin KOBİ'lerden sorumlu Bakanı'nın katılması bekleniyor. (Şekil 15, 16)

**OECD**  
(Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)

- Türkiye'nin ve KOBİ'lerin Dünya ekonomisi ile bütünleşmesine,
- Serbest piyasa ve rekabet ilişkileri doğrultusunda dışa açılmasını sağlamak üzere;

**Çalışmalar Başlatılmıştır**



Şekil 15

**80 Ülkenin KOBİ ile İlgili Bakanlarının ve İşadamlarının Katıldığı**  
**2004 OECD BAKANLAR KONFERANSI**  
**KOSGEB**  
**Tarafından İstanbul'da Organize Ediliyor**



Şekil 16

Buna bağlı olarak, Türkiye'den yurt dışına çıkan firmalarımıza Avrupa pazarlarında kalitesini belgelemek üzere "CE" ve diğer belgelerle ilgili destek vermek üzere Almanya'da bir anlaşma yaptık ve çok ciddi sonuçlar alıyoruz. Kendi içlerindeki 5-6 bin tane firmaları var danışmanlık hizmeti verdikleri; onları da bize partner olarak getiriyorlar. Almanya'nın birkaç eyaletinde ve diğer ülkelerde bu tür çalışmalar devam ediyor.

Özü itibarıyla KOSGEB İdaresi Başkanlığı'nda birkaç tane unsura odaklanmış politika geliştirmeye çalışıyoruz. Bunlardan biri, artık, KOSGEB açısından söylüyorum, millet devletine sahip olmalı, çalışmıyorsa da çalıştırmalı.

O yüzden Tandoğan Meydanı'nda yaşanan bir örneği vermek zorundayım. Hemen peşinden biz bir açıklık getiriyoruz kendi içimizde; sürekli değişim. Eğer yanlış yaptığımız bir şey varsa, KOSGEB İdaresi Başkanlığının en büyük avantajı budur; KOSGEB'de kanun ve karamame değişikliğine gitmeden rahatlıkla yönetmelikleri değiştirebilir, destek modülleri çıkarabiliriz. Bize öneri getirin, Türk sanayisinin kalkınmasını birlikte gerçekleştirelim. Hemen yönetmeliği değiştirelim, ek bir madde koyalım. Eğer bizim mevzuatımızda yanlış politikalarımız varsa, ki Haziran ayında çıktı, yanlışlıklar olacaktır, bunu da değiştirelim. Ama küçüğü, ortası, büyüğü ve devletiyle birlikte olmazsa olmaz bir şey var. Artık herkesin sorun üretme yerine çözüm üretmesi lazım. Karşı tarafa kocaman bir parmakla hesap sorma yerine, hadi birlikte nasıl olabiliriz deme ve küresel dünyaya mesaj verme zamanıdır.

Küresel dünya bize çok sıcak mesajlar veriyor. Türkiye'de o kendi işine aşık, kendi müesseselerine sevdalılarla birlikte yapılacak çok iş olduğuna inamıyorum. KOSGEB İdaresi Başkanlığı olarak bu konuda birkaç sivil toplum birimi kuruyoruz. Küçük, orta ve büyük ölçekli sanayi ile ilgili artık insanlar nasıl bir araya gelebilir derdindeyiz. (Şekil 17, 18)

Birlikte düşünme, fikir üretme derdindeyiz. KOSGEB'in yaptığı iş bu. Şu anda da bütün kamu kurumlarıyla böyle bir sinerji içine girdiğimize göre ve uluslararası ilgi ve

**DİĞER ULUSLAR ARASI İLİŞKİLER**


- AB (4. Çok Yıllı İşletmeler ve Girişimcilik Programı)
- BM, JICA
- IPI, TÜVNORD, Alman Posta İdaresi



Şekil 17

**DÜNYA TÜRK İŞ ADAMLARI İLE İŞBİRLİĞİNİN GÜÇLENDİRİLEREK**

**Yurtdışındaki ve Yurt İçindeki Yatırımlarının artırılması ve güçlendirilmesi**



Şekil 18

bağlar oluştuğuna göre, 2-3 ay içerisinde de çalışmalar biteceğine göre, 2000 tane ekspertiz çalışmasını şu an bitirdik, iyi yolda olduğumuz inancındayız. Ama açık kapı her zaman var. İyi şeyler yaparsak birlikteyiz. Sizler öneriyi getirin bizler, değişelim.

Teşekkür ederim.

**Oturum Başkanı**

**Zekeriya Yıldırım**

Teşekkür ederim Sayın Gürkan, öyle anlaşılıyor ki KOBİ'lere merhem olacak finansman var. Bütün mesele Tandoğan Meydanı'ndaki onuncu kat ile sahadaki devlete sırtını dönmüş sanayiciyi bir araya getirmek. Öyle anlaşılıyor ki, bu konuda epey mesafe alınmış. Fakat benim burada bir temennim var, sizin yaptığımız bu çalışmaların asli finansman unsuru haline gelmemesi lazım. Bunlar sadece bir darboğazı aşan, belli bir anlayışı yerleştiren çalışmalar olarak ve bunlar özel sektör, finans kuruluşları, finans organizasyonlarıyla da desteklenmeli, buradaki sinerjiyi de yaratmalısınız diye düşünüyorum. Belki de bu panelde çıkacak fikirlerden size de yardımcı olacak unsurlar olabilir.

**Erkan Gürkan**

Sayın Başkan aslı itibarıyla bizim yaptığımız da bu, o yüzden iki açıklama getirdim. Kredilendirme politikasında biz yokuz, sadece repodan vazgeçiyoruz ve diğerlerinde ise rehabilitasyon işini üstleniyoruz. Ama bizim üzerimizdeki destek modüllerini taşıyacak özel sektör ve kamu kurumlarını gördüğümüzde hepsini dağıtırız, biz o bağda bulunuruz. Yani yükü almaya sevdalıyız, fakat paylaşmaya da açığız.

**Oturum Başkanı**

**Zekeriya Yıldırım**

Şimdi ticari bankalarımız ne yapıyor KOBİ'lerimiz için finansman alanında; söz Sayın Ferda Besli'de. Buyurun.

## Krediler

**Ferda Besli**

Akbank - Kurumsal Bankacılık Pazarlama, Bölüm Başkanı

Sizlere KOBİ'lerin finansman yöntemleri, sorunları ve bunların çözümleri konusunda bilgi aktarmak istiyorum. Öncelikle ülkemizde rakamlarla KOBİ'ler konusunda bilgi vereceğim. Daha sonra acaba KOBİ'ler neden kredi kullanmıyorlar, KOBİ'ler açısından ve bankalar açısından ne gibi sorunlar var, buna artı olarak makro ekonomi açısından sorunlara yer vereceğim. Daha sonra dünyadaki bankacılık verileri, KOBİ'lere destek veren kuruluşlar ve kredi türleri, Türkiye'de KOBİ'lerin kullandığı krediler ve dünya ülkelerinin KOBİ'lere sağladığı krediler konusunda bilgi aktaracağım ve daha sonra öneriler ile sonuç bölümüne geçeceğim.

Öncelikle KOBİ'lerin dünyada ve ülkemizdeki yerleri konusunda konuşmak istiyorum. Türkiye'yi, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Japonya ve Fransa gibi ülkelerle karşılaştırdık. Acaba KOBİ'ler bu ülkelerimizde yaratılan katma değer açısından, ihracat açısından hangi konumdadır? Açıkçası ben burada biraz daha ihracat ve krediler üzerindeki payı üzerinde konuşmak istiyorum. Türkiye'de KOBİ'lerin toplam krediler stoğundan almış olduğu pay %4 gibi bir rakam gözüküyor. Aslında bu rakam %4 değil, bu %4'ün daha üzerinde. Çünkü burada KOBİ'lerin standart tanım eksikliği var. Ticari bankalar veya diğer kamu kuruluşları, herkes farklı KOBİ tanımları alıyor. KOBİ tanımı konusunda bir eksikliğimiz var sanırım. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin hazırlamış olduğu KOBİ'lerle ilgili bir taslak çalışma vardı. Henüz sonuçlanmadı. Bundan sonra da herkesin ortak bir KOBİ tanımı olacaktır. Çünkü bizim kendi bankamızda KOBİ tanımı farklı, diğer bankalarda farklı, diğer kuruluşlarda farklı. Farklı olunca rakam konusunda bir türlü mutabık kalınmıyor. (Şekil 1)

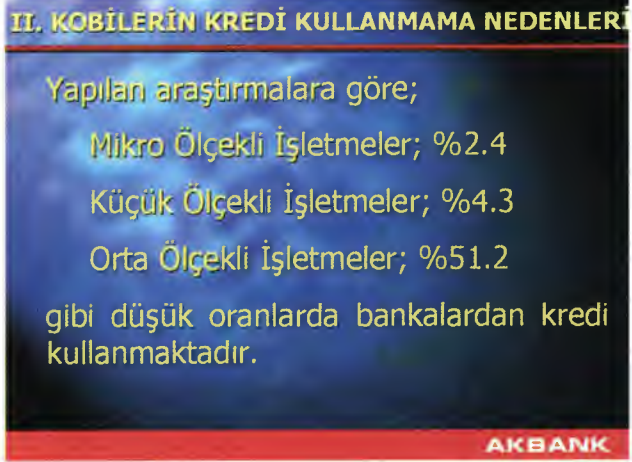
I. DÜNYADA VE ÜLKEMİZDE RAKAMLARLA KOBİLER					
	Türkiye (%)	ABD (%)	Almanya (%)	Japonya (%)	Fransa (%)
Tüm İşletmeler İçindeki Pay	99.5	99.7	99	99.4	99
İstihdam İçerisindeki Pay	76.7	56.6	64	81.4	67
Yaratılan Katma Değerdeki Pay	38	43	49	52	54
Yatırım İçindeki Pay	26.5	38	44	40	45
İhracat İçindeki Pay	8	32	31	38	26
Krediler İçindeki Pay	4	42.7	35	50	29

Şekil 1

Şimdi bu rakamın krediler içerisindeki payının düşük olmasının nedenleri konusunda bilgi vereceğim. Yapılan araştırmalara göre mikro ölçekli işletmelerin %2'si, küçük ölçekli işletmelerin %4,3'ü, orta ölçekli işletmelerin %51'i ve burada konumuzun odağı olmamakla beraber de büyük ölçekli işletmelerin %82'sinin kredi kullandığını

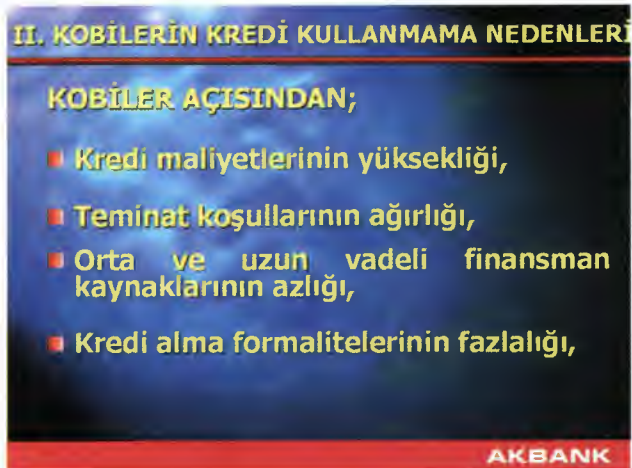


düşünüyoruz. Elimizdeki istatistikler bu yönde. Burada şu gözüküyor, büyük ölçekli işletmelerden aşağıya doğru geldiğimiz zaman yani işletmelerin büyüklüğü küçülmeye başladığı zaman kredi kullanım oranları oldukça düşüyor. (Şekil 2)



Şekil 2

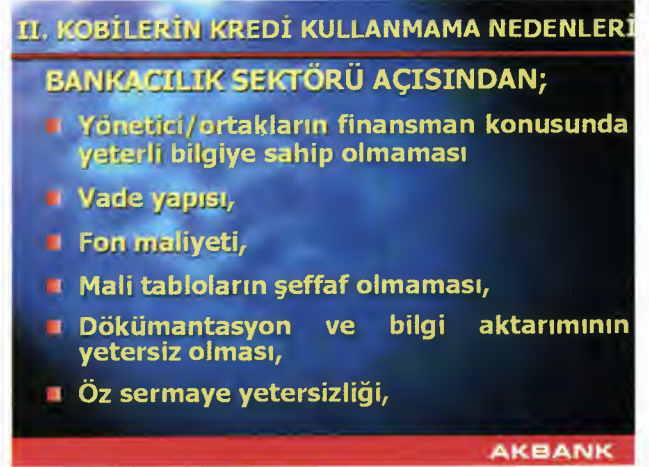
Konuya KOBİ'ler açısından bakmak istiyorum. KOBİ'ler şu nedenlerden dolayı kredi kullanmak istemiyorlar: Bir tanesi, kredi maliyetlerinin yüksek olması. Önce sorunların üstünden geçmek gerekirse kredi maliyetleri hala yüksek görünüyor. Kredi maliyetleri yavaş yavaş aşağıya doğru inmeye başladı ama şu anda %16, %19 gibi bir enflasyon ortamında reel faizler hala %30 seviyelerinde ve bu reel faizler hala yüksek. İkinci neden, teminat koşullarının ağırlığı. Teminat koşullarının ağırlığı nedeniyle KOBİ'ler kredi kullanmak istemiyorlar. Diğer bir konu, orta ve uzun vadeli finansman konusunda kaynakların azlığı nedeniyle kredi kullanmak istemiyorlar. Bir de kredi alma formalitelerinin fazlalıkları nedeniyle kredi kullanmak istemiyorlar. Bunların sayısını artırabiliriz, fakat bu dört konu gerçekten önemli. (Şekil 3)



Şekil 3

Gazetelerde sık karşılaştığımız bir başlık var: "KOBİ'ler finansman bulamıyor". Bir başka gün başka gazetede başlık: "Bankalar kredi verecek KOBİ'leri bulamıyor." Burada açıklanması gereken bir paradoks var. Yani bir tarafta bu kredileri vermek isteyen bankalar varken, bir taraftan da kredi alamıyoruz diyen firmalar var. Finans sektörüyle KOBİ'ler bir türlü anlaşamıyorlar.

Onun için şimdi de sektörde bizim açımızdan, makro ekonomik açıdan sorun nerede gözüküyor, bir kez daha altını çizmek istiyorum. KOBİ'ler açısından yukarıda belirtildiği gibi, 4 tane ana sorun var. Bankacılık açısından baktığımız zaman sorun nerede, niçin az kredi veriliyor, bunların üzerinden geçmek istiyorum. (Şekil 4)



Şekil 4

Özellikle KOBİ'lerde yönetici ve ortakların finans konusunda bilgi eksiklikleri var. Yani şirketlerin finans yönetimlerini iyi yapamıyorlar. Bankalar da istiyorlar ki şirketlerde iyi finans yönetimi yapılsın, nakit akışları olsun, nakit akışlarında daha disiplinli bir bütçe, daha disiplinli bir mali tablo olsun. Bu istek var, fakat bu yönetici ortaklarının finans bilgileri eksik, daha çok olayın üretim yönüne odaklanıyorlar. Finans konusunda odaklanmadıkları için bu bir eksiklik. Son derece önemli diğer bir konu vade yapısı. 24 ay, 36 ay, 48 ay gibi uzun vadeli talepler geliyor. Fakat bankacılık sektörü bu kadar uzun vadeli talepleri karşılayacak kaynak yapısına sahip değil. Bankacılık sektörünün pasifleri ortalama üç dört aylık vadeye sahip; fakat bazı büyük bankaların, iki yıl, üç yıl finansman yapma olanakları var. Diğer bir konu fon maliyeti. Bankacılık sektörünün fon maliyeti hala yüksek. Oysa bu kongrenin ana konularından bir tanesinin Türkiye'de firmaların rekabet gücünü artırmak olduğundan yola çıkarsanız, Türkiye'deki KOBİ'lerin, en azından kendi rekabet etmiş oldukları diğer ülkelerdeki firmalar kadar düşük faizlerle krediler almaları gerektiği ve rekabet güçlerini artırabilmeleri sonucuna ulaşırsınız. Bizim açımızdan yaşanan bir diğer problem mali tabloların şeffaf olmaması, ki bu son derece önemli.

Yeni bir uygulama başlıyor. Basel II Komitesi'nin kararları artık Türkiye'de de uygulanacak. Türkiye'de bankalar artık sermaye yeterlilik oranlarını kredi risklerine göre düzenleyecekler. Yani kredi riskleri ne kadarsa, ona uygun sermaye yeterlilik oranlarını dikkate alarak sermayelerini desteklemeleri gerekiyor. Bu durum bize nasıl bir sonuç getiriyor? Kredilerin değerlendirilmesinde sayısal modellerin, kantatif modellerin ağırlığının gittikçe artacağını gösteriyor. Bu nedenle bankacılık sektörüne sunulan bilançoların son derece şeffaf olması gerekiyor. Diğer bir konu, dökümantasyon ve bilgi eksikliği. Biz bankacılık sektörü olarak istiyoruz ki bilgi açısından yeterince destek görelim. Diğer bir konu da şirketlerimizin öz sermaye konusunda yetersizliklerinin halen devam

ediyor olması. Bu durum devam ettiği zaman, mali tablolarındaki göstergeler olumsuz çıkıyor. Diğer bir konu da, makro ekonomik açıdan değerlendirdiğimizde, gayri safi milli hasılanın durumu. Türkiye’de bu yıl beklenen rakam 238 milyar dolar seviyesinde, o da biraz Türk Lirası’nın değerlenmesinden kaynaklanıyor. (Şekil 5)

## II. KOBİLERİN KREDİ KULLANMAMA NEDENLERİ

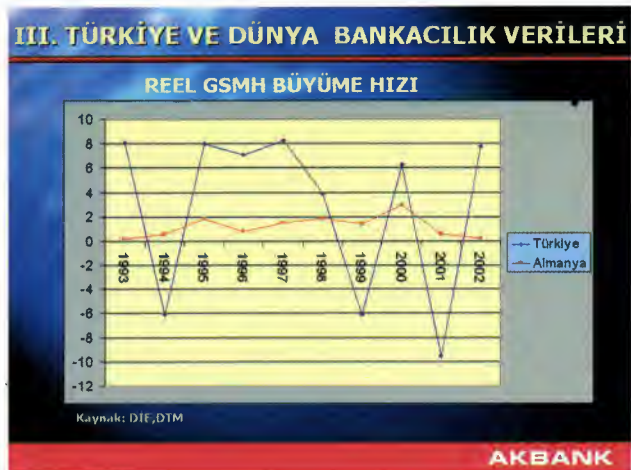
### MAKRO EKONOMİK AÇIDAN;

- GSMH’nin yeterli büyüklükte olmaması,
- Ekonomide istikrar yok,
- Toplam kredi kullanım oranı düşük,
- Kredi/Mevduat oranı yetersiz,
- İşletme başına düşen kredi oranı düşük,

AKBANK

Şekil 5

Şimdi bu durum makro ekonomik konuları nasıl etkiliyor? Kredi vermemizi, daha doğrusu daha az kredi vermemizi nasıl etkiliyor, bunun üzerinden geçmek istiyorum. Burada iki ülkeyi karşılaştırdık. Almanya’nın büyüme oranı, diğeri de Türkiye’nin büyüme oranı. 1993’ü baz aldık ve 10 yıllık bir gelişmeye baktık. 1993 yılındaki büyüme hızımız %3 civarında, 1996 yılında -%6’ya düşmüştük, daha sonra %8’e çıkmışız. İstikrar olmayan bir ekonomide, siz nasıl kredi isteyebilirsiniz, biz nasıl kredi verebiliriz? Makro ekonomik açıdan Türkiye’nin büyüme trendinde istikrarının sağlanması gerekir. Bakıyorsunuz 1993’te herşey çok iyi, sonra 1994’te kriz çıkmış, %6 küçülmüşsünüz. Kredi verenlerin ve alanların durumuna bakın. Böyle bir ortamda kredilerinizi nasıl büyütebilirsiniz, nasıl daha fazla kredi alabilirsiniz? Sorunlardan bir tanesi bu. Burada devletin üzerine düşeni yapması gerekir. (Şekil 6)



Şekil 6

Şimdi makro ekonomik konularda bilgi vereceğim. Türkiye’nin 248 milyar dolar gayri safi milli hasılası var. Amerika Birleşik Devletleri’nin 10 trilyon dolar,

Japonya’nın 3,9 trilyon dolar ve AB’nin 8,6 trilyon dolar. Türkiye’nin şu anda toplam kredileri 37 milyar dolar seviyesinde. Toplam mevduat 101 milyar dolar. Şimdi yüzdeler olarak bir karşılaştırma yapacağız. (Şekil 7, 8)

## III. TÜRKİYE VE DÜNYA BANKACILIK VERİLERİ

2002 yılı	GSMH (Milyar USD)	Toplam Kredi (Milyar USD)	Toplam Mevduat (Milyar USD)	Nüfus (Milyon)
Türkiye (*)	248	37	101	68,6
ABD	10,446	5,756	4,487	284,8
Japonya	3,992	3,653	4,431	127,3
AB	8,628	12,075	10,879	377,3

\*2003/11 tarihi itibarıyla

Yayın: T.C. Merkez Bankası  
The Republic of Turkey

AKBANK

Şekil 7

## III. TÜRKİYE VE DÜNYA BANKACILIK VERİLERİ

2002 Yılı	Kredi / GSMH (%)	Mevduat/GSMH (%)	Kredi / Mevduat (%)	Kişi Başına Krd. (USD)
Türkiye (*)	15	41	37	539
ABD	55	43	128	20,211
Japonya	91	111	82	34,808
AB	140	126	111	32,004

\*2003/11 tarihi itibarıyla

AKBANK

Şekil 8

Türkiye’de kredilerin gayri safi milli hasılaya oranı, diğer ülkelerle karşılaştırdığımız zaman son derece düşük. Demek ki Türkiye’de kredi kullanılmıyor. Kredi talebi son derece az. Kredi talebinin az olması nedeniyle de tabii KOBİ’lerin bu toplam krediler stoğu içerisindeki almış olduğu pay otomatik olarak düşük oluyor. Gelişmiş olan ülkelerde kredi/gayri safi milli hasıla oranı %100’e yaklaşıyor.

Mevduatın gayri safi milli hasılaya oranı yine %100 civarında, kredi/mevduat oranı Türkiye’de %37, bu da 2002 yılında arttı. 2001 yılında bu rakamlarda Türkiye %28’lere gelmişti. Türkiye’de 539 dolar kredi kullanılıyor, Japonya’da 34 bin dolar kredi kullanılıyor. Kredi kullanma alışkanlıklarının gelişmesi gerekir diye düşünüyoruz.

Türkiye’de KOBİ’lere destek veren kuruluşlar şunlar; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, KOSGEB, İGEME, Kredi Garanti Fonu, Avrupa Yatırım Kalkınma Bankası, Türk Eximbank, kamu ve özel bankalar. Kullanılan krediler genellikle finans sektöründe. Biz ticari bankacılık olarak, özel sektör bankacılığı olarak, özellikle işletme kredileri, ihracat kredileri, Eximbank kredileri,

yatırım kredileri, ArGe kredileri, orta ve uzun vadede Avrupa Yatırım Bankası'ndan kredilere aracılık ediyoruz. (Şekil 9, 10)

#### IV. TÜRKİYE'DE KOBİLERE DESTEK VEREN KURULUŞLAR

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
- Maliye Bakanlığı
- KOSGEB
- İGEME
- Kredi Garanti Fonu
- Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankası
- Türk Eximbank
- Kamu ve özel bankalar




AKBANK

Şekil 9

#### IV. KOBİLERE KULLANDIRILAN KREDİ TÜRLERİ

- İşletme Kredileri
- İhracat Kredileri
- Eximbank Kredileri
- Yatırım Kredileri
- Ar-Ge Kredileri
- Orta ve Uzun vadeli AYB Döviz Kredileri
- Sanayi Kredileri
- Teşvik Belgeli Kobi Kredileri
- Sanayileşme Fonu Döviz Kredileri
- Vakıfbank-KOSGEB Kredisi



AKBANK

Şekil 10

Eximbank hala KOBİ finansmanında önemli bir destek veriyor, fakat gördüğüm şudur: KOBİ'ler Eximbank'ın kaynaklarından yeterince faydalanmıyor. Sadece KOBİ programının uyguladığı bazı ürünler var, bizim bankamız da dahil, KOBİ'ler bu Eximbank kaynaklarını yeterince kullanamıyorlar. Bir çekimsizlik var Eximbank kaynaklı kredilerinin kullanılması konusunda. (Şekil 11)

Ayrıca, yatırımların finansmanı, ihracatın finansmanı için ülke kredileri sağlayan kuruluşlar var. Gerektiği takdirde ticari bankalara başvurup, bu ülkelerden iki ila beş yıl,

#### V. TÜRKİYE'DE KOBİLERE SAĞLANAN KREDİLER

##### Yıllar İtibarıyla Türk Eximbank Kredi Kullanımları

(USD Milyar)	2001	2002	2003 (hedef)
Nakdi Kredi Desteği	2,8	2,3	3,0
Gayri Nakdi Kredi Desteği	2,8	2,7	3,5
Toplam	5,6	5,0	6,5
İhracattaki Pay (%)	18	14	-

##### Yıllar İtibarıyla Bankacılık Sektörü Tarafından Kullandırılan İhracat Kredileri

(USD Milyar)	2001	2002
İhracat Kredisi (TL+YP)	7,4	6,2
İhracattaki Pay (%)	23,6	17,7

KAYNAK: BDDK

AKBANK

Şekil 11

hatta yedi yıla kadar vadeli krediler almanız, yani KOBİ'lerin bu tür kredileri kullanmaları mümkündür. (Şekil 12)

#### V. TÜRKİYE'DE KOBİLERE SAĞLANAN KREDİLER

ECA-ÜLKE	VADE	FAİZ (%)	KREDİ TUTARI (2001 Milyon USD)
EDC /Kanada	2-5 yıl	-	11,441
COFACE/Fransa	3-5 yıl	-	6,075
HERMES/Almanya	3-5 yıl	Euribor+0,4	4,213
SACE/İtalya	2-5 yıl	Euribor+0,60	2,845
NEXI/Japonya	3-7 yıl	2,82	11,042
ECGD/İngiltere	2-5 yıl	-	3,288
ERG/İsviçre	2-5 yıl	Sebr+0,875	-
GSM/ABD	1-3 yıl	Libor+0,18	-

AKBANK

Şekil 12

Dünya ülkelerinin KOBİ'lere sağladığı krediler konusuna baktığımızda bazı kuruluşlar var. Özellikle, Amerika'da Small Business Appreciation denen küçük işletmeler kurumu son derece popüler bir kurum. Bazı kuruluşlar, bizde KOSGEB gibi, Kredi Garanti Fonu benzerinde dünyada da böyle KOBİ'lere destek veren kuruluşlar var. Bunların örneklerini burada verdik: İngiltere, Japonya, ABD, Kanada, 10 yıldan 25 yıla kadar krediler veriyorlar. (Şekil 13)

#### VI. DÜNYA ÜLKELERİNİN KOBİLERİNE SAĞLADIĞI KREDİLER

ÜLKE	FİNANS KURULUŞU	VADE	LİMİT
İngiltere	Küçük İşletmeler Kurumu (SMS)	10 yıl	GBP 250 Bin
Japonya	KOBİ Finansman Kurumu (JFCSB)	20 yıl	-
ABD	Küçük İşletmeler Kurumu (SBA)	10-25 yıl	USD 35 Bin
Kanada	KOBİ Finansman Kurumu (CSBFP)	10 yıl	USD 250 Bin

Kaynak: Dünya Müsteşarlığı

AKBANK

Şekil 13

Şimdi öneriler bölümümüze gelmek istiyorum. Özellikle KOBİ'lerde yönetici ortaklar şirketlerin her şeyidir. Onların mutlaka kendilerini finans konusunda geliştirmeleri, geliştirilmiş kredi türev ürünlerini kullanmaları, ülke kredileri, Eximbank konularında daha fazla ilgi duymaları bence şirketlerin de sorunlarını çözecektir. Yönetici ortaklara çok şey düşüyor, teknik konuların dışında finans konusunda da mutlaka bilgilenmeleri gerekir. Yani bu konuya ilgi duymalıdır. Bu konuda kendilerini yetiştirirlerse daha iyi olacaktır çünkü profesyonel finans yöneticileri oldukça pahalı bir kaynaktır ve herkes bu kaynağı istihdam edemez. Onun için görev KOBİ'lerdeki sorumlu yönetici ortaklara düşüyor diye düşünüyorum. (Şekil 14, 15)

## VII. ÖNERİLER

**Bankacılık sektörünün KOBİlerin finansmanını kolaylaştırmak için önerileri;**

### ■ Yönetici/ortakların;

- Kendilerini finans konusunda geliştirmeleri,
- Geliştirilmiş kredi ve türev ürünleri,
- Ülke kredileri,
- Eximbank kredileri

**konularına daha fazla ilgi duymaları,**

AKBANK

Şekil 14

## VII. ÖNERİLER

- İhracatçı firmaların kur risklerini forwardlarla ortadan kaldırmaları,
- Mali tabloların şeffaf olmasına dikkat etmeleri,
- Bankalara dokümantasyon ve bilgi aktarımı konusunda yardımcı olmaları,
- Daha çok, rekabet gücü yüksek ürünlere yönelmeleridir.

AKBANK

Şekil 15

Özellikle, dalgalı kur devam edecek. Dalgalı kur devam ettiği için forward işlemlerinde yoğunlaşmalarını öneriyorum. Mali tabloların şeffaf olmasını öneriyoruz. Bankalara daha fazla bilgi, dokümantasyon verilmesi konusunda istekli olmalarını öneriyoruz. Özellikle, daha çok rekabet gücü yüksek ürünlere yönelmeleri gerekiyor. Bu konunun finansla ne kadar ilgisi var dersiniz, şöyle bir ilgi kuruyoruz; özellikle rekabet gücü yüksek yerlerde yapılacak olan üretim faaliyetleri o firmanın rekabet gücünün yüksekliği nedeniyle bizim kredilerimizin geri dönüşünü daha kolaylaştıracak ve kredi verilmesi konusunda bankaların isteğini artıracaktır.

## VIII. SONUÇ

**Bankacılık sektörü KOBİ'lere kredi kullandırma konusunda isteklidir.**

**Makro ekonomideki olumlu gelişmelere paralel olarak KOBİ'lerin kredi kullanımı artış gösterecektir.**

AKBANK

Şekil 16

Sonuç olarak, KOBİ'ler "finansman bulamıyoruz" diyor; öbür taraftan da bankalar, KOBİ'lere kredi vermek arzusunda.

Ancak bizim açımızdan bazı sorunlar var, KOBİ'ler açısından sorunlar var, makro-ekonomi açısından sorunlar var, bu sorunlar halledildikçe KOBİ'lerin toplam krediler stoku içerisindeki payı yükselecektir. (Şekil 16)

**Oturum Başkanı**

**Zekeriya Yıldırım**

Teşekkür ederiz Sayın Besli, çok güzel bir sunum yaptınız. Uluslararası karşılaştırmalarda görüyoruz, Türkiye'de kredilendirme oranı oldukça düşük. Ama KOBİ'lerin kredilendirilme oranı daha da düşük. Oldukça düşük. Bunu nasıl yükseltebilir diye baktığımızda da henüz daha bankacılık kesimiyle KOBİ'ler arasındaki kredi ikliminin yeterince oluşmadığını görüyoruz. Bu kredi ikliminin oluşmamasında KOBİ penceresinden bakarsanız kredi maliyetlerinin yüksekliği, bankaların istedikleri teminat koşullarının ağırlığı; bankacılar cephesinden bakarsanız KOBİ'lerin mali tablolarının yeteri kadar şeffaf olmayışı yer alıyor. Elbette bunların gerisinde de ülkemizin son 10 yılında yaşadığımız istikrarsız bir makro ekonomik ortam var. Öyle anlaşılıyor ki Türkiye istikrarlı büyüme sürecine girdikçe, sağlayacağı birçok yararın yanında KOBİ'lerle bankalar arasındaki kredi ikliminin de gelişmesine katkıda bulunacak. Teşekkür ederim.

Şimdi söz sırası Sayın Cemil Arkan'da. Bize yenilikçiliğin finansmanından söz edecek. KOBİ'lerin araştırma geliştirme faaliyetlerinin nasıl finanse edilebileceği ve bu bağlamda da Avrupa Birliği fonlarının nasıl kullanılabilmesi konusunda bizi aydınlatacak. Buyurun efendim.

## Yenilikçiliğin Finansmanı

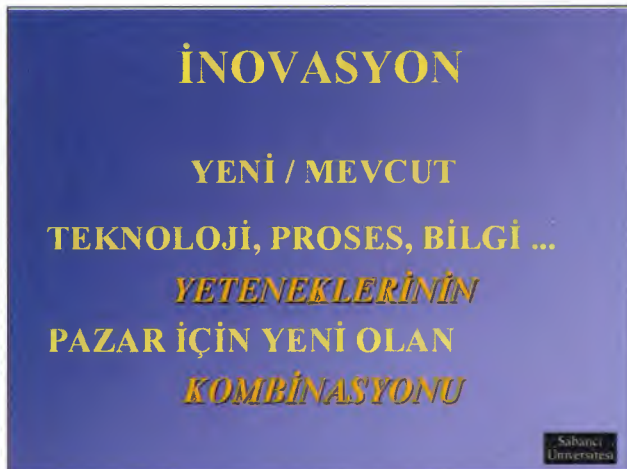
Doç. Dr. Cemil Arıkan

Sabancı Üniversitesi - Araştırma ve Lisans Politikaları Bölümü Başkanı

Bugünkü konuşmama önce çok kısa olarak yenilikçilik sistemleriyle, yenilikçilik kültürü ve ulusal yenilikçilik sistemiyle başlamak istiyorum. Bu vesileyle Sanayi Odası'nın gerçekleştirdiği bu önemli kongrenin Türk sanayi kesimine ve akademi dünyasına önemli mesajlar vereceğini de ümit ediyorum.

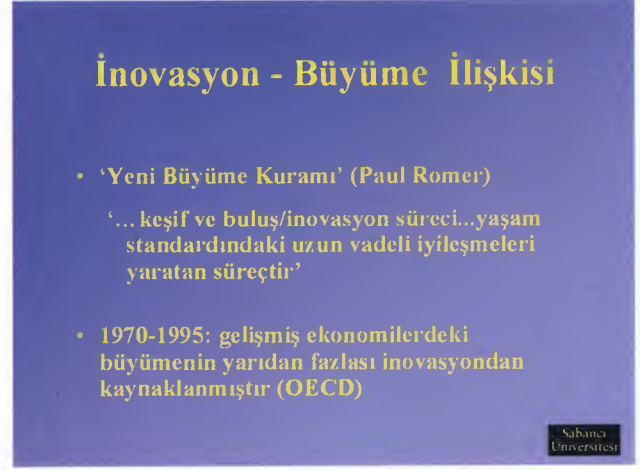
Eğer Avrupa Birliği, Avrupa bütünleşmesi içerisinde bir Türkiye düşünüyor isek ve Avrupa'nın bu süreçteki gelişmelerine bakarsak, çok önemli bir boyutunun yenilikçilik ve bu yenilikçilik etrafında girişimcilik dayandığını, rekabetin temelini oluşturduğunu görüyoruz. Hepimiz biliyoruz ki Avrupa 2000 yılında Lizbon'da çok önemli bir karar aldı. 2010 yılında Avrupa, bilgiye dayalı ekonominin, bilgi toplumunun lider bölgesi olma iddiasıyla yola çıkıyor. Dolayısıyla bütün politikalarını bu çerçevede oluşturuyor. Bu hepimizin bildiği bir resim. Şu andaki durumumuza baktığımızda biliyoruz ki, artık rekabet edebilmenin temel unsuru teknolojiye sahip olabilmek, dolayısıyla onun arkasındaki bilimi üretebilmek, inovasyon yeteneğine sahip olmak ve bunu girişimcilikle sonuçlandırabilmektir.

İnovasyonu isterseniz bir iki cümle ile ifade edeyim, çünkü inovasyon kavramı bizim için çok yeni bir kavram ve maalesef de tam karşısı bir Türkçe kelime de yok. Yer yer yenilikçilik diyoruz ama tam da ifade etmiyor. Aslında inovasyon, yeni veya var olan değerlerin farklı kombinasyonlarla kullanılarak yeni değerler üretebilme becerisinin sağlanmasıdır. Yani çok öyle derin felsefi olan bir şey de değil aslında. Çok basit bir felsefenin etrafında yer alıyor. Yani sizin bir sürü teknoloji bilginiz var, proses bilginiz var, bu know-how'larnızı eğer farklı kombinasyonlarda bir araya getirip yenilikler üretebiliyorsanız rekabet edebilir, dolayısıyla bu politikaları uygulayabilirsiniz demektir. (Şekil 13)



Şekil 1

Bu arada inovasyonla büyüme ilişkisine bakacak olursak, dolayısıyla gelişkinlik ilişkisine, öyle görünüyor ki inovasyon süreci yaşam standardının artmasında, rekabetçiliğin artmasında çok önemli bir boyuta sahip. (Şekil 2, 3)



Şekil 2



Şekil 3

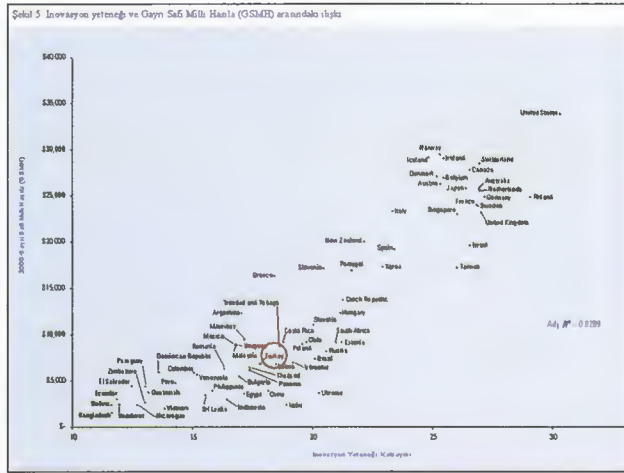
OECD tarafından yayınlanan bir makalede 1970-95 yılları arasında gelişmiş ekonomilerde üretimin-büyümenin yarısından fazlasının yenilikçiliğe dayandığını görüyoruz. Dolayısıyla çok önemli bir boyutu konuşuyoruz. Şimdiye kadar finansman dediğimiz zaman ağırlıklı olarak hep yatırım ve işletme finansmanını konuştuk. Oysa maddi olmayan değerlerin finansmanı, yenilikçiliğin finansmanı, araştırmanın finansmanı, öyle görünüyor ki, yaşamımızda çok önemli bir yer alacak. Belki de önümüzdeki sanayi kongrelerinin temel, ana başlıklarından birisini inovasyon oluşturacak. Dolayısıyla inovasyon yeteneği, rekabetçiliği, o da yüksek yaşam standardını getiriyor.

Şimdi size iki tane grafik göstereceğim: Bunlar, Dünya Rekabet Forumu'nun oluşturduğu inovasyon endeksi üzerine bu yıl ortaya çıkmış. Bütün ülkeler için belirli parametrelere bakarak yenilikçilik endekslerini çıkarmışlar, öte yandan bunu rekabetçilikle ve bir sonra göstereceğim grafikte de kişi başına düşen gayri safi hasıla ile mukayese etmişler. Her iki grafikte de gördüğümüz gibi Türkiye oldukça aşağılarda yer almakta. Fakat bu ilişkide çok yoğun bir şekilde, yani inovasyon yeteneğinin, yenilikçilik yeteneğinin, farklı olabilmeye yeteneğinin, gerek rekabetçilikte,

gerek yaşam standardında çok önemli bir yeri olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde yenilikçiliğin finansmanını mutlaka yoğun bir şekilde konuşacağız. (Şekil 4, 5)



Şekil 4



Şekil 5

Bu girişten sonra hızlıca Avrupa Birliği'nin özellikle KOBİ'lere yönelik, yenilikçilik alanındaki destekleri hakkında bilgi vermek istiyorum. Elbette Avrupa Birliği dediğimiz zaman bizim de yararlanabileceğimiz destekler olduğunun bilincinde olmak lazım. AB'nin genel, yenilikçiliği destekleyen programına bakarsak yedi tane tematik alan olduğunu görürüz. Burada dikkat edeceğimiz şey şu; KOBİ'lerle ilgili ayrı birtakım mekanizmalar var. Bir de mobilite ile ilgili, yani araştırmacının dolaşımıyla ilgili, araştırmacı dediğim zaman akademik araştırmacıdan söz etmiyorum, destekler var. (Şekil 6, 7)

Önümüzdeki 4 yıl için 6. Çerçeve Programı'nın büyüklüğü 17 milyar euro. Türkiye bunun birebir tarafı ve buradan ne alabilecekseniz alacak. Eğer 17 milyarı da alabiliyorsanız hodri meydan. Dolayısıyla konuya bu bilinçle bakmak gerekiyor.

KOBİ'ler neden yararlanır diye bakarsak KOBİ'ler için tasarlanmış iki tane, hatta üç tane özel program var. Bunlardan bir tanesi ekonomik ve teknolojik istihbaratla ilgili fonlar, diğerleri craft ve kolektif araştırma olanağı sağlayan fonlardır. Bütünleştirilmiş tematik alanların

**AVRUPA BİRLİĞİ  
DESTEK PROGRAMLARI**

➤ AB 6. ÇERÇEVE PROGRAMI (2002-2006)

➤ LEONARDO DA VINCI  
AB Meslekî Eğitim Eylem Programı

➤ 6. ÇERÇEVE - MARE CURIE PROGRAMI

Sabancı Üniversitesi

Şekil 6

**AB 6. ÇERÇEVE PROGRAMI (2002-2006)**

**INTEGRATING EUROPEAN RESEARCH AREA (3.345 M€)**

THEMATIC PRIORITIES (1.282 M€)	SPECIFIC ACTIVITIES (1.300 M€)
Table structure, processes & innovation (1.215 M€)	Supporting policies & strategy (425 M€)
Human resources mobility (145 M€)	Horizontal SME activities (400 M€)
Research & innovation (1.075 M€)	International cooperation activities (115 M€)
Small business (145 M€)	JRC activities (60 M€)
Distributed development, global change & ecosystem (1.120 M€)	
Citizen and governance & knowledge-based society (125 M€)	

**STRUCTURING THE ERA (4.605 M€)**

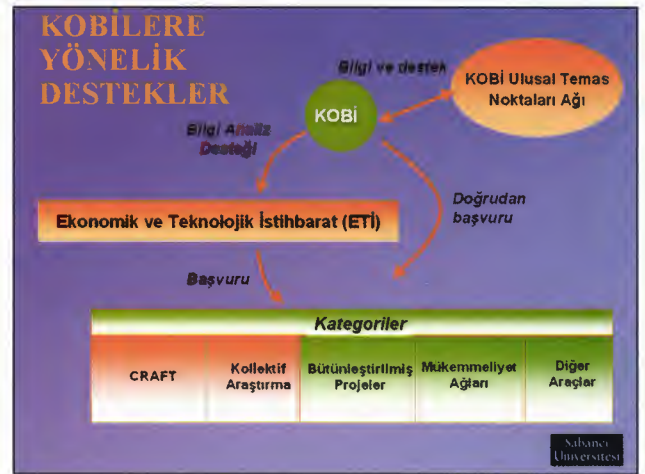
Research & Innovation (190 M€)	<b>HUMAN RESOURCES &amp; MOBILITY (1.560 M€)</b>	Research & Mobility (165 M€)	Research & Mobility (80 M€)
		Support & development of activities (170 M€)	Support & development of activities (170 M€)

**STRENGTHENING THE FOUNDATIONS OF THE ERA (320 M€)**

Sabancı Üniversitesi

Şekil 7

hepsinden KOBİ'ler zaten yararlanabilir, fakat yukarıdakiler özellikle KOBİ'ler için oluşturulmuş programlardır. (Şekil 8)



Şekil 8

CRAFT diye tanımlanan programı aslında Avrupa ilk defa yapıyor ve çok ilginç bir yaklaşım. Gelişmekte olan dünya ve OECD çalışmaları şimdiye kadar hep şunu iddia etmeye çalışıyordu: hep sanayicinin kendisinin ArGe yapmasını teşvik edelim; ArGe yeteneğini mutlaka sanayicinin içinde oluşturalım. Fakat hayatın gerçeği onu gösteriyor ki sanayinin, KOBİ'nin genel olarak bütün yeteneklerini kendi içinde oluşturması olası değil, bunun yapılması mümkün değil. Daha doğrusu bu hizmetin bir bölümünün

satın alınması daha uygun. Dolayısıyla ilk defa 6. Çerçeve Programı'nda Avrupa bu tür bir yöntem benimsemiştir. Bu bizim için de örnek olmalıdır. Bizim de TÜBİTAK-TİDEB gibi, TTGV gibi birtakım araştırmada kullandığımız fonlar var. Orada da az önce sözünü ettiğimiz aynı mantık geçerlidir. Araştırmanın bir bölümü başka bir yerden alınabiliyorsa, üniversiteden, araştırma merkezinden, bir şirketten, o tarafa doğru gidilmelidir, bu program da odur. Eğer KOBİ bir yerde kendini eksik hissediyorsa, gitmeli, bir ArGe kurumuyla anlaşma yapıp bir proje yapmalıdır. Bu, çok önemli, bunu finanse ediyor. Bu, programın %100 finanse ettiği alanlardan bir tanesidir. Sipariş edilme felsefesine dayanıyor ve çok önemli. (Şekil 9, 10)

**ALTINCI ÇERÇEVE PROGRAMINDA  
KOBİLERE YÖNELİK DESTEKLER**  
*CRAFT (CO-OPERATIVE RESEARCH)*

**TANIM**

**Sınırlı ATG yeteneği olan, fakat ortak teknik problemleri bulunan KOBİ'lerin gerekli araştırmayı AR-GE kuruluşlarına yaptırdıkları projeler**

Sabancı Üniversitesi

Şekil 9

**CRAFT**  
**Genel Yaklaşım**

- AR-GE hizmetinin sipariş edilebilir
- Hedef grup: Yeterli AR-GE yeteneğine sahip olmayan KOBİ'ler
- KOBİ'ler için Fikri Mülkiyet Hakları desteği
- Aşağıdan yukarıya yaklaşım
- Proje duyuruları
- Basitleştirilmiş başvuru formları
- KOBİ'ler için Komisyonunda tek bir başvuru noktası (entry point)
- Kısa vadeli/küçük ölçekli projeler (1-2 yıl / 0.3-2 M Euro)

Sabancı Üniversitesi

Şekil 10

Diğeri ise kolektif araştırma dediğimiz, bu da KOBİ'lerin sivil toplum kuruluşları veya üst kuruluşlarını ilgilendiriyor. Eğer bazı alanlarda STÖ'lerinin kendi sektörlerine ait birtakım çalışmalar, var ise, program onları destekliyor. Yani bu belli bir alanda benchmarking olabilir, sektörün rekabetçiliğini dünya rekabetçiliğiyle ölçme ile ilgili bir şey olabilir. Bu tür çalışmaları destekleyen bir program var, yine bu da önemli. Dolayısıyla iki programa birden bakacak olursak; demek ki birinci programda KOBİ'ler doğrudan doğruya taraf ve küçük projeler bunlar, küçük dediğimiz birkaç yüz bin dolar mertebesinde, kısa vadeli, iki yıllık projeler. Projelerden ortaya çıkan bütün fikri mülkiyet hakları KOBİ'lere ait,

sonuçların yayılması sınırlı, çünkü kendilerine ait olduğu için, eğitim ve uygulama mümkün. Diğer tarafta ise, dediğim gibi birlikler ve gruplar var. Dolayısıyla bizim de bu tür kurumlarımızın, TAYSAD gibi, ona benzer sivil toplum örgütlerimizin hızlı bir şekilde bu tür imkanlardan yararlanması lazım. Her ikisinin bütçesine bakacak olursak 450 milyon euroluk bir kaynağın orada bu gayeyle beklediğini görüyoruz. (Şekil 11, 12, 13, 14)

Diğer önemli desteklerden bir tanesi de ekonomik ve teknolojik istihbaratla ilgili yapılan çalışmalara sağlanan mali desteklerdir. Bundan da KOBİ'ler yararlanır, girişimci

**KOLLEKTİF ARAŞTIRMA**  
**(Collective Research)**

**TANIM**

- Geniş KOBİ kitlelerini ilgilendiren (ortak sorunları olan çok sayıda KOBİ'nin gereksinim duyduğu) konularda, Avrupa çapındaki endüstriyel birlikler/gruplar ya da farklı ulusal birlikler/gruplar adına Ar-Ge kuruluşları tarafından yürütülen araştırmalar

Sabancı Üniversitesi

Şekil 11

**KOLLEKTİF ARAŞTIRMA**  
**Amaç**

- Çerçeve Program'ın genel amaçları ile uyumlu aşağıdan yukarıya yaklaşım
  - Ortak problemlere eğilmek (regülasyonların getirdiği zorunluluklara uyum, çevre güvenliği vb.)
  - "Pre-normative" araştırma (Avrupa norm ve standartlarını bilimsel bir tabana oturtmayı amaçlayan)
  - Belli bir sektörde teknoloji tabanını güçlendirmek
  - "Teknolojik araçların" geliştirilmesi (güvenlik ekipmanları vb.)

Sabancı Üniversitesi

Şekil 12

**CRAFT ve KOLLEKTİF ARAŞTIRMA karşılaştırması**

	CRAFT	Kollektif Araştırma
<b>Teklif Sahipleri</b>	KOBİ'ler	Endüstriyel Birlikler/Gruplar
<b>Proje Büyüklüğü</b>	Küçük	Büyük
<b>Proje Süresi</b>	Kısa Vadeli	Kısa/Orta Vadeli
<b>Faydalanıcılar</b>	Teklif sahibi KOBİ'ler	Bütün Sektör(ler)
<b>Fikri Mülkiyet Hakkını elinde bulunduranlar</b>	KOBİ'ler	Teklif sahipleri (Birlik/Gruplar)
<b>Sonuçların yayılması</b>	Sınırlı	Yoğun
<b>Eğitim ve Uygulama</b>	Mümkün	Zorunlu

Sabancı Üniversitesi

Şekil 13

## CRAFT ve KOLLEKTİF ARAŞTIRMA

### Proje Bütçesi

- 6. ÇP'de CRAFT ve Kolektif Araştırma programlarının yer aldığı aldığı "KOBİ'leri İlgilendiren Yatay Aktiviteler" programının bütçesi 450 M Euro

Sabancı Üniversitesi

Şekil 14

potansiyeli olan genç araştırmacılar da yararlanır, araştırma kurumları ve yatırımcılar da yararlanabilir.

Şimdi, az önce de konuşuluyordu, KOBİ'lerin kredi almasında birtakım zorluklar var, buradaki istatistik de onu gösteriyor. Aday ülkelerde yerel imkanlarla alınan kredi miktarları görülüyor. Mesela Portekiz'in, mesela Yunanistan'ın, İspanya'nın katılım öncesi yerel sağladığı miktarları görüyoruz. Ayrıca AB sınırlarındaki kredi miktarlarını görüyoruz. Dolayısıyla Türkiye'nin de burada çok aşağılarda olduğunu, zaten hepimiz biliyoruz. Bu da tipik örneklerinden bir tanesi. (Şekil 15, 16)

## Aday Ülkelerin Karşılaşacağı Zorluklar

### Bankacılar ve KOBİ'lerin görüşmeleri sonunda ortaya çıkan ilk sonuçlar

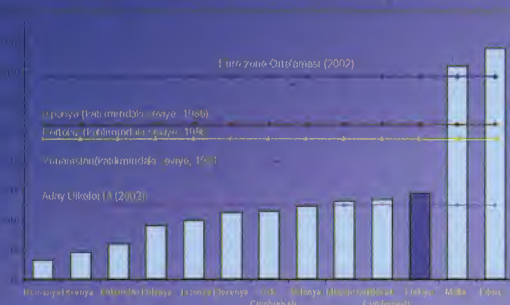
- KOBİ'lerin kredi (yeterli) alımında karşılaştığı güçlükler
- Bankaların KOBİ'lere borç vermedeki deneyim ve bilgi eksikliği
- Bazı aday ülkelerin garanti mekanizmalarındaki eksiklikler ya da yeterince gelişmemişlik
- Aday ülkelerin bankalarının da ekonomik durumdand olumsuz etkilenmesi
- Aday ülkelerdeki gelişmemiş Leasing uygulamaları
- Factoring hala genellikle bilinmiyor
- Bankalar teminat istiyor
- Başlangıç finansmanı hala çok sınırlı

Sabancı Üniversitesi

Şekil 15

## Zorluklar

### Banka aracılığı Seviyesi Yerli Kredi 2002 (% of GSMH)



Sabancı Üniversitesi

Şekil 16

Ağırlıklı olarak inovasyonla ilgili konulara ağırlık vererek sunuşumu hazırlamıştım; fakat sayın başkanın söylediği gibi, Avrupa Birliği DG Enterprise'tan katılacak konuşmacının gelmemesi sebebiyle orada bir açıklık ortaya çıktı. Müsaade ederseniz, çok önemli olan MAP programıyla ilgili Avrupa'nın yenilikçi bakışı açısından size kısaca bilgi vermek istiyorum. MAP da tamamen inovasyon süreciyle ilişkili oluşturulmuş bir finansman mekanizmasıdır. Hedef, girişimciliği desteklemektir. Toplam destek miktarı 350 milyon eurodur. Bunu yürüten, Avrupa Yatırım Bankası çerçevesinde oluşturulmuş yatırım fonudur. Ulusal mali araçları kullanılmaktadır. Eğer finansman konusunda terminolojide bir hatam olursa özür dilerim, çünkü finansmançı değilim. Bu aracın üç penceresi var. Bir tanesi garantiyle ilgili, bir tanesi start-up'larla yani hayata yeni başlayacak yeni şirketlerin geliştirilmesine destek vermek ki bu çok önemli bir boyut, bir de birtakım konularda birtakım tohum destek mekanizmalarının oluşturulmasıyla ilişkili. (Şekil 17, 18)

## MAP\*'ın Hedefleri

Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship, and in particular for Small and Medium-sized Enterprises 2001-2005

### AVRUPA BİRLİĞİ İŞLETME, GİRİŞİMCİLİK VE ÖZELLİKLE KOBİ'LER İÇİN ÇOK YILLI PROGRAM 2001-2005 (Türkiye'nin de katıldığı)

1. Bilgiye dayalı global ekonomide büyüme ve rekabeti güçlendirmek
2. Girişimciliği desteklemek
3. İşlerde araştırma, inovasyon ve iş yaratmayı teşvik etmek için idari ve denetim ortamlarını basitleştirmek ve geliştirmek
4. İş, özellikle KOBİ'lerin finansal ortamlarını geliştirmek  
→ "finansal araçlar"

Sabancı Üniversitesi

Şekil 17

## Finansal Araçlar

- Toplam destek 355 milyon €
- European Investment Fund (EIF)(Avrupa Yatırım Fonu) tarafından yönetilmekte
- Ulusal mali araçlar kullanılmakta

### Üç Pencere

- **KOBİ guarantee schemes** → borçlar, sermaye
- **ETF Start-up** → risk sermayesi yatırımları
- **Seed capital action** → çekirdek sermaye desteği

Detay bilgi için: [www.eif.org](http://www.eif.org)

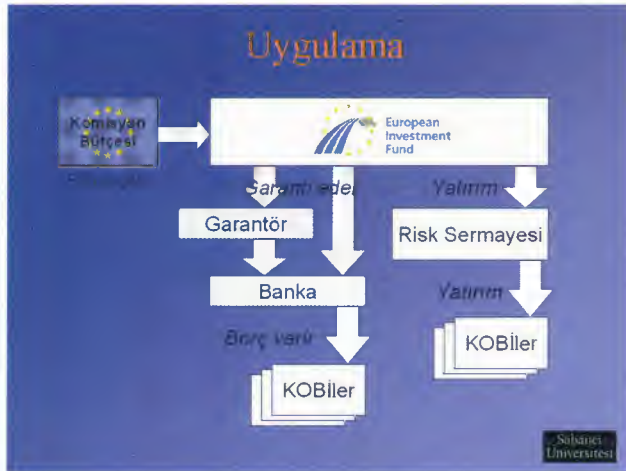
Sabancı Üniversitesi

Şekil 18

Uygulamaya gelirse, dediğim gibi iki türlü mekanizma var burada; bir tanesi ya bir garantörün yerel bir aracı bankayı garantilemesini, o garantörün fon tarafından garanti edilmesini, dolayısıyla KOBİ'nin bu yolla kredilendirilmesini yahut da risk sermayesi yapılarına -ki biliyorsunuz, Türkiye'de şu anda yeni başlamış ve aramızda da bu konuyla ilgili bize bilgi verecek bir kişi var- bu tür yapılara kaynak aktarıp, bunların KOBİ'lere



yatırım yapmasını sağlayacak bir mekanizma etrafında oluşuyor. (Şekil 19)



Şekil 19

Start-up'larla ilgili, özellikle kuruluş aşamasındaki yenilikçi KOBİ'lere sermaye sağlanmasıyla ilgili olan bu program çok önemli bir program. Çekirdek fonlar sağlıyorlar, 5 yıldan küçük ve yenilikçi KOBİ'leri destekliyorlar, Risk sermayesinin, mutlaka ticari odaklı olmasını talep ediyorlar ve fon çoğunlukla bu yatırımın %25'i kadar bir kısmının tarafı oluyor. (Şekil 20, 21)

### ETF(European Technology Facility) Start-up Programı

- Kuruluş aşamasında inovatif KOBİ'lere kuruluş sürecinde ve finansmanında destek vermek için oluşturulmuştur
- Özellikle KOBİ'lere sermaye sağlamak üzere kurulmuş uzman risk sermayesi fonları ve inkübatörlerdeki sermaye yatırımları
- Küçük fon ölçeği ve yüksek risk profilinden dolayı önemli bir imkan

Şekil 20

### ETF(European Technology Facility) Start-up Programı

Risk Sermayesi ve Inkübatörlere yapılacak yatırımlar

- Çekirdek fonlar, küçük fonlar, bölgesel fonlar, amaca yönelik fonlar.
- 5 yıldan küçük inovatif KOBİ'ler hedeflenir
- Risk Sermayesi ticari odaklı olmalıdır
- Şahsi fon desteği en az 50 % olmalıdır
- EİF yatırımları normal koşullarda 10 ile 25 % arasında olmalıdır
- En fazla 10 milyon € (istisnai durumlarda 15 m €)
- Genellikle 5 - 12 yıl için

Şekil 21

Çekirdek sermayesine (seed capital) baktığımız zaman yine yenilikçi gelişimlere gerekli insan gücü oluşturulması, özellikle finans alanında kişilerin geliştirilmesi için kişi başına yılda 100.000 euroya kadar finans sağlandığını görüyoruz. Bu kişilerin bu yapıyı öğrenmesi, risk sermayesi yapılanmasında gerekli know-how'ı elde etmeleri için çok önemli. (Şekil 22)

### Seed Capital Action (Çekirdek Sermayesi)

- Uzun vadede yatırım yöneticilerinin istihdamını sağlamak amacıyla, Çekirdek sermaye yatırımlarını desteklemek üzere Risk Sermayesi endüstrisinin kapasitesini güçlendirmek, nitelikli eleman sayısını arttırmak
- Uygun her çalışan için, maksimum hibe 100 000 EURO olup, 2 taksitte ödenir

Şekil 22

Dolayısıyla, eğer bunlarla ilgili daha ayrıntılı bir bilgi sahibi olmak isterseniz Enterprise DG'nin KOBİ destekleriyle ilgili burada belirttiğim birtakım web sayfaları var. (Şekil 23) Burada KOSGEB'in de web sayfası var aynı alanda kullanabileceğimiz, Avrupa Birliği ile ilgili de web sayfası var. Türkiye'de de benzer mekanizmalar var, fakat ben burada durmak istiyorum, o yüzden sadece isimlerini söyleyerek geçeceğim: ArGe teşvikleri için Türkiye'de TÜBİTAK-TİDEB'in, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın, KOSGEB'in bir takım destekleri var. Son olarak, Ekim ayı içinde TÜSİAD'da "Ulusal İnovasyon Sistemleri, Kurumsal Çerçevesi, Dünya Örnekleri ve Türkiye" adıyla bir yayın çıktı. TÜSİAD'ın web sayfasından ulaşabilirsiniz. Çok önemli bir doküman olduğunu düşünüyorum. Ben müsaadenizle konuşmamı burada tamamlıyorum, beni sabırla dilediğiniz için hepimize teşekkür ediyorum.

### Enterprise DG tarafından verilen KOBİ Desteği

- Finansal Araçlar
- İnovasyonun teşviki
- KOBİ envoy  
✉ [entr-sme-envoy@ec.eu.int](mailto:entr-sme-envoy@ec.eu.int)
- Euro Info Correspondence Centre of Turkey  
🌐 <http://www.kosgeb.gov.tr/eic>

**Detay bilgi, dokümanları indirmek için...**  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/index_en.htm)  
 eg  
 • Report Microcredit for small businesses and business creation  
 • Green Paper "Entrepreneurship in Europe"  
 • Enterprises' access to finance, Commission staff working paper

Şekil 23

## Oturum Başkanı

### Zekeriya Yıldırım

Sayın Arkan, teşekkür ederiz. Bize bilgi ekonomisinde yenilikçiliğin rolünü anlatarak başladınız ve daha sonra AB'de KOBİ'lerin yenilikçilik alanında yapacağı faaliyetlerin ne tür destekler bulabileceğini çok güzel anlattınız. Zamanımız keşke daha fazla olsaydı da bu AB boyutunu, daha fazla tartışma imkanı bulsaydık. Ama bana öyle geliyor ki bu geniş AB fonlarından faydalanmak için ilk önce ülke içinde bu kültürün oluşması lazım, benzer faaliyetlerin burada yapılıyor olması lazım, dolayısıyla benzer finans kuruluşlarının burada faaliyet gösteriyor olması lazım. Şimdi aramızda yenilikçiliğin finansmanı için kurulmuş ve Türkiye için yeni sayılabilecek böyle bir fonun temsilcisi var. İşRisk Yatırım Ortaklığı Genel Müdürü Sayın Patrick Keating. Buyurun.

## Girişim Sermayesi

### Patrick Keating

İş Risk Yatırım Ortaklığı - Genel Müdür

Hepinize teşekkür ederim.

Adım Patrick Keating. İş Risk Sermayesi şirketinin Genel Müdürüyüm. İş Risk 2000 yılında İş Bankası ve diğer hissedarların katılımıyla, Türkiye'de ilk kez bir yerli risk sermaye fonu oluşturmak amacıyla kuruldu. Daha önceki sunumlardan da anlaşılacağı gibi Türkiye'de KOBİ'ler için risk sermayesine büyük ihtiyaç var. İş Risk olarak misyonumuz bu tür sermayeyi risk sermayesi şeklinde tedarik etmektir.

İş Risk'in ortakları, İş Yatırım, TTGV, İş Faktöring, İş Leasing, Destek Reasürans, Anadolu Sigorta, TSKB ve İş Yatırım'dan oluşmaktadır. (Şekil 1) Bu yatırımlarda da dünyada risk sermayesi oluşturmak için uygulanan yöntemler geçerlidir. Dünyada risk sermayesi oluşturulurken parası olan kişi ve kuruluşlar paralarını ekonominin belirli bazı alanlarında yatırım yapmak üzere diğer kişilere vermektedir. Risk sermayesi şirketleri dünya üzerinde hızla yayılmaktadır. ABD en büyük pazar olarak başı çekmekte, Avrupa ise ikinci en büyük pazar konumundadır. Örnek vermek gerekirse, geçtiğimiz üç ay içinde ABD'de, kuruluş aşamasındaki şirketlerden gelişmekte olanlara kadar, risk sermayesi şirketlerine 5 milyar dolar yatırım yapılmıştır. Avrupa'da ise bu rakam yalnızca bir milyar dolardır. ABD'nin yenilik yarışında niçin başı çeker konumda olduğu buradan da

anlaşılmaktadır. Oluşturdukları sistem, girişimcilerin, deneyimli bir yönetici kadrosu ile birlikte iş planlarını geliştirip bu iş planlarını, şu anda ortalama yatırımın 10 ila 15 milyon dolar dolaylarında olduğu Silikon Vadisi'ndeki büyük risk sermayesi sektörüne sunmalarını sağlamaktadır.



Şekil 1

İş Risk olarak Türkiye'de gördüğümüz, beşyüz bin dolardan üç milyon dolara ya da daha fazla sermayeye gereksinimi olan pek çok KOBİ'nin olduğudur. Tespit ettiğimiz bu pazarda çok dikkatli yatırımlar yapmaktayız. Nereye yatırım yapacağız? Herkes bize sürekli bunu sormakta, ancak asıl önemli olan nereye yatırım yapacağımıza nasıl karar vereceğimize. Bugün, mikroelektronik değer zinciri örneğini vereceğim. İş Risk olarak yaptığımız, her sektörün değer zincirini yani o sektörün mal ve hizmet üretimini oluşturan aşamaları incelemek. Daha spesifik olarak, bu değer zincirinin en yüksek bölümünü saptamaya ve bu değer zincirinde çok az bir rekabetle hangi noktada en büyük getiriye sağlayabileceğimizi bulmaya çalışıyoruz. Bugün, örnek olarak, global mikroelektronik değer zincirini kullanarak, Türkiye'deki son yatırımımızı nereye yapacağımıza nasıl karar verdiğimizizi göstereceğim. (Şekil 2)



Şekil 2

Mikroelektronik sanayiinin değer zincirinde bir halkanın 20 milyar dolarlık bir pazarı olduğunu göreceksiniz. Ancak bu halka, yarı iletken malzeme ve yarı iletken

imalat donanımı üreten sektörün içinde yer alıyor. Bu sanayi dalları Türkiye’de çok az gelişmiş durumda. Mikroelektronik sanayiinin bu dalında faaliyette bulunan şirket yok. Ama, bu tür şirketleri kurmak ve yatırımcı olarak buradan para kazanmak uzun zaman alır. Mikroelektronik sanayiinin ikinci halkası ise yarı iletken imalatı. Bu alanda başlıca ABD ve Asya’da olmak üzere büyük üretim tesisleri var; bunlar sadece kuruluş aşamasında bir buçuk milyardan iki üç milyar dolara kadar yatırım ve her üretim tesisinde 3 ila 5 bin yetişmiş eleman gerektiriyor. Bu, Türkiye’nin imkanları açısından şu anda gerçekten olanaksız gözüküyor. Yarı iletken imalatı sürecine ve sistemine Türkiye’nin ancak ilerideki yıllarda girme imkanı olabilir.

Mikroelektronik sanayiindeki bir sonraki halkada, yazılım ve bazı unsurlar ilave edilmiş olan nihai ürün bulunmaktadır. Bu da 751 milyar dolarlık bir pazar. Mikroelektronik sanayiine Türkiye’nin girdiği alan da işte burası. Daha da önemlisi, sahip olduğu kaynaklarla mikroelektronik sanayiinin bu dalında çok iyi işler yapabilir. Son beş altı yıldır gelişen ve Vestel, Arçelik, Beko gibi birçok büyük şirketin yer aldığı tüketici elektronik ürünleri sektöründe çok büyük ilerlemeleri şimdiden görüyorsunuz. Bunlar artık çok uluslu şirketler, yalnızca Türkiye pazarına mal satmıyorlar.

Dolayısıyla, mikroelektronik değer zincirine bakarak bu şirketlerden bazılarını gittik ve bir sonraki nesil televizyonlarda, çamaşır makinalarında ya da buzdolaplarında nelere ihtiyaçları olacağını öğrenmeye çalıştık. Çünkü ürettikleri mallar için milyonlarca dolarlık parça satın alıyorlar ve bu parçaların çoğu Avrupa’da, ABD’de ve Asya ülkelerinde üretiliyor. Dolayısıyla, bu şirketlerin satın alacağı parçaları Türkiye’de imal edecek şirketler kurulabilmesi imkanı ortaya çıkıyor. Örneğin, gelecek nesil ekran teknolojilerine yatırım yapmayı düşünüyoruz. Şurada iki adet düz panel ekran göreceksiniz. Geçtiğimiz yirmi yıl içinde neler olmadı ki, gelişen ekran teknolojisi ile evlerinizde belki hala kullandığınız eski televizyon setlerinin yerini net görüntülü düz ekranlı plazma ve LCD televizyonlar aldı. Tüketici elektronik pazarında en çok satan kalemler şu anda bu ürünler. LCD ekran pazarı bir patlama içinde. Bir sonraki nesil ekran teknolojisi ile piyasada OLED teknolojisini yani optik ışık yayan diod ekranları göreceksiniz. Üç beş yıl içinde ekranlar esnek bir malzemedен yapılacak ve bunları kağıt gibi kıvrıp cebinizin cebine koyabileceksiniz. Evinize gidince cebinizden çıkarıp duvara asıp çalıştıracaksınız. İşte size televizyon. Bu, ekran teknolojisinde bir sonraki adım.

Altı ay önce Türkiye’deki en büyük tüketici elektronik aletleri üreticilerinden biri bize bir sunum yaptı ve bize bu teknolojiyi anlatarak, Türkiye’de bu teknoloji için imalat yapacak bir tesis kurdukları takdirde bu şirkete yatırım yapıp yapamayacağımızı öğrenmek istedi. Normalde insanlar mikroelektronik sanayiinin bu dalına uzak durmayı tercih eder, çünkü LCD teknolojisiyle ekran üretecek bir tesis kurmak yaklaşık bir buçuk milyar

dolarlık bir yatırım gerektirir. Ancak, diğer yeni teknoloji ile üretim yapacak bir fabrika kurmanın maliyeti yalnızca 30 ila 100 milyon dolar arasında. Bu da, şu anda, bizim yatırım olanaklarımız içinde bir imkan. Unutmayın ki, teknolojinin her zaman Türkiye’de geliştirilmesi gerekmiyor. Bu teknoloji Almanya’da, İspanya’da, Japonya’da geliştirilmiş olabilir. Bütün yapmanız gereken, teknolojiyi başlatan şirkete ulaşıp bu teknolojiyi satın almak ve üretmeye başlayıp tüm dünyaya satmaktır. Biz de İş Risk’te bunu yapmaya çalıştık. İngiltere’de Oxford Üniversitesi’nce geliştirilen OLED ekran teknolojisini üretmek amacıyla kurulan bir şirket bulduk. Şirket, prototip ürününü büyük miktarlarda üretmeye hazır durumdaydı. Ama, biz bu şirkete ulaşıncaya kadar üç dört tane risk sermaye kuruluşu bu şirkete yatırım yapmaya karar vermişlerdi bile. Ancak hala yatırım şansımız vardı. Türkiye’deki tüketici elektronik eşya sanayii ile yakınlaşmak istiyorlardı, bunun nedeni de 2005 yılına kadar Türkiye’den 20 milyon yerli dijital televizyon ihraç edilecek olmasıydı. Bu fırsatı kaçırmış olduğumuz halde telekomünikasyon pazarındaki yeni bazı gelişmeleri izlemeyi sürdürdük.

Şu anda dünyada bu piyasanın en hızlı büyüyen alanı IP, yani İnternet Protokol Telefonculuğu. IP Telefonculuğu için geliştirilen donanım ve yazılım sayesinde, ister Amerika’da, ister Kayseri’de birisini internet üzerinden çok ucuza ve rahat konuşabileceğiniz hatlarla arayıp konuşabilirsiniz. Böyle sistemlerin kurulması için donanım gerekmede, ancak bunu gerçekleştirmek şu aşamada Türkiye’de çok zor. Dolayısıyla, bu donanımı yapan Cisco, Alcatel, Nortel gibi donanım şirketlerini incelemeye başladık. Şansımız iyi gitti, Cisco’nun Genel Müdürü ile tanıştık; kendileri, spesifik dikey pazarlara yönelik IP Telefonculuğu donanımının işlevselliğinden yararlanacak uygulama geliştirmeleri yapmak üzere bir Türk yazılım şirketi ile çalışıyormuş.

Bir yıl kadar önce Nevotek’e başvurduk ve zamanlama hem bizim için hem de bu şirket açısından çok doğrudu. Nevotek, Cisco ile iki yıldır birlikte çalışıyor ve Cisco’nun dünya çapında müşterilerine yazılım geliştirip, deneyip, satışa hazır hale getiriyor. Nevotek dört Türk girişimci tarafından kurulmuş; mesleki geçmişleri açısından iyi bir yönetim ekibi oluşturacak doğru bir birleşme sayılır. Kuruculardan birisi, son 3-5 yılı Cisco’da olmak üzere, 15 yıl Avrupa’da çalışmış bir teknik mühendis. Diğer iki kurucu, Koç Sistem’de satış ve pazarlama yöneticiliğinden gelme ve teknolojik çözümler satışı konusunda çok deneyimliler. Dördüncü kurucu ise yazılım konusunda ihtiyaçları olan çok yetenekli bir programcı. Girişimci olarak bir araya gelmişler ve Nevotek’i kurmuşlar; Cisco’nun AVVID Ortaklık Programı çerçevesinde Cisco IP Telefonculuğu donanım platformu için yazılım geliştirmişler. Şu anda Nevotek’in esas odaklandığı nokta ise Cisco kanalıyla bu yazılımı satan mecraları desteklemek. Böylece, satış ve pazarlama mecraları geliştirmek için, sıfırdan başlıyor gibi masraf yapmak zorunda kalmayacaklar. Cisco’nun satış mecraları, dünya çapında aklınıza gelebilecek her ülkede ve yüzlerce ara satıcıdan

oluşuyor. Ve şimdi Nevotek, bizim paramızla, ürününü bu pazarlarda satışa sunuyor. İlk kez bir risk sermayesi kuruluşu, bir Türk yazılım şirketi ve çok uluslu bir teknoloji şirketi böyle bir ortaklıkta bir araya geliyorlar. (Şekil 3)

## Neden Nevotek?

- Güçlü yönetim kadrosu
- Müşteriye hitap eden ürün ve farklı teknoloji
- Hızla büyüyen, büyük bir bölgesel ve global pazar
- Büyümeye elverişli bir iş modeli
- Öngörülebilir çıkış stratejisi



Şekil 3

Bundan sonraki girişimimiz de, yine, mikroelektronik sanayiine parça üreten bir alan olacak. Otomobillerinize sürüş sırasında harekete geçen sensörler yerleştirilmiştir; bunlar, bir kaza anında hava yastığının açılmasını sağlayan mikrocihazlardır. Bu cihazları ürünlerinde kullanan pek çok üretici firmayı inceliyoruz ve bu firmalarla, Ankara'da ODTÜ'ye ait bir tesiste mikroelektronik imalat yapmak üzere görüşmeler yapıyoruz. Yaniletkenler üreten bu tesis yıllar önce Testa'a bağlı olarak ve çoğunuzun hatırlayacağı gibi 1980'lerde, televizyon parçaları sanayiine girerek Tayvan ve diğer Asya ülkelerine karşı rekabet etmek amacıyla kurulmuştu.

Bir şirkete yatırım yapabilmemiz için, önce uygun bir fırsat bulmamız gerekiyor, sonra da Nevotek konusunda olduğu gibi, ilgili sanayi dalında deneyimi olan güçlü bir yönetim kadrosuna ve tercihen kendi alanlarında başlangıç deneyimi olmasına bakıyoruz. Aradığımız diğer bir özellik ise şirketin, benzerlerinde bulunmayan rekabet avantajlarına ya da piyasada başka şirketlerden farklı olarak kendisine ait bir teknolojiye sahip olması. Nevotek Cisco ile çok yakın çalıştığı için, Cisco'nun müşterilerinin sorunlarını biliyordu. Cisco donanımıyla ilgili tüm araştırma ve geliştirme çalışmalarını yapmıştı. Nevotek, çoğu risk sermayesi yatırımcısının, yeni gelişim sürecindeki bir şirketi görmek isteyeceği bir noktadaydı. Aradığımız bir başka özellik de hızla büyüyen, büyük bir yerli, bölgesel ve global pazardır. Şu anda dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de önümüzdeki yıl Türk Telekom'un özelleştirilmesiyle pek çok şirket internet telefonculuğuna geçecektir. Çoğunuz, Avrupa ülkelerini ya da Amerika'yı ya da Bodrum'u ve Antalya'yı telefonla aramak için, Türk Telekom'un şu andaki yüksek maliyetli hatları yerine interneti kullanacaksınız. Yatırım yapacağımız şirketin, işini genişletebilecek bir şirket olmasını da isteriz. Nevotek, üç farklı dikey pazarın herbiri için özel olarak üç ürün geliştirmiştir. Ama bu, büyüme evresinin sadece başlangıcıdır. Nevotek'in hedefi, dünyada, kablosuz internet telefonculuğunu geliştiren en başarılı şirketlerden birisi olmaktır.

Son olarak da, önümüzü görebileceğimiz bir çıkış stratejisine ihtiyacımız var. Bunun anlamı da, söz konusu şirketten paramızı alabilmemizdir. Bir menkul kıymetler borsası olması gerekir, ki bu Türkiye'de var; ya da bu şirketi Avrupa'daki borsalara taşıyabilmeliyiz. Esas olarak, bu aradığımız koşullar, tüm dünyada, kurulma aşamasında yatırım yapan risk sermayesi kuruluşlarının aradığı koşullarla aynı. 1998 yılında Türkiye'ye gelmeden önce on yıldan fazla çalıştığım Silikon Vadisi'nde edindiğim deneyimlere göre Türk insanı global teknoloji piyasası ve dolayısıyla herhangi bir piyasada başarılı olabilecek cesarete, kararlılığa ve zekaya sahip. Bu şirketlerin tek ihtiyacı, örneğin yatırım sermayesi gibi, gerekli kaynaklar. Türkiye'de araştırma ve geliştirme alanında eğitim verilmeye başlanmıştır; ancak, ürünlerin her zaman burada, Türkiye'de geliştirilmesi gerekmez. Vestel gibi, Arçelik gibi, teknolojiyi başka ülkelere getiren ve burada adını gördüğünüz şirketler için işin en zor kısmı, nihai ürünü başka ülkelere satmak ve pazarlamaktır. Dünyadaki pek çok şirketin başarısızlığı bu noktadadır. Bir şey satmak için başka bir ülkeye gitmeye korkarlar. Türkiye'de şunu gördüm ki, bugün bu ülkede pek çok kimse bunu yapmaktan korkmuyor. Onun için de bu şirketler çok çabuk büyüyorlar.

Şu andaki yatırımlarımız bunlar, bir yıl içinde dört yatırım yaptık. (Şekil 4) Şirketin kuruluşundan sonraki ilk iki yıl ekonomik kriz yıllarıydı. İş Risk başlangıçta 30 milyon dolar ödenmiş sermaye ile kuruldu. Ama ekonomik krizden geçerken her şeyi yeniden gözden geçirmek zorundaydık. Geçen yılın ortalarında piyasanın yeterince iyileştiği sonucuna varıp ilk yatırımlarımızı Probil Bilgisayar şirketine yaptık. Probil Türkiye'nin önde gelen özel sistem bütünleyicilerinden biri. İkinci yatırımlarımızı ise, diğer bir küçük sistem bütünleyicisi olan ve ödeme sistemleriyle ses sistemlerinde yoğunlaşan ITD'ye yaptık. Geçtiğimiz yaz da üçüncü olarak, Türkiye'de sinema salonu zincirlerinde yeni bir kavram olan Cinemars'a yatırım yaptık. Dördüncü yatırım da Nevotek oldu. Geçtiğimiz ay Taksim'de Divan Otel'de bir basın toplantısı düzenleyerek, çok uluslu teknoloji kuruluşu Cisco ile risk sermayesi şirketi İş Risk ve yeni kurulmuş olan yazılım şirketi Nevotek arasında kurulan işbirliğini duyurduk. Böylece, bu şirket, ürünlerini dünya çapında satacak ve çok yüksek kâr marjları ile ihraç edecek ilk Türk yazılım şirketlerinden biri konumuna geldi. Bu yıl sabit gelir piyasasından elde ettiğimiz kârla, yatırılabilecek sermaye hacmimizi arttırdık ve Türkiye'de, büyüme aşamasındaki şirketlere 42 milyon dolar daha yatırım yapabilecek duruma geldik. Farklı sektörlerdeki tüm değer zincirlerini sürekli olarak inceliyoruz. Türkiye yasalarına göre yalnızca Türk şirketlere yatırım yapmamıza izin verildiği halde, Türk şirketlerinin Rusya'da geliştirilen teknolojileri, Avrupa, Asya ya da Amerika'da geliştirilen teknolojileri üretebilmeleri için çıkar yollar arıyoruz. Cinemars ile kurucularının, pek çok kimsenin eski tarz bir iş olarak düşündüğü sinema salonu alanındaki iş modellerini değiştirdiklerini gördük. Ama iş modelini değiştirerek de, yerleşmiş bir piyasada çok büyük bir

şirket ortaya çıkarabilirsiniz. Bu nedenle, yeni bir fikri olan girişimcilere çok açığız. Piyasadaki insanlarla tanışma ya da konuşma fırsatını hiçbir zaman geri çevirmiyoruz. En azından o kişileri dinleyip bizim için yeni bir fikirleri olup olmadığına bakıyoruz. Bir beyefendi bize bir kar ayakkabısı fikri ile gelmişti; bu, karda rahat yürümeyi sağlayacak bir ayakkabı idi. İlk önce şaşırдық. Ama, pazarı inceleyince bunun 150 milyon dolarlık bir pazar olduğunu gördük. Daha da önemlisi, bu kişinin, kar ayakkabısı piyasasında belki de en iyi teknolojiyi geliştirmiş olduğunu fark ettik. Sonuçta kendisini, kar ayakkabısı konusunda dünyada birinci olan bir ABD şirketine gönderdik; o anda yapabileceğimiz başka bir şey yoktu çünkü o bize başvurmadan önce diğer yatırım planlarımızı yapmıştık. Risk sermayesi yatırımcısı olarak amacımız, insanların hayallerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak. Bunu yapabilirsek sanırım para da kazanabiliriz. Yeni kurulan bir şirket olan Nevotek ve yeni bir kavramı geliştiren Cinemars yatırımlarımızdan da göreceğiniz gibi, önümüze çıkan fırsatlarla şansımızı denemek istiyoruz.

Yenilikçi şirketlerle ilgilenmeyi sürdürüp, Türkiye’de, bölgede ve dünyada ekonomik iyileşme başlamadan önce,



Şekil 4

mümkün olan en kısa zaman içinde yatırımlar yapmaya çalışıyoruz. Başarılı oldukça da, yatırım yapmamızı sağlayacak daha fazla parayı kazanabileceğiz. Risk sermayesi olarak şu anda Türkiye’de 42 milyon dolara sahip olmak, Amerika ya da Avrupa’da 400 milyon dolara sahip olmakla eşdeğer. Paramızı çok dikkatli kullanıyoruz. Ama, risk almaya da gönüllüyük. Türkiye’de, önümüzdeki beş ya da on yıl içinde, büyüme eğilimindeki şirketlere yatırım yapacak büyük bir potansiyel olduğuna inanıyoruz. Teşekkür ederim.

**Oturum Başkanı**

**Zekeriya Yıldırım**

Sayın Patrick Keating yenilikçi KOBİ’ler için neler beklediklerini kendisi bize anlattı. Burada bir kapı açık. Şimdi girişim sermayesinin bir üstüne çıkıyoruz ve mevcut firmalar nasıl bu arayışlarına yanıt bulabilirler? Bu konuda Sayın Murat Soyçengiz özel bir yaklaşım getirmeye çalışacaklar. Buyurun.

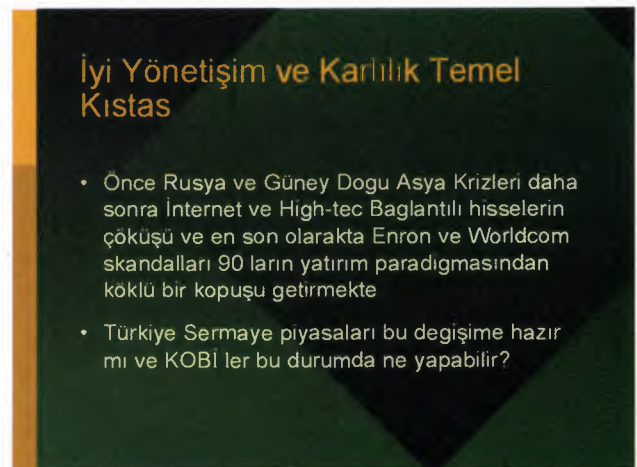
## Girişim Sermayesi Deneyimi

**Murat Soyçengiz**

BIG Bioteknolojik Genetik - Yönetim Kurulu Başkanı

İyi günler. Aslında ben hem finansçı hem KOBİ yöneticisi olarak işin iki tarafında da bulundum. Türkiye’de alıcı ve satıcı olarak sanıyorum 10 yıla yakın bir tecrübemiz oldu. Yanlış bilmiyorsam Türkiye’deki ilk 7 tane girişim sermayesi yatırımını biz yapmıştık, dışarıdan sermaye bularak. Bu tecrübelerime dayanarak dünyada neler oluyor ve her iki tarafın taleplerini ele almak ve Türkiye’de yeni bir model geliştirmek gerektiğini düşünüyorum, dünyadaki farklı modellerin ışığında. Risk sermayesini yani venture capital’ı (girişim sermayesi) Türkiye’ye getirseniz, bu adventure capital (macera sermayesi) oluyor. Çünkü risk sermayesi dediğimiz bu yatırım biçimi tarihsel olarak da, mantık olarak da Anglo Saxon hukukundan geliyor. Biz kıta hukukundayız. Az önce çok güzel bir örnek vardı. 5 milyar dolar Amerika’da yapılıyor, 1 milyar dolar Avrupa’da yapılıyor. Çünkü bunun alt yapısı Avrupa’da bile yok. Kaldı ki Avrupa Hukuku üzerine kurulmuş ve adalet mekanizmasının zor işlediği ülkemizde bu hiç işlemiyor, dolayısıyla buraya sermaye gelmiyor. Kendi kendimize söylediklerimiz ancak Türk’ün Türk’e reklamından başka bir şey olmuyor. Ben 10 yıldır bu işteyim. 10 yıldır birisi her yıl 100-150 milyon dolar bulduğunu ilan eder. Bugüne kadar gelen, yanlış bilmiyorsam burada Hazine Dış Ticaret’in istatistiklerinde görülmesi gerekiyor, biz o zaman özel bir kalem açtırmıştık, ilk biz yazdırdıydık, bunun nasıl bir proses olması gerektiğiyle ilgili bir kararname vardı. Gelen istatistikleri takip ediyorum arada sırada, o da 70-80 milyon dolar bulmuyor. Yani gelecek olan da bu zaten, o da kazaen düşmüş oluyor.

Şimdi dünyada genel olarak neler oluyor, bir de buna bakalım. Önce Rusya ve Doğu Asya krizleri, daha sonra Amerika’daki hi-tech bağlantılı hisselerin çöküşü, en son da Enron ve Worldcom yatırımlarındaki skandallar 1990’ların yatırım paradigmasını değiştirdi. Yani biz hala değişmedik ama dünya değişmekte. Bu değişim içerisinde Türkiye’deki KOBİ’ler özellikle bu uluslararası piyasalardan faydalanmak için neler yapabilir? (Şekil 1)



Şekil 1

Şimdi kronolojik olarak bakarsak, 1958 yılına kadar hisse senedi yatırımları Amerika'da kar payı oranları tahmin faizinden yüksekmiş. Bu ilk defa 1958'de tersine dönmeye başlıyor. Çünkü bunu yatıran bireyler düşünüyorlarmış, işte ben 10 lira alırsam %7 getirecek, şirkete yatırırsam %10 getirecek, o zaman ben şirketin hissesini alayım, burada amaç şirketin kar payından faydalanmak. İlk defa 1958 yılında bu değişmiş, fiyat kazanç oranı veya fiyat satış oranı ile değer yatırımcıları yeni bir ekol geliştirmiş. Çok ilginçtir, çünkü Türkiye'ye çekmek istediğimiz sermaye açısından bunu anlamamız gerekiyor. Bu dönem emekli sandıklarının pazarda hakim olmaya başladıkları dönem. Emekli sandığı için o gün gelen kar payı değil, emekli olduğu dönemki kar payı önemli. Yani ben bugün bir adamdan para alıyorum. Bu adam 20 yıl sonra emekli olacak ve 20 yıl sonra bu adamın emekliliğini ödemek için bir kar payı alacağım. Dolayısıyla şirketin bu yıl ne kadar kar payı ödediği değil, ne kadar kar edip yatırım yaptığı önemli. Yani bu şirket büyüyecek, yatırım yapacak, 20 yıl sonra bana bir şey verecek. Dolayısıyla burada niceliksel bir modele, diğer bir modele geçilmiş. Bu durum 1980'lerde, şimdi arkasından 90'larda başka bir iş olmuş. Yatırım fonları çok büyümüş, bizim bu A-Tipi fonlar dediğimiz gibi şeyler. Bunlar öyle fonlar ki Amerika'da 1997'de yatırım fonlarının toplam tutarı banka mevduatlarını geçti. Bir anda hisse senedi talebiyle hisse senedi arzı arasında bir dengesizlik oluştu. Hisse senedi talebi hızla arttı. Hem emekli sandığı fonlarının hem bunların bir başka özelliği de ilk defa sermayeden nemalanan ile sermayeyi kontrol eden insana pay ayırmaya başladılar. Yani bir tarafta sermayeyi kontrol eden fon yöneticileri var, bir taraftan da bu sermayenin kazancından gelir elde edenler var. Bunlar ya emekli sandığı fonlarından faydalanacak olan emekliler ya da o fonlara yatırım yapmış insanlar. Ama nemayla kontrol birbirinden ayırmaya başladı. (Şekil 2)

### Hisse senedi yatırımlarını belirleyen unsurların kronolojik dizimi

- 1) Kar payı tahvil ilişkisi – Aritmetik model
- 2) Fiyat / kazanç oranı – Değer Yatırımı niceliksel model
- 3) CAPM ve İndirgenmiş nakit akımı modeli Güçlü niceliksel model
- 4) Değer yatırımı şirket kalitesi ile birlikte Niceliksel ve niteliksel model

Şekil 2

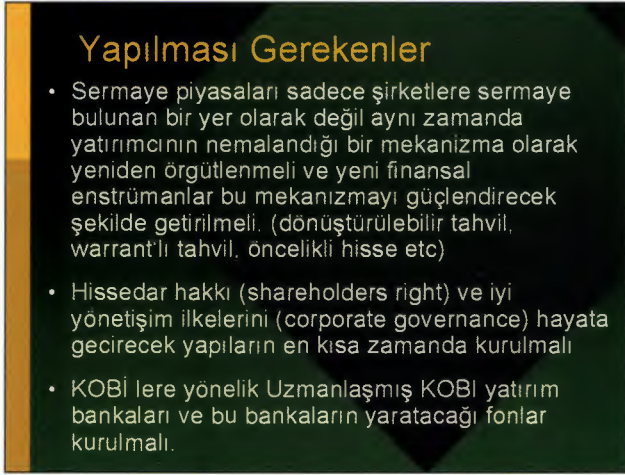
O zaman profesyoneller yeni modeller geliştirmeye başladılar. Talep fazla ya, kimileri pasif yapmak lazım dedi, bu capital pricing model dedikleri. Kimileri ya aktif kullanmak lazım, o yüzden indirgenmiş nakit akım tablolarını kullanalım dediler. Sonuçta bu, fiyat-kazanç modelinin biraz sofistike durumudur. Biri aritmetik, diğeri de calculus modellerdi. Ama iş çıkırından çıktı, fiyat

kazançlar 30'lara, 80'lere 100'lere vardı. Korkunç varsayımlar var bu indirgenmiş nakit akımında. 30 yılı bulduğunuz düşünürsünüz bu her şeyin çok hızlı değiştiği dünyada ve buradan indirgenme tabloları falan buluyorsunuz. Bu durum bir anda çok güzel sonuçlar üretmeye başladı arz tarafı için, mesela internet şirketleri için. Hele bir tane de Microsoft yakalamışsanız, her gördüğünüze bir Microsoft muamelesi yapıp, yani "şimdi buna 1 lira koyacaksın, bugün Microsoft 1 milyon dolar satıyor, yarın 1,5 milyon dolar satacak, bak kaç yıl geçti? 20 yıl geçti, şimdiki 1 milyar lira 150 milyar lira olacak" diyorlar. Bunu discount edelim, piyasada faizler düşmüş, bir discount ediyorsunuz, bir anda milyarlarca dolarlık şirket değerleri bulunmaya başlandı zarardaki şirketler için.

En sonunda bu iş çöktü. Önce Güneydoğu Asya'da çöktü. Mesela bir taksi şirketine 200 milyon dolar verdiler herkes taksilere binecek diye, sonra taksi şirketinin taksileri bile olmadığı çıktı ortaya. Dolayısıyla sistem çökmeye başladı. Şu anda geldiğimiz yer, bu Türkiye için çok önemli, bizlerin yapması gereken şeyler için çok önemli. Niteliksel ve niceliksel modeller gelişmeye başladı. 1980'lerden itibaren profesyonellerin giderek sermayeyi ele geçirmesi ile birlikte "corporate governance" (kurumsal yönetim) dediğimiz bir olay gelişmeye başladı. 2000'lerde bütün bu calculus modelleri de çöktükten sonra bir geriye dönüş başladı işin esasına, yani ben bir para yatıracam bu şirkete, bu şirket ne kadar kar, değer üretiyor diye sorulmaya başlandı ve burada da şu andaki değerler "aynası iştir kişinin lafa bakılmaz" ilkesi içinde değerlendiriliyor. Bir diğer konu bu şirketi yöneten adamlar ne kadar sözlerinde duruyorlar, üç gün sonra cayacaklar mı? Hangi riskleri alacaklar, ben bu riskleri tahmin edebiliyor muyum? Yoksa bu bilançoyu biz açıklıyoruz ya, yani ben yaptım, hata ettim, sen de paramı bana vermekle hata ettim kardeşim mi diyecekler. Ülkemizde sık sık yapılan da budur ve bunlara işini bilen iş adamı denmektedir. Şimdi yeni yapılar diyor ki, biz bunu kabul etmiyoruz. Önce sen bana neler yapacağını, nasıl yapacağını belirt. Ben bunu bir değerlendireyim. Bunun için "corporate governance rating"ler gelişmeye başladı. Önümüzdeki dönemde corporate governance'ı ihlal eden her borsa batır. Ama ne zaman hissedara yönelik modeller gelişecek, o zaman İMKB farklılaşacak.

Ben şirketleri gezdiğim zaman patronlar, şirketin büyük hissedarları bize şöyle derdi: "Valla Murat Bey, biz hiç hisselerle bakmıyoruz, hisse fiyatıyla hiç ilgilenmiyoruz". Şimdi düşünüyorum, o ilgilenmezse kim ilgilenecek. "Ben şirketimi büyötmeye çalışıyorum, borsa karar versin", "Peki hiç kar payı dağıttınız mı?" "Dağıttık." "Peki hiç bu şirketin hissesini yükseltmekle ilgili bir motivasyon var mı şirket tarafında?" "Yok. Ama biz büyösek bizi değerlendirecek." Niye değerlendirsin? Bir şirket büyüyecek, büyüyecek, mutlaka kimse kötü değildir ama mesela şöyle bir durum olsun, bir şirket büyüyor ve başka birisi de bir başka şirketine buradan fatura yazıyor ve 2 milyon dolar ücret kestiyor. Bu şirket büyümeye

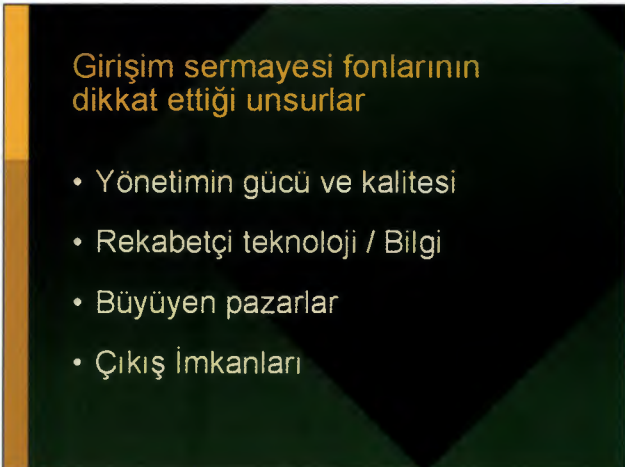
devam ediyor ve şirketin sahibi de veya büyük ortağı da diyelim ki bu şirketten nemalanıyor. Küçük ortağın neması nerede burada? Yok. Şirket büyüyor mu? Büyüyor. Güçlü bir yapı mı? Güçlü bir yapı. Peki yatırımcının burada faydası ne? Hiç bir faydası yok. O zaman ne yapacağız? (Şekil 3) Bu böyle kriminal suç gibi düşünülemez. Buna bir takım motivasyonlar vermeli. Eğer büyük ortağa bir takım motivasyonlar vermek istiyorsak dönüştürülebilir tahvil, öncelikli hisse gibi kavramların Türkiye'ye çok öncelikli getirilmesi lazım. Yoksa bir yere gideceği yok.



Şekil 3

İkincisi bu "corporate governance" ile ilgili ratingler kurulmalı. Bir üçüncüsü de, Türkiye'de çok ciddi bir sorun, şirketler özelleştirilmeli. Şirketler hukuku değiştirilmeli. Bu şirketler hukukuyla yabancı sermayenin uzun süre Türkiye'de durabilme şansı yok. Bu hızlı bir şekilde değiştirilmeli. Kaldı ki, Kıta Avrupa'sı bile Brüksel'de bu konuda İngiltere ile birlikte ortak çalışmalar yapıyor. Şirketler hukuku konusu İngiltere'de A'dan Z'ye değiştiriliyor. Burada da temel mantık corporate governance'a geliyor.

Şimdi biz KOBİ'lere dönelim. Benim burada KOBİ'lere yönelik bir önerim var. KOBİ'lerle ilgili yapılacak iş bir KOBİ Yatırım Bankası kurmaktır. Ancak ona gelmeden evvel bazı noktalara değinmek istiyorum, girişim sermayesi fonlarının dikkat ettiği hususlar nelerdir, yani birisi gelip şirketinize yatırım yapmak isterse neye dikkat edecek. Dört şeye dikkat edecek. (Şekil 4)



Şekil 4

Birincisi, yönetimin gücü ve kalitesi. Yönetimin gücü, yani çok iyi satabilir ya da çok iyi üretim yapıyor olabilir, ki ben Türkiye'de bu işin gerçekten çok iyi olduğunu düşünüyorum; ama sorun şu, bunun kalitesi ayrı bir durum. Kalitesi dediğinizde bu şirketin ne kadar kurumsallaştığı önem kazanıyor. Kurumsallaşmaktan kastım profesyonelleşmek değil. Bu çok yanlış bir şey. Aile şirketi aile şirketi olarak kalmalıdır. Aile şirketlerinin gücü profesyonel şirketlerden daha fazladır. Çünkü eli taşın altındadır amiyane deyimiyile. Ama başka bir sorun var. Amerika'da da aynı sorun var: Amerika'da da aile şirketleri profesyonel şirketlerden daha iyi performans gösteriyor. Ama başka bir sorun var: Kurumsallaşma. Hepimiz Türkiye'de kurumsallaşma denince profesyonelleşmeyi anlıyoruz. Hayır. Kurumsallaşma, bir şirketin yaptığı işin sistemleştirilmesi demek. İşte toplam kalite kontrolü, ISO, kalite çemberleri, şirket hafızasını yaratmak, yenilikçilik, ArGe ve çok daha önemlisi bir muhasebe sisteminin olması. Muhasebe sisteminin kötülüğü sadece vergiden dolayı değil. Tavuk-yumurta meselesi var burada. Muhasebe sistemi kötü olduğu için vergi sistemi, vergi sistemi kötü olduğu için muhasebe sistemi kötü. Bunun bir alt yapısını kurmamız gerekiyor.

Muhasebe sistemleri düzeltilmeli. Bu muhasebe sistemleri düzeltilmeden şirketlerin kontrolü mümkün değil. Bizim kendimizin de kendimizi kontrol etmesi mümkün değil. Kurumsallaşmadan, yönetimin kalitenin yükselmesinden kastettiğim bu.

Gelelim rekabetçi teknoloji ve bilgiye. Bir defa itiraf etmek lazım, Türkiye'de rekabetçi teknoloji yok. Daha önceki konuşmacıların da söylediği gibi yenilikçi programlar geliştirilmeli. Ben üniversiteleri çok geziyorum. Biyoteknoloji alanındayım. Yedi yerde biyoteknoloji fakültesi var, hepsini gezdim. Aynı zamanda da Biyoloji Teknolojileri Üreticileri Derneği'nin de Başkanıyım. Öğrencilere sorduk: "Hiç biyoteknoloji şirketine gittiniz mi?" diye. Hiç kimse gitmemiş. Yani mezun olacaklar, hiç kimse iş aramıyor bile. Nerede çalışacaklar? İlaç şirketlerinde satış temsilcisi olarak çalışacaklar. Dolayısıyla burada böyle bir bilgi teknolojisi geliştirmek çok daha farklı; çok daha uzun bir işbirliği konusu. Bu konuda çok fazla da hayale kapılmamak lazım.

Bizim esas geldiğimiz yer büyüyen pazarlar kısmıdır. Büyüyen pazarlar Türkiye'nin temel gücüdür. Büyüyen pazarlardan kastım sadece Türkiye Cumhuriyeti değil. Türkiye mutlaka büyüyen bir pazar ama çevremizde çok daha önemli büyüyen pazarlar var. Türkiye'nin, çok büyük bir avantajı var. İstanbul'la Hakkari arasına bir pergel koyup çeviriyorduk. Burada 500 milyon insan yaşıyor. Bu 500 milyon insan büyüyen bir pazar. Yani bizim normal iç pazarımıza hitap ediyormuş gibi çalışabileceğimiz bir pazar, bu çember içinde yaşayan hemen hemen her halktan Anadolu'da da yaşar, o bölgeyle bir ilişkisi vardır ve Bizans'tan beri de o bölgede ticaret yapar. İşte büyüyen pazar bu. Sanıyorum Türkiye'nin temel gücü de bu. O yüzden normal KOBİ'lere yani çok öyle hi-tech'lere gitmeden, normal KOBİ'lere gidecek

yapıları kurmamız lazım. Girişim sermayesi dediğimizde bu pazarlara yönelik, dünyada bizim çok önemli bir rekabetçi teknoloji deniyor ya, esas bizim bu rekabetçi özelliğimizi geliştirmemiz lazım.

Çıkış imkanlarına gelince, maalesef Türkiye’de çıkış imkanları çok zor.

Türkiye’nin ürettiği ürün-hayat çizgisine bakarsak, genelde Türkiye’nin ürettiği ürünler kar marjları düşmekte olan ürünler. (Şekil 5) Bu tür ürünlerde ölçek ekonomisi önemli. Şimdi bütün bunlara benim bir çözümüm var.



Şekil 5

KOBİ Yatırım Bankası kurulmalıdır. Bu KOBİ Yatırım Bankası’nın faydaları, avantajları nedir, uzmanlaşmış KOBİ Yatırım Bankası dediğim KOBİBank, KOBİ’lerin ihtiyacı olan farklı hizmetlerin merkezi olarak yapılmasını ve bunların sanayi piyasalarına ve ekonomiye hazırlanmasında en önemli alt yapıyı sağlayabilir. (Şekil 6, 7, 8, 9, 10)

Az önce değindim, esas önemli olan KOBİ’lerdeki sistem, yani yabancı sermaye buraya gelip bir yatırım yapacaksa bunun alt yapısının kurulması lazım. Bu alt yapının kurulması pahalı bir şeydir. Dolayısıyla bunu merkezi olarak kurabilen bir yapının olması yani kendi içerisinde ölçek ekonomisi sağlayan bir fon yapısının kurulması lazım. Yani nedir bu? Bir ISO belgelemesi, bir hukuksal yapılanma, muhasebe sistemleri, pazarlama sistemlerinin

## Sermaye Piyasaları ve KOBİ ilişkilerinde farklı bir model Uzmanlaşmış KOBİ Yatırım Bankası (KOBİ-BANK)

Şekil 6

## KOBİ-BANK `ın Yapısı

- Banka en az 300 milyon usd sermaye ile kurulur
- Banka Yatırım bankasıdır ve temel amacı KOBİ`lerin sermayesine iştirak etmektir
- Banka tahvil ihraci yapabilir, fon kurabilir ve fon yönetimi yapabilir
- Banka kendi sermayesi kadar sermaye ortaklığı yapabilir

Şekil 7

## KOBİ-BANK `ın Zorunlulukları

- Banka yatırım bankasıdır mevduat toplayamaz
- Banka ortaklık kurmadığı şirkete kredi veremez
- Banka şirketin %49`undan fazlasına sahip olamaz
- Banka yatırdığı sermayenin 3 katından fazla aynı şirkete kredi veremez
- Banka sahiplerinin diğer şirketlerine yatırım yapamaz
- Banka yatırım yaptığı şirketteki hisselerini en geç 8 yıl içinde elden çıkarmak zorundadır

Şekil 8

## KOBİ-BANK `ın avantajları

- Banka`ya tüm sermaye katılımı kazançlarından vergi muafiyeti sağlanmalıdır
- Bankanın dağıtacağı kar payı ilk 15 yıl vergiden muaf olmalıdır
- Devlet bankaya ucuz kredi desteği sağlamalıdır

Şekil 9

## KOBİ-BANK `ın Faydaları

- Uzmanlaşmış KOBİ yatırım bankası (KOBİ-BANK) KOBİ lerin ihtiyacı olan farklı hizmetlerin merkezi olarak yapılması ve bunların sermaye piyasalarına veya modern ekonomiye hazırlanmasında en verimli altyapıyı sağlayabilir.

Şekil 10



kurulması ve bütün bunları merkezi olarak KOBİ'lere sunabilecek bir yapının oluşması lazım. Bunu böyle yapan yapılar var. Mesela Japonya'da JAFCO adında, KOBİ'lerin %90'ını halka açan bir yapı var, özel sektöre ait bir kuruluş. Bu işi ölçek ekonomisi olarak yapıyor. Yani o fona giren bir adam bütün bu olanaklardan faydalanıyor.

Ortak bir kültürün yerleşmesi ve yönetim ilkelerinin şirkete hakim olması sağlanabilir. (Şekil 11) Denetim ve işletim sisteminin şirkete oturması sağlanabilir. Burada bu bankanın vereceği şey nedir? Bu banka mutlaka şirkete ortak olmalıdır. Ortak olmadığı şirkete kredi vermemelidir. Şirketin verdiği sermayenin üç mislinden fazla da kredi vermemelidir. Ayrıca başka bir konu, KOBİ'lerin yapamadığı başka bir şey var. (Şekil 12) Döviz riskinin hedge edilmesinden bahsettik. Ortak olduğumuz şirketlerden biliyorum, 20 milyon dolar vermişlerdi, bankaya gittik, 20 milyon dolar borç verdiniz, bizim bir tek dolar gelirimiz yok. Hepsi mark. Biz de önümüzdeki 4 yıl içinde bunu ödeyeceğiz. O zaman dolar 1,37'ydi mark'a karşı, daha sonra ödeme zamanı geldiğinde 2'ye çıkmıştı. Bunu hedge eder misiniz dedim, o sizin sorunuz dedi. O zaman biz batanz dedim. O zaman bizi niye analiz ettiniz ki, gidin Federal Reserve ile Bundesbank'ı analiz edin, çünkü ikisi arasındaki kavgadan dolayı ben batacağım. Peki bunu hedge edebilir miyim? Bunu gerçekleştirecek bir mekanizma yok Türkiye'de. Yani öyle futures pazarına giremiyorsunuz. FX pazarında bir demek 1 milyon dolar demek, ben öyle 10 bin-20 bin dolara ihracat yapıyorum, 1 milyon doları tek bir zamanda nasıl hedge edeceğim? Hedge edemem. O zaman bu merkezi yapının oluşması lazım. Nitekim İsviçre'de, İngiltere'de bu tür yapılar var. Yani siz gidiyorsunuz, bütün bir yıl için tek bir rate alıyorsunuz. Bu durumda yatırımınızın riskini de hedge edebiliyorsunuz. Bu banka en azından bunu yapabilir.

### Kurumsal Yapının Sağlanması

- Hukuki, Mali ve Yönetim sistemlerinin Kurulması
- Ortaklık kültürünün oluşması ve iyi yönetim ilkelerinin şirket işleyişinde ana ilkeler olması
- Denetim - iç ve dış denetim-sisteminin oturması

Şekil 11

Son bir şey söylemek istiyorum. Türkiye'de KOBİ'lere yönelik en ciddi sorunlardan olan girişim sermayesi konsolidasyonunda kullanılabilir. Örneğin paketlemede, tekstilde konsolidasyon çok ciddi bir sorundur. Yani 20 tane, 30 tane aynı işi yapan şirket vardır. Bunlar hem varlık ziyandır hem de bu şirketler Avrupalı şirketlerle rekabet edememektedirler. Bunların rekabet edebilmesi için birayaya gelmesi lazım. Burada esas sorun sermayeyi

### Finansal ihtiyaçların merkezi çözümü

- KOBİ'lerin finansman ihtiyaçları sadece sermaye olarak değil kredi olarak da en iyi o şirketi tanıyan yapı tarafından sağlanabilir
- Küçük miktarlarda olamayan döviz riskinin hedge edilmesi, alacaklara dayalı tahvil ihracı, ihracatın ve ithalatın finansmanı vs

Şekil 12

ortaya koyarak bu şirketlerin mal varlıklarından, deneyimlerinden ve pazarlarından faydalanabilmek gerekiyor. Bunların belli pazarları var, yetenekleri var, yapmayı biliyorlar, satmayı biliyorlar ama sermayeleri sıfır. Dolayısıyla ne kadar toplarsanız sıfır çıkıyor. Ama birisi gelip de bunlardan bu bilgiyi, teknolojiyi, know-how'ı alırsa gerçekten sistemi konsolide edecek hem de büyük yapılar oluşacak. Bu büyük yapıların hem halka açılmaları hem de daha büyük yapılara satılmaları kolaydır. Çıkış stratejileri de böyle sağlanabilir. (Şekil 13)

Çok teşekkür ederim.

### Sonuç

- Burda önerilen yapı devletin KOBİ'lere desteğini özelleştirmek ama bunu yaparken büyük sermayenin hem tecrübesini hem de sermaye desteğini sağlamaktır. Bu yapı bizde çağdaş uluslararası rekabette sermaye piyasalarından en verimli şekilde faydalanan aynı zamanda üretim ve yönetimde rasyonelliği ve verimliliği temel alan şirketler kazandıracaktır.

Şekil 13

Oturum Başkanı

Zekeriya Yıldırım

Teşekkürler Sayın Soycengiz. Gerçekten uzun deneyimlerinize dayanarak piyasanın gelişme seyrini, yatırımcıların bakış açılarını bize aktardınız. Ayrıca girişim sermayesinin şirketlerde aradığı konuları bize özetlediniz. Sonunda da bir KOBİ Yatırım Bankası öneriniz var. En son olarak da şirketlerin konsolide olma ihtiyacından söz ettiniz. Şimdi de şirketlerin konsolide olmasına bir örnek var. Sözü Sayın Hüsamettin Kavi'ye veriyorum.

## Şirket Evlilikleri

### Hüsamettin Kavi

Bemka Emaye Bobin Teli - Yönetim Kurulu Başkanı

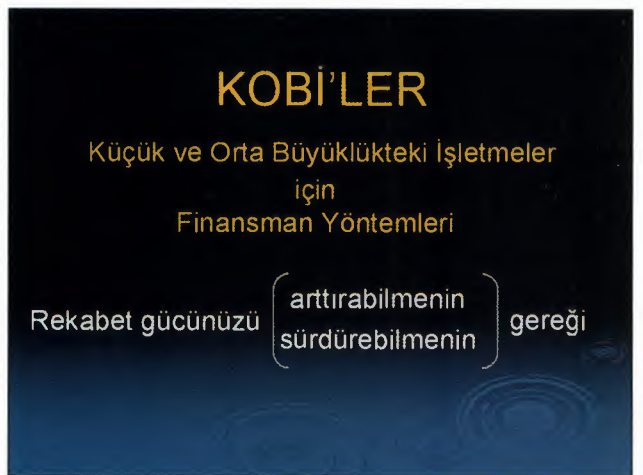
Sayın Başkan, teşekkür ederim. Zamanımız sınırlı, o yüzden çok hızlı gideceğiz. Öncelikle bir sanayici ve İstanbul Sanayi Odası'nın bir üyesi olarak, dün ve bugün gerçekleştirilen II. Sanayi Kongresi ile ilgili bir konuyu dile getirmek istiyorum. Geçen yıl yine bu kongreyi Aralık ayında yaptığımızda da konuşmuştuk: "Acaba bunu her sene yapmalı mıyız, hangi fazlarla yürütmeliyiz?" diye. Ancak olaylar ve süreç öyle gelişti ki, sizlerin bu konudaki ihtiyaçları ve Odamızın bu konudaki yaklaşımı bu kongreyi yapabilmeyi mümkün kıldı. Biraz evvel salona şöyle bir göz attım, ki paralel bir oturum da var, yaklaşık burada 230 kişi civarındayız. Kanaatimce böyle bir konu başlığında iyi bir sayı. Neden? Şu an burada olup da bu ortamı paylaştığımız arkadaşlarımız, inanıyorum ki, hepsi bu konunun tarafları ve ne istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını biliyorlar. Dolayısıyla bu kongrede konu başlıklarıyla biz sanayicilerin, siz değerli üyelerimizin arasındaki ilişki gerçekçi bir şekilde belirlenmiştir. Tamamen bir arz - talep ilişkisi ortaya konduğunu görüyorum. Konu başlıkları, tartışılan konular zaten sizin çözüm aradığınız sorulardan oluşuyor. Umuyorum ki dün ve bugün bu toplantıların sonucunda sorularımıza cevap bulmuş ya da bundan sonra çözümünü nerelerde bulabileceğimiz konusunda önemli bir imkana, bilgiye kavuşabileceğiz. O yüzden ben Odamıza, bu iki günlük programı yapmayı mümkün kılan, ki bunları yapmanın ne denli zor olduğunu hepimiz biliyoruz ama bu güçlüğü bilen insanlardan biri olarak, Yönetim Kurulumuza teşekkür ediyorum.

Ben ne anlatacağım burada? Bazı arkadaşlarımızın bana görev olarak bıraktığı bir mekanizmayı dile getirmek istiyorum. Bakın, Türkiye'de KOBİ'ler henüz AB ölçüsünde değil. Yani AB'de KOBİ tanımına bakarsanız, üst sınırı 400-500 kişilik istihdama gidiyor. Bizde şu andaki tanımda 150 kişilik bir sayıyla sınırlı. Aslında bu bir zincir. Küçük ölçekle, büyük ölçek arasındaki ilişkinin sağlıklı kurulması halinde sanayide başarı ve paylaşılabılır değerleri yakalamak mümkün. Çünkü KOBİ'ler dar alanda, daha ihtisasa yönelik çalışıyor ve araştırma geliştirmeye kaynak ve zaman ayırabilmek zorunda. Öbür tarafta, büyük ölçeğe gittiğiniz zaman orada verimlilik var. Onlar da ardında çalıştıkları KOBİ'lerin üretimleriyle ilgili, faaliyetleriyle ilgili, kalite standartlarıyla ilgili kendilerini güvence içinde görmek istiyorlar. Dolayısıyla bu zincirin bir bütün olarak çalışma zorunluluğu var. Sayın Başkanımız KOSGEB'in bütün unsurlarından bahsetti; mali piyasalarda neler olduğundan, teknolojik imkanlardan bahsedildi, bilginin nasıl kullanılacağına dair öneriler getirildi. Bugün TOBB'un, TÜBİTAK'ın, KOSGEB'in ve TESK'in ortaklığıyla kurulmuş, araştırma geliştirme projelerine destek ve danışmanlık hizmeti verecek, Brüksel'de ve Avrupa'nın diğer merkezlerinde adres bulmanızda yardımcı olacak bir birim var, adı TURBO,

geçen aylarda faaliyete geçti. Brüksel'de Türkiye'nin araştırma kurumları ile iş kurumları arasındaki hem kamu hem özel sektör işbirliği ortaya konuyor. Diğer taraftan mali konulardaki imkanlarda, hükümetimizin özellikle enflasyonla mücadele çerçevesindeki programları ile hedefine ulaşacak. Yani kamunun kaynak ihtiyacı azaldıkça, bu yıl azaldı önümüzdeki yıl da azalacak, o zaman mali piyasalarda KOBİ'lerin, bizlerin kullanabileceği fonlar da artacak.

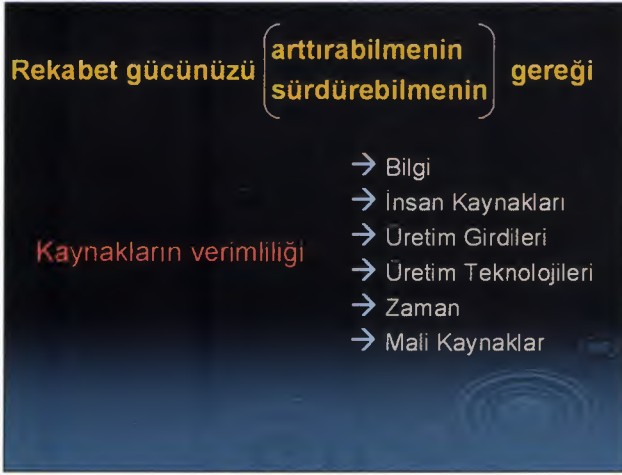
Teknoloji konuştuk, para konuştuk, destek konuştuk. Benim sizlere sunmak istediğim yaklaşım aslında parasız bir senaryo. Neredeyse parayla ilgisi yok denecek kadar az bir senaryo. Ama buna karşılık ne var? Akıl var, bilgi var, irade var, özveri var. Bunları gerçekleştiribildiğimiz takdirde bir anlam ifade edecek bir proje.

Şimdi KOBİ'ler için destek verecek finansman yöntemini niçin anyoruz? Ne yapacağız parayı? Paraya ulaşmamızın amacı rekabet gücümüzü artırmak. (Şekil 1) Peki, rekabet gücünüzü arttırmamanın gereği hangi gerçekler üstüne kurulu? Rekabet gücümüzü arttırmak istiyoruz, çünkü özellikle Gümrük Birliği'ne geçiş sürecimizden sonra, 1996'dan sonra gördük ki, o tarihe kadar, 1980'den 1996'ya giderken de, giderek gümrük oranları azalırken, ihracatımız artarken, Türk sanayisinin ürünleri dünyayla tanışırken, gördük ki artık gelecekte koruma mekanizması yok. Gümrük Birliği'yle beraber bu sözcükler hayatımıza bir anda yansıdı. Gördük ki, bizim sektörümüzde Avrupa Birliği'nde hangi ülkelerde kimler çalışıyor, ne yapıyor, onların bu konudaki rekabetçi üstünlükleri neler? Bunlar bizi yeni arayışların içine itti. Biz rekabet gücümüzü nasıl artırabiliyoruz? Kaynakların verimliliğini nasıl sağlıyoruz? Neler bu kaynaklar? Bilgi, insan kaynakları, üretim girdileri, malzemelerimiz, üretim teknolojileri, proses, zaman ve elbette mali kaynaklar. (Şekil 2) Bütün bunların ortaya koyduğu tablo da bize şunu



Şekil 1

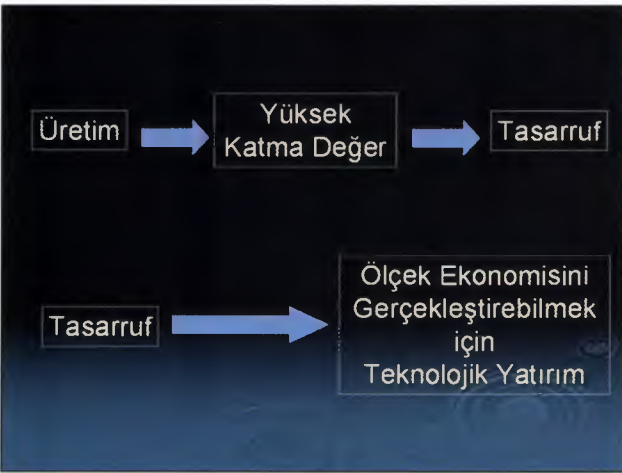
anlatıyor. Aslında hepimiz bu anlayışın içinde yaşayan insanlarız ama ben burada özellikle basite indirgenmiş haliyle anlatmaya özen göstereceğim. Demek ki bir defa bizim kaynak yaratabilmemiz lazım. Asıl işimiz ne? Üretim. Üretim yaparken ne kadar çok kaynak üretirsek o kadar çok tasarruf yaratacağız.



Şekil 2

Katma değerden devlete, çalışanlarınıza, bankalarınız ve diğer unsurlardaki payları ayırdıktan sonra size ne kalıyor? Tasarruf edebilmek için de hepimiz gördük ki, bu Gümrük Birliği sürecinde ölçek ekonomisini gerçekleştirebilmemiz lazım. Yani bu ölçekte kaldığımız sürece, küçük kaldığımız, küçüğün küçüğü kaldığımız sürece, 2005'e gelirken Avrupa Birliği'nde ve dünyada nasıl rekabet edeceksiniz? Mevcut bütün kaynak verimliliğini nasıl sağlayacaksınız? Burada problem var.

Tasarruf arayışımızın ardındaki en önemli konu ölçek ekonomisini gerçekleştirebilmek için teknolojik yatırımlar. Yatırım ihtiyacından yola çıkıp "Yatırım yapmak istiyorum, büyük ölçeği yakalayacağım, Avrupa'daki, dünyadaki, sektörümdeki rekabeti yakalayabileyim, tüm kaynakları en faydalı şekilde kullanayım" dediğiniz zaman kaynaklar ön plana çıkıyor. Geriye dönüp kaynaklarınıza bakıyorsunuz. Nelerdir mali kaynaklarınız? (Şekil 3, 4)



Şekil 3

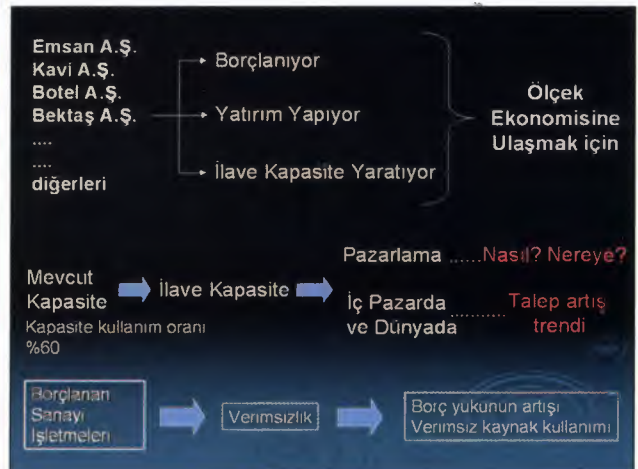
Öz kaynaklar, eğer tasarruf ediyorsanız, var. İç-dış kredi, mali sistem, arkadaşlarımız anlattı, öz kaynak ile ne kadar tasarruf edebildiğimiz ortada, anlatmama gerek yok, siz biliyorsunuz. Sermaye piyasasına dönsek, hangi ölçektesiniz, çıkarabilir misiniz? Sermaye piyasasındaki hisse senetleri hangi oranda işlem görüyor? Biraz evvel arkadaşlarımız da ifade etti. Piyasa kredisi ile mal alıyorsunuz, aldığımız yerin kredisini kullanıyorsunuz. Ama hepsinin ötesinde öz kaynağınız varsa, işte sermaye



Şekil 4

piyasası imkanlarına sahipseniz meselenizi belli şekilde çözüyorsunuz. Ama küçük orta ölçekli işletmeler bunların pek çoğuna ulaşma imkanına sahip değil. O zaman ne yapacak? Borç bulacak. Borç aldığımız zaman bizler şu hesabı yapmıyoruz. Çünkü bizde karar mekanizması araştırmaya dayalı değil, gördüğümüze, duyularımıza dayalı. Ne yapmış? İşte geçen sene birileri bir şirket kurmuş, çok iyi para kazanmışlar. Bir yerde beklentiler olumlu, acaba oralara mı girsek? Bu sorunun yanıtı "Hayır." Oturup bilgiye ulaşma yollarını, hele hele bu internet ortamında bilgiye ulaşmanın yollarını deneyecek, araştırarak, ne yatırım yapmak istiyorsa bunun araştırmasını yapacak. Fizibilitesini yapacak. Bu fizibilitenin sonunda bir borç alıyorsunuz ve karşılığında işletmenizi, öz varlıklarınızı teminat olarak veriyorsunuz. Bunların geri ödeme planını doğru yapmak zorundasınız. İç verim oranına (internal rate of revenue) bakmanız lazım, ki bizim yaptığımız bu, yatırım geriye kendisini ödeyebiliyor mu? Bütün bunları gerçekleştirdiğiniz zaman ortaya çok farklı bir tablo çıkıyor. Unutmayın ki, ben hangi şirketi temsil ediyorsam bizim rakiplerimiz de aynı akla, aynı kaynaklara sahip. O zaman onlar da bizim gibi düşünecekler.

İşte, BEMKA'yı oluşturduğumuz dört tane şirket. (Şekil 5) Piyasada diğerleri de var. Hepimiz bu ölçek ekonomisini yakalamak için ne yapacağız? Borç alacağız, yatırım yapacağız, ilave kapasite yaratacağız. Niçin? Ölçek

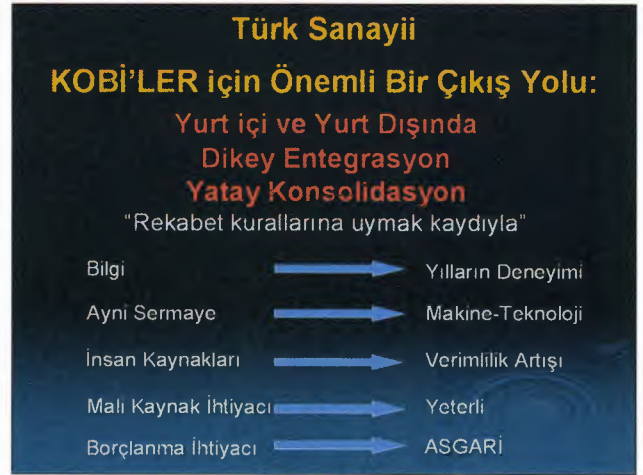


Şekil 5

ekonomisine ulaşmak için. Sonra ne olacak? Zaten bizim kapasite kullanım oranımız dün %60 düzeyindeydi. Yani size 2000'den bahsediyorum, çok gerideki yıllardan bahsetmiyorum. İlave yatırım yapacağım, ilave kapasite yaratacağım. Peki nereye satacağım bunu? Ölçek ekonomisi sadece öyle bir üretim yatırım potansiyeline sahip olma ekonomisi değil. Ürettiğinizi satacaksınız. Talep trendleri nereye gidiyor dünyada? Bütün bunları görmek zorundayız. Bunları yapamazsak ne olacak? Borçlanan sanayi işletmeleri, tam tersine, dünkünden daha verimsiz bir ortam ve de borç yükünün artımıyla verimsiz kaynak kullanımına ulaşacak. Bütün bunları konuşurken yurt içiyle de, yurt dışıyla da temaslar içerisindeyiz. Burada bahsettiğimiz, inanıyorum ki, KOBİ'ler için önemli bir çıkış yoludur. Bütün bu temasları yaparken şunu tespit ettik. Biz ya dikey bir entegrasyona gideceğiz, yani hammaddemizi aldığımız bir firmayla işbirliği yapmanın yolunu bulacağız veya bir müşterimizle işbirliği yapmanın yolunu bulacağız ki orada bir sorun var, müşterinizle birleştiğiniz zaman diğer müşterileriniz rahatsız oluyor. Müşterilerinizle birleşmek sıkıntılı. Aşağıda işbirliğine gittiğiniz zaman, hammaddenizi aldığımız firma da problem var, o da onu rahatsız ediyor. O zaman bu işi aramanın yolu yatay entegrasyonda.

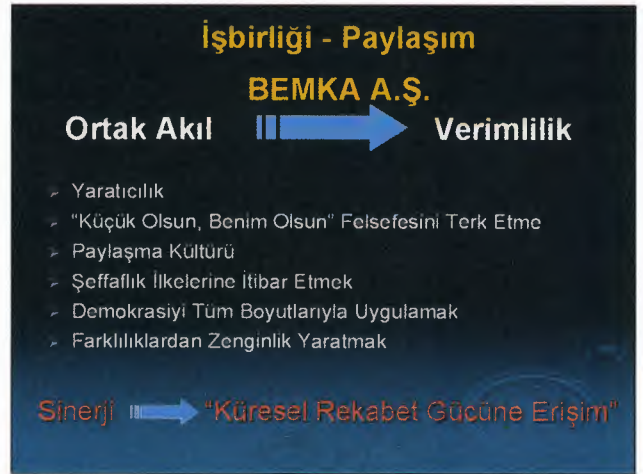
İşte, tam o sırada denk düştü; bu sektörün büyüklerinden Amerikalı bir firma, biz 5.000 ton üretim yapıyorsak, 200-250,000 ton/yıl üretim yapan bir işletme. Bir türlü bir ilişkimiz olmuştu, geldiler incelediler, dediler ki, bu kadar çok ve dağılmış küçük işletmenin olduğu bir sektör, bir ülke bizi ilgilendirmiyor. "Önce kendi içinizde birleşin" dediler. O zaman ne yaptık? "Yatayda konsolidasyon yollarını denememiz lazım" dedik. Bu kolay bir konu değil. Tüm şirketler, bizim bu BEMKA'nın kuruluşundaki Emsan, Bektaş, Botel ve Kavi şirketlerinin yöneticileri çok ciddi bir anlayış gösterdiler. Yani bir defa, 30 yıl, 40 yıl pazarda rekabet ettiğiniz insanlarla bugün nasıl işbirliği yapacağınızı konuşuyorsunuz. Anlayışı, güveni, karşılıklı bu sürecin geleceğini yeniden tanımlıyorsunuz. Dolayısıyla özveri burada çok önemli, yapıcılık burada çok önemli ve bütün bunların ortaya koyduğu bu işbirliği tablosunu Avrupa Birliği rekabet hukukuna uygun yapmamız lazım. Rekabet Kurumu'nun da onayını almak zorundasınız. Rekabet Kurumu'yla yaklaşık 4 aya yakın bir ilişkimiz oldu ve BEMKA'nın burada rekabet kurallarını ihlal etmek bir tarafa, tam tersi rekabeti sürdürebileceğini açıkça dile getirdik. Rekabet Kurumu da bu konuda yapıcı yaklaştı. Nasıl yapıcı yaklaştı? Pazarın artık Türkiye pazarı olmadığını, pazarın artık Avrupa Birliği pazarı olduğunu, çünkü sanayi ürünlerimizin hiçbirinde koruma olmadığını anlattık kendilerine. Netice itibarıyla ikna ettik onları.

Bu ikna bakın nereye getirdi bizi. (Şekil 6) Bilgide yılların deneyimini bir araya getirdi, herkesin bir kültürü var. Aynı sermayeyi ortaya koymuyorsunuz, herkesin elindeki fazla kapasitelerde dahil olmak üzere makinalarımızı da bir araya getirdiniz. İnsan kaynakları; bugün yarıya yakın bir insan kaynağıyla çalışıyoruz. Mali ihtiyacı yeterli; borçlanma ihtiyacı asgari düzeyde bir BEMKA'yı hayata



Şekil 6

geçirdik ve bütün bunların ortaya koyduğu tablo şunu ifade ediyor. (Şekil 7)



Şekil 7

Yaratıcılık; artık sizin gibi düşünmeyenlerin, uçuk ve aykırı düşüncelerin düşüncelerine müsaade edin. Küçük olsun, benim olsun felsefesini biz terk ettik. "Eski köye yeni adet getirmeyin" derler bizde; "getirin, getirin lütfen". Devir, o devir. Paylaşma kültürünü hayata geçirdik. Şeffaflık ilkelerine itibar ediyorsunuz, çünkü bizim yönetim kurulunda 8 kişi var ve de 4 ortağın ikişer temsilcisi var. Her şey şeffaf. Bütün karar alma mekanizmalarına demokrasiyi tüm boyutlarıyla uyguluyorsunuz. Ortak ediyorsunuz, farklılıklardan zenginlik yaratıyorsunuz. Sinerji, küresel rekabet gücüne erişim sizi nereye götürecektir. Bir sonraki etapta yabancı sermaye önünüze açık veya halka arz yoluna gidebilirsiniz. Burada son söylemek istediğim şey de, siz sanayiciler arasında bugün son kapasite kullanım oranı %60'ın altında olanlar bana göre, bu uyguladığımız çıkış yolunu dün düşünmeliydi. %60'la %80'in arasında olan bugün düşünmeye başlasın, %80'in üzerinde olanlar da eminim ki yarın düşünmeye başlayacaklar.

Son cümlem de şudur: Biz bu işe 1,5 yıl harcadık, danışmanımızda yoktu, soracak bir başkası da; bizim ortaklarımızla beraberce gerçekleştirdik, birbirimizi dinleyerek, sabır ve özveri göstererek tüm değerleri bu dört şirketin yöneticileri oluşturdu. 1,5 yıl harcadık ama değdiğine inanıyoruz. Sizin de düşünmenizi öneriyoruz. (Şekil 8)

Laf aramızda bizce  
harcadığımız 1,5 yıllık  
çabaya değdi,  
Siz de düşünün ...

Şekil 8

Sabrınız için hepimize teşekkür ederim.

Oturum Başkanı

Zekeriya Yıldırım

Teşekkürler Sayın Kavi. Gerçekten büyük bir iş yaptınız. Sizi tebrik ederim. Şirket evlilikleri konusunda danışmanlık yapmaya çalışan biri olarak Türkiye'de şirket evlilikleri konusunda ne büyük bir boşluk olduğunu görüyorum, yakinen yaşıyorum. Bu başlangıç -başlangıç değil elbette, ender olaylardan biri diyelim- sadece şirketlerinizin birleşmesinde ortaklara yarar sağlamayacak, bu kültürün oluşmasına da katkıda bulunacak. Zaten yaptığımız çağrı da bu yönde.

Son konuşmacımız yine şirket evlilikleri üzerine ama yurt içi şirket evliliği değil, sözünü ettiğimiz, çok konuştuğumuz yabancı sermaye ile bir Türk şirketinin stratejik ortaklığı üzerine bir örnek. Bu konuda sunum yapacak olan şirketin Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Enver Eren maalesef bir iş görüşmesi için aramızda bulunamıyor. Yerine Sayın Emre Burçkin bu sunumu yapacak. Buyurun.

## Uluslararası Sermaye Ortaklıkları

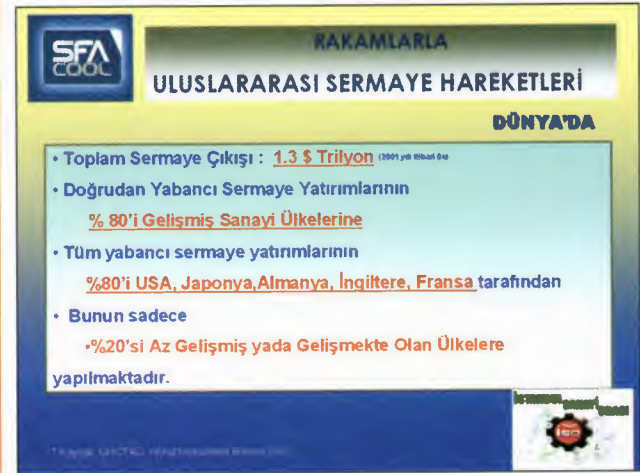
Enver Eren

SFA Soğutma - Yönetim Kurulu Başkanı  
adına

Prof. Dr. Emre Burçkin

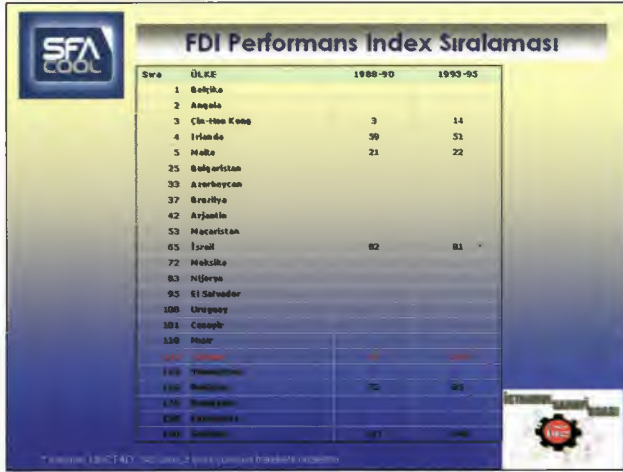
Sayın Başkan, değerli katılımcılar, Sayın Başkan'ın da sizlere arz ettiği gibi tarafımdan yapılan sadece bu sunumun aktarılmasıdır; fikirler Sayın Enver Eren'e aittir. Bir önceki konuşmacının, Sayın Hüsamet'in Kavi'nin kültür olarak ortaya koyduğu değişim, nitekim bu işletmede de bir uluslararası işletmenin bu şirkete para koyarak, doğrudan sermaye koyarak girmesi tecrübelerinden ibarettir. Ama hisse satımı şeklinde değil, işletmeye ortak olarak girmesinin bir sonucudur.

Buradaki sunum iki aşamalı, önce uluslararası sermaye hareketlerinden bahsedilmektedir. Dünyada toplam sermaye çıkışı 1,5 trilyon dolar civarındadır. Doğrudan sanayi yatırımının %80'i gelişmiş sanayi ülkelerine, tüm yabancı sermaye yatırımının toplamının %80'i de Amerika, Japonya, İngiltere, Fransa tarafından %20'si gelişmekte olan, az gelişmiş olan ülkelere yapılıyor. Doğrudan yabancı yatırımdaki uluslararası çıkışlara baktığımız zaman, bunların 1995 yılından 2001 yılına kadar olan trendi inceleniyor. (Şekil 1, 2)



Dikkat edilirse, en büyük çıkış özellikle 2000 yılında ulaşılan 1 trilyon 490 milyar dolar civarında bir miktar. 2001 yılında ise tekrar 1998'in altına düşmesinin dünya ekonomisindeki global küçülmeden kaynaklandığı kanaatini taşımaktayım.

Performans endeksinde Türkiye'nin 112. sırada yer aldığını görüyoruz. Yatırımların tamamına da baktığımız zaman 1988-1990 tarihleri arasında 70, dünya ekonomisinin tam tersine 1993-1995'te 103'e çıkıyor. Dünya ekonomisi global küçülmeye girdiği zaman, bizim ülkemizde yabancı sermayenin yatırımları yükseliyor. Bu durum, işçilik maliyetlerinin o dönemde hala düşük olmasından kaynaklanıyor. O dönem için konuşuyorum. Bu dönem için değil. (Şekil 3)



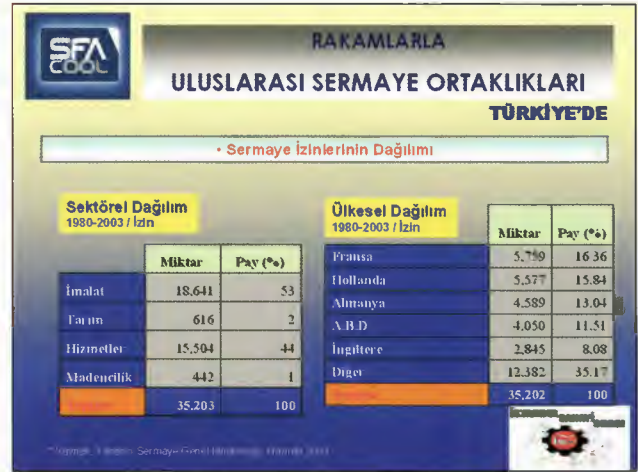
Şekil 3

Sermaye izinleri ve fiili girişleri açısından Türkiye'de bir karşılaştırma yapıyoruz. Burada 1990'lı yıllardan itibaren hem sermaye izinlerini hem de fiili durumu görüyoruz. 1996 yılında azami izin talebine gelinmiş, ama gerçekleşme bir önceki yıl ile aynı olmuş ve standart olarak 1998 yılına kadar gitmiştir. 2001 yılına baktığımız zaman izin talebinin fiili durumun daha üstünde olduğunu görürsünüz. Elimdeki kaynak da World Investment Report'dan alınmış bir kaynaktır. Şimdi herkesin soracağı, "Nasıl fiili girişler izin talebinin üstünde olur?" sorusunun yanıtı şudur: Bu durum, bize ait olan kurumların bu işi iyi yapmadığını gösterir. Geçmiş yıl verilen izinlerin bir sonraki yıla sarkması neticesiyle bunun böyle olduğu kanaatindeyiz. (Şekil 4)



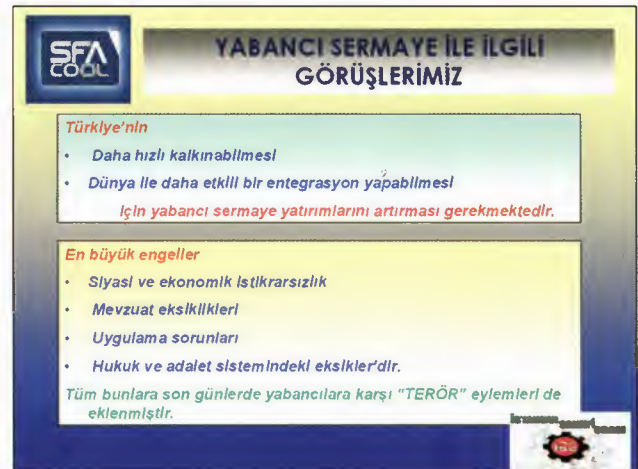
Şekil 4

Rakamlarla uluslararası sermayeye ortaklıklarına baktığımız zaman, özellikle ülkemizde %53'lük kısmının imalat sektörüne, %2'lik kısmının maalesef tarım sektörüne, %44'lük kısmının hizmetler, %1'inin de madencilige gelmiş olduğunu görüyoruz. İmalat sektörüyle hizmet sektöründeki yakınlığın nedeninin hizmet sektöründe yabancı bankaların Türkiye'ye girmesinden kaynaklandığını görüyoruz. Diğer yandan sermaye izinlerinin ülkesel dağılımında %16 ile Fransa en yüksek orana, stratejik ortağımız Amerika %11,51'e, İngiltere %8,08'e sahiptir. Diğer ülkelerin %35'lik bir alan içerisinde olduğunu görüyoruz. Bu %35 içerisinde bunun 8'e yakın bir kısmını İtalya oluşturmaktadır. (Şekil 5)



Şekil 5


Yabancı sermaye ile ilgili görüşler kısaca şöyledir. Türkiye'nin daha hızlı kalkınabilmesi, dünya ile daha etkili bir entegrasyon yapabilmesi için yabancı sermaye yatırımlarını artırması gerekmektedir. Bu konuda karşılaşılan en büyük engeller siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, mevzuat eksiklikleri, uygulama sorunları, hukuk ve adalet sistemindeki eksiklikler ve tabii bunun arkasında ülkemizi derin yaralarla uğraştıran terör olayı olarak karşımıza çıkmıştır. (Şekil 6)



Şekil 6

Ancak son hükümet döneminde çıkarılan çok güzel bir kanun ile yabancı ve yerli yatırımcıya eşit muamele yapılmaktadır. Prosedürler kaldırılmakta, taşınmaz alımlarında Türk şirketleriyle eşit alımlar uygulanmakta, yabancı personel çalıştırılması kolaylaştırılmakta,

kamulaşmaya karşı korunmakta, uluslararası tahkim olayı da gayet güzel bir şekilde uygulanabilir hale gelmektedir. (Şekil 7)




### YABANCI SERMAYE İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİMİZ

**Yeni çıkarılan kanun ile ;**

- Yabancı yatırımcı ile yerli yatırımcıya eşit muamele yapılmakta
- İzin prosedürleri kaldırılmakta
- Taşınmaz alımlarında Türk şirketleri ile aynı haklar kullanılmakta
- Yabancı personel çalıştırılması kolaylaştırılmakta
- Kamulaştırmaya karşı korunmakta
- Uluslararası tahkimde başvurma olanağı sunulmakta'dır.

Şekil 7

Bu arada bizim firmamızda neler yapıldı? Stratejik ortağımız AHT'ye baktığımızda AHT endüstriyel soğutma ve dondurma sektöründe 600 kişi istihdam eden Avusturyalı bir kuruluş. AHT'nin 2001 ve 2002 yılları cirolarına baktığımız zaman (2000 yılı SFA ile stratejik ortaklığa başladıkları yıldır) AHT'nin satış geliri 2001 yılında 87.000.000 euro iken, bu rakam 2002 yılında 110.000.000 euroya ulaşmıştır. Faaliyet karı da 3.719.000'den 9.872.000 euroya ulaştı, 2002 yılında net karsa 1.552.000'den 2.325.000 euroya ulaşmıştır. Aslında kar artışları çok daha fazlaydı, fakat geçmişteki bazı operasyonlarına karşılık ayırdıkları için artış sınırlı kalmıştır. (Şekil 8)



### SFA TECRÜBESİ

**NE YAPTI ?**

FRESHNESS WORLDWIDE **AHT**

Avusturyalı Dünya Devl ile stratejik ortaklık  
Erişilebilirliğe İngilizce ve Almanca Okunabilir

TEUR bazında	2001*	2002
Satış Geliri	87.980	110.089
EBIT (Faaliyet Karı)	3.719	9.872
EBITDA (Brüt Nakit Akışı)	7.677	13.568
Net Kar	1.552	2.325

**SALES DEVELOPMENT in TEUR**

2001\* 87.980 2002 110.089

Şekil 8

SFA'ya baktığımızda yabancı ortaklığın şirketteki toplam ihracat tutarlarına etkisi şöyle olmuştur. 1999 yılında SFA'nın toplam ihracat tutarı 4.379.000 ABD Doları iken 2003 yılında bu rakam 29.230.000 dolara ulaşmıştır. 2004 yılında hedef 43.000.000 doların üzerindedir. (Şekil 9)

Stratejik ortak neler getiriyor? Bunu yaparken stratejik ortak alternatiflerini belirledi. Arkasından stratejik ortağın Türkiye distribütörlükleri alındı. Bizle beraber tüm ilişkiler geliştirildi, ortaklık teklifi kendilerine götürüldü, dünya



### YABANCI ORTAKLIĞIN SFA'YA ETKİSİ

TOPLAM İHRACAT TUTARLARI (2000 - 2003)

YITILE ORTAKLIK

TUTAR (USD)

YIL	TUTAR (USD)
1999	4397275
2000	11532165
2001	11743889
2002	20300495
2003	29230608
2004	43184756

YILLAR

Şekil 9

genelinde satış ve pazarlama akitleri yapıldı, 2000 yılında da ortaklık sözleşmesi yapılarak sadece %20'lik bir hisse devredildi. Sonuç, bu hissenin temini ile ihtiyaç olunan kredinin getirilmesi yolundaki sorun aşıldı. Teknolojik olarak geliştik ve ürünleri yurt dışında satabilmek için ürün yelpazesinin üç üründen yüz ürüne çıkması sağlandı. Malımızı pazarladık; adımız stratejik ortağımızın adıyla beraber anıldığı için dünya çapında bir satış örgütüne kavuştuk. Ayrıca ortak olan kişinin de Türkiye'de olan krizlere maddi ve manevi desteği sonsuz bir şekilde yansır hale geldi. (Şekil 10)



### SFA TECRÜBESİ

**NASIL YAPTI ?**

- Stratejik Ortaklık Alternatifleri Bellirledi
- Türkiye Distribütörlükleri alındı
- İlişkiler Geliştirildi
- Ortaklık Teklifleri Götürüldü
- AHT ile satış ve pazarlama anlaşması
- Ekim'2000 Ortaklık Anlaşması
- % 20 Hisse Devri

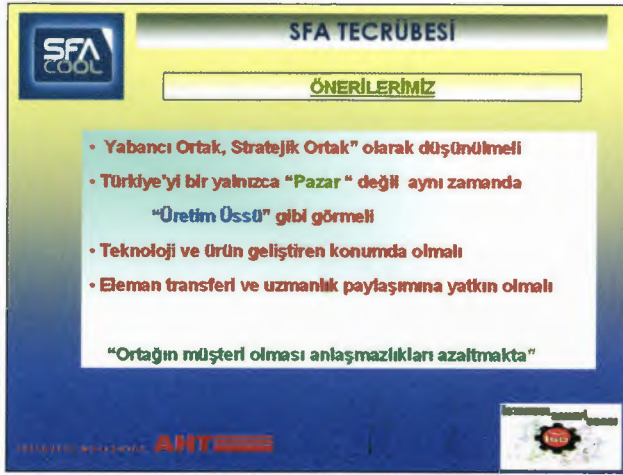
**SONUÇ**

Kredi Getirisi  
Teknoloji (Know how)  
Dünya Ölçeğinde Satış Potansiyeli  
Krizlerde Destek

Şekil 10

Burada kendi önerdiğimiz olaylarla ne yapmamız lazım? (Şekil 11) Temel nokta stratejik ortak bulmakta. Sizin üretim yaptığımız iş kolunda faaliyet gösteren şirketlerle ortaklık yapıp bu dönemde sermayeyi şirket içerisine aktarmamızın yollarını aramamız gerekir. Yoksa stratejik ortağın başka bir tanımı olamaz. Biz stratejik ortakla ürünleri geliştirebildik. Maliyetleri düşürebildik. Tedarikçi ağı genişletme ve kendisinin faaliyet gösterdiği alanlara girebilme olanağına kavuştuk. İsim vermekte sakınca görmüyorum, Uluslararası tedarikçi sıfatı kazandığımız stratejik ortakla beraber, uzun yıllar mal veremediğimiz Unilever, CocaCola, Nestle gibi şirketlere girme olasılığı doğdu. Bizim yabancı sermayeden beklediğimiz, Türkiye'yi bir pazar olarak değil, üretim üssü olarak görmelerini sağlamak. SFA örneği ile bunu sağladık. Eğer sizin tesisleriniz de kendi pazarları için üretime başlarsa, o zaman ortaklık hem verimli oluyor hem yerel krizlerden

etkilenmiyorsunuz. 2000 ve 2001 krizlerini düşünecek olursanız, çökmüş olan bir iç piyasada böyle büyük bir işletmenin kalmış olması ancak ihracat imkanıyla ve bu ihracat imkanını sağlayan stratejik ortak ile oldu. Teknolojik ürün geliştirme çok önemlidir ve tekrar altını çizerek söylemek istiyorum, stratejik yabancı ortak sayesinde 3 tane olan ürün yelpazesi yüze çıkarılmıştır. Bununla ilgili her türlü teknoloji, patent, know-how gibi işlemler bizzat bunlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Elemanlarımızın oralarda eğitim görmeleri, teknoloji konusunda uzlaşmaları ve verimliliği bu stratejik ortaklık sayesinde sağlanmıştır. Son olarak söylemek istediğim, ortağımızın müşteri olması anlaşmazlıkları azaltmakta ve sizleri daha uygun, derin bir ticari anlayışa sürüklemektedir.



**SFA TECRÜBESİ**

**ÖNERİLERİMİZ**

- **Yabancı Ortak, Stratejik Ortak** olarak düşünülmesi
- **Türkiye'yi bir yalnızca "Pazar" değil aynı zamanda "Üretim Üssü" gibi görmeli**
- **Teknoloji ve ürün geliştiren konumda olmalı**
- **Eleman transferi ve uzmanlık paylaşımına yatkın olmalı**

**"Ortağın müşteri olması anlaşmazlıkları azaltmakta"**

**ANT**

Şekil 11

Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.

**Oturum Başkanı**

**Zekeriya Yıldırım**

Teşekkürler Sayın Prof. Burçkin. Efendim, burada yabancı sermayeyle oluşturulan bir ortaklık örneği dinlediniz. Bu yabancı ortaklık ile sadece finans sorunları çözülmemiş, bunun yanında teknoloji, pazarlama, üretim, insan kaynakları alanında birtakım yararlar sağlanmış, sinerjiler oluşturulmuş ve ürün gamı geliştirilmiş. Bence son derece güzel bir örnek olarak karşımıza çıkıyor SFA örneği. Daha başka türlü zaman kazanma imkanımız yok. Efendim, sabırla değerli konuşmacılarımızı dinlediğiniz için siz değerli katılımcılara, konuşmalarını yaptıktan sonra bu kürsüde sabırla oturdukları için ve konuşmalarını yine bir disiplin içinde yapmaya çalıştıkları için panelistlere de sizler adına teşekkür ediyorum.



## Oturum IV B

### Rekabet Gücü İçin İnsan Faktörü

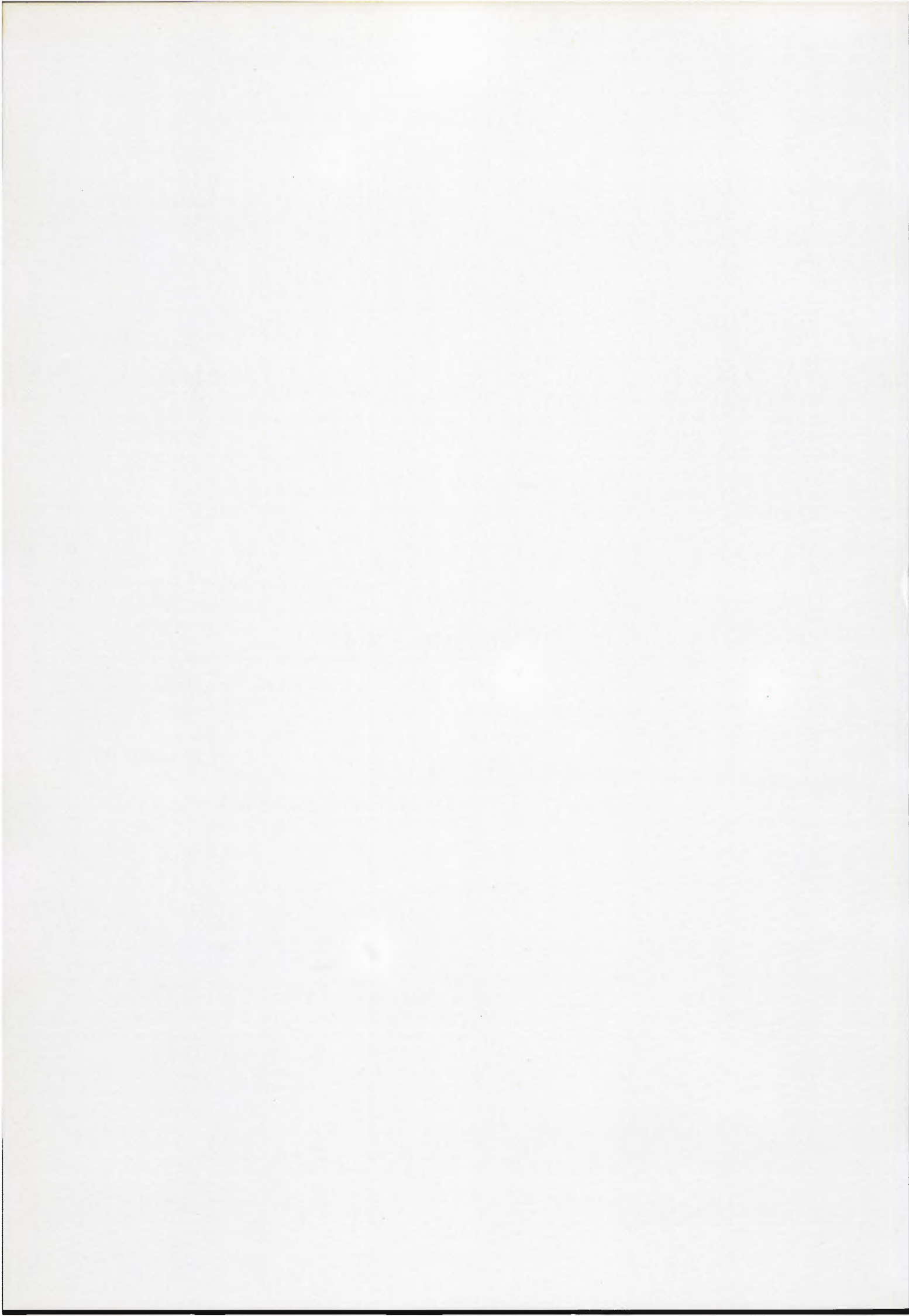
**Bilgiye Dayalı Ekonomide Yeni Yönetim Anlayışı, Yeni İş Yasası'nın Getirdikleri ve Şirketlerin Yapması Gerekenler, Avrupa'nın İnsan Kaynakları ve Entelektüel Sermaye Konusuna Bakışı, İşgücü Verimliliğinde Kalite Faktörü, Çalışanların Performansı-Katma Değer İlişkisi ve Yönetimi**

#### Oturum Başkanı

- **Prof. Dr. Nüket Yetiş**, Türk Sanayii Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) - Müdür

#### Konuşmacılar

- **Şerife Füsun Ömür**, Koç Holding - İnsan Kaynakları Koordinatörü
- **Av. Ahmet Güzeltuna**, Sabancı Holding Çalışma İlişkileri Daire Başkanlığı - Müşavir
- **Leonardo Sforza**, Hewitt Associates - Brüksel Temsilcisi
- **İlkay Bayram**, Askaynak - Genel Müdür



## Oturum Başkanı

### • Prof. Dr. Nüket Yetiş

Türk Sanayii Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) -  
Müdür

II. Sanayi Kongresi'nin değerli delegeleri, "Rekabet Gücü İçin İnsan Faktörü" konulu panelimizi başlatmak üzere iyi günler diliyorum. Dört değerli panelistimiz var; birinci panelistimiz sayın Şerife Füsün Ömür. Kendisi 1980 yılında Ankara Fen Lisesi'nden mezun olmuş, 1984 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü bitirmiş ve yüksek lisansını Marmara Üniversitesi MIS programında 1991 yılında tamamlamıştır. Çalışma yaşamına 1987'de Koç Holding ArGe bölümünde Proje Mühendisi olarak başlamıştır. 1988 yılında Döktaş Dökümcülük'e Sistem Organizasyon Şefi olarak transfer olmuş ve bu firmada 1993'te Finansman Müdürü olarak görev almış. 1994 yılında Arçelik'te göreve başlayan Sayın Ömür, önce Bütçe Müdürlüğü yapmış ve 1995 yılından başlayarak da yeniden yapılandırma projesinde rol almıştır. Kariyerine Arçelik'te, 1997 yılında Stratejik Planlama Yöneticisi, 1999'da da Stratejik Planlama Direktörü olarak devam eden Sayın Ömür, 2001'de Koç Holding A.Ş.'ye Stratejik Planlama Koordinatör Yardımcısı olarak geçmiştir. 2002 yılı Ocak ayından itibaren sorumluluğunu üstlendiği Koç Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü görevini yürütmektedir. Kendisi, evli ve bir kız çocuğu annesidir.

## Bilgiye Dayalı Ekonomide Yeni Yönetim Anlayışı

### Şerife Füsün Ömür

Koç Holding - İnsan Kaynakları Koordinatörü

Öncelikle dünyadaki ana trendlere bakıldığında şunu görüyoruz; dünya genelinde bir odaklanma var. Siyasetteki odak noktası demokrasi ve insan hakları iken, ekonominin odak noktası pazar ekonomisi olmuştur. Özel sektör de, bu ortama uyum sağlayarak, kurumsal yönetime doğru kaymaktadır. (Şekil 1)

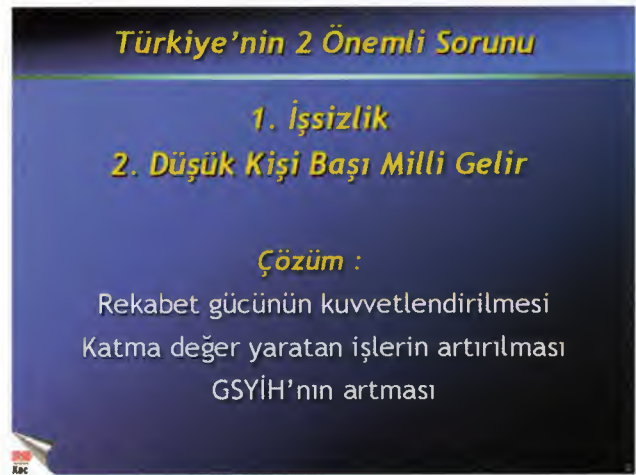
Rekabetin global ortamda hiperleştiğini hepimiz biliyoruz. Bu hızlılık, yenilik, girişimcilik ve yaratıcılık ortamında



Şekil 1

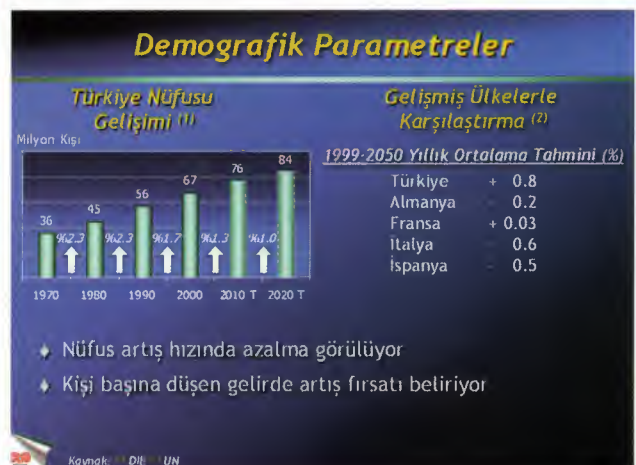
rekabet hepimizi zorluyor. Bu ortamda entelektüel sermaye önem kazanmaktadır; teknolojinin ilerlemesi çok hızlandı ve artık günümüzde kazananın her şeyi aldığı bir ortam oluştu. Burada kazançlı çıkan bir grup var aslında; o da müşteri. Müşteri konusunda da mikro segmentasyon başladı ve özel müşteriler ile müşteriye bağlı pazarlama gündeme geldi. Böyle bir ortamda kritik başarı faktörü artık rekabet üstünlüğü haline gelmiştir.

Türkiye'de çok önemli iki büyük sorun yaşanmaktadır; bunlardan birincisi işsizlik, ikincisi ise kişi başına milli gelirin düşüklüğüdür. Türkiye açısından bakıldığında, ileride rekabetçi gücü koruyabilmek için çözüm, rekabet gücünün kuvvetlendirilmesinde ve katma değer yaratan işlerin artırılmasındadır. Böylece, gayri safi yurtiçi hasılabın artırılması bekleniyor. (Şekil 2)



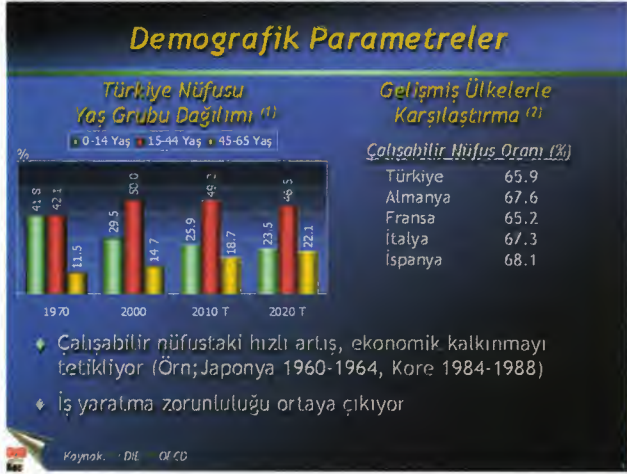
Şekil 2

Demografik faktörlere bakacak olursak bunlar, OECD'nin rekabette ikinci önemli faktör olarak gördüğü insan gücünün rekabetçi gücünü ölçmek için kullandığı göstergelerden bazılandır. Son sayımlara göre Türkiye'de yaklaşık 67 milyon insan yaşıyor, 1970'ten 2020'ye kadar bakıldığında, nüfusun artış hızında bir düşüş trendine girildiği ve bu oranın %1'lere kadar ineceği beklentisi bulunmaktadır. Bu oran, yine de, rekabet ettiğimiz ve üyesi olmaya çalıştığımız Avrupa Birliği'ne dahil ülkelerdekini çok üstündür. Nüfus artış hızındaki azalma bir fırsat olabilir, çünkü kişi başına düşen milli gelirden bir artış fırsatı beliriyor aslında. (Şekil 3)



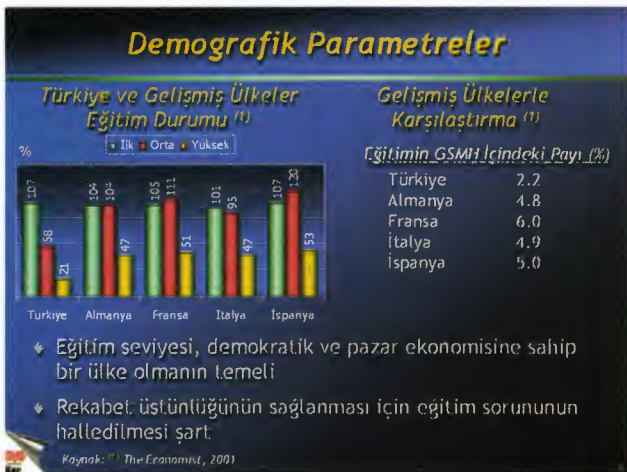
Şekil 3

Türkiye nüfusunun yaş grubu dağılımına bakıldığında hep söylendiği gibi, genç bir nüfus ve bu genç nüfus içinde çalışan işgücünün oranı yüksek; yani, istihdamda kullanılabilir kişi sayısı yüksek. Bu oran şu anda % 66'dır ve Almanya, Fransa, İtalya ve İspanya ile yaklaşık aynı seviyededir. Ancak, ileride, önümüzdeki 20 yıllık dönemde bu nüfusun artması beklenmektedir. Geçmişe baktığımızda, Japonya ve Kore'de aynı tip bir nüfus artış hızının ekonomik kalkınmayı tetiklediğini görüyoruz. Biz de bunu başarmak zorundayız. Bu da, iş yaratma, istihdam sağlama zorunluluğunu ortaya çıkarıyor. (Şekil 4)



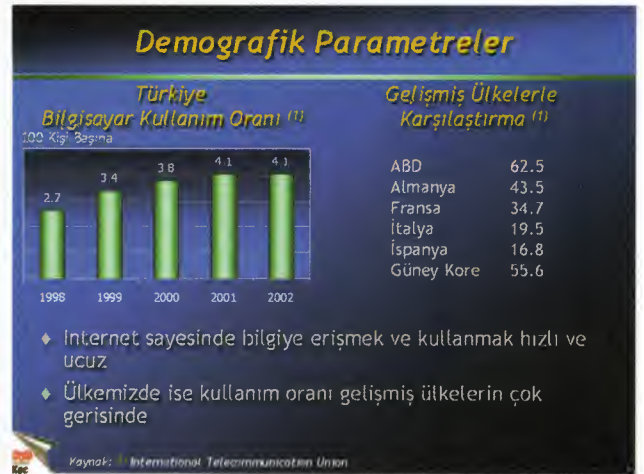
Şekil 4

Ülkemizde eğitim durumu nedir? Gelişmiş ülkelerle kıyasladığımızda, Türkiye'de eğitim seviyesinin düşük olduğunu görüyoruz. Şu anda, ağırlıklı olarak, ilk eğitim seviyesinde yüksek bir nüfusumuz var ve bunu halen yükseltmemiz gerekiyor. Eğitim seviyesi, demokratik ve pazar ekonomisine sahip bir ülke olmanın temelidir ve bu sorunu aşmak gerekir. Biz ülke olarak bu konuya kaynak ayırabiliyor muyuz? Türkiye GSMH'sinin % 2,2'sini kaynak olarak ayırıyor. Oransal olarak bakıldığında diğer ülkelerin yarısı gibi görünse de, mutlak değerde durum daha farklı. Biz 4,4 milyar dolar ayırıyoruz; oysa, bizimle nüfusu yaklaşık aynı düzeyde olan Almanya bu konuya 109 milyar dolar ayırıyor. Kişinin bilinçlenmesinde ve eğitilmesinde kaynak farklılığımız bizi ileride nereye götürebilir! (Şekil 5)



Şekil 5

Nüfusun bilgisayar kullanımı oranı önemli diğer bir göstere. İnternet sayesinde aslında bilgiye erişim hız kazandı ve kullanımı da ucuzladı. Bu bir avantaj olabilir. Ancak, ülkemiz bu konuda da geride kalmıştır. Ülkemizde bilgisayar kullanım oranı son yıllarda artmış olsa bile, yüz kişiden 4,1 kişi henüz bilgisayar kullanıyor. Bu oranı, yine Almanya, Fransa, İspanya ve İtalya ile karşılaştırdığımızda, onların bizden kat kat önde olduğunu görüyoruz. Bu konuda dünyada en önde giden ülke Amerika'dır. Amerika'da her 100 kişiden 62,5'i bilgisayar kullanıyor. Ülkemizde bu oranın da artması gerekiyor. İnsanları eğitmek, bilgiye erişmek ve daha ucuz kaynak harcamak için elimizde bir araç var; internet. Ancak, biz ülke olarak bu aracı da yeterli şekilde kullanamıyoruz. (Şekil 6)



Şekil 6

Türkiye nüfusu hangi sektörlerde çalışıyor? Türkiye'de istihdamın hala, Avrupa ülkelerine kıyasla, tarım ağırlıklı kaldığını görüyoruz. Tanımdaki istihdam oranımız % 36. Bu oran, 1988'den beri gerilemiş olmasına rağmen, halen yüksektir. Burada umut verici nokta, tarımdan hizmet sektörüne doğru bir geçişin olmasıdır. İstihdam ve katma değer yaratacak yatırım artışları yapmak gerektiğinden, yetişmekte olan insan gücümüzün eğitim seviyesinin düşük olduğundan daha önce bahsetmiştik. Tarım sektöründe çalışan insanların diğer sektörlerde çalışabilmeleri için de eğitim ihtiyacı olduğunu ilave etmekte yarar var. (Şekil 7)



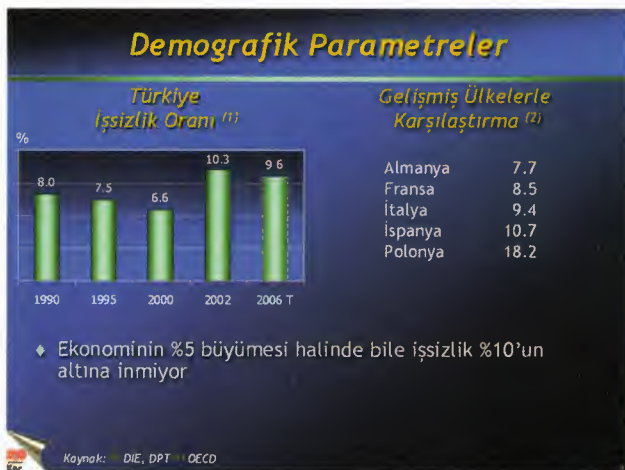
Şekil 7

Elimizdeki yetişmiş insan gücünün istihdam durumuna baktığımızda, DİE kayıtlarına göre, durumun çok parlak olmadığını gözlemliyoruz. Şu anda, istihdamın yaklaşık % 47'si ilköğretim düzeyinde veya daha düşük düzeydedir. Bilgi üreten bir toplum olmayı amaçlıyorsak, bu kritik bir faktördür. Bu veri, aslında, bize meslek içi eğitimin çok önemli olduğunu gösteriyor. Nüfus var; eğitim gücü var; karşımıza şu tür sorular çıkıyor: "Bunlar Türkiye'de istidam edilebiliyorlar mı?" "Bundan biz katma değer yaratabiliyor muyuz?" Bu soruların cevabını da, Türkiye'nin yüksek işsizlik oranı veriyor. Kayıtlı ekonomiye göre işsizlik oranı % 10,3'tür. Eksik istihdamı da göz önüne alırsak, bu oran % 14,5 seviyesine geliyor. 2006 yılında bu oranın, belli bir büyüme hızıyla, % 9,6'ya düşebileceği öngörülmüyor. (Şekil 8)



Şekil 8

Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olduğundan ve ileride istihdam edilebilir kişi sayısının artacağından bahsetmiştik. Önümüzdeki dönemde, şu an 22 milyon olan istihdamımıza eklenecek yeni bir kitle geliyor. Bu kitle, yaklaşık 6 milyon kişidir. Duruma bu yönüyle baktığımızda, TÜSIAD verilerine göre bizim yılda ortalama 750.000 adet istihdam yaratabiliyor olmamız lazım. Ancak, 2003 yılının ilk 10 ayında bu konuda sergilediğimiz performans iç açıca değil; yalnızca 142.000 yeni istihdam yaratılabilişiz. Yetiştirdiğimiz genç bir nüfus var, ama bunları katma değer yaratabilir duruma getiremiyoruz ve işsizliği, % 5 büyüme halinde bile, % 10'un altına indiremiyoruz. (Şekil 9)



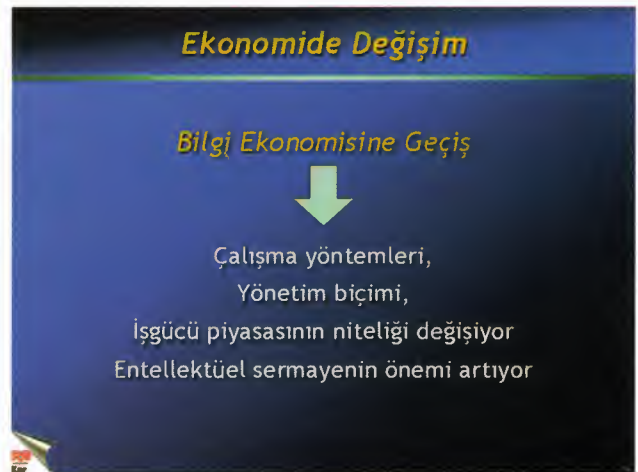
Şekil 9

Elimizdeki sermaye ile yatırım yaratamıyoruz; acaba, dışarıdan kaynak kullanarak istihdamı artırabilir miyiz dediğimizde, burada da çok güçlü olmadığımızı görüyoruz. Türkiye'ye son on yılda yabancı sermaye girişi toplam 13 milyar dolar iken, Brezilya'ya sadece geçen yıl 17 milyar, Meksika'ya 14 milyar dolar seviyesinde olmuştur. Ülkemize yabancı sermaye girişinde görüldüğü üzere Türkiye en gerilerdedir ve bu alanda da iyileşme sağlamamız gerekmektedir. Ülke olarak kendimiz kaynak yaratamıyoruz, istihdam yaratamıyoruz, bize yardım edecek dışındaki kaynağı da ülkeye çekemiyoruz. İstihdam yaratma gücümüzü artırmak için de, ortalama 5 milyar seviyesinde bir kaynağı ülkeye almamız gerektiği ortaya çıkıyor. (Şekil 10)



Şekil 10

Ülkemizde bu gerçekler hüküm sürerken, global arenada durum değişmiştir. Bilindiği gibi, ekonomi sürekli bir değişim sürecinden geçiyor; uzun bir süre tarım ekonomisi vardı, sonra sanayi ekonomisine geçtik, şimdi ise bilgi ekonomisi çağındayız. Bu değişim, her şey gibi, içinde yaşadığımız şartları da değiştirdi. Şu andaki konumuz açısından baktığımızda neler değişiyor? (Şekil 11)



Şekil 11

Çalışma yöntemleri değişiyor, üretim şekillerimizin değişmesi gerekiyor, iş gücü piyasasının niteliği değişiyor. Entellektüel sermayenin önemi gittikçe artıyor. Bizden

çok önde olduğunu düşündüğümüz Avrupa Birliği, bilgi ekonomisine geçişte radikal olarak bir şeyler yapma gereğini hissetmiş durumdadır. Ekonomik Konsey'in istihdamı artırmak için aldığı kararları şu şekilde özetleyebiliriz.

İki ana hedefleri var. Biri, dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi toplumu olmak; diğeri de, % 100 herkesi istihdam etmek, tam istihdam sağlamak. (Şekil 12) Bunun için yasal düzenleme gerektiren konuları şu şekilde tespit etmişler:

- Esnek çalışma düzenlemeleri,
- Yeni çalışma biçimleri ve çalışma süreleri,
- Yeni teknolojilerin kullanıma sokulması,
- Eğitim ve yeniden eğitime erişim.

**AB'nin İnsan Kaynakları ve Entellektüel Sermaye Konusuna Bakışı (1)**

AB'nin dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi toplumu haline gelebilmesi için "tam istihdam" hedefi doğrultusunda;

İyileştirilmesi Gereken Yasal Çerçeve	Yapılması Gereken Reformlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esnek çalışma düzenlemeleri</li> <li>• Yeni çalışma biçim ve çalışma süreleri</li> <li>• Yeni teknolojilerin kullanıma sokulması</li> <li>• Eğitim ve yeniden eğitime erişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İK yatırımlarının önündeki engellerin kaldırılması</li> <li>• İşletme içi yetiştirimin gelişimi için teşvikler sağlanması</li> <li>• Ömür boyu eğitim ve iş üzerinde eğitimi geliştirme</li> <li>• Okul sisteminden erken ayrılan genç sayısını azaltmak için okul sistem kalitesinin iyileştirilmesi ve çalışma hayatına etkin geçiş için müfredatların uyulanması</li> </ul>

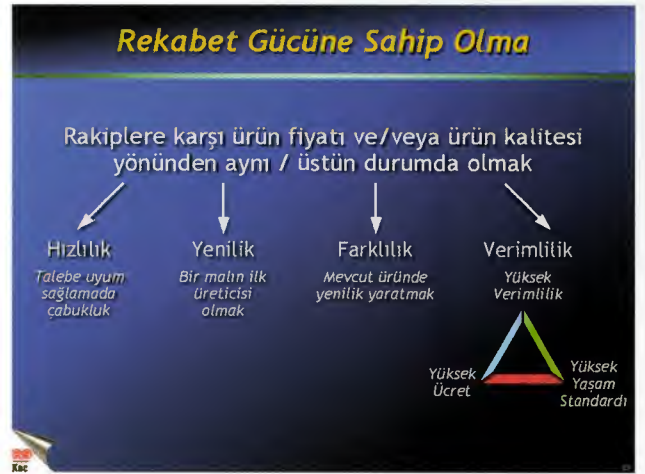
Kaynak: Prof. Marco Biagi, İş Yaratma ve İş Hukuku

Şekil 12

Bunları sağlamak için de, özellikle internete erişim ve bilgisayar kullanımı konusunda birçok alt strateji geliştirmişler. Gerçekten başarılı olurlarsa, çok daha önde olacaklar. Yapılması gereken reformları ne şekilde öngörmüşler? İnsan kaynakları yatırımlarının önündeki engelleri kaldırmayı, işletme içi eğitimin gelişimi için destekler sağlamayı, ömür boyu eğitim ve iş üzerinde eğitimi geliştirmeyi, okul sisteminden erken ayrılan gençlerin sayısını artırmayı öngörüyorlar. Okul sistem kalitesini iyileştirerek ve çalışma hayatına etkin geçiş için müfredatları ayarlayarak bunu gerçekleştirmeyi planlıyorlar.

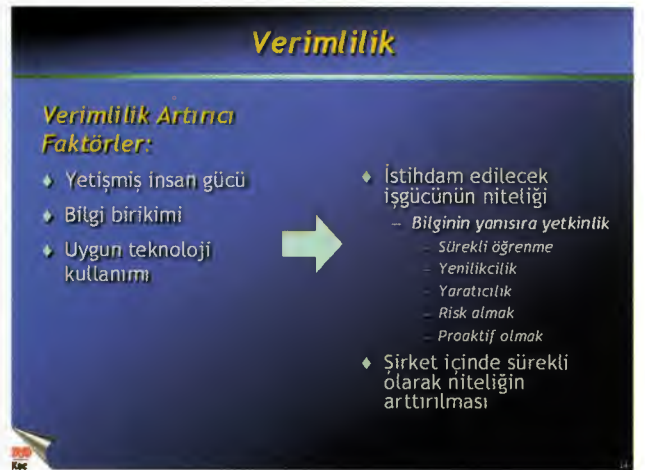
Buraya kadar rekabette insan gücü göstergelerini makro ölçekte inceledik. Mikro ölçüğe baktığımızda, şirketlerin ne yapması gerektiğini sorgulamalıyız. Şirket açısından rekabet gücü, rakiplere karşı ürün fiyatı veya ürün kalitesi yönünden, en azından aynı durumda olmak, aslen de üstün durumda olmak demektir. Bunu, günümüzde, 4 ana kriterle özetleyebiliyoruz: hızlılık, yenilik, farklılık ve verimlilik. (Şekil 13) Hızlılık dediğimizde, talebe uyum sağlamada çabuk olacaksınız. Talep değiştiği anda sizin de sistemleriniz değişmek zorundadır. Yenilik dediğimizde, bir malın ilk üreticisi olmak önemli, çünkü ilk olan kazanıyor. Farklılık ise, mevcut üründe farklılık yaratmak demektir. Müşterinin mikro ölçekte segmentlere ayrıldığını söylemiştik.

Verimliliğe geldiğimizde, bu parametre çok kritik. Çünkü yüksek verimlilik, ücretleri en azından aynı seviyede tutmak veya yükselterek o toplulukta yaşam standardını yükseltmek anlamına geliyor. Türkiye'ye baktığımızda, bu alanda da göstergeler biraz karamsar. Çünkü, 1997'yi 100 endeks olarak aldığımızda, Türkiye'de reel ücret düzeyi 72'ye düşmüş. Aslında iş gücünü ucuzlatmışız, insanların refah seviyesini artırmamışız, ama bir yandan da iş gücü maliyetindeki rekabetçi gücümüzde geri gitmişiz ve dünya sıralamasında, hepimizin bildiği gibi, Uzakdoğu ülkelerine göre adam/saat bazında daha pahalıyız. Verimlilik konusunda da kendimizi başarılı addedemeyiz. Şirketlerde bunları başarmamız gerekiyor.



Şekil 13

Verimlilik ve rekabet konusunda kendinizi sürekli üstün kılmak zorundasınız. Sürdürülebilir bir verimlilik ve rekabet gücü sağlamanız gerekiyor. Bir önceki sene ulaştığımız değerler sizin için yeterli olmamalı ve bunun üstüne gitmelisiniz. Bunu yapabilmek için, bir şirketin sahip olması gereken önemli faktörler, yetişmiş insan gücü, şirkette biriktirilen bilgi ve uygun teknolojinin kullanımıdır. Sadece insanla olmuyor; teknoloji de gerekiyor. Bu ortamda yaşayacak işgücü nasıl olmalı dediğimizde, iki süreç önem kazanıyor :

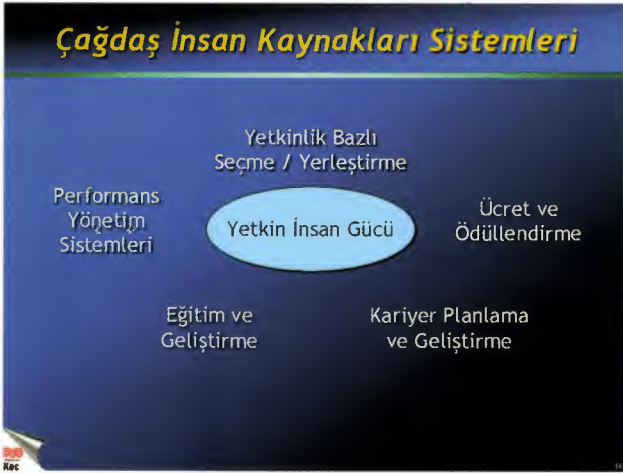


Şekil 14

Birincisi, istihdam edilecek işgücünün niteliğidir. Önceden, istihdam edilecek işgücünde sadece bilgi önemli idi; iyi üniversitelerden mezun olmak, makine mühendisi olmak,

inşaat mühendisi olmak gibi işletmenin ihtiyacı olan bilgiye sahip kişilerin istihdamı önemliydi. Bugün, artık, kişilerin bu bilgiyi nasıl kullandıkları rekabette önem kazandı. Biz bunlara yetkinlik diyoruz. Burada da öne çıkan unsurlar sürekli öğrenme, yenilikçilik, yaratıcılık, risk almak ve proaktif olmaktır.

İkincisi, belli bir bilgiyle gelen bu insanların, sürekli değişen ortamda, şirket içinde de sürekli eğitilerek niteliklerinin geliştirilmesi gerekiyor. Sürekli gelişimin sağlanması temel unsur. Organizasyonun bilgi biriktirmesi gerekir ve bilgi insanlarda olduğu için, organizasyonlar etkin ve çağdaş insan kaynakları sistemleriyle yönetilmelidir. (Şekil 15) Bu nedenle, bugün kullandığımız insan kaynakları sistemlerini değiştirmeli, sürekli yenilemeli, güncellemeliyiz. Seçme sürecini artık, yetkinlik bazlı bir yapıya getirmemiz gerekiyor. Bu insanlarla sürekli birlikte olabilmek için performans yönetim sistemlerini etkin uygulamalıyız; kişilerin kariyerlerini planlamalı, geliştirmeliyiz. Sürekli eğitim ve geliştirme sonucunda birlikte ulaştığımız yüksek performansı da, kişiler bazında rekabetçi olarak ücretlendirmeli ve ödüllendirilmeliyiz. Bütün bu unsurları taşıyan entegre insan kaynakları sistemlerine ihtiyacımız artık kaçınılmazdır.



Şekil 15

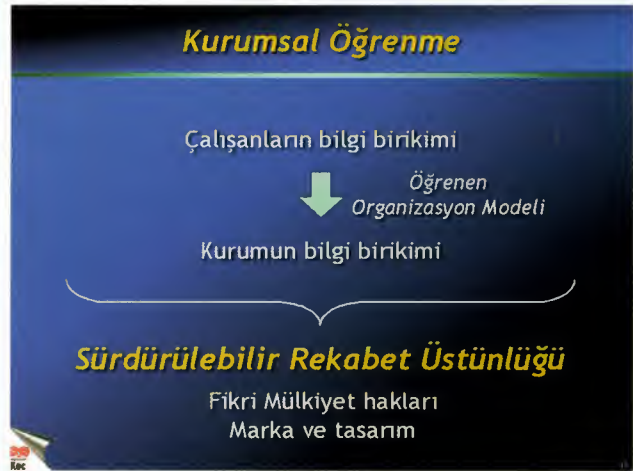
Sürdürülebilir verimlilik ve rekabetçi üstünlükten söz ettik. Bu noktada, stratejik yönetim hepimiz için önem kazanıyor. Stratejik yönetimde önemli olan, şirketlerin belli bir hedefe odaklanmalarıdır. Ana stratejik hedefleri belirledikten sonra, bu hedefleri organizasyon içinde, performans yönetimi açısından, bireye kadar indirmeliyiz. Bu hedefler bireye kadar indikten sonra, aslında siz hedefi yakalayabilir durumda olacaksınız; çünkü bireyler bazında hedeflerle yönetimi gerçekleştirdiğinizde ve bireyler üstün performansa ulaştığında, siz de şirket olarak üstün performansa ulaşacaksınız. Katma değeri yüksek, kaliteli ürün ve hizmetleri piyasaya sunmak ve rekabette öne geçmek mümkün olacaktır. Yeni çalışma düzenleri bize rekabet avantajı sağlayacak faktörlerden biridir. (Şekil 16)

Şirketlerde bilgi biriktirmenin öneminden bahsettik. Bilgiyi biriktirebilmek için şirket organizasyonunda kurumsal öğrenmenin oluşması lazım. Kurumsal



Şekil 16

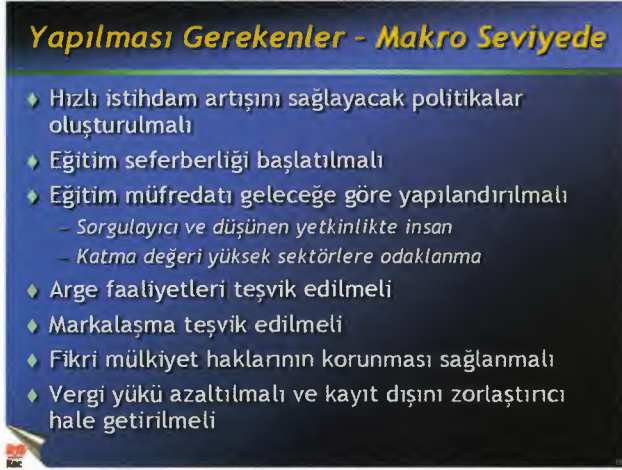
öğrenmede, sistemlerin de yardımıyla, çalışanların bilgi birikiminin kurumun bilgi birikimine dönüşmesi lazım ve bu noktada da "öğrenen organizasyon" modeli kurulmalıdır. Elbette, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için, kurumsal öğrenmede yaratılan bilginin korunması da gerekiyor. Fikri mülkiyet hakları, patentler, marka tescilleri, tasarımlara patent alınması da bu noktada önem kazanıyor; çünkü, hepimiz biliyoruz ki, korunan bilgi daha sonra bize rekabet avantajı sağlıyor. Eğer biz, bugün, bu bilgiye sahip değilsek ve üretimde ya da üründe bu bilgiyi kullanmak istiyorsak, bu bilgi karşılığında bilgiyi üretenlere sürekli para ödüyoruz. Bundan kurtulmak gerekiyor. Kurumsal öğrenmeyi bu yönde kullanmak çok büyük önem arz ediyor. (Şekil 17)



Şekil 17

Türkiye'de makro seviyede rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için neler yapmalıyız? Mikro seviyede devlet, kamu ve işverenler olarak yapılması gerekenler nelerdir? Makro seviyede yapılacakların başında, Türkiye'de işsizliği azaltmak üzere hızla istihdam artışını sağlayacak politikaların oluşturulması geliyor. Yabancı sermayenin Türkiye'ye hızlı akışını sağlayacak politikaların uygulamaya konması ve eğitim seferberliği başlatılması da gereklidir. Nüfusumuzu yüksek eğitim düzeyine getirecek kaynağı ayırabilmeliyiz, bu konu önümüzdeki yıllarda bize aslında bir tehdit olarak geri dönecektir. Kritik bir faktör olan eğitime ayırdığımız kaynağı daha bilinçli kullanmamız gerekiyor. Örneğin, eğitim

müfredatını geleceğe göre yapılandırmalıyız. Sorgulayıcı ve düşünen yetkinlikte insan yaratmalıyız; her okuduğunu, her gördüğünü “Neden böyle?” diye sorgulayan insanlara ihtiyacımız var. Buna bugünden başlarsak, zaten meyvelerini 15-20 yıl sonra alabileceğiz. (Şekil 18)



Şekil 18

Katma değeri yüksek sektörlerle odaklanmalıyız. Bu odaklanmanın önemli olduğunu düşünüyoruz, çünkü her konuda insan yetiştirmek yerine, devlet olarak seçeceğimiz bazı konularda yatırım yaparsak, eğitim sisteminde fark yaratabiliriz. Bugün Hindistan'ın bir yazılım devi olmaya başladığını görüyoruz. Hindistan nasıl yazılım devi oldu? Bu, daha önce başlayan bir süreçti. Üniversiteler ve devlet işbirliğiyle ve özel sektörün desteğiyle, yazılım sektörü için insan kaynağı yetiştirildi ve şu anda Hindistan'ın en büyük ihracat geliri katma değeri yüksek yazılım sektöründedir. Biz ülke olarak bunları yapamaz mıyız? Yapabiliriz. Sadece odaklanmamız gerekiyor. ArGe faaliyetlerini teşvik etmemiz gerekiyor. Ülkemizde patent sayılarına baktığımızda, bir hızlanma var ama, bunun çok az olduğunu görüyoruz. Hatta gelişmiş ülkelerle mukayese bile edilemez sayılardan bahsediyoruz. Söz konusu patent alışlarının da belli şirketlerde odaklandığını görüyoruz.

ArGe faaliyetlerini teşvik etmek neden önemli? TÜSİAD verilerine göre, mesela 12 euro bedelle 50.000 adet tekstil ürünü sattığımızda elde ettiğimiz geliri, bir tane nümerik kontrollü kesici cihazını ithal etmek için veriyoruz. İhracatla ithalatımız arasında böyle bir durum var. Bir tane ürün alıyorsunuz, 50.000 tane ürün satıyorsunuz. Ayrıca, bu sektör çok kolay pazar değiştirebilir, ülke değiştirebilir bir sektördür ve katma değeri de düşüktür.

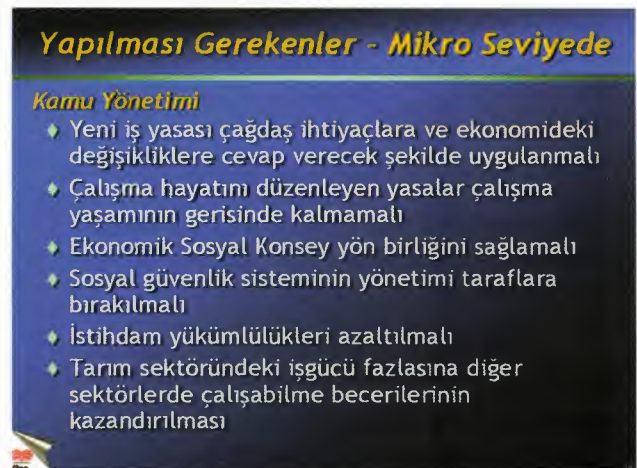
Bu nedenle, konuya bir devlet meselesi olarak bakmalıyız. Bunu destekleyecek politikalar oluşturmalı ve kurumlar kurmalıyız. Her Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda bunları görüyoruz ama elde ettiğimiz sonuç çok küçük ve bunlar kendiliğinden olacak şeyler değil. Markalaşmayı teşvik etmemiz gerekiyor. Çünkü, biliyoruz ki, parayı marka kazanıyor. Hepimiz içinde mücadele ettiğimiz sektörlerde ne görüyoruz? Fason işler yaptığımız zaman biz çok para kazanmıyoruz ama, bizim ürettiğimiz bir Lacoste t-shirt

dışarıya gittiğinde 5 katı fiyatla satılabiliyor. Biz onun maliyetini biliyoruz. Markalaşma bu nedenle teşvik edilmelidir. Bunun için, Türkiye'de devlet tarafından bilinç oluşturulması gerekiyor, markada tasarım önemiyse tasarım konusuna odaklanmak gerekiyor. Fikri mülkiyet haklarının korunması sağlanmalı. Bu konuda atılmış adımlar var ama, bu biraz pahalı bir süreç. Bu nedenle, KOBİ'lerin ağırlıklı olduğu bir ülkede, bu süreci biraz daha kolay hale getirmemiz gerekiyor. Fikri mülkiyet haklarını korumak sadece güçlü şirketlerin elinin altında olduğu sürece, burada da öne geçmemiz zor görünüyor.

Yaratıcı fikirlere hepimiz sokaklarda, yüzlerce üründe rastlıyoruz ama, bunların hakları korunmuyor. Üstelik, artık sadece ürün üzerinde patent almanız yeterli değil. Rekabetçi ortamda, biliyoruz ki, ileri ülkelerdeki ileri kuruluşlar üretim sistemleri üzerine de patentler koyuyorlar. Hem buluşlarınıza, üründeki her şeye, tasarımına; hem de üretimde yaptığınız ya da bir hizmeti sunarken yaptığınız sistemlere de patent almalısınız. Bilgiyi koruyan kazanıyor. Çalışanların üzerindeki vergi yükü azaltılmalı; sistemimizde şirkete maliyetin üzerindeki fonlar ve çeşitli yükler dolayısıyla çalışanın eline geçen para daha az, ama maliyetimiz daha yüksek.

Yüksek maliyetler Türkiye'de nasıl bir sonuç doğurmuş? Türkiye'de kayıt dışı olayı çok artmış. Kayıt dışı istihdam çok yüksek. Çalışan ile işveren anlaşılıyor, devlete vereceği ya da diğer fonlar için ayıracağı paranın bir kısmını çalışana nakit olarak kayıt dışında veriyor, kendisi de diğer kısmını alıyor. Böylece herkes memnun, ama biz kayıt dışındayız ve bu doğru bir uygulama değil.

Makro seviyede yapmamız gerekenler bunlar ise, mikro seviyede bugün neler yapmalıyız? Yeni iş yasasının, çağdaş ihtiyaçlara ve ekonomik değişikliklere cevap verecek şekilde uygulanması gerekiyor. Bunun için, yönetmelikler hızla çıkmalıdır ve yasalar güncel olmalıdır. Yasadan önce bazı çözümleri taraflar bulmamalıdır. Ekonomik Sosyal Konsey yön birliği sağlamalı, yönlendirici olmalıdır. Sosyal güvenlik sisteminin yönetimi taraflara bırakılmalı, istihdam yükümlülükleri azaltılmalı ve tarım sektöründeki işgücü fazlasına diğer sektörlerde çalışabilme becerileri kazandırılmalıdır. (Şekil 19)



Şekil 19



İşveren nezdinde ne yapılmalıdır? Şirketler tarafından, bir ana trend olan, şeffaflık ve kurumsal yönetim benimsenmelidir. Global rekabete uygun yapılmalıdır. Çalışanların yetkinliklerini artırmak için yaşam boyu eğitim sağlanmalıdır. Bugün Türkiye'de yılda 0-40 saat arasında değişen eğitim süresi, Japonya'da 100-200, Amerika'da ise 100 adam/saattir. (Şekil 20)

**Yapılması Gerekenler - Mikro Seviyede**

**İşverenler**

- ◆ Şirketler şeffaflık ve kurumsal yönetimi (corporate governance) öne geçirmeli
- ◆ Global rekabete uygun yapılmalı
- ◆ Çalışanların yetkinliklerini arttırmak üzere yaşam boyu eğitim sağlamalı
- ◆ Katma değeri düşük fason işler yerine yüksek katma değerli işler ve marka yaratılmasına gidilmeli
- ◆ ArGe faaliyetlerine önem verilmeli ve yaratılan bilgi korunmalı

Şekil 20

Katma değeri düşük fason işler yerine, yüksek katma değerli işlere odaklanmalıyız ve marka yaratmaya gitmeliyiz. ArGe faaliyetlerine önem vermeli ve yaratılan bilgiyi korumalıyız.

**Rekabetçi Üstünlüğün Yakalanabilmesi İçin:**

Her boyutta hedeflerle yönetim ve performans değerlendirme gerekiyor.

**Performans Göstergeleri**

<b>Ülke Boyutunda :</b>	<b>Şirket Boyutunda :</b>
◆ Kişi başı milli gelir	◆ Ekonomik karlılık
◆ İş yaratma oranı	◆ Patent sayısı
◆ İşsizlik oranı	◆ Ürün / hizmet sunma hızı
◆ Eğitim seviyesi	◆ Özgün ürün oranı
	◆ Yenilik sayısı

*Teşekkür ederiz.*

Şekil 21

Rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için her boyutta yapılması gereken bir şey var. (Şekil 21) Bunu da, hedeflerle yönetim ve performans değerlendirmeleri ile yapabiliriz. Ülke boyutunda baktığımızda, zayıf olduğumuz alanlar kişi başına milli gelir, iş yaratma oranı, işsizlik oranı ve eğitim seviyesidir. Bütün bu alanlarda kendimize hedef koymalı ve ilerlemeliyiz. Şirket boyutunda baktığımızda, ekonomik karlılık, patent sayısı, ürün/hizmet sunma hızı, özgün ürün oranı ve yenilik sayısı önemli performans göstergeleridir. Ancak bu şekilde rekabetçi üstünlük sağlayabilir ve verimliliği artırabiliriz.

Teşekkür ederim.

## Oturum Başkanı

### Prof. Dr. Nüket Yetiş

Çok teşekkür ediyoruz. İkinci panelistimiz, Sayın İlkey Bayram. Kendisi, 1949 yılında Ankara'da doğmuş. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nü 1972 yılında bitirmiş. 1979 yılı Eylül ayına kadar Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzmanı olarak çalışan Sayın Bayram, bu tarihten sonra Denetim Uzmanı olarak işe başladığı Eczacıbaşı Topluluğu'nda çeşitli kuruluşlarda yönetici olarak çalıştı. 1993 yılından bu yana topluk şirketlerinden Askaynak Kaynak Tekniği Sanayi ve Ticari Anonim Şirketi'nde Genel Müdürlük görevini sürdürüyor. Askaynak, 1999 yılında TÜSIAD KalDer Kalite Büyük Ödülü'nü KOBİ kategorisi dalında kazanmıştır.

## İşgücü Verimliliğinde Kalite Faktörü, Çalışanların Performansı-Katma Değer İlişkisi ve Yönetimi

### İlkey Bayram

Askaynak - Genel Müdür

Öncelikle, tüm katılımcılara beni dinleyecekleri için teşekkür etmek istiyorum. Konu son derece kapsamlı; belki yüzyıllardır, pek çok yönetim bilimcisinin üzerinde çok uzun çalışmalar yaptığı, kütüphanelerce kitaplar yazdığı verimlilik, insan ve kalite faktörü ile bütün bunların hepsinin yönetimi gibi bir derinlik arz ediyor. Bu nedenle, ben konuyu biraz daha mikro ölçekte, firma ölçeğinde ele alacak birtakım tanımlardan sonra, Askaynak'ın bazı uygulamalarını sizlerle paylaşarak konuyu sonuçlandırmaya çalışacağım. Sunum planımda kalite - insan faktörü, kuruluşun yönü, çalışanların motivasyonu ve yönetimi, süreçlerin yönetimi, sürekli iyileştirme kültürü gibi temel başlıklar olacak.

**İŞGÜCÜ**

◆ **İşgücü:** Bir insanın yararlı şeyler üretmek için harekete geçirmek zorunda olduğu fiziksel ve düşünsel yetilerinin tümü.

İşgücü tanımında hem beden gücüyle yapılan çalışmalar hem de beyin gücüyle yapılan çalışmalar kastedilmektedir. Esasen beyin gücüne dayanan, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönlerini açığa çıkaran çalışmalar kuruluşların entelektüel sermaye birikimi olarak ortaya çıkmaktadır.

Beden gücüyle yapılan çalışmalara beyin gücünü de katarak sinerji yaratmak kuruluşlar için çok önem kazanmaktadır. Verimlilik kavranının sırrı da bu alanda yatmaktadır.

**ASKAYNAK**

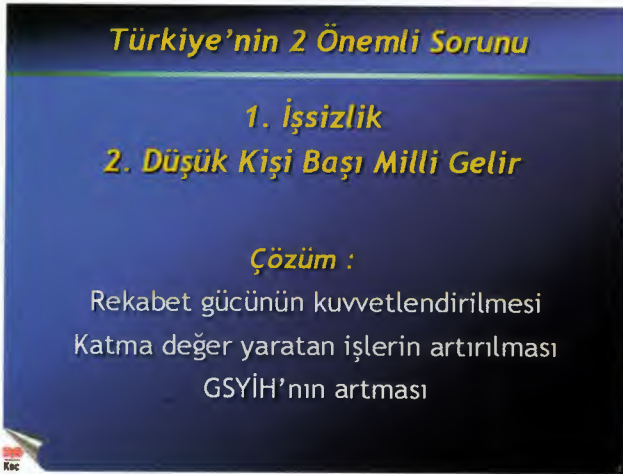
Şekil 1

İlk olarak, tanımlarla ilgili bazı konuların altını çizmek istiyorum. Çok sayıda tanım var ama, ben yine de Türk Dil Kurumu'nun tanımlarını kullandım. "İş gücü"nü Türk Dil Kurumu şöyle tanımlıyor: "Bir insanın yararlı şeyler üretmek için harekete geçirmek zorunda olduğu fiziksel ve düşünsel yetilerin tümü." (Şekil 1)

Elbette, burada iş gücü tanımında, hem beden gücüyle yapılan çalışmalar hem de beyin gücüyle yapılan çalışmalar kastediliyor. Esasen, beyin gücüne dayanan, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönlerini açığa çıkaran çalışmalar, doğal olarak kuruluşun entelektüel sermaye birikimini ortaya çıkarıyor. Bu nedenle, işgücü tanımında bedensel ve beynsel gücü birlikte düşünmek zorunluluğu var diye düşünüyorum.

Elbette, beden gücüyle yapılan çalışmalara beyin gücünü de katarak sinerji yaratmak, kuruluşlar açısından son derece stratejik bir önem arz etmektedir. Bizce, verimlilik kavramının sırn da burada yatmaktadır.

Yine Türk Dil Kurumu, "verimlilik"i şöyle tanımlıyor: "Verimli olma durumu, doğru işlerin, doğru biçimde yapılması durumudur." Çok yalın bir tanım. Bu tanımla işletmeler açısından şöyle yorumlayabiliriz; bir işi bir defada doğru yapabilmek, başkalarına göre daha hızlı, daha düşük maliyetli, daha az enerji ile, daha az küresel kaynak tüketerek ve daha kaliteli yapabilmek becerisi (Şekil 2).

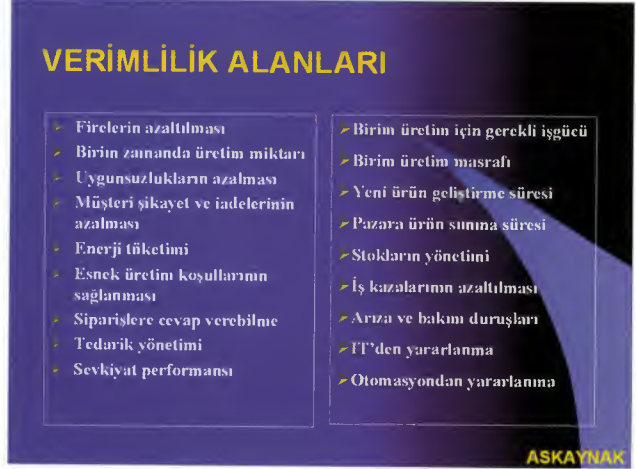


Şekil 2

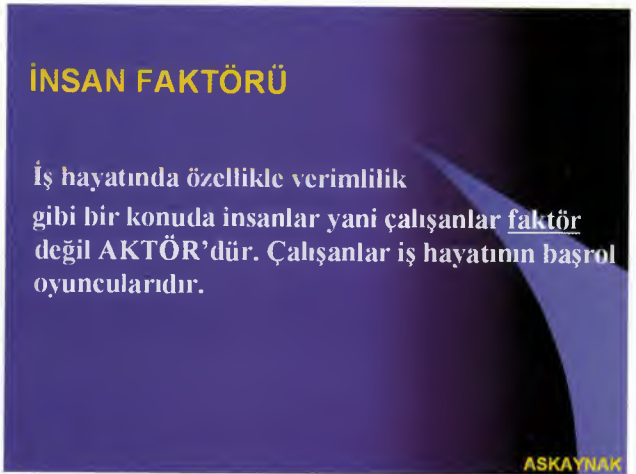
Firma düzeyinde verimlilik alanları, bütün iş süreçlerinin tamamını kapsamakla beraber, en azından satır başlarıyla, firenin azaltılması, birim zamandaki üretim miktarı, uygunsuzlukların azaltılması, müşteri şikayetlerinin azaltılması, enerji tüketimi, esnek üretim koşullarının sağlanması, siparişlere cevap verebilme becerisi, tedarik yönetimi becerisi, sevkiyat performansı, birim üretim için gerekli işgücü, birim üretim giderleri, yeni ürün geliştirme süreleri, pazara yeni ürün sunma süresi, stokların yönetimi, iş kazalarının azaltılmasından ve benzeri çok sayıda verimlilik alanından bahsedilebilir. (Şekil 3)

Yine Türk Dil Kurumu, "kalite" kavramını şöyle tanımlıyor. "Bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği." Tabi biz bunu, bir şeyin, bir şeye göre iyi veya kötü olma özelliği diye algılamak durumundayız. Bu "bir şeye göre" tanımını da standartlara göre, ihtiyaca göre, beklentilere göre ve en

önemlisi de müşteri hayallerine göre diye niteleyebiliriz. Dolayısıyla, kalite tanımını da, "bir şeye göre" gibi bir kriterle oturtmak zorundayız. Kalite tanımı, elbette, sadece ürün kalitesini içermiyor. Bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteli olmasını, kalitenin bir yaşam biçimi olarak benimsemiş olmasını, sürekli daha iyiyi arama çabasını, genel anlamda yönetim kalitesini ifade ediyor. (Şekil 4)

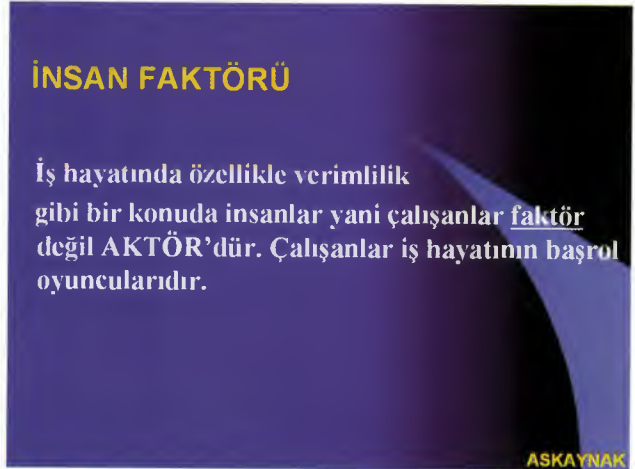


Şekil 3



Şekil 4

Bu üç kavrama, bir de insan faktörünü dahil edelim. İş hayatında, biz yöneticiler ya da iş sahipleri, özellikle verimlilik gibi bir konuda, insanları bir faktör olarak görmek yerine, çalışanları bir başrol oyuncusu olarak görmeliyiz. Şiirsel ifadesiyle; çalışanlar "faktör" değil, "aktör"dür şeklinde bir yaklaşıma sahip olmalıyız. (Şekil 5)



Şekil 5

Neden böyle bir yaklaşıma sahip olmalıyız? 2000 yılında, Eczacıbaşı Kalite Günü'nde yaptığı konuşmada Kjell Nordström çok ironik bir ifade kullandı. Karl Marx'ın haklı çıktığını ve 21. yüzyılın en önemli olayının Karl Marx'ın haklı olduğunu görebilmek olduğunu söyledi. Nordström'e göre, Marx'ın, üretimi gerçekleştirecek kaynakların tümüne çalışanların sahip olacağı görüşüne paralel olarak, artık sermaye yetenekli ve yaratıcı çalışanların emrine girmiş bulunuyor. Gerçekten de bugün, modern yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde, yapılan işin neredeyse % 80'inin entelektüel kapasiteyle gerçekleştirildiği de bir gerçektir. (Şekil 6, 7)

## İNSAN FAKTÖRÜ

Karl Marx haklı çıktı!

21. Yüzyılın en önemli olayı Karl Marx'ın haklı olduğunu görebilmek ...

Kjell Nordström

(2000 Eczacıbaşı Kalite Günü'nde yaptığı konuşmadan )

ASKAYNAK

Şekil 6

## İNSAN FAKTÖRÜ

Nordström'e göre Marx'ın "üretimi gerçekleştirecek kaynakların tümüne çalışanların sahip olacağı" görüşüne paralel olarak artık sermaye yetenekli ve yaratıcı çalışanların emrine girmiştir.

Bugün modern yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde yapılan işin neredeyse %80'i entelektüel kapasiteyle gerçekleştirilmektedir.

ASKAYNAK

Şekil 7

Bütün bu tanımları ortaya koyduktan sonra verimlilik, insan faktörü, kalite faktörü ve bütün bunların yönetiminden sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin dört temel faktörden geçtiğini düşünüyoruz. Kuruluşun yönü, çalışanların yönetimi ve motivasyonu, süreçlerin iyi yönetimi ve de sürekli olarak süreçlerimizi, iş yapma tarzımızı iyileştirme kültürünün kuruluşta yerleştirilmesi. (Şekil 8)

Bir Çin atasözü, "Yönünü bilmeyen gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez" diyor. Dolayısıyla, tüm kuruluşların mutlaka bir yönü olmak zorunda, kuruluşlar nereye ulaşmak istediğini bilmek zorunda. Bu da, temel olarak liderliği, kuruluşun bir vizyon, misyon ve değerler üzerine oturmasını, kuruluşun iş planlarının ve hedeflerinin

oluşmasını ve bütün bunların üzerine oturacağı bir kurum kültürüne sahip olmasını gerektiriyor.(Şekil 9)

- Kuruluşun Yönü
- Çalışanların Yönetimi/Motivasyonu
- Süreç Yönetimi
- Sürekli İyileştirme Kültürü

ASKAYNAK

Şekil 8

## KURULUŞUN YÖNÜ

*Yönünü bilmeyen gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez.*

- Liderlik
- Vizyon,misyon,değerler
- İş planları ve hedefler
- Kurum Kültürü

ASKAYNAK

Şekil 9

Yıllardır üzerinde konuşuluyor ve bunlar söyleniyor ama, liderlik konusuna beş - altı ana başlık altında bakarsak, kısaca bir lideri şöyle tarif edebiliriz. Lider, bir vizyon, öngörü önerir, paylaşımını sağlar, öngörüye yönelik planlamaları ortaya koyar, çalışanları öngörü doğrultusunda motive eder, doğru yolda gittiğine güvenerek risk almaktan çekinmez, davranışlarıyla çalışanlarına örnek olur ve başarılı uygulamaları takdir eder. (Şekil 10)

## LİDER

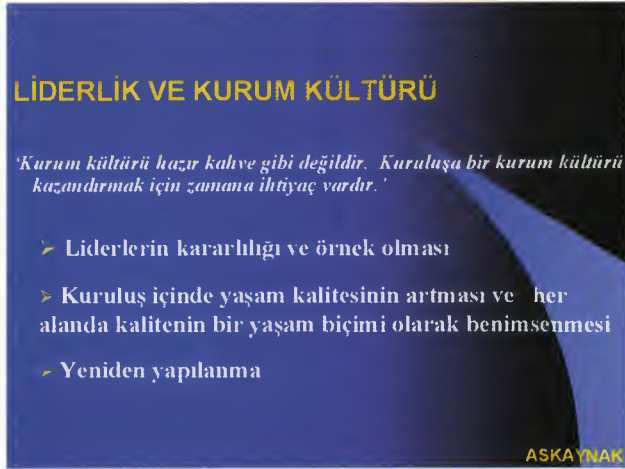
- Vizyon(öngörü) önerir ve paylaşımını sağlar.
- Öngörüye yönelik planlamayı ortaya koyar.
- Çalışanları öngörü doğrultusunda motive eder.
- Doğru yola gittiğine güvenerek risk almaktan çekinmez.
- Davranışlarıyla çalışanlara örnek olur.
- Başarılı uygulamaları takdir eder.

ASKAYNAK

Şekil 10

Liderlikle kurum kültürü arasında çok reel bir ilişki var. Kurum kültürü hazır kahve gibi bir şey değildir; kurum kültürünü kazanmak için uzunca bir zamana ihtiyaç duyuluyor. Burada liderlerin kararlılığı ve örnek olması, kurum kültürünün oluşmasında çok önemli bir öğedir.

Kuruluş içinde yaşam kalitesinin artması ve her alanda kalitenin bir yaşam biçimi olarak benimsenmesi de yine çok önemlidir ve sürekli iyileştirme, yeniden yapılanma gibi kavramlar da kurum kültürünün değişmez öğeleri arasındadır. (Şekil 11)



Şekil 11

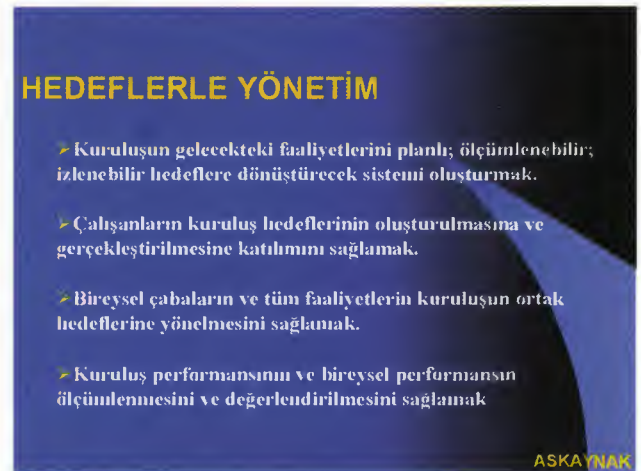
Bu tanımlardan sonra, çok kısa olarak, kendi uygulamalarımızın iş sonuçlarından bahsetmek istiyorum. Biz orta ölçekli, 220 çalışanı ve yaklaşık 28 milyon dolar cirosu olan bir kuruluşuz.

Bütün yönetim sistemlerinde ve hemen her şirkette olduğu gibi, kuruluşun yönü ve hedefleriyle ilgili bizim de bir piramidimiz var. En tepede değerlerimiz ve temel amacımız yer alıyor. Temel amaç olarak kendimize “ürün ve hizmette kalite öncüsü olmak” diye tanımladığımız uzun soluklu bir amaç koyduk. Bunun altında, her kuruluşta olduğu gibi, bir stratejik rehberimiz, başarı alanlarımız ve yıllık hedeflerimiz var. Verimlilik, insan ve kalite faktörlerinin içinde yer aldığı, daha doğrusu büyük ölçüde proses edildiği bölüm-birey hedefleri, etkinlik planlamaları ve bütün bunların sonucunda da bireysel performansın değerlendirilmesi piramidin önemli basamaklarıdır. (Şekil 12)



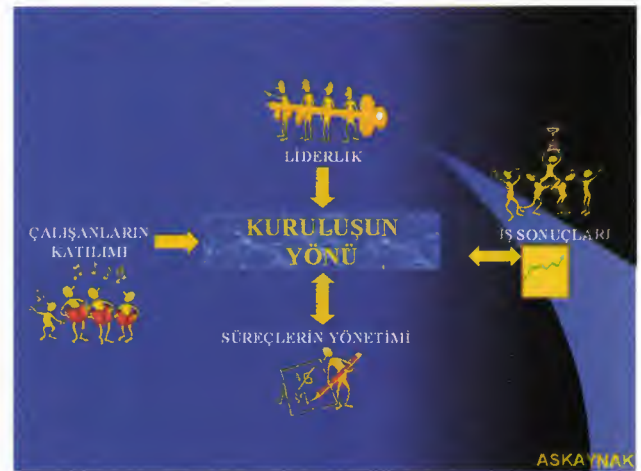
Şekil 12

Hedeflerle yönetimin bir kuruluşun başarısındaki rolü tartışılmazdır. Bu nedenle, kuruluşun gelecekteki faaliyetlerini planlamak ve bu planları ölçülebilir, izlenebilir hedeflere dönüştürecek sistemi oluşturmak gerekiyor. Ölçülebilirlik ve izlenebilirlik son derece önemli kriterlerdir; çünkü özellikle verimlilik gibi, bütün iş süreçleri ile son derece ilgili bir kavramı mutlaka ölçmek durumundasınız. Çalışanların kuruluş hedeflerinin oluşturulmasına ve gerçekleştirilmesine katılımını sağlamayı da çok önemsiyoruz. Bireysel çabaların ve tüm faaliyetlerin kuruluşun ortak hedeflerine yöneltilmesini sağlamak ve kuruluşun yönüyle bireylerin yönünü aynı doğrultuda oluşturmak durumundayız. Kuruluş performansının ve bireysel performansın ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlamak da hedeflerle yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. (Şekil 13)



Şekil 13

Aşağıdaki grafikte görüldüğü gibi, kuruluşun mutlaka bir yönü olmak zorundadır. Kuruluş, etkin bir liderlik altında süreçlerini doğru yönetirse ve yönetime sürekli iyileştirme faktörü ile beraber çalışanlarını da katarsa, başarılı iş sonuçları alabilir, rekabet gücü kazanabilir. (Şekil 14)



Şekil 14

En önemli öge olan, baş aktör olan çalışanlarımızın motivasyonu ve yönetimiyle ilgili çok önemli bir konu da, onların yönetime, süreçlere katılabilmesi için çok ciddi bir kapsamda, çok etkili bir iletişim yürütülmesinin gerekliliğidir. Kuruluşta, ciddi bir katılım ve ciddi bir

yetkilendirme sürecinin çalışması gerekiyor. Bu da, çalışanlarla verimli ve dinamik bir işbirliğini sağlıyor. Çalışanları mutlaka her faaliyet hakkında bilgilendirilme zorunluluğunu, en önemlisi de, şeffaf kuruluş yaklaşımını tüm kuruluşların algulamaları gerekiyor. (Şekil 15)

## ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU / YÖNETİMİ

### İLETİŞİM, KATILIM VE YETKİLENDİRME

- Verimli ve dinamik işbirliği
- Bilgilendirme, şeffaflık
- Yetkilendirme ve cesaretlendirme
- Çalışanların karar mekanizmalarında yer alması
- Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi
- Takım ruhunun geliştirilmesi
- Yarattığımız ortaya çıkarılması, öneri sistemleri
- Takdir ve ödüllendirme
- Toplantılar, sosyal aktiviteler
- Çalışan Memnuniyet anketleri

ASKAYNAK

Şekil 15

Çalışanların yetkilendirilmesi ve cesaretlendirilmesi gerekiyor; karar mekanizmalarında yer almaları gerekiyor. Çalışanların sürekli eğitimi ve geliştirilmesiyle ilgili kaynak ayırmak lazım. Takım ruhunun geliştirilmesi de gerekli. Yaratıcılığın ortaya çıkarılması için birtakım sistemlerin kurulması gerekiyor. Takdir ve ödüllendirme sistematığımızın olması lazım. Bir de, elbette, hayatı renklendirecek toplantılar ve sosyal aktiviteler de olmalı. Bütün bunların sonunda da, en önemli paydaş olan çalışanların bütün bu faaliyetlerden memnuniyetini sürekli ölçmek gerekiyor ki, ona göre kendimizi bu alanda da sürekli iyileştirebilelim.

Bizim kendi uygulamalarımız içerisinde önem verdiğimiz bir uygulama, çalışanlarımızın büyük kısmının katıldığı arama toplantılarıdır. 1994 yılında toplam kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimseme kararımızın başlangıç noktasında, kendimize 2000 yılına yönelik birtakım hedefler koymuştuk. Bu hedeflerin hemen hepsi 10 yıl içerisinde aşılarak gerçekleştirildi. Çalışanların entelektüel birikimini, bilgi birikimlerini ve beyinsel gücünü sürece katabilmenin en iyi yöntemlerinden birisi olan ve stratejik planlamanın veya kuruluşun yönünün belirlendiği bu arama toplantılarına çalışanların mutlaka katılımını sağlıyoruz. (Şekil 16)

## Kuruluşun yönünün çalışanların katılımı ile belirlenmesi

### 1994 ARAMA TOPLANTISI ve 2000 YILI ÖNGÖRÜLERİ

- ✓ Üretimin min. %30'unu ihraç etmek
- ✓ Yabancı ortaklık oluşturulması
- ✓ Sektörde lider olacağız.
- ✓ Gazaltı kaynak teli üretim kapasitesinin %100 artırılması
- Makina ve özlü tel yatırımı
- Toplam kalite yaklaşımını her alanda hayata geçirmek.

Not: 2002 yılında yapılan Arama Toplantısında 2010 yılı öngörülerini saptanmıştır.

ASKAYNAK

Şekil 16

Kuruluş içi iletişimin son derece etkin hale getirilebilmesi için kuruluş içinde elektronik ortamda haberleşmeyi çok önemsiyoruz. Herkesin kullanabildiği, çok hızlı bir şekilde ulaşabildiği bir bilgi bankasına sahibiz. Tüm çalışanlar kendi yetkileri ve iş alanlarıyla ilgili olarak, kuruluşta toplanan tüm bilgi birikimine çok hızlı bir şekilde ulaşabiliyorlar. Hayatı renklendirmek için birtakım kutlamalar, ödül törenleri yapıyoruz.

İletişim anlamında en önemli uygulamalarımızdan biri Genel Müdür Bilgilendirme Toplantısı'dır. Her altı ayda bir Genel Müdür tüm kuruluş çalışanlarına kuruluşun iş sonuçlarını, kar - zarar dahil, çok şeffaf bir şekilde anlatır. Şunu söyleyebilirim, yaptığımız işin kimyasal formülleri dışında, hemen hemen şirkette çalışan herkes, şirketteki tüm iş süreçlerini ve sonuçlarını, hedefleri biliyor. Çalışan memnuniyetini düzenli olarak her yıl ölçüyoruz ve tüm bilgiler yine panolarda iletiliyor. Bölümler arası uzlaşmazlıkları giderebilmek için sürekli toplantılar yapıyor ve takım çalışmaları çok önemseniyor. (Şekil 17)

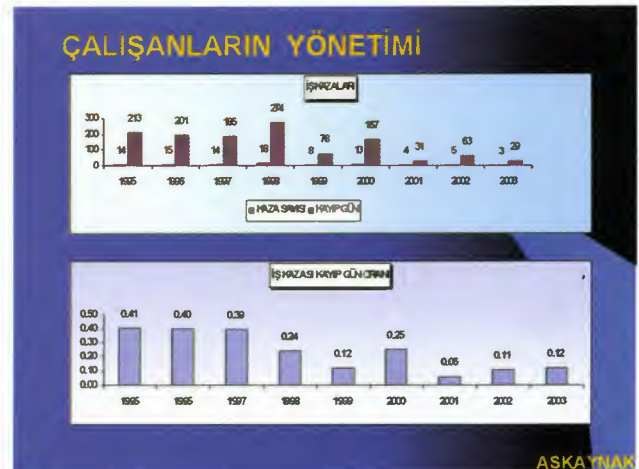
## İLETİŞİM

- Arama Toplantısı/Stratejik Planlama Toplantısı
- Kuruluş içi elektronik ortamda haberleşme
- Bilgi haritası
- Kutlamalar, Ödül törenleri
- GM Bilgilendirme Toplantısı
- Sosyal ve sportif faaliyetler
- Çalışan Memnuniyeti Anketleri
- Panolar
- Bölüm/bölümlerarası toplantılar
- Takım çalışmaları

ASKAYNAK

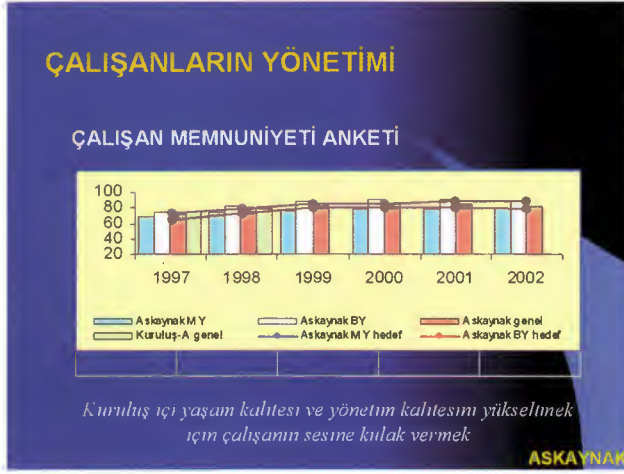
Şekil 17

Bütün bu çalışan odaklı yönetim yaklaşımı içerisinde, biraz da sayısal örnekler vererek iş sonuçlarından bahsedelim. İş kazalarına yönelik kayıplarımızda çok ciddi azalmalar meydana geldi. 1995'ten 2003'ün Kasım sonuna kadar, 213 günlük kayıp günden yaklaşık 29 günlük kayıp gün süresine indik. İş kazası kayıp gün oranlarında çok ciddi iyileştirmeler meydana geldi. (Şekil 18)



Şekil 18

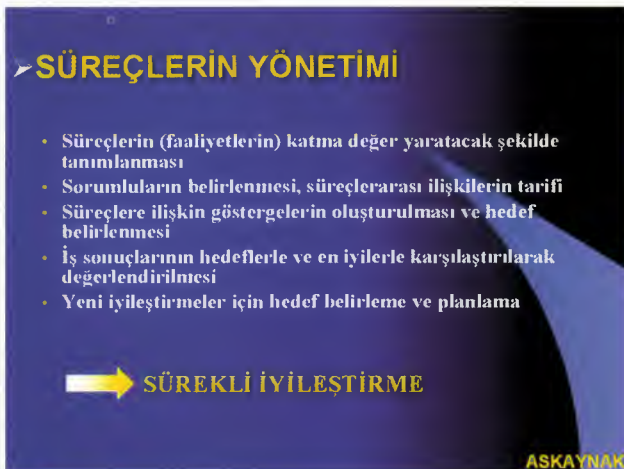
Çalışanlarımızın bütün bu iş süreçleri içerisinde yönetim yaklaşımından memnuniyetlerini ölçmek için her yıl yapılan çok demokratik bir anket var. Yıllar itibarıyla sürekli iyileştirmeye bağlı olarak yükselen çalışan memnuniyeti %85 - 90 oranlarında iyi bir performans gösteriyor. (Şekil 19)



Şekil 19

Sürdürülebilir rekabet gücü kazanabilmenin temel öğelerinden bir tanesi de süreçlerimizin, iş yapma tarzımızın çok iyi yönetilmesidir. Süreçlerin katma değer yaratacak şekilde çok iyi tanımlanması gerekiyor. Katma değer yaratmayan hiçbir faaliyete izin vermemek ve o faaliyeti, hangi düzeyde olursa olsun, yok etmek gerekiyor. Mutlaka her sürecin bir sorumlusunun olması lazım. Süreçler arası ilişkilerin mutlaka tarif edilmesi ve süreçlere ilişkin göstergelerin oluşturularak hedef belirlenmesi gerekiyor. Mutlaka her sürecin bir ölçüm kriteri ve bir hedefi olmak zorundadır. Bütün bunların sonucunda, elbette, iş sonuçlarının hedeflerle ve en iyilerle karşılaştırarak değerlendirilmesi sürecini de sürekli iyileştirme metodunun çok önemli bir parçası olarak görüyoruz. Sürekli iyileştirmeler için hedef belirlenmesi ve planlama yapılması gerekiyor. (Şekil 20, 21, 22)

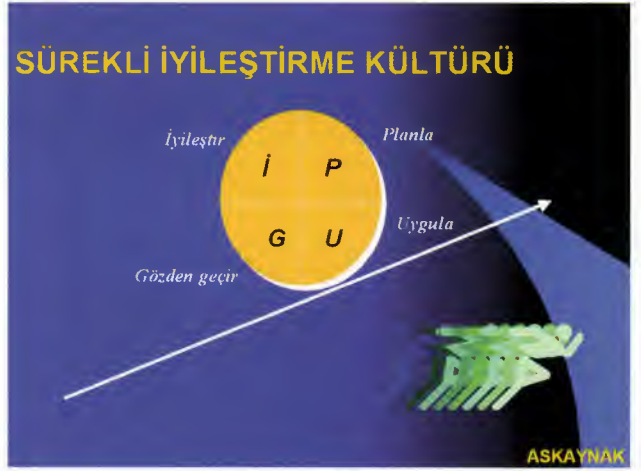
Süreçlerin yönetimine yönelik pek çok sayıda yönetim teknikleri, metotlar var. ISO ve toplam kalite yaklaşımı, EVA, BSC, iş mükemmelliği modeli ve benzeri modeller arasından herkes kendi işletmesi için uygun, doğru olanını seçebilir. Çünkü, bu modellerin hiçbiri hazır elbise gibi



Şekil 20



Şekil 21



Şekil 22

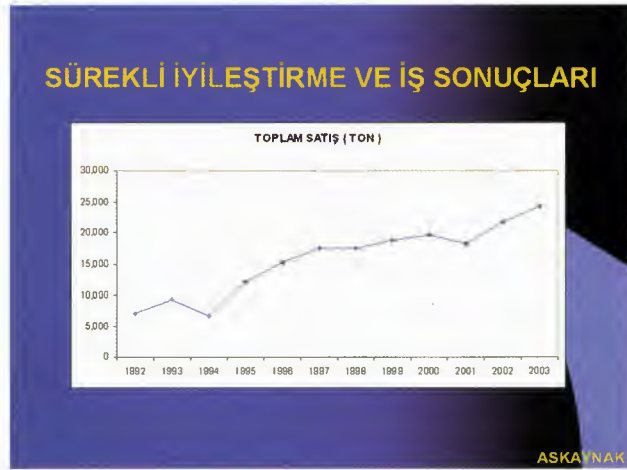
değil; bunlardan işletme kültürüne uyan birtakım öğeleri alıp, aslında herkesin kendi elbisesini dikmesini ben on yıllık tecrübe sonucu öneriyorum. Bu dengeyi mutlaka planlamamız, doğrulamamız, gözden geçirmemiz ve yeniden bir iyileştirme sürecine sokmamız gerekiyor. (Şekil 23)



Şekil 23

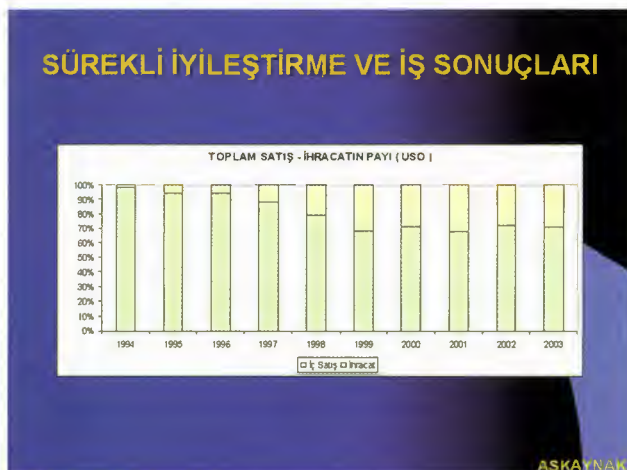
Bizim şu an stratejik hedefler açısından sürekli iyileştirmeyi öngördüğümüz ve sürekli olarak daha iyi yapmak zorunda olduğumuz temel verimlilik alanları; verilere dayalı somut örnekler verirse, firelerimizin azaltılması, maliyetlerimizin düşürülmesi, pazar payımızın artırılması, ihracatın geliştirilmesi, enerji tüketiminde azalma sağlanması,

sevkiyat performansının iyileştirilmesi, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Askaynak'ın stratejik olarak odaklandığı başarı alanları bunlardır. Ölçümleyeceğiz, hedeflerle ve en iyilerle mutlaka karşılaştıracacağız. Sürekli iyileştirmeyi bir hayat felsefesi olarak benimseyeceğiz. Bütün bunların sonunda da başarılı iş sonuçları alacağız diye düşünüyoruz. (Şekil 24)

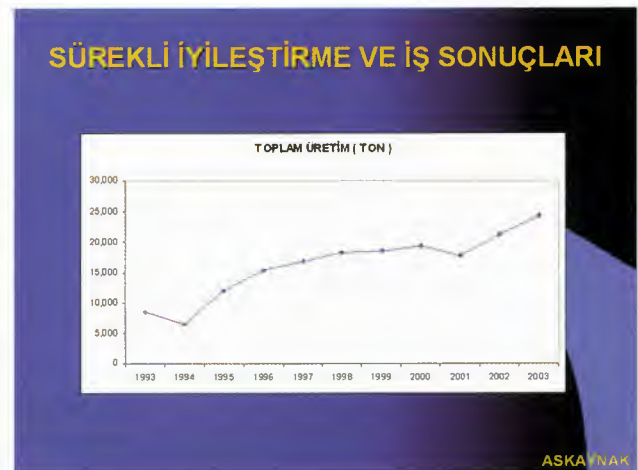


Şekil 24

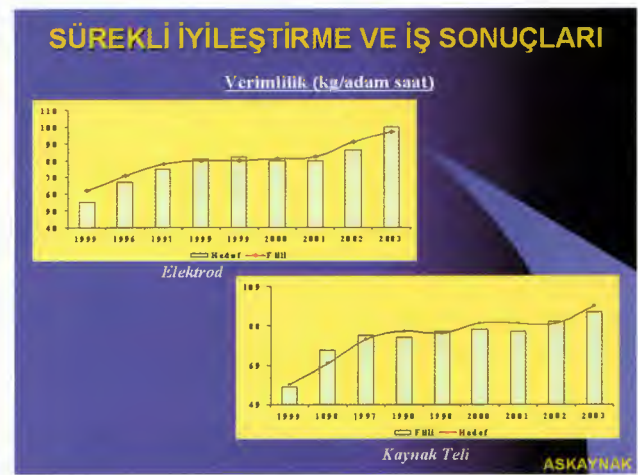
Bu 10 yıllık süreç içerisinde, yaklaşık 5 bin tonlardan 25 bin tonlara giden bir satış hacmine ulaştık. İhracatın dolar bazındaki payı sıfırdan %30'a geldi; toplam ciro içindeki payı %30'a ulaştı. Toplam üretim, 7-8 bin tonlardan 25 bin tonlara yükseldi. Verimlilik sürekli artan bir trend izliyor, aslında biz stabil hale gelmesini bekliyorduk ama, sürekli iyileştirme felsefesinin yayılımının çok etkin olması sonucunda, verimlilikte sürekli bir artış gösteriyoruz. 1995'ten 2003'e kadar, iki ana ürün grubumuzda da, yaklaşık ikiye katlanan bir verimlilik artışı meydana gelmiştir. İşletmemizde, fire vermede sürekli bir düşme izleniyor. Toplam kalite çalışmalarımızın yayılmaya başladığı 1995 yılından bugüne geldiğimizde, firelerde çok ciddi bir şekilde düşüş eğrisi izliyoruz. En önemli iyileştirme ise, müşteri iadelerinde oldu; bir şeyi bir defada doğru yapabilme tanımının vücut bulduğu temel göstergelerden bir tanesi de budur. Müşteri iadeleri neredeyse sıfıra doğru geliyor. (Şekil 25, 26, 27, 28, 29)



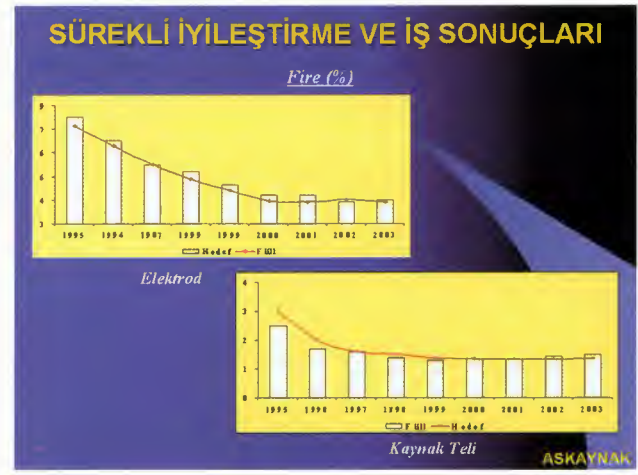
Şekil 25



Şekil 26



Şekil 27

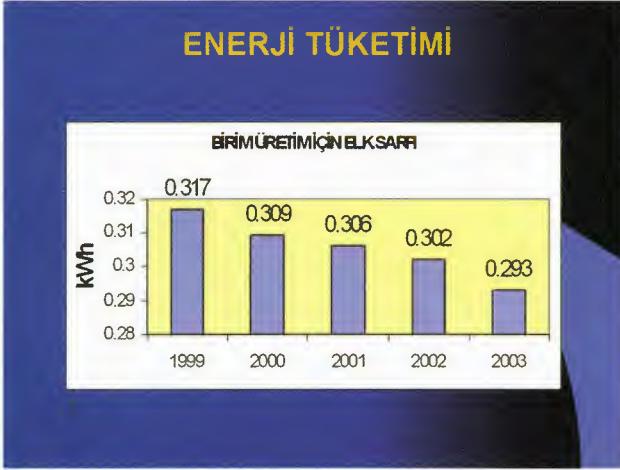


Şekil 28



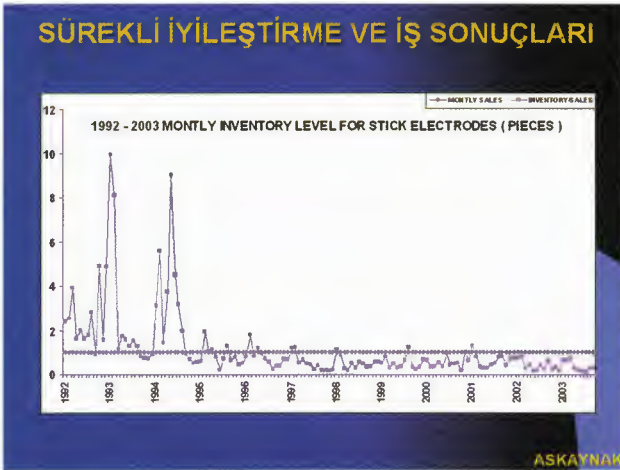
Şekil 29

Küresel kaynakları en düşük düzeyde kullanarak en yüksek verimi elde edebilmek gibi de temel bir işlevi olmalı kuruluşların. Birim üretim için birim elektrik sarfiyatımız da sürekli bir düşme içerisinde; çünkü bu bir kültür, odadan çıkarken ışığı kapatmak gibi. Bu kültürü çalışanlarınıza vermek zorundasınız. En önemli verimlilik alanlarından bir tanesi de sermaye verimliliğidir. Özellikle işletme sermayemizi daha düşük düzeyde tutabilmek için esnek üretim, düşük stokla tam zamanında müşteriye cevap verebilme gibi bir temel hedefi gerçekleştirmek zorundaydık. (Şekil 30)

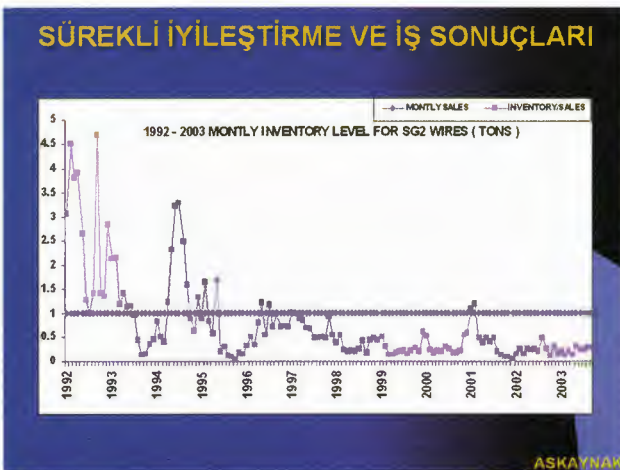


Şekil 30

Aşağıdaki tabloda mavi çizgi, bizim ana ürünümüz olan elektrotta bir aylık satışımızı ifade eder, kırmızı noktalar



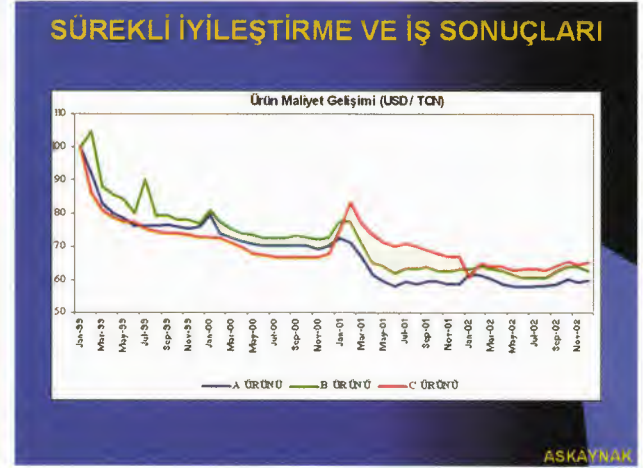
Şekil 31



Şekil 32

da o ay sonundaki stoku ifade eder. Bu tablo, sürekli bir ayın altında bir stokla bu iş büyümesini sağlayabilme gibi bir beceriyi, bir yetkinliği kazandığımızı gösteriyor. İkinci ana ürünümüz olan kaynak tellerinde de benzer bir tablo var. (Şekil 31, 32)

Bütün bunların hepsi güzel de, bunlar maliyetlere nasıl yansıyor? Rekabet gücünüzü nasıl artırıyor? Maliyetlerinizi iyileştirebildiniz mi? Bu sorunun cevabı da bir sonraki grafikte yer alıyor. A, B, C şeklinde ifade edilen ve işimizin % 90'ını teşkil eden üç ana ürünümüzün dolar bazlı ton maliyetleri de, özellikle Şubat 2001 krizini bir kenara bırakırsak, sürekli düşme eğilimi gösteriyor. (Şekil 33)



Şekil 33

Bütün bu yaklaşımlar sonucunda 1999 yılında TÜSIAD-KalDer Kalite Ödülü'nü aldık.

Ana fikir olarak, kuruluşun doğru yönde gitmesi, çalışanların doğru yönetilmesi, motivasyonlarının sağlanması, süreçlerin doğru yönetilmesi ve sürekli iyileştirme felsefesinin iş hayatının vazgeçilmez bir ögesi haline gelmesi halinde maliyetlerin düşmesi, karlılığın artması ve dolayısıyla fiyat - kalite zincirinde müşteriye katma değer yaratmanın sonucunda rekabet üstünlüğü gibi bir iş sonucuna ulaşılabileceğine inanıyoruz. Bunu yaşam pratiğimizde de gördük. Bütün mesele sürekli iyileştirebilmeyi hayata geçirebilmektir. Bu da çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönlerini, fizik güçleri yanında beyin güçlerini de iş hayatına katarak sağlanabilir. (Şekil 34)

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

## VERİMLİLİK ÇALIŞMALARI

**Sonuç:**

- Maliyetlerin düşmesi
- Karlılığın artması
- Fiyat-Kalite zincirinde müşteriye katma değer yaratma

➔ **REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ**

Şekil 34



## Oturum Başkanı

### Prof. Dr. Nüket Yetiş

Sayın konuşmacılarımıza, zamana olan hassasiyetlerinden dolayı çok teşekkür ederim. Üçüncü konuşmacımız, Sayın Leonard Sforza. Kendisi Hewitt Associates firmasının Avrupa Birliği ile İlişkiler ve Araştırma Bölümü Başkanı. Hewitt Associates küresel bazda, dünyada 86 farklı noktada faaliyet gösteren ve yaklaşık 1500 çalışanı olan büyük bir insan kaynakları danışmanlık firmasıdır. Esas ilgi alanları kurumsal yapılandırma, yeniden yapılandırma, iş hukuku ve kurumsal yönetişimdir. Sayın Sforza FT Magazine'in aynı zamanda köşe yazarı ve Avrupa'da ve Amerika'nın çeşitli üniversitelerinde uluslararası birçok iş organizasyonlarında sürekli konferans vermek üzere davet edilen değerli bir uzmandır. Kendisi şu anda çalıştığı şirkette çalışmadan önce de, Avrupa Komisyonu'nda uzun yıllar çalışmış ve Avrupa'daki iş dünyasının geliştirilmesi ve yeni inisiyatiflerin kazandırılması konusunda çok değerli çalışmalar yapmıştır. Leonard Sforza, İtalyanca, İngilizce, Fransızca ve İspanyolca biliyor.

## Avrupa'nın İnsan Kaynakları ve Entelektüel Sermaye Konusuna Bakışı

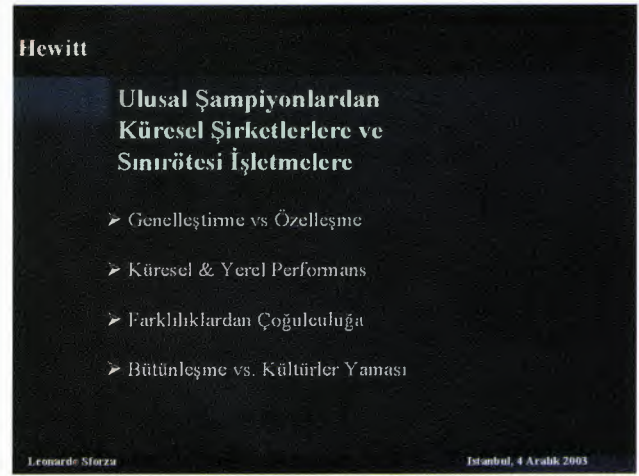
### Leonardo Sforza

Hewitt Associates - Brüksel Temsilcisi

Başlıca üç önemli konu üzerinde duracağım; iş yapma anlayışında ve koşullarındaki değişimler ve insan kaynakları; değişim içindeki bu ortamda insan kaynakları yöneticilerini bekleyen başlıca sorunlar; ve son olarak da insan kaynakları yönetimi açısından Avrupa Birliği hukuk düzenlemeleri hakkında birkaç şey söylemek istiyorum.

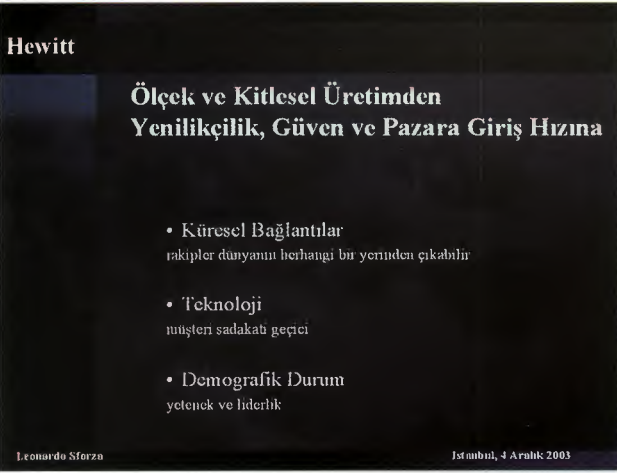
Günümüzde iş geliştirme ve iş yapma anlayışı değişmektedir. Şimdiye kadar, bir şirketin kendi alanındaki liderliğini koruyabilmesi için kendi ülkesinde birinci olması yetiyordu. Ama artık, mali başarısını sürdürebilmesi için global düzeyde rekabet etmesi gereği doğmaya başlamıştır. Bu, "global şirket" kavramının ötesinde bir anlayış; bir şirketin dünyanın her tarafında ofisleri ve yan kuruluşları bulunması bile başlı başına bir başarı. Bu yeni ortamda büyük kuruluşlar, daha ziyade, "ülkeler aşırı girişimler" olarak faaliyet göstermek ve finanse edilmek durumundalar. Bunun anlamı nedir? Yalnızca "kapsamlı düşünmek"; uygulamaları, değerleri ve standartları genelleştirmek yetmez; iş çözümleri getirirken spesifik noktaları bulmak farklı ve spesifik koşulları entegre etmek de gerekir. Global bir şirkette performans bir bütünlük

içinde önemlidir; ülke içindeki performans da önemlidir ama ikinci sırada gelir. Ülkeler aşırı kuruluşlarda her bir parçanın önemi vardır. Her bir departmanın, tek tek tesislerinin performanslarına bakılması daha da önem kazanır. Ülkeler içindeki performans da önemlidir; içinde iş yaptığı toplumda ve yerli piyasada yarattığı etkilerden dolayı, çevreye etkisinden dolayı, uygulanan sosyal sorumluluk standartlarından dolayı, şirketin kültürüyle yerel kültürün etkileşiminden dolayı önem kazanır. Her duruma uyan ve başka seçeneklere üstün tutulan tek model tercihi kavramı artık değişiyor. Farklı görüşler, kültürler ve yaklaşımlar, renkli bir yama içinde olduğu gibi eşit değer ve ağırlık kazanmakta. (Şekil 1)



Şekil 1

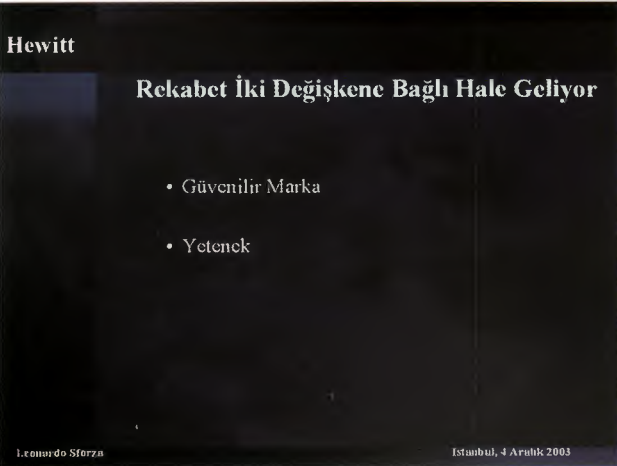
Peki, kurulmuş bir işin organizasyonu ve performansı açısından bu ne anlama gelir? Eskiden başarının anahtarı seri ve büyük ölçekte üretimdi; günümüzde ise başarının yolu yenilikten, güvenden ve pazara hızlı ulaşmadan geçmekte. Ekonomilerin global düzeyde birbirine bağlılıkları ve birbirine bağımlılıkları öyle bir hale gelmiştir ki, herhangi bir yerde ortaya çıkıveren bir rakip şirkete karşı korunmaları mümkün değildir. Bunun aksi olarak, herhangi bir yerde ortaya çıkan yeni fırsatlar da olabilir. Araştırma ve geliştirme, ürünlerde yapılan yenilikler, hizmetler ve yenilikçi yöntemler, ortaya çıkan yeni fırsatlarda rekabet edebilmek ve kazanç sağlayabilmek açısından çok önem kazanmıştır. Müşterinin sadakati açısından teknoloji de doğrudan belirleyici bir unsurdur; müşteri malın nerede üretildiğine ve pazarlandığına bakmaksızın, kendi kişisel ihtiyaçlarına en çok uyan malı ve hizmeti, karşılaştırma yaparak seçme olanağına sahiptir. Bu yalnızca işletmelerden müşteriye ulaşan ürünler için değil, işletmeler arası ürünler için de geçerlidir. Bunun sonucunda müşterinin sadakati değişkenlik gösterir. Müşterinin gelecekte de sadık kalacağından kimse emin olmamalıdır. Son olarak, demografiden söz edelim. Demografik düzen ve çalışan nüfusun niteliklerinin; faaliyet gösteren iş alanlarının ihtiyaçlarına uyması gerekir. Hemen hemen bütün global oyuncular, istihdam sorununun çok büyük önem taşıdığını bilmektedirler. (Şekil 2)



Şekil 2

Bu çerçevede, şirketlere rekabet avantajı sağlayan ve ikisi de insan kaynaklarıyla bağlantılı, iki önemli faktör vardır. Birincisi, güvenilir bir marka yaratılıp geliştirilmesi. Ama artık, iyi olarak tanınan bir marka yaratmak, tek başına yeterli değil. Pazarın bu markaya güvenmesi gerekiyor. Bu da, şirket içinden ve dışından olmak üzere pek çok etkene bağlı olan, çabuk değişebilecek, hassas ve çok zorlu bir iş. Bir şirkete itibar kazandırmada en önemli rolü çalışanlar, yöneticiler ve üst düzey yönetim oynuyor.

Günümüzün bilgi öncelikli ekonomilerinde ikinci çok önemli unsur ise, tabii ki, insanların yetenekleri. Doğru iş gücüne ulaşabilmek ve doğru seçilmiş çalışanlara işi teslim etmek çok önemli. Burada “doğru”nun anlamı şudur: Becerileri, davranışları ve tutumları şirketin iş stratejilerinin ihtiyaçlarına uygun insanlar. (Şekil 3)



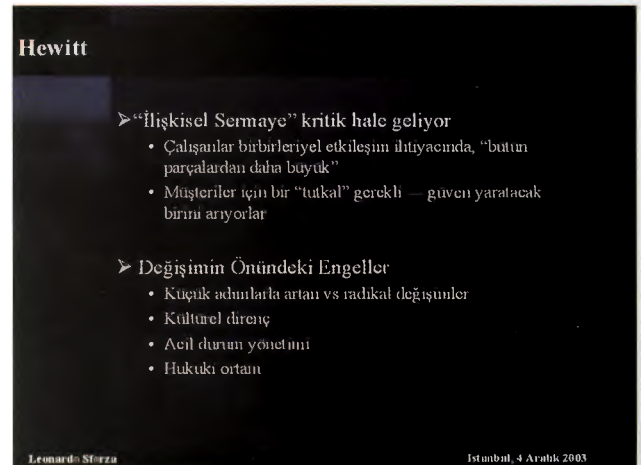
Şekil 3

Ancak, çalışanların işi iyi bilmeleri, şirkete bağlı olmaları ve şirketin başarıya ulaşması yolunda çaba göstermeleri yeterli değildir. Günümüzün şirketlerinde, çalışanların ve şirketi oluşturan diğer birimlerin birbirleriyle bağlantılı olmaları da çok önemlidir. “İlişki sermayesi” de denebilecek bu özelliğin değeri giderek çok önem kazanmaktadır. Bu da çalışanların, kuruluşun farklı bölümleriyle ilişki kurabilme, bilgiyi paylaşma ve şirketin organizasyon ‘know-how’ını bir üstünlük olarak kullanabilme kapasiteleri demektir ve günümüzde yenilikçi işletmeler açısından çok önemlidir. Sonuçta, bu ilişkiler şirkete spesifik becerilerle bilgi parçacıklarının toplamından daha

fazla değer katacaktır. Güvenilir bir şirket yaratma konusunda çoğu zaman unutulmuş diğer bir önemli unsur da çalışanların şirket için bir referans haline gelmesidir. Çalışanlar, şirketin sunduğu seçeneklere bakarak kendisine güveneceği bir ortak arayan müşteri için tam bir “tutkal” görevi görür.

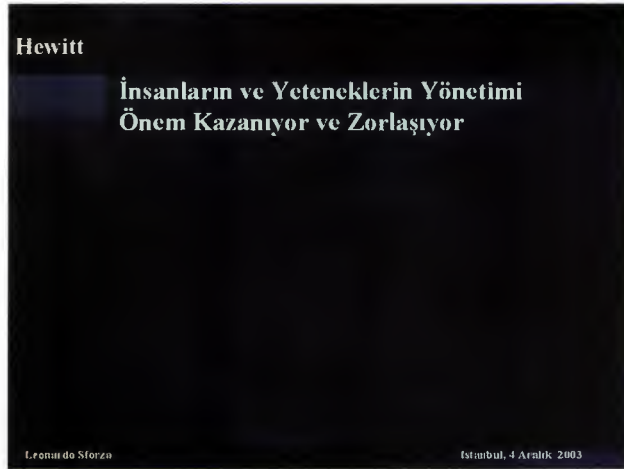
Yeni iş anlayışının sonucu olarak ortaya çıkan bu gerekleri işletmeye yerleştirirken karşılaşılan tehlikeler ve engeller nelerdir? Bunlardan birincisi, şirket yönetiminin hedefleri konusundaki hırsıdır. Yönetim düşük düzeyde bir büyüme ile yetiniyor ve kalite açısından gereken hamleyi yapmak için bir gerek görmüyorsa - ki bu bazen yalnızca pazardaki mevcut durumu korumak için bile gereklidir - bu bir engeldir.

İkinci önemli engel kültürel dirençtir. Pek çok şirkette şunu görüyoruz ki, politikalar ve uygulamalar rutin işlerin ve alışılmış uygulamaların etkisindedir. Değişen koşullar dikkate alınmadığı gibi, şirketin kârlılığı bile sorgulanmıyor. Şu cümle klasiktir: “Hep böyle yaptık ve başarılı olduk, niye değişelim?” Değişikliğe karşı gösterilen direnç, şirket birleşmeleri, şirket satın almalar ve şirket içi yeniden yapılanmalar sırasında daha belirgin ve maliyetli bir engel haline gelmektedir. Araştırmalarımızdan görüyoruz ki, şirketler arası birleşme ve satınalma alışverişleri hisse senetlerinin değerini düşürüyor ya da getirileri düşürüyor. Bunun nedeni yönetimlerin şirket birleşmesinden önce, birleşme sırasında ve sonrasında insan faktörüne ve kültürel konulara yeteri kadar zaman ayırmaması, yeterince hazırlanmamasıdır. Üçüncü engel ise, günümüzün hızlı temposunda, “acil yönetim”dir. Yöneticilerin uzun dönem perspektiflerinin zayıflamasıyla; günlük, haftalık yada yıllık ihtiyaçlara göre hareket etmeleri sonucunda görüşleri zayıflar ve şirketin istikrarlı bir performans göstermesini sağlayacak gereksinimleri bir bütün olarak göremezler. İnsan konusunda aceleci çözümler başarıya ulaşmaz; bu ancak kişilerin sorunlarını çözümlenmede geçerli olabilir. Son olarak da, hukuki koşullar değişikliğe engel olabilir. Kıta Avrupası’nda bu durumla sık sık karşılaşılıyor. İş kararlarını ve uygulamalarını düzenleyen çok sayıda karar yerel, ulusal ve Avrupa Birliği düzeyinde kaleme alınıyor. (Şekil 4)



Şekil 4

İnsan kaynakları yöneticileri için, insanlarla ilgili konularda çözülmesi gereken yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Önce demografi ve beceri eksikliğini ele alalım; daha önceki konuşmacılar, Türkiye'nin demografik yapısını ve özelliklerini çok iyi açıkladılar. Yüksek işsizlik oranına baktığımızda büyük istihdam olanakları olduğunu düşünebiliriz. Ancak rakamlara daha dikkatli bakarsak; Türkiye'de, Avrupa'da olduğu gibi, işçi eksikliği ve donanımlı işgücü eksikliği olduğunu görürüz. Boş olan işler vardır ama bu, şirketin taleplerine uygun donanımlı insanlar bulabileceğimiz anlamına gelmez. İkinci sorun, iş yasaları ve kurumsal yasalardır. Avrupa'nın her yerinde yeni iş yasaları ve iş standartları oluşturmak için girişimler başlatıldı; bunların amacı işverene yeni sorumluluklar yüklemektir. Ayrıca artık ulusal kuruluşlar, yetkili kuruluşlar olmaktan çıkmıştır. Dünyanın pek çok ülkesinde faaliyette bulunan şirketler bu ülkelerde farklı hukuk uygulamaları ile karşı karşıyalar; işe alma sözleşmelerine gelince, hem yerel yasa ve uygulamalara uymak, hem de Avrupa standartlarına uygun olmak zorundalar. (Şekil 5)



Şekil 5

Üçüncü sorun ise şirketlerin işleyiş biçimi. Artık işletmeler "silo"lar halinde, birbirini çoğu zaman görmezlikten gelen iş kolları halinde yürütülemez. Bu şekilde yaratılan "sınır" gerçek hale gelir ve kuruluşlar arasında iletişim ve bilgi paylaşımı çok güçleşir. Bir iş kolunda iş uygulamalarının birbirine yakınlaşması demek, tüm iş kolunda aynı modelin kabul ettirileceği ve uygulanacağı anlamına gelmez. İşin farklı bölümleri arasında ortaklık ilişkisi geliştirmeye olan ihtiyaç giderek artacak, bunu gerçekleştirirken de kültürün ve iş alanının mahiyetinin ve kapsamının çeşitliliğine saygı gösterilerek genel şirket stratejisine gereken derecede bağlılık sürdürülecektir.

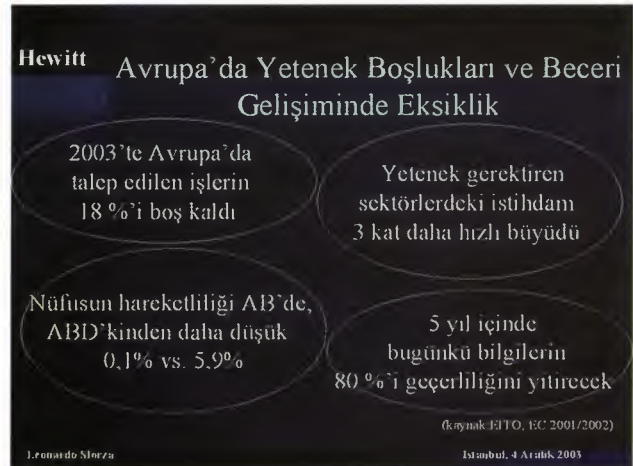
Son olarak verimliliği artırma zorunluluğundan söz edeceğim. Pek çok gelişmiş ekonomide bu, maliyeti azaltma politikası olarak algılandığından toplu işten çıkarmalara yol açar. Tek başına uygulandığında bu yaklaşım çoğu kez yalnızca kısa vade çözümleri üretir. Çoğu durumda, insan kaynakları yöneticilerinin oynadıkları daha stratejik bir rol sayesinde, küçülme operasyonlarının daha iyi bir maliyet ve kazanç değerlendirmesi yapılabilir. Verimlilik kazançları için diğer fırsatları belirlemede yardımcı olurlar, şirketin

başarısı ve şirketin temel varlığı olan insanlar için uzun vadede gereken koşulların güvence altına alınmasına katkıda bulunurlar. Ekonomi düzeliş şirket yeniden büyümeye başladığında, doğru çapı bulmak yerine yalnızca çap küçültme ile sorun halleden şirketler, ortaya çıkan boşluğu doldurmak için, istedikleri niteliklerde insan gücü bulmakta zorlanırlar. (Şekil 6)



Şekil 6

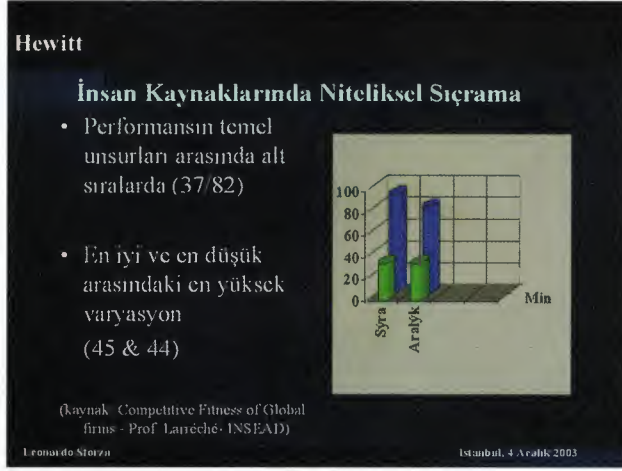
Avrupa'da çalışan nüfus yaşlandığı ve insanlar ülkeler arasında fazla hareket etmediği için, en iyi elemanları elde etme "savaşı" giderek kızışacaktır. Bugün, coğrafi hareketliliğin ABD'ye göre Avrupa'da altı kat daha az önemsenmekte olduğunu görüyoruz. Bill Gates ile birkaç ay önce yapılan bir söyleşiyi hatırlıyorum, dediği şeydi: "Yetenekli kişileri cezbeden, motive eden ve elinde tutabilen, doğru bir yetenek ve liderlik geliştirme politikası olmasaydı Microsoft sürekli yenilikler yapan ve pazarda liderliği koruyan bir şirket konumuna gelemezdi." (Şekil 7)



Şekil 7

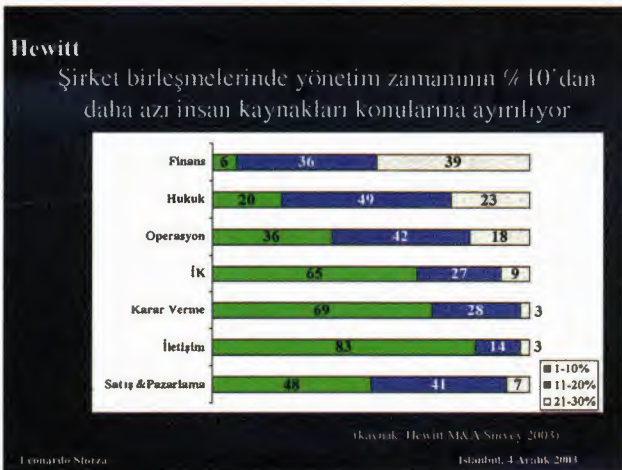
Peki, insan kaynakları görevlileri bu sorunlarla ne dereceye kadar başa çıkabiliyorlar? INSEAD'den Profesör Larreche'in her yıl yaptığı, Global Şirketlerin Rekabet Güçleri adlı araştırmaya göre durum hiç de iç açıcı değil. Her yıl incelenen 200 global şirketin insan kaynakları performansına baktığımızda, bir şirkette bulunan önemli pozisyonlardan biri olan insan kaynaklarının ortalama performans açısından en düşük sırada olduğunu görüyoruz. İnsan kaynakları sadece en düşük durumda

olmakla kalmıyor, ayrıca daha iyi performans gösterenlerle arkadan gelenler arasında en büyük farklılıkların olduğu bir alan haline geliyor. Bu şu anlama gelmektedir: İnsan kaynakları departmanları yüksek standartlarda iş yapan çok iyi şirketler var ve bu da şirketin performansına yansıyor. Ama insan kaynakları departmanları çok başarısız olan şirketler de var. (Şekil 8)



Şekil 8

Şirketlerde insan kaynakları departmanlarına çoğunlukla gereken önemin verilmediğini gösteren bu tablo, geçtiğimiz günlerde en büyük 100 Avrupa şirketi üzerinde bu yıl yapılan birleşme ve satın alma anlaşmaları araştırmasının sonuçlarıyla gözler önüne serilmektedir. Şirket birleşmeleri ve satın almaları sırasında, harcanan yönetim süresinin yalnızca %10'unun insan kaynaklarına ayrıldığını gördük. Sonuçta, en çok dikkat ve zaman, parasal ve hukuki konulara ayrılıyor. Bir şirket birleşmesi ya da bir şirketin satın alınma süreci başarısızlıkla sonuçlandığında, nedenlerine baktığımızda insan faktörü, yani iki kuruluşta çalışanlar arasındaki kültürel farklılıktan dolayı, yeni şirketin alışverişten önce beklenen değeri yaratamadığını gördük. (Şekil 9)



Şekil 9

Burada insan kaynakları işlevinin yeni ortamla birlikte nasıl değişikliğe uğradığını ve insan kaynaklarının giderek daha stratejik bir rol oynadığını görebiliriz. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin farklı ülkelerde farklı rolleri olduğu ve farklı evrelerde olduğu da görülüyor. İnsan

kaynaklarını ilk ortaya çıktığı dönemden itibaren ele alırsak, ilk başlarda çalışanların ihtiyaçlarını savunan bir rolü vardı; sonraları insan kaynakları, çalışanların programlarını yapan, temelde teknik, idari bir görev üstlendi. (Türkiye, genel olarak, şu anda bu evrededir) Şimdi ise, yöneticilere danışmanlık yapar konumda; ayrıca, iş stratejisinden anlayan stratejik ortak işlevi de görerek stratejilerin belirlenmesinde destekleyici bir rol oynuyor. Bundan sonraki adım, insan faktörü son derece önemli olduğu için, insan kaynaklarını işte bir lider ve iş stratejisine doğrudan katkıda bulunan bir yönetim kurulu üyesi haline getirmek. (Şekil 10)



Şekil 10

Sözlerimi burada bitireceğim; ancak, Avrupa Birliği'nde insan yönetimi politikaları ve uygulamalarıyla doğrudan ilgili çok önemli ve taze bazı gelişmelerden kısaca söz etmek istiyorum. İstihdam ve iş hukuku, esas olarak, ülkelere ait yetkililerdir. Ancak, şu son yıllarda, AB düzeyinde, temel işçi ve insan haklarıyla ilgili yeni yasalar kabul edilmiştir. Uygulamaya girmiş olan yeni yasaların amacı istihdamda her tür ayrımcı uygulamayla (yaş, cinsiyet, dini inanç ve diğerleri gibi) mücadele etmektir. Bir başka önemli yasa da, çalışanların mahremiyetini koruma altına alan kişisel bilgilerin korunması ile ilgili yasadır. Avrupa'da ve AB üyesi olmayan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerde kişisel bilgi dosyaları hakkında işlem yapılması ciddi kısıtlamalara ve koşullara tabidir. Son olarak, işçi-işveren ilişkisinden söz eden iki direktif, çalışanlarla ilgili bilgiler ve istişareler hakkında özel yasal düzenlemeler getirmiştir. Duyduğumuz kadarıyla, AB'nin gelecekteki çalışmalarından biri olan ve yakında kabul edilecek düzenlemelerden biri de kurumsal yönetim ve yöneticilerin ücretleriyle ilgilidir. Bunların amacı şirket yönetimi ve performansında şeffaflığı ve daha doğru raporlar verilmesini teşvik etmektir. (Şekil 11, 12)

Hepinize çok teşekkür ederim.

Hewitt

### A^'deki Kritik Gelişmeler

- Ayırımı uygulamaların engellenmesi
- Çalışanların mahremiyetinin korunması
- Çalışanlara bilgi ve danışmanlık sağlanmasını güvence altına alınması
- Sosyal ortakların rolünün artırılması
- Sınırlar ötesi operasyonların kolaylaştırılması
- Raporlama ve yönetim kurullarının ürettirilmesiyle şeffaflık

Leonardo Sforza

İstanbul, 4 Aralık 2003

Şekil 11

Hewitt



### Kendini Beğenmişlik için Zaman Yok

Leonardo Sforza

İstanbul, 4 Aralık 2003

Şekil 12

## Oturum Başkanı

### Prof. Dr. Nüket Yetiş

Teşekkür ederiz Bay Sforza. Ben hemen sözü son konuşmacımıza vermek istiyorum. Sayın Ahmet Güzeltuna, 1956 yılında İstanbul'da doğdu, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni bitirdikten sonra avukatlık stajını tamamlayarak 1980 yılında serbest avukat olarak çalışmaya başladı. 1987 yılında Sabancı Holding Endüstri İlişkileri Dairesi'nde Uzman olarak çalışmaya başladı. Halen Çalışma İlişkileri Müşaviri olarak görevini sürdürmekte, TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu, İstanbul Barosu, Türk Endüstri İlişkileri Derneği ve İş Hukuku Milli Komitesi üyesidir. Buyurun Sayın Güzeltuna.

## Yeni İş Yasası'nın Getirdikleri ve Şirketlerin Yapması Gerekenler

### Av. Ahmet Güzeltuna

Sabancı Holding Çalışma İlişkileri Daire Başkanlığı - Müşavir

Teşekkür ederim. Yeni iş yasasının şirketlerimize getirdikleri ve şirketlerimizin yapması gerekenler konusunda uygulamadan örneklerle kısa bilgiler vermek istiyorum. Her şeyden önce, yeni bir iş yasasına gerek var mıydı sorusuna cevap verebilmemiz için bundan önceki yasayı biraz değerlendirmek lazım. Hepimizin bildiği gibi temeli 1936 tarihli İş Yasası'na dayanan ve 32 yıl yürürlükte kalan 1475 sayılı İş Yasası katı kurullarla donatılmış, esneklikten uzak, kayıt dışı istihdamı özendirilen ve sorunların çözümünde yetersiz kalan bir yasaydı. Çağdaş gelişmelere ve uluslararası normlara uygun mikroekonomik gelişmenin getirdiği yeni çalışma türlerine uyumlu, küresel rekabette şirketlere yardımcı olacak esnek hükümler içeren bir iş yasasına gereksinim olduğu konusunda tüm sosyal tarafların görüş birliği içinde olduğu malumunuzdur. Belirli ölçüde bu konsensüs doğrultusunda 4857 sayılı İş Yasası 10 Haziran 2003 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girdi.

Küresel rekabet ve yeni teknolojilerle değişen çalışma türleri ve işçi yapısı nedeniyle çalışma ilişkilerinin bugüne kadarki paradigmaları da artık değişmek zorundadır. İşçi haklarının yasal güvence altına alındığı günümüzde iş yasaları işçinin güvencesiyle birlikte işin ve işletmenin de devamlılığını sağlayacak hükümler içerdiği takdirde sosyal taraflar arasındaki hassas dengeyi ve barış ortamını kurabilecektir.

Yeni iş yasası yürürlüğe girerek sınırları çizdi. Uygulamanın esaslarını belirleyecek bir tüzük ve 33 yönetmeliğin 10 Aralık 2003'e kadar çıkması gerekmekte. 1 Aralık itibarıyla 20 yönetmelik Çalışma Bakanlığı tarafından hazırlandı ve sosyal tarafların incelemesine sunuldu. Yalnız bundan önceki yönetmeliklere de baktığımız zaman, çıkacak yönetmeliklerin yasadaki maddeden biraz daha ayrıntıya inmekten başka uygulamayı yönlendirebileceği inancına sahip değilim. Bu bakımdan uygulamayı yine yargı kararlarının yönlendireceğini zannediyorum. 4857 sayılı İş Yasası'nda çağdaş çalışma ilişkilerini düzenleyen Uluslararası Çalışma Örgütü normları yanında AB'ye tam üyelik hedefimize uygun olarak AB Konseyi'nin birçok yönerge ve direktiflerine de yer verilmiştir.

Ancak, bu yasada ülkemiz çalışma yaşamına olumlu katkı yapacağını düşündüğümüz bu gelişmelerle birlikte, istihdam politikalarına aykırı işgücü maliyetleri ve eski düzenlemelerin üzerinde ek yükümlülükler getiren yeni hükümlerin de yer aldığını görmekteyiz.

### Yeni İş Yasası'nın İşyerlerimize Etkilerine Bir Göz Atacak Olursak:

## **Asıl İşverenin, Alt İşveren İşçisi Karşısında Yükümlülüğü Artmıştır.**

Asıl işverenin işçileri alt işveren tarafından hakları kısıtlanarak işe alınıp çalıştırılmayacak; ayrıca daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamayacaktır. Böyle bir ilişki kurulması veya işin ve işçinin yönetimi ile ilgili (işçi alımı, ücretlendirilmesi, performans değerlendirmesi, işten çıkarılması vb.) konularda alt işverene ait yetkileri asıl işverenin kullanması halinde, asıl işveren-alt işveren ilişkisinin muvazaalı olacağı, alt işveren işçilerinin başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılacağı hükme bağlanmıştır. Bu durumda, eğer o işyerinde Toplu İş Sözleşmesi (TİS) varsa, alt işveren işçisi de o işyerinde yetkili sendikaya girdiği tarihten itibaren, TİS farklarını dava yolu ile talep edebilecek ve TİS'den yararlanabilecektir. Bu şekilde, alt işveren işçileri tarafından şirketler aleyhine açılmış pek çok dava vardır ve işçi sendikalarının alt işveren işçilerini üye kaydetmeleri artarak devam etmektedir. Çok kötü bir yazım dili ve yorum zorluğu bulunan sınırlamaların hiçbir istisna tanınamamak suretiyle öngörülmüş olması uygulamada önemli sıkıntılara yol açmaktadır.

Oysa uygulamada, işveren daha önce kendi işçisi olarak çalışmış, işi ve iş ortamını bilen ve güvenini kazanmış birine, işten ayrıldığı veya emekli olduğu takdirde, işyerinde alt işveren tarafından yapılabilecek bir kısım işleri devretmektedir. Yasadaki bu sınırlandırılmış düzenlemenin yerine; "asıl işveren-alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayandığının belirlenmesi durumunda, alt işveren işçilerinin başlangıçtan itibaren asıl işveren işçisi sayılarak işlem göreceğinin" yer alması yeterli olurdu. Bu sınırlamaların Çalışma ve Sözleşme Özgürlüğü ile ilgili Anayasa'nın 48. maddesine aykırı olduğunu da söylemek isterim. İş mahkemesinde görülen dava sırasında taraflardan birinin bu madde hakkında anayasaya aykırılık iddiasında bulunması halinde, eğer mahkeme tarafından ciddi bulunursa, bu maddenin Anayasa Mahkemesi'ne iptal davası talebiyle gitmesi mümkündür.

Ayrıca, alt işverene verilecek işlerin kapsamına da sınırlama getirilmiştir. Yasada yer alan tanıma göre; "...işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde..." alt işveren işçisi çalıştırılabileceği, bu işler dışında asıl işin bölünerek alt işverenlere verilemeyeceği öngörülmüştür. Tüm bu kavramların yorumlanması ve uygulama birliği sağlanmasında gerek öğreti ve gerekse yargıda güçlüklerle karşılaşılacağı görülmektedir.

Diğer yandan, yasanın yürürlüğe girdiği tarihten önce yapılmış olan alt işveren sözleşmelerinin ne olacağı ve ondan sonra yenilenip yenilenmeyeceği konusunda geçici bir madde olmadığı için bu konuda da tam bir belirsizlik yaşanmaktadır.

## **Yeni Bir Düzenleme Olarak, İşyerinin veya Bir Bölümünün Devri'nde;**

"Devreden veya devralan, işverenin iş sözleşmesini, sırf

işyerinin veya bir bölümünün devrinden dolayı feshedemez" hükmü, devralan işvereni eski işverenin işçileriyle çalışmaya zorlayan, sözleşme yapma özgürlüğü ve ekonomik gerçeklerle uyumsuz bir nitelik taşımakta ve uygulamada sıkıntılara yol açmaktadır.

## **Geçici İş İlişkisi ve Mesleki Faaliyet Olarak Ödünç İş İlişkisi Gereksinimi Konusuna Gelince;**

Biliyorsunuz tasarıda mesleki faaliyet olarak ödünç iş ilişkisi vardı. Ancak özellikle işçi sendikalarının yoğun baskısıyla tasarıdan çıkarıldı. Bir mesleki faaliyet olarak ödünç iş ilişkisinden amaçlanan, konusunda uzmanlaşmış gerçek ve tüzel kişilerin çalıştırdığı işçileri onların rızalarını da alarak bu işgücüne ihtiyaç duyan başka işletmelere belirli bir süre için vermesiydi. Böylece nitelikli işgücünü kendi portföyünde tutarak ihtiyaç duyulduğu süreçte, işletmelere geçici sürelerde vermesini sağlayacak bu olanağa ülkemizin gerçekten ihtiyacı olup bir an önce de buna kavuşturulması yararlı olacaktır.

## **Belirli Sürelerle Yapılmış Olan İş Sözleşmelerine Sınırlamalar Getirilmiştir.**

Yeni iş yasasıyla bunun belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak yapılmasına olanak tanınmaktadır. Oysa iş türlerinin ve çalışma koşullarının değiştiği çağımızda daha çok belirli süreli iş sözleşmelerinin yapılması anlayışı ve uygulaması yer almaktadır.

## **Yeni İş Yasası Karşısında Uygulamayı Yönlendirecek Olan Yargının Ne Durumda Olduğuna Bir Göz Atacak Olursak ;**

Bir yasanın adil olarak uygulanabilmesi için hepimizin bildiği gibi hangi amaçla getirildiğinin bilinmesi önemlidir. Bunun için de yargı organlarının uzmanlığa sahip yeterli kadrolarla donanımlı olması gerekir. İş mahkemeleri ihtisas mahkemeleridir. Ancak ne yazık ki, bu mahkemelerde kadro açığı olduğu gibi mevcut yargıçların büyük bölümü de bu konuda uzmanlaşmış kişilerden değil, Tapu'dan, İcra Tetkik'den ve hatta ceza yargıçlığından gelmiş kişilerden oluşmaktadır.

Yeni yasa pek çok çağdaş kavramı da beraberinde getirmiştir. Bunlar özellikle iş sözleşmesinin geçerli nedenle sona erdirilmesi konusunda tartışılacak olan verimlilik, performans değerlendirme, işletmenin ekonomik durumu gibi yargıçların tamamen yabancı oldukları kavramlardır. Bu konularda otomatikman bu işlerin, bu davaların bilirkişilere gitmesi de pek sağlıklı bir yol değildir. Bu durumda bilirkişilerin verdikleri kararlarla da içtihat oluşturulacak demektir. Oysa yargının verdiği karar farklıdır. Yargıç, bir kanun adamı değildir, bir hukuk adamıdır. Gerektiğinde, Medeni Kanun'un birinci maddesine göre, herhangi bir madde olmadığı takdirde yargıcın hukuk yaratma yetkisi vardır. Bu bakımdan iş mahkemelerindeki yargıçların, maddenin lafzından ziyade

bu yeni hükmün getiriliş nedenine de bakmasında yarar vardır. İş mahkemelerinde uzman kadrolar yokken ara mahkemelerin kurulmasının da bir çözüm olacağına inanmıyorum. Bundan yıllar önce iş mahkemelerinin heyet halinde çalıştığı zamanlar olmuştu. Ancak daha sonra, 1971 yılında, Anayasa Mahkemesi heyet halinde çalışan iş mahkemelerini, hakimlik mesleğinden olmayan kişilerin yargı yetkisi olmayacağı gerekçesiyle iptal etmişti. Birtakım kıstaslar getirilerek heyet halinde iş mahkemelerinin çalışmasının yararlı olacağı kanısındayım. Şu anda biliyorsunuz, boşanma ile ilgili konularda aile mahkemeleri kuruldu. Psikologlara ve diğer birtakım kişilere de olaylar gidiyor ve kolektif bir karar veriliyor.

### **Çalışma Koşullarında Değişiklik Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi Konusunda Yeni Bir Düzenleme Yapılmıştır.**

Özellikle uygulayıcıların bildiği gibi eski iş yasasının 16-2e maddesi işçi ve işveren bakımından bir can simidi gibiydi. İşten ayrılmak isteyen işçi, herhangi bir yere atandığı takdirde bunu kabul etmiyordu, çalışma koşullarında değişikliği kabul etmiyordu ve kıdem tazminatını alarak ayrılıyordu. Yeni düzenlemede işten ayrılmak isteyen işçinin kıdem tazminatını alarak ayrılmasını sağlayan bu esnek düzenleme de kaldırıldı. Bu da işyerlerinin esnek bir görev tanımı içerisinde çalışmasını ve esnek bir organizasyona geçmesini engelleyen nitelikte bir madde haline geldi.

### **Özürü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Çalıştırma Konusunda %8'lik oran %6'ya İndi.**

Yalnız burada, özürü çalıştırmada oran %3'ten aşağıya olamayacak. "Her yılın Ocak ayından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulu'nca belirlenecek oranda" şeklinde bir ibare var. Bunun uygulamasının nasıl olacağını merakla bekliyoruz. Özellikle Türkiye gibi işsizliğin büyük olduğu bir ülkede, suç işlememiş insanların iş bulamadığı ülkemizde her türlü suçu işlemiş kişilere devlet zoruyla iş bulunması, aksi takdirde şirketlere büyük para cezaları salınması da herhalde ülkemize has bir uygulama olsa gerek.

### **Yıllık Ücretli İzin Uygulamasında Bir Bölümü 10 Günden Aşağı Olmamak Üzere En Çok Üç Bölünebilmesi Getirilmiştir.**

Bu hüküm eski yasaya göre daha esnek ve işletme koşullarına daha uygundur. Günümüz ekonomisi ve esnek çalışma koşullarında böyle bir yasal kısıtlama olmaksızın taraflarca, iş sözleşmeleriyle veya tarafların karşılıklı anlaşması ile bu sürenin belirlenmesi daha rasyonel olabilirdi diye düşünüyorum.

### **Çalışma Sürelerine Yeni Düzenleme Getirilmiştir.**

Burada da Avrupa uygulamalarından daha katı düzenlemeler gelmiştir. Örneğin çalışma sürelerinde 2 aylık denkleştirme süresi kabul edilmiştir. Bu süre toplu

sözleşmelerle 4 aya kadar artırılabacaktır. Oysa Avrupa Birliği yönergesine baktığımızda 4 aylık bir denkleştirme süresi bulunmakta, bu sürenin toplu sözleşmeyle veya tarafların anlaşmasıyla, 12 ayı geçmemek üzere, belirlenme imkanı tanınmaktadır.

Telafi çalışması konusundaki düzenleme olumlu olmakla birlikte burada da getirilen sınırlamalarla, "günde 3 saatten fazla olamaz", "tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz", "telafi çalışması 2 ay içinde yaptırılır" şeklindeki kısıtlamalar nedeniyle, bu uygulama da beklenen yararı sağlayamayacaktır. Burada da bir esnekleştirmenin gerektiği kanısındayım.

### **Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Konusunda;**

Sadece genel ekonomik krizle ve zorlayıcı sebeple sınırlandırılması burada yine uygulamayı zorlamaktadır. Çünkü piyasa şartlarına bağlı olarak sektörel krizlerde de işyerlerinde kısa çalışma yapılmasına olanak vermeyen bu düzenleme ülkemizin ekonomik koşullarına uygun değildir.

### **İdari Para Cezaları;**

Para cezaları oldukça yüksektir. Özellikle bazı cezalarda, çalıştırılan işçi sayısı ve süre ile çarpımıyla ortaya çıkan toplam miktar bazı işyerlerinin kapanmasına bile yol açacak kadar ölçsüz ve ağırdır.

"Üçlü Danışma Kurulu" kurulmasını olumlu karşılıyoruz.

Ayrıca sosyal taraflar ve bakanlık temsilcilerinin katılacağı "Uygulamayı İzleme Komitesi"nin kurulup uygulamadaki aksaklıkların saptanması ve gerekiyorsa yasada düzenleme yapılması konusunda bizzat Sayın Çalışma Bakanı'nın taahhütte bulunmasını da iyi niyetli ve olumlu bir gelişme olarak karşılıyoruz.

İş güvencesi ve işsizlik sigortasının yürürlüğe girdiğini de göz önünde tuttuğumuzda Kıdem Tazminatı Uygulaması'nın her yıl için 15 günlük ücret tutarına getirilerek yeniden düzenlenmesinin hakkaniyete uygun olacağı düşüncesindeyim.

Ayrıca CHP'nin, İş Yasası'nın sekiz maddesi hakkında Anayasa Mahkemesi'ne açtığı iptal davasında verilecek kararın da önemli olduğu ve bunun da izlenmesi gerektiği düşüncesindeyim.

### **Son Olarak, İş Yasası Karşısında Şirketlerin Yapması Gerekenleri Kısa Başlıklar Halinde Belirtecek Olursak;**

Özellikle kurumsallaşmış, kayıt içi istihdam sağlayan, deneyimli ve yetkin kadrolara sahip şirketlerin yasanın yeni hükümleri karşısında bir tedirginliğe kapılması söz konusu değildir. Ancak yeni hükümlere paralel hareket etmelerini kolaylaştıracak bazı düzenlemeler yapmaları da yararlı olacaktır.

Benim burada önereceğim başlıklara göre; şirketlerin norm kadro ve görev tanımlarını oluşturmaları çok önemlidir.

İş Sözleşmeleri ve İç Yönetmelikler yeni yasa paralelinde güncelleştirilmelidir.

Şirket çalışma ilkeleri yazılı olarak belirlenmeli ve çalışanlara tebliğ edilmelidir.

Özellikle yeni düzenlemeler karşısında mevcut alt işveren sözleşmelerinin gözden geçirilerek bu sözleşmelerin muvazaa olarak algılanabilecek hükümlerinin ayıklanması ve yenilenmesi gerekmektedir. Eğer koşullar uygunsa o işin tamamen outsource edilerek, alt işveren asıl işveren ilişkisinden de kopulması mümkün olabilecektir.

Esneklikle ilgili yeni çalışma modellerinin bu konularla ilgili yönetmelikler çıktıktan sonra işyerlerinde uygulanması yargı aşamasında problemle karşılaşılması bakımından da yararlı olacaktır kanısındayım.

Tüm yöneticilerin bu yeni yasa konusunda bilgilendirilmesi, yetki ve sorumluluklarının netleştirilmesi önemlidir. Herhangi bir departman yöneticisinin bir işçisini çıkaracağı zaman bundan sonra mutlaka o şirketin insan kaynakları bölümü ile birlikte hareket etmesi zorunluluğu vardır.

İşe eleman alımında gerekli özenin gösterilerek mülakatlar, psikometrik testler, algılama, uyum testleri ve ileriye dönük işgücü gereksinim öngörülerini yapılmalıdır.

İşe alınan personelin ilk 6 aylık süreçte izlenmesi, uyumu, amirlerince verimlilik ve performansının izlenmesi, eğer başarılı değilse de o personelin işyerinde daha fazla zaman kaybetmemesi ve başka iş olanağı bulabilmesi için kendisi ile yolların ayrılması her iki taraf için de yararlı olacaktır.

Tüm çalışanlar için "Performans Değerlendirme Sistemi" uygulanmalıdır.

"Personel Devam Kontrol Sistemi" nin her unvandaki personel için ciddi şekilde izlenerek, personel özlük dosyalarına elde edilen verilerin işlenmesi ileriki aşamalar için yararlı olacaktır.

İhtar müessesesinin keza işletilmesi gerekmektedir.

### **Sonuç olarak;**

Yeni İş Yasası'na bütünüyle baktığımızda; Avrupa Birliği çalışma normlarına uyum sağlanması, pek çok eksikliği olsa da esnek çalışma modellerine yer vermesi ve yargı kararlarıyla açıklığa kavuşmuş düzenlemeler getirmesi yönleriyle olumludur.

Ancak Yasa'da yer alan, ülkemizin sosyal ve ekonomik gerçeklerini göz ardı eden, istihdam politikalarına aykırı,

işgücü maliyetlerine ek yükler getiren ve çalışma ilişkilerinde yerleşmiş olumlu düzenlemelere aykırı bazı hükümlerin tekrar gözden geçirilmesinde yarar vardır.

Yasa ile ilgili uygulamalar, ileride yargısal, yönetsel kararlar ve çıkarılacak bir tüzük ve 33 adet yönetmelikle daha da açıklığa kavuşacak, "Uygulamayı İzleme Komitesi" ve "Üçlü Danışma Kurulu" ile uygulamadaki aksaklıklar, eski paradigmaları unutup işçinin güvencesiyle işin ve işletmenin devamlılığı konusunda işbirliği ve anlayış içinde sosyal taraflarla giderilecektir.

Bundan sonra, bu yasanın katkısı ve tarafların da anlayışıyla bir sosyal barışın sağlanacağını umuyor ve hepinize saygılar sunuyorum.

### **Oturum Başkanı**

#### **Prof. Dr. Nüket Yetiş**

Bütün panelistlerimize çok teşekkür ediyorum. Önce İlkay Bey'den bir alıntı yapmak istiyorum: İnsanı faktör değil aktör olarak gören bir anlayışın gelmesi lazım. İkinci olarak da insan kaynaklarına yapılan harcamaları gider olarak değil de en önemli yatırım olarak gören bir anlayışı kazanmamız lazım diyorum. Son olarak da son panelistimizin son cümlesiyle ben de sözlerimi tamamlamak istiyorum: İş güvencesi çok önemli ama işin güvencesi olmadan da işçinin güvencesi olmaz, diyor kendisi; ben de gönülden katılıyorum. Sizlere de katılımlarınız için çok teşekkür ediyorum.



## **Konuk Konuşmacı**

### **Enerji Piyasasının Serbestleşmesi**

- **Yusuf Günay**  
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu Başkanı



## Enerji Piyasasının Serbestleştirilmesi

**Yusuf Günay**

Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu Başkanı

Hepinizi, şahsım ve Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu adına saygıyla selamlıyor ve bu güzide topluluğa hitap etme fırsatı sağladığı için ülkemizin köklü kurumlarından İstanbul Sanayi Odası'nın çok değerli yöneticilerine teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu yıl Cumhuriyetimizin 80. yılını kutladık. 80 yıl önce bir toplu iğne dahi yapamayan sanayi altyapımızdan, bugün 5 kıtaya sanayi ürünleri ihraç eder bir ülke konumuna gelinmiştir. Bu aşamaya gelmesi için geçen süreçte yarattığı katma değerle lokomotif konumunda olan İstanbul Sanayi Odası, düzenlemekte olduğu bu etkinlik ile de geleceği yakalamak için ne yapılması gerektiği konusunda bir fikir alışverişi platformunu bizlere sunmaktadır. Bu bağlamda, ben de sizlere elektrik ve doğal gaz piyasaları hakkında kısa bir bilgi arz edeceğim.

Elektrik enerjisinin üretilmesinden satışa sunulmasına kadar tüm hizmetler yakın bir geçmişe kadar dünya genelinde bir kamu hizmeti sayılıyor ve doğası gereği elektrik enerjisi sektöründe rekabet olamayacağına inanılıyordu. Ancak, bilimde ve teknikte kaydedilen hızlı gelişmelerin, iktisat politikaları üzerinde de etkisini göstermesiyle başlayan süreçte, elektrik enerjisi sektöründe de serbestleştirmenin sağlanabileceği ve rekabetin tesis edilebileceği kanıtlanmıştır. Bu kapsamda bugün, OECD ülkelerinin hemen hepsinde elektrik piyasaları serbestleştirilmiştir.

Türkiye'de ise rekabete dayalı bir elektrik piyasası oluşumu için yasal zemini oluşturacak ilk çalışmalar 1997 yılında başlatılmıştır. Ülkemizin AB'ye tam üyelik sürecinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak 1999 yılında hızlanan çalışmalar, elektrik sektörünün yeniden yapılandırılarak serbestleştirilmesini öngören Elektrik Piyasası Kanunu'nun 3 Mart 2001 tarihinde yürürlüğe girmesiyle somutlaşmıştır. Kanun esas itibarıyla, elektrik enerjisi fiyatlarının serbest piyasa koşullarında rekabet, verimlilik ve gerçek maliyetleri yansıtan bir şekilde belirlenmesini amaçlamaktadır.

Elektrik piyasası reformunun temel hukuki belgesi olan Elektrik Piyasası Kanunu, çerçeve bir kanun niteliğinde olup, uygulamaya ilişkin hususlar ikincil mevzuat kapsamındaki düzenlemelere bırakılmıştır. 4 aşamada uygulanması kararlaştırılan elektrik piyasası reformu kapsamında Kanun'un öngördüğü şekilde 19 Kasım 2001 tarihinden bugüne kadar Kurumumuz tarafından çok sayıda düzenleme gerçekleştirilmiş ve ikincil mevzuat çok büyük ölçüde oluşturulmuştur.

Reformun uygulanmasında, 3 Eylül 2002 tarihi itibarıyla Lisans Günü aşaması ve 3 Mart 2003 tarihi itibarıyla da Serbest Tüketici Günü aşamaları geçilmiş, üçüncü aşamayı ifade eden Dengeleme ve Uzlaştırma Günü'ne ulaşmada

bir alt basamak niteliğindeki Mali Uzlaştırma Günü'ne ise 1 Aralık 2003 tarihi itibarıyla geçilmiş bulunmaktadır. 2004 yılının ilk yarısı içerisinde üçüncü aşamanın da tamamlanmasını ve özelleştirmede önemli bir yol alınması suretiyle Piyasa Günü olarak ifade ettiğimiz dördüncü ve son aşamaya geçmeyi hedefliyoruz.

Bugün itibarıyla kısa bir değerlendirmede bulunmak gerekirse; serbest piyasanın oluşturulabilmesi ve buna bağlı olarak rekabetin tüketicilere yansıyan fiyatlar bazında gelişmesinin sağlanabilmesi bir dizi hukuki ve idari işlemin tesis edilmesi ile gerçekleşebilecektir. Bu kapsamda, ilgili mevzuat çerçevesinde Kurumumuzca elektrik piyasasında faaliyette bulunan kamu tüzel kişilerinin hepsi; Yap İşlet Devret, Yap İşlet ve İşletme Hakkı Devri kapsamında faaliyette bulunanlar hariç olmak üzere, özel sektör tüzel kişilerinin tümü lisanslanmıştır. Ayrıca mevcut sözleşmeleri devralan kamu toptan satış şirketi TETAŞ'ın tarifesi, Türkiye Elektrik İletim A.Ş.'nin iletim sistemi işletim ve iletim sistemi kullanım tarifeleri ve TEDAŞ ve Bağlı Ortaklıklarının dağıtım ve perakende satış tarifeleri onaylanmıştır. Ne var ki, rekabet esasına dayalı bir elektrik piyasasının oluşturulması açısından kritik önemi haiz fiyatların gerçek maliyetleri yansıttığı bir tarife yapısına, Kurumumuzun inisiyatifi dışındaki nedenlerle henüz geçilememiştir.

Bugün sanayileşmeyi tamamlamış olan ülkelerde bile, düzenli tüketime sahip tüketiciler olmaları nedeniyle sisteme olan maliyetleri nispeten daha düşük olan sanayi aboneleri, diğer abonelere göre çok daha ucuza enerji tüketmekteyken, ülkemizdeki sanayiciler OECD ülkeleri arasında elektrik enerjisi için en yüksek fiyatı ödemektedir. Bu durum, ülkemizin sanayileşme ve rekabet üstünlüğü sağlama hedefleri ile açık bir çelişki yaratmaktadır. Bu itibarla, ülkemizin sanayileşmeyi tamamlama hedefinin gerçekleştirilebilmesi için sanayicilerimizin ucuz elektrik kullanmalarının sağlanmasının ertelenemeyecek bir zorunluluk olduğu düşüncesindeyiz.

Özellikle Kurumumuzun elektrik piyasasına ilişkin düzenleme çalışmalarına başlamasından sonra fiyatlar konusunda artık hemen herkes aynı şeyleri söylemektedir; elektrik enerjisi sektöründe tüketicilere yansıyan fiyatlar yüksektir, maliyet esaslı değildir ve çapraz sübvansiyonla perdelenmektedir. Ayrıca, kullanım zamanı, gerilim seviyesi ve mevsimsel özellikler gibi kritik detaylar da maliyetlere yansıtılmadığından sanayi aboneleri diğer ülkelere kıyasla 2 ila 3 kat daha pahalı ve daha kalitesiz elektrik enerjisi kullanmaktadır. Diğer taraftan, nihai elektrik bedelleri üzerinden alınan vergi, fon ve paylar da ülkemizde uluslararası emsallerine göre yüksektir. OECD ülkelerinin birçoğunda mesken abonelerinden alınan vergi, fon ve payların oranı ülkemize nazaran çok daha düşüktür; sanayi abonelerinden söz konusu vergiler alınmamaktadır.

Bu sorunların çözülmesi, ülkemizin uluslararası arenadaki rekabet gücünü olumsuz etkileyen ve siz sanayicilerin haklı şikayetlerine konu olan elektrik fiyatlarının bugünkü

seviyesinden aşağıya çekilmesini ve daha kaliteli enerji kullanmalarını sağlayacaktır ve biz, bu sorunların çözümü için en uygun aracın elektrik enerjisi piyasasının serbestleştirilmesi olduğuna inanıyoruz. Zira, serbest rekabete dayalı bir piyasa oluşturulması suretiyle enerji fiyatlarının ucuzlaması Kurumumuzun temel amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi, Türk sanayisinin uluslararası arenada daha kalıcı ve etkin bir rol üstlenmesine hizmet edecektir. İzininizle, bu amaç doğrultusunda bugüne kadar yapılanlar hakkında kısa bir bilgi vermek istiyorum:

Türkiye Elektrik İletim A.Ş.'nin iletim tarifesi onaylanırken TEİAŞ'ın etkin ve verimli bir işletmecilik yapmasının teşvik edilmesi ve sistem kaynaklarının optimum kullanılması hedefleri gözetilmiş ve bu doğrultudaki iletim tarifesi uygulaması, tespit edilen 22 bölge bazında başlatılarak, gerek üretim santrali kuracak şirketlere, gerekse sanayicilere yer seçimi yaparken fiyat sinyalleri verilmesi sağlanmıştır.

Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. ile Bağlı Ortaklıklarının dağıtım ve perakende satış tarifeleri onaylanırken, mesken abonelerine 150 kWh üzerindeki tüketimleri için zamlı olarak uygulanmakta olan tarife yürürlükten kaldırılmıştır. Ayrıca; yapılan girişimler neticesinde, tüketilen enerji üzerinden % 3,5 olarak alınan TRT payının şimdilik % 2'ye indirilmesi sağlanırken, kamu tüzel kişilerinden % 1 olarak alınırken, özel sektörden % 10 olarak alınan Enerji Fonu kesintisinin, eşit taraflar arasında ayırım yapılmaması prensibi çerçevesinde kamu ya da özel tüm tüzel kişiler için % 1 olarak uygulanması sağlanmıştır. 31 Ekim 2003 tarihli Kurul Kararı ile 1 Kasım 2003 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, sanayi, endüksiyon ve ark ocakları ile arıtma tesisi abone gruplarının fiyatlarında % 5 indirim yapılmıştır.

Son olarak, 1 Aralık 2003 tarihi itibarıyla biraz önce de ifade ettiğim elektrik piyasası reformunun üçüncü aşamasına geçişte ilk adım mahiyetindeki mali uzlaştırma işlemleri başlatılmıştır. Bu tarih, elektrik piyasası reformunda yeni bir dönemin başlangıcını ifade etmektedir. Söz konusu dönemde piyasa katılımcılarının daha dikkatli davranarak üretim ve tüketim durumlarını denkleştirme konusunda sergileyecekleri kararlılık, ilave maliyetlerin oluşmasını önlerken, elektrik iletim sisteminin verimli işletilmesini ve elektrik enerjisinin verimli kullanılmasını sağlayacaktır.

Kıymetli Katılımcılar,

Elektrik reformunun temel felsefesi gerçek maliyetleri yansıtan bir fiyatlandırmanın yaşama geçirilmesidir. Diğer taraftan, kullanıcıların, doğal tekel niteliği taşıyan iletim ve dağıtım şebekelerine eşit taraflar arasında ayırım gözetilmeksizin erişmelerinin sağlanması, rekabetçi bir elektrik piyasasının oluşturulmasının vazgeçilmez şartıdır. Adil bir rekabet ortamının sağlanabilmesi ise ancak, maliyet yapıları açısından birbirleri ile kıyaslanabilir şekilde oluşturulmuş dağıtım bölgelerinde, kullanıcıların sisteme getirdikleri maliyetler de dikkate alınmak suretiyle

oluşturulacak bir fiyatlandırma ile sağlanabilir.

Maliyetleri yansıtan bazda fiyatlandırma uygulanmak suretiyle rekabete açılan elektrik enerjisi sektörlerinde rekabetin gelişimi oranında fiyat düşüşlerinin yaşanması, artık bir teori olmaktan çıkarak bir realiteye dönüşmüştür. Birkaç örnek vermek gerekirse, tüm tüketicilerin serbest tüketici olduğu İngiltere'de %37, Avustralya'da % 38, Almanya'da % 15 oranında fiyat düşüşleri yaşanmıştır ve bu süreç devam etmektedir.

Diğer taraftan, elektrik piyasasının rekabete açılabilmesinin önündeki en büyük engellerden birisi de, müzakereye açık bir arzın yeterince mevcut olmamasıdır. Halen 2007 ile 2008 yılına kadar mevcut olabilecek bir arz fazlasından söz ediyoruz; ancak, ne yazık ki bu arz fazlası halen müzakereye açık değildir. Kurumumuz, yetki ve sorumluluğu çerçevesinde, müzakere edilebilir arz miktarını mümkün olan en üst seviyeye çıkarabilmek için yoğun gayret göstermektedir.

Bu çerçevede, mevcut sözleşmeleri kapsamında faaliyet gösteren üretim tesislerinin üretimlerinin aşamalı bir şekilde piyasalaştırılması, EÜAŞ'a ait fazla kapasitenin özel sektöre kiralanması ve halen özelleştirme programında yer alan termik santrallerin üretimlerinin de piyasada alınır satılır hale getirilmesi, Kurum olarak özel önem attığımız hususlardır. TETAŞ'ın kapasite tahsisi yapması, bir taraftan serbest elektrik piyasasına derinlik verirken, aynı zamanda serbest tüketicilerin müzakere edebilecekleri arz fazlasının artmasına katkı sağlayacak ve piyasa katılımcılarının dengeli portföyler oluşturabilmelerine imkan tanıyacaktır. Diğer taraftan, Özelleştirme İdaresi tarafından gerekli hazırlıkların yapılması paralelinde alınacak Kurul kararı çerçevesinde özelleştirme programında yer alan termik santrallerin piyasaya satış yapması, hem piyasa aktörlerinin sayısının artmasını sağlayacak hem de serbest tüketicilerin rekabetin yansımalarıyla birlikte daha kaliteli ve ucuz enerji elde edebilmelerini temin edecektir.

Kıymetli Katılımcılar,

Rekabet ortamının tesis edilebilmesinin, elektrik sektörünün sektörel bölünme yoluyla yeniden şekillendirilmesi ve sonrasında özelleştirilmesi ile sağlanabileceği açıktır. Elektrik Piyasası Kanunu'nda da düzenlendiği üzere, elektrik enerjisi sektörü reformunun başarıya ulaşabilmesi ve piyasanın serbestleştirilmesi açısından elektrik üretim ve dağıtım tesislerinin özelleştirilmesi hayati bir önem arz etmektedir. Ancak bugüne kadar bu konuda ciddi hiçbir ilerleme sağlanamamıştır.

Artık iyice bilinmesi gerekir ki, elektrik üretim ve dağıtım varlıkları özelleştirilmediği sürece;

- **AB Katılım Ortaklığı Belgesi'nde vurgulandığı üzere, AB Direktiflerine uygun olarak elektrik ve doğal gaz piyasalarının serbestleştirilebilmesi,**

- Bugün kamu maliyesini çok ciddi sıkıntıya sokan ve OECD ülkeleri arasında en yüksek değere sahip kayıp ve kaçak oranlarının aşağı çekilebilmesi,
- Yine OECD ülkeleri arasında çok yüksek bir değere sahip olan sanayi aboneleri fiyatlarının arzu edilen seviyelere indirilebilmesi,
- Kağıt üzerinde var gözükken kamu üretim tesisleri üretim kapasitesinin arz güvenliği açısından güvenilir hale getirilebilmesi için gerekli rehabilitasyon ve yenileme yatırımlarının yapılabilmesi,
- Sadece AB üyesi ülkelerde değil, birçok dünya ülkesinde başarıyla uygulanan performans ve verimlilik hedefleri üzerine kurulu bir düzenleyici çerçevenin uygulanabilmesi, mümkün değildir.

Bilindiği üzere, 30 Mayıs 2003 tarihli Özelleştirme Yüksek Kurulu kararı ile; akarsu santrallerinin yanı sıra 28 üretim tesisi ile 19 dağıtım bölgesi özelleştirme kapsamına alınmıştır. Bunlara ilaveten, 13 Ağustos 2003 tarihli Özelleştirme Yüksek Kurulu kararı ile de, 3 yeni üretim tesisi hem özelleştirme kapsamına hem de özelleştirme programına alınmıştır.

Bu kapsamdaki üretim tesisleri ve dağıtım bölgelerinin özelleştirilmesinde Kurumumuz, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na gerekli desteği sağlamaktadır. Bu vesileyle Kurumumuzun özelleştirme sürecine ilişkin yaklaşımını da bir kez daha vurgulamak istiyorum: Ülkemizde değişik sektörlerde yaşanan özelleştirmeler, hukuki temelleri yeterince sağlam oluşturulmayan özelleştirme işlemlerinin başarılı sonuçlar vermediğini göstermektedir. Elektrik enerjisinin herhangi bir mal olmaması ve ülkemizde ilk kez ağ sanayi konumundaki bir alanda özelleştirme yapılacağı dikkate alındığında, hukuki altyapısı sağlam, sürdürülebilir bir elektrik piyasası hedefini gözetken, piyasada aşırı fiyat dalgalanmalarına mümkün olduğu ölçüde izin vermeyen, hızlı ancak aceleci olmayan bir özelleştirme programının uygulanması gerektiğine inanıyoruz.

Değerli Katılımcılar,  
Konuşmamın son bölümünde doğal gaz piyasasına ilişkin değerlendirmelerimi arz etmek istiyorum.

Elektrik piyasası paralelinde doğal gaz piyasasının da uluslararası entegrasyon ve AB müktesebatına uyum hedefi doğrultusunda yeniden yapılandırılması çalışmalarını kapsamında; BOTAŞ'ın doğal gazın ithalatı ve satışındaki hakim pozisyonunu tedricen ortadan kaldıran, şeffaf ve rekabete dayalı bir doğal gaz piyasasının oluşturulmasını öngören Doğal Gaz Piyasası Kanunu 2 Mayıs 2001 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin doğal gazla tanıştığı 1987 yılından bugüne geçen 16 yılda sadece 6 şehrimiz çağdaş

bir yakıt olan doğal gazla tanışabilmişken, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, doğal gaz dağıtımını için bugüne kadar 11 ihaleyi başarıyla gerçekleştirmiştir. Bu yılın sonuna kadar 20'ye yakın ihalenin ise sonuçlandırılması hedeflenmektedir. Rekabetçi bir doğal gaz piyasasının kurulmasının; doğal gaz kullanımının yaygınlaştırılmasına bağlı olduğu kadar, piyasada birden fazla doğal gaz ithalat şirketinin olmasına ve en önemlisi BOTAŞ'ın doğal gaz ithalat kontratlarının özel sektöre devredilmesine bağlı olduğu açıktır.

Bilindiği gibi Doğal Gaz Piyasası Kanunu BOTAŞ'ın doğal gaz ithalatındaki tekel konumuna son vermiştir. Bu çerçevede BOTAŞ'ın alım sözleşmelerinin özel sektöre devredilerek gaz tedarik eden şirketlerin sayısının artırılması öngörülmüştür. Sonuç olarak kanunla tüketicilerin satıcılarını seçme hakkına, yani rekabet ortamına kavuşması hedeflenmiştir.

Bu hedefe ulaşmak için BOTAŞ'ın alım sözleşmelerinin özel sektöre devrinin gerçekleştirilmesi mutlak zaruretler. Aksi durumda, serbest tüketicilerin satıcılarını seçme hakkından bahsetmek mümkün olamayacaktır. Tüketicinin seçim hakkının olmadığı yerde ne rekabetten ne de ucuzluktan söz edebilmek mümkün değildir.

Sonuç olarak, elektrik piyasasında özellikle sanayi tüketicileri için hemen bugünden itibaren, mesken aboneleri için ise arz güvenliğini dikkate alan serbest piyasa mekanizmalarının çalışması şartıyla gelişebilecek rekabet çerçevesinde fiyatlarda ciddi bir düşüş yaşanması mümkündür.

Doğal gaz şehir içi dağıtım ihalelerine ilişkin süreç paralelinde, BOTAŞ'ın bağtılamış olduğu kontratların devrinin de bir an önce işleme konulması ve halen belediyelerin elindeki gaz dağıtım hizmetinin ivedilikle özelleştirilmesi halinde doğal gaz fiyatlarında büyük düşüşler yaşanması mümkündür.

Hepimizin ortak dileğini yansıttığına inandığım bu hususların hayata geçirilebilmesi, ülkemiz ekonomisinde kalıcı bir iyileşme ve sürdürülebilir büyüme ortamının sağlanmasına son derece önemli katkılar sağlayacaktır. Bu itibarla, gerek kamu tarafında gerekse özel sektör tarafında, uygulamaya konan reformun tüm unsurlarıyla algılanması ve benimsenmesi gerekmektedir.

EPDK olarak göreve başladığımız ilk günkü gibi ikinci yaşımızı doldurduğumuz bugünlerde de, aynı heyecan ve aynı inanç içinde çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bundan sonra da sürdüreceğiz. İnanıyoruz ki, sürdürdüğümüz çalışmalar ülkemizin daha müreffeh, daha zengin, daha üretken olmasına hizmet edecek ve siz saygıdeğer sanayicilerin reform sürecine olan destekleri, ortak ülkümüze ulaşmada bizlere güç katacaktır.

Sözlerime son verirken, bu güzel organizasyonu gerçekleştirdikleri için, Sayın Başkan Tanıl Küçük'ün şahsında İstanbul Sanayi Odası'na tekrar teşekkür ediyor ve hepimizi saygıyla selamlıyorum.



## Oturum V A

### Sanayide Geleceğin Dünyası

Türkiye'nin küresel rekabet gücü nereye gidiyor, Dünyada geleceğin ürünleri, Türkiye'nin sanayi stratejisi, Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi, Dünyadaki teknoloji öngörülleri

#### Oturum Başkanı

- Doç Dr. Adem Şahin, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı - Müsteşar

#### Konuşmacılar

- Uran Tiryakioğlu, İstanbul Sanayi Odası - Yönetim Kurulu Üyesi
- Prof. Dr. Turgut Tümer, TÜBİTAK - Vizyon 2023 Projesi Koordinatörü
- Jan Nahum, FIAT - Uluslararası İş Geliştirme Bölümü Başkanı
- Dr. Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık - Yönetim Kurulu Başkanı





## Oturum Başkanı

### • Doç Dr. Adem Şahin

T.C. Sanayi Ticaret Bakanlığı Müsteşarı

İstanbul Sanayi Odası tarafından organize edilen II. Sanayi Kongresi'nin başlığı 'Sürdürülebilir Rekabet Gücü, Geleceği Yakalamak' olarak belirlenmiş. Biz bu oturumda değerli konuklarımızla birlikte, sanayide geleceğin dünyasını konuşmaya, öngörülerimizi, tahminlerimizi, yapılması gerekenleri ve Türkiye'nin bu konudaki hazırlıklarını ele almaya çalışacağız. Oturumumuzun, sizlere dağıtılan programda da yer aldığı üzere, ana başlıkları şunlar:

- Türkiye'nin küresel rekabet gücü nereye gidiyor
- Dünyada geleceğin ürünleri
- Türkiye'nin sanayi stratejisi
- Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi
- Dünyadaki teknoloji öngörülleri

Değerli konuklarımız, konuşmacılarımızın her birisi, bu başlıklar içerisinde sizlerle düşüncelerini paylaşmaya çalışacaklar. Ben, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı olarak hepinizi bu toplantı vesilesiyle saygıyla selamlıyorum.

Bu oturumda bizlere tanınan süre 90 dakikadır. Konuşmacılarımızla birlikte bu süreyi en etkin şekilde kullanmaya gayret edeceğiz. Sorularınızı yazılı olarak iletmeniz halinde, toplantının sunumları tamamlandıktan sonra, kime hitaben göndermişseniz cevaplandırmaya çalışacağız.

Efendim, takdir edersiniz ki geleceğin dünyası gibi bir kavram gelecekte ne anladığımıza ve geleceğin dünyasını nasıl tahmin ettiğimize bağlı. Yani işin içinde bir zaman mefhumu var, bir de doğru tahmin yapabilmekle ilgili bir parametresi var. O bakımdan, gerek dünya gerekse ülke seviyesinde alırsanız, biz doğru tahminler yapmak ve bu tahminlerin bizim açımızdan gerçekleştirilebilir olanlarını, bize uygun olanlarını ayırtmak, bu iş için yeterli kaynağı ve finansmanı oluşturmak ve sürekli bir şekilde gözden geçirmek gibi bir mecburiyet içindeyiz. Bu nedenle tahmin edersiniz veya takdir edersiniz ki, gelecek kolay tahmin edilebilir bir şey değil. Belki yönünü ifade etmekte çok genel ifadelerle isabet kaydedebiliyorsunuz, belki zaman veya gelecek kavramı yaklaştıkça daha doğru öngörülerde bulunabiliyorsunuz; ama zaman uzadıkça, daha bir uzak yıllardan bahsettikçe, geleceğin dünyasını tahmin etmek de zorlaşıyor.

Bu oturumda çok değerli dört konuşmacımız var. Daha önceden belirlenmiş Ankara seyahati sebebiyle aramızdan erken ayrılmak zorunda olan Sayın Dr. Yılmaz Argüden ile oturumumuza başlayacağız, daha sonra programdaki sıralamaya uygun olarak hareket edeceğiz. Değerli konuşmacılarımızın sunumlarından sonra, Organizasyon Komitesinin ricası üzerine; Türkiye'nin Sanayi Stratejisi, KOBİ Stratejisi ve Avrupa Birliği 2003 Türkiye İlerleme

Raporu Dokümanı'nda yer alan bazı konuları sizinle paylaşmaya çalışacağım.

Efendim, ilk sözü Sayın Dr. Yılmaz Argüden'e veriyorum. Sayın Argüden, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı. Kendisi, hepimizin Türk sanayiinin kalite çalışmalarıyla ilgili çok yakından tanıdığı bir isim. Oturum başlığımıza uygun olarak sizlere sanayide geleceğin dünyasından bahsedecek ve fikirlerini sunacaklar. Buyurun Sayın Argüden.

## Sanayide Geleceğin Dünyası

### Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık - Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın başkan, değerli konuklar, öncelikle organizatörlere, bana böylesi önemli bir toplantıda konuşma fırsatı verdikleri için teşekkür ediyorum. Ben geleceği planlamaktan çok, geleceği şekillendirmenin daha doğru bir ifade olduğunu düşünüyorum. Çünkü tam olarak planlamak ve ona göre hareket etmek, bu kadar çok değişkenin olduğu bir ortamda o kadar da kolay değil. Ana temamız olan ülkemizin rekabet gücü konusunda birçok çalışmalar yapılıyor. Belki de en kapsamlı çalışmalardan bir tanesi Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan dünya rekabet karşılaştırmalarını içeren bir rapor. Bu rapordaki sıralamalara baktığımız zaman son 4 senede ülkemiz yaklaşık 35. sıralardan 50.'li sıralara düşmüş. Son 3 senede de 50'ler içerisinde oynuyor. Demek ki, rekabet gücü açısından çok güçlü bir konumda değiliz. Üstelik de ilerleme kaydetmeyi hedefleyen bir toplum olmamıza rağmen daha geriye düşmüşüz son bir kaç sene içerisinde. Bence bu raporlarda yer alan daha önemli bir istatistik var, o da şu: Rekabet gücünün gelişme hızı. Yani bugünkü konumu 50'ler seviyesinde, ama gelişme hızına baktığımız zaman, buradaki performansımız ise 50'lerden 65'lere, 70'lere düşmüş. Demek ki, bu trendi takip edersek önümüzdeki dönemde 50'lerdeki sıramız daha da aşağıya düşecek. O nedenle önemli değişiklikler yapmalıyız ki rekabet gücümüzü, katma değerimizi, refah düzeyimizi artırabilelim.

Bugünlerde özellikle ihracatımızın 50 milyar dolarlara ulaşma hedefine yaklaştığını gördükçe seviniyoruz. Gazetelerimizde bu konu hakikaten önemli bir yer tutuyor. Ancak bence dikkat etmemiz gereken husus ihracatımızın boyutu değil, ihracatımızdan elde ettiğimiz katma değer olmalı. Çünkü en verimli yabancı sermaye aslında, ürettiğimiz katma değer. Bugün, bir örnek vermek gerekirse, Microsoft birçok endüstrinin kurulmasına öncülük ediyor, ciddi yatırımlar yapıyor. Bu yatırımları dışarıdan aldığı sermayeyle değil, dışarıya sattığı ve ürünlerden elde ettiği karla gerçekleştiriyor. Dolayısıyla katma değer yarattığımız zaman bu katma değeri yatırıma dönüştürmemiz, daha süratli gelişmeye kaynak olarak kullanmamız çok daha kolay elde edebileceğimiz bir araç olacak. En verimli ve etkin yabancı sermaye, ihracatta

elde edilen katma değerdir. Katma değer üzerine odaklanmalıyız. Tabii, ülkemizde Microsoft gibi bir şirket olsaydı büyük ihtimalle bunu vergilendirmenin bir yolunu bulur, belki de, dünyada hiç olmayan yeni klavye vergileri falan çıkartırdık ve birtakım verimsizlikleri finanse ederdik. Dolayısıyla, katma değeri hakikaten verimli kullanmaya da dikkat etmemiz lazım.

Ancak, katma değer yaratmanın önünü kesenin sadece kamu sektörü olduğunu söylemek haksızlık olur. Bizim de özel sektör olarak yapabileceğimiz var. Ben özellikle bu konunun üzerine eğilmek istiyorum. Bugün üniversitemizde devlet, kişi başına yaklaşık 2500 Dolar para harcıyor. Biz bu eğitim sisteminde hangi yeni teknolojileri üretiyoruz, hangi katma değer yaratabilecek bilgileri genç neslimize veriyoruz? Bunu sorgulamamız lazım. İş dünyası olarak kaçımız üniversitelerle işbirliği içerisinde yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına dikkat ediyor veya kendi içindeki ArGe departmanlarına ne kadar kaynak ayırıyor? Bunlara da dikkat etmemiz lazım.

Teknolojiyi üretmek gerçekten çok önemli, ancak en az onun kadar önemli bir diğer konu teknolojiyi kullanma kültürünü oluşturmaktır. Bu konuyu yeni sektörlerden bir tanesini ele alarak işlemek istiyorum. Teknolojinin en hızla geliştiği konulardan bir tanesi bilgi işleme gücü. Biliyorsunuz, her 18 ayda bir yaklaşık 2 misli artıyor. Dolayısıyla bugün saniyede 150 milyon olan işlem yapma hacmi yaklaşık beş sene içerisinde saniyede 1 trilyona, yaklaşık 15 sene içerisinde ise insan beyninin işleme gücüne kavuşabilecek. 25 seneye geldiğimiz zaman ellerimizdeki bilgisayarlar 1000 insanın beynine eşit olacak, 1 saniyede yaptığı işlemler. Dolayısıyla gerçekten bilgiyi çok daha kolay işleme fırsatını elde ediyoruz. Sadece bu işlem hızı artmıyor, aynı zamanda küçülüyor da. Bu küçülme nedeniyle de artık yaşamımızın bir parçası haline geliyor. Mikro çipler onları görünmez kılıyor ve bir çok ürünün parçası haline getiriyor. Örneğin çok yakında sürücü koltuğunda oturan sürücünün nefesindeki alkol düzeyinin yüksek olması nedeniyle kontak anahtar çalışmayan arabalar olacak. Yine çok yakında önündeki arabayla mesafeyi koruyan fren sistemleri. Belki böylelikle terörizmden çok daha fazla hayat kaybettiğimiz trafik terörüne de bir çözüm bulmuş olabiliriz.

Robotlardaki teknolojik gelişme konusuna değinmek istiyorum. Çünkü teknoloji kullanımı da çok önemli. Sadece teknolojiyi üretmek değil, aynı zamanda sosyolojik olarak, birey olarak robotlarla nasıl bir arada yaşayacağımızı da bugünden düşünmeye başlamamız lazım. Örneğin, bundan 15 sene sonra veya 20 sene sonra yakın arkadaşlarımız arasında robotlar olabilecek mi? Birlikte muhabbet edip birlikte içki içebilecek misiniz? Aynı takımında oynadığımız robot arkadaşlarımız olacak mı? Veya robotları insanların eksikliklerini tamamlamak için kullanabilecek miyiz? Bugün taktığımız gözlük yerine yakında robot göz mü takacağız? Bugün özellikle sosyete moda olan güzelleşmek için kullanılan Botox yerine belki

gözlerimizi maviye çevirmek için robot gözleri deneyen insanlar olacak mı? Belki de sadece güzellik için değil, robotların ve teknolojinin ilerlemesiyle insan gözünden çok daha önemli güçlere sahip olan, mesela kızıl ötesi görebilen, dolayısıyla gece de görme kabiliyetine kavuşabilen gözleri takmayı, gözlerimizde bir bozukluk olmasa dahi tercih edebilecek miyiz? Futbol oynarken dizleri güçlendirilmiş futbolcular doping sayılarak futbol maçlarına alınmayacak mı? Yoksa, bunu sağlamayan oyuncular o takımlarda yer bulamayacaklar mı? İşte bu tip sorulara da cevap aramamız lazım. Sadece teknolojiyi üretmek değil, teknolojiyle birlikte yaşamayı da düşünmeye bugünden başlamalıyız; hukuk sistemimizi, sosyolojik sistemimizi bugünden yönlendirmeliyiz.

Bununla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmaya başlandı. Bu tip araştırmaları yapan kurumların en önemlilerinden bir tanesi MIT'nin Robotik Laboratuvarı. MIT'nin Robotik laboratuvarında Türkler de çalışıyor. O kadar ki, bu sosyolojik etkileri incelemek için yapılan prototipin adını Türkçe koymuşlar. Adı 'Kismet'. Kismet, bir takım konularda araştırma yapıyor. Neleri araştırmaya çalışıyor? Mesela, robotların insanlarla etkileşimi nasıl sağlanabilir, bunu araştırmaya çalışıyor. Burada buldukları sonuçlardan bir tanesi robotun fonksiyon olarak ihtiyacı olmasa dahi insan uzuvlarına sahip olmasının iletişimde çok büyük etki sağladığı. Yani kulak, burun, el olması ve el hareketlerini konuşmasında kullanması insanlarla etkileşimi geliştirebiliyor. Yani muhabbet etmesini sağlıyor. İnsanlar çok farklı yapıda olmalarına rağmen; mimikler ve tonlar insanların ifadesinde çok önemli bir yer alıyor. Yaptıkları bir deneyde, Kismet'e sadece şu kelimeyi kullandırarak, "dığıl dığıl" diye hiç bir lisanda mana ifade etmeyen bir sözü değişik tonlamalar kullanarak, "dığıl dığıl dığıl" gibi, bir insanla yarım saat muhabbet ettirebildiklerini görmüşler. Kulaklarını şirin oynatarak, tonlarını değiştirerek ve sadece 16 değişik tonlama kullanarak. Bunu 32 ve 64 farklı tonlamaya çıkarttıklarında çok daha iyi işlevler görebileceği düşünülmekte ve bu konudaki araştırmalar şimdiden ortaya çıkıyor.

Bunun yanı sıra bu robotları en kolay kimlerin kullanabileceği konusu da toplumların gelişmesinde önemli bir etken olacak. Örneğin, tahminler şunu gösteriyor. Avrupalıların fazla konservatif olması, gen bilimine yönelik çalışmalara fazla ilgi göstermemeleri, genetik yiyeceğe ilgi göstermemeleri gibi konular nedeniyle Asya'da yeni teknolojilerin daha çabuk uygulanacağı ve Asya toplumlarının daha süratli gelişebileceği öngörülüyor. Yani önemli olan teknolojik hızı yakalama değil, aynı zamanda da insanların bu teknolojik hıza adaptasyonunu sağlamak. Robotlara ve teknolojideki gelişmeye bakarken bir taraftan risklere de bakmamız lazım. Örneğin demin bahsettim, işlem gücü bu kadar yüksek olduğunda bütün sistemlerimizi yeni teknolojilere bağımlı kılıyoruz. Bir olay olduğunda, cep telefonlarımız tıkağında kendimizi aciz hissediyoruz. Eskiden cep telefonları mı vardı? Bugün 18 ülkenin milyarlarca doları siber savaşa hazırlık için harcadıklarını biliyoruz. Türkiye bunun neresinde? Ülkeleri bir kenara bırakalım; sadece ülkeler değil, aynı

zamanda teröristler, şirketler ve mafya da buraya ciddi kaynak ayırıyor. Demek ki yeni teknolojilere kaynak ayırmadan ne bunlardan fayda sağlayabiliriz, ne de bunların oluşturduğu risklere karşı kendimizi koruyabiliriz.

Önümüzdeki dönemin teknolojik konuları arasında mikro-elektronik, biyo-teknoloji, yeni malzeme bilimi, iletişim, uzay bilimi, robotlar, enerji gibi çeşitli konuları sayabiliriz. Bugün sadece robotlar üzerinde durdum, ama mesela enerjide de bir noktaya değinebilirim; enerjideki en önemli konu enerjinin iletimindeki kayıplar. Dolayısıyla süper iletkenin üretilmesi bu konuda çok önemli bir devrim niteliği taşıyacak. Eskiden mutlak sıfırda iletilebilen süper iletkenler, şimdi -23 derecede üretilebiliyor. Oda sıcaklığında üretilebildiğinde dünyada eminim yeni bir teknoloji devrimi olacak.

Peki, biz ülke olarak bu konuda ne yapmalıyız? Birincisi, bu konuya daha çok kaynak ayırmalıyız; yani her şirketimizin bize meyve veren ağaçları var, fakat meyve vermeye yakın fidanları ve yeni teknolojiler konusunda bizi hazırlayacak tohumları bugünden atmazsak geleceği şekillendirme konusunda geride kalmış olacağız. Geleceği şekillendirme yerine karşımızda bulacağız. Kaynak ayırmanın önemli araçlarından bir tanesi "sermayenin demokratikleşmesi" dediğimiz kavram. Yani tamamıyla kamu sektörüne giden bir finansal sistem değil, tekelleşmeyle sadece garanti verenlere kredi veren bir sistem değil; projelere, yeni fikirlere kaynak ayırabilen bir sistemin oluşturulması gerekliliği. Bunun için doğru yoldayız. Enflasyonumuz düşüyor. Bankacılık sektöründe çeşitli reformlar yapılıyor; ancak hala son derece sığ bir sektör. Finansman piyasalarındaki devletin ağırlığı maalesef yeteri kadar düşmüş değil ve uluslararası yabancı sermayeye de daha fazla açık olmaya ihtiyacımız var.

Başka bir konu ise, sermayeden daha önemli bir konunun "entelektüel sermaye" olduğunun bilincine varmamız. Bilgi olmayan yerde yeni teknoloji olmuyor. Dolayısıyla ülkemize yeni teknolojileri getirebilecek olanları cezbetmek de en az sermayeyi cezbetmek kadar önemli. Bu nedenle, Türkiye'nin tanıtım stratejisini, yaratıcılık merkezi bir ülke, öğrenilebilecek bir ülke olarak koymak ve demin bahsettiğim alanlar da dahil olmak üzere, örneğin 20 yeni teknoloji alanında dünyadaki en iyi 100 kişinin belki 10 tanesini hayatlarının bir kısmını Türkiye'de geçirmeye ikna etmek, bu entelektüel sermayeyi süratli geliştirmemiz açısından çok büyük fayda sağlayacak. Türk bilim alanına ve üniversite sistemine en önemli katkılardan bir tanesi 2. Dünya Savaşı sırasında Almanya'dan kaçan Yahudi profesörlerden sağlandı. Rusya'dan kaçanları maalesef biz benzer şekilde yakalayamadık, İsrail ve Amerika daha etkin davrandı. İlla bir tek kaçanları kullanmak değil, bizzat cezbetmek yönünde çaba göstermemiz gerektiğini düşünüyorum; çünkü hakikaten yeniliklere çok çabuk adapte olabilen çok genç bir nüfusumuz var. Bu bakımdan önemli bir avantaj. Bunları geleceğin teknolojileriyle en kısa zamanda karşı karşıya getirebilecek ortamlar

yaratmamız, üniversitemizi bu boyutta yönlendirmemiz, şirketlerimizin tohumlarını bu gelecek teknoloji boyutlarında atmaları geleceğimizi garantiye almanın en önemli araçlarından bir tanesi olacaktır.

Dolayısıyla, ülkemizin tanıtım vizyonunu yaşanacak, öğrenilecek yaratıcı ülke olarak koymak, finans sistemimizi yaratıcı fikirlere kaynak ayırabilecek şekilde yönlendirmek ve şirketlerimizin bugünden gelecek için tohumlarını bu yeni teknoloji alanlarına atmak, sanayi geleceğimizi hazırlamak için önem taşımaktadır. Yaşam kalitesini geliştirmek için yaşamı paylaştığımız insanların kalitesini geliştirmemiz lazım. Bilgi düzeyini geliştirmemiz için yaşamı paylaştığımız insanların bilgi düzeyini geliştirmemiz lazım. Hepinize teşekkür ederim.

### Oturum Başkanı

#### Doç. Dr. Adem Şahin

Sayın Argüden, çok teşekkür ediyoruz. Efendim, Sayın Argüden geleceğin dünyasında beni bir hayli heyecanlandıran bir konudan, robotlardan bahsettiler. Zannediyorum dinleyicilerimizin kafasında birçok soru belirdi. Robot dünyasındaki gelişmelerin nereye kadar gideceğini daha çok merak eder oldular. Erken ayrılacağınız için izninizle ilk soruyu ben sormuş olayım: Bu robotlardan doğarken ağlayan olacak mı? Öldüğü zaman üzülecek miyiz? İnsanlardan bir robota aşık olmak isteyenler olacak mı veya bunlarla bayramlaşan insanlar olacak mı? İşin bu yönünü bir türlü çözemiyorum, insanlarla robotların diyalogu nasıl olacak, birazcık bu konuya değinebilir misiniz?

#### Dr. Yılmaz Argüden

Bu konudaki araştırmalar şunu gösteriyor; gerçekten duygusal bir bağ sağlanabilecek robotlar olabilecek. Bu robotlar da bizden daha uzun yaşayacak, belki bizler de belli bir miktar robotlaşacağız. Dolayısıyla, belki burada başka bir mesajı da iletme doğru olur; kimin, ne zaman ne kadar yaşayacağını bilmiyoruz. Ancak şu bir gerçek, ortalama ömürler uzuyor. Ve yine araştırmalar şunu gösteriyor ki, ilk kez 150 yıl yaşayacak olan insan bugün hayatta. Bu şansının kim olduğunu hiç kimse bilmiyor. Bu ne demek? Çalışma hayatımızı planlarken, emeklilik hayatımızı planlarken, belki 150 değil ama 130 yıl için planlamamız lazım. Dolayısıyla çalışmamız gereken daha çok seneler var.

### Oturum Başkanı

#### Doç. Dr. Adem Şahin

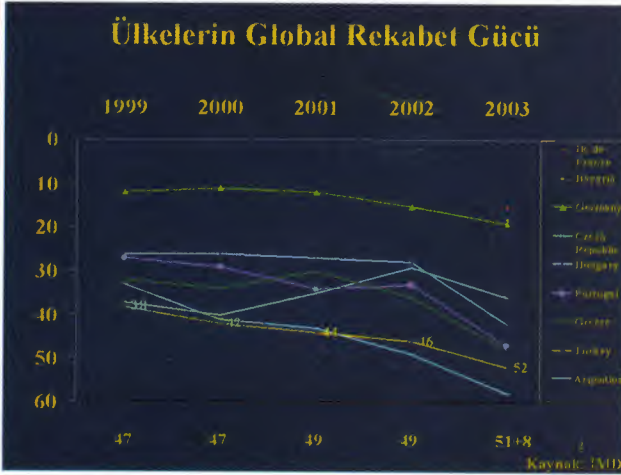
Efendim, ikinci konuşmacımız Sayın Uran Tiryakioğlu. Sayın Tiryakioğlu, İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi. Bizlere, "Türkiye'nin küresel rekabet gücü nereye gidiyor?" sorusuna cevap arayan bir sunuş yapacaklar. Buyurun Sayın Tiryakioğlu.

## Türkiye'nin Küresel Rekabet Gücü Nereye Gidiyor?

Uran Tiryakioğlu

İstanbul Sanayi Odası - Yönetim Kurulu Üyesi

Ülke rekabet gücünü sembolize edebilmek için şöyle düşünelim: Biz bir gemideyiz, diğer ülkelerin de gemileri ile beraber sonsuza doğru hareket halindeyiz. Bu gemilerin kimisi yavaş gidiyor, kimisi daha hızlı gidiyor. Kimisi hızlı giderken yavaşlıyor, kimisi yavaş giderken hızlanıyor. Bizim gemi, son zamanlarda biraz hız kesmekte. (Şekil 1)



Şekil 1

Bu durumu değiştirmek elbette mümkün; gemimizi hızlandırmamız gerekli. Geminin içinde bütün sanayi firmaları, bütün işletmeler, bütün vatandaşlar bir şekilde koşturuyor ama esas olan geminin hızlı gitmesi, yaşam kalitesinin artması, ihracatta daha iyi performans sergilememiz, Yılmaz Bey'in bahsettiği katma değer artışını sağlamamız geminin hızlı gitmesine bağlı. Bizim geminin içindeki koşuşturmalarımız bu resmin içindeki ufak parçalar haline benziyor.

Institute of Management Development (IMD) ülkelerin rekabet gücünü, temel faktörler, alt faktörler ve kriterler vasıtasıyla ölçüyor. Sonuçlar her sene yayınlanıyor. Bu faktörler nedir diye baktığımızda, ekonomik performans, devlet verimi, iş verimi ve alt yapı gibi dört temel faktör olduğunu görüyoruz. (Şekil 2) Her temel faktörün alt faktörleri var. Bu aslında ülke performansının bir çok yönünü ele alan ve ağırlıklandırarak puanlandırılan bir sistem. Her ülke bu kriterlere, alt faktörlere göre değerlendiriliyor, performansı her sene ölçülüyor ve sonuçlar yayınlanıyor. (Şekil 3,4,5,6)

Bu resim içerisinde, Türkiye'nin aslında ölçülemeyen ama rekabet gücüne etki eden bazı yönleri olduğunu düşünüyorum. (Şekil 7) Türkiye'ye özgü bu faktörler, AB'ne tam üyelik perspektifimiz, IMF programları, ülke imajındaki değişimler. Bunlara ilaveten, diğer ülkelere olacağı gibi, Türkiye'yi de fazlasıyla etkileyecek, 2005 yılıyla birlikte önem kazanacak Çin faktörü ölçülemeyen bir faktör olarak karşımıza çıkıyor.

### REKABET GÜCÜNDE ÖLÇÜLEN FAKTÖRLER

- Ekonomik Performans
- Devlet Verimi
- İş Verimi
- Altyapı

Kaynak: IMD

Şekil 2

### Alt faktörler:

#### Ekonomik Performans :

- Ülke ekonomisi büyüklüğü
- Büyüme
- Zenginlik
- Tahminler
- Uluslararası Ticaret
- Uluslararası Doğrudan Yatırımlar
- İşgücü
- Fiyatlar

Kaynak: IMD

Şekil 3

### Alt faktörler:

#### Devlet Verimi :

- Genel finans
- Mali politikalar
- Kurumsal Yapı
- İş yasaları
- Sosyal yapı

Kaynak: IMD

Şekil 4

### Alt faktörler:

#### İş verimi :

- Üretkenlik
- İşgücü piyasası
- Finans
- Yönetim uygulamaları
- Tavırlar ve değerler

Kaynak: IMD

Şekil 5

## Alt faktörler:

### Altyapı :

- Genel Altyapı
- Teknolojik altyapı
- Bilimsel Altyapı
- Sağlık ve Çevre
- Eğitim

Kaynak: TMD

Şekil 6

### Türkiye'ye Özgü Ölçülemeyen Faktörler / Etkiler:

- AB etkisi (+)
- IMF etkisi (+)
- Ülke İmaji (+)
- Çin (-)
- 2005 (-)

Şekil 7

Bu çalışma sonuçlarına göre Türkiye'nin rekabet gücü performansına baktığımızda, 1999 yılında 47 ülke arasında 38. sırada olduğunu görüyoruz. Daha sonra bu sıralamada daha da gerileyerek 42., 44., 46. ve 52. sıralara düşmüşüz. (Şekil 1)

### Ülkelerin Global Rekabet Gücü



Şekil 1

Fakat, bu çalışmayla ilgili olarak teknik bir açıklama yapmak gerekirken. Son yıllarda, söz konusu kıyaslamaya baz teşkil eden ülkeler arasına, ülkelerin içindeki büyük bölgeler de eklendi. Dolayısıyla, şu anda 2002 verileriyle yapılan 2003 değerlendirmesine göre 51 ülke, 8 bölge arasında Türkiye 52. sırada, yani 59 değerlendirme bölgesinin içinde 52. sırada. Fark edileceği gibi, oldukça

gerilemiş durumda. Bu teknik değişikliğin etkisini elimine etmek için tabloyu şöyle değerlendirmek mümkün: 1999'da bulunan ülkeler aynen inceleme kapsamında olsaydı, acaba Türkiye nerede olacaktı? Bu bakış açısıyla, yani listeye yeni giren ülkeleri ve bölgeleri, kantonları çıkarttığımız zaman Türkiye 38'den 42'ye gerilemiş oluyor. Bu aslında kötünün iyisi bir durumu gösteriyor. Fakat bütün yeni ilave olan, kıyaslamaya yeni ilave olan bölgelerin - 11 bölge ve ülke ilave olmuştur - (Şekil 8) bu ülkelerin 10'u zaten baştan Türkiye'den daha iyi performans sergileyerek, rekabet güçleri daha iyi noktada başlayarak, bu yarışın içinde ölçülebilir kriterlerle izlenmeye alınmıştır. Yani, bir tanesi, yanılmıyorsam Ürdün, bizden daha aşağıda bir rekabet gücüyle listeye girmiştir. Onun dışında, geri kalan 10 tanesi listeye bizden daha iyi durumda girmişlerdir.

### Türkiye'nin Rekabet Gücü Sıralaması (Baz: 1999 ülkelerine göre)



Şekil 8

Bu yılki değerlendirmede genelde birçok ülkenin sıralaması gerilemiş gibi duruyor. Bunun nedeni biraz evvel bahsettiğim, sıralamada yapılan teknik değişiklik, yani iyi durumda olan birçok yeni ülke sıralamaya alınmış vaziyette. Detaylı bir bakışla incelersek Macaristan ve Çek Cumhuriyeti'nde durumun böyle olmadığını fark ediyoruz. (Şekil 9) Bizim ülkemiz gerilerken, bazı ülkeler seviyelerini korumuşlar, yani göreceli olarak iyileşmişler bile.

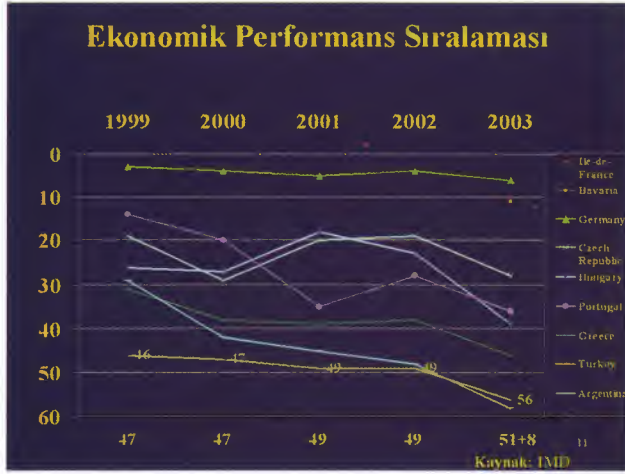
### Genel Sıralamada Örnekler (1999-2003)



Şekil 9

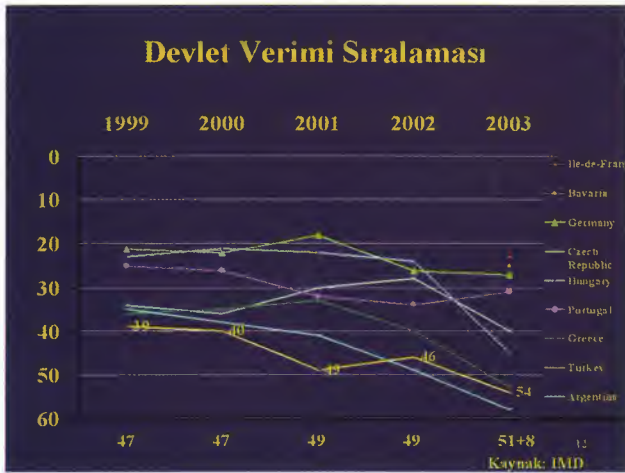
Türkiye'nin bu tablodaki yerini incelerken, bazı ilginç noktalara dikkat çekmek istiyorum. Türkiye'nin ekonomik

performans sıralamasındaki durumu, ortalama performansından daha kötü gözüküyor. (Şekil 10)



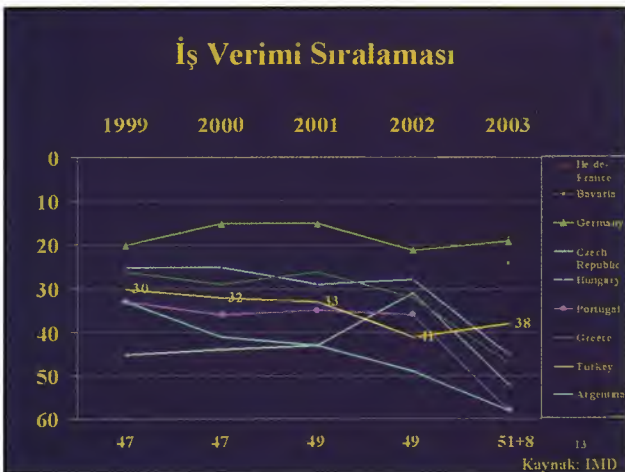
Şekil 10

Devlet verimi sıralamasında da aynı durum ve aynı düşüş gözüküyor. (Şekil 11) Tabii, her faktörün altında aşağı yukarı 50 tane kriter var. Yani, devlet verimi sıralaması denince bürokrasinin işleyiş hızı, yolsuzluklarla mücadele tarzı, hukuk sisteminin işleyiş tarzı gibi birçok faktör bu ölçümde etkili oluyor. Bahsettiğimiz faktörlerin sıralaması bunların bileşkesinden doğuyor.



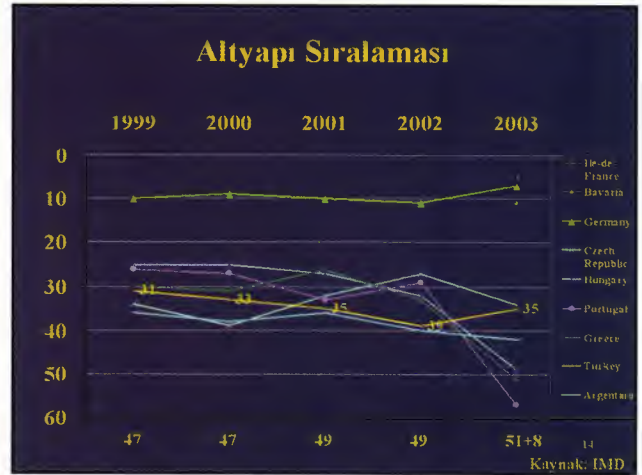
Şekil 11

İş verimi sıralaması pek fena değil. Türkiye biraz düşüşle hemen hemen yerini korumuş vaziyette. (Şekil 12)



Şekil 12

Alt yapı sıralamasında da durum daha iyi gibi görünüyor, yani bir gerileme yok. Bu düşmediği için daha iyileşen bir durumdayız. (Şekil 13)



Şekil 13

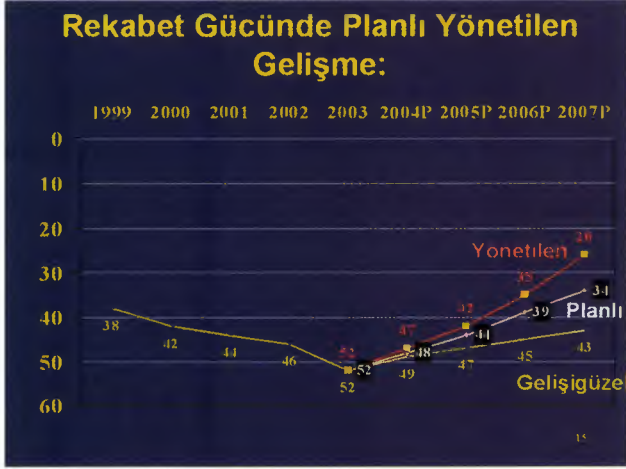
Bu tablonun çok net olarak ortaya koyduğu rekabet gücümüzde görülen düşüşe nasıl engel olabileceğimizi, iyileşmenin nasıl yapılabileceğini, hangi alanlarda iyileşmelerin yapılabileceğini ciddi olarak düşünmemiz lazım. Biraz evvel tablolarda gördüğümüz gibi en zayıf olduğumuz iki kriter, ekonomik performans ve devletin verimi konuları. Buralarda iyileşme tabii ki daha da gerekli.

Uluslararası rekabet gücümüzün yıllar içinde değişimine baktığımız zaman, genel anlamıyla diğer birçok konuda olduğu gibi, Türkiye rekabet gücü açısından da çok az gelişmekte. Hatta gerilemekte. Biliyorsunuz, Türkiye'nin milli geliri 10 yıldır hemen hemen aynı yerlerde dalgalanıyor, krizlerle düşüyor; büyümesi de aynı şekilde, krizlerle düşüyor, sonra biraz iyileşiyor, sonra bir başka krizde tekrar düşüyor, ama genelde Türkiye'nin kişi başına milli geliri 10 senedir 2000-2500 dolar, 2900 dolar civarında seyrediyor. Önemli bir sıçrama yapılamıyor. Rekabet gücünde de benzer bir durum sergileniyor. Bunun sebebi bana göre, kontrollü, hedefli, hedef açılımları olmayan bir yaklaşımımız olmasından kaynaklanıyor. Bu nedenle de temel sorunları çözmek zor oluyor.

Rekabet gücündeki konumumuz da böyle bir durum. İyileşme alanlarımızın ekonomik performans ve devlet veriminde yoğunlaşmakta olduğunu söylemişim. Bu konularda AB üyeliğinin gerektirdiği faktörlerin ve IMF kriterlerinin gereklerinin halledilmesi tabii ki ülke rekabet gücünün yükselmesine yardım edecektir. Ama bu muhtemelen gelişigüzel, koordine edilmemiş bir gelişmeyi beraberinde getirecek diye düşünüyorum.

Türkiye'nin ülkelerarası sıralamadaki yeri nasıl değişebilir? Toplam kriterlerde ortalama ikişer puanlık bir iyileşme var varsayımıyla bu şekilde bir düzleşme, yani 52. sıradan 49'a, 47'ye, 45'e, 43'e giden bir iyileşmeyi öngörebiliriz. Ama resmin toplamına baktığımızda yine kendi başına gelişen, değişen, oynayan şartlardan doğan bir yerinde sayma, 10 senelik perspektifte yerinde sayma durumu olur; eğer gelişme olursa.

Peki, faktörlerimizi planlıysak? Bunları planlı şekilde yapmaya çalışırsak ne olabilir? Bu sefer belki önceleri senede iki ile üç kademe, sonraları biraz daha fazla bir gelişme kaydedebiliriz; ama bu arzu edilen bir düzeyde midir veya yeterli midir? Bence bu da yeterli değildir. (Şekil 14) Soruna planlı yaklaşırsak, dediğim gibi biraz daha hızlı gelişme imkanını yakalayabiliriz.



Şekil 14

Hedeflerden bahsettik. Türkiye'nin aslında halen geçerli olan bir hedefi var. Türkiye'nin, muasır medeniyetler seviyesini yakalamak diye çok öncelerde konulmuş olan hedefi hala geçerli. Peki bu hedef var ama, niçin bir türlü ulaşılmıyor? Çünkü, hedeflerin alt açılımları yok, bu alt açılımlara yönelik stratejiler yok, stratejilerin uygulamacıları belli değil, o uygulamacıların bunu nasıl yapacağı belli değil, ulaşıp ulaşmadıkları belli değil, kontrol edilmiyor ve yönlendirilmiyor.

Rekabet gücü aslında toplam kalite gibi, biraz evvel size bahsettiğim 250 civarında kriterin hepsinin beraber iyileşmesiyle elde edilebilecek bir şey. Bugün rekabet gücü sıralamasında 1. sıraya Finlandiya çıkmıştır, daha önce uzun seneler Amerika 1. sıradaydı, Almanya 12., 13. sıralarda devam ediyor, bazı ülkeler kurmuş oldukları alt yapının tutarlılığının meyvalarını yiyorlar.

İçinde bulunduğumuz tabloyu iyileştirebilmek için bir model önerim var. Bu modelde ülkedeki iyileşmelerin, tüm kriterlerin, ölçülebilir kriterlerin topyekün iyileşmesi için, bir koordinasyon sisteminin kurulması lazım. (Şekil 15) Bu koordinasyon, DPT önderliğinde bakanlıklar, kurumlar, sivil toplum kuruluşlarının müşterek çalışmasıyla ortaya çıkabilir. Böyle bir kurul/oluşum; hedefleri, alt hedefleri, bunların revizyonlarını, stratejilerini ve ölçülebilir şekilde kontrolünü yürütebilir. Süreç olarak bakıldığında ise, bu kurumun yaygın bir organizasyon ile kurulması gerekli; çünkü ülkedeki eğitim sisteminden, teknolojik altyapıya, teknoloji uygulanmasına, teknolojinin geliştirilmesine, patent sistemlerine, araştırma geliştirme faaliyetlerine, ekonomik durumuna kadar birçok parametreyi ancak yaygın bir organizasyonla kontrol edebiliriz diye düşünüyorum. Tabi ki hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin alt hedeflerinin belirlenmesi, bunların ölçülebilir olması, bu hedeflere uygun stratejilerin

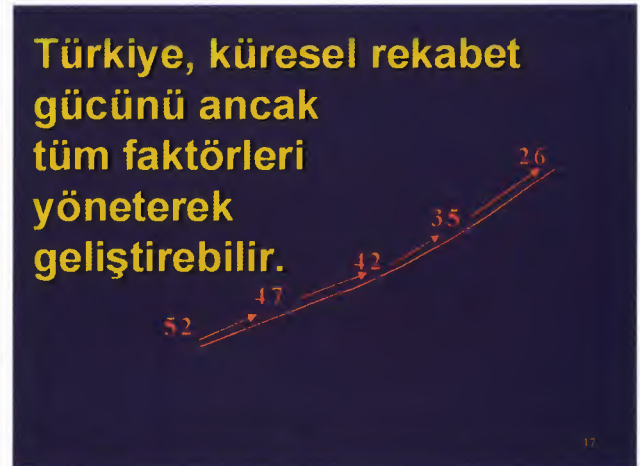
neler olduğunun tespiti ve stratejilerin uygulamaya konulması gerekiyor. Sonuçta ölçümler ve gelişmenin bunu takip edeceği kesin, çünkü uygulama söz konusu. Ancak, bilindiği gibi bazı oluşturulmuş planlar, uygulama olmadıkça, spiralli kitaplar halinde kütüphanelerde kalır gibi gözüküyor. Dolayısıyla, siyasi idare ve bürokrasinin yetki ve desteği ile mevzuat düzenlemeleri vasıtasıyla iyileşmeyi sürekli desteklemeleri gerekiyor.



Şekil 15

Uygulayıcıların, hangi bakanlığın, hangi kurumun, kuruluşun ne yapacağını belirli olması, iyileşmelerin yapılması, takip edilmesi, gözlemlenmesi ve sonuçta sapmanın irdelenip, tekrardan iyileşmelere yön vermesi gerekiyor. Böylece, topyekün gelişme tetiklenecektir diye düşünüyorum. Hem planlanan, hem yönetilen bir gelişmenin mümkün olduğunu düşünüyorum. Ancak, konunun koordinasyonu, yetkilendirilmesi ve ağır çalışan sistemin geliştirilmesi ile oldukça zor olduğunu da biliyorum.

Sonuç olarak, Türkiye küresel rekabet gücünü ancak tüm faktörleri yöneterek geliştirebilir. O zaman bizim gemi hızlanır, daha hızlı gider. O zaman belki başka gemileri geçeriz ve ihracatta 50 milyar dolarlar, yarım trilyon dolara ulaşırız. (Şekil 16) Ancak, çok uğraşmak, çok geniş çaplı planlama yapmak ve en önemlisi planları uygulamak ve takip etmek gerekir. Hepinize teşekkür ediyorum.



Şekil 16

## Oturum Başkanı

### Doç. Dr. Adem Şahin

Sayın Tiryakioğlu, bu son derece kapsamlı sunuş için teşekkür ediyorum, tebrik ediyorum.

Efendim, üçüncü konuşmacımız Prof. Dr. Turgut Tümer. TÜBİTAK Vizyon 2023 Projesi Koordinatörü olan Sayın Tümer, bize "Dünyada Teknoloji Öngörülerini ve 2023 Teknoloji Öngörüsü Vizyonu"nu anlatacaklar. Buyurunuz Sayın Hocam.

### Dr. Yılmaz Argüden

Sayın Başkan, bir tane soru var, onu cevaplandırabilir miyim? İletişim bilgileri istenmiş; e-mail adresim yarguden@arge.com, çeşitli makalelerimin olduğu web sitesi de www.arge.com. Telefon numarası 212 283 59 60.

## Dünyada Teknoloji Öngörülerini ve Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi

### Prof. Dr. Turgut Tümer

TÜBİTAK - Vizyon 2023 Projesi Koordinatörü

Sayın Başkan, değerli konuklar, ben konuşmamda bilim ve teknolojinin Türkiye'de ve dünyadaki geleceği konusunda birkaç hususa değinmek istiyorum. Sunumumda ilk önce bilimsel araştırmanın son yıllarda kazandığı yeni özelliklere kısaca değineceğim. (Şekil 1) Daha sonra konuşmamın ana konusu olan "teknoloji öngörüsü" hakkında ve bu konuda dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmelerden bahsedeceğim. Ancak öncelikle, bilim ve teknolojinin toplumsal hayatımızdaki giderek artan önemini, bir kez daha şu hususlarla vurgulamakta yarar görüyorum: Bir kere, benden önceki konuşmacılar da vurguladılar, bilgi ve teknoloji rekabet gücünü etkileyen önemli bir üretim faktörü haline geldi. Uluslararası rekabet gücü de artık bir malı üretip pazarlayabilmenin ötesinde, bu malın, hizmetin, sürecin ne ölçüde ileri teknolojiye dayalı katma değer taşıdığına bağlı hale geldi. Teknolojinin, hepimizin bildiği gibi, en temel girdisini bilgi oluşturuyor ve bilgiyi yaratan ise bilimsel araştırma. Dolayısıyla, bu zincirleme süreç içerisinde eğer rekabet gücümüzü artırma, bulunduğumuz yerden daha üst seviyelere taşıma gibi bir hedefimiz var ise, bizim bilgi üretmeye, bu bilgiyi toplumsal faydaya dönüştürebilme yeteneğini kazanmaya ve bilginin temelinde yatan bilimsel araştırmaya bugünkünden daha fazla önem vermemiz gerekiyor. (Şekil 2)



TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNİK ARAŞTIRMA KURUMU

### Sunum Planı

- Araştırma alanında yeni eğilimler
- Teknoloji Öngörüsü
- Dünyadaki gelişmeler
- Türkiye'de Teknoloji Öngörüsü:
  - Vizyon 2023 Projesi
  - Bugüne kadar yapılanlar
  - Önümüzdeki süreç

Şekil 1



TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNİK ARAŞTIRMA KURUMU

### Teknoloji ve inovasyon ekonomik ve sosyal gelişmenin lokomotifidir...

Uluslararası rekabet gücü pazarlanabilir mal ve hizmet üretme potansiyelinden çok, bunların ne ölçüde ileri teknolojiye dayalı yüksek katma değer içerdiklerine bağlı hale gelmiştir...

Teknolojinin en temel girdisini oluşturan bilginin kaynağında bilimsel araştırma yatar...

Bilim-teknoloji-inovasyon politikaları gelişmenin yönünü ve hızını etkilemenin aracıdır...

Şekil 2

Şimdi, bilimsel araştırma konusunda dünyadaki değişimlere göz atmakta yarar var. Üniversitelerde bilimsel araştırmanın gittikçe daha pahalı bir uğraşı haline geldiğini, gittikçe daha karmaşık bir yapıya büründüğünü, disiplinler arası çalışmayı gerektirdiğini, dolayısıyla bir ekip çalışması haline geldiğini ve de bütün bunların sonucunda üniversitedeki araştırmaların bireysel merak dürtüsünden ekonomik ve toplumsal yarara yönelik bir değişim gösterdiğini görüyoruz. Bunun somut göstergesi ise üniversitelerde son üç yılda kontrata dayalı bilimsel araştırmalarda görülen %16,5 oranındaki artış. Üniversitelerin fikri mülkiyet haklarına sahip olup olmaması konusu aslında çok uzun süre tartışılan bir konu; hala da tartışılmaya devam ediliyor, ama şu bir gerçek ki, son üç yılda üniversitelerin fikri mülkiyet haklarından elde ettikleri gelirlerde yılda 2,4 kat gibi bir artış gerçekleşti. Üniversitelerde yürütülen araştırmalarda görülen gelişmeler bu yönde. (Şekil 3)

Kamu araştırma birimlerine gelince, ki bizim bu konuda çok eskilere dayanan bir başlangıç yapmış olmamıza karşın kuvvetli bir geleneğimiz olduğu söylenemez, Amerika Birleşik Devletleri'nde biraz farklı gelişse bile, genelde kamu araştırma birimlerinin misyonlarının dolma sürecine doğru bir eğilim söz konusu. Yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği, müdür yerine yönetim kurulu başkanı olgusu da kamu araştırma birimlerinde ortaya çıkan yeni bir özellik. Diğer bir eğilim ise kamu araştırma birimlerinin



giderek ticarileşmesi, getirilerinin parasal değerlerle ölçülmeye başlanması ve de özelleştirme kapsamı içerisinde görülmeleri. (Şekil 4)

### Araştırma alanında yeni eğilimler (1/3)

#### ● Üniversitelerde:

- Gittikçe daha pahalı
- Gittikçe daha disiplinlerarası ve karmaşık- Ekip çalışması)
- Merak dürtüsünden, ekonomik ve toplumsal yarara yönelim
- Kontrata dayalı araştırmada artış - Son 3 yılda %16.5
- Fikri mülkiyet hakları gelirlerinde artış - Son 3 yılda 2.4 kat

Şekil 3

### Araştırma alanında yeni eğilimler (2/3)

#### ● Kamu araştırma birimlerinde

- Misyonların dolması (ABD’de biraz farklı...)
- Yeni kamu yönetimi anlayışı - "Müdür" yerine "Yönetim Kurulu Başkanı"
- Ticarileşme
- Özelleştirme

Şekil 4

Firmalar bazındaki araştırma ve geliştirme faaliyetleri ise bizim için oldukça yeni bir olgu. Kanımca Türkiye’de firma bazında araştırma ve geliştirme 1990’lı yılların ortalarına doğru, o da sınırlı bir ölçüde başlamıştır. Fakat biliyoruz ki, firmaların araştırma ve geliştirme faaliyetleri dünyada çok eskiden beri süren bir gelenek halinde. Bu gelenekteki gelişmelere baktığımız zaman, bir kere araştırmanın artık alınıp satılabilen bir hizmet olarak algılanmaya başladığını görüyoruz. Bunun anlamı, firmaların araştırma çalışmalarına kendilerine yönelik stratejik araştırma olarak değil, dışarıdan temin edebileceği bir hizmet olarak da bakabilmesi. Bu da üniversite-sanayi ortak araştırmalarının giderek daha yoğunluk kazanması, firmaların içerisindeki mevcut birimlerinin de dışarıya araştırma hizmeti sunabilir hale gelmesi sonucunu doğuruyor. Bunun dışında bir gelişme daha var dikkat çekmek istediğim. Özel araştırma birimlerine ayrılan kaynakta da bir azalma, görece bir azalma söz konusu. Bunu, globalleşme ve şirket evliliklerinin hisse senedi üzerindeki baskıyı artırmasına bağlamak mümkün. Son derece önemli bir değişik olgu ise firmalarda yürütülen araştırma ve geliştirme çalışmalarının rakipler ile birlikte, rekabet öncesi araştırmaya yönelmiş olması. (Şekil 5)

### Araştırma alanında yeni eğilimler (3/3)

#### ● Firmalarda

- Alınıp satılabilecek bir hizmet
- "Stratejik Araştırma Birimleri" yerine, dışarıdan temine yönelim
- Mevcut birimlerin dışarıya iş yapması
- Globalleşme ve şirket evliliklerinin hisse senedi değeri üzerinde baskıyı artırması nedeniyle, özel araştırma birimlerine ayrılan kaynakta azalma
- Rakip firmaların birlikte rekabet öncesi araştırmaya yönelimi

Şekil 5

Bilimsel araştırmanın geçirdiği bu değişikliklere paralel olarak, dünyada bilimsel araştırma ve teknoloji geliştirme çalışmalarında teknoloji öngörüsü kavramı giderek önem kazanmaya ve yaygınlaşmaya başladı. Bütün bu gelişmeleri birleştirebilmek için ben kısaca teknoloji öngörüsünün ne demek olduğu ile ilgili iki slayt sunmak istiyorum: (Şekil 6-7)

### Teknoloji Öngörüsü (1/2)

Arzu edilen bir geleceğe erişmek için;

bilim ve teknoloji alanında yapılması gerekenleri belirlemek amacıyla;

ilgili bütün kesimlerin geniş katılımının sağlandığı sistemli bir süreç içinde;

bilim, teknoloji, ekonomi, çevre ve toplumun uzun dönemli geleceğine bakılması.

Şekil 6

### Teknoloji Öngörüsü (2/2)

- İlgili bütün aktörleri (kamu, özel kesim, üniversite) içeren bir süreç
- Süreç yararları: stratejik düşünme, ileriye odaklanma, sahiplenme, toplumsal uzlaşma
- Bilim ve teknoloji üzerine odaklanılırken ekonomik-toplumsal-çevresel etkilerin göz önüne alınması
- Nesnel verilerden çok ilgili bütün kesimlerden sistemli bir şekilde toplanan (uzman) görüşlere dayanması

Şekil 7

Teknoloji öngörüsünü, özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerle baş edebilmek amacıyla, bir hedef koymak ve bu hedefe ulaşabilmek için bilim ve teknoloji alanında bugünden neler yapılması gerektiğini, ilgili bütün kesimlerin katıldığı bir süreç içerisinde aramak şeklinde

özetlemek mümkün. Dikkat ederseniz, gelecek hedefinin önemli unsurlarından biri olarak bilim ve teknolojide yetkinlik, bu sürecin ön kabullerinden birisini oluşturuyor. Bu bağlamda, teknoloji öngörüsünün, bir teknik, bir projeksiyon yönteminin ötesinde, bir süreç olduğunu vurgulamakta yarar var. Ve bu sürecin getirdiği stratejik düşünme, ileriye odaklanma, sahiplenme ve toplumsal uzlaşma gibi kazanımların, belki sonuçta elde edilenden bile daha önemli yararlar getirdiğini söylemek mümkün. Bu süreç içerisinde bilim ve teknoloji üzerine odaklanılırken, ekonomik, toplumsal ve çevresel etkilerin de göz önüne alınmaması bir diğer özelliği. Nesnel verilerden çok, demin de dediğim gibi bir projeksiyon tekniğinden çok, uzmanların zımnen sahip oldukları birikimlerini yansıttıkları, görüşlerin derlendiği ve ortak bir iradenin ortaya konulduğu bir süreç olarak tanımlamak mümkün.

1970'lere kadar teknolojiadaki olası gelişmeleri belirlemede daha çok tahmin - 'forecast' - teknikleri kullanılıyordu. Bu teknikler bugün de kullanılıyor, hiç bir şekilde önemini kaybetmiş değil. Fakat bu ikinci boyut, bu ortak irade koyma boyutu, 1970'li yıllarda Japonya'da başladı, 1973 petrol krizinden sonra ise bütün Avrupa'da yaygınlaşmaya başladığını görüyoruz. 1980'lere gelindiği zaman, hemen hemen bütün Avrupa ülkelerinde yoğun olarak kullanılan bir yöntem haline aldı. Bugün İngiltere'de, Almanya'da üçüncüsü yürütülen bir çalışma; 1990'larda da dünyada yaklaşık 50 ülkede bu çalışmaların yapıldığını görüyoruz. Bu çalışmalar sonucunda aslında bir yaptırım da söz konusu değil. Ulusal bir referans ortaya konulması ve hangi kesim bundan ne ölçüde ve ne şekilde yararlanmak istiyorsa o şekilde yararlanması söz konusu teknoloji öngörüsü çalışmalarında. Ancak teknoloji öngörü çalışmaları da son yirmi yılda bazı değişiklikler gösterdi. Teknoloji öngörü çalışmalarında, ki bunları birinci evre olarak değerlendirmek mümkün, başlangıçta kamunun bilim teknoloji politika tasarımı çalışmalarına baz oluşturması öncelikli amaç idi. Araştırma ve geliştirmeye ayrılan kamu kaynaklarının ne şekilde yönlendirileceğinin belirlenmesinde etkin olarak kullanılıyordu. Ancak, ikinci nesil teknoloji öngörü çalışmalarında, aslında bu boyutun biraz değiştiğini görmekteyiz. Bugün aldığı şekliyle teknoloji öngörüsü daha çok da üretim sektörünün gelecekteki bir takım gelişmelerden şimdiden haberdar olmasına ve kendi plan ve stratejilerini buna göre yapmasına yarayacak bir referans olarak algılanmaya başladı. Dolayısıyla kullanılan yöntemlerde de değişiklikler var. Biz 2002 yılı başında Türkiye'deki ilk teknoloji öngörü çalışmasını Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu kararıyla TÜBİTAK'ta başlattık. Bu çalışmalar şu anda son aşamalarına gelmiş durumda, size kısaca bu gelişmelerden de bahsedeceğim. (Şekil 8)

Bizim yürüttüğümüz çalışma Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun verdiği görev çerçevesinde, birinci nesil teknoloji öngörü çalışması diyebileceğimiz, öncelikli alanları ve kamu araştırma fonlarının yönleneceği alanları belirlemeye yönelik bir çalışma olarak tasarlandı ve



## Dünyada Teknoloji Öngörüsü

- 1970'lere kadar teknolojiadaki gelişmeleri tahmin (forecast) teknikleri
- Japonya'da 1970'te başlayan teknoloji öngörüsü
- 1973 petrol krizi ile başlayan teknoloji öngörüsüne yönelim
- 1980'lerde Avrupa'da teknoloji öngörü çalışmaları
- 1990'larda Avrupa ve dünyada yaygınlaşma (~ 50 ülkede teknoloji öngörüsü)

Şekil 8

yürütülüyor. Ama dünyada, dediğim gibi daha farklı gelişmeler de söz konusu.

Ben, Türkiye'deki bu çalışmaya geçmeden önce sizlere kısaca Türkiye'de bilim ve teknolojinin genel yapısıyla ilgili veriler aktarmak istiyorum: Türkiye, dünya nüfusunda %1,1'lik bir paya sahip, GSMH'deki payı ise binde 6. Yani biz, dünyada üretilen zenginlikten nüfusumuz oranında pay alamıyoruz, aşağı yukarı yarı yarıyayız. Bilimsel yayın üretimindeki payımız ise binde 8,6 civarında, gene nüfusumuz oranında değil, fakat zenginliğimizle kıyaslandığında biraz daha iyi olduğumuz söylenebilir. Yayın sayısı konusu geçtiğimiz günlerde basında da tartışıldı, ben bu tartışmaya girmek istemiyorum, bunun ülkenin toplumsal, ekonomik gönencine katkısı ne oldu tartışması ayrı bir konu. Bu veri yayınların niteliği hakkında bir değerlendirme de içermiyor, ben bu tartışmayı bu ortamda yapmamanın belki daha doğru olduğunu düşünüyorum, ancak bunlar birer veri olarak da önümüzde duran göstergeler, böyle kabul etmek gerektiğini düşünüyorum.

Ulusal gelirden ArGe'ye ayırdığımız pay binde 6,4. Bu Japonya'da % 3, Amerika Birleşik Devletleri'nde %3'e yakın, Avrupa Birliği'nde bugün % 1,9, yani girmeyi hedeflediğimiz AB'deki oran bizim üç katımız. Ama 2004 Mayıs ayında tahmin ediyorum bu biraz düşecek yeni 10 ülkenin girmesiyle. Ancak, Avrupa Birliği 2010 yılında bu oranı % 3'e çıkartma hedefini Barselona Zirvesi'nde koydu. Ve aday ülkelere, Türkiye dahil hepsine, bu hedefe yönelik olarak sizler neler yapmayı planlıyorsunuz, bize yıl bazında bu konudaki hedeflerinizi gönderin şeklinde de bir talepleri oldu. Türkiye de bu talebi aldı. AB'nin koyduğu bu %3 hedefinin bir önemli boyutu da bunun üçte ikisinin özel kesimin payı olması. Şimdi özel kesimin payına baktığımız zaman, Türkiye'de bu oran %33, Avrupa Birliği'nde şu anda %55, 2010'da ulaşmaya çalıştıkları ideal hedef ise % 67. (Şekil 9)

Bütün bu verileri göz önüne alarak, bilim ve teknoloji alanında bizde eksik olan neydi diye soracak olursak, bir kere kaynak yetersizliğimiz çok açık bir şekilde ortada. Diğer unsurlar olarak da, bilim ve teknoloji politika önerilerimiz, ki 1983 yılından bu yana bu öneriler hep

## Türkiye'de Bilim ve Teknoloji (1/2)

- Dünya nüfusundaki payı: %1.1
- Gayrisafi hasıladaki payı: %0.6
- Bilimsel yayın üretimindeki payı: %0.86 (2002'de 9303 yayımla dünyada 22nci)
- Ulusal gelirden Ar-Ge'ye ayrılan pay: %0.64 (Japonya: %3, ABD: %2.8, AB: %1.9)
- Ar-Ge gerçekleştirmede özel kesimin payı: %33 (AB: %55, ideal oran: %67)
- B&T politika önerileri tam olarak uygulanmıyor, hedefler yakalanamıyor
- Ulusal inovasyon sistemine işlerlik kazandırılmıyor

Şekil 9

yapılageldi, tam olarak uygulanmıyor, hedefler yakalanamıyor. Örneğin, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, ArGe'ye ayrılan pay için tahmin ediyordum %1 hedefi konulmuştu, 1 veya 1,5, şu anda kesin hatırlayamıyorum. Ancak bu oran binde 6,4'de kaldı. Aynı şekilde 1983 dokümanında da buna benzer bir hedef bulunuyordu; bu hedefler hiç bir zaman yakalanamadı. Bir de biz ulusal inovasyon sistemimize, yani bilgiyi teknoloji geliştirme yoluyla ekonomik ve toplumsal yarara dönüştüren sistemimize tam olarak işlerlik kazandıramadık. Bu tabii çok farklı, çok kapsamlı ayrı bir tartışma konusu.

Sonuç olarak, 2002 yılında bilim ve teknoloji alanında bence iki önemli adım atıldı; bunlardan bir tanesi Türkiye'nin Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programı'na tam üye olarak katılması kararıydı ve bu süreci biliyorsunuz hepimiz yaşıyoruz. İkinci olarak da Vizyon 2023 projesine başlanmasıydı. Bu iki gelişimi bu hedeflere ulaşma yönünde birer adım olarak nitelenebiliriz. Ancak tabii ki, yeterli olmadıklarının da altını çizmek gerekiyor. Vizyon 2023 Projesi dört alt projeden oluştu;

- Teknoloji öngörüsü,
- Teknolojik yetenek,
- ArGe alt yapısı,
- Araştırmacılar envanteri. (Şekil 10)

## Türkiye'de Bilim ve Teknoloji (2/2)

2002'de Bilim ve Teknoloji alanında iki önemli adım atıldı



Şekil 10

Bu son saydığım üç proje, daha çok verilerin derlenmesine yönelik; aslında son derece ilginç bir takım sonuçlar elde ettiğimiz, son aşamalarına geldiğimiz projeler. Teknoloji öngörüsü ise biraz evvel bahsettiğim gibi Türkiye'de ilk kez, ileriye yönelik bir bilim-teknoloji vizyonu oluşturmak üzere yürüttüğümüz proje. Ben bugünkü sunumumda teknoloji öngörüsü projesi üzerinde duracağım.

Bu çalışmalar kapsamında 12 tane panel kuruldu. (Şekil 11) Bunlardan iki tanesi tematik konulardaydı, diğer 10 tanesi ise sektörel idi. Bizim teknoloji öngörüsü kurgumuzun temelinde, öncelikle Türkiye'de bilim ve teknoloji talebi yakalamak vardı. Bu amaçla da on tane sektörde teknoloji öngörü çalışması yürütüldü. Bu paneller dünyadaki ve Türkiye'deki mevcut duruma göz attıktan sonra, kendilerine bir vizyon koydular, neye ulaşmak istediklerini belirlediler. Sonra hangi hedeflerimizi gerçekleştirirsek bu vizyonumuza ulaşabiliriz yanıtını bulmaya çalıştılar. Daha sonra hedeflere erişmek için hangi bilim ve teknoloji yetenekleri gerekli, bunları saptadılar. Sonra uzmanlara yönelik bir sorgulama yapıldı ve bu bilim ve teknoloji yeteneklerini edinebilir miyiz, bunun yanıtı sorgulandı. Gerektiğinde vizyonlarını revize ettiler ve sonrasında bu bilim ve teknoloji yeteneklerine erişmek için neler yapmalıyızın yanıtlarını aradılar. Böylelikle ortaya şimdiye kadar yapılmış en geniş katılımlı çalışma çıkmış oldu ve paylaşılan bir vizyon ortaya konmaya çalışıldı. (Şekil 12)

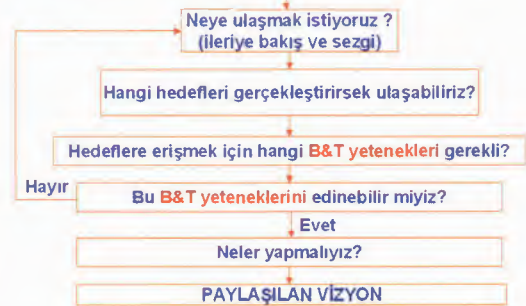
## Öngörü Panelleri

- 1- Eğitim ve İnsan Kaynakları (Tematik Panel)
- 2- Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma (Tematik Panel)
- 3- Bilgi ve İletişim
- 4- Enerji ve Doğal Kaynaklar
- 5- Sağlık ve İlaç
- 6- Savunma, Havacılık ve Uzay Sanayii
- 7- Tarım ve Gıda
- 8- Makine ve Malzeme
- 9- Kimya
- 10- Tekstil
- 11- Ulaştırma ve Turizm
- 12- İnşaat ve Altyapı

Şekil 11

## Panellerin Görev Tanımı

Dünyada ve Türkiye'de mevcut durum, eğilimler, akımlar, itici güçler



Şekil 12

Sunumumu, bu çalışmalar sonucunda Türkiye için gerekli görülen bilim ve teknoloji yetenekleri bağlamında, şu ana kadar neler elde ettik, onları size aktararak bitireceğim. Bu yetenekler şu iki düzeyde saptandı, teknolojik faaliyet konusu ve teknoloji alanları. (Şekil 13) Teknolojik faaliyet konusu belli bir hedefe ulaşmak için hangi konularda, hangi teknolojik konularda faaliyet gösterilmesi gerektiğinin yanıtı. Teknoloji alanları ise birer uzmanlık alanı. Ben bu farkı hep şu şekilde anlatmaya çalışıyorum: Bir kişiye "Sizin uzmanlık alanınız ne?" diye sorduğunuzda aldığınız yanıt, teknoloji alanı. Bir konuda uzman olabilirsiniz ama herhangi bir projeye imza atmamış olabilirsiniz. Dolayısıyla "Şimdiye kadar neye imza attınız, neler yaptınız, hangi projeleri gerçekleştirdiniz?" dediğimiz zaman da teknolojik faaliyet konusu anlaşılması gerekir. Bu arada bir Delphi sorgulaması süreci yaşadık ve bu kapsamda 413 Delphi ifadesi, ki bunlar panellerin öngördüğü teknolojik bir gelişmeyi, aşamayı anlatan ifadelerdi, saptandı. Altı grupta bunlarla ilgili sorular sorduk; 11 panel konusunda 517 ifade yer aldı, yani bazı ifadeler birçok panel konusunda yer aldı. Eğitim ve İnsan Kaynakları paneli bu sürece katılmadı. Posta ile 7000 uzmana ulaştık ve genel duyuru da yapıldı. 2400 uzman yanıtladı, bu %34'lük geri dönüş dünya ortalamasına çok yakın, hatta bazılarını geçer, İngiltere'de %31'di sanıyorum. 44.000 ifade yanıtlandı ve ifade başına 106 yanıt almış olduk. Her ifade için birer "önem" ve "yapılabilirlik" endeksi hesapladık ve bu sonuçları panellere verdik. (Şekil 14) Sonuç olarak 11 panel, bu Delphi anket

### B&T Yetenekleri ?

- **Teknolojik Faaliyet Konusu (TFK)**  
*Türkiye belli bir hedefe ulaşabilmek için hangi (teknolojik) konularda faaliyet göstermelidir?*
- **Teknoloji Alanları (TA)**  
*Belli bir teknolojik faaliyet konusu için hangi teknoloji alanlarında yetkinleşmek gerekir?*

Şekil 13

### Delfi Sorgulaması

- 413 Delfi ifadesi (Panellerin öngördükleri teknolojik bir gelişmeyi / aşamayı anlatan ifadeler)
- Her delfi ifadesi için yanıtlanacak 6 grupta sorular
- 11 panel konusunda, basılı form ve web ortamında hazırlanan 11 ankette toplam 517 ifade
- Web ortamında anahtar kelimelerle "Bireysel Delfi"
- Posta ile ~7000 uzmana ulaşıldı ve genel duyuru
- 2400 uzman yanıtladı (%34)
- 44000 ifade yanıtlandı, ifade başına 106 yanıt
- Her ifade için "önem" ve "yapılabilirlik" endeksleri

Şekil 14

sorgulaması sonuçlarını da kullanarak, toplam bugün elimizde bulunan 95 adet öncelikli teknoloji faaliyet konusu belirlediler ve her öncelikli teknolojik faaliyet konusu için de bir "yol haritası" hazırlandı.

Şimdi tabii, bütün bu sonuçların mutlak doğrular olarak algılanmaması gerekir. Bu sürecin içerisinde süzülerek gelen sonuçlar bunlar. Her şeyden önemli olan, Türkiye'nin böyle bir süreci yaşayarak, kendisine başta belirlediği hedefler doğrultusunda bilim ve teknolojide hangi alanlarda yetenek sağlamalıyım sorusuna bir yanıt getirmiş olması ve bu yanıtın da oldukça kapsamlı ayrıntılar içeriyor olması. Bu slaytta her panelimizden birer teknolojik faaliyet konusu örneği sunuyorum. Bizim web sayfamızda bütün bu sonuçları ayrıntılarıyla bulmamız mümkün. (Şekil 15)

### Panellerin B&T Öngörülleri

- 11 Panel, Delfi sonuçlarını da kullanarak, toplam 95 adet öncelikli "Teknolojik Faaliyet Konusu - TFK" belirledi
- Her öncelikli TFK için bir yol haritası hazırlandı
- Panellerden öncelikli TFK örnekleri:
  - Taşıyıcı sistemlerde 4. kuşak mobil iletişim sistemleri
  - Hidrojenin yakıt olarak kullanımı
  - Deprem güvenli yapı ve altyapı üretimi
  - Alternatif hammadde ve/veya süreçler kullanan kimyasal sentez yöntemleri
  - Ev konforu ürünlerine farklılık yaratan yeni özelliklerin eklenmesi
  - Uzaktan hasta takip cihaz ve sistemlerinin geliştirilmesi
  - Sivil ve askeri amaçlı insansız sistem ve robotik teknolojileri
  - Gen kaynaklarının karakterizasyonu ve korunması
  - Konfeksiyonda tekno-terzilik ve ve kişiye özel üretim
  - Yük taşımacılığı ve yükleme / boşaltma sistemleri

Şekil 15

Bundan sonra ne yapacağız? Bundan sonra panel raporlarının basım ve dağılımı sürecimiz var. Mümkün olduğu kadar da bu raporların tartışmaya açılması planlanmış durumda. Panel çalışmalarının genel bir değerlendirmesini yaptığımız, süreç bakımından, her panel raporunun özetinin ortaya konulması bakımından ve panellerdeki bu öngörülerin bir genel analizi bağlamında bir çalışmamız şu anda proje ofisinde sürdürülüyor, bunu da raporlayacağız. Delphi sürecinin ve sorgulama sonuçlarının analizini ayrıca yapacağız. Diğer üç projemiz, teknolojik yetenek, araştırmacılar envanteri ve ulusal ArGe altyapısı alt projelerinin bulguları şu anda analiz aşamasında. Daha sonra da bütün bunlardan, bize aslında başta verilmiş görev olan "2023'e Doğru Bilim ve Teknoloji Stratejileri" dokümanının hazırlanması var. Aslında başlangıçta bu dokümanın bu yıl sonunda hazırlanması planlanmıştı, ama tahmin ediyorum önümüzdeki yılın ortalarına kadar sarkabilecek bir çalışma olacak. (Şekil 16)

Son olarak, uygulama konusuna gelmek istiyorum. Genellikle bu konuda ne zaman bir sunum yapsam, "Peki, bunlar ne zaman uygulanacak?" sorusuyla karşılaşıyorum. Onun için ben bunu hemen başlangıçta yanıtlamak istiyorum. Bunun uygulamasıyla ilgili benim de fazla söyleyecek bir şeyim yok, biz bir kamu kuruluşu olarak, TÜBİTAK olarak, bu görevi üstlendik ve gerekli çalışmaları yaptık. Çalışmalarımız bir raporla sonlanacak. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu toplanırsa bunu görüşecek,



## Önümüzdeki Süreç (1/2)

- Panel raporlarının basım ve dağıtımı.
- Panel çalışmalarının genel değerlendirilmesi:
  - Süreç
  - Her panel raporunun 15-20 sayfa özeti
  - Panel öngörülerinin analizi
- Delfi sürecinin ve sorgulama sonuçlarının analizi.
- "Teknolojik Yetenek", "Araştırmacılar Envanteri" ve "Ulusal Ar-Ge Altyapısı" alt projeleri bulgularının analizi.
- Bir Çalışma Grubu tarafından "2023'e Doğru B&T Stratejileri" dokümanının hazırlanması ve BTYK'ya sunumu

Şekil 16

hükümete sunacak, ondan sonrasını ben de en az sizler kadar merak ediyorum. Dolayısıyla bu soruyu sormanıza gerek yok. Fakat, TÜBİTAK içerisinde bu çalışmanın tamamlanması için her şey planlanmış durumda. Daha geniş dağıtım ve tartışma etkinlikleriyle bu konunun sürekli tartışılan bir konu olarak gündemde kalması planlandı. Ve biz bu iş bittikten sonra sürecimizi ve sonuçlarımızı bir değerlendirmeye sokmak istiyoruz. (Şekil 17)



## Önümüzdeki Süreç (2/2)

- Uygulama ?
- Geniş dağıtım etkinlikleri ve tartışma.
- Değerlendirme (süreç ve sonuçlar)
- Teknoloji Öngörüsü konusunda uluslararası işbirliği
- Gelecekteki Teknoloji Öngörü çalışmaları için planlama

Şekil 17

Teknolojik öngörü konusunda uluslararası işbirliği platformlarında çok aktif olarak yer alıyoruz. Ben bugün öğle üzeri böyle bir toplantıdan döndüm ve önümüzdeki hafta da Ankara'da Sanayi Bakanlığımızın da desteklediği, katkıda bulunduğu bir uluslararası teknoloji öngörü semineri programı var. Karadeniz Ekonomik İşbirliği ve Yeni Bağımsızlığını Kazanmış Ülkelerden 30 uzmanın eğitileceği, Türkiye'den de 10 uzmanın katılacağı teknoloji öngörü eğitim programımız var. Bu tümüyle TÜBİTAK tarafından üstlenilmiş ve yürütülecek olan bir program. Avrupa çapında uluslararası etkinlikler içerisinde de aktif olarak varız. Gelecekteki teknoloji öngörü çalışmalarının planlanmasına da bugünden itibaren başlanması gerektiğine inanıyoruz. Efendim, dinlediğiniz için teşekkür ederim.

## Oturum Başkanı

### Doç. Dr. Adem Şahin

Sayın Prof. Dr. Turgut Tümer'e biz de çok teşekkür ediyoruz. Efendim son konuşmacımız, sayın Jan Nahum. Sayın Nahum şu anda FIAT Uluslararası İş Geliştirme Bölüm Başkanlığı görevini yürütüyor. Bizlerin, Türk otomotiv sanayiine yakından katkıları ile tanıdığı bir isim. Konuşma başlığı, "Dünyada Geleceğin Ürünleri" olacak. Buyurun Sayın Nahum.

## Dünyada Geleceğin Ürünleri

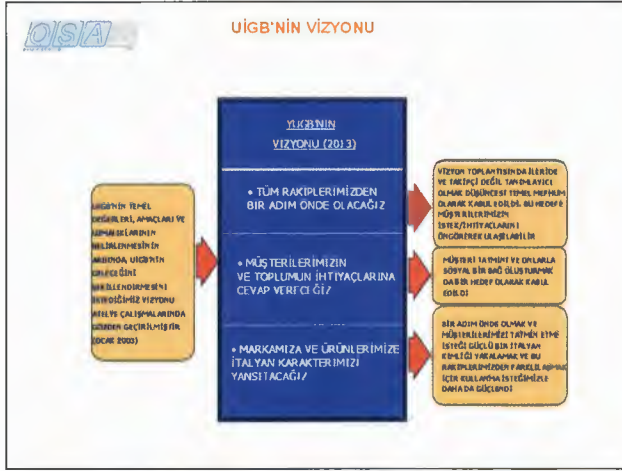
### Jan Nahum

#### FIAT - Uluslararası İş Geliştirme Bölümü Başkanı

Teşekkür ederim Sayın Başkan, bu kongrede ele aldığımız konu kapsamında, yani 2023 vizyonu olsun, sanayinin geleceğe yönelik bakışı olsun, gelecek öngörümü olsun, iki değişik gelecek düşünebiliriz. Bunlardan bir tanesini bizim kendi tasarladığımız bir gelecek, diğerini de başkalarının tasarladığı bir gelecek olarak görebiliriz. Şunu kabul etmek lazım, her halükarda tüm geleceği kendimizin tasarlamasına imkan yok. Ama kendi geleceğimizi ne kadar tasarlayabiliyorsak o kadar kendimize bir rekabet gücü sağlama fırsatımız var. Bunu kendi sektörümden bir örnekle açıklayayım: Rekabet içinde bulunduğunuz bir rakibiniz, otomobil üreticisi, eğer sizden daha çabuk, tüketicinin nereye doğru kaydığını anlıyor ve onun ihtiyacına cevap veriyorsa, yani bir segment yaratıyorsa, o, ilk onu yaratmanın getirdiği fırsatı daha iyi değerlendirip ilk girişimci avantajını kullanır ve kendine daha büyük bir katma değer sağlayabilir. Dolayısıyla ilk girişimci avantajını yaratabilmek için geleceği öngörmek lazım. O segmenti yaratmış olan kişi de zaten bizim sektörümüzde geleceği tasarlamış oluyor. Bütün geri kalan rakipler onun tasarladığı geleceğin içinde yaşamak durumunda kalıyorlar; onu yakalamak için arkasından yanın yaparak. Yarattığı kaynaklarla bir adım önde, kendi geleceğini tasarlayabiliyor. Benim bakış açımı bizim 2023 vizyonu çerçevesinde sanayinin geleceğe yönelik planları içerisinde daha fazla kendi geleceğimizi tasarladığımız, hangi sektörde olursa olsun geleceği tasarladığımız bir ortamı öngörmemiz ve onun vizyonuyla yaşamamız gerekir.

Ben buradan İtalya'ya gittiğimde, yani bugünkü yeni görevimi aldığım, Uluslararası İş Geliştirme Bölümü'nün yönetimini, başkanlığını aldığım, gördüğüm ana sorunlardan bir tanesi bu konudan kaynaklanıyordu. Avrupa'daki şirkette de bir takım sorunlar bu konudaki eksiklikten kaynaklanıyordu; geleceğimizi iyi tespit etmekte zafımız vardı. Burada zaten TOFAŞ'taki son yıllarımda bu sorunu çözmek için katılımcı bir yönetim tarzı benimsemiştim, aynı şekilde o yönetim tarzını oraya taşıdım. Hatta bize burada danışmanlık veren şirketimizle

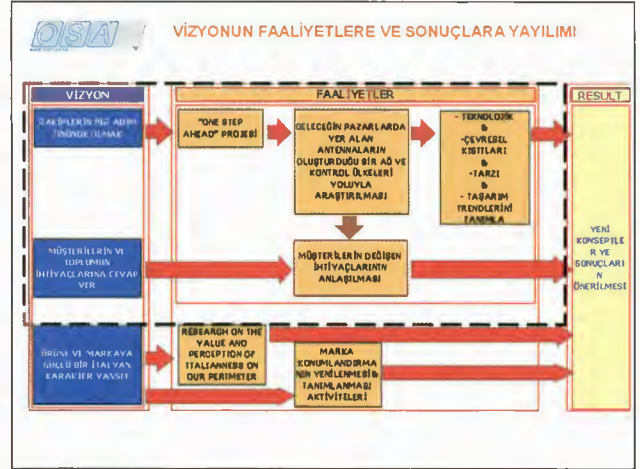
birlikte orada çalışmalarımızı sürdürdük ve her üç ayda bir arama konferansları yaptık. Arama konferanslarının birincisinde ve beşincisinde; yılbaşlarında olanlarında, konu vizyondur. Bu konferanslarda FIAT'ın dünya üstündeki iş geliştirme bölümünün vizyonunun, FIAT'ın ve iş geliştirme bölümünün vizyonunun ne olması gerektiğini aradık. (Şekil 1)



Şekil 1

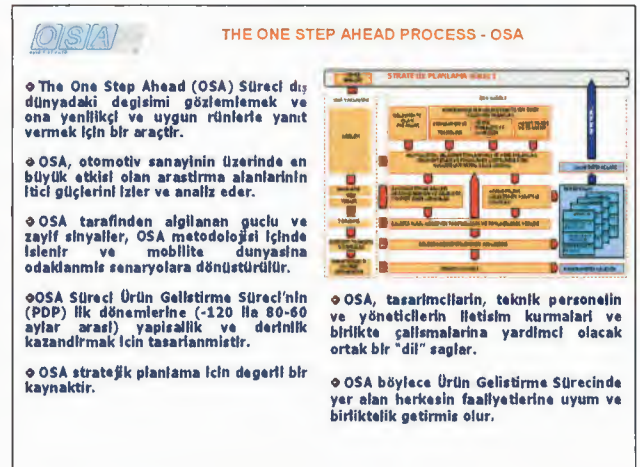
Bu vizyon arayışımızda, "seçtiğimiz dallarda bir adım önde olmamız gerektiği" sonucuna ulaştık. Slaytta gördüğümüz gibi bu vizyon bizim politika dokümanımızın tepesinde yer alır: "We will be one step ahead". Yani rekabetten hep bir adım önde olacağız dedik ve kendimize katma değer sağlayabilmenin yolu olarak, "one step ahead" bir adım önde olmak vizyonunu benimsedik. Eğer biz bir adım önde olabiliyorsak, bu ilk girişimci avantajını kullanabiliyoruz demek. Fakat, bir vizyon koymak yetmiyor. Vizyonu koyuyorsunuz, öyle kalıyor. Benden önceki konuşmacıların da ifade ettiği üzere, bu vizyonu belli bir stratejiye, o stratejiyi de bir sürece bağlamazsanız, o vizyonun gerçekleşmesine imkan yok. Belli bir süreci ve bu süreçte kullanacağınız kaynakları mutlaka düşünmek lazım.

Bu slaytta iç dokümanlarımızdan bir başkasını görüyorsunuz. Vizyon tarifimizin hemen arkasından, - the "one step ahead" process - diye bir süreç tarif ettik, yani bir süreç gütmeye başladık. Ben burada size pratik olarak bu uygulamayı, bu süreci anlatacağım. Bizim "one step ahead" sürecimiz şu an FIAT'ın, enternasyonal iş geliştirme bölümünde geleceği tasarlamak için uyguladığımız bir süreç yaklaşımı. Bu sürecin nasıl uygulandığı konusunda size kısaca bilgi vereceğim. Bu süreci, en iyi süreçtir, sadece böyle bir süreç var ise gelecekte iyi bir şekil tasarlanıp, bir tek bu süreç uygulanmalıdır şeklinde anlatmıyorum. Anlatmak istediğim, uluslararası bir şirketin geleceğini tasarlamak için nasıl bir yöntem izlediğini göstermek. Bir şirketin geleceği öngörebilmesi, neler olabileceğini tahmin edebilmesi için adım adım ona doğru giden bir süreç planlanmalıdır. Ben bunun bir yöntemini anlatacağım. Bence sanayimizin takip etmesi gereken yollardan bir tanesi bu. (Şekil 2)



Şekil 2

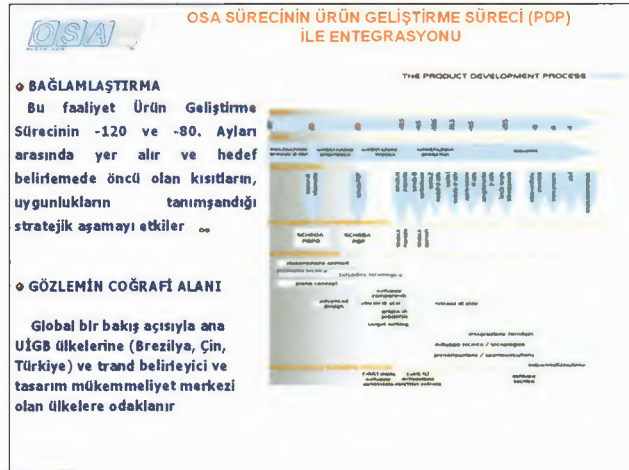
Biz "one step ahead" yani "bir adım önde olma süreci" ismini tescil ettirdik. "One step ahead" prosesi FIAT'ın uluslararası iş bölümünün ileriye bakış sürecinin ismi olarak tescil edildi. Bu, vizyonumuza ne kadar sadık kalmak istediğimizin ve bunu başarmak istediğimizin bir göstergesi aslında. Burada, prosesin ilk tarifinde zaten diyoruz ki, biz dünyada, ortamımızda ve sektörümüzde olan değişiklikleri izlemek istiyoruz; o değişikliklerin farkında olmak istiyoruz; farkında olmak istiyoruz ki kendimizi ona göre yönlendirebilelim. Bütün süreç bunun üzerine inşa edilmiş durumda. Esasında geleceği görmek bir zaafımız var. İnsanlar geleceği görmekte zorlandıkları için, genellikle geleceği tasarlarken geçmişlerini birtakım değişikliklerle yeniden oluşturuyor ve geleceği tarif ediyorlar ve tabii küçük değişikliklerle geleceğini tasarlıyorlar; geçmişlerinin etkisi altında kalarak. Gelecekteki sıçramalı değişiklikler böylelikle öngöremiyor, yeni bir geleceğin yerine geçmiş baştan tasarlanıyor. Oysa geleceği tasarlamak istiyorsak, varsa sıçramalı değişiklikler öngörebilmemiz lazım. Dolayısıyla bu zaafımızı değiştirebilmek için ileriye doğru bir şekilde bakmamız gerekiyor. (Şekil 3)



Şekil 3

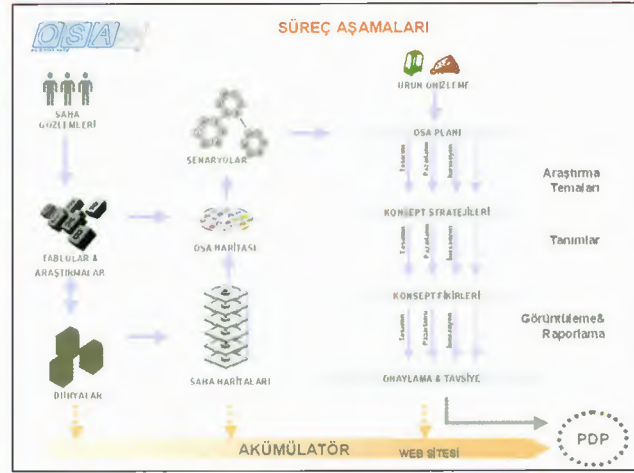
Bugün bizim geleceği planlama sürecimiz 120 ay ilerisine bakıyor. Araç geliştirme tasarımı, üretimin 120 ay öncesinden başlıyor. Dolayısıyla 10 yıl sonrasının ürünüyle uğraşıyoruz. 10 yıl sonrasının ürünüyle uğraşabilmek için 10 yıl sonrasının ortamını anlayabilmemiz lazım. Ortamı anlamadıktan sonra bu ortama ürün geliştirmeye imkan

yok. Bunun 120 aylık sürenin ilk 40 ayı yani -120'den -80'e kadarki süre (eksiden gidiyoruz) geleceğin anlaşıldığı, tasarlandığı, konseptlerin yaratıldığı dönem. Daha hiç araç tasarımına falan girilmiyor, sadece konseptler yaratılıyor. Sonra 80'den aşağı yukarı 40'a kadar geçen dönemde o konseptlere hizmet edecek bileşimler yaratılıyor. Olabilir ki, o konsept birtakım ihtiyaçlar gerektirir, onların yaratılması gerekiyor. Ondan sonra da, aşağı yukarı 50 aydan sonra da araçların fiilen tasarımına başlanıyor. Yani özetle bundan 6 yıl sonra tasarlanmaya başlanacak araçların nasıl olması gerektiği konusunu düşünmeye başlıyoruz. 10 yıl sonra devreye girecekler, aşağı yukarı da 6 yıllık, 7 yıllık bir hayatları olacak. Yani 2020'de halen yürürlükteki aracı düşünmeye başlamamız



Şekil 4

lazım ve o zamanki tüketiciyi anlamamız lazım. (Şekil 4) Prosesimiz değişik pazarlardaki antenlerin çalışmasıyla başlıyor. Dünyada teknoloji konusunda, emniyet konusunda, ulaşırma konusunda, mobilite konusunda yeniliklerle ilgili birçok kaynak var. Tabi ki bütün o kaynakların bilgisine zaten sahip olmak mecburiyetindediniz, bütün mevzuat değişikliklerini takip etmek ve onları bilmek durumundasınız. Fakat bu yetmiyor. Tüketicinin eğilimini anlamak da çok önemli. Tüketici nereye yönelecek? O teknoloji ortamında tüketici neyi isteyecek, nasıl bir yaşam tarzına sahip olacak. Onu çok iyi anlamak lazım. Bunu da ortamı izlemekle görüyoruz, çünkü bunu derinlemesine irdeleyen kaynaklar yok. Birtakım akımları hissetmeyi deniyoruz, bunu da değişik memleketlerde çalıştırdığımız ve ortamı hisseden antenlerin faaliyetiyle anlıyoruz. Dolayısıyla bu saha çalışmasının teorik çalışmayla bağdaştırılmasından, bunu iyi tarif edecek olan bir metodoloji ile belirli haritalara dönüştürülmesinden, bu haritaların ortak analiz platformlarında eksperler tarafından analizleri neticesi oradan bir takım senaryoların yaratılmasından; senaryolardan tasarımcılara tasarım yapabilecekleri bir takım brieflerin yani tasarım ön dokümanlarının, şartnamenin verilmesinden ve o şartnameye göre birtakım konseptlerin gelecek için ürün yaratılması ile fikirlerimizi oluşturmayı deniyoruz. Bu da ilk 40 aylık çalışma için yapılan çalışmalar. Daha 80'deyiz. Ondan sonra konseptler oluşturulacak. Bu anlattığım sadece konseptlerin yaratılmasına kadar geçen bir süreç. (Şekil 5)



Şekil 5

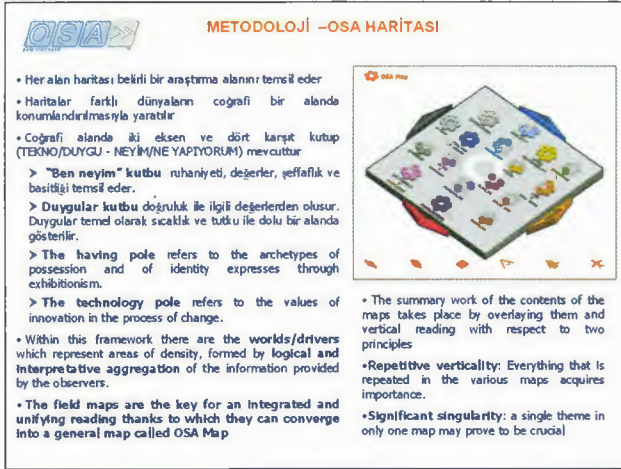
Bu süreçte bizi ilgilendiren enteresan taraflardan bir tanesi FIAT'ın uluslararası iş bölümünün etki sahalarından ve stratejik memleketlerinden bir tanesinin Türkiye olması. Bu işi ilk tetiklediğimiz yerlerden bir tanesi Türkiye. Sürecin uygulandığı memleketler hem bizim stratejik olarak içinde olduğumuz memleketler, yani nasıl değişeceğini, tüketicinin nasıl bir yöne gideceğini takip etmek durumunda olduğumuz memleketler, bir kısmı da kontrol memleketleri dediğimiz memleketler; yani şimdilik değişikliği yaratan memleketler; Amerika gibi, Japonya gibi, Kore gibi şu anda değişikliği yaratan memleketler. Onlarda değişim bizden daha süratli oluyor. Dolayısıyla tüketicimiz onları takip edecek. Biz sadece kendi ortamımıza bakarak değişimin nasıl olacağını göremiyoruz. Kontrol memleketlerinin nereye gittiğini görerek takipçi ortamımızın nasıl değişeceğini öngörmeyi de deniyoruz. (Şekil 6)



Şekil 6

Gelecek öngörüsünün kapsamında otomobili, ulaştırılmayı, mobiliteyi ilgilendiren önemli konular var. Hayat şartları veya yaşam stili, tasarım, emniyet hususları, mevzuat gibi, ekoloji gibi, çevre konuları gibi değişik, üstünde durmak mecburiyetinde kaldığımız değişik ilgi sahalarımız var. Biraz evvel bahsettiğim memleketlerde anten diye değerlendirdiğimiz eksperlerimizin görevi etrafı gözleyerek bize bu konularla alakalı birtakım bilgiler ulaştırmak. Bu gözlemlerin ille de otomotiv sektörüyle ilgili olması gerekmiyor. Biz örneğin mimariyi, Şişecam'ın yaptığı bardakları, folklordaki değişiklikleri, tiyatroyu, yaşam stiline takip ediyoruz. Yani insanların yaşamlarının nasıl

ve nereye gittiğini takip ediyoruz. Oradan geleceğin yaşamının nasıl olacağını öğrenmeyi deniyoruz. Teknolojinin, kuralların, mevzuatın buna nasıl hizmet edeceğini ortaya çıkartmaya bakıyoruz. Bu antenler, akümülatör dediğimiz bir bilgi bankasına gördükleri, hissettikleri, enteresan buldukları bilgileri çıktıkça, oldukça, oluştukça koyuyorlar ve bu bilgiler zamanla birikiyor. Akümülatörde bu bilgiler birikiyor ama ilgi sahamız içinde karmakarışık bilgiler. Sonra bu bilgiler eksperler tarafından alınıyor, inceleniyor ve haritalara oturtuluyor. (Şekil 7) Bu haritalar esasında işin püf noktalarından biri. Süreçte kullanılan haritanın dört tane eksen/aks ucu var. Bir tanesi kişinin kendisiyle ilgili, "ben neyim" konusu ile alakalı, yani kişinin kendi özü ile alakalı; aksın yani eksenin öbür tarafında da "ne yapıyorum" ile alakalı. Yani ben neyim, ne yapıyorum? İki tane eksen ucu öyle oluşturuluyor. Bir diğer aks teknoloji. En sonuncusu ise hislerle alakalı. Hisler dünyasıyla alakalı. Ve gelen bütün bilgileri bu haritanın üstündeki akslardaki konulara göre konumlandırıyoruz ve bizim OSA, "one step ahead" dediğimiz haritayı oluşturuyoruz. Gördüğümüz gibi haritada birtakım kümeler oluşturuyor. O kümeler, şu anda onların ne olduklarının önemi yok, bize geleceğin beklentilerinin



Şekil 7

hangi yönlere doğru saptandığının, nereye doğru gittiğinin hissini veriyor. Daha sonra değişik toplantılarda bu oluşan haritaların hepsini karşımıza alıyor, bir trend çıkarmaya çalışıyoruz. Madem böyle konular var ve bunlar bu tarafa doğru gidiyor, o zaman biz, toplumda tüketicinin şöyle bir yönelmesi olabileceğini hissedebiliyoruz diyor ve gelecek senaryoları yaratıyoruz. Mesela ekranda gördüğünüz örnek bir senaryo. Oluşturduğumuz her senaryonun bir ismi var. Bu gördüğünüz senaryo deconstruct, yani çözümleme senaryosu. Resimde de gördüğünüz gibi, bir otomobil çözümlemiş halde. Bunun ima ettiği ise, kişilerin ortamlarını, kullandıkları araç gereçleri çözümlemeye yönelik bir meyilleri olacağı. (Şekil 8-9)

Aynı resimde bilgisayarın çözümlemiş halini görüyorsunuz. Yani o modüler halde büyüyen, geliştirilebilen, küçültülebilen bir araç gereçle kendimize bir akımı anlatıp hayal etmeyi ve tüketicinin bu sürece yönelecek mesajı ve beklentisini ölçüyoruz. Bir tane arabamın sadece araba olarak değil, statik olarak kaldığı



Şekil 8



Şekil 9

zaman başka işlevler yaptığını görüyorsunuz. Ve küçük resimde ise elin bir uzantısı gibi görüyorsunuz otomobili. Unutmayın ki, on yıl sonranın hatta 15-20 yıl sonranın yaşam tarzını anlamayı deniyoruz. Bu örnekte gösterilen çözümleme fikri altında mesela bir aracın gösterge panelinin bütün elementlerinin ortaya çıkması, kişilerin bunlara bakabilmesi erişebilmeleri ve elementlerine müdahale edebilmesi şeklinde bir ortam tarifi denemesi var.

Daha sonra uzmanlarımız, bu senaryolar doğrultusunda çeşitli tasarımlar yapıyorlar. Bu tasarımların, hiç uygulanmama ihtimali de var elbette. Fakat fikirlerimizi birtakım tasarım ve modellere dönüştürerek ortaya koymak zorundayız. Bu ileri öngörü kavramının illa böyle uygulanması gerekir diye bir şart yok tabi ki; unutmayın, konsept fikirler çıkarmaya çalışıyoruz. Bu aşama aslında halen bir ön konsept fikirleri aşamasıdır. Bunlara göre daha sonra bir ürün tasarlanması söz konusu! (Şekil 10-11)

Size anlatmaya çalıştığım geleceği anlamaya çalışan bir otomobil firmasının kullandığı bir süreç modeli. Hepimiz, geleceği anlayabilmek, tasarlayabilmek için buna benzer süreçler yaratabiliriz. Bizim sürecimiz çok genç bir süreç. Uygulanması geçen yılın sonunda başladı. Daha Haziran ayında ilk çıktısını aldık. Şimdi ikinci döngüsünü yapıyoruz. Bu, her altı ayda bir biriken bilgilerin kullanılarak yeni bir öngörünün ve senaryonun oluşturulduğu bir süreçtir. Her altı ayda bir akümülatöre





Şekil 10



Şekil 11

biriken bilgilerle biz bir kez daha, bir kez daha bu döngüyü çeviriyoruz ve sürekli on yıl sonrasına bakan, yaşayan bir çalışma yürütüyoruz.

Bu süreci ilk uyguladığımızda Avrupa'daki tasarımcılara verdik ve onlardan çeşitli tasarımlar talep ettik. Avrupa'daki, İtalya'daki gruplarla senaryolar oluşturduk. İkinci uygulamada sürecimize Türkiye'yi de katık ve senaryoları bu defa Türkiye'de kurduğumuz öngörü gruplarıyla oluşturmayı denedik. Buradan birtakım senaryolar çıktı ortaya. Türkiye'den çıkmış olan senaryoları, hem ODTÜ'de hem Mimar Sinan Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü'nde, ortalama 150-200 talebenin ve öğretim üyesinin tasarım konseptine dönüştürmeye çalışıyoruz, Türkiye'deki tüketicinin 10 yıl sonra nasıl arabalar isteyeceğini anlamaya çalışıyoruz. Aynı modeli daha sonra Brezilya'da da uygulamaya başladık. Önümüzdeki yılın hemen başında Çin'de uygulamaya başlayacağız ve bu şekilde kendi ortamımızın stratejik memleketlerine teker teker bu modeli uygulamaya sokmuş olacağız. Uluslararası bir şirket olarak, çıktıkları Avrupa'daki kontrol ülkeleriyle de kıyaslayıp, uluslararası pazarlarda tüketici eğilimlerini yakalamayı hedefleyen bir süreci böylece devreye koyduk.

Benim görüşüm sanayimizin, sadece bir vizyon ortaya koymasının yeterli olmadığı yönünde. Bu tip uygulamaları yaparak bu vizyona varmak için gidilecek yolu da çizmek ve o yolda sağlam adımlarla ilerlemek için bir yöntem/süreç tarif edip takip etmek gerekiyor. Teşekkür ederim.


## Türkiye'nin Sanayi Stratejisi

Doç. Dr. Adem Şahin


Sayın Nahum, iş ve ürün geliştirme konusunda faaliyet gösterenlere büyük ışık tutacağına, rehberlik edeceğine inandığım kapsamlı tebliğünüz için çok teşekkür ediyorum.

Değerli konuklar, bütün konuşmacılarımız konuşmalarını tamamladılar, ancak bize verilen süre de programda öngörülen süreyi yaklaşık 8 dakika geçmiş durumda. Ancak oturumu açarken de sizlere ifade ettiğim üzere; Organizasyon Komitesinin, Avrupa Birliği 2003 Yılı İlerleme Raporu'nda Sanayi Politikası ve KOBİ'lere ilişkin hususları, Türkiye Sanayi Politikası Dokümanı ve KOBİ Stratejisi Eylem Planıyla ilgili benim yapmamı istediği bir açıklama var idi. Eğer uygun görürseniz, 15 dakika daha vakit tanımanız halinde bu açıklamayı yapabileceğimi düşünmüyorum. Daha sonra da tüm konuşmacılarımıza yönelik sorular var, ben de dahil, bu soruların cevabını da kısa sürede vermenin gayreti içerisinde olacağız.

Benim sunuşum bu var olan dokümanlardaki hususları sizlere özetlemek ve işaretlemek maksadıyladır. Herhangi bir yorum söz konusu değildir. Yeni yayınlanan 2003 Yılı İlerleme Raporu'nda, son rapordan bu yana strateji geliştirilmesi adına bir gelişme yaşanmadığı ve bir sanayi politikası belgesi kabul edilmediği ifade edilmekte; Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ile belirlenen yolda ilerlenmesi, kamu sektöründeki yeniden yapılanmanın desteklenmesi ve sürdürülmesi gerektiği yönünde tespitler yer almaktadır. (Şekil 1)



**AB 2003 TÜRKİYE İLERLEME RAPORUNDA  
SANAYİ POLİTİKALARI**



**YENİ YAYIMLANAN 2003 YILI İLERLEME RAPORUNDA;**

**SON RAPORDAN BU YANA STRATEJİ GELİŞTİRİLMESİ ADINA BİR GELİŞME YAŞANMADIĞI VE BİR SANAYİ POLİTİKASI BELGESİ KABUL EDİLMEDİĞİ İFADE EDİLEREK,**

- **DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLAR KANUNU İLE GİRİLEN YOLDA İLERLENMESİ,**
- **KAMU SEKTÖRÜNDEKİ YENİDEN YAPILANMANIN DESTEKLENMESİ VE SÜRDÜRÜLMESİ GEREKTİĞİ YÖNÜNDE**

**TESPİTLER YER ALMAKTADIR.**

3

Şekil 1

Geçen rapordan bu yana sağlanan ilerlemele değerlendirilerek Temmuz ayı itibarıyla AB politikaları, Avrupa Küçük İşletmeler Şartı ve Girişimcilik İçin Çok Yıllı Program ile uyumlu bir Ulusal KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı çalışmasının tamamlanmasına rağmen, bunun henüz resmi bir belge olarak kabul edilmediği belirtilmekte ve bunun için alternatif bir yol izlenmesi gerektiğine değinilmektedir. (Şekil 2)

Raporda belirtilenlerin aksine Türkiye, Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile Türkiye Sanayi Politikası ve KOBİ



## AB 2003 TÜRKİYE İLERLEME RAPORUNDA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER



GEÇEN RAPORDAN BU YANA SAĞLANAN İLERLEMELERE DEĞİNİLEREK;

- TEMMUZ AYI İTİBARIYLA; AB POLİTİKALARI, AVRUPA KÜÇÜK İŞLETMELER ŞARTI VE GİRİŞİMCİLİK İÇİN ÇOK YILLI PROGRAM İLE UYUMLU BİR "ULUSAL KOBİ STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI" ÇALIŞMASININ TAMAMLANMASINA RAĞMEN BUNUN HENÜZ RESMİ BİR BELGE OLARAK KABUL EDİLMEDİĞİ BELİRTİLMEKTE,
- BU KONUDA UYGULAMA İÇİN SİSTEMATİK BİR YOL İZLENMESİ GEREKLİLİĞİNE YER VERİLMEKTEDİR.

4

Şekil 2



## TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI



### SANAYİDE MEVCUT DURUM:

1980'DEN 2000'LERE TÜRK SANAYİNDE ÇOK OLUMLU GELİŞMELER YAŞANMIŞTIR.

- SANAYİ KATMA DEĞERİNDE ORTALAMA YILLIK BÜYÜME ORANI;

1980-90 DÖNEMİNDE	% 6,6,
1990-2000 DÖNEMİNDE	% 4,2'DİR.
2001'DE BU ORAN	% -7,5,
2002 YILINDA	% 9,4

OLARAK GERÇEKLEŞMİŞTİR.

8

Şekil 6



## BU KONULARDA TÜRKİYE NELER YAPTI?



RAPORDA BELİRTİLENİN AKSİNE TÜRKİYE;

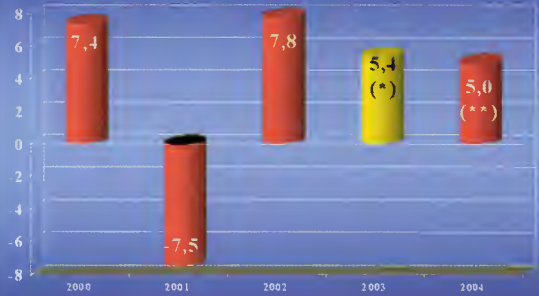
YÜKSEK PLANLAMA KURULU KARARI İLE "TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI" VE "KOBİ STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI"NI RESMİ BELGE OLARAK KABUL ETMİŞTİR.

5

Şekil 3



## GSMH BÜYÜME HIZI (%)



(\*) 2003 YILI İLK ALTI AY GERÇEKLEŞEN  
(\*\*) 2004 YILI HEDEFİ

9

Şekil 7



## TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI



### TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASININ TEMEL AMACI

ARTAN DÜNYA REKABET ŞARTLARI ALTINDA SANAYİNİN REKABET GÜCÜNÜ VE VERİMLİLİĞİNİ ARTIRARAK DIŞA DÖNÜK BİR YAPI İÇERİSİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜMEYİ SAĞLAMAK OLARAK BELİRLENMİŞTİR.

### ANA HEDEFLER

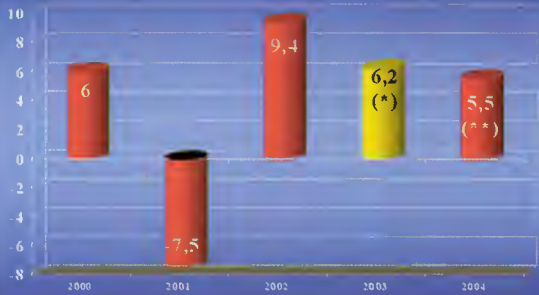
GİRİŞİMCİLERİN VE İŞLETMELERİN İNİŞİYATİF ALABİLECEKLERİ, FIRSATLAR YARATABİLECEKLERİ VE POTANSİYELLERİNİ KULLANABİLECEKLERİ, REKABETE AÇIK BİR İŞ ORTAMININ GELİŞTİRİLMESİDİR.

6

Şekil 4



## SANAYİ BÜYÜME HIZI (%)



(\*) 2003 YILI İLK ALTI AY GERÇEKLEŞEN  
(\*\*) 2004 YILI HEDEFİ

10

Şekil 8



## TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI



### TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI DOKÜMANI NELERİ İÇERİYOR?

DOKÜMANDA; 1980 YILI MİLLET KABUL EDİLEREK 1980 SONRASI GELİŞMELER VE GÜNÜMÜZDEKİ DURUM İRDELENMEKTE, GELECEĞİN NASIL ŞEKİLLENDİRİLMESİ GEREKTİĞİ ELE ALINMAKTADIR.

### TÜRK SANAYİ POLİTİKASI'NIN ANA DAYANAKLARI

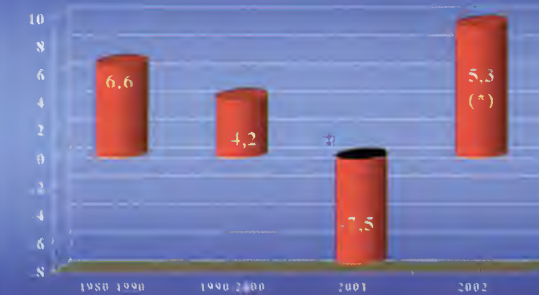
-VIII. BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI VE  
-HÜKÜMET PROGRAMI'DIR.

7

Şekil 5



## SANAYİ KATMA DEĞERİNDE YILLIK ARTIŞ



11

Şekil 9

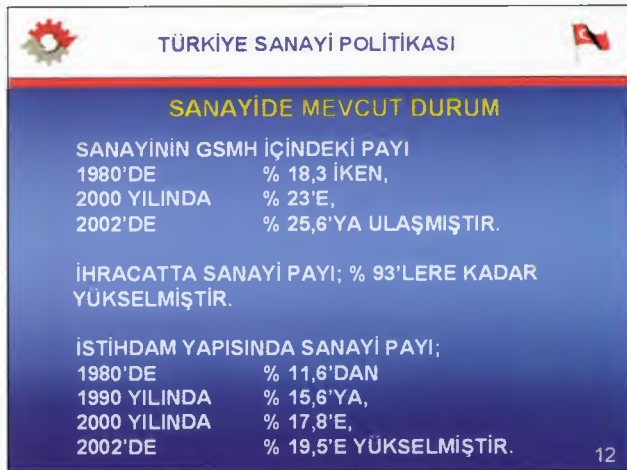
Stratejisi ve Eylem Planı'nı resmi belge olarak kabul etmiştir. (Şekil 3)

Türkiye Sanayi Politikası'nın temel amacı, artan dünya rekabet şartları altında sanayinin rekabet gücünü ve verimliliğini artırarak; dışa dönük bir yapı içerisinde, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak olarak belirlenmiştir. Ana hedefler, girişimcilerin ve işletmelerin inisiyatif alabilecekleri, fırsatlar yaratabilecekleri ve potansiyellerini kullanabilecekleri rekabete açık bir iş ortamının geliştirilmesidir. (Şekil 4)

Türkiye Sanayi Politikası Dokümanı neler içeriyor diye baktığımızda; dokümanda 1980 yılı milat kabul edilerek 1980 sonrası gelişmeler ve günümüzdeki durum irdelenmekte, geleceğin nasıl şekillendirilmesi gerektiği ele alınmaktadır. Türk Sanayi Politikası'nın ana başlıklarının 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Hükümet Programı olduğu ifade edilmektedir. (Şekil 5)

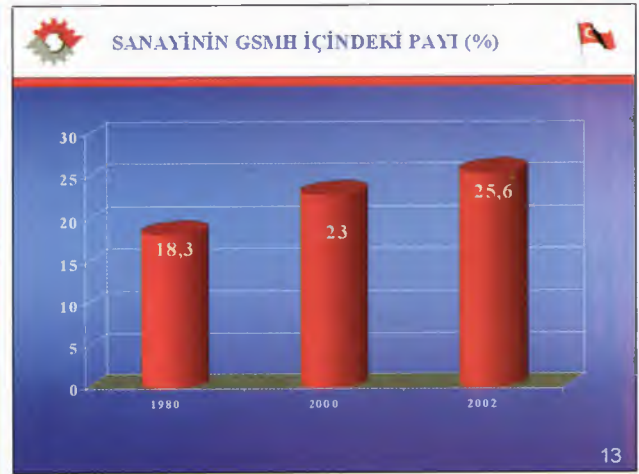
1980'den 2000'lere Türk sanayiinde çok olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Sanayi katma değerinde ortalama yıllık büyüme oranı 1980-90 döneminde %6,6, 1990-2000 döneminde %4,2, 2000'de bu oran %7,5, 2002 yılında ise %9,4 olarak gerçekleşmiştir. Bunu yine grafikler halinde, iki grafiğimizde, hem GSMH hem de sanayinin büyüme hızı açısından görüyoruz; ayrıca sanayinin katma değerindeki yıllık artış da yine oransal olarak yansıda sizlere ifade edilmektedir. (Şekil 6, 7, 8)

Sanayide mevcut durum: Sanayinin GSMH içindeki payı 1980'de %18,3 iken 2000 yılında %23'e, 2002'de ise %25,6'ya ulaşmıştır. İhracatta sanayinin payı %93'lere kadar yükselmiştir. İstihdam yapısında sanayinin payı 1980'de %11,6, 1990'da %15,6, 2000'de %17,8 ve 2002'de ise %19,5'e yükselmiştir. Sanayinin GSMH içindeki 1980-2002 yılları arasındaki gelişimini de şekilde görebilirsiniz. (Şekil 9, 10, 11)



Şekil 10

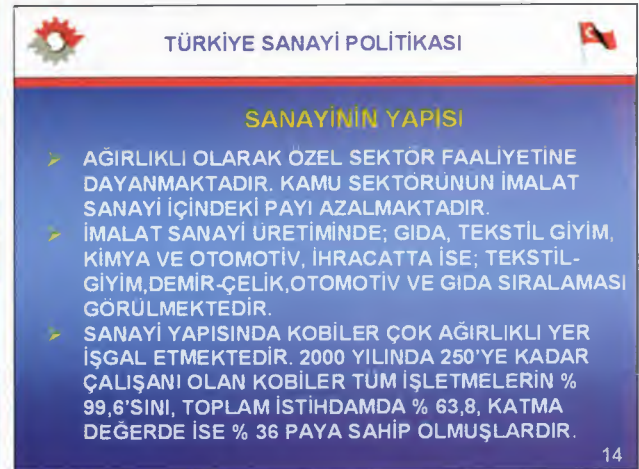
Türkiye Sanayi Politikası'nda sanayinin yapısı ağırlıklı olarak özel sektörün faaliyetine dayanmakta, kamu sektörünün imalat sanayii içindeki payı azalmaktadır. İmalat sanayii üretimindeki gıda, tekstil, giyim, kimya ve otomotiv; ihracatta ise tekstil, giyim, demir-çelik, otomotiv



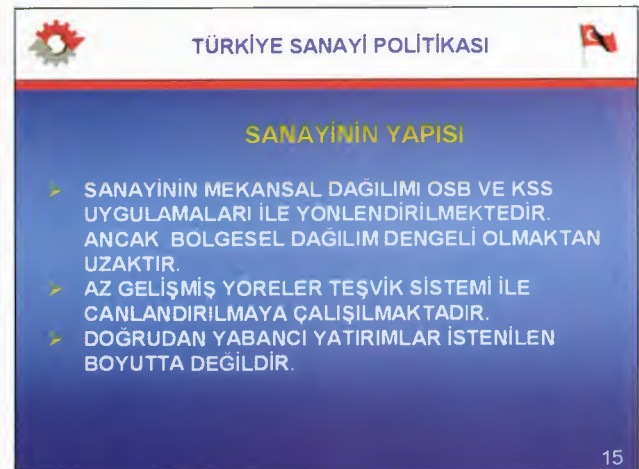
Şekil 11

ve gıda sıralaması görülmektedir.

Sanayi yapısında KOBİ'ler çok ağırlıklı yer işgal etmektedir. 2000 yılında 250'ye kadar çalışanı olan KOBİ'ler, tüm işletmelerde %99,6, toplam istihdamda %63,8, katma değerde ise %36'lık paya sahip olmuşlardır. (Şekil 12) Sanayinin mekansal dağılımı, organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi siteleri uygulamalarıyla yönlendirilmektedir. Ancak bölgesel dağılım dengeli olmaktan uzaktır. Az gelişmiş yöreler teşvik sistemiyle canlandırılmaya çalışılmaktadır, doğrudan yabancı yatırımlar istenilen boyutta değildir. (Şekil 13)



Şekil 12



Şekil 13

Gümrük Birliği ile Türk sanayisi uluslararası rekabete açılma alanında önemli deneyimler kazanmıştır. Avrupa Birliği ile dış ticaret hacmi artmış, toplam ithalat içinde, AB'ye ihracatımız artarken ithalat payı kısmen azalmıştır. 2002 ihracatı 18,5 milyar dolar, aynı yıl ithalatımız ise 23,1 milyar dolardır. Özel sektör kaliteye önem vermiştir. Dış ticaret, gümrükler, malların serbest dolaşımı, sanayi ve ticaret malları, rekabet, tüketicinin korunması gibi pek çok alanda mevzuat uyumumuz gerçekleştirilmiştir. (Şekil 14)



**TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI**

**GÜMRÜK BİRLİĞİ**

GÜMRÜK BİRLİĞİ İLE TÜRK SANAYİ ULUSLAR ARASI REKABETE AÇILMA BAKIMINDAN ÖNEMLİ DENEYİMLER KAZANMIŞTIR.

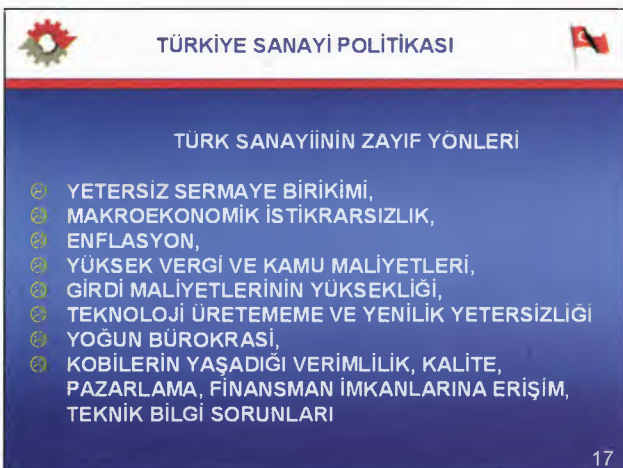
- AB İLE DIŞ TİCARET HACMİ ARTMIŞ, TOPLAM İTHALAT İÇİNDE AB'NE İHRACATIMIZIN PAYI ARTARKEN, İTHALAT PAYI KISMEN AZALMIŞTIR.
- 2002 İHRACATI 18,1 MİLYAR DOLAR, AYNI YIL İTHALATIMIZ İSE 23,1 MİLYAR DOLARDIR.
- ÖZEL SEKTÖR KALİTEYE ÖNEM VERMİŞTİR.
- DIŞ TİCARET, GÜMRÜKLER, MALLARIN SERBEST DOLAŞIMI, SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI, REKABET, TÜKETİCİNİN KORUNMASI GİBİ PEK ÇOK ALANDA MEVZUAT UYUMUMUZ GERÇEKLEŞTİRİLMİŞTİR.

16

Şekil 14

Türk sanayiinin zayıf yönleri ise yetersiz sermaye birikimi, makro-ekonomik istikrarsızlık, enflasyon, yüksek vergi ve kamu maliyetleri, girdi maliyetlerinin yüksekliği, teknoloji üretmekte yenilik yetersizliği, yoğun bürokrasi, KOBİ'lerin yaşadığı verimlilik, kalite, finansman, pazarlama imkanlarına erişim ve teknik bilgi sorunları olarak ifade edilmekte. (Şekil 15) Türk sanayiinin güçlü yönleri ise büyük iç pazar, liberal ekonomi politikaları, doğal kaynaklar, AB ile ekonomik entegrasyon, coğrafi konum, eğitilmiş işgücü, güçlü sanayi altyapısı, son dönemdeki ekonomik istikrara doğru gidiş olarak ifade edilmektedir. (Şekil 16)

Sanayide hedefler konusuna geldiğimizde ise; sanayinin yerel kaynakları harekete geçirebilen, çevreye uyumlu üretim yapan, tüketici sağlığını gözeten, nitelikli işgücü kullanan, ArGe ve teknolojiye önem veren bir yapıda



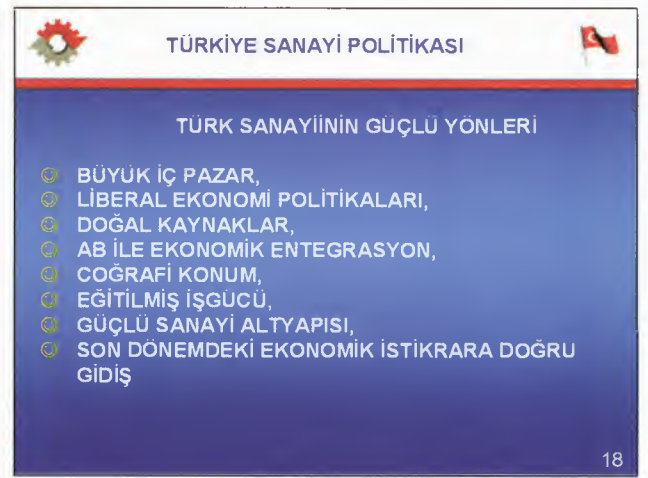
**TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI**

**TÜRK SANAYİİNİN ZAYIF YONLARI**

- ⊖ YETERSİZ SERMAYE BİRİKİMİ,
- ⊖ MAKROEKONOMİK İSTIKRARSIZLIK,
- ⊖ ENFLASYON,
- ⊖ YÜKSEK VERGİ VE KAMU MALİYETLERİ,
- ⊖ GİRDİ MALİYETLERİNİN YÜKSEKLİĞİ,
- ⊖ TEKNOLOJİ ÜRETEMEME VE YENİLİK YETERSİZLİĞİ
- ⊖ YOĞUN BÜROKRASİ,
- ⊖ KOBİLERİN YAŞADIĞI VERİMLİLİK, KALİTE, PAZARLAMA, FİNANSMAN İMKANLARINA ERİŞİM, TEKNİK BİLGİ SORUNLARI

17

Şekil 15



**TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI**

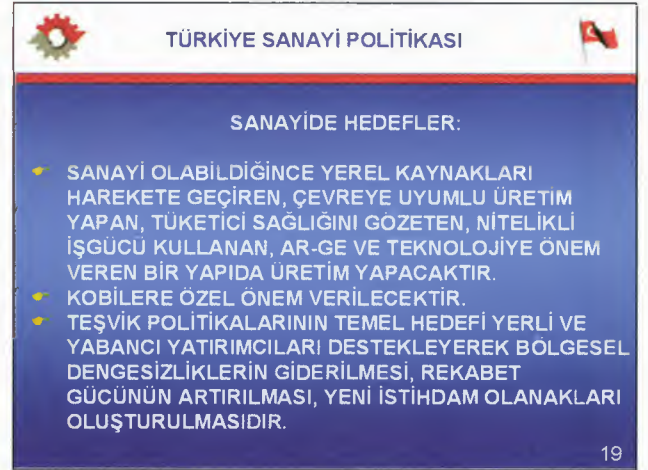
**TÜRK SANAYİİNİN GÜÇLÜ YONLARI**

- ⊕ BÜYÜK İÇ PAZAR,
- ⊕ LIBERAL EKONOMİ POLİTİKALARI,
- ⊕ DOĞAL KAYNAKLAR,
- ⊕ AB İLE EKONOMİK ENTEGRASYON,
- ⊕ COĞRAFI KONUM,
- ⊕ EĞİTİLMİŞ İŞGÜCÜ,
- ⊕ GÜÇLÜ SANAYİ ALTYAPISI,
- ⊕ SON DÖNEMDEKİ EKONOMİK İSTIKRARA DOĞRU GİDİŞ

18

Şekil 16

üretim yapması gerektiğini görüyoruz. KOBİ'lere özel önem verilecektir. Teşvik politikalarının temel hedefi yerli ve yabancı yatırımcıları destekleyerek bölgesel dengesizliklerin giderilmesi, rekabet gücünün artırılması, yeni istihdam olanakları oluşturulmasıdır. (Şekil 17)



**TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI**

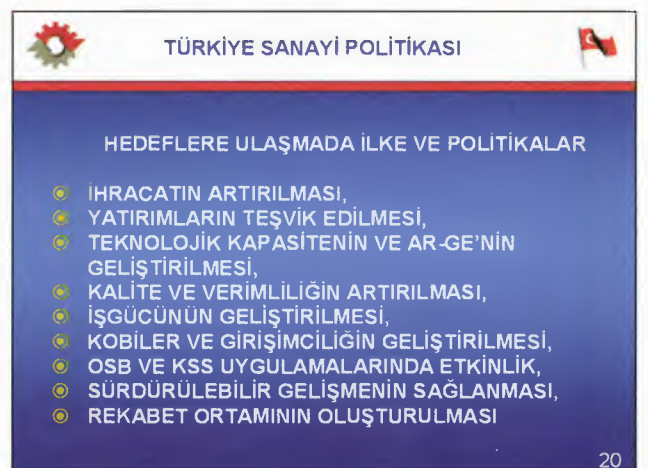
**SANAYİDE HEDEFLER:**

- SANAYİ OLABİLDİĞİNCE YEREL KAYNAKLARI HAREKETE GEÇİREN, ÇEVREYE UYumlu ÜRETİM YAPAN, TÜKETİCİ SAĞLIĞINI GÖZETEN, NİTELİKLİ İŞGÜCÜ KULLANAN, AR-GE VE TEKNOLOJİYE ÖNEM VEREN BİR YAPIDA ÜRETİM YAPACAKTIR.
- KOBİLERE ÖZEL ÖNEM VERİLECEKTİR.
- TEŞVİK POLİTİKALARININ TEMEL HEDEFİ YERLİ VE YABANCI YATIRIMCILARI DESTEKLEYEREK BÖLGESEL DENGESİZLİKLERİN GİDERİLMESİ, REKABET GÜCÜNÜN ARTIRILMASI, YENİ İSTİHDAM OLANAKLARI OLUŞTURULMASIDIR.

19

Şekil 17

Hedeflere ulaşmada ilke ve politikalar: İhracatın artırılması, Yatırımların teşvik edilmesi, Teknolojik kapasitenin ve ArGe'nin geliştirilmesi, Kalite belgelerinin artırılması, işgücünün geliştirilmesi, KOBİ'ler ve girişimciliğin geliştirilmesi, organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi sitesi uygulamalarında etkinlik, sürdürülebilir gelişmenin sağlanması ve rekabet ortamının oluşturulması olarak ifade edilmektedir. (Şekil 18)



**TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI**

**HEDEFLERE ULAŞMADA İLKE VE POLİTİKALAR**

- ⊕ İHRACATIN ARTIRILMASI,
- ⊕ YATIRIMLARIN TEŞVİK EDİLMESİ,
- ⊕ TEKNOLOJİK KAPASİTENİN VE AR-GE'NİN GELİŞTİRİLMESİ,
- ⊕ KALİTE VE VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI,
- ⊕ İŞGÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ,
- ⊕ KOBİLER VE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ,
- ⊕ OSB VE KSS UYGULAMALARINDA ETKİNLİK,
- ⊕ SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞMENİN SAĞLANMASI,
- ⊕ REKABET ORTAMININ OLUŞTURULMASI

20

Şekil 18

Sektörel politikalara baktığımızda; sanayi politikası öncelikle herhangi bir sektöre ve iş ortamına zarar vermeden uygulanacak, dünya sanayiindeki gelişmelerin ışığında rekabet edebilir bir sektörel yapı oluşturulmasına odaklanılacaktır. Burada, yoğunlaşılacak alanlar veya Türkiye'nin öncelikli sektörleri diye baktığımızda; bilgi teknolojileri yoğun alanlar, savunma ve havacılık, makine imalatı, kimya, elektronik, yazılım, biyo-teknoloji ve gen mühendisliği, yazılım geliştirme, bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni malzemeler, havacılık ve özel teknolojileri, nükleer teknoloji, deniz bilimleri, deniz altı zenginliklerinden yararlanma ve temiz enerji teknolojileri bu başlıklar altında ele alınmaktadır. (Şekil 19-20-21)

**TÜRKİYE SANAYİ POLİTİKASI**

**SEKTÖREL POLİTİKALAR**

SANAYİ POLİTİKASI ÖNCELİKLE HERHANGİ BİR SEKTÖRE VE İŞ ORTAMINA ZARAR VERMEDEN UYGULANACAK, DÜNYA SANAYİİNDEKİ GELİŞMELERİN IŞIĞINDA REKABET EDEBİLİR BİR SEKTÖREL YAPI OLUŞTURULMASINA ODAKLANILACAKTIR.

21

Şekil 19

**TÜRKİYENİN ÖNCELİKLİ SEKTÖRLERİ**

- BİLGİ-TEKNOLOJİ YOĞUN ALANLAR
- SAVUNMA VE HAVACILIK
- MAKİNA İMALATI
- KİMYA
- ELEKTRONİK
- YAZILIM

22

Şekil 20

**YÜKSEK TEKNOLOJİ ALANLARI**

- BİYOTEKNOLOJİ VE GEN MÜHENDİSLİĞİ
- YAZILIM GELİŞTİRME
- BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ
- YENİ MALZEMELER
- HAVACILIK VE UZAY TEKNOLOJİLERİ
- NÜKLEER TEKNOLOJİ
- DENİZ BİLİMLERİ
- DENİZALTI ZENGİNLİKLERİNDEN YARARLANMA
- TEMİZ ENERJİ TEKNOLOJİLERİ

23

Şekil 21

Mevcut durum analizine bakıldığında; biraz önce de ifade ettiğim üzere, ülkemizde tüm işletmelerin sayısının %99,6'sını, toplam istihdamın %63,8'ini, katma değerde ise %36'sını KOBİ'lerin oluşturduğu özellikle vurgulanmaktadır. KOBİ'lere yönelik destek programlarının temel hedef kitlesi imalat sanayiindeki KOBİ'lerdir. DİE'nin 2000 yılı değerlendirmelerine göre imalat sanayiinde 208.183 adet KOBİ faaliyet göstermekte ve 922.715 kişi istihdam edilmektedir. (Şekil 22) Takdir edersiniz ki bu kayıtlar dikkate alınmak suretiyle elde edilen bir veridir. KOBİ'lere yönelik strateji alanları; girişimcilik eğitimi ve öğretimi, daha ucuz ve hızlı iş kurma süreçleri, daha iyi kanun ve düzenleme yapılması, kalifiye personel eğitimi, internet üzerinden erişim ve işlem imkanları, yeni pazarlara açılım, vergilendirme ve finansal iyileştirme, teknoloji ve yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesi, internet üzerinden bilgilendirme, ulusal ve uluslararası platformlarda temsil meselesidir. (Şekil 23)

**TÜRKİYE ULUSAL KOBİ STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI**

ÖNCELİKLE MEVCUT DURUM ANALİZİ YAPILMAKTADIR.

ÜLKEMİZDE TÜM İŞLETMELERİN SAYISININ % 99,6'SI TOPLAM İSTİHDAMDA % 63,8'İNİ KATMA DEĞERDE İSE % 36'SINI

KOBİLER OLUŞTURMAKTADIR.

KOBİLERE YÖNELİK DESTEK PROGRAMLARININ TEMEL HEDEF KİTLESİ İMALAT SANAYİİNDEKİ KOBİLERDİR.

DİE 2000 DEĞERLENDİRMELERİNE GÖRE İMALAT SANAYİİNDE 208.183 KOBİ FAALİYET GÖSTERMekte VE 922.715 KİŞİ İSTİHDAM EDİLMEKTEDİR.

24

Şekil 22

**TÜRKİYE ULUSAL KOBİ STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI**

KOBİLERE YÖNELİK STRATEJİ ALANLARI:

- ✓ GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ VE ÖĞRETİMİ
- ✓ DAHA UCUZ VE HIZLI İŞ KURMA SÜREÇLERİ,
- ✓ DAHA İYİ KANUN VE DÜZENLEME YAPILMASI,
- ✓ KALİFİYE PERSONEL EĞİTİMİ,
- ✓ İNTERNET ÜZERİNDEN ERİŞİM VE İŞLEM İMKANLARI
- ✓ YENİ PAZARLARA AÇILIM
- ✓ VERGİLENDİRME VE FİNANSAL İYİLEŞTİRME
- ✓ TEKNOLOJİ VE YENİLİKÇİLİK KAPASİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ
- ✓ İNTERNET ÜZERİNDEN BİLGİLENDİRME,
- ✓ ULUSAL VE ULUSLAR ARASI PLATFORMLARDA TEMSİL

25

Şekil 23

Son veri de, sanayinin gelişme göstergeleri: 2000 - 2006 aralığında, özellikle 2003'ten sonrası için bir projeksiyona tabi tutulmakta; GSMH'nin, sanayi hizmetlerinin, ithalatın, ihracatın bir takım öngörülerle ne miktarda olabileceğine dair de tahminler yapılmaktadır. Ben çok hızlı bir şekilde, zamanı etkin kullanmak bakımından sunmaya gayret ettim. Tekrar söylüyorum, üzerinde herhangi bir yorum söz konusu olmaksızın 2003 Yılı İlerleme Raporunda Sanayi Politikası, KOBİ'ler, Türkiye'nin Sanayi Stratejisi ve Ulusal KOBİ Stratejisi Eylem Planının kısa bir özeti. (Şekil 24)



## SANAYİNİN GELİŞME GÖSTERGELERİ (TEMEL BÜYÜKLÜKLER PROJESİYONU)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GSMH BÜYÜME HIZI (%)	7,4	-7,5	7,8	5,3	5,1	5,1	5,1
TARIM	3,9	-6,5	7,1	0,5	2,5	2,4	2,3
SANAYİ	6,0	-7,5	9,4	6,2	5,5	5,5	5,4
HİZMETLER	8,9	-7,7	7,2	5,9	5,5	5,5	5,5
İHRACAT (MİLYAR \$)	27,8	31,3	35,8	43,5	48,4	54,1	60,3
İTHALAT (MİLYAR \$)	54,5	41,4	51,3	61,6	67,5	73,2	79,2
NET YABANCI YATIRIM (MİLYAR \$)	0,1	8,8	0,8	1,4	1,0	1,3	1,6
İSTİHDAM ARTIŞI (%)	3,91	-1,0	-0,8	1,9	3,3	2,6	2,7

26

Şekil 24

## Sorular ve Katkılar

### Oturum Başkanı

#### Doç. Dr. Adem Şahin

Şimdi burada değerli konuşmacılarımıza, çok kısa olarak, kendilerine yöneltilen sorularla ilgili söz vereceğim. Sayın Nahum, isterseniz öncelikle sizden başlayalım efendim.

#### Jan Nahum

Bana sorulan soru, Toyota'nın 'Hybrid' otomobili hakkında ne düşündüğüm ve OSA çalışmalarında buna yönelik, bu konseptlere yönelik çalışmalarımızın olup olmadığı konusunda. Hybrid araçlar, dünyadaki fosil enerji kaynaklarının tükenecek olan kaynaklar olması sebebiyle ortaya çıkmış bir çalışmanın sonucudur. Nihayetinde bu fosil kaynaklı enerjiler tükenecektir, bu nedenle bu sonu öngörerek değişik enerji kaynakları teminine yönelik bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca kirliliği azaltmak yönüyle de bu çalışma önemlidir. Fosil yakıtlarla birlikte başka tip yakıtlar da kullanabilecek ve bir enerjiden öbürüne geçebilecek, değişik enerji kaynaklarını kullanan araçların üstüne çalışma yapmak elbette ki geleceğin tasarımı konusuna girmektedir. Dolayısıyla bu çalışmaların yapılması gerektiğine ve faydasına inanıyorum. Er geç hybrid araçlar uygulamaya girecektir. Halen maliyet açısından belli bir pahalılıkları vardır. Etkin durumda değiller ve belli bir takım yardımlar ve sübvansiyonlarla rekabet edebilir durumdadır. Ancak bu durum süratle değişebilecektir ve aşağı yukarı önümüzdeki 15-20 yıllık bir zaman perspektifi içinde bunların uygulamaya gireceğini düşünmekteyim. Biz OSA kapsamında bunu bir girdi olarak alıyoruz. Yani ilerinin enerji yapısı olarak, güç olarak, araçların güç kaynağı olarak hybrid güç kaynakları olabileceğini öngörüyoruz ve bunu bir girdi olarak alıyoruz. Dolayısıyla bu bizim OSA çalışmalarının içinde yer almaktadır.

Müsaade ederseniz, bir iki tane soru daha var, onları da cevaplandırayım.

Rakipleriniz iki adım sonrasını öngörürse risk altında mı olursunuz? Evet onlar iki adım ilerisini görürse risk altında oluruz, demek ki bizim üç adım ilerisine gitmemiz gerekir. Demek ki sürecin de sürekli kendini yenilemesi gerekiyor. Onu sürecin içine koyarak sürecimizi geliştirmemiz lazım.

Bir diğer soru: Gelecek hakkında birtakım öngörülerde bulunmak için yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkan sizce toplumun mu teknolojiyi, yoksa teknolojinin mi toplumu yönlendirdiği şeklinde. Yoksa karşılıklı etkileşim mi var?

Benim görüşüme göre her ikisi de olacak. Bir taraftan tüketici veya toplum ihtiyaçlarına teknoloji cevap vermek için uğraşılıyor ve cevap veriyor, dolayısıyla ortam ve toplum teknolojiyi etkiliyor. Diğer yandan, illa bir hedefe

doğru olmayan teknolojilerden, spin-off dediğimiz, mesela uzay teknolojilerinden, uygulanabilir teknolojiler çıkıyor ortaya ve bu teknolojileri topluma kazandırabilmek için bir takım teknolojik güdümlü de girişimler ve ürünler ortaya çıkabiliyor. Dolayısıyla, evet, bunlar karşılıklı etkileşim içinde ve her ikisi de olabiliyor.

Bir soru daha var. İki yıl önce Bilgi Üniversitesi'nde düzenlenmiş olan bir toplantıda sosyolog olan bir İtalyan konuşmacı kendi ekibine ait bir araştırma kurumunun dünyanın 50 ayrı yerinde, anlattığınıza benzer araştırma çalışmaları yaptıklarını, sonuçlarını geleceğin tasarımlarına aktardıklarını anlatmıştı. Böyle bir kurum ile birlikte mi çalışıyorsunuz?

Bizim çalıştığımız üç dört tane şirket var, bunlardan bir tanesi Radar şirketi, buna benzer bir uygulamaları var. Eğer bahis konusu şirket o ise, demek ki o şirketle birlikte çalışıyoruz, hayır o değil ise, onlarla birlikte çalışmıyoruz. Elbette ki dünya üzerindeki bütün kuruluşların geleceğe yönelik birtakım çalışmalarının olması söz konusu. Bunlar olmadığı takdirde geleceği tasarımlarını imkansız. Bizim bu süreçte özgün olarak yapmayı denediğimiz, FIAT'ın içinde de, ileriye dönük olan araştırmalardan farklı olarak, tüketicinin ortamından ürünün tasarımına kadar uzanan ve kesintisiz bir sürekliliği olan entegre bir süreci (araştırıp bulmayı denememize rağmen bulamadığımız) yaratmak. Birçok gelecek araştırması ve araştırmacısı var ama bunu direkt olarak bir senaryoya, oradan bir araç brief'ine, tarifine, oradan da bir konsept tasarımına taşıyan ve 120 aylık araç geliştirme sisteminin içine koymuş böyle bir uygulama görmedik. Eğer görebilsek, muhakkak benchmark'ını yapıp oradan bir şeyler öğrenmek isterdik. Teşekkür ederim.

### **Prof. Dr. Turgut Tümer**

Bana iki kişiden, iki set soru var. Bir tanesi: "Ulusal gelirden ArGe'ye ayrılan pay binde 6,4. Bunu kişi başına göre paylaştığımızda aslında tutar çok daha küçük değil mi?" Tabii ki, zaten sunumumda da bahsetmiştim, ulusal gelirimiz nüfusumuz oranında olmadığına göre, bir de zaten ondan da daha az pay ayırdığımızı göre, aslında biz ArGe'ye nüfus başına bakıldığında görülenden daha az pay ayırıyoruz. Buna kesinlikle katılıyorum.

Diğer bir soru: "Türkiye'de mikro-elektronik ve mikromekanik ne zaman gündeme gelecek? Bu konuda bir planlama var mı? Elektronik komponent, mikroçip konularında bir stratejimiz var mı?" Bunlar son derece teknik, ayrıntılı konular. Ben bu konudaki ayrıntıları bilemem; ancak Türkiye'nin mikro-elektronik, mikromekanik konusunda bir planlamasının olduğunu hiç zannetmiyorum. Bu soru bizim Vizyon 2023 Projesi ile ilgili soruldu ise, şunu söylemek isterim: Bu konularda bir plan yapılma aşamasında, Türkiye'deki sanayi sektörünün talebinin ne olduğu eğer önemli bir bilgi olarak görülüyor ise, bu bilgi bizim bu çalışmamız içinde bulunabilecek bir bilgi. Ancak Vizyon 2023'ü Türkiye'de

her konunun planlamasının yapıldığı bir çalışma olarak da görmemek lazım.

Bir başka soru ise şu: "Vizyon 2023 Projesi'nin devamı ve Türkiye'nin gündemine getirilebilmesi için neler yapılacak?" Ben aslında konuşmamda bundan sonraki aşamada yapmayı planladıklarımızı aktarmaya çalıştım. Bunun tartışması devam edecek, bundan sonrasının bir değerlendirmesi yapılacak dedim. Ancak Vizyon 2023 Projesi'nin gündeme gelmesi sadece TÜBİTAK'ta bu çalışmalar yapılsın veya yapılmasından ibaret bir şey değil. Ben size şunu söylemek istiyorum: Bu projenin kurgusunu yaparken aslında çok ciddi uyarılar almış idik. Türkiye bir ekonomik kriz döneminde, bu ortamda insanları 20 yıl sonrasına bakmaya nasıl ikna edersiniz şeklinde çok ciddi bir uyarı almıştık. Ve samimiyetle itiraf edeyim, başlangıçta aslında beni de zaman zaman ümitsizliğe sevk eden eleştiriler de vardı. Ancak Vizyon 2023, Türkiye'nin gündemine benim o zaman görebildiğim çok ötesinde girdi. Bunu sağlayan da TÜBİTAK ya da siyasi iktidarın sahiplenmesi falan değil, bu sürece bizzat katılanların projeyi, tekrar ediyorum benim beklediğim ötesinde, sahiplenmiş olmalarıydı. Dolayısıyla ben bu konuda gerçekten ümitliyim.

Son soru şöyle: "Siyasi iktidarın TÜBİTAK üzerindeki baskısının, Türkiye'de teknoloji atılımına ne tür etkileri olacaktır?" Bu ortamda, ve de bir kamu görevlisi olarak, bu konuda söylemek istediklerimin hepsini söylememin doğru olmadığı düşüncesindeyim. Ancak şunu da belirtmekte yarar görüyorum; Türkiye'deki teknolojik atılım konusu sadece TÜBİTAK meselesi olarak görülmemelidir. Zaten bütün bu çalışmanın temelinde yatan da budur. Türkiye teknoloji atılımını yapacaksa, bu her şeyden önce sanayicimizin bunu bu şekilde kavraması ve benimsemesine bağlıdır. Yoksa TÜBİTAK'ta ne yapılırsa yapılsın, hatta bugüne kadar hiç görmedik ama, siyasi iktidarın bu işi çok sahiplendiğini bile düşünelim, eğer sanayicimiz buna inanmazsa Türkiye'nin teknolojik bir atılım yapabileceğini düşünmüyorum. Dediğim gibi, bu ortamda bu sorunun ayrıntısına daha fazla girmememin daha doğru olacağını düşünüyorum.

### **Oturum Başkanı**

### **Doç. Dr. Adem Şahin**

Efendim, elimde Sayın Argüden'e yöneltilen bir soru var, fakat kendisi aramızda olmadığı için bunu cevaplandıramıyoruz. Son iki dakikanızı da ben alacağım ve kapatacağım. Şimdi bir izleyicimiz, esasında 2005'ten itibaren Türkiye'de belki çok daha önemli olacak, ama bugün için de ciddi sıkıntılara sebep olan bir konudan bahsediyor. Sorusunu aynen okuyorum. "Geçtiğimiz aylarda Ankara Ticaret Odası'nın yapmış olduğu bir çalışmaya göre birçok sektörde olduğu gibi elektrik-elektronik sektöründe kullanılan sahte ve taklit ürünlerin pazarda %25'lik bir orana ulaştığını öğrenmiş bulunmaktayız. Standart dışı, sahte ve taklit niteliğindeki bu kalitesiz ürünler tüm halkımızın can ve mal güvenliğini

tehlikeye atmakla beraber yerli sanayide üretim kayıplarına ve ülkemizde verim kayıplarına neden oluyor. Bu bağlamda Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından, kamu ve gümrükler nezdinde bu tür malzemelerin ithalatı, yurt içinde ticaret ve kullanımının engellenmesi, halkımızın bilinçlendirilmesi amacıyla alınan ve alınması planlanan kısa ve orta vadeli tedbirler nelerdir?"

Esasında soru sahibi izleyicimiz konunun ne olduğunu, ne kadar ciddi bir sıkıntıya sebep olduğunu aynı zamanda sorunun içerisinde ifade ediyor. Ben bu konuyla ilgili olarak üç başlıktan bahsetmek istiyorum. Bunlardan bir tanesi sanayimizin bugün ayak uydurmaya çalıştığı CE işareti uygulamasıdır. CE işareti bildiğiniz gibi Avrupa Birliği'nin yeni yaklaşım direktifi olarak nitelendirilen mevzuatında yer alan makine ve elektrikli ekipmanlar, otomatik olmayan tartı aletleri gibi ürünlere iliştilmektedir. Şu anda bizim uyumlaştırmakta olduğumuz 21 adet direktifin de 16 tanesi Bakanlığımızın yetki alanındadır. Bunların uyumlaştırma işlemleri büyük ölçüde tamamlanmıştır, ancak piyasa gözetim ve denetimine ilişkin mekanizmasında açıkçası sıkıntılar bulunmaktadır. Bu sıkıntuların bir kısmı, AB ile yaptığımız 1/95 Sayılı Gümrük Birliği Anlaşması gereği bu işaretlemenin olduğu ürünlerin kontrolüne veya tetkikine ilişkin bir yaptırımımız olmaması, ancak belgelendirme üzerinden, teknik belge üzerinden bir inceleme yapmamızdır. Burada şunu da belirtmekte yarar var. Üçüncü ülkelerden gelen ürünlerin ise ihtiyaç halinde veya başvuru halinde TSE tarafından teknik mevzuata uyumlu olup olmadığı konusunda araştırma yapılmaktadır.

Diğeri ise küçük 'e' veya büyük 'E' diye sanayinin bildiği bir konudur. Bunlar daha çok Avrupa Birliği'nin klasik yaklaşımı direktifi ve AB Ekonomik Komisyonu ve Birleşmiş Milletlerin ortaya koyduğu regülasyonlar çerçevesinde iki düzenlemedir. Bu düzenlemeleri daha çok ithalat öncesinde Satış Sonrası Garanti Yeterlilik Belgesi uygulamamız içerisinde çözmeye gayret ediyoruz. Otomotivde Tip Onay Belgesiyle halletmeye çalışıyoruz. Yani bunları söylerken sistemin tamamını bu kısa süre içerisinde anlatmam mümkün değil, yani böyle bir konu vardır, önemlidir. Türkiye için sıkıntılı bir alandır ama hiç bir şey yapmadığımız, hiç bir tedbir almadığımız, bir düzenleme içinde olmadığımız bir alan değildir diyebilmek için bu başlıklarda ifade etmeye çalışıyorum.

Bir başka konu ise ithal ürünlerde sahte marka kullanılması meselesidir. Bu konudaki düzenleme ülkemizde 556 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında yürütülmektedir. Bu tür suçlardan dolayı yapılacak bir şikayetle ancak adli mercilerde takibat söz konusu olmaktadır. Sınai hakların ve marka haklarının korunmasından sorumlu olan ve tescilleri gerçekleştiren Türk Patent Enstitüsü bu konuda denetim görevi yapan bir kuruluş değildir. Adli mercilere intikal etmiş konularla ilgili bilirkişilik yapan veya kendisi kayıtlara ilişkin bilgilerini mahkemedeki karara esas teşkil etmek üzere gönderen araştırma kuruluşu niteliğindedir. Burada

Organizasyon Komitesine bu toplantı ve bu soru aracılığıyla şunu iletmede fayda olabilir; bu husus, Türk sanayiinin çok önemli bir konusudur. Bugünlerde ayrı bir oturumda, özellikle yeni yaklaşım direktiflerinin uygulama alanı bulacağı 2004 yılı öncesinde veya 2004 yılının ilk aylarında üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Bilmiyorum, cevabı biraz hızlı oldu ama en azından biz de önemine değinmiş olduk. Efendim ben ilginize, sabrınıza şahsım ve bütün panelist arkadaşlarım adına teşekkür ediyorum. Hepinize saygılarımı arz ediyorum.



## Oturum V B

---

### Şirketlerin Kurumsallaşması

**Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması**, Birinci Nesilden İkinciye Geçişin Hazırlığı, **İkinci Kuşak İşleri Nasıl Devralmakta?**, 226 Yıllık Hanedanın Kurumsallaşması

#### Oturum Başkanı

- **Haluk Alacaklıoğlu**, Family Business Consulting - Yönetim Kurulu Başkanı

#### Konuşmacılar

- **Prof. Dr. Güven Alpay**, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü - Öğretim Üyesi
- **Şükrü Ünlütürk**, SUN Tekstil - Yönetim Kurulu Başkanı
- **Cem Hakko**, Vakko Holding - Yürütme Kurulu Başkanı
- **Doğan Şahin**, Hacı Bekir - Yönetim Kurulu Başkanı



## Oturum Başkanı

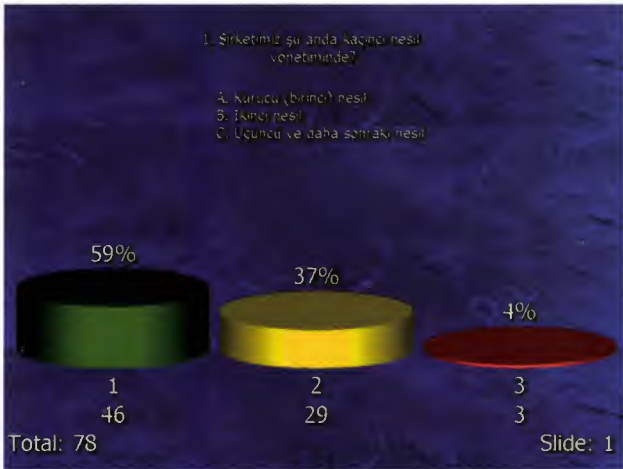
### • Haluk Alacaklıoğlu

Family Business Consulting - Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın misafirler, hoş geldiniz, kongrenin bu bölümünde sizlerle birlikte aile şirketlerini ve kurumsallaşmada karşılaşılan birtakım güçlüklerin çözüm yollarını işleyeceğiz. Çok şanslı bir oturumda bir aradayız aslında; burada hemen yanı başımdaki konuşmacıları bir araya getirdiğimiz zaman Türkiye'deki aile şirketlerinde 300 hatta 400 yıla yaklaşan deneyimden bahsediyoruz. O bakımdan gerçek hayatın içinden bir takım şeyleri sizlerle paylaşacağız. Bendeniz Haluk Alacaklıoğlu aile şirketleri danışmanlığı yapmaktayım. Kurumum uluslararası bir ortaklık ve 30 küsur yıldır 500 aile şirketiyle dünyanın 5 kıtasında kurumsallaşma ve onunla ilgili olan konular üzerine çalışmaktayız.

Şimdi, bu oturumu alışagelmış şekilde bir sunumlar dizisi halinde değil, interaktif yapmayı düşünüyoruz. Sizlerle paylaşacağımız bazı sunumlarımız var. Söz konusu interaktif katılımı gerçeğe dönüştürebilmek için sizlere girişte ufak birer anket dağıtıldı. Bunu şu anda yüzün üzerinde kişi almış durumda. Bu salonda çoğunlukla aile şirketleri temsilcilerinin olduğunu varsayıyorum; o grupların lideri diye nitelenen veya yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı olan kimselerin özellikle doldurmalarını rica edeceğiz. Sizler yanıtladıkça anketin neticeleri bize aktarılacak.

İlk sorumuz gördüğünüz gibi bir aile şirketi sahibi veya başkanının cevaplayacağı ve şirketinizin hangi nesilde olduğu ile ilgili. (Şekil 1)

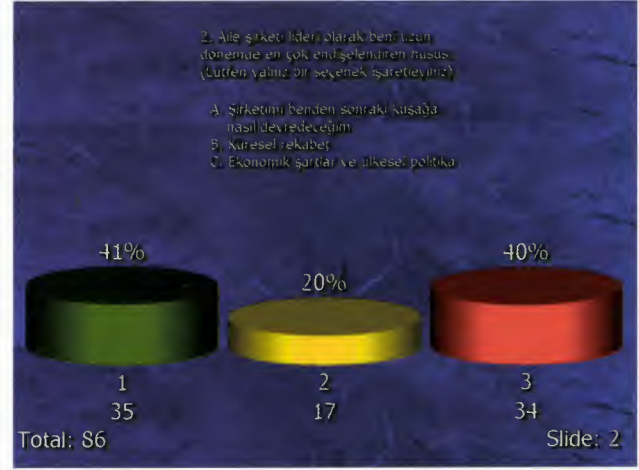


Şekil 1

Evet, yüzde altmışı geçtik cevaplarda, biraz daha artarsak sonuca yaklaşacağız. Toplu yanıtlar geldi. Gördüğünüz gibi salonda bulunanların %59'u birinci nesil, %37'si ikinci nesil ve %4'ü üçüncü nesil. Burada hep birlikte toplam içinde üçüncü neslin kıyasla ne kadar düşük olduğunu görüyoruz.

Şimdi burada lütfen ikinci soruyu yanıtlayalım. Aile

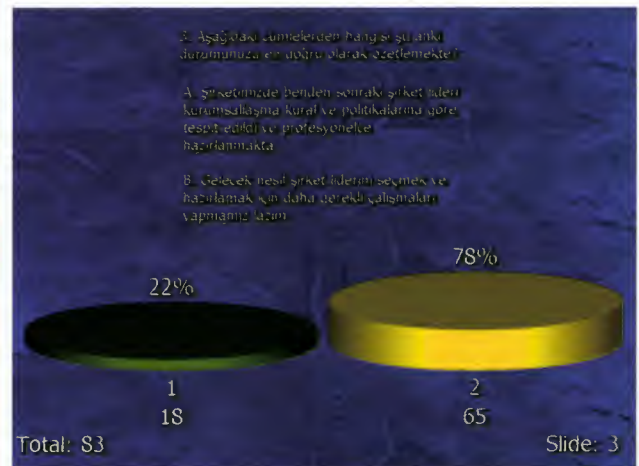
şirketinin lideri olarak sizleri, yani bu işin başında olan kimseyi -samimi olarak kendinize sorduğunuz zaman- bu üç seçenekten en çok ve uzun dönemde endişelendiren hangisidir? Şirketin sizden sonraki kuşağa nasıl devredileceği mi? Başarıyla ilgili, küresel rekabet ve onun getirdiği birtakım sorunlar mı? Yoksa Türkiye'nin kendine özgü ekonomik şartları ve ülkesel politikalar mı?



Şekil 2

Evet, ülke hepimizi düşündürüyor ama gördüğünüz gibi, %41'le şirketin bundan sonra gelecek nesle devri konusunda aklımızda önemli bir yer ve endişe var; küresel rekabet %19 ve ekonomik şartlar ile ülkesel politikalar %40 oranında endişe yaratıyor. (Şekil 2)

Şimdi en son sorumuza geçiyoruz, bu soruda iki tane seçenek var. Şu anda şirketinizin içinde bulunduğu durumu nasıl özetlersiniz? Özellikle birinci soruya verdiğiniz cevabı daha doğrusu ikinci soruya verdiğiniz ağırlıklı yanıtı düşünerek, şu anda kurumsal kurallara göre bir halefiniz seçilmiş ve hazırlanmakta mı, yoksa daha bunun için çalışmalara başlanılmadı ve ileriye yönelik bir sorun olarak durmakta mı?



Şekil 3

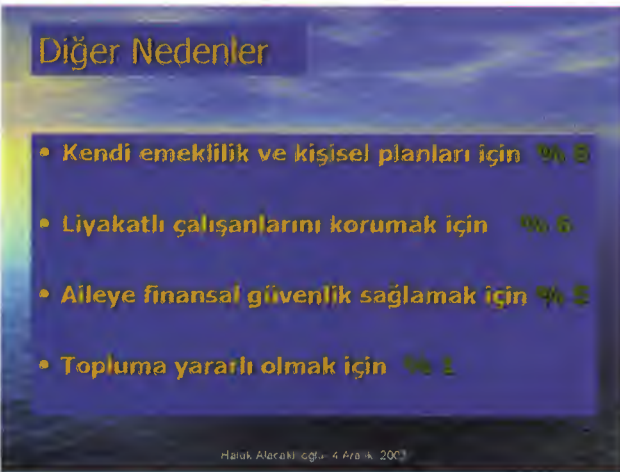
Evet, yine tipik olarak dünyada hangi ülkede ve kültürde olursa olsun aile şirketlerinin karşısında olan önemli sorunlardan birine siz de parmak bastınız. %80'niniz bu hazırlık çalışmalarına daha başlamamış durumda veya çalışmalar ilk safhalarında ama tatminkar bir durum da değil. Üstelik, dikkat ederseniz, ikinci soruya verdiğiniz yanıtta en fazla endişe 'benden sonra kuşaklar arasındaki değişim ne olacak'tı. (Şekil 3)

Şimdi bu anketi unutmayalım, bir kenara bırakalım ve şu anda bu sohbette birtakım cevapları birlikte bulmaya çalışalım. Ben sizlere kısaca gündemimizi özetleyeceğim, ondan sonra da konuşmacılarımızla birlikte sohbeti başlayacağız.

Burada birkaç konuyu işlemek istiyorum: Aileler neden şirket kurar, iş yaşamındaki aileleri diğerlerinden ayıran önemli farklar nelerdir, bu aile şirketlerinin ortalama ömürleri neden kısadır, dünyadaki ve Türkiye'deki vakaları nelerdir, aile şirketinin ve ailenin nesilden nesile devreden gerçek mirası hangi öğelerden oluşmaktadır, bu mirasın kurumsallaşması ve dolayısıyla aile şirketinin başarıyla kurumsallaşması ne demektir ve nesilden nesile geçiş nasıl gerçekleşir?

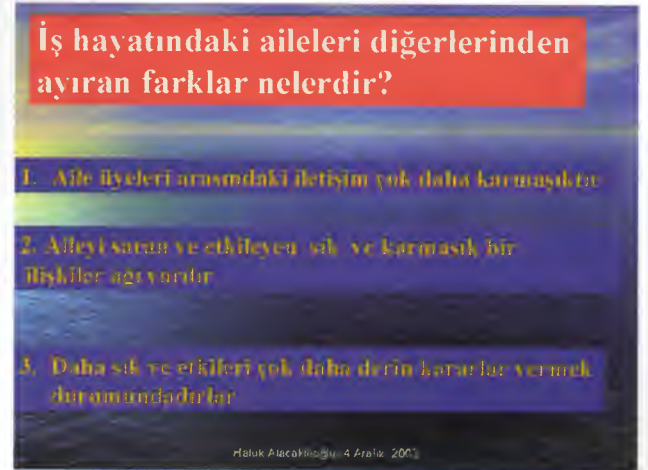


Şekil 4



Şekil 5

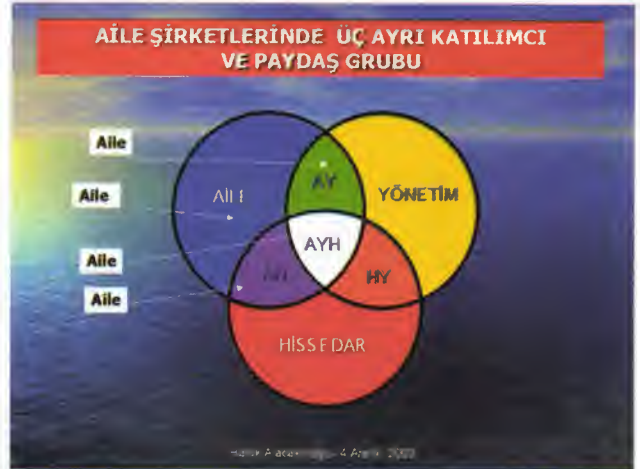
Aileler neden şirket kurar? Uluslararası bir araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde 75 şirket sahibi aile ve eşleriyle yapılan bir anket bizlere dünyanın birçok ülkesinde aşağı yukarı karşılaşacağımız aynı yanıtları veriyor. Gördüğümüz gibi soruya en büyük yanıt: çocuklarına fırsat yaratmak ve aile mirasını ölümsüzleştirmek. Yani herkesin aklına ilk gelen finansal nedenler, aslında insanların değerlerine baktığımız zaman, hemen en önde para kazanmak değil, onun çok daha ilerisinde birtakım nedenler. Daha az oranda cevaplanılan başka nedenler de var elbette. İşte emeklilik, çalışanlarını koruma, topluma yararlı olma gibi, ki bazı aile şirketlerine yaptığımız çalışmalarda toplum için olan şirketler diye



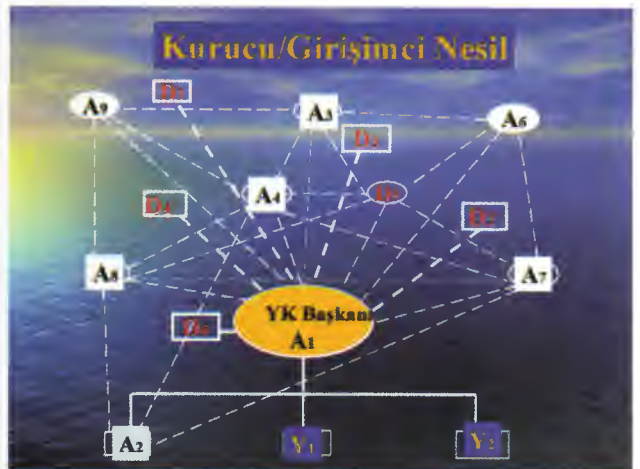
Şekil 6

nitelendirilen şirketlerde bunların değer olarak ön plana çıktığını da görüyoruz. (Şekil 4, 5)

İkinci konumuz sizleri, yani şirket sahibi aileleri, iş yaşamında olmayan ailelerden ayıran birtakım özelliklerin neler olduğu. Öncelikle aile üyeleri arasında karmaşık iletişim ve ilişkilerin varlığı. Karmaşık derken burada kavramın negatif olması şart değil; aileyi saran ve etkileyen ilişkiler ağı, verdiğimiz kararların çok daha önemli, derin kararlar olması ve etkilerinin de başkaları tarafından da paylaşılması. Karmaşıklık ne? (Şekil 6)



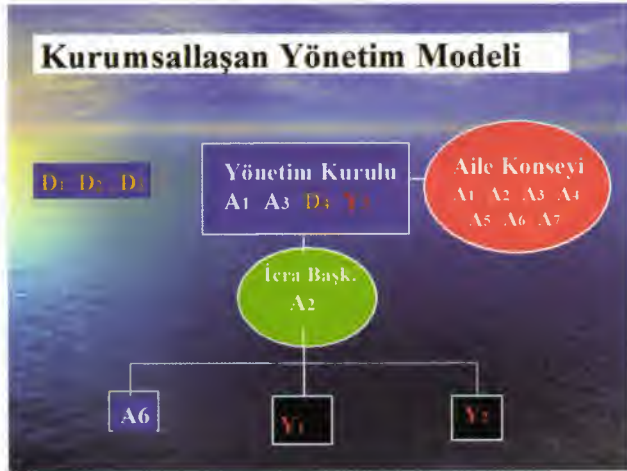
Şekil 7



Şekil 8

Burada, aile şirket sistemi teorisinden yola çıkarak üç ayrı grup görüyoruz. (Şekil 7) Aile üyeleri hem ailede, hem yönetimde hem de hissedar olarak bu grupların herhangi birisinde olabiliyor. Aile üyesi mesela ailede

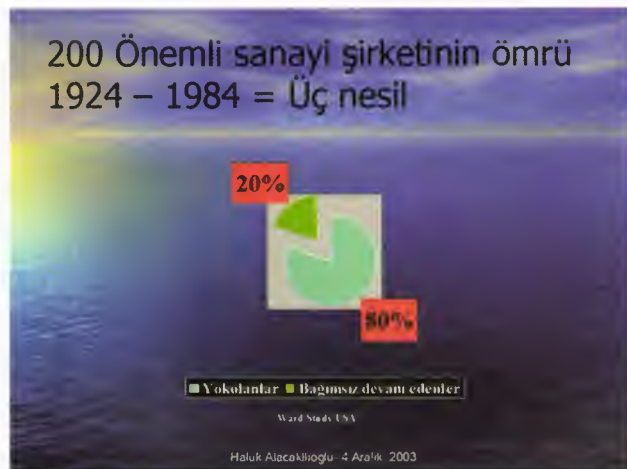
olup da yönetimde de olan insan, onun beklentileri, çıkarları, tamamen aile içinde olup da ne yönetimde ne de hissedar, olmayan bir kişiyle aynı olmayabiliyor. Aynı şekilde hem hissedar hem yönetimde olan hem de aile üyesi olan kişiler en çok sorumluluğu taşıyan ve en çok sorunu sırtlayan kimse oluyor. Bu durum genellikle yönetim kurulu başkanı olarak karşımıza çıkıyor. (Şekil 8)



Şekil 9

Yine karmaşık ilişkilerden söz edersek, yakın zamanlarda Avrupa'da çalıştığımız ve beşinci kuşak, fakat hala işi kurucu girişimci nesil gibi götürmeye çalışan bir ailede önemli sorunlarla karşı karşıya kaldığımızı görüyoruz.

Örneğimizde danışmanlar, aile üyeleri, aile üyesi bir yönetim kurulu başkanı ve dışarıdan da iki üst profesyonel yönetici var. Böyle bir karmaşık yapı Türkiye'de ve aile şirketlerinin çok yoğunlukta, %90'ların üstünde olduğu ülkelerde çok da karşılaşılmayan bir yapı değil ve ortak yönleri çok. Bundan daha kurumsallaşmış bir modele, - elbette bu ileri bir yöntem- aile konseyinin olduğu, yönetim kurulunun dışarıdan da bağımsız üyelerle beslendiği, desteklendiği, icra başkanı olan kimsenin yönetim kuruluna bağlı olduğu, aileden olmakla birlikte yönetim kurulunda oturmadığı, yani şapkaların ayrıldığı bir sisteme geçiş, uzun bir zaman, bazen büyük mücadeleler ve kuşaklar arası devir teslim savaşları gerektiriyor. (Şekil 9)

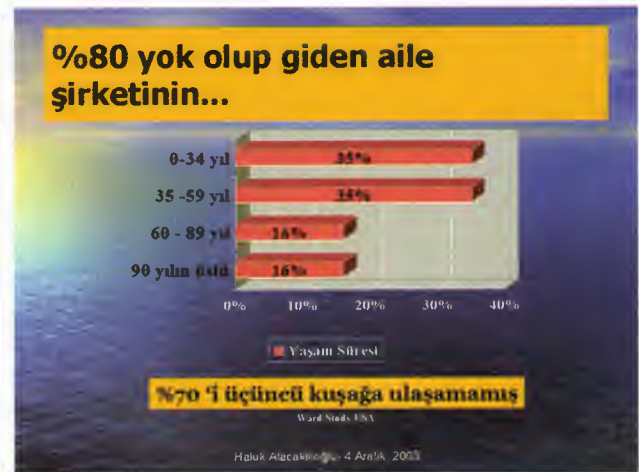


Şekil 9

Her on aile şirketinin sekizi üçüncü kuşağı tamamlamadan yok olup gitmekte. Bu durum maalesef, son OECD istatistiklerine göre daha da güçlenmiş ve % 80'den daha fazlaya ulaşmış durumda. Bu istatistik sadece ülkemizi değil, tüm dünyayı ilgilendiren bir istatistik ve Türkiye elbette bundan soyutlanmıyor. 1924-84 arasında yapılan bir çalışmaya göre; Amerika Birleşik Devletleri'nde 200 önemli sanayi şirketinden üçüncü nesle geçip ileriye giden %20'nin altına düşmüş durumda. Yani firmaların %80'i o üç neslin arasında yok olup gitmiş. (Şekil 10)



Şekil 11



Şekil 12

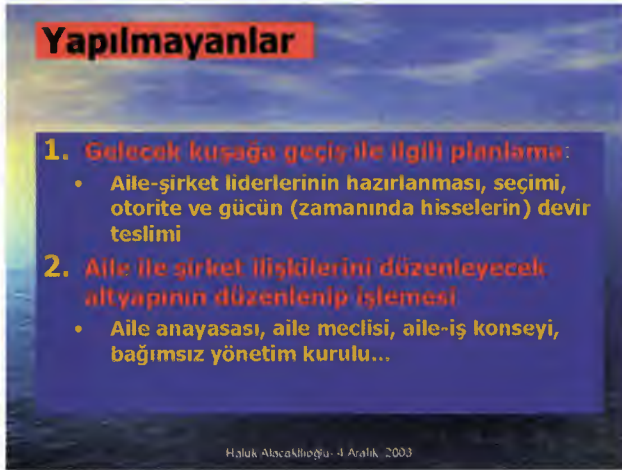
Hayatta kalanların da %13'ü aynı ailenin elinde devam etmekte, geri kalanı ya yabancılar satılmış ya da kamunun olmuş durumda. Şirket yaşamlarına baktığımız zaman,



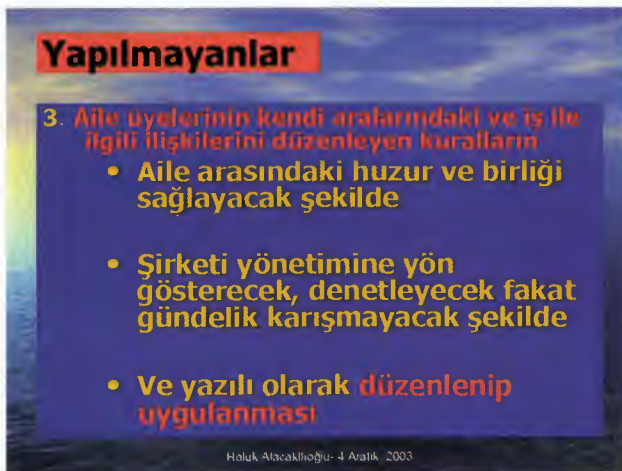
Şekil 13

34 yıla kadar olanlar %35'i, 59 yıla varanlar %35'i temsil etmekte ve bu oran gittikçe azalmakta. 90 yılın üzerinde olan şirket %16'ya düşmüş. Yani kısacası firmaların %70'i üçüncü kuşağa ulaşamamış. Şimdi bunun nedenini sorgulamalıyız. (Şekil 11, 12)

Aile şirketleri büyük bir heyecanla, özveriyle kuruldukları ve kurucularından sonra büyük ümitler taşıdıkları halde neden bir sonraki kuşaklara devredilemiyorlar? Birçok ülke ve kültürde yapılan çalışmalara baktığımız zaman aslında ana nedenin kendilerinde olduğunu görüyoruz. Bunlardan bir tanesi yeni şartlara uyum. Yani aile şirketinin içinden geçtiği safhalarda o durumun üstesinden gelebilmek için kendisini değiştirmeyi başaramaması durumu. Bunun nedeni de şirketi gelecek kuşağa hazırlamada geç kalınması. Ne kadar başarılı olursa olsun, kurucu yönetici olan girişimci, aile şirketini kurumsallaştırma açısından bunu yapmak zorunda. Bir diğer etken, geçmişte kurucuların gurur duyacağı başarıların esiri olunması ve vizyonların değişimine ve devamlı değişime ayak uyduramama. (Şekil 13)

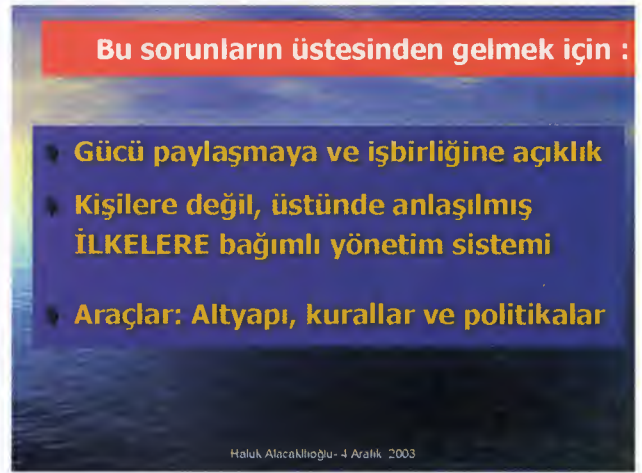


Şekil 14



Şekil 15

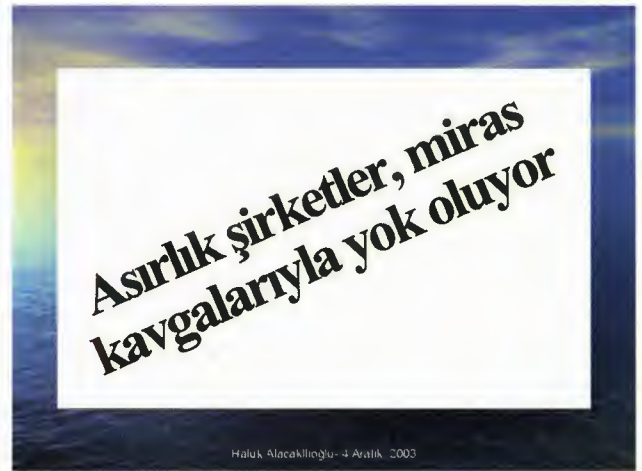
Özetle ifade etmek gerekirse yapılamayanlar; örneğin gelecek kuşağa geçiş planlarının ve bu planın alt yapısı, yani aile anayasası, meclisleri, iş konseylerinin hazırlanmasında eksik kalınmasıdır. Elbette bunların hepsinin birden olması gerekli değil, daha doğrusu aynı anda olması şart değil ama ailenin tüm bunları belli bir zaman planı içinde ele alması gerekli. Kendi aralarındaki,



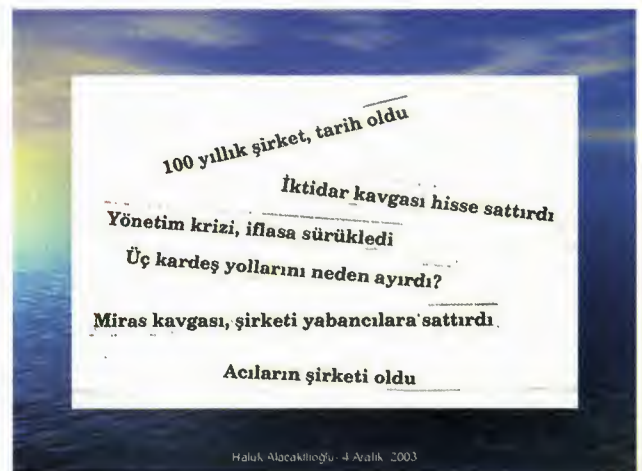
Şekil 16

az önce değindiğimiz ilişkileri soğuk ve resmi bir tabana oturtmaları, bunu yazılı olarak yapmaları ve her şeyden önce kurucu kişinin gücü paylaşmaya ve işbirliğine açık olması gerekli. Yani nesiller arası geçişi yapacak olan insanın, bu kişinin kurucu olması şart değil, kişilere değil ilkelere bağlı bir yönetim sistemi getirmesi gerekiyor. (Şekil 14, 15, 16)

Bunun için ihtiyaç duyulan araçlar gözde büyütülüyor. İşte anayasası olması lazım, konseyi olması lazım; ancak her şeyden önce mantıklı ve o şirketin, o ailenin iradesine göre oluşacak bir takım temel kuralların oluşması lazım. Türkiye'de durum nasıl? Çok iç açıcı değil. Birkaç tane vaka sizinle paylaşıyorum burada isim vermeden, bunlar hep basında çıkmış şeyler.

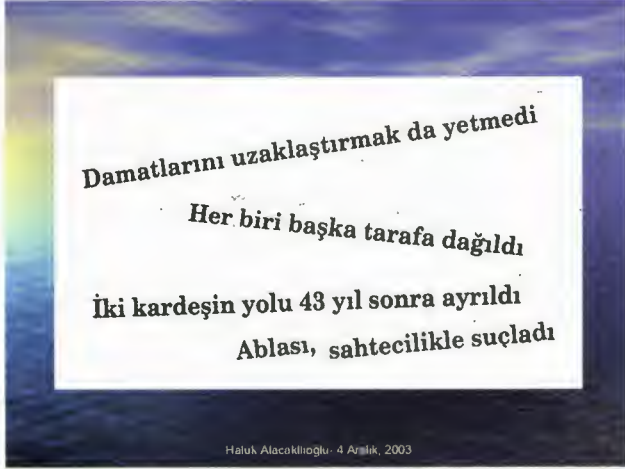


Şekil 17



Şekil 18

İşte, 40 yıllık bir aile şirketi bir ile ikinci kuşak arasında, kavgada satılıp gidiyor. Köklü bir sanayici aile şirketi 1886'da padişah fermanıyla kuruluyor. Üçüncü kuşağa ulaştığında büyük sorunlar başlıyor aile üyeleri arasında ve bu sorunlar nedeniyle iflas edip dağılıyor. Yine çok büyük bir grup, kurucunun ölümünden sonra bu hazırlık yapılmadığı için ikinci kuşakta aile bölünüyor ve dağılıyor. (Şekil 17, 18)

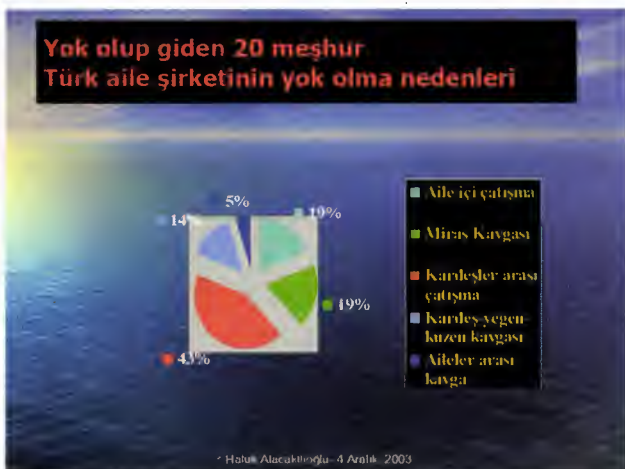


Şekil 19



Şekil 20

Tüm bunlar gazete manşetleri. Hepsi birer aile şirketinin durumunu ifade eden cümleler. Başlıkları keserek hazırladık bunu; bazıları çok dramatik, Yunan tragedyası gibi, Allah korusun cinayetlerle falan sonuçlanan öyküler var, ancak hepsinin bu kadar dramatik olması şart değil. (Şekil 19, 20)



Şekil 21

Geçen yıl şu araştırmayı yapmıştık; hepsi isimleri bilinen 20 Türk şirketinin ana yok olma nedenlerini incelediğimiz zaman %43'ünün kardeşler arasındaki çatışma, %19'unun miras kavgası, yine %19'unun aile içindeki çatışma gibi, ana geçiş kuralları insanların beklentilerini de göz önüne alacak şekilde oluşturulmadığı için çıkan, birtakım sorunlardan yok olduğunu görüyoruz. (Şekil 21)

Beklenti çatışmaları, güç ve otoritenin devri, bunlar dünyanın her tarafında olan şeyler ve sadece Türk aile şirketlerine özgü olduğunu söylemek doğru olmaz. Aslında kurumsallaşma ile kurumsallaşmayı da ayırt etmemiz lazım burada.



Şekil 22



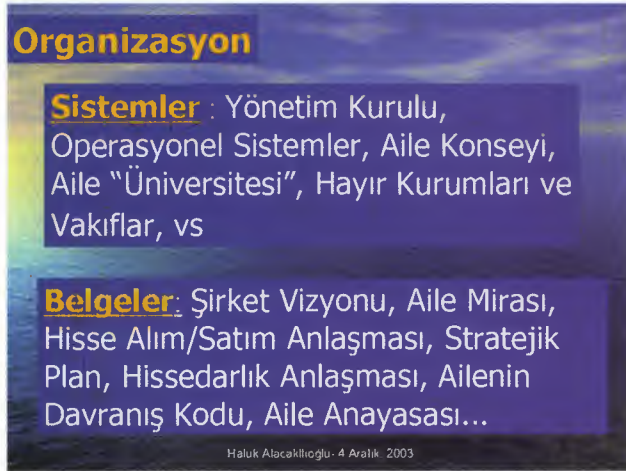
Şekil 23



Şekil 24

Türkiye'nin en eski 50 aile şirketine baktığımızda şöyle ilginç bir tablo ortaya çıkıyor, az önce sizin de doğruladığınız gibi, bunların büyük bir çoğunluğu şu anda ikinci – üçüncü kuşak arasında. Yani 50 şirketin 46 tanesi, yani %92'si en kritik ikinci – üçüncü geçiş kuşaklarındadır. Az önce belirttiğimiz gibi bu şirketlerin %80'i maalesef dünya tarihinden, ekonomik tarihten yok olup gitmekte. (Şekil 22, 23)

Şimdi bütün bunlardan ailenin miras konusuna geliyoruz, çünkü ailenin mirası aslında somut değil, bazı soyut şeyleri de içeriyor ve yapılan çalışmalar o şirketin devamı için çok kritik olduğunu gösteriyor. "Ailenin gerçek mirası nedir?" diye sordüğümüz zaman da, size kalan ve sizin geliştirip sizi takip edecek nesle teslim edeceğiniz tüm varlık ve beceriler diye nitelendiriyoruz bunu. Aile şirketlerinde, bir nesil bir sonraki nesle söz konusu mirası daha zayıflatarak ya da daha güçlendirerek geçirebiliyor. Bu hususlar neler? Ailenin, iş hayatındaki ailenin gerçek mirası dediğimiz zaman, fiziksel, düşünsel, organizasyonla ilgili, kişisel bilgelik ve değerlerle ilgili birtakım unsurlar var. Mesela fiziksel varlıklar olarak hepimizin aklına gelen hisseler, nakit, gayri menkuller, düşünsel varlıklar, patentler, görgü, bilgi, işinizde bulunan yöneticilerin değerleri, zekası, iyi eğitilmiş aile üyeleri, vesaire. (Şekil 24)



**Organizasyon**

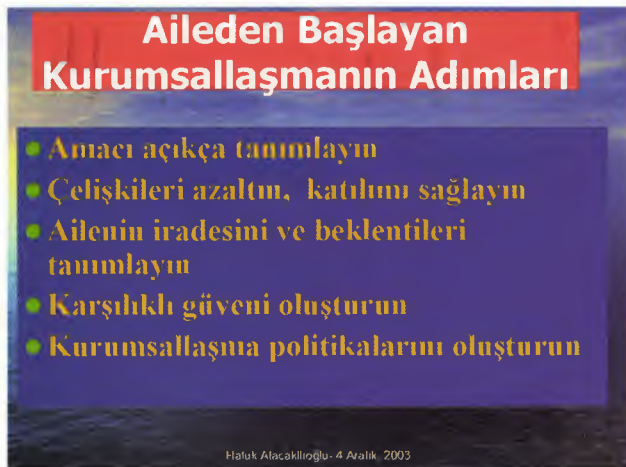
**Sistemler** : Yönetim Kurulu, Operasyonel Sistemler, Aile Konseyi, Aile "Üniversitesi", Hayır Kurumları ve Vakıflar, vs

**Belgeler** : Şirket Vizyonu, Aile Mirası, Hisse Alım/Satım Anlaşması, Stratejik Plan, Hissedarlık Anlaşması, Ailenin Davranış Kodu, Aile Anayasası...

Haluk Alacaklıoğlu - 4 Aralık, 2003

Şekil 25

Organizasyon ikiye ayrılıyor, hem belgeler hem de sistemler var. Sistemler; kurarken yönetim kurulu gibi bazıları zaten kanunla kurulmak zorunda olanların yanı sıra, operasyonel fonksiyonları olan aile konseyleri, bazı



**Aileden Başlayan Kurumsallaşmanın Adımları**

- Amaç açıkça tanımlayın
- Çelişkileri azaltın, katılımı sağlayın
- Ailenin iradesini ve beklentileri tanımlayın
- Karşılıklı güveni oluşturun
- Kurumsallaşma politikalarını oluşturun

Haluk Alacaklıoğlu - 4 Aralık, 2003

Şekil 26

## Nesilden nesile devirde (haleflik) 5 ana zorluk nelerdir?

1. Yönetim sorumluluklarının devri.
2. Otoritenin devri.
3. Hisselerin devri.
4. İlişkilerin devri
5. Bilgi ve görgünün devri.

Haluk Alacaklıoğlu - 4 Aralık, 2003

Şekil 27

yurtdışındaki ailelerde gördüğümüz aile üniversiteleri, kendi üyelerinin yetişmesi için konulan birtakım sistemler, hayır kurumları ve vakıfları kapsıyor. Belgeler ise daha çok vizyon, miras, hisse alım satım anlaşmaları, stratejik planlar gibi sizin kurumsallaşmada atacağınız adımları belgeleyen bir takım dokümanlardan oluşmaktadır. (Şekil 25)

İlişkilerde ise, kurucu nesil veya ileriye götürecektir nesil olarak oluşturulan birtakım özellikler var. Sırf insanlar arasındaki ilişkiler değil, kişisel bilgelik de çok önemli bir husus. Elbette burada kurucunun bir sonraki nesle vermesi gereken birtakım unsurlar var.

Geliyoruz en önemlisine, hepsini bağlayan, ailenin inandığı ve nesilden nesile iletmek istediği konuya, yani ailenin değerlerine. Bu değerlerle işinizi nasıl bağdaştıracağınız çok önemli. Biz danışmanlar aslında bu mirası kalıcı kılmaya kurumsallaşma diyoruz ve bunun birtakım adımları var. (Şekil 26)

Öncelikle o kurumsallaşma adımında amacınızı açıkça tanımlamanız ve çelişkileri azaltıp katılımı sağlamanız gerekiyor. Yani aile üyelerinin bu süreçte katkıda bulunması, tek kişinin, en üstte olanın, bu işi yapacağım demesiyle yetmiyor, olmuyor. Belki misafirlerimiz de biraz sonra kendi deneyimleriyle bu konuyu açacaklar. Ailenin iradesinin ve beklentilerinin tanımlanması çok önemli burada, ki bir güven oluşsun. Çünkü tek kişiden gelen yaptırımlar o güveni yeterince sağlamlaştırıyor; politikaların oluşması gerekiyor. Nesilden nesile geçiş dediğimiz zaman, tabii burada haleflik kurumu geliyor. Üstelik dünyada yaptığımız tüm çalışmalar ya da duyduklarımız, aile şirketlerinde tam anlamıyla bir demokrasinin söz konusu olmadığını gösteriyor. Liderlik, güçlü bir liderlik olması lazım. Bunu dünyanın her tarafındaki aile şirket kurucuları veya yöneticileri söylemekte, ama bu demek değildir ki o kişi kendisiyle birlikte her şeyi öteki dünyaya götürecektir. Kendi yerine bir halefin hazırlanması en önemli hususlardan birisi oluyor ki sizin aklınızdaki endişelerden birisi de o zaten. Şimdi o kişinin geçiş zamanında hazır olamaması veya arzu etmemesi gibi bazı sorunları, bazı riskleri öngörmek mümkün. Şirketin halihazırdaki liderinin bilgi ve becerilerine aşırı bağlı olması, yani tek kişinin çok güçlü



kişiliğinin - ki genellikle girişimci insanların hepsi güçlü kişiliklere sahip oluyor- olması, yazıya belgeler halinde dönüştürülmüş bir sistemin olmaması veya yetersiz olması, sağlık sorunu gibi nedenlerle lidere bir şey olması ve en önemlisi o liderin görevi bırakmak istememesi. Bu riskleri öngörmek ve onlarla uğraşmak mümkün. Bu haleflik müessesesinde beş ana zorluk var. Yönetim ve sorumlulukların devri, aslında belli bir noktaya gelip de paylaşmayı isteyen bir liderin yapabileceği bir şey. Ondan sonra, otorite geliyor. Öyle aile şirketleri görüyoruz ki, dede bırakmış her şeyi, gittiğini söylüyor, evde oturuyor hakikaten ama yöneticiler eğer yeni halef bir şey yapmak isterse önce dedeye telefon edip soruyorlar; çünkü biliyorlar, evde de otursa gerçek otorite onda. Belki bu durum içlerinden bazılarında bir şeyler anımsatıyor. Ondan sonra hisselerin devri geliyor. Bu bürokratik bir şey ve herhangi bir zaman olabilir ama yeni nesle devredilmesinin simgesel de bir önemi var. Bir diğer konu ilişkilerin devri, bu çok önemli, çünkü kurucu kişi bir kurucu olarak bütün her şeyi kafasında taşıyor ve yılların deneyimiyle kiminle nasıl ilişki kuracağını kalbinde ve beyninde taşıyor ve bunların devredilmesi zaman alıyor. Burada önemli olan o bilgi ve görgünün devri. Yani o insanın, dediğimiz gibi yılların birikimiyle kafasında taşıdığı şeyleri devretmesi. Bu resmiyetten çok, gayri resmi bir sürü ilişki, iletişim, birlikte olmaya bağlı olan bir şey. Şimdi hepimiz konuşmacıları bu sohbe katmadan önce kendimize soralım. Şimdi sizin durumunuz ne, ailenizin durumu ne? Gelecekte ne olacak? (Şekil 27)

Tüm bunları söyledikten sonra sizlere kısaca sayın konuşmacılarımızı tanıtmak istiyorum. Sayın Profesör Doktor Güven Alpay, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde ve kendisi bize aile şirketlerinin yurtdışı, yani uluslararası perspektiften bakarak, Türkiye ile de karşılaştırarak kurumsallaşma konusundaki birtakım kavramlarını anlatacak, paylaşacak. Onun yanı sıra Sayın Şükrü Ünlütürk, Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı, burada mantıki bir sıraya göre gittiğimizi fark edeceksiniz, birinci nesilden ikinciye geçişin hazırlığını yapmakta veya yapmış olan bir şahıs ve kendi deneyimini, sizlerle bu konuyu paylaşacak. Hemen arkasından sayın Cem Hakko, Vakko Holding Yürütme Kurulu Başkanı. Kendisi ikinci kuşak temsilcisi malumunuz ve o ikinci kuşak olarak işi nasıl devralıyor, ne gibi sorunlarla karşılaşılıyor, karşılaştı, bunların çözülmesi için neler yapıyor, bunlara değinecek. Son konuşmacımız, daha doğrusu sohbetimizin bu sıraya göre son konuşmacısı Sayın Doğan Şahin, çok nadide yeri olan bir kurumu temsil ediyor Türk ekonomi tarihinde, Hacıbekir Yönetim Kurulu Başkanı. Kendisi alçakgönüllü bir şekilde beşinci nesil diyor ama 226 yıllık bir hanedan olarak düşünürseniz, 1777'de kurulmuş olan bir şirket, nasıl buraya kadar başarıyla geldi, ben de dahil, hepimiz herhalde merak ediyoruz. Şimdi sözü daha fazla uzatmadan sayın konuşmacılara bırakıyorum, öncelikle kısaca bir tanıtım yapacaklar, amacımız burada konuşmaların sonunda yarım saat, kırk beş dakika gibi önemli bir zaman bırakmak, ki biz de sorular yöneltebilelim, sizlerden de sorular alabilelim. Onun için hep birlikte zevkli bir konuşma yapmayı arzu ediyorum. Teşekkürler.

## Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

**Prof. Dr. Güven Alpay**

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü - Öğretim Üyesi

Efendim ben, Sayın Başkanın çizdiği çerçeve içinde konuşmaya çalışacağım. Kendisi, konuşmanın karşılıklı etkileşim ve sohbet niteliğinde olmasını arzu etmiştir. Karşımda İSO Başkanı'nı görünce, her ne kadar tanışmıyorum isem de, bir şeyi anımsadım. Bu konuya, yani aile şirketleri, özellikle örgütlenme konusuna çok zamanını ayıran, hayatını adayan, İSO'nun eskiden üyesi olan birkaç kişi biliyorum. Bunlar düşün adamlarıydı ve benim hayatımda da çok önemli yerleri oldu. Hele iki tanesi çok yakın dostum oldu. Biraz sonra isimlerini belirteceğim.

İSO'dan çok önemli düşün adamları çıktı, yani bu sayacağım üç kişi uluslararası düzeyde düşün adamları. Bir tanesi Haydar Sicimoğlu'ydu. Haydar Sicimoğlu'nu bilenleriniz var mı aranızda? İnşaat sektörü ve diğer sektörlerde çok önemli katkılarda bulunmuş. Kendisi beni aile şirketleri ve diğer örgüt konularında tartışmak üzere zaman zaman davet ederdi. Benim görüşlerimi alır, daha çok akademik ve literatürde neler oluyor bitiyor diye öğrenmeye çalışırdı. Onun aile şirketleri konusunda çok özgün görüşleri vardı. Zamanı gelince sizlerin sorularınızla da o konuyu açacağım.

İkincisi Üzeyir Garih'ti, son derece önemli bir insan. Onun da konumuzla ilgili saptamaları vardı. O zamanlar elbette günümüzün internet olanakları yoktu. Literatürde şu konuda ne var diye araştırır veya benim organizasyonumla ilgili olarak sizinle bir kılcal damar meselesini tartışmak istiyorum, hazır mısınız bir öğle yemeğine diye sorardı. Çok saygı duyduğum ve Türkiye'de uygulamada, uygulamadan akademik kariyere geçebilecek katkıda bulunmuş bir insan olarak görmüştüm.

Üçüncüsü de benim birkaç ricamı kabul ederek görüşme fırsatı veren Bernard Nahum'du. 70'li yıllarda kendisi ile birkaç kere görüşme olanağını bulmuştum, onun o tarihlerde FIAT'la çok yakın ilgisi vardı biliyorsunuz. Kendisi Gianni Agnelli'nin çok saygı duyduğu birisiydi. Belki de, eğer tabiri caizse Koç'un beyni durumunda olan, Koç'u Koç yapan birisi olduğunu ben konuşmalarından çıkarmıştım. Onun da aile fertlerinin nasıl hazırlanması gerektiği konusunda çok ilginç görüşleri vardı.

Şimdi onu anımsadım; acaba bizim böyle latıda olduğu gibi, hani "Hall of Fame" veya "Heritage" dediğimiz ve bunlardan oluşan böyle bir salonumuz, onların resimleri, hatta büstleri var mıdır? Yani bu insanların da organizasyona çok önemli katkılarda bulunduğunu biliyorum.

Nedir aile şirketi? İki veya daha fazla kimsenin mülkiyetine fonksiyonel olarak dahil olan ve mülkiyetin aileden bir diğer kuşağa geçmesine konu teşkil eden şirketler aile şirketleridir. Bütün dünyada bu tanım yapılıyor. Size

1999-2000 yılında yapılmış bir araştırma sunmak istiyorum. Amerika Birleşik Devletleri'nde geriye dönük beş yılı kapsayan 61 tane orta büyüklükteki sigorta şirketi incelenmiş. Bunlardan 42 tanesi ikinci kuşak ve 19'u üçüncü kuşak. Son beş yıl içinde ikinci kuşak 42 firmadan daha iyi durumda olan kaç firmadır diye bakmışlar, beş tanesi daha iyi durumda, üçüncü kuşaktan da iki tanesi daha iyi durumda, toplam yedi tane firma. Bu sonuç oldukça enteresan çünkü söz konusu yıllar sigorta şirketlerinin çok geliştiği, ekonomik olarak da Amerika'nın çok iyi olduğu bir dönemi kapsıyor.

Bu ardışıklıkta sorun nedir diye araştırıyorlar, hatırımızda kalabilecek beş tane neden ortaya çıkıyor. Bir tanesi bu kuşaklarla gelen yeni kuşakların babalar kadar başarıya aç olmadığı ortaya çıkıyor. Aslında parayla ilintili değildir, bu başarıdır, başarı içgüdüdür. Birinci kuşağın da özelliğinin hep para olduğu zannedilir, ama hiç değildir. Başarı hep önde gelir. Motive değiller aç olmadıkları için. Birinci neden olarak fazla motive olmadıkları ortaya çıkıyor.

İkinci neden olarak, bunların birinci kuşak kadar girişimci olmadıkları anlaşılıyor. Örneğin bir tanesi diyor ki, hem girişimci değilim hem de ben falanca vergi dairesine kazık atmaya da bilmiyorum, babam bu işi çok iyi bilirdi, diyor. Yeteri kadar girişimci olmamaları. Üçüncüsü, sosyal kapitaleri, beşeri ilişkileri açısından da babalar kadar iyi olmadıkları ortaya çıkıyor. Girişimcilikte, girişimci şirketlerin son derece önemli bir özelliği sosyal kapiteldir. Hele bizim ülkemizde olduğu gibi sosyal konulara ihtiyacın ön plana çıktığı bir toplumda babaların sosyal kapitaleri çok yüksektir. Ben buna mum bile tutamam diyor bir tanesi. Onun bireysel ilişkilerine mum bile tutabilecek durumda değilim, Tanrı vergisi bir şeydir, diyor.

Bir başka neden, son derece önemli bir neden de, dikkate almanızı rica ediyorum, o da, her şey transfer edilebilir ama ilişkiler transfer edilemez. Sizin babanızın üst düzeyde bir ilişkisi var müşterisiyle. Siz bu ilişkiyi transfer edemezsiniz. Çok şey transfer edilebilir, mülkiyet falan gibi, iyi bir ismi transfer edebilirsiniz, fakat ilişkiyi transfer edemezsiniz. İlişki denilen şey kazanılmak durumundadır. Bernard Nahum'un dediği gibi, kazanılması için o ilişkiyi hak edecek nitelikte evladı yetiştirmek gerektir. İkinci bir konu, sizin müşterinizin de çocuğu, herhangi birisi, o refah düzeyine ulaşmış olan sizin müşteriniz de söz dinlemeyebilir. Sizin sözünüzü dinleyecek değildir. O öyle tavsiyeyle falan halledilebilecek bir şey değil. Bazı şeyler verilmez fakat alınır, kazanılır, hak edilir, diyordu yine o sözünü ettiğim insan. Yani bu beş tane nedenle sigorta şirketlerinde ikinci ve üçüncü kuşaklarda bir başarısızlık görüldüğü söylenebilir. Bu durum saptanmıştır ve yayınlanmıştır. İsteyenlere kaynağını da verebilirim.

Şimdi burada bir başka hususa daha değinmek istiyorum. Hep kurumsallaşmaktan söz ediyoruz ya, kurumlaşmayı bir an için unuttun arkadaşlar. Kurumlaşma, havadan inen bir şey değildir. Kurumlaşma şirketin gelişmesi ve yeni

boyutlar kazanması ile elde edilmesi gerekli olan bir husustur. Yani, yapıya bağlı olarak elde edilmesi gerekli olan bir husustur. Oysa, bir örnek vermek gerekirse, 118 yıldır Karaköy Börekçisi, sonradan Sariyer Börekçisi olmuş. Ama o çapta kaldığı sürece Karaköy Börekçisinin, Sariyer Börekçisinin asla kurumlaşması gerekmez. O yapıyı sürdürmesi gerekir. Hatta orası kurumlaşmaya kalkarsa batar. Onun için, bu noktada organizasyon işi geliyor. Şirketiniz, gerçekte ulaştığı boyut itibarıyla, bakın boyut çok belirleyici olan bir özellik, çevresel faktörler, hangi pazarda, sektörde çalıştığı, kullandığı teknoloji ve diğer başka bir takım bağımsız değişkenlerle ulaştığı nokta itibarıyla ne tip kurumlaşmayı gerektiriyor? Yoksa baba istedi diye; çocuk, işte ben Amerika'da bulunduğum zaman böyle böyle öğrendim diye değil. Bir takım örgüt çalışmaları yaptığımız zaman karşılaşıyoruz. Çocuk diyor ki "Efendim, bu olur mu baba, ben yepyeni teknikler uygulamak istiyorum". Halbuki teknikler, organizasyonel teknikler yapıya ilişkin olarak değiştirilmesi gereken hususlardır. Bunu mutlaka dikkate almanızı rica ediyorum. Üçüncü, hatta dördüncü kuşak olabilir ama yapıda herhangi bir değişiklik söz konusu olmamışsa onun açısından kurumlaşma gerekli de olmayabilir.

Şimdi size kısaca; efendim bakıyorum da Harvard Business Review'dan falan çok uzunca bir şey getirmişim, hiç değilse şunları söyleyeyim. Organizasyonun yapısına göre şu değişkenlere mutlaka bakın. Birlikte çalıştığımız kişilere ya da danışmanlarınıza sorun. Temel problem nedir? Sizin firmanız girişimci bir firma boyutunda mıdır, yoksa daha büyümüş, bürokratik mass üretim yapan bir firma mıdır, yahut da onun da ötesinde bir takım yavru şirketlerle değişik sektörlerde faaliyet gösteren bir firma mıdır? Burada ana problem nedir? Daha sonra söyleyeceğim. Kontrol sistemleri ne olmalıdır? Ödüllendirme ve motivasyon mekanizmaları ne olmalıdır, yönetim stilleri ne olmalıdır, yapı ne olmalıdır ve üst yöneticinin ana işlevleri ne olmalıdır? Bir kere bunlara cevap bulduğunuz ve doğru uygulama yaptığınızda hiç değilse varlığınızı sürdürürsünüz. Yani o, cirosu, kar marjları, rekabette öne geçmek falan, onlar başka faktörlere bağlı, stratejik birtakım başka unsurlar da var.

Biraz önce sevgili öğrencim, değerli Haluk sunumda bulunurken çok önemli noktalara değindi. O noktaların her biri açılrsa tartışılrsa, saatler sürebilir, fakat bizim konumuz, örgüt konusu, "nasıl"la çok ilintili olan bir husustur. Çok ince düşünülmesi, örgütün kültürüne ve ailenin yapısına, temel değerlerin uydurulması gerekli olan bir husustur. Bakın şimdi, aile çok duygusal bağları olan ve her biri bir diğerinden farklı bir kurumdur. Şirkette çalışanlar var, onlar daha ailenin dışında, fakat şirketin içinde. Şirket ise ayrı bir ilişkiler düzeyi, tamamen çıkara bağlı, çok objektif ilişkilere bağlı. Bu arada ailenin içinde olmakla beraber şirketin dışında olan akrabalar var. Bir de onun dışında, asıl husus nedir biliyor musunuz? Pazar, pazar beklentileri ve ona ilişkin olan başka stratejik konular, orada yapılması gerekli olan hususlar öne çıkmaktadır. Şimdilik teşekkür ederim.

## Oturum Başkanı

### Haluk Alacaklıoğlu

Çok teşekkürler, sevgili hocam. Sayın Alpay işin kuramsal yönünü güzel bir şekilde özetledi. Aslında o sorunlar sırf sigorta şirketlerinin değil herhalde bütün aile şirketlerinin paylaşabileceği konular. Şimdi işin daha gündelik yaşama açık kısmına geliyorum, yani deneyimlerimize. Bu noktadaki ilk konuşmacımız Şükrü Ünlütürk, SUN Tekstil'in kurucusu ve sahibi. Şu anda bir sonraki nesle geçişin hazırlığını yapmakta. Burada, tabii kendisinin de aktaracağı, birtakım, geçmişle ilgili konular var; fakat özellikle bilmek istediğim, bu çok önemli ilk adımda hangi safhadalar? Bu safhaya gelene kadar sizlere ışık tutma açısından ne gibi hazırlıklar yapıldı, ne gibi engellerle karşılaştılar ve halefiyle olan ilişkisinde nerede olduğunu hissediyor? Kendisinden bu konulara da değinmesini rica edeceğim. Buyurun.

## Birinci Nesilden İkinciye Geçişin Hazırlığı

### Şükrü Ünlütürk

SUN Tekstil - Yönetim Kurulu Başkanı

Teşekkür ederim. Herkese merhabalar. Aslında gördüğümüz gibi çok genç bir şirketiz. SUN Tekstil'in kuruluşu 15-16 seneye dayanıyor ve aslında çok küçük başlayıp da büyüyen bildiğiniz başarı hikayelerinden bir tanesi. Kurumsallaşma çalışmalarını ve oradaki deneyimimizi sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyacağız. Bu konudaki temel yaklaşımımız şu: Biz kurumsallaşmanın, bir şirketin kurumsallaşmasının hem şirketin kendi kurumsallaşması hem de şirket ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması olduğu öngörüsüyle yola çıktık ve o şekilde devam ettik. İlk çalışmalarımız esas olarak şirketle ilgiliydi, bunlardan kısa başlıklarla bahsetmeye çalışacağım. Daha sonra da aile ilişkileri ile ilgili ne yaptığımızı ve bu süre içerisinde ne avantajlar beklediğimizi ve ne zorluklarla karşılaştığımızı çok kısa başlıklarla geçmeye çalışacağım.



Şekil 1

Sun Tekstil aslında iki kardeşin ve eşlerinin birlikte kurduğu bir şirket. 4 mühendis ve sıfır sermaye, geçmiş deneyimlerle başlayan bir şirket. Daha sonradan hızlı büyümenin içerisinde grup yapısına ulaşmış, şu anda esas olarak işi tekstil olmakla birlikte makine ve elektronik alanında da iki tane büyükçe şirketi var. Şirketlerin toplam cirosu yaklaşık 70 milyon dolar ve 1500 çalışanımız var. Çok hızlıca şirketlerimizi tanıtırsak, bu bizim tekstil grubu dediğimiz şirketlerimiz: Ekoten, kumaş ihraç eden, örgü kumaşı ihraç eden ve boyahane ile örgü beraber yürütülen bir firma; Sun Tekstil Konfeksiyon, Sun GmbH Almanya'da kurduğumuz pazarlama şirketi; Jimmy Key de bizim markamızı satan şirketimiz. Bu iki şirketin, bir tanesi elektronik, bir tanesi makine işinde, uzaktan kumanda ve basınçlı boya makineleri üretiyoruz bu şirketlerde. (Şekil 1)

Misyonumuzu sizlerle paylaşmak istiyorum; "Ticari başarısı, yüksek teknoloji ve modern üretim tekniklerinin

## HEDEFİMİZ

Ticari başarısı, yönetim biçimi, teknolojisi ve kurumsal sürekliliği ile çalışanlarının ve ülkemiz insanlarının gurur duyduğu örnek bir firma olmaktır.



Şekil 2

kullanımı ve kurumsal sürekliliği ile çalışanlarının ve ülkemizin gurur duyduğu şirketler olmak". Altını çizmek istediğim cümle, kurumsal süreklilik, yani bu toplantının gündemini oluşturan konu. Bunu sizinle paylaşmak istiyorum çünkü bu aslında niye kurumsallaşma yoluna çıktığımızın nedenini anlatıyor. Biz ilk adımı 1995 yılında attık. O zamana kadar işimiz çok hızlı büyüdüğü için aslına bakarsanız çok da fazla bir şeye bakma fırsatı bulamamıştık. Sun Tekstil'in esas olarak yaptığı iş bu, entegre bir konfeksiyon fabrikasıyız, gerçekten yüksek teknolojinin ve değişik üretim tekniklerinin kullanıldığı, örme günlük giyim ihraç eden bir konfeksiyon kuruluşu; esas işi ihracat, spor dış giyim üretiyoruz. Müşterilerimiz, bir kısmını tanıyacağımızı umduğum dünyadaki markalar. Bu arada 4 senedir, 4 yaşında olan ve en azından birkaçınızın bildiğini ümit ettiğim bir tane markamız var:"Jimmy Key", daha henüz bebek, 22 mağazası, 42 satış noktası olan, Avrupa'da ve Türkiye'de örgütlenmiş bir marka. Üretimimizi başlangıçta sadece yabancı müşterilere yaparken, 4 senedir kendi markamız üzerinde yoğunlaşmış devam ediyoruz. Ayrıca bu markaların dışında da iki tane daha markamız var; bunlar da çok yeni. (Şekil 2)

## KURUMSAL YÖNETİMDEN NE ANLIYORUZ ?

- ❖ Paydaşların şirketin amaç ve hedeflerini belirlediği, ve bu hedeflere ulaşabilmek için şirketin varlıklarının ve temsilcilerinin yönlendirip kontrol edildiği yönetim sistemi,
- ❖ Amaç; uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığının, ve tüm paydaşlarının çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır.



Şekil 3

İşin özellikle amaç kısmı bence çok önemli çünkü şirketimizin ya da şirketlerimizin uzun dönemde, sürekli olarak başarılı olmasını amaçlıyoruz. Bütün bu yola çıkma sebebimiz bu. Burada tüm paydaşların çıkarlarının adil bir şekilde gözetilmesini uzun vadede sağlamak istiyoruz. (Şekil 3)

## AVANTAJLAR

- ❖ Yetenekli üst düzey profesyonelleri şirkete çekebilme, tercih nedeni olma,
- ❖ Kurumsal yatırımcılarla işbirliği olanağı, (ucuz maliyetli sermaye temini)
- ❖ Yurtdışındaki firmalarla stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar kurabilme olanağı (AB)
- ❖ Şirketin karlı büyümesini sağlayacak doğru stratejilerin zamanında tespit edilebilmesi ve uygulanabilmesi, (Etkin stratejik planlama süreci)



Şekil 4

Kurumsallaşma çabalarımızdan beklediğimiz avantajlar bunlardı. Bir kısmını elde ettik, bir kısmına daha henüz ulaşamadık. Ama mesela özellikle etkin bir stratejik planlama sürecimiz var ve bunun geçmiş başarılarımızda çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Yetenekli ve üst düzey profesyonellerle çalışabildiğimizi ve o profesyonellerin bizi tercih ettiğini görüyoruz. Diğer konularda daha henüz beklediğimiz avantajları yaşamadık. Bunlar ise, bu süreçte yaşadığımız temel zorluklar. Daha önceden başarılı olmuş, her ölçekte iyi örneklerin son derece az olması öğrenme sürecini uzatıyor. Gerçekten iyi örnek problemi var. (Şekil 4)

Bu işleri yürütürken, bizim kültürümüzden gelen, sistem ve kurum kültürü anlayışından kaynaklanan birtakım sıkıntılar var. Ayrıca da hepimizin bildiği gibi mevcut rekabet koşulları ve kaynakların kısıtlı olması da bu çabaları zorlaştırıyor. (Şekil 5)

## ZORLUKLAR

- ❖ Birikmiş bilgi, deneyim ve iyi örneklerin azlığı,
- ❖ Kurum kültürü ve sistem anlayışındaki eksiklikler,
- ❖ Artan rekabet koşulları ve kısıtlı kaynaklar,



Şekil 5

Bunlar bizim kurumsallaşma yolculuğumuzdaki kilometre taşlarımız. Burada dikkat ederseniz, çok önemle söyleyeceğim şeylerden bir tanesi, organizasyonun kurulması, net bir biçimde görev ve sorumlulukların tarif edilmesi ve hızlı büyümeyle şirketlerin sürekli etkinliğini ve verimliliğini artırma çabaları. Bu çaba hiç bitmiyor; organizasyonunuzu tam iyi bir hale getirdiğinizi düşünüyorsunuz, pazar koşulları değiştiği için yeniden birtakım düzeltmeler, yeni gözden geçirmeler gerekiyor.

## SUN TEKSTİL NELER YAPTI / YAPIYOR

- ❖ Vizyon / Misyona tarifi, (1995)
- ❖ Her şirket için en uygun organizasyonu kurma çalışmaları, görev ve sorumlulukların net biçimde tarifi,
- ❖ Hızlı büyümeyle birlikte şirketlerin etkinliğini ve verimliliğini artırma çabaları, (1995-2003)
- ❖ Bilgi sistemlerinin kurulması (1997-2003)
- ❖ Ulusal kalite hareketine(UKH ) katılım(1999)
- ❖ TKY Mükemmellik modeli ile tanışma,
- ❖ 1. Özdeğerlendirme, (2000)
- ❖ Strateji ve hedeflerin belirlenmesi, (2001)



Şekil 6

## SUN TEKSTİL NELER YAPTI / YAPIYOR

- ❖ İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin kurulması ve organizasyonda etkin görev yapmalarının sağlanması, (2001)
- ❖ Süreç yönetim çalışmaları, (2002)
- ❖ Süreç performans kriterlerinin tespiti, ölçümü, sonuçların evrensel ölçekte kıyaslanması ve hedeflerin belirlenmesinde kullanımı (2002)
- ❖ Yalın üretim, esnek üretim eğitimi, uygulamaları ve çevrim süresini azaltma çalışmaları (2000-2003)



Şekil 7

Bu kısım bitmeyen bir süreç. Son çalışmalarımız özellikle yalın üretime yoğunlaşmış durumda, yalın üretim ve esnek üretim dediğimiz bu modern üretim biçimleriyle uğraşıyoruz.

Aile ve şirketin kurumsallaşması adına yaptığımız önemli işlerden bir tanesi yönetim kurullarının görev ve sorumluluklarını tarif etmek oldu. Ailenin içerisinde de şirketlerle ilgili net bir görev paylaşımı bu şekilde gerçekleştirildi. Yönetim kurullarımıza 2000 yılından itibaren hem genel müdür seviyesinden başlayarak üst düzeydeki çalışanlarımızı hem de şirket dışından bize katkısı olacağına inandığımız insanları dahil etmeye başladık. 2001 yılında da grup yönetimi anlayışını, grup

## SUN TEKSTİL NELER YAPTI / YAPIYOR

- ❖ Yönetim kurullarının görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, aile içinde net bir görev tanımı ve paylaşımının gerçekleştirilmesi, (2000)
- ❖ Yönetim kurullarına üst düzey profesyonel çalışanlarımızın ve dışarıdan üyelerin alınması (2000)
- ❖ Grup yönetimi ilkelerinin ve organlarının tanımlanması (2001)



Şekil 8

yönetimini ortaya çıkaracak olan ilkeleri ve bu grubu yönetecek olan organları tarif ettik. (Şekil 6, 7, 8)

İkinci kısımda, aile üyeleriyle şirket ilişkilerinin kurumsallaştırılması kısmında yaptığımız işler de kısaca şunlar: Bir aile anayasası hazırladık 2000 yılında. Bu anayasanın içinde iyi bir şekilde tarif ettiğimizi düşündüğümüz bir aile meclisi kavramı var. Aile meclisine kimler üye olur, kimler aile meclisinin doğal üyesidir, nasıl toplanılır, başkanı kimdir, başkanlık nasıl devredilir, nasıl toplantıya çağrılır, toplantı frekansları nedir, tüm bunlar önemli bir şekilde açıklanmış durumda. Aile bireylerinin sahip olduğu hisselerin satılmasına ve devredilmesine ilişkin kurallar aile anayasasının önemli bir kısmını kapsıyor. Aile üyeleri hisseleri nasıl satabilirler, birbirlerine nasıl satabilirler, dışarıya nasıl satabilirler ya da nasıl satmak zorunda kalabilirler, buraya kadar tarif edilmiş bir bölüm burası.

Hissedarların aile şirketlerindeki çalışma esasları özellikle bizden sonraki kuşağı tarif ediyor. Çünkü birlikte işi kuran, güçlüklere göğüs geren, başarıları birlikte yaşayan insanlar, yani birinci kuşak kendi aralarındaki problemleri kolayca çözümlenebiliyorlar ama iki ailenin çocukları, daha sonra o çocukların eşleri, daha sonra üçüncü kuşakta o çocukların çocukları dediğimiz zaman, doğal olarak kimler şirketlerde nasıl çalışırlar, çalışma esasları ve şartları nelerdir, gerçekten önemli bir tarif ihtiyacı olduğunu düşündüğümüzden bu konuyla da ilgili olarak çalışma esasları iyi bir biçimde tanımlandı.

Son olarak, bu aile anayasasının ana fikirlerinden bir tanesi de hissedar olmayan aile üyelerinin durumları, az önce bahsettiğim gibi çocukların eşleri, ne şekilde şirketle ilişkilerini sürdürecekler, ne şekilde aile meclisinin içerisinde yer alacaklar, onların görev ve beklentileri neler olacak biçiminde özetlenebilir. (Şekil 9)

## SUN TEKSTİL NELER YAPTI / YAPIYOR

### ❖ Aile üyeleri ile şirket ilişkilerinin kurumsallaştırılması,

- Aile Anayasasının Hazırlanması; (2000)
- Aile meclisinin, kuruluşu, yürütülmesi,
- Hisselerin satılması veya devredilmesine kurallar
- Hissedarların aile şirketlerinde çalışma esasları,
- Hissedar olmayan aile üyelerinin durumları,



Şekil 9

Benim çok hızlıca, çok hızlı biliyorum ama zamanı doğru kullanmak ve diğer arkadaşlarımıza da bir fırsat sağlayabilmek için, ancak üstünden geçtiğim sunuşum bu kadar. Sorularınız olursa cevaplamaktan mutlu olacağım, hepimize çok teşekkür ediyorum.

## Oturum Başkanı

### Haluk Alacaklıoğlu

Çok teşekkürler. Aslında Şükrü Ünlütürk'ün anlattıkları, baktığımız zaman, dünyanın dört bir köşesinde aile şirketlerinden bu konuda başarılı adımlar atmaya başlayanların içinden geçtiği bir süreç. Elbette biraz sonra kendisiyle diyalogu devam ettirip oradaki önemli sorunları ve ileriye yönelik olarak baktığı zaman neleri değiştirmeyi düşündüğünü rica edeceğiz. Ancak birtakım ilk adımları gayet güzel özetledi.

Şimdiki konuşmacımız bu adımı bir süreç, veyahut da bir evre daha ötesinde olan bir misafirimiz, Sayın Cem Hakko. Malum kendisi, babası sayın Vitali Hakko'yla birlikte çalışarak, bu adımların bir kısmını da üstüne alarak ikinci kuşağın temsilcisi olarak bu noktaya gelmiş. Şimdi geriye baktığımızda acaba o süreci nasıl değerlendiriyor ve bu deneyimlerle bağlantılı olarak kendisinden sonrakileri hazırlamada ne gibi öğretileri bizle paylaşabilir? Elbette kendi durum değerlendirmesiyle birlikte onu rica edeceğim.

## İkinci Kuşak İşleri Nasıl Devralmakta?

### Cem Hakko

Vakko Holding - Yürütme Kurulu Başkanı

Teşekkürler. Hoş geldiniz. Ben kendi deneyimimi çok samimi bir şekilde anlatmaya çalışacağım.

Ben 15 yaşından itibaren yurtdışında lise ve üniversite okumaya başlamıştım. İsviçre'deydim ve son derece rahat, huzurlu bir hayatım vardı. Doktoramı hazırlarken askerliğimi de orada yapmıştım. İkinci üniversite de bitince artık rahattım ve üniversiteden bir yere yönelmek üzereydim. Bir gün babam İsviçre'ye geldiğinde, "Baba," dedim "ben dışarıda kalacağım, dışarıda çalışmaya başlayacağım, çünkü bazı kişiler gidip bizi bazı yerlere angaje etti" O zaman yeni işlerin içine girmek üzereydim. "Ne yapmayı düşünüyorsun?" dedi. Doğrudan doğruya gençlerle uğraşacak birtakım projeler vardı ve yaklaşık üç-dört ay sonra o işte çalışmaya başlayacaktım. Babam hiç istifini bozmadı, annem biraz bozuldu ama "tabi oğlum, nasıl istersen" dedi. Konu o gün kapandı. Ben mutluydum, demek ki artık İsviçre'de devam edecektim yaşıntıma. Zaten İsviçreli bir kızla flört ediyordum ve artık evlenme durumuna geliyorduk. Derken İstanbul'a gidip bazı formaliteleri bitirmem lazımdı ve İstanbul'a üç-beş günlüğüne gelmiştim. Babam dedi ki, "Taksim'de bir yer var, istersen bir gör orayı. Senin yapmak istediğin proje veyahut bizim gençlerle ilgili hazırlamak üzere olduğumuz bir proje için iyi bir yer gibi gözüküyor, burayı değerlendirebilir miyiz, düşüncen nedir?" "Tabi, niye olmasın" dedim. Bahsettiği yer, Vakkorama Taksim'in bulunduğu yeri. Meğer o zamanlar babam orayı almış. Ben yeri inceledikten sonra "Baba, burada bunlar, şunlar yapılabilir" diye fikirlerimi söyledim. O ise "Ya, öyle mi?" diye beni dikkatle dinliyor ve şaşırır gibi yapıyordu. Oysa zihninde zaten her şeyi hazırlamıştı açıkçası. "İki gün sonra benim Ankara'ya gitmem lazım, acaba sen benim yerime buranın mimarisi için mimarımızla buluşabilir misin?" dedi. "Elbette" dedim. Yapacak bir şeyim yoktu. Ve birdenbire herşey bir yolu takip etti ve dört ay içinde ilk Vakkorama açılmış oldu.

Burada iki tane olay gerçekleşmiş oldu. Birincisi, babam bana yeni bir iş yaratarak kendi işine kanıştırmadı. İkincisi, Vakko'nun vermiş olduğu potansiyelden Vakkorama diye ikinci bir marka çıkmış oldu. Bir anda beni oraya kazandı. Kazanırken de, tabi ki benim duygularımı ön planda tuttu ve "Beraber çıktığın kızı İstanbul'a getir" dedi. Biz artık İstanbul'da yaşıyorduk ve evlendik. Ben Vakkorama'yı kurdum. Fakat tabi ki babamın gücü ve yardımı oldu.

Vakkorama mağazalarının sayısı artıyordu, ama ben kendimi boş hissetmeye başladım. Bu iş kapasitemin altında kalıyordu. Vakkorama ile uğraşırken tabi ki fabrikaya gidip geliyordum. O zamanlar babamın bir danışmanı vardı. Bir Amerikalı. Doğrudan doğruya daha çok pazarlama, holding vs. gibi şirketler kurulmasında yardımcı oluyordu. O sırada ben fabrikada hangi

departman varsa, üç ay emprimede, iki ay konfeksiyonda, dört ay muhasebeye çalışıyordum, fakat her gittiğim yerde patronun oğlu olduğum için de devamlı mesuliyetler ahyordum. Bu arada fabrikada ailemizden dört kişi daha vardı zaten. Aile daha çok bay Vitali'nin idaresi altında çalışıyordu. Bay Vitali'nin kreatif, yaratıcı olan müthiş bir kişiliği vardı.

Ben emprimeden çıkıp muhasebeye gittiğim zaman, emprimenin bütün yüküyle çıkıyordum. Babam da bunların üzerine, bütün fabrikanın tüm bölümlerinde deneyim kazandıktan sonra bir buçuk sene içinde, her an beni "Genel Müdür" diye lanse etmeye başladı. Fakat sadece yönetim kurullarında genel müdür oluyordum. Uygulama da pek öyle olamıyordu. Bir gün babam kalp rahatsızlığı geçirdikten sonra bunu daha net bir şekilde ifade etmek gereği duydu. Bir defilemizde zannedersem rahmetli Vehbi Koç Beyefendi de vardı. Babama dönüp "Oğlunu şu anda lanse etmenin zamanı geldi" dedi. Orada bütün davetliler ve basın vardı, babam beni sahneye çağırıldı."Oğlum sen bunları hazırladın. Çok teşekkür ederim." dedi. Çünkü rahatsızlığı dolayısıyla yaklaşık 3-4 ay hiç bu hazırlıklara girmemişti. Ardından da "Seni tüm dostlarımız huzurunda yeni Genel Müdür olarak takdim ediyorum" dedi.

Bundan sonraki aşamalarda artık yetki verilmesini beklemedim. Öğrendim ki, yetki verilmez, alınır. Bu doğrultuda değişik olaylarla işlerimize başladık. Birincisi muhasebemizi yapılandırmak için çalıştık. Derken, bu işin en iyisi yabancı uzmanlarla olur dedim. Bir hafta sonra aile şirketlerini kurumsallaştıran Amerikalı uzman, bir oda içinde bütün aileyi topladı. Ardından yaklaşık üç dört ay gidip geldi. Bazı seminerler yaptık, küçük oyunlar yaptık, ailede ne şekilde çalışıldığı gözüktü. Aramızda ikişer üçer saatlik toplantılar yaptık. Artık bundan sonrası Genel Müdür olarak bana kalıyordu.

Profesyonelin en iyi şekilde davranacağı, belli bir sistem getireceğimiz, stoklamalar, muhasebe ve raporlamalar gibi her konuda fayda sağlayacak olan halka açılmayı uygun bulduk. Halka açılmak, kurumsallaşmak demektir. Genç profesyonellerin ve bizlerin ekmeğimizin karşılığı oldu. Halka açılmakla daha iyi bir sistem geldi.

Elbette bu konuşmamın sonunda şunu da belirtmek istiyorum. Biraz zorla, biraz iyi niyetle, biraz babanın oğluna güvenmesiyle, bir şekilde kurumsallaşma ve hisse devirleri çok çabuk ve çok rahat oldu. Fakat tabii ki babamın, Bay Vitali'nin aileyi beraber tutmada çok büyük gücü oldu. Yani bütün bu aşamalarda bir tatsızlık çıkmadı.

Bay Vitali şimdi 91 yaşında, hala fabrikaya geliyor, beyaz önlüğünü giyiyor ve sevdiği, hobi edindiği konularda çalışarak zaman geçiriyor. Sorumluluğu olmadan zevkle uğraşıyor.

Şimdi bizim üçüncü jenerasyona geçişimiz var. O üçüncü jenerasyonda da zannedersem artık herşey otomatik

oluyor. Gençler ailede ne gördüyse aynı şeyi yapıyorlar. Birinci kuşağın bir oğlu Türkiye'ye geldi. İki sene, üç sene bizde çalıştıktan sonra belli departmanlarda, benim yanımda benim bazı işlerimi yürüttükten sonra, yeterli tecrübe kazandığına ikna oldum ve bu gencin kabiliyeti üzerine doğrudan doğruya ona yeni bir iş kurmuş oldum. Şimdi o yeni bir markayı yönetiyor. Bu marka iki senedir zaten 10 milyon dolarlık bir ciro sahibi oldu. Üstelik bu genç bunları yaparken benim işime de karışmıyor, tamamıyla dışarıda bir işle uğraşıyor. Demek ki biz de bu büyüme şeklini seçmişiz. Teşekkür ederim.

## Oturum Başkanı

### Haluk Alacaklıoğlu

Çok teşekkürler Cem Hakko. Şimdi Cem Bey aslında birçok şeye değindi burada ve Şükrü Bey'den sonra onun anlattıkları ile işin kuramsal yönlerinin eti kemiği haline geldi. Bunlardan bir tanesi, istatistikleri hatırlıyorsunuz, aile şirket kurucularına sorduğumuz zaman niçin böyle bir mücadeleye giriyorsunuz diye, büyük çoğunluğu çocuklarını için diyorlardı ve samimice diyorlardı bunu. Burada akıllarında yarattıkları, para kazanmadan bile önce gelen husus, eserin ölümsüzleşmesi ve kurumsallaşması. İşte burada örneğini gördük hep birlikte, baba her şeyi hazırlıyor, birçok şirkette de karşılaştığımız nokta bu ve kafasında kendi oyun teorisi, kendi beklentileri var çocuğundan. Bunları idealize etmiş durumda. Tamam, çok güzel de, çocuğun genellikle bunlardan haberi yok veya şöyle böyle başka planları olabiliyor. Bunlar nasıl birbiriyle bağdaşabilir ve nasıl o devir teslim olabilir? Olamayacağı zaman da alternatifler nasıl yaratılabilir? Cem Bey'in hikayesinden bunu anladık biraz.

Sonra patronun oğlu veya kızı sendromu. Bir bölüme girdiği zaman, onun karşılanması ve diğerlerinin ondan beklentileri konusunu anlattı. Sınırların çizilmesini, yani babayla oğul ilişkisinden ziyade yönetim kurulu üyeleri, çalışanlar, aile üyelerinin hani o gördüğünüz çemberlerdeki yerleri. Onları dinledik, sonra bir de birkaç danışman ilişkisinden bahsetti bazı yerlerde. Birçok konuyu aile şirketi kendisini bilinçlendirmeye başladıktan sonra kurucuları kendileri götürebiliyorlar, fakat bazı noktalar var ki, kilit noktalar oluyor. O noktada danışmanların da başarıyla kullanılması ve devamlı değil, belli noktalarda kullanılması söz konusu. Bu arada bahsettiği David Bork şu anda benim ortağım ve kendisinin, belki bahsetmiştir, şöyle bir ifadesi var; bütün bu kurumsallaşma çalışmalarının maalesef ilk düşünüldüğü zaman, düşünmeye başlandığı nokta, çoğunlukla cenaze törenlerinden dönülürken oluyor. O zaman da geç kalınmış oluyor. Halbuki burada mutlu bir hikaye, önceden hazırlanan muhtelif adımları görüyoruz; halka açılmayla da tamamlanan bir kurumsallaşma. Bu çalışmalara başlamak için hiçbir zaman çok erken değil. Şirketinizin ilk gününde dahi olsanız o ileriki adımları düşünmek zorundasınız, ki o mirası devir teslim edebilirsiniz.

Şimdiki konuğumuz Sayın Doğan Şahin. Türk iş hayatında gerçekten kavram haline gelmiş bir ismin temsilcisi: Hacıbekir. Hele geçtiğimiz bu bayram tatilinden sonra hem ağızımızdaki tatlardan hem de hafızalarımızdaki, çocukluğumuzdan bu yana yoğrulduğumuz o isimden kendimizi soyutlamamız mümkün değil. 200 küsur yıllık bir hanedan. Bu tür şirketlere hanedanlaşmış şirketler diyoruz artık. Nesiller arasına geçmiş, belirli evrelerden çıkmış. Fakat ilginç bir yönü var, şimdi yurtdışındaki çalışmalara baktığımız zaman bu tip şirketler, mesela 5., 7., 8. nesilde çalışan şirketler, kendi ana konularından çok daha değişik yerlerde. Genellikle birer finansal holdingler haline gelmişler. Vakıfları var, vesaireleri var. Hacıbekir'in buradaki özelliği aynı dalda başarıyla, uluslararası olarak da kendisini kabul ettirip bu noktaya gelmesi. Doğan Bey'den kendi hikayesini dinlemenin yanı sıra özellikle rica edeceğimiz, aileye dışarıdan gelenlerin, inlaw'lar, outlaw'lar, yani aileye kan bağıyla değil de dışarıdan gelip de belli noktalara gelenler, ki kendisi bir damat olarak şu anda şirketin tepe noktasında, ona değinmesini rica edeceğim. Buyurun efendim.

## 226 Yıllık Hanedanın Kurumsallaşması

### Doğan Şahin

Hacı Bekir - Yönetim Kurulu Başkanı

Şimdi efendim, Haluk üstadımızın konuşmalarından bayağı heyecanlandım. Röntgen mütehassısı gibi birtakım tablolar çıkarttı. Hocamızdan da çok şeyler öğrendim ve kendi kendime sordum. 1777'den beri bu aile teşekkülü neden hayatta? Yani şöyle bakıyorum, bu sürede 14 tane krallık hükmünü tamamlamış, 8-9 tane padişah hüküm sürmüş ve şimdi 10. Cumhurbaşkanı'ndayız. Haluk Bey iyi buyurdular, dedi ki ben dışarıdan katıldım aileye ve şirkete. Dışarıdan katıldığım için benim müşahedelerim de objektif olacak diye düşünüyorum. Toplantıya çağırılırken dört mevzu üzerinde görüşlerim istendi: Kurumsallaşma, profesyonelleşme, aile şirketleri, nesilden nesile geçiş. Düşündüm, bu görevi kabul etmeyi uygun gördüm. Haluk Bey'i de öğrendikten sonra zaten, bu işin üstadı, yanlışlarım olursa hocamız da burada; yalnız Haluk Bey ikaz etti orada, dedi ki, pek fazla tarihe girme, çabuk geç. Ama elinizde bir antika varsa, ki "sizin elinizdeki antika" diyorum ben buna, yaşayan bir müze, bunun bazı vasıflarını belirtmek isterim. Şöyle ki, bir Amerikalı gazetecinin gene bana taktığı isim gibi, canlı müzenin bir eminiyim. Patronu, yönetim kurulu, bunlar nihayet titrler. Bu itibarla, bunlara ben dokunmadan, temas etmeden gitmeyeceğim. Saatimi de öne koydum, herkesin konuşmasını da ölçtüm, diğer arkadaşları da geçmeyeceğim ama bunları da size tanıtmaya gayret edeceğim.



Şekil 1



Şekil 2



Şimdi efendim, hadise şöyle; bizim sanayici ve ticaret erbabı olarak kurucumuz Şekerci Bekir Efendi. Ben şahsen kurucular da bir deha görürüm. Deha, ihtiras deyin, ne dersiniz deyin, Bekir Efendi Kastamonu'dan Hamidiye Medresesi'ne geliyor. O zaman umumiyetle Müslümanlar ne yapar? Memur olur, katip olur, işte vesaire oluyorken, bu şimdiki vaziyetini gördüğümüz dükkanı kuruyor ve burada şekerciliğe niyet ediyor. Neden şekerciliğe niyet ediyor? Biliyorsunuz, gıda sanayii, sanayinin başlangıcıdır. Şimdi kurumsallaşma ve nesilden nesile geçiş. Nesilden nesile geçişte şüphesiz o tablolar da gördüğümüz gibi birtakım tesadüfler var; yeterlilikler var ayrı, ama tesadüflere de inanmak lazım. Kurucunun dehasına da inanmak lazım. (Şekil 1, 2)

Bu slaytta gördüğünüz, meşhur Şekerci Bekir Efendi tablosu. (Şekil 3)

Tabloda gördüğünüz ocak hala yerindedir, tabi restore edilmiştir. Bu şekerci dükkanında işe başladığı zaman yine kendi dehasına göre, becerikliliğine göre sanatını, dürüstlüğünü ispat ediyor. O dönemin icaplarına göre de hac görevini yerine getirdikten sonra Hacı Bekir ismiyle anılırken, sarayın, padişahın da demiyorum bakın, sarayın ilgisini çekerek "Şekercibaşılık" payesine layık görülüyor. Bir fermanla emrediliyor. Yalnız bu ferman, üçüncü nesil için yenilenmiş fermandır. Ben bunu kurumsallaşmanın temel taşı olarak kabul ediyorum. Asırlardır nesilden nesile nasıl geçtiğini de izah etmeye gayret edeceğim. (Şekil 4)



Şekil 3



Şekil 4

Bu ferman -bakın padişah verdi demiyorum, saray verdi demiyorum, çünkü sekiz padişah devresinde de iptal edilmiyor; daha doğrusu her nesilde yenileniyor- aynı zamanda şimdiki gibi bir devlet garantisi, teşvik, ne dersiniz deyin, bir müesseseyi motive edecek, sürükleyecek, himaye edecek bir şey. Üstelik bu fermana sahip olduğunuz zaman, benim görüşüme göre, siz o müesseseyi kapatma durumunda değilsiniz. Size bir şekilde müdahale ederler. Usta uygun değilse ustayı bulurlar, katibinizi koyarlar ve sizi müesseseleştirirler. Aynı şekilde, Mısır Osmanlı idaresindeyken, Mısır Hidivi tarafından Hacıbekir'e yine aynı müsaade ve teşvik belgesi veriliyor ve kurumsallaşma devam ediyor.

Şimdi, siz padişahın veyahut da sarayın Şekercibaşısı olduğunuz için o zaman imparatorluklarda açılan sergilere gitmek durumundasınız. Mecbursunuz, çünkü madem Şekercibaşına emredildi. İlk 1873'te Viyana Fuarı'na gidiliyor. Ondan sonra 1888'de Köln Fuarı'na gidiliyor. Bu fuar hala devam ediyor ve biz geçen sene de, bu sene



Şekil 5

de iştirak ettik. Firma olarak duayendik ve bu eski sanat eseri fermarı yahut da belgenin bir kopyasını belediye başkanına hediye ettik, çok memnun kaldılar. Derken, fuarlar devam ediyor. Fuarlar aynı zamanda “know-how”ın edinimi, mesleğin gelişimi ve ismin tanıtımı açısından önemli. Takiben Brüksel Fuarı geliyor. Nihayet 1906’da da Fransa’daki fuar. (Şekil 5, 6, 7, 8, 9)



Şekil 8



Şekil 6



Şekil 9



Şekil 7



Şekil 10

1906'ya geldiğimiz zaman, bu sefer az önce gösterdiğim Mısır Hidivi'nin teşvikiyle, verdiği görevle, Kahire'de iki dükkan açılıyor. Bunlardan bir tanesi halen çalışır durumda. Franchising şeklinde çalışma yapıyor. Şimdi, dikkat buyrulursa, bir kurumsallaşma, bir de firmayı ve aileyi itici bir kuvvet var. İsterseniz motive ediyor deyin. Aynı zamanda da şöyle bir değerlendirme yapacağım; eski aile miras hukuku ve aile inanışları büyük çocuğa, erkek çocuğa yönelik olduğu için ben buna muttali olmadım ama, zannediyorum aile içindeki parçalanmalar önleyen bir faktör oluyor.

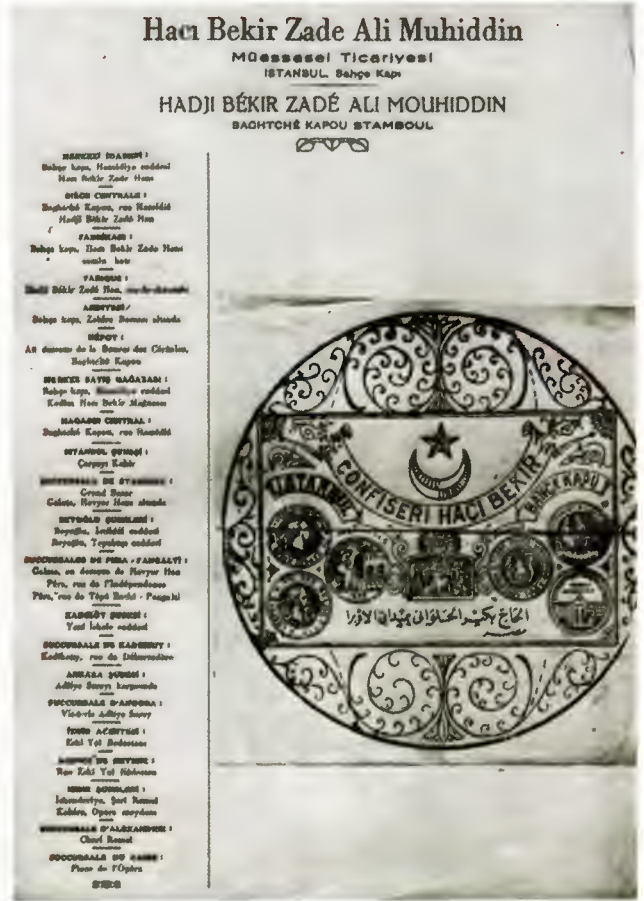


Şekil 11

Bu arada ben Şakir Eczacıbaşı Bey'e de teşekkür edeyim, çok güzel bir konuşma yaptılar. Birtakım şeyler öğrendim, ben İstanbul Sanayi Odası çatısında devamlı öğrenirim. Şakir Eczacıbaşı kurum kimliği diye güzel bir şey çıkarttılar ortaya. Kurum kimliğinin yolu marka. Böyle atılımları yapan bir firmanın muhakkak markalaşması lazım.



Şekil 12



Şekil 13



Şekil 14

Şimdi ilk kurum kimliğine geliyorum; daha Latin harfleri yok, eski Türkçe olarak yazılmış, Viyana Fuarı'ndan sonra yapılan ve tescil edilen marka. Az önce 1873 diye söylemiştim, 1873 civarında bu marka tescil edilmiş bir marka. Bakın, ilk Viyana Fuarı'nda alınan madalyalar



Şekil 15

konmuş ve bir marka, bir nüfus kağıdı alınmış. Artık nüfus kağıdı, markası olan bir firma oluyor. Az önce bahsettiğim gibi, 1906'da Mısır'a gidildiği zaman diğer madalyalar da Mısır makamlarınca tescil edilerek bir marka ortaya çıkıyor. Bunların hepsi muhtelif tarihlerde tescillidir. Latin harfleri kabul ediliyor ve Türkiye'de, dikkat ederseniz, Hacibekirzade Ali Muhittin diye markanın inkişafını veyahut da evrimini görüyoruz. Şimdi bugünkü markaya nihayet geliyoruz. Bugün kullanılan uluslararası tescillere, protokollere göre tasdikleri yapılmış tescilli olan markamız. (Şekil 10, 11, 12, 13, 14)

Bu arada bir ilave yapmak istiyorum. Bu iki yüz senelik zaman koridorunda, şirketler söz konusu değil, işletmeler söz konusu. Şöyle ki, baba oğul, amca, yeğen birleşerek şirketleri kuruyor. Ama işletmelerde de kurumsallaşma var. Şöyle ki, o zaman ben şöyle diyeceğim, patron beyefendi, veyahut gayrimüslimse çorbacı. Çorbacı çok saygı duyduğum bir kelime, çorbacı işçisine yemek verebilen, işyeri açmış, gayrimüslim işadamlarına verilen isimdir. Bu çorbacı tabiri zamanımıza yanlış intikal etti. Hakikatte böyle büyük firmalar var, döküm firmaları var, un değirmenleri var ve çorbacıları ben büyük bir motris kuvvet olarak kabul ediyorum. Çünkü o zaman, daha çok müslümanların sanayiye ve ticarete atılmaları zorken, bunlar büyük bir kuvvet olarak sanayiye memlekete sokuyorlar. Ve bunların da teşkilatları var. Kurumsallaşma diyeceğim, şimdi bizim CEO dediğimiz katibi umumiyeleleri var. Bilgili patron ya da beyefendinin menfaatlerini temin eden ve şirketleri, daha doğrusu kuruluşları yaşatan kişiler var. Bu müesseseler de aile şirketlerine dönüşüyor. Ben Haluk Bey ile de bir görüşmede aile şirketi ve ailenin şirketi ayrımını önermiştim. Aile şirketi bir babanın veyahut da bir kişinin, iki kişinin uğraştığı, faaliyette olan bir şirket; aile şirketleri ise günümüzde aile fertlerinin birçoğunun çalıştığı, yürüttüğü şirketler.

Çok teşekkür ederim.

## Sorular ve Katkılar

Oturum Başkanı

Haluk Alacaklıoğlu

Çok teşekkürler, ağızınıza sağlık, böyle uzun bir tarihin böyle birkaç dakikaya sığdırılmasına imkan yok. Bunu hepimiz kabul ediyoruz. Doğan Bey birkaç çok önemli noktaya değindiği için tekrar özetleyeceğim, o tarihi canlı bir şekilde anlattı, eksik olmasın. Başlangıçta, yeddi eminlik, daha doğrusu eminiyim, diye bahsetti. Şimdi, 5, 6, 7, 8 veya daha fazla kuşaklara erişmiş aile şirketlerinin, inşallah çoğunuz oralara erişirsiniz, baktığımız zaman, başlarında olan kimseler gerçekten kendilerini böyle hisseden insanlar. Yani emanetçi. Biz bir yeddi eminiz, bir değeri aldık, daha fazla hale getirip bir sonraki nesle iletteceğiz. Sonra bütün bu madalyaları, beratları, baktığımız zaman çok çok önemli bir mesaj var orada. Yine bahsettiğimiz bu maddi ve manevi değerleri, yani ailenin bu nesilden sonra aktarıp da, hani masalı hepimiz hatırlarız, baba ölüm döşeginde birbirine bağlı çubukları veriyor üç çocuğuna, kırmızı bakayım bunları diyor, deniyor birincisi olmuyor, ikincisi olmuyor, üçüncüsü olmuyor. Sonra baba alıyor, açıyor bağı ve tek tek her birine bir çubuk veriyor. Kırmızı şimdi diyor, çıt, çıt, çıt. Hepsi kırılıyor. "Size vermek istediğim ders" diyor, "birlikte kalırsanız böyle güçlü olursunuz, yoksa bu şekilde dağılıp gidersiniz." O masalda anlatılmayan başka bir husus da, o bağ. Şimdi kendinize sormanızı rica edeceğim, aile şirketlerinizde sizi birlikte tutan o bağ nedir, neden oluşuyor, hangi değerlerden, hangi hususlardan, maddi ve manevi. İşte bütün bunların örneklerini bize biraz verdi Doğan Bey.

Sonra bunun yanı sıra, yine bu kadar uzun bir tarihi arkasında toplamış olan bir şirketin çorbacılık, aş sağlama gibi kavramlarla sosyal ve toplumsal olarak ne kadar önemli bir rol oynadığını da anlattı. Pek çoğunuz şirketlerinizde hissediyorsunuz; yarattığımız değerler yalnızca makro anlamda ekonomik değil; etrafınızda yer alan ailelerinize, çalışanlarınıza, size, sağlayıcılara, gelen gidenlere, hepsine yönelik çok büyük bir yeri var. Şimdi burada, bu özetlemeyi kesip aslında son sözü siz değerli misafirlerimize ben vermek istiyorum. Yanılmıyorsam yarın saate yakın bir vaktimiz daha var. Dolayısıyla şimdi sizin bizlere, özellikle sayın konuşmacılara iletmek istediğiniz, kendi dallarıyla veya buldukları noktayla ilgili iletmek istediğiniz sorularınızı rica edeceğim. Buyurun.

Soru

Teşekkür ederim. İsmim Fatih Şedele. 1976 doğumluyum. Benim tam da konuyla alakalı, ancak biraz başarısız, hatta trajik bir devir öyküm var. Klasik bir Türk başarılı girişimcisi babamdan, plana göre askerlik eğitimim biter bitmez işin başına geçip hem uygulayarak hem de sıkıştıkça babama danışıp, onunla dertleşip konuşarak aramızda

samimi iletişim kurarak öğrenecektim. Ancak çeşitli sebeplerle bu iletişimi kuramadık. Ben son derece hazırlıksız, yetersiz, bilgisiz bir şekilde işin başında gafil kaldım. Babamsa bu iletişimi gerçekleştiremediğimiz için bana kırgın, hatta kendine kırgın bir şekilde işten uzaklaştı. Ama tabii haklı olarak, bana tam olarak güvenmediği için de uzaktan hala birtakım konulara müdahale ederek bu karmaşayı, karşılıklı devam ettiriyoruz. Şu an firmamız böyle bir düğüm içinde. Şimdi, buradan çıkmanın ilk adımı ne olur? Nereden başlamalıyız? Teşekkür ederim. Daha doğrusu başlamalıyım, galiba. Teşekkür ederim.

## Oturum Başkanı

### Haluk Alacaklıoğlu

Bu elbette çok derin ve geniş bir soru. Bunu ancak biz sevgili misafirlerimizle birtakım kişisel derslere girerek ve genelleştirmeye çalışarak yanıtlayacağız. Ben burada özellikle sayın Cem Hakko'dan, sonra da Şükrü Ünlütürk'den rica edeceğim. Bu hazırlık açısından Cem Hakko, kendisi devralırken buna yakın sorunlarla karşılaştı mı ve nasıl uğraşabildi veya olmadıysa da kendi deneyimi ne gerektirdi bu durumda? Sayın Şükrü Bey de bu hazırlık yaptığı safhada birçok kurumsallaşma ögesinden bahsetti, acaba bunu öngörebildi mi iki nesil arasında ve nasıl hazırlanmaya çalıştı? Kısaca lütfen. Buyurunuz.

### Cem Hakko

Bizim uyguladığımız sistemde benim hiçbir zaman babamla doğrudan bir konuşmam olmadı. Ne şirketin geleceği konusunda, ne maaş konusunda, ne de büyüme ve kalkınma konusunda. Yani büyüklerimiz tarafından ne verildiyse biz onları alan ve kabul eden insanlardık. Dolayısıyla böyle bir konuya da girmek istemedim. Ama bize doğruları gösterecek ve yapılanmamızı sağlayacak biri gerekiyordu. Onun için de dışarıdan danışman aldım. Yani o tip danışmanlar zaten aileyi toplayan insanlar, aileyi beraber oturtup, doğruyu yanlışı sizin söyleyemeyeceğiniz bir şekilde, dışarıdan objektif bir bakış açısıyla söyleyen ve doğrudan doğruya sizi bağlayan insanlardır. Yani size işi veren insanlar değildir. Böyle insanları siz getirdiğiniz takdirde, zaten görülüyor ki siz başarmak istiyorsunuz. Benim getirdiğim bu şekli, benim yaptığım işi, aileden hiç kimse yapmadı. Bu da gösterdi ki, ailede sorumluluğu almak isteyen ben oldum. Eğer ben kalkıp da, baba bu işi ben alacağım, amca bu işi ben yapacağım havasına girseydim zaten iş çoktan kopmuş olurdu. Kırgınlıklar oluşurdu. Onların bana güvenmesi, ailenin hala huzurlu olması, ailenin beraber olması bu sayede oldu. Danışmanın gerçekleri ortaya net olarak koymasının da çok büyük faydası ve katkısı oldu. O bizi doğru noktada birleştirdi.

### Şükrü Ünlütürk

Şimdi tabii, bizim çocuklarımız daha üniversite çağında, üniversiteyi bitirmiş çocuğumuz yok. Dolayısıyla böyle bir deneyimimiz de yok. Bu konudaki hazırlığımızı çok

kısaca şöyle özetleyebilirim. Bir kere çok küçüklüklerinden bu yana hiçbir zaman, biz sizin için bir şey yapıyoruz demedik. Bizim temel olarak onlara verdiğimiz mesaj şuydu: Biz sizleri özgür bireyler olarak yetiştirmek istiyoruz, siz ne iş isterseniz yapabilirsiniz. Bizle çalışmak isterseniz bundan memnun oluruz ama bunu bilin ki bizle çalışmanın bazı şartları olacak, dolayısıyla, siz ne olmak istiyorsanız, istiyorsanız sanatçı da olabilirsiniz, yahut da doktor da olabilirsiniz. Hatta oğlum, mühendis olmasını önerdiğimizde, "bir aileye bu kadar mühendis yeter" dedi. Ama şu anda mühendislik öğrenimi yapıyor. Bu konuda hazırlığımız şu; çocuklarımızla kesinlikle birlikte çalışmayı arzu ediyoruz. Kurumsallaşmadan, kesinlikle aile bireylerinin, hissedarların tümünün şirket yönetiminden ya da şirketteki görevlerinden çıkmalarını anlamıyoruz. Tam tersine aile bireylerinin doğru tarif edilmiş, görev ve sorumlulukları belli olan organizasyonlarda yeteneklerine ve donanımlarına uygun biçimde görev almalarının şirketleri güçlendireceğini düşünüyoruz. O yüzden de çocuklarımızla ilgili olarak, aile anayasasında üniversite mezunu olmayan çocuklarımızın aile şirketlerinde çalışmalarını engelledik. Bir kere ön şart üniversite mezunu olmaları. İkinci şart, beş yıl dışarıda iş tecrübelerinin olması. Bunu küçük kızımız şu anda insafsız buluyor ama oğlumuz kabullenmiş durumda. Bunu çok tartıştık kendi içimizde, zannediyorum ki, bu fırsatın çocuklara bu şekilde biraz zorlamayla verilmesi veya dayatılması, çocukların da kendileri açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Çocukların da kendi potansiyellerini değerlendirmelerine fırsat tanır diye düşünüyoruz. Fatih Bey'in çok samimi şekildeki sorusu benim çevremde gördüğüm birçok örneğe benziyor; çocuklar üzerine inşa edilmiş beklentiler ve hazır olmayan çocuklar. Cem Bey'in deneyimi, fark ettiyseniz, çok daha farklı bir şekilde gelişmiş. Biz çocuklarımızın üniversiteden mezun olur olmaz şirketlerimizde herhangi bir yerde çalışmalarını engelledik. Çalışacakları şartları taşıdıkları zaman da o pozisyonu, tarif edilmiş, yetki ve sorumluluklarına ve doğrularına uygun olma şartını da getirdik. Teşekkür ederim.

### Prof. Dr. Güven Alpay

Sevgili Cem, hocamla da bir zaman çalışmıştık, deyince ben de birkaç cümle söylemek istiyorum. Bay Vitali çok güçlü bir kişilik, ama Cem de güçlü bir kişilik; birbirlerinden çok farklı yapıda olmalarına karşın, Cem de küçük yaşta kendisini kanıtladı, kendisine verilen görevleri çok başarılı bir şekilde yerine getirdi. Aslında burada kritik olan değişken, biraz önce Şükrü Bey'in de belirttiği gibi çocuğun, mutlaka işletme içinde olması gerekmez, farklı olan bir yerde kendisini kanıtlamış olmasıdır. Bu önemli birtakım objektif ölçütlerle kanıtlandığı zaman o çocuk o göreve hazır demektir. Yoksa, babasıyla olan ilişkileri, düşüncelerindeki birlik falan artık önemli değil. Bunu sağlamak için Batı'da ne yapıyorlar? İtalya'da, biliyorsunuz, bizde olduğu gibi %90'lara varan aile şirketleri var; geçenlerde bir İtalyan şirketi gelmişti, baktım, Türkiye'ye girmek istiyorlar, başta aile şirketlerine danışmanlık hizmetleri var. Bunların

arasında çocukların eğitilmesi, objektif olarak yetiştirilmesi, belirli pozisyonlardan geçirilerek dışarıda hazırlanması gibi faaliyetler vardı. Şunu anlattılar, ben de biliyorum, birçoğunuz da biliyordur. FIAT aslında 1900 yılında kurulmuştu. 1935'te kurucunun oğlunun hiç beklenmedik şekilde ölümü üzerine, Gianni Agnelli işin başına geçmişti. Ancak kendisi ileri yaşlarda iken ne oğlu Eduardo, ne de kızı Margarita, ikisi de o işleri yapabilecek nitelikte değildi. Kocaman FIAT'ı düşünün, yani dünya çapında bir kuruluş. Kendisine tavsiye edilen şu oldu. Biz büyük bir imparatorluğu, çocuklarımız bu niteliklere sahip olmadığı için feda edecek değiliz, sizin kardeşinizin oğlu Umberto var, onu hazırlayacağız dediler. Ancak hazırlanmış olan Umberto, Amerika Birleşik Devletleri'nde belirli pozisyonlardan geçtikten sonra hazır hale geldiği zaman 33 yaşında babadan ve amcadan önce öldü. Bunun sonucunda, araştırmışlar, kızının oğlu nitelikli ve 22 yaşında, onu şimdi hazırlıyorlar. Ancak onun yerine de geçebilecek kardeşinin, Umberto'nun başka bir kardeşi, çok küçük, onda da o nitelikleri bulmuşlar, onu hazırlıyorlar. Yani objektif koşullara göre belirli, hele imparatorluk düzeyine ulaşmış, çok büyük devasa firmalar için objektif koşullara bağlı olmaktan başka yapılabilecek hiçbir şey yoktur. Teşekkür ederim.

#### Oturum Başkanı

#### Haluk Alacaklıoğlu

Evet, ana ortak nokta, gördüğünüz gibi bu geçişi tesadüflere bırakmamak. İki tarafın da sorumluluğu var, hem geçişi verecek olan kuşak, yani şu anda iktidarda olan dediğimiz hem de alacak olan. Bu tip, bahsettiğimiz gibi, kilitlenme noktaları geldiği zaman aile içindeki güven ilişkisini tekrar bir masaya yatırıp, eğer o güven ilişkisi varsa ve tamsa, o zaman konuları konuşarak, bir şekilde o kilitlenme noktalarından kaçmanın yollarına gitmek lazım herhalde. Hemen başka sorulara geçelim lütfen.

#### Soru

Ben Profesör Tuğrul Tüfekçioğlu, bize bir şans vermenizi rica edeceğim. Ekranda da gördüğünüz gibi, Sayın Doğan Bey güçlü bir müesseseyi 100 yıl öncesinde bıraktı, ama onun emanet döneminde de çok kolay geçmediğini ben yüzeysel olarak biliyorum. O emanete nerede sahip oldu, nasıl muhafaza etti ve bugüne getirdi? Kalan 20 dakikada lütfen bize bu şans verin. Teşekkür ederim.

#### Oturum Başkanı

#### Haluk Alacaklıoğlu

Sorunuza teşekkür ediyorum, ben de mutsuz hissetmişim kendimi, büyük tarihi kesmekte, lütfen Doğan Bey.

#### Doğan Şahin

Şimdi efendim, ben bu kurum kimliğinin ne zaman çıktığını göstermek için bunları size anlattım. Müessese,

1974'ten itibaren aile şirketi haline dönüşmüştür. İki tane anonim şirket halinde çalışır. Günümüzdeki tariflere göre, aile şirketi prensiplerine göre ve aile otoritesine göre yönetilen şirketlerdir. Bundan sonra ne olacak, işte tabloları gördük. Bundan sonrası, gelecek nesillere bağlı. Şüphesiz aile içinde olmasa da dışarıda bir takım krizler, problemler atlatılmıştır. Rüşünü ispat etmiş iki anonim şirket olarak işlerine devam etmektedir ve dış fuarlara katılmaktadır. Hacibekir denen lokum yurtdışı pazarlarda da bu şekilde tanınmakta ve hatırlanmaktadır. Benim sizin sualinize vereceğim cevap şu; siz şimdi dediniz ki bunlar böyle yapıldı da, şimdiki durum ne? Bakınız, ben mühendis olarak hadiseyi basite indirgerim. Basite indirgediğiniz zaman, şöhretiniz ne olursa olsun, size bir gelir temin etmiyorsa sübvansiyonla yaşanmaz. Zengin çocuğu olsanız bile yaşayamazsınız. Demek ki bugün hayatietini devam ettiriyorsa bir ticari değeri vardır, ticari faaliyeti vardır ve büyümeye mahsus da birtakım projeleri vardır. Bu projeler ekonomik strüktüre ve ekonomik duruma bağlıdır. Firmalar da, bu ekonomik duruma göre büyüyüp küçülebildikçe yaşarlar. Bir anda büyüme sonucunda tavana çarparsınız, yaşayacak kadar küçülmeniz gerekir. Yani sizin kültürünüzü veyahut da kurumunuzu yaşatacak kadar faaliyet ve başarı göstermeniz lazım. Bu durum içinde, bir yüz sene daha gider, ama beş sene sonra daha kıymetli, daha güzel vaziyettedir o ayrı. Kimse bilemez. Bizden sonra gelecek, benden sonra gelecek idareciler yani beşinci nesil, altıncı nesil bunları, bu yönü tayin eder.

#### Soru

Siz hangi ortamı oluşturdunuz?

#### Doğan Şahin

Şimdi dediğim gibi müessese 1974'ten itibaren sanayi şirketi, anonim şirketi haline geçti. Yeni fabrikasını kurdu, yeni çalışmalarını yaptı, yeni hamlelerini yaptı. Yapmak üzere de devam ediyor. Yani şöyle söyleyelim, bizim müessese diyeyim veyahut da şahıs şirketi iken, kurumlaşmış anonim şirket haline geldi.

#### Oturum Başkanı

#### Haluk Alacaklıoğlu

Aslında burada çok önemli sorular gizli tabi, hala o kutuyu açamadık diyoruz. Ben de katılıyorum. Şimdi benim Doğan Bey'e çok basit bir sorum var. Sizin yerinizde halefiniz hazır mı?

#### Doğan Şahin

Halef salonda ama görünmüyor. Şimdi bakın, Hacibekirzade Ali Muhittin Müessese-i Ticariyesi, yani o zamandan beri bunları, ilk Latin harflerine geçildiği zamanki çalışmalar ve değişimleri kim yapar? Şimdi anonim şirketlere geldik. İşte, yeni beşinci nesil yönetim kurulunda görevlidir; İsviçre'de tahsillerini tamamlamışlardır,

işletme okumuşlardır, dört lisan bilirler. (Ben iki lisani şöyle böyle bilirken) Onlar Rusça, Fransızca, İngilizce ve Almanca konuşurlar. Fuarlara iştirak ediyorlar, bilhassa dış temaslarda antrenman yapıyorlar, fakat beni emekli yapmıyorlar.

#### Oturum Başkanı

#### Haluk Alacaklıoğlu

Peki, başka soru efendim?

#### Soru

Serdar Ekşioğlu. Bir kere bize bugünü yaşattığınız için hepimize teşekkür ederim. Sorum önce hocama olacak. İki sorum var. Hocam, yeni kurulacak aile şirketleri için anonim şirketi mi önerirsiniz, limited şirketleri mi önerirsiniz? İkinci sorum, aile şirketlerinde kurucu ortak fiilen tek başına ticari faaliyetini sürdürdükten sonra, zaman içerisinde evlatlar entegre oluyor. Bu entegrasyondan sonra yetki paylaşımında problemler oluyor. Bunların çözümüne ne önerirsiniz?

#### Prof. Dr. Güven Alpaz

Efendim yüzbin dolarlık soru sordunuz. Şimdi siz aile şirketini girişimci, küçük bir şirket olarak tanımladınız. Böyle bir şirketin birtakım özellikleri var. Yetki, sorumluluk ve güç tepede konsantre olmuştur. Yani her şey burada. Firmanın kalbi, beyni o kişidir, kurucudur. Çalışanların hemen hepsi ona rapor etmek ister. Onunla temas etmek ister, ondan emir almak ister. Üstelik oldukça bulanık bir çevrede faaliyet gösterilmektedir; pazar koşulları çok çetindir, onun için bu firmalar çok çabuk battığı gibi tekrar çıkmaktadır. Türkiye'deki gözlemlerimiz odur. Böylesine, bir tek kişi üzerine kurulmuş olan firmalarda, çocuklar geldiğinde iki sorun çıkmaktadır. Tanınmış bir iş adamının bir sözünü izin verirsiniz kullanayım, şirketler bir babanın hem bebeğidir hem de metresidir. Baba çocuğunu, yani bebeğini devretmeyi kabul eder ama genellikle metresini devretmeyi kabul etmeyeceği için çok duygusal davranır ve oraya çocuğunu aşılması kolay değildir. Küçük ölçekteki şirketler için yapılması gerekli olan çocukları başka yerlerde yetiştirmek; biraz önce Şükrü Bey'in söylediği gibi çocukları beş yıl başka bir yerde çalışmadan, kendisini kanıtlamadıkça burada görev alması doğru değil, demişti. İş adamı önce adaylardan birincisini yurtdışında başka yerde yetiştirdikten sonra bir gün sınav veriyor: bilanço analizi. Kendisinin sorduğu soruları cevaplayamadığı için, bulunduğu görevden aldığını söylemişti bana. Çok enteresan bir şey. Yani objektif olarak çocuğunuz dışarıda kendini kanıtlamadıkça, belirli bir düzeye gelmedikçe işi devretmemelisiniz. Eğer devrederseniz de tam yetkiyle donattıktan sonra belirli bir süre için gözetim altında tutmalısınız. Mesela bunu Vitali Bey çok güzel yapmıştır, Cem'in güçlü kişiliği aslında bunu kabul edebilecek bir nitelikte değildi ama uzaktan onun başarılarını objektif bir takım kıstaslarla, örneğin kar hedefleriyle, başka şeylerle izlemiştir. O

kıstasları koymak zorundasınız. Çünkü duygusal bağlar aile içinde kalmıştır, işletme duygusal bağları kaldırmaz. Mesela maliyetler midir, kar marjı mıdır, piyasa payı mıdır? Bütün bunları objektif koşulları koyduktan sonra yukarıdan, tepeden denetlemek durumundasınız.

Şimdi çok başka şeyler de söyleyebilirim örgüt yapısıyla ilgili ancak fazla zaman almak istemiyorum. Bence, Türkiye'de hukuki bir soru bu sorduğunuz. Türkiye'de anonim şirketlerin sağladığı birtakım avantajlar vardır, bulardan yararlanmak lazımdır. Vergi hukukçusu varsa aranızda, başka avantajları nedeniyle de ben onu, her şeye rağmen, limited şirketi değil anonomi tavsiye ediyorum. Ancak benim alanıma değil, biraz hukuk alanına giriyor. Teşekkür ederim.

#### Oturum Başkanı

#### Haluk Alacaklıoğlu

Evet, organizasyondan anladığım kadarıyla programın sonuna geldik. Biliyorum yanıt vermekten çok yeni sorular açık kafanızda. İnşallah başka görüşmelerde bu soruları hep birlikte yanıtlamaya çalışırız. Sizden iki ufak ricamız olacak. Bir yazılı anket var, Türkiye'de bu tip çalışmalar çok az oluyor, eğer onu doldurarak gönderebilerseniz faksla çok sevineceğiz. İkincisi de, bu toplantıyı değerlendirme sorusu var, onu da cevaplandırıp bırakırsanız memnun oluruz. Hepinize çok çok teşekkür ediyoruz.





## Kapanış Paneli

### Ulusal Sanayi Gücümüz

Hangi Sektörlerde Liderlik?

Hangi İnsanla Liderlik?

Hangi Teknoloji ile Liderlik?

Hangi Sermaye ile Liderlik?

#### Oturum Başkanı

- **Kemal Çolakoğlu**, TOBB Sanayi Odaları  
Konseyi Başkanı

#### Konuşmacılar

- **Prof.Dr. Tosun Terzioğlu**, Sabancı Üniversitesi -  
Rektör
- **Necati Arıkan**, İstanbul Sanayi Odası -  
Meclis Üyesi
- **Zeynep Bodur Okyay**, Kale Şirketler Grubu -  
İcra Kurulu Başkanı
- **Vedat Alaton**, Alarko Holding -  
Yönetim Kurulu Üyesi



## Oturum Başkanı

### • Kemal Çolakoglu

TOBB Sanayi Odaları Konseyi Başkanı

Değerli konuklar, saygıdeğer katılımcılar, değerli başkanlar, saygıdeğer sanayiciler, İstanbul Sanayi Odası'nın düzenlediği II. Sanayi Kongresi'nin kapanış paneli olan "Ulusal Sanayi Gücümüz" oturumuna hoş geldiniz. Sizleri şahsım, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve sanayi odaları adına saygıyla, sevgiyle selamlıyorum.

Öncelikle İstanbul Sanayi Odamıza Türk sanayisine böylesine bir katkısı olan II. Sanayi Kongresi'ni düzenlemiş olmalarından dolayı teşekkürlerimi arz ediyorum. Çok değerli başkanlarını, Yönetim Kurulu'nu, Meclisi ve katkısı geçen herkesi saygıyla kutluyorum.

Değerli katılımcılar, sizlere de daha önceden bildirildiği gibi "Ulusal Sanayi Gücümüz" adlı oturumumuzun alt başlıkları;

- Hangi sektörde liderlik?
- Hangi insanla liderlik?
- Hangi teknoloji ile liderlik?
- Hangi sermaye ile liderlik?

konularını kapsamaktadır. Hepimiz biliyoruz ki liderin en önemli özelliği heyecan yaratmaktır. Lider, değişiklikleri destekleyen, çevresindekileri dinleyen, hatalarından ders çıkaran, başarılarında başkalarına saygı gösteren, vizyon ve değerler sistemine sahip, yetenek ve bilgisinin farkında, yakınındakilerin başarısından mutluluk duyan kişidir. Bilginin kaynağına inip onu en iyi tarzda kullanmasını beceren kişi lider kalacak ve bir liderden beklenen başarıları sürdürecektir. Ekonomik güçlülüğün tanımını yapmak gerekirse doğal zenginlikler, sermaye birikimi ve müteşebbislik kavramlarını ön planda dikkate almamız gerekecektir. 21. yüzyılda hangi sektörde iş yapılırsa yapılsın, anahtar bilgidir. Bilgiye kim en kısa zamanda ulaşır, bilgiyi kim en kısa zamanda değerlendirirse kazanan o olacaktır. Sanayi gücümüz ancak sanayi toplumu safhasından bilgi toplumu safhasına ulaştığı zaman Türkiye'nin gerçek potansiyelini gösterecek konuma gelecektir. Kamu, üniversiteler ve reel sektörün bu stratejilerin oluşturulmasında, kaynak kullanımında, etkin stratejilerin belirlenmesinde liderlik görevini yapmaları büyük önem kazanmaktadır. Bu konuma gelmemizi sağlayan müteşebbislik ruhu ve liderlik vasfı ise Türk insanının doğal hasletleridir. Panelimizde bu haslete sahip sanayicilerimizin ve değerli hocamızın görüş ve katkılarının sanayimizin geleceği için bizlere ışık tutacağına güvenerek, inanarak sözlerimi çok değerli panelistlere bırakmak istiyorum. Panelimizin ilk konuşmacısı Sabancı Üniversitesi'nin rektörü Sayın Prof. Dr. Tosun Terzioğlu'dur. Buyurun efendim.

## Prof. Dr. Tosun Terzioğlu

Sabancı Üniversitesi - Rektör

Değerli konuklar, ben de sürdürülebilir rekabet ve geleceği yakalamak konusunda, sizlere birçoğu hiç orijinal gelmeyecek bir şeyler söylemek istiyorum. Birincisi, biz Türkiye olarak, geleceği yakalamakla uğraşırken, bir yandan çoğu zaman geçmişimize, geçmişimizdeki bir takım problemlere takılıp etrafında döner, dururuz. Kuşkusuz geçmişimizi iyi bilmek, buradan bazı fikirleri söküp almak çok önemli. Ama sadece geçmişe takılırsak, sadece tabiri caizse, dikiz aynasına bakarak ileriye doğru gitmeye çalışırsak, hiç bir yere gidemeyiz; hatta korkarım, bir yere çarparız. Geleceği yakalamak için, geleceği düşünmek, bizden önceki oturumda Jan Nahum'un bahsettiği gibi, geleceği senaryolaştırmak ya da Turgut Tümer'in bahsettiği gibi, bir 2023 vizyonu oluşturmak fevkalade önemli.

Ben biraz teknolojiden bahsedeceğim. Teknoloji, araştırma-geliştirme, inovasyon; bilgi çağında sanayinin en önemli girdisi diyoruz. En ağırlıklı konuları diyoruz.

Ben, hafifliğinden bahsetmek istiyorum. Allan Greenspan'ın Fortune Dergisi'ne 2000 yılında verdiği bir demece göre; geçtiğimiz yüzyıl içerisinde ABD nüfusu yaklaşık 3,6 kat arttı. Ekonomisi, sabit dolarla 19 kat büyüdü; toplam üretimine bakarsanız, ağırlığı aynı kaldı. Yani ürettiği bütün demiri, çeliği, kömürü, bilgisayar programlarını -onları nasıl tartıyorlar bilmiyorum- 2000 yılında bir terazinin kefesine koyarsanız, 19 kat daha fazla üretim olmasına rağmen, 1900 yılına göre, terazinin kefesini daha ağır olmuyor, ağırlık olarak, hatta aynı kalıyor. Demek ki teknoloji birtakım şeyleri hafifletiyor. (Şekil 1)

## Teknolojinin Hafifliği

1900 - 2000 arasında

ABD'nin nüfusu : 3.6 kat arttı.  
ABD'nin ekonomisi : 19 kat büyüdü.

**Toplam üretiminin ağırlığı aynı kaldı!**

(Alan Greenspan / Fortune - Mart 2000)

Şekil 1

Biraz daha bakalım teknolojinin hafifliğine; sanayi ne yapar? Biz birçok şeyimizi doğadan sağlarız. Kumu da doğadan sağlarız.

Bir sonraki slaytta gördüğünüz fiyatlar, 2002 Şubat itibarıyla geçerli olan kura göre dolara çevrilmiştir. 1 kg iyi inşaat kumu. Adapazarı kumu inşaatçılar arasında bunun ismi, 0.7 sent, dolar değil, bir kilo kum. Bunu inşaatımızda kullanabilirsiniz. Bir kilo pencere camı. Bunu

hiç küçümsemeyin, Şişecam'ın kendi ArGe'siyle ürettiği gerçekten değerli bir pencere camı, Akdeniz iklimine fevkalade uygun, kilosu 1,3 dolar. Camın hammaddesi esas itibarıyla kumdur. Yani bir kilo camda, tarttığımız zaman ne var içinde diye, herhalde 900 gramı kumdur. (Şekil 2)



Şekil 2

Ama başka bir şeyler daha var burada. Kum başka şeylerin de hammaddesi; bir kilo Pentium III çipinin de değeri 17.778 dolar. (Şekil 3) Bundan daha ileri çipler de çıktı. İşte bunun hammaddesi de kum. Hepsi kum bunların. Bunun içerisinde bir katma değer var. Yani bir kilo kumdan bir kilo cam yapmak istiyorsanız insanın aklının terini; bu mühendisiniz olabilir, ustanız olabilir, tasarımcınız olabilir, pazarı sizin için araştırmış kişi olabilir, "böyle bir pencere camına talep var", diyen kişi olabilir, o teri buraya koymuşsunuz. Enerji de koydunuz, başka şeyler de koydunuz. Belki de, Pentium III çip yaratmak için herhalde adamakıllı bir şeyler koydunuz ki, bakın bir kilo cama karşın değeri 17.000 kat arttı. Teknolojinin hafifliğine biraz daha bakalım; şimdi bu yıl Sayın Müsteşar'ın belirttiği istatistiklerden, yıl sonunda ihracatımızın 45 milyar doları aşacağını tahmin ediyoruz.

Bu nedir? Deminki rakamlarla bu toplam olarak 2532 ton Pentium III çipidir. Yani kaç tane TIR eder, kolaylıkla hesaplayabilirsiniz, aşağı yukarı 100 TIR, hadi 150 TIR diyelim. 43.689.320 ton cam eder. Bu kumu toprak olarak satmak isterseniz çok büyük rakamlar çıkıyor ortaya; 6.428.571.428 ton da kum, o kadar Adapazarı kumu var mı, onu bilmiyorum. Dolayısıyla teknoloji dediğimiz şey, esasında dönüp, dolaşıp baktığımız zaman; insan aklının teri. Katma değer artışı sağlayan en önemli girdi de akıl bence. (Şekil 3)

Bu yüksek teknoloji içeren ürünlerin, dünyadaki imalat sanayii, ihracatındaki payına baktığımız zaman, bu 2002 Dünya Bankası Kalkınma Raporu'ndan alınmış, Türkiye'de bu oran çok düşük. Yani ihracatımızla övünüyoruz, çok güzel, Sayın Müsteşarım bir önceki oturumda; yüksek teknoloji içeren ürünlerin ne olduğunu, yüksek teknoloji alanlarını uluslararası standartlara göre saydı, oradan çıkartabiliriz. Bakın, İrlanda yabancı sermaye çekiyor diyoruz, ne kadar güzel çekiyor diyoruz, örnek almamız



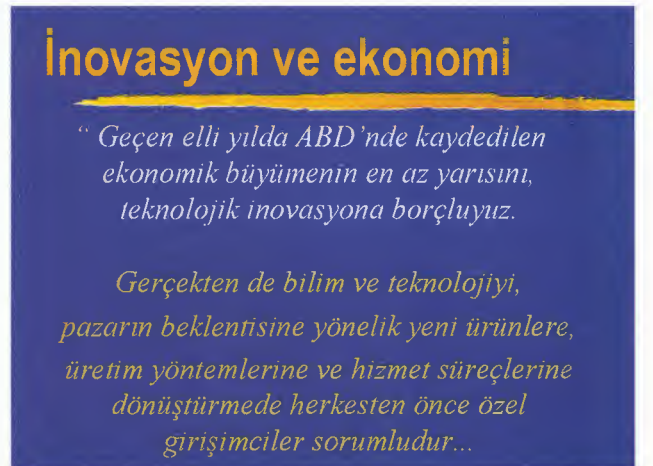
Şekil 3

diyoruz, ama İrlanda yabancı sermaye çekerken bir yandan bir şey daha yapıyor, galiba. Öyle yabancı sermaye çekiyor ki, imalat sanayiinde yüksek teknoloji içeren ürünlerin ihracatındaki payı İngiltere'den daha yüksek bir yüzdeye gelmiş. Yani, yabancı sermayeyi çekerken, selektif olarak çekiyor. Bilinçli olarak çekiyor. (Şekil 4)



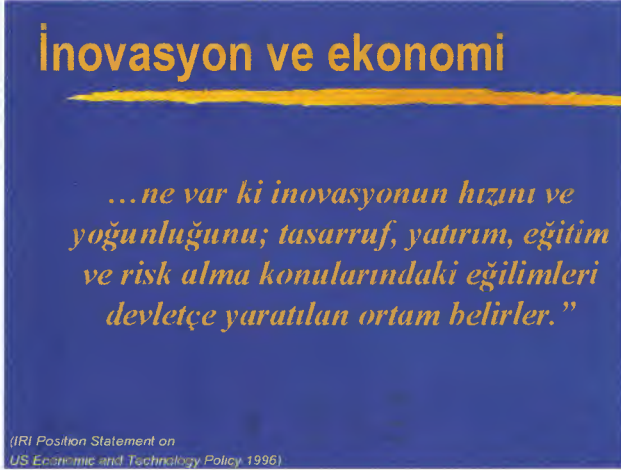
Şekil 4

İnovasyonda ekonomi nedir, şöyle bir bakalım; geçen 50 yılda ABD'de kaydedilen ekonomik büyümenin en az yarısını teknolojik inovasyona borçluyuz. (Şekil 5) Gerçekten de bilim ve teknolojiyi pazarın beklentisine



Şekil 5

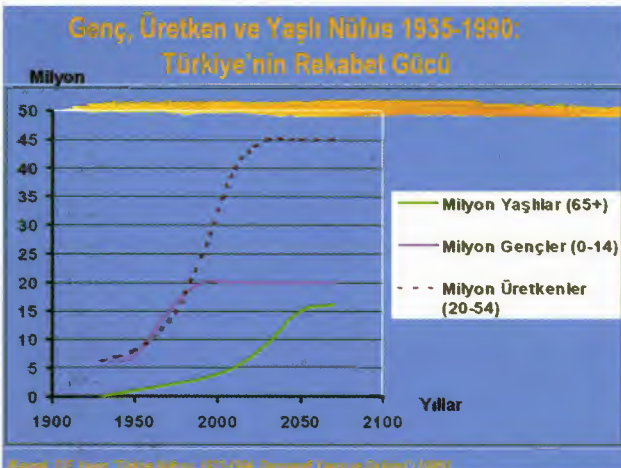
yönelik bu ürünlere, üretim yöntemlerine ve hizmet süreçlerine dönüştürmede, herkesten önce özel girişimciler sorumludur. Devlet değildir. Devlete hiç mi rol düşmüyor, yani bir bilim teknoloji politikası lüzumsuz bir şey mi? Asla değil. Ne var ki inovasyonun hızını ve yoğunluğunu, tasarruf, yatırım, eğitim ve risk alma konularındaki eğilimlerini devletçe yaratılan ortam belirler. (Şekil 6)



Şekil 6

Bunu kim söylüyor? Bunu, Amerika'nın önde gelen 500 sanayi şirketinin temsilcileri, 1996'daki seçimlerden önce kendi ekonomi ve teknoloji politikalarının dokümanının girişindeki cümlelerde söylüyor. Yani istedikleri şey, ilk öncelikleri, vergi konusunda düzenlemeler vs. değil, insan. Teknoloji dediğimiz zaman, bilgi dediğimiz zaman, insan. Avrupa Topluluğu'nun yaptığı bir araştırmada sanayide rakiplerin reaksiyon sürelerine bakıldığı zaman, siz düşük fiyat kampanyasıyla bir işe girişerseniz rakibiniz iki ay içerisinde size reaksiyon gösterebilir, tanıtım kampanyası bir yıl, yeni ürün iki yıl, yeni üretim süreci üç yıl, insan kaynakları ise yedi yıl! Yani insan kaynaklarınızı baştan aşağı yenileyebilirsiniz, kolay bir iş olmadığını ben de gayet iyi biliyorum, rakibinizin reaksiyon süresi 7 yıla kadar uzuyor. Nedir Türkiye'nin rekabet gücü? Bence, Türkiye'nin rekabet gücü bu grafikte yatıyor. (Şekil 7)

Her şey bu grafikte ve bunu okumamızda. Şimdi genç, üretken ve yaşlı nüfus, 1935-1990 arasındaki değişim.



Şekil 7

Türkiye'nin rekabet gücü burada yatıyor. Bu DIE'nin 1995'in sonunda yayınladığı bir rapordan alınmıştır. Oradaki yorumları 86. sayfadan ve takip eden sayfalarda okumanızı tavsiye ederim. Çünkü burada 2000'li yıllardan başlayarak, yaklaşık 2030'ların sonuna kadar Türkiye bir altın fırsata kavuşuyor. Bu Türkiye'deki nüfus yapısının dönüşümüdür. Bu dönüşüm daha önce Japonya, Tayvan, Malezya, Güney Kore gibi en az 10 yıl süreyle sürekli hızlı kalkınmış ülkelerde bu dönemde yaşanmıştır. Bu dönüşüm evresinde yaşanmıştır. Bizde de bu fırsat vardır. Ancak, genç nüfusa sahip olmakla her şey bitmiyor. Çok iyi eğitmemiz gerekli. Dolayısıyla bizim sanayicimiz de Türkiye'nin eğitim politikalarında, Türkiye'nin bilim teknoloji politikalarında Yüksek Öğretim Kanunu'nda, Yüksek Öğretim Kurulu'nda, üniversitelerde, Milli Eğitim Bakanlığı'nda, TÜBİTAK'ta söz sahibi olmalıdır. Paydaş olmalıdır, söyleyeceği ciddi şeyler olmalıdır ve kendisini dinletmelidir. Çünkü, eninde sonunda hepimizin bilgi çağında sanayici olarak ihtiyacı olan şey, çok iyi yetişmiş insandır. Bilgi çağında yüksek katma değer insan aklıyla yaratılır.

Bir şeye daha ihtiyacımız var kanımca, o da Türkiye'yi ne yapacağız? Türkiye bir marka olabilecek mi? İzinizle bir şey göstermek istiyorum size. Şöyle bir bakalım, bu bir t-shirt, üstünde Vikingler var. Gayet sempatik, hoş, şık. Bakın, Danimarka kendi propagandasını böyle yapıyor. Tarihe dönün, Vikinglerin tarihteki yerine bakın. Fevkalade gaddar, hırsız, talan yapan, ortalığı soyan insanlar. Ama bu hale getirebilmişler. Düşünebiliyor musunuz, bir tane keçe külahlı, bıyıklı, elinde palası bir yeniçeri, altında Türkiye yazan, yanında bir levent, öbür tarafında bir akıncı. Bunu yapabilir miyiz? Buna dönüştürebilir miyiz daha doğrusu? Bu kolay bir iş değil, ama bu tanıtım meselesi de değil, bu her şeyden önce bizim kendimizi tanımamız, tarihimizi tanımamız ve tarihimizle barışık olmamız. Zannediyorum burada bizim eksiklerimiz var. Kendi tarihimizi tanımakta, onunla barışık olmakta; yoksa tanıtımda değil. Tanıtım kolay bir iş değil, zor bir iş, muhakkak ki değerli bir iş, ama biz ilk önce kendi kendimizle barışık değilsek, neyimizi tanıtacağız, nasıl "Türkiye" markası yaratacağız?

### Kemal Çolakoğlu

Profesör Doktor Sayın Tosun Terzioğlu hocamıza çok teşekkür ediyorum. Sayın hocama tabii şunu söylemek mümkün, o t-shirtle Danimarka tanıtım yapıyor, biz ayırdızlı bir t-shirt giyersek ceza veriliyor, Bayrak Kanunu'na aykırı diye, dolayısıyla Türkiye'nin gerçekten kendini iyi tanıtması ve kendini iyi tanıyabilmesi için çok köklü değişikliklere ihtiyacımız olduğu kesin, sayın hocamız insan kavramını bize bilgi veren bir şekilde sentezledi.

Panelimizin ikinci konuşması Sayın Necati Arkan tarafından yapılacak. Sayın Necati Arkan, İstanbul Sanayi Odamızın çok tecrübeli bir Meclis Üyesidir, buyurun efendim.

## Necati Arıkan

Sayın Başkan, çok değerli konuklar, sanayi hayatına 40 yıl önce bir fabrikada imalat mühendisi olarak başlamıştım. Çalışma hayatımın son 20 yılı Türkiye'deki büyük bir topluluğun stratejik planlamasını yönetmek oldu. Bu topluluk bugün Türkiye'nin lideri durumunda. Gene çalışma hayatımın 16 yılı ISO Yönetim Kurulu Üyeliği ile geçti. Birçok sivil toplum örgütlerinde de görev aldım. Halen İktisadi Kalkınma Vakfı'nda da Yönetim Kurulu üyesiyim.

Konuşmamda en son vereceğim mesajı önceden vermek istiyorum: Türkiye'nin rekabet gücü, Türkiye'nin çağı yakalaması, Türkiye'nin çağdaş ülke olması için bir tek hedef var. O da, Avrupa Birliği üyeliğidir. Bugün Avrupa Birliği'ne katılıp da rekabet gücü kaybeden ülke yok. 1986'da İspanya ve Portekiz, Türkiye ile aynı seviyelerde idi. Bugün onlar nerede, biz neredeyiz. Yunanistan bizimle aynı seviyede idi, köylü bir toplumdur. Bugün onlar nerede, biz neredeyiz. Yarın Romanya ve Bulgaristan nerede olacak, eğer biz Avrupa Birliği'ne giremezsek nerede olacağız. Bunu iyi düşünmeliyiz.

Önümüzde çok kıymetli bir fırsat var. Hiçbir fedakarlık bizim bu fırsatı kaçırmamızı mazur gösteremez. Yapacağımız fedakarlığın yüz katını elde edeceğiz. Çağdaş ülke olmak ancak Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliği içinde gerçekleşir. Avrupa Birliği dışında kalırsa, 3. dünya ülkesi olarak kaynakları yetersiz, insanlarına, gençlerine iş sağlayamayan bir ülke olarak ve köktenci akımların etkisi altında çalkalanır durur. Onun için hepimizin hedefi bu vizyonu, bu hedefi yakalamak olmalıdır. Bu takdimimde sunmayı planladığım konuların çoğu burada söylendi. İki hususu dikkate alarak konuları özetlemeye karar verdim. Birincisi bir özet yapmak, ikincisi ise önemli konuları bir kez daha vurgulamak.

Önce küresel ortamda rekabeti bir analiz edelim. Küresel rekabet nedir? Bir kurumsal rekabet var. Bu bizim gibi çalışan, bizden daha iyi çalışan, yani kanallara uyan, vergisini ödeyen, dumping yapmayan sanayiciler ki, buna alıştık. Gümrük Birliği'nden sonra biz bu rekabeti yaşamaya alıştık. Fakat daha tehlikeli ikinci bir rekabet geliyor; haksız rekabet. Uzakdoğu ülkelerinin, rekabet kurallarına uymayan ülkelerin yarattığı bir rekabet var. Bundan şu anda zarar görüyoruz. 2005 yılı başından itibaren kotalar kalkınca tekstil sektörümüz ciddi oranda bundan etkilenecek. Hatta ihracatımız azalacak.

Bir başka rekabet, piyasaya yeni giren oyunculardır. Yarın Hindistan da piyasaya girecek. Şu anda tam girmedi. Onun gibi başka oyuncular var, onlar da ciddi şekilde tehdit eden rakipler olacak.

İç rekabete gelelim. İçeride de kurumsal rekabet var, bununla rekabet ediyoruz. Ama bir de kayıtsız ekonomi var. Kayıtsız ekonominin yarattığı rekabet en büyük tehlike bizler için. Piyasaya giren bilinçsiz oyuncular var.

“O yaptı ben de yapayım” diyen, kapasiteleri bölüp bütün sektörü rahatsız eden, sonunda kendisi de batan bilinçsiz oyuncular var. Böyle bir rekabet ortamındayız. (Şekil 1)



Şekil 1

Rekabet gücünü etkileyen faktörleri şöyle sıralarsak: (Şekil 2) Yandaki tabloda da ortadaki kutuda, maliyetler ve fiyatlar yapısı var. Bir fiyat aralığı var. Kutu içinde marjımız var, vergiler var, finansman var, genel gider, çalışanlar, hammadde. Şimdi sağ tarafına bakalım, neler etkiliyor? Dışarıdan gelen haksız rekabet, İçeriden gelen kayıtsız ekonomi, bilinçsiz yeni oyuncular ve devlet politikası rekabet gücümüzü etkiliyor. Devlet koyduğu vergilerle bizi diğer ülkeler karşısında dezavantajda bırakıyor. İstikrarsız finans piyasaları da, rekabet gücünü olumsuz etkiliyor, Polonya'da reel faiz %2, Türkiye'de %31. Biz Polonya ile de rekabet ediyoruz.



Şekil 2

Vergi ve sosyal yükler, İş Güvencesi Yasası. Gazetelerde okudunuz, bir yatırımcı fabrikasını Fransa'dan Türkiye'ye getirmeye karar vermişken İş Güvencesi Yasası çıktıktan sonra "sizin de bizden farkınız kalmadı" demiş, getirmemiş. Devlet kontrolündeki, girdilerdeki ek vergiler, maliyet farkları rekabet gücünü olumsuz olarak etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkıyor. Peki nasıl rekabet gücü kazanacağız? Şemanın sağ tarafında kırmızılarla gösterilmiş haksız rekabet var, kayıtsız ekonomi, bilinçsiz yeni oyuncu,

devlet politikası var. Sol tarafta, şu fiyat aralığının üstüne bakarsak iki ana tedbir var, ya fiyatınızı artırabilirsiniz, marjınızı artırabilirsiniz ya da verimlilikle maliyetlerinizi düşürmeye çalışırsınız. Vergileri düşüremezsiniz, finansmanla da fazla oynayamazsınız, toplam maliyeti çok da fazla düşüremezsiniz. (Şekil 3)



Şekil3

### Fiyat aralığının üstündeki marjı artırmak:

İstanbul Sanayi Odası'nda değerli bir Yönetim Kurulu Üyemiz vardı; Jak Kamhi Bey. Bir toplantıda bize şöyle demişti; "Babam bana bir nasihatte bulunmuştu, oğlum, giderlerin artarsa ve çok fazla kısamassan, zorlama kendini, gelirlerini artırmaya çalış." Biz de burada gelirlerimizi nasıl artırırız, onu inceleyelim. Çünkü oturularda da çok güzel metotlar ortaya kondu; birincisi yenilikçilik, yani yenilikçi ürünü piyasaya çıkaracaksınız. İki ifade kullanıldı; "takip eden değil, takip edilen olun" ve herkesten önce piyasaya ürününüzü çıkarın. Bugün de Sayın Jan Nahum; "One step Ahead", "Rakibinizden bir adım önde olun" dedi.

Dün güzel bir örnek verildi. Bir yeni model videoyu ilk çıkardığımız yıl 200 dolardan sattığımız zaman, ikinci sene bunun fiyatı 100 doların altına düşüyor. Daha sonra 40 dolara kadar düşüyor. Şimdi takip eden olursanız, 40 dolardan satarsınız. Takip edilen olursanız, ilk sene 200 dolardan satıp ilk kaymağı alırsınız. Burada yenilikçilik çok önemli. Tekstil sektöründe de aynı şey var. Her sektörde aynı şey var. İkinci konu markalaşmadır. Bugüne kadar yaşadığımız tecrübelerden ben şahsen biliyorum. Markalı ürünün fiyat farkı size nazaran en az %10-20 yüksek. Tekstilde %20 olarak biliyorum. Ev eşyalarında %15; aynı ürün, aynı kalitede, hatta daha iyisini yapıyorsunuz, markanız olmadığı için rakibinizden %15 az kazanıyorsunuz.

Üçüncü tedbir pazarlama kanallarıdır. Pazarlama kanallarını şimdiden ele geçirmek lazım. Belki Avrupa'da geçiremeyiz ama, yeni gelişen pazarlarda, Orta Asya'da gelişen pazarlarda pazarlama kanallarını ele geçirmemiz lazım. Bugün Türkiye'nin en büyük ev aletleri üreticisi Gümrük Birliği'nden sonra pazar payını düşürmedi,

artırdı. Piyasaya büyük Alman rakip geldi. Neden? Çünkü pazarlama kanallarına hakimdi.

Şimdi de kayıtsız ekonomi, verimlilik konusunu kısaca açmak istiyorum, bu konu çok konuşuldu. (Şekil 4) Bakın şu diyagramda kayıtsız ekonominin marjına bakın; KDV ödemiyor, kurumlar vergisi ödemiyor, hatta personel istihdam vergisinin de sadece, bir kısmını ödüyor, bir kısmını ödemiyor. Ne kadar büyük marj yaratıyor, %30 marj yaratıyor. %18 KDV artı kurumlar vergisi artı ve saire. Bu %30 marjla, kayıtlı ekonomide çalışan ciddi rakiplerini fevkalade zarara uğrattıyor, rahatsız ediyor. Ama bu kadar marj varken de verimliliğe hiç bakmıyor. Verimsiz çalışıyor. Bunu kayda aldığınız gün, verimsiz çalıştığı için, batar. Bunun için, önce bu verimliliği düzeltmesi için, belki bir geçiş süreci gibi, vergileri düşürerek kayıtsız ekonomiyi yaratan ortamı ortadan kaldırmak lazım. Sonra da etkin bir denetimle bunları ortadan kaldırmak lazım. Bazıları diyor ki, Türkiye ekonomisi kayıtsız ekonomi sayesinde ayakta duruyor. Çok yanıltıcı bir yorumlamadır bu. Kayıtsız ekonomi kayıtlı ekonomi ile rekabet ederek onun gelişmesini önüyor. Muhakkak surette kayıtsız ekonomiyi yaratan etkenleri ortadan kaldırıp etkin denetimle bu faktörü ortadan kaldırmak lazım.



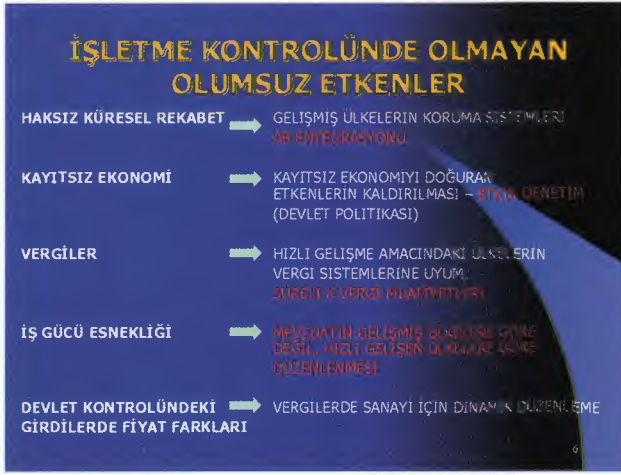
Şekil 4

İşletme kontrolünde olmayan diğer olumsuz etkenler neler? (Şekil 5) Haksız küresel rekabet. Burada gelişmiş ülkelerin çok iyi koruma sistemleri var. Amerika şimdiden Çin'e karşı tedbir alıyor, vergilerini %30-35 yükseltti. Yakında AB de benzer tedbirler alacak. Onların şemsiyesi altında biz de korunabiliriz. Ama biz tek başımıza onlara karşı bir koruma yapamayız.

Tekrar vurgulamak isterim, önce kayıtsız ekonomiyi yaratan yüksek vergi oranlarını indirmek lazım, sonra da etkin denetim yapmak lazım. Bugün denetim uzmanları kayıtsız ekonomiye gitmiyorlar, kayıtlı ekonominin üzerine gelip tekrar tekrar denetliyorlar.

### Vergiler:

Vergi oranı yüksek – düşük, bunu tartışmalıyım. Ama bir şeyi tartışalım; rakip durumdaki ülkeler ne yapıyor?



Şekil 5

Neden yabancı yatırımcılar bizden geçip Doğu Avrupa ülkelerine gidiyorlar, neden Polonya'ya, Macaristan'a, Romanya'ya, Bulgaristan'a gidiyorlar? Çünkü çok iyi bir ortam veriyor, 10 yıl süreli vergi muafiyeti veriyor. Arsayı, fabrikayı bedavaya veriyor. Size bir örnek vermek istiyorum. General Electric Ampul Fabrikası, Türkiye'nin ilk sanayi yatırımı, ilk yabancı yatırımıydı. Bundan birkaç sene önce fabrikayı kapatıp Macaristan'a gitti. Niçin Türkiye'yi bırakıp da Macaristan'ı üretim üssü olarak seçti? Çünkü vergi muafiyeti verdiler kendisine, bir büyük hazır fabrikayı bedavaya yakın verdiler. Tabii buradaki faaliyetini, kazancını hesaplayan GE buradaki faaliyetini kapattı. Oraya gitti.

Eğer rakip ülkeniz vergilerini sıfırlıyorsa, siz sıfırlamıyor iseniz, yabancı yatırımcı beklemeyin. Devletimiz bu konuları düzenleyerek dinamik olmalı, yani kararlar alırken sadece iç etkenlere değil, dışarıda neler oluyor onlara göre ayarlayıp, o dinamizmle vergileri ayarlayarak sanayiye teşvik etmeli.

Kurumlar vergisinin vergiler içindeki payı çok azdır. Ama büyüyen bir şirketin yarattığı istihdam vergileri ve katma değer vergileri, ödeyeceği kurumlar vergisinin kat kat üstündedir. Dolayısıyla kurumlar vergisi kıskançlığına girmeyip, onun yaratacağı diğer vergileri düşünerek burada dinamik olarak ayarlamak lazım.

#### İş gücü esnekliği:

Biz bir yerde kendimizi gelişmiş ülkelere göre ayarlıyoruz ama tam gelişmemiş ülkeyiz. Hızlı kalkınmaya ihtiyacımız var. İş Güvencesi Yasası'nı Avrupa'nın en iyi ülkelerine göre çıkarıyoruz, ondan sonra da insanlarımızı iş bulamıyoruz. Siz nasıl iş bulabilirsiniz insanlara? İş Güvencesi Yasası'ndan çekinip de, "artık ben adam almıyorum, mümkünse çıkanların yerine de adam almayayım." Birçoğunuz böyle talimat veriyorsunuz.

Çünkü ileride satışlarımız düştüğü zaman, ki Türkiye'de bu çok sık oluyor, küçülemiyorsunuz, esnekliği kullanamıyorsunuz.

**Devlet kontrolündeki girdilerde çeşitli vergiler var:**

Bir örnek veriyorum size. Hiç aerosol tüpünde satılan ürünlerin Hollanda'dan daha ucuza gelebileceğini düşünabiliyor musunuz? Yani Türkiye'de her şey ucuzken neden Hollanda'dan geliyor çoğu? Çünkü Hollanda LPG'yi sanayiye maliyet fiyatıyla veriyor. Ama Türkiye'de LPG'yi, üzerinde tüketici ek vergileriyle, sanayici değil tüketici fiyatına alıyorsunuz siz, o zaman burada aerosol yapmanın bir anlamı kalmıyor. Devletin bu konularda da, sanayiciden aldığı ek vergiler konusunda dinamik bir düzenleme yapması lazım.

#### Rekabet gücünü artıracak faaliyetler neler: (Şekil 6)

Yenilikçi ürün; bu da ArGe'ye dayanıyor. Türkiye'nin ikinci vizyonu bu olmalı, ileri teknolojiye geçiş olmalı. Markalaşma olmalı, dün tekstilci arkadaşlar çok güzel bir öneri getirdiler bu konuda. Bugün Avrupa'da boş markalar var diyorlar. Marka var, portföyü yok; bunları ortak olarak satın alıp, altını bir tek sanayi değil, birçok sanayicinin doldurduğu markalar temin edilebilir.



Şekil 6

#### Pazarlama kanalları kurulmalı:

Burada da devlet bir şekilde destek vermeli. Yani Avrupa Birliği'nde pazarlama kanalları veya diğer ülkelerde pazarlama kanalı kuracak şirketlere, sivil toplum örgütleri ve Odalar Birliği de yardımcı olmalı.

#### Ölçek Ekonomisi :

Verimlilikte çok önemli bir faktör var, ölçek ekonomisi. Ölçek ekonomisine eriştiğinizde genel gider payınız %10'a, %5'e düşüyor. ArGe yapabiliyorsunuz. Yani 100 milyar ciroyla %5 alırsanız, beş milyar yapar, 200 milyar ciroyla daha fazla ArGe'ye ayırabilirsiniz. Malzeme alımında ölçek çok önemli. Küresel alımda, miktar çok alıyorsunuz, nakliye çok düşüyor o zaman. Demek ki küresel alımda da bir ölçek ekonomisi yaratmak lazım. Buraya yardımcı olacak ölçek ekonomisi sadece şirketlerin birleşmesi değil, birlikte hareket edip, malzemeyi birlikte getirmeleri lazım. (Şekil 7)





Şekil 7

### Kayıtsız Ekonomi:

Kurumsal sanayinin gelişmesini engelliyor. Kayıtsız ekonomiyi doğuran etkenleri, yüksek vergileri ortadan kaldırmamız lazım. Artık bu konuda dinamik davranmak lazım, yani korkmamak lazım. Siz bunları kaldırın, vergi gelirleri daha da artacaktır. Turgut Özal döviz serbest bıraktığı zaman herkes Türkiye’de döviz kalmaz diye korktu. Ne oldu? Tersine, Türkiye’ye döviz girdi, hala o dövizin bolluğunu yaşıyoruz. Siz onu yasaklasaydınız, bir vergi koysaydınız bu döviz bolluğunu yaşayamazdık.

Gelişen ülkeler yabancı yatırımcılarla rekabet etmek için çok dinamik hareket ediyorlar. İrlanda örneği verildi, birçok örnek verildi.

### Arsa – Bina Desteği :

Hollanda yatırımcıya hazır tesis veriyor. Aç ve çalıştırıyor, fabrikaya gir anahtarını al, aç ve başla oynamaya.

### Piyasaya yeni giren bilinçsiz oyuncular:

Bu önemli bir konu, hepimiz yaşıyoruz. “O giriyor, ben de gireyim; o kazanıyor, ben de kazanırım” diyor, yeni oyuncular giriyor. Ne oluyor? Kapasiteler bölünüyor. En son giren vergisini ödeyememeye başlıyor. Bunun avantajıyla rekabet gücünü etkiliyor. Burada da sivil toplum örgütleri, meslek örgütleri, devlet organları bunlara yardım etmeliler, uyarmalılar. Bu rekabet ortamında artık herkes ana işinde yoğunlaşmalı.

### Devlet kontrolünde girdi fiyatları:

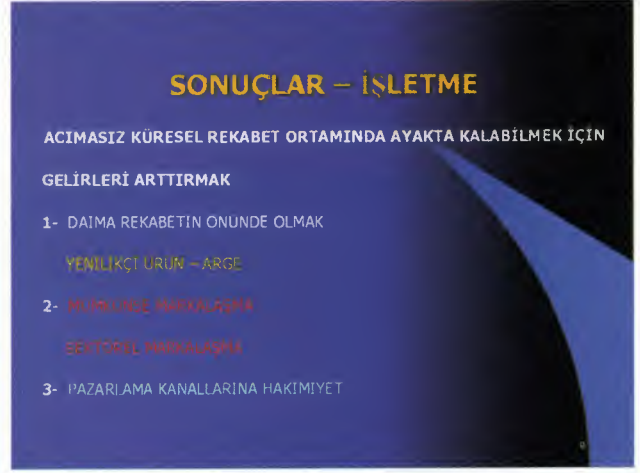
Devletin bu konuda muhakkak küresel rekabete uyum göstermesi lazım. Bürokratlarımızın dış ülkeleri ve piyasaları takip edip, kim ne yaptı ona göre hareket etmeleri lazım.

Acımasız küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, gelirleri artırmak için, konuları şöyle özetliyorum: (Şekil 8)

#### 1- Daima rekabetin önünde olmak, bir adım önde,

takip eden değil takip edilen olmak

- 2- Yenilikçilik için de ArGe gerekli. Türkiye’de her alanda ArGe nin geliştirilmesi lazım. Üniversite-sanayi işbirliği, TÜBİTAK-sanayi işbirliği, sanayicinin bu işe ayırdığı kaynakları artırması lazım.
- 3- Mümkünse markalaşma. Sektörel bazda da markalaşma yapılabilir.
- 4- Pazarlarda pazarlama kanallarına hakimiyet



Şekil 8

Maliyetleri düşürmede, ölçek ekonomisi de çok önemli. (Şekil 9) Ne kadar büyükseniz, yani işinizi ne kadar büyütürseniz, genel gider payınız o kadar azalır. Dünya pazarına daha çok açılabilirsiniz, daha çok ülkeye gidebilirsiniz, daha çok fuara katılabilirsiniz. ArGe maliyetiniz birim başına daha çok düşer. Markalaşma maliyetiniz düşer, küresel mal alımında alım gücünüz yükselir. Bunun için de güçleri birleştirmek lazım. Ya kendi aramızda güçleri birleştireceksiniz ya da yabancı ortaklık yapacaksınız; birleşmeler, devralmalar, sektörel bazda iş birliği gibi.



Şekil 9

Ortak ArGe, ortak marka. Dünyaya ortak tanıtım ve küresel girdi alımında ortak hareket etmek.

## ULUSAL SANAYİ GÜCÜMÜZ HANGİ SEKTÖR

### GENEL KRİTERLER

- TEKNOLOJİ GELİŞTİREBİLEN – ARGE
- YENİLİKÇİLİK YAPABİLEN
- ÖLÇEK EKONOMİSİ
- PAZAR POTANSİYELİ – İÇ PAZAR / ÇEVRE PAZAR
- HAMMADDE – KAYNAK POTANSİYELİ
- İNSAN KAYNAKLARI

Şekil 10

Bu oturumun başlığı Ulusal Sanayi Gücümüz ve Rekabet gücü olan sektörler: Türkiye çok büyük bir ülke. Türkiye 3-5 sektörle stratejik kalkınmasını sağlayamaz. Türkiye’de birçok potansiyel olan sektörler var. Ama burada genel kriterler koyabiliriz; (Şekil 10) teknoloji geliştirilebilen, ArGe yapabilen sektör. Yenilikçilik yapan, ölçek ekonomisi yapabilen sektör. Pazar potansiyeli olan, iç pazar, çevre pazar. Hammadde potansiyeli olan ve insan kaynakları olan sektörler genelde başarılı olacaktır.

Sektörlere şöyle bir bakarsak; (Şekil 11) tarımsal sanayi, gıda, biyo-teknoloji, Türkiye’nin bu konularda hammadde kaynağı ile zengin pazarı var ve çevre pazarları da büyük. Ama bilgili insan kaynağına, eğitime, ölçek ekonomisine ihtiyaç var. Küçük işletmeleri birleştirip büyük işletmeler yaratmak lazım. Her bölgede ArGe merkezleri kurmak lazım. Her bölgenin özelliğine göre tarımsal araştırmaları yapacak, en iyi ürün nasıl yetişir, nasıl pazarlanır, bunları araştıracak merkezler kurmak lazım. Ziraatçı eğitimi yanında köylüyü yetiştireceksiniz.



Şekil 11

### Giyim ve tekstil:

Bugün çok başarılı ama tehdit altında. Uzakdoğu'nun tehdidi altında ve bunu aşmak için moda, yenilik, marka ve pazarlama kanallarıyla yeni bir hamle yapması lazım. Bu hamleyi yaptıklarını görüyoruz ama geç kalınmış bir hamle. Çünkü 2004 sonu dünyada kotaların kalktığı

yıldır. Eğer AB ile birlikte ortak tedbir alınmazsa Türkiye tekstil sektörü bundan ciddi ölçüde etkilenecektir.

### Otomotiv:

Otomotivde büyük başarı sağladık sanıyorduk. Türkiye otomotiv üretim merkezi oldu ve bununla gururlandık. Türkiye Gümrük Birliği'ne girerken otomotiv sektörü yaşamaz diyenler vardı. Ama şimdi otomotiv sektörü yetkilileri diyorlar ki otomotivde üretim üssü olmak bizi kesmez, ArGe merkezi olmalı, yani araştırma geliştirmeye yönelik otomotiv sektörünün faaliyetleri olmalı. Bunun da işaretlerini görüyoruz. Bazı Avrupalı alıcılar buradaki yan sanayicilerine ArGe görevi veriyorlar. Şu parçayı şöyle geliştir, senden şu kadar alırım.

Ancak bunun arkasında öyle hukuki yükümlülükler getiriyorlar ki bir yerde ihmal veya hata yaparsanız iş elinizden gidebilir. Onun için bu tür anlaşmalara girerken hukuki yönlerine de çok dikkat etmek lazım.

Otomotiv sektöründe vergi oranları içeride çok yüksek, ölçek ekonomisini yakalamada zorlanıyor. Otomotiv sektörü bir yıl çok iyi, bir yıl çok kötü. Artık bu şekilde devam edemez. Kötü yıllarda caydırıcı vergi oranlarını düşüreceksiniz. İyi yıllarda talep patladı, o zaman artırın oranları. İşte bunu yapacak dinamik yönetim lazım.

### Potansiyel alanlar neler? (Şekil 12)

Makine imalat sanayisini ben potansiyel olarak görüyorum, yatırım alanları dahil. Çünkü hem iç pazarımız büyük hem çevre pazarımız bu konuda zengin. Evet, bir dönem burada takipçi olacağız ama büyük ve önemli bir sektör gelecekte ve Türkiye'nin sanayisine önemli bir katkıda bulunacak. Gemi inşaat sanayisinin çok büyük bir potansiyeli var. Cruise gemisi denen okyanuslarda dolaşan gemiler, 3000-4000 kişi kapasitesi var, bir kasaba gibi gemi. Bu gemiyi Fransız tersanesine vermişler, 12 yılda bitirmiş. Ne kadar büyük bir iş. Bunun Türkiye’de yapılmaması için hiç bir sebep yok. Yeter ki devlet desteği, organizasyon, finansman olsun.

### İnşaat ve taahhüt sektörü:

Türkiye bu konuda başarılı oldu ama destek gerekiyor.



Şekil 12

## Savunma sanayii:

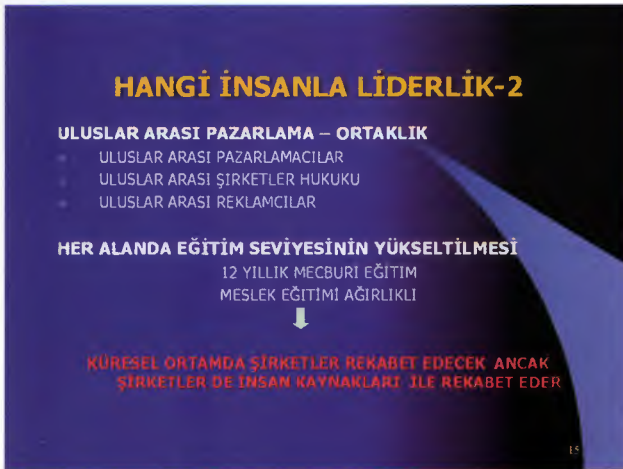
Türk Silahlı Kuvvetleri dünyadaki en büyük alıcılardan birisi. Bu konuda da epey proje hazırladığım için biliyorum. Sanayide büyük potansiyel var bunu yapacak ama neden bu sanayi Türkiye’de kurulmuyor, politikalar buna göre yönlendirilmiyor? Burada önemli olan ArGe eksikliği ve irade noksanlığıdır. Yani alım yapılırken genelde yabancı firmalar teşvik ediliyor. ArGe görevi verilip, ana kontratını yerli sanayiciye verilmesi lazım. Pazar buradaysa sanayi de burada olmalı ve buradan ihracat yapılmalı.

## Bilgi teknolojileri:

Çok büyük potansiyel var burada, çünkü insan kaynağı bol. Bunlar beyinde yaratılıyor. Genç beyinler çok daha iyi bilgi teknolojilerini kullanıyorlar. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinde de Türkiye önemli bir atılım yapabilir.



Şekil 13



Şekil 14

## Hangi insana lider deniliyor? (Şekil 13-14-15)

Müteşebbislik gücümüz var. İnsan kaynaklarımız var, ürün gösteren kalifiye iş gücümüz var. Genç insan potansiyelimiz var. Eksikler nedir? Yenilikçilik, ArGe için her sektörde araştırmacı ve tasarımcı yetiştirmeliyiz. Bunu firmalar teşvik etmeli. Sektöre uzmanlar, doktora uzmanları yetiştirmeliyiz.

## HANGİ İNSANLA LİDERLİK-3

**EN İYİ İNSAN KAYNAKLARINA SAHİP OLAN ÜLKELER İYİ LİDERLİK İLE REKABETTE ÖNE GEÇERLER**

16

Şekil 15

Tarım, gıda, biyo-teknoloji alanında uzmanlar yetiştirmeliyiz. Eksik kalan taraflar, uluslararası pazarlama uzmanları, uluslararası anlaşmaları ve ortaklıkları yapacak hukukçular. Uluslararası reklamcılık yapacak reklamcılar. Her alanda eğitim seviyesinin yükseltilmesi. 12 senelik mecburi eğitim artık kaçınılmaz olmuştur. Meslek eğitimi ağırlıklı olmalıdır.

Şimdi küresel ortamda şirketler rekabet edecek deniyor. Doğru. Şirketlerin arkasında ne var? İnsan kaynakları var. Dolayısıyla küresel rekabette hangi ülkenin insan kaynakları iyiyse onlar başarılı olacaktır. Sürekli eğitim ana hedeflerden birisi olmalıdır.

Evet dostlarım, başta söylediğim gibi hepsine ortak bir çözüm var. Bu da Avrupa Birliği üyeliğinden geçiyor. Küresel rekabet içinde korunma bunun içinden geçiyor. Kaynak ve istihdam için duyduğumuz dış yatırım ancak ve ancak Türkiye'nin Avrupa Birliği yolu açılırsa gerçekleşecek. Ben AB üyeliğini demokrasi güvencesi, çağdaş ülke, gelecek nesillerin güvencesi olarak görüyorum. Şu anda bu hedefe kilitlenmeliyiz. Yapılacak hiç bir fedakarlık bunun değerini karşılamayacaktır.

## Kemal Çolakoğlu

Değerli sanayici, çok tecrübeli sanayici Sayın Necati Ankan'a çok teşekkür ediyoruz. Hem sözünün başında hem sonunda belirttiği gibi Avrupa Birliği sürecini çok önemseyen Sayın Ankan, değerli hocamız gibi teknolojinin önemini vurguladı. Onun yanı sıra yenilikçilik, markalaşma ve verimliliği ve onun yanı sıra üreten kesimin en büyük şikayeti olan kayıtsız ekonomiye bu liderlik vasıfları çerçevesinde değindi. Değerli katılımcılar bizim alt başlıklarımızın hepsi liderlik üzerine. Biz de sanayiciler olarak, değerli eğitimciler olarak zamanda liderliğe adayız ve kongrenin bu oturumunu en iyi zamanlamayla bitirmek amacındayız.

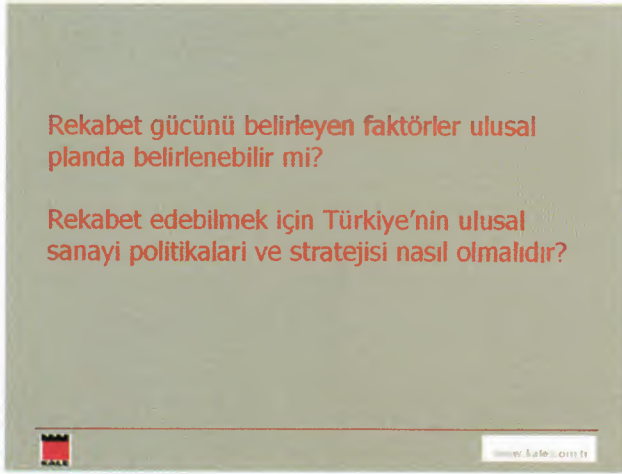
Şimdi panelimizin üçüncü konuşmacısı, aileden sanayici Kale Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı Sayın Zeynep Bodur Okyay. Buyurun efendim

## Zeynep Bodur Okyay.

Sayın Başkanlar, değerli katılımcılar, konumuzun üzerine söylenecek çok şey var. Önceki sunumlarında, konularında çok tecrübeli konuşmacılar, konuyu hem kavram açısından hem yapılması gerekenler açısından özetlediler. Ama ben de bu konularda tekrarı öneme inandığım için İstanbul Sanayi Odası'nın geleneksel hale getirdiği bu II. Sanayi Kongresi'nin "Sürdürülebilir Rekabet Gücü - Geleceği Yakalamak" başlığı altında "Ulusal Sanayi Gücümüzün Rekabeti" konusunda düşüncelerimi aktarmaya çalışacağım.

### Ulusal Sanayii ve Rekabet Gücü

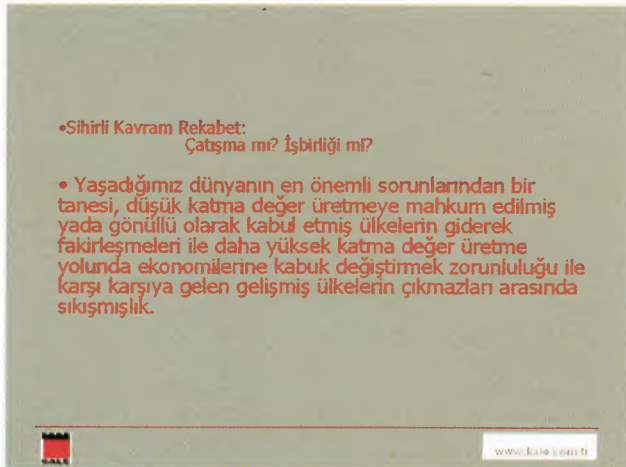
'Ulusal Sanayi Gücümüz' derken tabii konuya rekabetle başlamak gerekiyor. (Şekil 1)



Şekil 1

Rekabet edebilmek için Türkiye'nin ulusal sanayi politikaları ve stratejisi nasıl olmalıdır?

Şüphesiz bugünün koşullarında rekabet gücümüzü tek başımıza belirliyoruz iddiasında bulunmanın olanağı gittikçe ortadan kalkmıştır. (Şekil 2)



Şekil 2

Sihirli bir kavram olan rekabet için, "çatışma mı, yoksa işbirliği mi?" sorusunu sormamız gerekiyor.

Benim gördüğüm kadarıyla, yaşadığımız dünyanın en önemli sorunlarından bir tanesi, düşük katma değer üretmeye mahkum edilmiş ya da gönüllü olarak bunu yaşamayı kabul etmiş ülkelerin giderek fakirleşmeleri, daha yüksek katma değer üretmek yolunda kabuk değiştirmek zorunluluğuyla karşı karşıya gelen gelişmiş ülkelerin çıkmazları arasındaki sıkışmışlıktır.

Kanımcı Türkiye'nin Ulusal Sanayi Gücü ile ilgili sorulara bulunacak yanıtlar da bu tespitte gizlidir.

- Türkiye rekabet edilebilir bir ulusal sanayi gücüne sahip midir?
- Bugün gelinen noktada, yukarıdaki temel sorunun ışığında konumumuza razı mıyız?
- Yüksek katma değere ulaşmak için rekabet gücünde sıçrama yapabilmek için kabuk değiştirmeye hazır mıyız?
- Bu süreç içinde ulusal sanayi gücünü daha yüksek katma değere dönüştürürken karşılaşılabilecek çıkış yolları bulabilecek miyiz?

Bu temel kavramlar üzerinde durmak istiyorum biraz.

Acaba nasıl bir katma değer arzu ediyoruz?

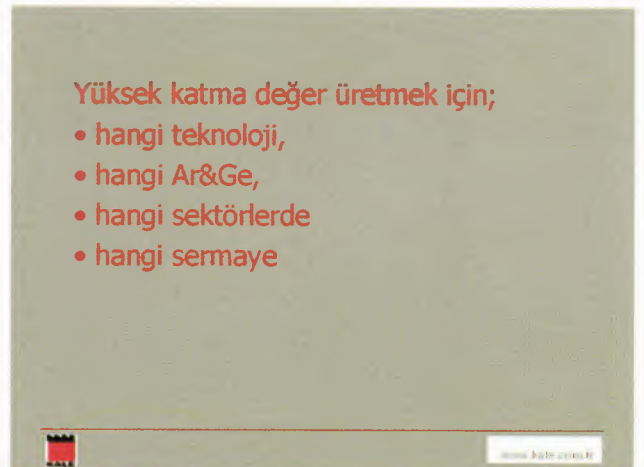
Mevcut değerden yüksek katma değere geçmenin yöntemleri neler olabilir?

Şüphesiz bu saptamalar ışığında ülkemiz temel verilerinin hiç iç açıcı olmadığını belirtmemiz gerekiyor.

Biz "mevcut katma değerden daha yüksek katma değere nasıl gidebiliriz?" sorusunu kendimize sorup strateji geliştirmek yerine daha çok "mevcudu nasıl idare edebiliriz?" sorusuna mahkum kaldık.

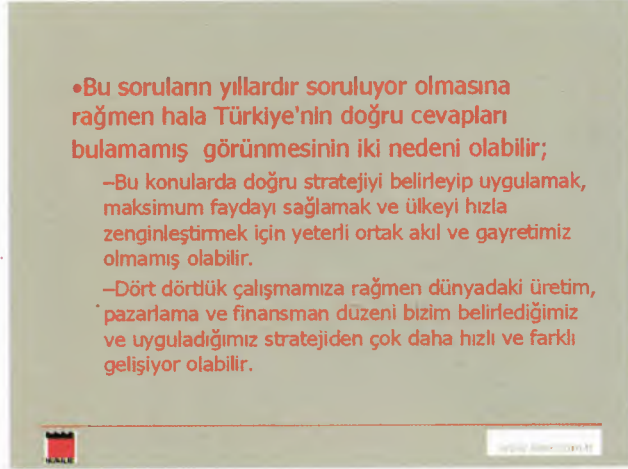
Kırılganlıkların artan bir toplumsal dokuyla karşı karşıyayız bu nedenle.

Artık bizim yarını nasıl kurtarıyoruz mantığından önümüzdeki 10 yıla, 20 yıla yönelik politikalar üreten bir yapıya geçmemiz gerekiyor. Bu geçişin temelinde de daha yüksek katma değer üretebilmek için hangi teknoloji, hangi ArGe, hangi sermaye sorularıyla daha gerçekçi olarak ilgilenmemiz lazım. (Şekil 3)



Şekil 3

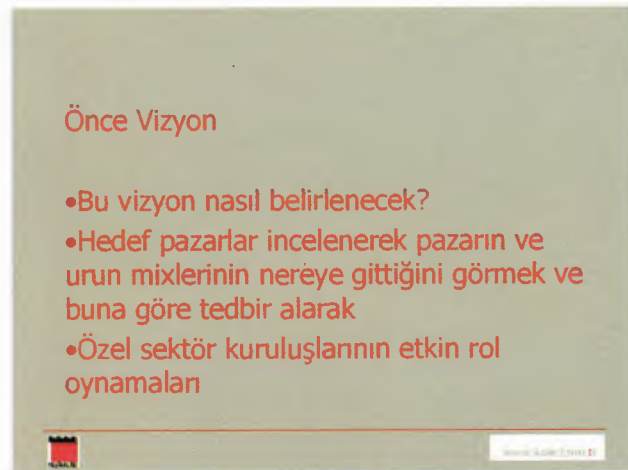
Türkiye'nin bu sorulara doğru cevapları bulamamış olmasının iki nedeni olabilir diye düşünüyorum. (Şekil 4) Bir tanesi, bu konularda doğru stratejiyi belirleyip uygulamak, maksimum faydayı sağlayıp ülkeyi hızla zenginleştirmek için yeterli ortak akıl ve gayretimiz olmamış olabilir. İkincisi ise, dört dörtlük çalışmamıza rağmen dünyadaki üretim, pazarlama ve finansman düzeni bizim uyguladığımız stratejiden çok farklı gelişmiş olabilir.



Şekil 4

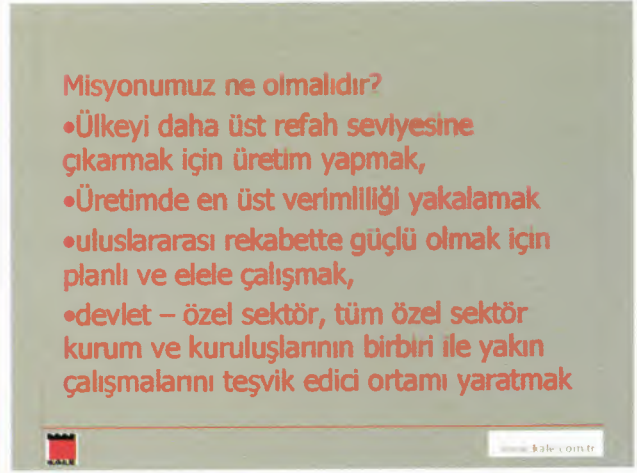
O nedenle Türkiye'nin liderlik iddiasında doğru yolda ilerlemesi için daha fazla kafa yormamız gerekiyor. Bu sorular, Türkiye'yi ileri teknolojinin desteklediği ve katma değeri yüksek bir sanayi yapısı kurmaya itiyor.

Fakat bunun için önce bir vizyon belirlememiz lazım. Bu vizyon nasıl belirlenecek? Kanımca hedef pazarlar incelenebilir. Pazarın ve ürün mikşlerin nereye gittiğini görerek ve buna göre tedbir alarak bu vizyonu tespit edebiliriz. Tabi, bu vizyona ulaşmak için belli bir misyonunuzun olması gerekiyor. (Şekil 5)



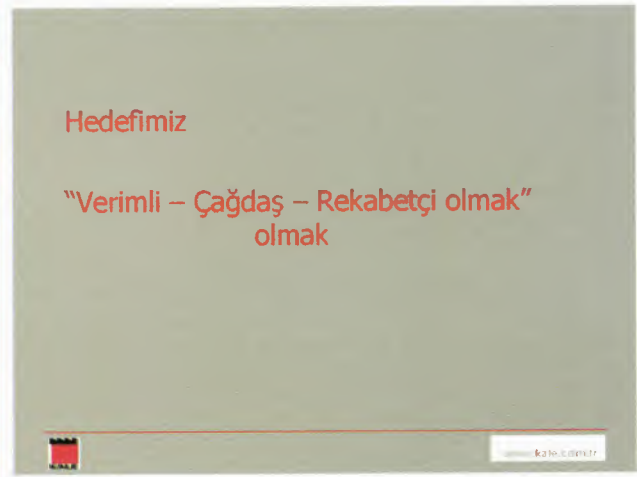
Şekil 5

Bu misyon ise, ülkeyi daha üst refah seviyesine çıkarmak için üretim yapmak, üretimde en üst verimliliği yakalamak ve uluslararası rekabette güçlü olmak için planlı ve el ele çalışmak olmalıdır. Bunun için de devletin özel sektörle, özel sektörün de kendi kurumları arasında yakın çalışmalar teşvik edici bir ortamı yaratmaları çok önemli. (Şekil 6)



Şekil 6

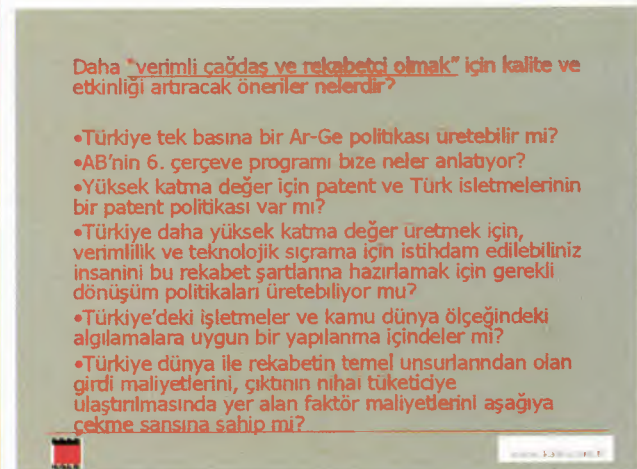
Bu çerçevede hedefimizi verimli, çağdaş, rekabetçi olmak diye tespit edebiliriz. (Şekil 7)



Şekil 7

Ulusal sanayimizi geliştirmek için önce konuya doğru soruları sormakla başlamak gerekiyor. (Şekil 8, 9)

- Türkiye tek başına bir ArGe politikası üretebilir mi?
- Yüksek katma değer için Türk işletmelerinin bir patent politikası var mıdır?
- Verimlilik ve sıçrama için sanayide gerekli gelişim



Şekil 8

politikaları üretilebiliyor mu?

- Türkiye'deki işletmeler ve kamu içindeki gelişmeler dünya ile uygun bir yapılanma içinde mi?
- Türkiye girdi maliyetlerinde ve çıktının nihai neticeye ulaştırılmasında önemli olan faktör maliyetlerini aşağıya çekme yeteneğine sahip mi?
- İşletmelerimizin yapısı doğru bir örgütlenme yapısını temsil ediyor mu?
- Bu işletmelerimiz teknolojik seçimlerini doğru yapıyorlar mı?

Buna benzer soruları çoğaltmak mümkün.

Bu noktada karşımıza Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programı çıkıyor. Bu Avrupa teknolojisi yaratmak ve yaratılan teknolojiden de katılımcıların hepsinin faydalanmasını sağlamak üzere kurgulanan bir program. Temelde sunumumda işlemeye çalıştığım ana fikrin de çok önemli bir örneğini oluşturuyor. Rekabet edenlerin çatışmadan iş birliğine geçmesi; hepimizin ortak çıkarlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda finansmanın sağlanması. Bu fikir şu an bizler için belki kabul edilemez gözüküyor. Ancak günümüz dünyasının da gerçeğini bu yansıtıyor. Dünya, teknolojisini artık sınırlar ötesi işbirliğinde anıyor.

- İşletmelerimizin yapısı kaynakların doğru kullanılması için doğru bir örgütlenme biçimini temsil ediyor mu?
- Teknolojik seçimlerini doğru yapıyor mu?
- Arzlanan yüksek katma değer için gerekli teknolojik gelişme için bilimsel altyapımız yeterli mi?
- İşletmelerimiz teknolojik gelişmenin hızı ve küreselleşme neticesinde değişen talep yapısına uygun davranış modelleri geliştirebiliyorlar mı?
- İşletmelerimizin öncelikleri içine kalite altyapısını doğru olarak yerleştirebildik mi?
- Ülkemiz ve işletmelerimiz dünya çapında marka olmak ve rekabetçi pazarlama stratejileri geliştirebilmek için yeterince donanımlı mı?
- Türkiye dünya ile rekabet edebilmek için yeterince sermaye birikimi sağlayabiliyor ve sermaye çekbiliyor mu?
- Rekabet faktörlerini etkileyen uluslararası gelişmeler (küreselleşme, ABD ve AB ilişkileri) hakkında yeterince bilgilendiriliyor veya bu gelişmeleri doğru algılayıp izleyebiliyorlar mı?

Şekil 9

Yüksek katma değer için Türkiye'de biraz önce de bahsettiğim gibi patent önemli. Bugün yüksek katma değerlerin temelinde teknolojik buluşlar ve bunun gibi faktörler yatıyorsa bunun için patent esas. Bugün ülkelerin gelişmişliklerinin en önemli göstergelerinden bir tanesidir aynı zamanda.

İleri teknoloji patent başvuruları bugün Avrupa'ya baktığımız zaman, 1 milyon kişide 27.8 iken, bu oran Türkiye'de sadece 0.1'dir. ABD yılda 100 bin, ortalama bir Avrupa ülkesinde ise yılda 10 bin. Ülkemizde maalesef 100'den az seviyededir.

Bu verilerden hareketle ülkemizin küresel rekabette hangi seviyede olduğu değerlendirmesini sizlere bırakıyorum. (Şekil 10)

#### •Yüksek katma değer için patent: Türkiye ve Türk işletmelerinin bir patent politikası var mı?

- İleri teknoloji patent başvuruları AB ortalaması bir milyon kişide 27.8 iken bu oran Türkiye'de sadece 0.1'dir. Bu alanda başı 137.6 başvuru ile Finlandiya çekmektedir. Bu oran ABD'de milyonda 91.9'dur.
- ABD'de yılda 100.000,
- Ortalama bir Avrupa ülkesinde 10.000,
- Ülkemizde ise 100'den az patente değer üretim

Şekil 10

Biz sanayicilerin ve ülkeyi yönetenlerin bu hedefe inanması gerekiyor. Türkiye bütçesinden ne olursa olsun %2'lik bir payı ArGe'ye tahsis etmeleri lazım. Unutmayalım ki, AB 2010 yılında kamu ve ArGe harcamalarını Gayri Safi Milli Hasıla'nın %3'üne çıkarma hedefini koydu. Şu anki oranları %1.9'dur. En yüksek oran Japonya'da %3'tür. (Şekil 11)

#### •Türkiye bütçesinden en az yüzde 2'lik bir payı Ar&Ge'ye tahsis

- AB, 2010 yılına adar kamu ve özel Ar-Ge harcamalarını GSYİH'nin %3'üne çıkarmak

•Günümüz AB oranları %1.9'dur.

•ABD'de %2.7 ve Japonya'da %3

Şekil 11

Bir başka soru:

- İşletmelerin yapısı kaynakların doğru kullanılması için doğru bir örgütlenme biçimini temsil ediyor mu?
- Teknolojik seçimlerini doğru yapıyorlar mı?
- Yüksek katma değer için gerekli, teknolojik gelişme için gerekli bilimsel alt yapımız yeterli mi?
- Ve küreselleşme neticesinde değişen talep yapısına uygun davranış modelleri geliştirebiliyor muyuz?

Teknolojik gelişimin hızı ve küreselleşme karşı karşıya kaldığımız talep yapısını da büyük oranda değiştiriyor. Bu talep yapısı doğrultusunda geliştirebileceğimiz en uygun davranış tabii ki arzın esnekleşmesi ve teknolojinin sürekli bir adım önde olması becerisinin sergilenmesi. Ne yazık ki bu dünya gerçeği karşısında çok fazla belirleyici bir rol oynayamıyoruz.

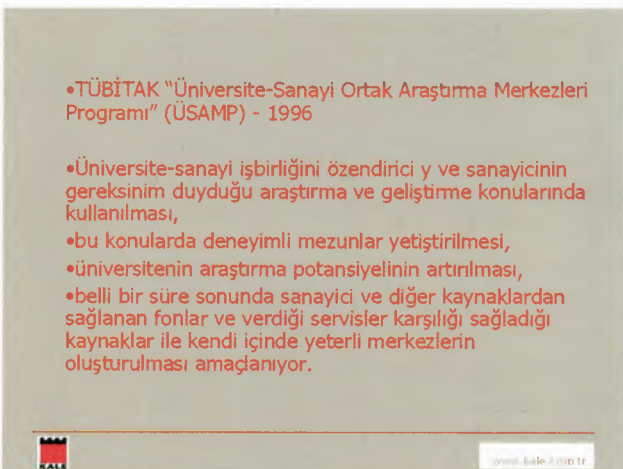
Esnek talep yaratımında bir işletmenin tepeden turnağa yenilenmesi gerekiyor. Kendi teknolojimizi kendimiz geliştiremediğimiz bir ortamda bize sunulan teknolojilere bağımlı hale geliyoruz. Ve o üretim kalıpları içinde hareket etmek zorunda kalıyoruz. Uluslararası pazarlarda yer alabilmek için gereken rekabet üstünlüğü ancak teknolojik üstünlük ve inovasyon yeteneği ile mümkün. Bunun için teşviklerin, ArGe bütçelerini büyütecek türde işlevleştirilmesi ve Ulusal İnovasyon Sistemi'nin de kurulması gerekiyor Türkiye'de.

Buradan yola çıkarsak, bugün inovatif üretimi destekleyen programların üretime ve hayata geçirildiğini görüyoruz. Ama burada daha yolun başında olduğumuzu söyleyebiliriz. Sanayi tarafından bu programların benimsenmesi gerekiyor. Ve bu programlara katılım, çok ciddi tanıtım, uğraş ve emek gerekiyor. Üstelik bir de bunların sonuçlarının ölçülüp paylaşılması çok önemli. Destek programları yeterli sayılmamalı. Çok faydalı olduklarını söyledim. Türkiye'de yeni ve yaratıcı destek programlarıyla inovasyon kapasitesi geliştirilmelidir.

Zengin ekonomilerde çok fazla bilgi bulunduğunu da gözlemliyoruz. Enformasyona ulaşmak bu tür ekonomilerde çok kolay. Bilgiye kolay ulaşmak verimli olmaya da yardımcı oluyor. Aynı zamanda rüşveti de engellemek için bilgiye ulaşımın kolay olması gerekiyor. Türkiye'nin bugün karşılaştığı en büyük sorunlardan biri kayıt dışılık problemi. Bunun için Türkiye'nin ciddi bir "Milli Enformasyon Stratejisi" oluşturmasına ihtiyacı var.

Araştırma yapan kurumların sanayinin ihtiyaçlarına göre teknoloji üretilip geliştirmeleri gerekiyor. İyi bir sanayi üniversite işbirliği, bilgilerin sanayiye aktarılmasını ve ArGe ve inovasyona dayalı rekabetçi üstünlük elde edilmesini sağlar. Türkiye'de de bu sistemin bir parçası olmak üzere TÜBİTAK tarafından bir destek programı uygulanıyor. 1996 yılında çok yararlı bir üniversite sanayi araştırma ortak merkezi programı başlattık. (Şekil 12)

Bu programla sanayinin ihtiyaç duyduğu araştırma ve geliştirme konularına odaklanılması ve yeni mezunlar yetiştirilmesi, bu konularda ve genelde üniversitenin araştırma potansiyelinin artırılıp, belli bir süre sonra da



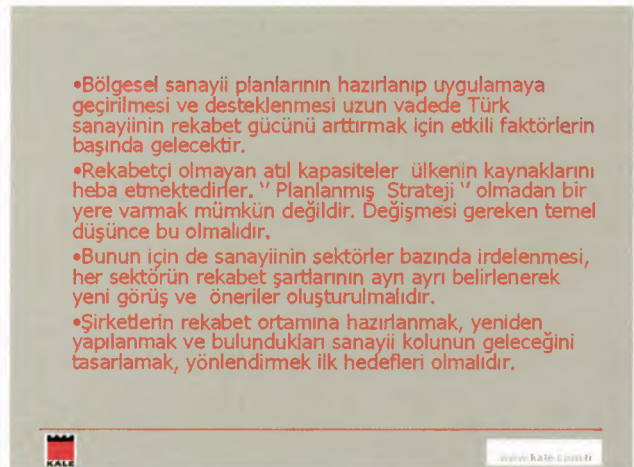
Şekil 12

sağlanan kaynaklar ile kendi içinde yeterli araştırma merkezlerinin oluşturulması amaçlanıyor. Umarım bu hedeflere kısa sürede ulaşabiliriz. Geleceğin insanı bilgi teknolojisini bilen, kendi ulusal kültürüyle farklılaştırıcı ve zenginleştirici bir faktör olarak kullanabilen bir kimlik taşıyacaktır.

Bu aşamada şu soruyu sormamız gerekiyor:

- Türkiye daha yüksek katma değer üretmek için, verimlilik ve teknolojiye sıçrama yapabilmek için, istihdam edilebilir insanını bu rekabet şartlarına hazırlamak için gerekli sanayide dönüşüm politikalarını üretebiliyor mu?
- Türkiye'deki işletmeler ve kamu dünya ölçeğindeki algılamalara uygun bir yapılanma içindeler mi?
- Türkiye, dünya ile rekabetin temel unsurlarından olan girdi maliyetlerini, çıktının nihai tüketiciye ulaştırılmasında yer alan faktör maliyetlerini aşağıya çekme şansına sahip mi?

Bu konuları irdelediğiniz zaman Türkiye'de sanayinin daha çok büyük şehirlerde toplandığını görüyoruz. Bu tabii, beraberinde bir çok sorunu da getiriyor. Ulaşım, işçi giderlerinin yüksekliği, genel giderlerin yüksekliği, koordinasyonun zorluğu ilk akla gelen sorunlar. (Şekil 13)



Şekil 13

Bölgesel sanayi planlarının hazırlanıp, uygulanması ve desteklenmesi uzun vadeli rekabet gücünü artıracak faktörlerin başında gelecektir. Türk ekonomisinde endüstri yapısına bakılmaksızın şirketler karlı buldukları birçok sektöre girmişlerdir bu güne kadar. Bunu yaparken de çok hızlı ve yüksek miktarda para da kazanmışlardır. Globalleşen ekonomik yapıda Türk şirketleri artık ihtisaslaşmalı ve etkin olabilecekleri alanlara yoğunlaşmalıdırlar. İnsanlar maalesef Türkiye'de fırsatçılığa alışmışlardır. Aynı endüstride çok fazla kapasitenin de nedeni zaten budur. Rekabetçi olmayan atıl kapasiteler ülkenin kaynaklarını heba etmektedir. Planlanmış strateji

olmadan bir yere varmak mümkün değildir. Değişmesi gereken temel düşünce, zihniyet yapısı zaten bu olmalıdır. Rakipler, ürünler, müşteriler değişmektedir. Bunun için de sanayinin sektör bazında irdelenmesi, her sektörün rekabet şartlarının ayrı ayrı belirlenerek yeni görüş ve öneriler oluşturulması şarttır. Şirketlerin rekabet ortamına hazırlanması, yeniden yapılanması ve buldukları sanayi kolunun geleceğini tasarlamaları ve yönlendirmeleri ilk hedefleri olmalıdır. Bugün AB'de sadece imalat sanayinde 24 milyon kişiye iş sağlıyor, Gayri Safi Milli Hasıla'nın %21'i oluşturulmakta ve böylelikle ödemeler dengesinde olumlu katkı sağlanmaktadır.

Etkin yönetim yapılarına olan ihtiyacımız ortadadır. Mevcut dağıtık sistemin daha işlevsel hale getirilmesi, bu amaçla etkin yönetim yapılarının benimsenmesi şarttır. Türk sanayisi bugüne kadar merkezden yönetilmenin sıkıntısını çekmiştir ve bunun da bedelini ağır ödemiştir.

Türk sanayisinin önünde ciddi sıkıntılar, aynı zamanda büyük fırsatlar vardır. Yöntemimiz artık statik değil, işlevsel, sektörler arası ve dinamik olmak zorundadır. Bu noktada da şu ana kadar sanayiciler olarak adını pek duymadığımız 'Türkiye Sanayici Stratejisi Belgesi' nedir ve bize neler kazandırabilir sorusunu da sormamız lazım. Biliyorsunuz, 16 Mayıs 2001 tarihinde yapılan toplantıda ve ilerleme raporunda AB üyelik sürecinde ülkemiz için sanayi stratejisi ve politikasının yer aldığı bir belgenin hazırlanması gereğinden bahsedilmişti. Devlet Planlama Teşkilatı koordinasyonunda da bu belgenin hazırlandığı ve Avrupa Komisyonu'na iletilindiğini biliyoruz. Taslak metin daha sora revize edilmiş ve geçtiğimiz ay onaylanmış, yürürlüğe girmiştir. Ancak bu doküman hazırlanırken ulusal paydaşlara danışılma süreci yeterli olmuş mudur, mevcut sanayi yapısı fotoğrafı ne kadar iyi çekilmiştir, teknolojik düzey, teknoloji transferi düzeyi, fikri ve mülki haklar düzeyi, yatırımcı girişimi yeteneklerinin sektörel, coğrafi tanımlanma düzeyi ve kalifiye işgücü düzeyi hangi istatistikler kullanılarak belirlenmiştir?

Sanayi politikamızın Türkiye-AB ilişkileri çerçevesinde hazırlandığı göz önüne alındığında AB ile ekonomik entegrasyonumuzun önemi sanayicilerimiz ve karar alıcılarımız için daha da artmaktadır. Bu soruların cevabını şu anda biz sanayiciler olarak, en azından ben, bilmiyorum. Ama Türkiye'nin hazır ve de yürürlüğe girmiş bir sanayi politikası var. Buna ne kadar uyumlu çalışıyoruz, yapımız buna ne kadar uyumludur ve ne yapılması gereklidir, şu anda ciddi bir bilgimiz, en azından benim, yok. Bu nedenle, Türk sanayii AB'ye endekslendiğine göre, Türkiye stratejilerini Lizbon stratejisini dikkate alarak belirlemelidir. Burada yapılan oturumlarda bu konuya sıkça değinildi, Lizbon Stratejisi bildiğiniz gibi 2010 yılında dünyanın en rekabetçi bilgi toplumuna dayalı ekonomisini oluşturma yönünde Avrupa Birliği'nin belirlediği bir hedeftir. Türkiye ve AB'ye aday ülkeler, şu an üye devletlerin Gayri Safi Milli Hasılası'nın %75'ine ulaşmak için daha 10 ile 15 yıla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bizi ne ile karşı karşıya getiriyor? Bizi daha hızlı bir ekonomik büyümeyle karşı karşıya getiriyor. Ekonomik büyümeyi sağlamak için de

dönüşümlerimizi yapmakla karşı karşıya getiriyor. Bunun için tabii, sanayimizin karşılaştığı veya ileride karşılaşılabilecek yapısal sorunlar öncelikli olarak çözümlenmelidir. (Şekil 14)

•Türkiye sanayisini Lizbon stratejisini dikkate alarak biçimlendirmelidir.  
•Türkiye ve AB'ye aday ülkeler şu an üye devletlerin GSMH'nın %75'ine ulaşmak için 10 ila 15 yıla ihtiyaç duyacaklardır  
•AB teknik mevzuatına, işletme düzeyinde kalite yükseltme politikasına uyum, AB çevre mevzuatına uyumun kolaylaştırılması için sanayinin karşılaştığı/karşılaşılabilecek yapısal sorunlar öncelikli olarak çözümlenmelidir.

Şekil 14

AB Komisyonu 8 Kasım 2002 tarihinde aldığı bir kararla İşletme Politikaları Grubu kurmuştur. Görevi, komisyonda izlenecek işletme politikalarını yönlendirme olan ve özel ve kamu kesimlerinden temsilcilerin oluşturduğu bu grup, 1 Haziran 2003 tarihinde geçerli olmak üzere aday ülkelere de açılmıştır. Türkiye'nin hem kamu kesiminin hem de özel kesiminin burada temsil edilmesinin, sanayimizin geleceğini yapılandırmak adına çok faydalı olacağı kanısındayım. Yine AB'de IDA programı çerçevesinde e-ihale girişimi mevcuttur. Bu, ihale mercilerini idari makamlar ve tedarikçilerle on-line olarak birleştiren şeffaf bir uygulamadır. Bu önemli AB programına şu an aday ülkelerden sekizi katılmıştır. Türkiye'nin de buraya katılması gerektiğini ve bunun için gerekli çalışmaların yapılması gerektiğini düşünüyorum. (Şekil 15)

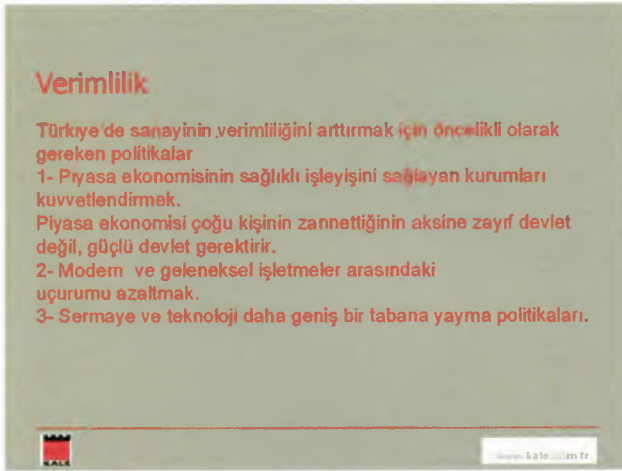
AB Komisyonu,  
•"işletme politikaları" grubu kurmuştur  
•Türkiye'nin hem kamu kesiminin hem de özel sektörünün burada temsil edilmesi sağlanmalıdır.  
•AB'nin IDA programı çerçevesinde e-ihale girişimi  
•düşük maliyetli, daha saydam ve ihale mercilerini idari makamlar ve tedarikçilerle on-line birleştirecek iyi uygulamalar

Şekil 15

Ülke sanayisinin daha rekabetçi olmasında fiziksel altyapının da önemli rolü var. Ülkemizde ihracat yapan şirketler genelde büyük şehirlerde toplanmıştır. Bunun nedeni diğer bölgelerde alt yapı eksikliği ve ciddi bir sanayi planının olmamasıdır. Bizde kamu açıkları ve kamu kaynaklarının kötü kullanımı nedeniyle yüksek vergiler, enerji fiyatları ne yazık ki katlanılmaz boyutlarda.

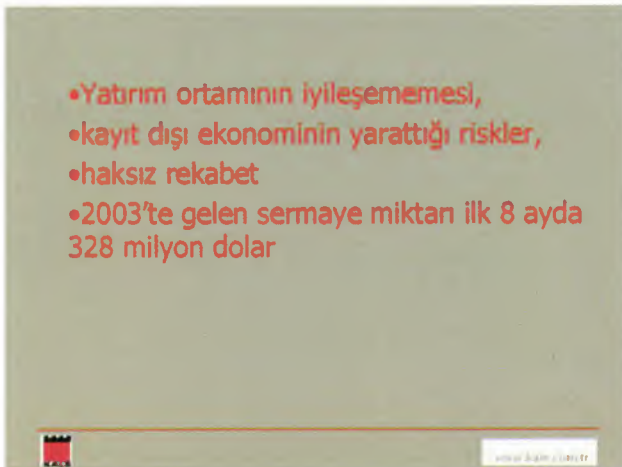


Rekabet edebilirlik ile ülke yönetiminin yolsuzluklardan arındırılması arasında çok büyük bir ilişki olduğunu bir kez daha belirtmek istiyorum. Yeni küresel ekonomi süreci ile teknolojik yapılanma ve bilgi ekonomisinin gelişmesi, genelde yeni bir yönetim anlayışının, özede ise yeni bir bürokrasi anlayışının hızla gündemimize girmesine sebep olmaktadır. Burada vurgulanması gereken yönetimde sadece teknolojik alt yapının değil, bilgi teknolojilerine ve çağa uygun bir zihniyetin yerleştirilmesidir. Etkin ve verimli bir devlet olmadan sürdürülebilir bir kalkınma stratejisini sağlamak da mümkün değildir. Bugün gelinen noktayla yetinmememiz ve değişimi sürekli bir gündem maddesi olarak görmemiz gerekiyor. Türkiye'nin hak ettiği yeri alabilmesi için temennilerin ötesine geçip, iyi yönetim için sistematik bir yaklaşım geliştirmesi lazım. (Şekil 16)



Şekil 17

İyi yönetim ile verimlilik, verimlilik ile rekabet edebilirlik arasında sıkı bir ilişki olduğunu hepimiz biliyoruz. Sanayimizde verimlilik artışına engel olan dış faktörlerin içinde kayıt dışının var olduğunu da. Bundan çeşitli toplantılarda da sık sık bahsediliyor. Kayıt dışılık modernleşmeye ve verimlilik artışına engel olmaktadır. Zaten sermaye ve ölçek ekonomisi açısından dünya piyasasındaki şirketlerle karşılaştırıldığında son derece küçük olan Türk şirketlerinin bu kayıt dışılık karşısında rekabet etme şansları gittikçe azalmaktadır. Bu Türkiye'ye sermayeyi çekmekte de önemli bir negatif etkidir. (Şekil 17)



Şekil 17

Türkiye'nin sermaye oluşturmaya da sorgulaması gerekiyor. Bugün Türkiye maalesef, bence sermaye oluşturma konusunda çok başarılı bir konumda değil. Atatürk Türkiye'sinden bu yana, kimi zaman dış faktörler, kimi zaman da iç faktörler, yabancı sermaye girişi yoluyla Türkiye'nin sermaye eksikliğini giderme çabasını büyük bir başarısızlığa dönüştürdü. Şimdi ise hangi sermayeyle liderlik derken bu başarısızlığa çare arıyoruz aslında. 1980 ve 1998 sonrası yaşanan krizler de, girişim ruhunu destekleyen finansman desteklerini hasara uğratmış durumda Türkiye'de. Dolayısıyla Türkiye yarasını iyileştirmek için gereksinim duyduğu yabancı sermayeye de sahip değil, ya da çok az geliyor ülkemize.

Yüksek katma değerden bahsettiğimizde insan gücünden de bahsetmemiz gerekiyor. Acaba Türkiye'de gençlerimizin profili bu koyduğumuz hedefe yeterince uygun mu?

Eğitim sistemimizin içine girdiği çarpık ve plansız yapıyı hepimiz biliyoruz. Gençlerimizin ancak %10'u kendi eğitim dallarıyla ilgili alanlarda istihdam edilebiliyor. Eğitim tepeden tırnağa istihdam edilebilir insanı yetiştirmek hedefi doğrultusunda yeniden yapılandırılmalıdır. Bu gerçekleşmezse ciddi kriz ve sosyal bunalımlarla karşı karşıya geleceğimizi düşünüyorum.

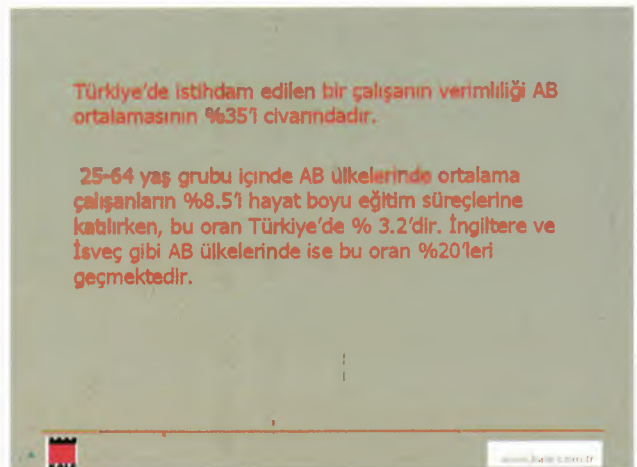
Eğitim, kişilerin dışında, aynı zamanda, ömür boyu bir anlayışla işletmelerimizin de temel politikası haline gelmelidir. İstihdam edilebilir olmanın koşulu sürekli olarak eğitim süreçlerinden geçmekle mümkündür.

Türkiye'de istihdam edilen çalışanın verimliliği AB ortalamasının %35'i civarındadır. Dolayısıyla AB'de çalışanların %8,5'i hayat boyu eğitim süreçlerine katılırken, Türkiye'de bu ancak %3,2'dir.

Türkiye, nüfusuna ve bu nüfus içindeki genç nüfusuna göre yeterli sayıda iyi eğitilmiş insana sahip değildir.

Belki bugünkü mevcutlardan yeterli sayıda iyi eğitilmiş eleman bulmakta zorlanmıyor olabiliriz; ancak hedefimiz eğer liderlikse, panel konusunda değinildiği gibi, bugünkü ekonomik büyüklüğü baz alamayız.

(Şekil 18, 19)



Şekil 18

•Daha gelişebilmek ve ileri aşamalara ulaşabilmek için ekonomimize, sanayii kollanna, sektörlere uygun belli alanlarda uzman kişilere ihtiyaç vardır. Sadece üniversite mezunları yetmeyecektir; tasarım konusunda, mekanik mühendislik becerileri konusunda ileri derecede elemanlar yetiştirip geliştirmelidir.

•Daha verimli olmak için insan gücümüzün daha fazla becerili olmasını sağlamalıyız. Temel eğitimden başlayarak bir ihtiyaç ve süreç planlaması yapılarak sanayinin ihtiyaçlarına göre iş birliğini geliştirip yerinde eğitimi arttırmak ve işçi eğitimi yanında iş veren eğitimlerinin de artırılması gerekir.



www.kal.com.tr

şekil 19

Sonuç olarak; Türkiye'nin ulusal sanayi temsilcileri olarak Türkiye'ye karşı sorumluluklarımızın tam olarak aslında bilincindeyiz, bunları çözmek için çok ciddi atılımlar yapmak zorundayız. Doğru hedeflere kilitlenecek bir Türkiye'de yaşayacak Türk insanının yeni koşullara uyum yeteneğinin sonsuz olduğu, ancak bu koşulları yaratacak yeni eğitim anlayışı ve dönüşüm için hem bizlere hem de devlete büyük görev düştüğü düşünceimdeyim.

Bu noktada konuşmama son vermek istiyorum, dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

### Kemal Çolakoğlu

Sayın Zeynep Bodur Okyay'a teşekkür ediyorum. Konuşmasında Türkiye'nin bugünkü konumunda yeterli ortak akıl eksikliğinin önemli bir rolü olduğunu, ama Türkiye'nin vizyonunda özel sektöre büyük görev düştüğünü, misyon olarak da üretimde verimliliğin, çağdaşlığın, rekabetçiliğin ve diğer konuşmacılarımızdan farklı olarak patent ve ArGe'nin önemine değindi. Bizi ayrıca Türkiye sanayi stratejisi hakkında da bilgilendirdi, kendisine bir kez daha teşekkür ediyorum.

Son konuşmacımız olarak yine genç, dinamik fakat çok tecrübeli bir şirketin, Alarko Holding'in Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Vedat Alaton'a sözü bırakıyorum. Buyurun efendim.

### Vedat Alaton

Herkese iyi akşamlar diliyorum.

Geçenlerde okuduğum bir makalede, The New York Times gazetesinin hafta içi nüshalarından herhangi birinde 17. yy. İngilteresi'nde yaşayan ortalama bir insanın tüm hayatı boyunca edinebileceği bilgiden çok fazlasının mevcut olduğunu ve üstelik bize sunulan bilgi stokunun her beş yılda bir ikiye katlandığını irkilerek not ettim. O zaman benim burada söyleyeceklerim nasıl bir katkı yapabilir diye gelmeden önce düşündüm. 2500 yıl önce Atina'da yurttaşlar yılda bir kez Dionysos Tiyatrosu'nda toplanır, herkesin çok iyi bildiği ve çoğu da daha eskilere ait mitlere dayalı piyesleri seyredерlermiş. Her yıl tekrarlanan bu geleneğin en büyük katkısının topluluk ruhunu oluşturması olduğu düşünüyor. Böyle sosyal ortamlarda canlı iletişimin, işbirliğine dayalı bir çaba olmanın getirdiği ek bir etki gücüne sahip olduğuna inanılıyor. Bu toplantının da en azından böyle bir etkisi olacağını düşünürsek, bu etki benim açımdan neye yönelik olacaktır? şimdi onu size anlatacağım:

Sanayi gücünün değerlendirilmesinde 'hangi insanla' eksenine daha yakın olduğumu düşünüyorum. Ben daha ziyade bu konuya eğileceğim. Geçen yılki toplantıda bir sayın konuşmacı çok değerli bir tespit ve ilginç bir sınıflandırma sunmuş; sanayi birimi 1 dolar, birimi 10 dolar gibi basitten en karmaşığa kadar bir yelpazeyi almış, bunların bugün hangi ölkelerde yaygınlaştığına, bu ölkelerin dünyadaki yerlerine dikkat çekmişti. Eğitim ve bilginin ağırlığı ile katma değerin arttığı açıkça görölen bu gerçekçi değerlendirmede sanırım bulunduğumuz yeri, dünyada hangi sanayinin hangi ölkelerden hangi ölkelere kaydıtığını, sınıf atlamanın neresinde olabileceğimizi ve nelere, nereden ve nasıl talip olacağımızı düşünmemiz gerekiyor. Ölkelerin sanayi gücünü oluşturabilecekleri ve bizim konumumuz. Tüm dünyadaki sürekli değişim, o hızdaki tam bir tespit bile kısa sürede geçmiş zaman olabiliyor. Tam da o nedenle trend veya gidişat değerlendirmelerini daha çok önemsiyorum. Ve hepsinin içinde de bunu algılayacak ve beyninde işleyecek, kendi fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları ile dengeleyerek hedef tespit edebilecek, isteyecek, yönlendirecek ve değerlendirebilecek en önemli unsurun insan olduğuna inanıyorum. Sanayinin temelindeki insanı, gerek liderlik gerekse takım oyuncusu olarak belli bir koordinatta tarif eder, olan ve olması istenen arasındaki farkı belirleyebilirsek sanırım başlangıç noktasını yakalamış olabiliriz. Tabi, pek çok özellik belirlenebilir ve buna göre pek çok yaklaşım sağlanabilir. Ancak kanımca, bunu basit olarak şu önceliklere indirgeyebiliriz:

- Fiziksel yetkinlikler
- Psikolojik koşullar
- Eğitim düzeyi
- Biyolojik ihtiyaçlar
- Motivasyonlar ve sayı

Bunları somut bir birime indirgeyerek tanımlayabilirsek,

ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir ifadeye de dönüştürebiliriz. Günümüzde şirketlerin 'asset'lerinde, yani 'varlık'larında bir faz değişimi olduğunu görebiliyoruz. 50 yıl önce varlıkların ağırlığını fabrika, makine, ekipman ve stoklar oluştururken, bugün bu varlık kalemlerinin değeri görece olarak düşmüştür. Global ekonomide iyi fikirler her zaman yatırım yapacak sermayedarları kendine çekmiştir. Hatta bugün için iyi fikirlerin zor, fakat sermayedarların bol bulunduğu bir durumdan da bahsetmek olasıdır. Bugün şirketlerin esas varlıklarının fabrika, makine, ekipman olmadığı, -elbette bunlar üretim için geçerlidir- ama şirketin oluşturduğu veya sahip olduğu bilgi olduğu konusunda herkes hemfikir. Çünkü bugün için en zor elde edilen ve hatta bazen gerekli parayı ödeseniz bile elde edilemeyen tek şey, İngilizce 'knowledge' kelimesine karşılık gelen, iş yapabilmek için gereken bilgidir. Şirketler bilgiyi ve onun sonucu olan teknolojiyi çok uzun prosesler, sonunda elde etmektedirler. Bu uzun prosesler, üniversitelerde temel bilimler üzerine yapılan ve teknolojilerle doğrudan alakası olmayan, ama milyarlarca dolar masraflar sonucunda elde edilen bilgi, daha sonra bu bilginin mühendislik fakültelerinde teknoloji haline sokulması ve en son olarak şirket ArGe departmanlarında yapılan, şirkete özel geliştirmelere dayanmaktadır. Peki bu kadar uzun ve masraflı proses sonrasında edinilen bilgi nereye dayanmaktadır? Bilgi veya modern anlamdaki asset resimlerde, manyetik ortamlarda, prosedürlerde, el kitaplarında bulunmaktadır. Ama bilginin esas depolandığı yer çalışanların bellekleridir. Bunun getirdiği bir çıkarım ise, varlığın çok önemli bir bölümünü çalışanların oluşturduğudur. Sanayi, çalışanlarıyla bütünleştiği ve çalışanlarını kaybetmediği sürece assetlerini artırır. Peki, şirketten ayrılan insan, belleğindeki bilgilerle ayrılırken bu assetlerinden bir kısmını kaybetmiş olmaz mı? Tabii ki olur. Bu anlamda firmalar, çalışanlarıyla bütünleşmiş ve bir nevi kader birliği etmişlerdir. Çok sık iş değiştiren bir çalışanın belleğinde bilgi birikimi ve uzmanlaşma olmazken, bu tip çalışanlar da assetler içinde önemsiz yer tutarlar. Birbirine güvenen, birbirinden çekinmeyen ve her yönüyle bilgiyi paylaşan şirket ve işkuletim, şirketteki bilgi varlığını, asseti, maksimuma çıkarır. Bu tür insanlardan oluşan takıma lider olan kişi ise bilgiye her yönüyle ulaşabildiği için hızlı ve doğru karar verir. Hızlı ve doğru kararlar ise gelişim için fırsatlar sağlar. Bu nedenle sanayi gücümüzü belirleyen öge olarak insanı çok önemsiyoruz.

Bugün küreselleşme denilen olgu, dünya işgücü piyasasını tek ama devingen bir pazar haline getirmiştir. Artık önde gelen sanayileşmiş ülkeler eskiden olduğu gibi gelişmekte olanlardan işgücü getirmiyorlar. İşgücünün nitelikli ve daha makul olduğu ülkelere sermaye ve bazen teknolojiyi götürüyorlar. İş o ülkelere yapıyorlar. Dolayısıyla bir ülkenin işgücünün niteliklerinin, yalnızca ulusal koşulları gözetken dar bir beceri kalıbı yerine, dünyadaki gelişimleri de izlemeyi kolaylaştıracak bir formasyonda olması gerekli hale geliyor. Bu gelişmeleri kendi yaşamından çalışma alanına taşıyabilecek bilgi ve becerilerle donatılmış olması

zorunlu oluyor. Bu yeterliliklerin başlıcaları:

- Uyum sağlama
- İletişim kurma
- Doğru bilgiye ulaşma
- Karar verme
- Sorumluluk alma
- Yaratıcılık gösterme
- İşbirliği yapma
- Sorun çözme
- Karmaşık sistemleri algılama
- Kendini geliştirme

olarak sıralanabilir.

Bu hasletlerin bazılarının toplumsal kalıtım olarak insanımızda mevcut olduğunu kabul etsek bile önemli bir bölümünün de eğitimle ilişkisi olduğuna inanıyorum. Acaba bizdeki, Türkiye'deki durum nedir? Şimdi ona yönelik biraz bilgiyi sizle paylaşmak istiyorum.

Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2000 yılı verilerine göre ülkemizde çalışanların %15'i hiç okula gitmemiş, %65'i ilköğretimi tamamlamıştır. Ortaöğretimi bitirenler %13, üniversite mezunları ise %7'dir. Başka bir deyişle her beş çalışandan dördü ilköğretim düzeyindedir. Gelişmiş olarak tanımlanan ülkelerde ise bu oranlar ilköğretim mezunları %9 ile %36, meslek liselerini bitirmişler %54 ile %71, üniversite mezunları ise %9 ile %20 gibi görülmektedir. Önemli olan da meslek eğitimine dönük orta öğretimdeki orandır. MESS'in yaptığı bir araştırmaya göre de yurdumuzda çalışan başına üretilen Gayri Safi Yurtiçi Hasıla yaklaşık 9000 dolardır. Bu rakam Güney Kore'de 22, Singapur'da 42, Japonya'da 78 bin dolardır. Türkiye'de çalışan sayısı Lüksemburg'da çalışanların 100 katı olmasına rağmen, Lüksemburg'da çalışan kişi başına üretilen GSYİH 9 kat daha fazladır.

Bugün giderek yaygınlaşan bir olgu da sanayi sektöründeki istihdamın ana iş koluna dönüklük oranının artmasıdır. Eskiden bir sektörde istihdam edildiği düşünülen bir kısım işgücünün de sanayiye destekleyici hizmet sektörü oluşturmalarıdır. Geçmişte sanayi kuruluşlarımızda temizlik, güvenlik, yemek, çay hizmetleri gibi görevler için de kadrolar bulundurulurken, bugün bu görevler uzmanlaşmakta ve bu nedenle verimliliği artan sektörlere devredilerek bir anlamda özelleştirilmektedir. Bugün Batı Avrupa ülkelerinde sanayi sektöründe çalışanlar, nüfusun %30'unun üzerinde iken, hizmet sektöründe çalışanlar ise %56'nın üzerinde değerler göstermektedir. Türkiye'de bu rakamlar sanayi sektöründe %22 ve hizmet sektöründe %34'tür. Türkiye 70 milyona yaklaşan nüfusuyla dünyanın 17. en kalabalık ülkesidir. Gerek istihdam alanları ve gerekse nüfusun genç oluşu nedeniyle bu nüfusun yalnızca %33'ü üretime katılabilecek durumdadır. Batı Avrupa'da %45 olan orana erişildiğinde ise Türkiye'de 9 milyon kişiye daha istihdam yaratmak gerekecektir. Kanımca bu 9 milyon kişinin vasıfları bugünkü işgücünden daha

yüksek olmalı. Tekstil ve otomotiv sanayii de bugün geldiği seviyeyi gelecekte daha yüksek teknoloji ve buna dayalı sanayiye de yakalamalıdır. Bunun yolu da kuşkusuz eğitimden geçiyor.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 1992'de yaptığı bir değerlendirmeyi size kısaca aktarmak istiyorum. Eğitim sistemimiz, 1975 yılı başlangıç olarak, 15 yıllık bir projeksiyon yapmıştır. Bu sürecin sonunda, 1975 yılında ilkokula başlayan 100 kişiden 98'inin ilkokuldan mezun olarak devam edeceği, 64'ünün ortaokul mezunu olacağı, 55'inin liseyi bitirebileceği, bunların sadece 30'unun üniversiteye gireceği ve nihayet 18'inin üniversite mezunu olacağı öngörülmüştür. Gerçekleşen durum ise çok farklıdır. İlkokulu bitirenler 89, ortaokulu bitiren 36, liseyi bitiren 22 ve üniversite mezunu olanlar da 8'dir. Dikkat edildiği gibi, ortaokul ve lise için öngörülen oranlarda büyük bir gerilik söz konusudur. Özellikle yüksek öğretime hazırlanmanın yanı sıra bir mesleğe, yaşama ve iş alanlarına hazırlayan programlar sunan bu ortaöğretim seviyesindeki eksiklik çok dikkat çekicidir. Ülkemizin gündeminde bu programlara ilişkin değişik yaklaşımlı tartışmalar sürmekte olduğundan burada fazla bu konuya girmeyeceğim. Ancak sayıca, yaşça, heyecan ve istek yönünden hazır, daha iyi yaşam koşulları isteyen insanımıza bu imkanları sağlamanın yolu zor da olsa vardır. Sanayinin ve destekleyici sektörlerin ihtiyaç duyduğu özelliklerle donatarak. Eğitim kısa soluklu ve hemen meyve veren bir çözüm değildir. Ayrıca bu kadar hızla değişen bir dünyada kısa dönemde edinilen bilgilerle tüm ömrü sürdürmek de olanaklı değildir. Bu nedenle az önce söz ettiğim uyum sağlama, karmaşık sistemleri algılama, kendini geliştirme gibi özellikleri kazandıran bir eğitim sistemine verilecek ağırlık, ülkemizin donanımlı ve her türlü sanayinin arayacağı, ihtiyaç duyacağı, hatta vazgeçemeyeceği müthiş bir işgücü varlığına sahip olmasını ve dünyadaki rekabetçi karşılaştırmalarda çok daha ileri bir noktada olmasını sağlayacaktır.

Size, kendi şirketlerimizden Alarko Holding'e ait Alarko Carrier şirketi var, istatistiklere yönelik bir bilgi vermek istiyorum. On dakikadır konuştuğum konuyu da, bir nevi, size, biz nasıl uyguluyoruz, onu göstermek isterim. Alarko Carrier'da, şu anda 760 kişi çalışmakta. Yemekten güvenliğe pek çok konu özelleştirilmiş olduğundan da beyaz ve mavi yakalıların oranı %50'şer civarındadır. Tamamı sendikalı olan mavi yakalı personelin %69'u meslek lisesi mezunudur. Beyaz yakalılarının %34'ü mühendis olmak üzere, %67'si üniversite ve yüksekökol mezunu, %26'sı lise ve meslek lisesi mezunudur. Lise mezunu olmayanların oranı ise sadece %6'dır. Daha fazla değerli vaktinizi almayayım sayın başkan, hepinize saygılarımı sunuyorum.

### **Kemal Çolakoglu**

Sayın Vedat Alaton'a teşekkür ediyorum, Sayın Vedat Alaton insan unsuruna, çalışanların bilgi birikimine değindikten sonra eğitimin önemini vurguladı, bu tabii ki tüm konuşmacılarımızın, tüm panelistlerimizin en özenle altını çizdiği konuydu.

## **Sorular ve Katkılar**

### **Kemal Çolakoglu**

Değerli katılımcılar, böylelikle panelimizin dört katılımcısının konuşmalarını dinlediniz. Elimde birikmiş olan soruların bazılarıyla bir 15 dakika daha kullanacağım. Başka soru göndermezseniz hem sevinirim hem de teşekkür ederim.

Bana gelen çok sayıda sorudan önce yine sırayla sayın hocamızdan başlayarak bir iki soruyu kendilerine iletteğim:

Bir katılımcımız 'Önerinizden çok etkilendim, televizyon kanallarından devamlı Osmanlı'yı karalama programları izliyoruz, bu program gençlerimizi etkilemektedir. Geçmişin olmayan geleceği olmaz diye bir atasözü vardır. Bunu vatani seven siz bilim adamları önleyebilir, bu konuda siz ne düşünüyorsunuz?' diyor.

Bir başka katılımcımız, 'Üretimde katma değer ve hafiflik ilişkisinden bahsettiniz, Batı ve gelişmiş ülkeler katma değeri daha düşük, ağır sektörleri terk ediyor. Bu bağlamda tekstil, demir-çelik sanayiini nasıl değerlendiriyorsunuz? Türkiye gıda ve tekstil ihracatı ağırlığını sürdürmeli mi?' diyor.

Bir üçüncü soru Sayın Necati Arıkan'a sorulmuş ama ben hem Sayın Arıkan'ın hoşgörüsüne sığınarak hem de başkanlık yetkimi kullanarak bunu da hocamıza sormak istiyorum: 'Türkiye'nin genç nüfus avantajı gözükmemektedir, ancak eğitim seviyesi düşük bir nesille AB üyeliğine geçişimizde tamamen yabancı sermaye görünümünde bir üretim merkezi olur muyuz? Bu Türkiye'yi nasıl etkiler? Hocamızdan kısaca bu üç soruyu rica ediyorum.

### **Pro. Dr. Tosun Terzioğlu**

Teşekkür ediyorum, hemen son sorudan başlayayım. Kuşkusuz böyle bir tehlike var, madem ki bizim genç nüfusumuz, iyi bir eğitimle Türkiye'nin en büyük rekabet üstünlüğünü sağlayacak potansiyelde, o zaman hiç gecikmeden bütün eğitim sistemimizi baştan aşağı yeniden düşünmek ve yenilemek zorundayız Gayet basit, sadece kaynak ayırmak falan değil; biz ne bekliyoruz eğitimden? Onu belirlememiz lazım.

Evet, ağır sektörler başka taraflara kayıyor, Japonya buna çoktan başladı. Başka ülkeler de yapıyor, biz bundan vazgeçelim mi? Hayır, değil. Ben onu önermek istemiyorum, Türkiye çok büyük bir ülke. Zaman zaman da biz yanlış anlarız; mesela işte, yeni ekonomi diye bir kavram çıkınca herkes neredeyse, buğday falan üretmeyelim, hiç gerek yok, ekmek de yapmayalım, bilgisayar programı yapalım diye düşünmeye başladı. Onlara da ihtiyacımız var. Burada mesele giderek zaman içerisinde katma değeri artırabilmek; mesela gıda sektörü, Türkiye için önemli bir sektör, ama buna biz biyo-

teknolojinin katkısını koyabilirsek çok daha iyi bir yere getiririz. Cam ve seramikte bir yerlere geldik, tekstilde güzel bir yerlere geldik, endüstriyel tekstil ve ileri malzeme teknolojileriyle bu konuları evlendirebilir isek çok daha da iyi yerlere gelebiliriz. Yoksa çok basit, böyle kestirme yollar kimsede yok.

### **Kemal Çolakoğlu**

Sayın hocam teşekkür ederim. Şimdi değerli sanayici Sayın Necati Arıkan'a birçok soru var.

"2004 yılından sonra gümrükler kalkacak diyorsunuz. Türkiye olarak bizim yapmamız gereken bir çözüm, rekabet edebilmek için, yok mudur?" diyor.

İkinci soru 'Resmi açıklamalara göre ülkemizde fert başına düşen milli gelir 2900-3000 dolar düzeyinde. Halbuki ülkemizde kayıt dışı ekonomi var %60'larda, dolayısıyla gerçek fert başına milli gelirin 5000 doların üzerinde olması gerekmez mi? Yoksa bunu satın alma gücü olarak mı niteliyorsunuz?' diyor.

Ve son soru; devletçe sağlanan ve hatta az gelişmiş bölgelerde daha fazla sağlanan teşviklere rağmen, sanayi neden Marmara'da yığılıyor, onu soruyor ve 'Sunumunuzda istenilen tüm teşviklerin devletçe sağlanması halinde Türkiye'nin hangi bölgesinde ne yatırım yapılmasını önerirsiniz?' diyor.

### **Necati Arıkan**

Soru soranlara da teşekkür ederim.

2004 yılı sonunda Dünya Ticaret Örgütü anlaşması gereğiyle kotalar kalkıyor, yani tekstil kotaları kalkıyor, dolayısıyla Türkiye'nin Avrupa Birliği'nde bugüne kadar sahip olduğu Çin'e karşı koruma avantajı ortadan kalkıyor. Çin serbestçe, Avrupa Birliği'ne kota olmaksızın, ihracat yapılabiliyor. Bu da, en başta tekstil olmak üzere, Türkiye'nin rekabet gücünü etkiliyor. Şimdi buna karşı tedbirler tekstil sektöründe dün dinlediğimiz kadarıyla alınmaya başlanmış; işte yenilikçilik, koleksiyon, moda gibi bir takım etkinliklerle o sektörlerde öne geçmeye çalıştıklarını memnuniyetle duyduk. Faaliyetlerin yoğunlaştırılması lazım. Bir senelik süre yeter mi, onu bilmiyorum, tekstilci arkadaşlarımız onu daha iyi değerlendireceklerdir. Ama belki muhtemelen Amerika'nın aldığı tedbirler gibi Avrupa Birliği de bir tedbir alacaktır. Çünkü Çin döviz kurunu hala yükseltmiyor, hala çok düşük döviz kurlarıyla ihracat yapıyor. Çalışanların sosyal haklarını vermiyor. Belki Türkiye olarak bizim de Avrupa Birliği nezdinde bu koşulları öne sürüp bir süre daha korumayı erteletmemiz lazım, çünkü Dünya Ticaret Örgütü de tam anlaşmaya varamamış durumda.

Teşviklere gelince, inanın Avrupa Birliği'nde teşvik yok denmesine rağmen her tarafında bizden çok teşvik veriliyor, devlet yardımları adı altında, özellikle kalkınmada

öncelikli yörelere çok daha fazla teşvik veriyorlar. Avrupa Birliği'nin aday ülkeleri Macaristan, Çek, Romanya, Polonya; bunlara on yıl süreli kurumlar vergisi muafiyeti veriyorlar. 1998'de sanıyorum, anlaşmayı yapmışlar, 2008'e kadar yatırım yapan herkese süreli vergi muafiyeti, teşvik veriyor. Hollanda bile, gelişmiş ülke, 'turn key' fabrika veriyor. Her şey hazır, getir makineni koy ve çalıştır diyor. Şimdi bizde teşvikler var kağıt üzerinde ama maalesef iyi çalışmıyor. İkincisi istikrarsızlık var.

Ben Ford yatırımının karar alınmasının her aşamasında buldum. Rahmi Bey'in Ford'u nasıl ikna etmeye çalıştığını yaşadım. %200 diye bir yatırım indirimi avantajı çıktı. Yatırım indirimi, tabi %200 vergi indirimi yapılmıyor, sadece %40 bir avantajı var, onu kullandık. Dedik ki, şu kadar yatırım yapacaksınız, yatırım yapıldı bitti, bir sene sonra değerli maliyecilerimiz stopaj oranlarını yükselttiler. Dolayısıyla yatırım indiriminin hiçbir etkisi kalmadı. Şimdi bu yatırımcıyı tekrar nasıl ikna edersiniz? Ben size soruyorum.

Neden yatırımlar Marmara Bölgesi'nde toplanıyor, diye bir soru var. Birçok yatırımcı diğer bölgelere gidiyor. Biz Koç Grubu'nda birçok yatırımı dağıttık. Eskişehir bölgesine, Bursa bölgesine, İzmir, diğer bölgelere, hatta Urfa'ya kadar yatırım götürdük. Teşviklerin çok daha radikal olması lazım. Güneydoğu'ya gidiyorsanız pazardan uzaksınız, hammadde kaynağı yok, birtakım dezavantajlar var, bunları ortadan kaldırmak için çok radikal teşvikler verilmesi lazım, bundan da çekinmemek lazım; söylediğim gibi, verdiğiniz teşvikler nakit teşvik de değil, sadece onun kazancından elde edeceği kardan vergi almıyorsunuz. Burada daha radikal olursanız o zaman oraya da birçok yatırımcı girecektir.

Vergi muafiyetleri, on yıl süreli, çalışanlardan da vergi muafiyeti. İnsanlar gitsin, mühendis gitsin para kazanmak için, bir de eleman götürme sorumluluğu var, onun gibi tedbirlerin yararlı olacağını düşünüyorum.

### **Kemal Çolakoğlu**

Teşekkür ederim efendim. Bir soru Sayın Zeynep Bodur Okyay'a var efendim: 'ArGe harcamaları, ABD, AB ve Japonya hükümetlerinin bütçelerinden mi karşılanıyor? Bunu biliyor musunuz?' diye soruyor. 'Karşılıyorrsa yüzde kaç olduğunu da bilebiliyor musunuz? Türkiye'de de bu ArGe harcamaları, varsa acaba, bütçeden ayrılan pay ne civardadır?' diye bir genel soru efendim, buyurun.

### **Zeynep Bodur Okyay**

ArGe harcamalarının Gayri Safi Milli Hasıla'ya oranı, demin de konuşmamda belirttiğim gibi, AB ülkelerinde %1,28; Türkiye'de ise bu 0,27 bunların benim bildiğim kadarıyla, evet, Gayri Safi Milli Hasıla'dan, devlet bütçelerinden karşılanıyor. Türkiye'de de ArGe harcamaları var ama daha çok, bunlar işletmelerin sırtında. Verilen bir takım teşvikler var şimdi ancak bunlar yeterli değil,

çünkü Türkiye’de ArGe’ye yönelik teşviklerin yapısı Necati Bey’in de dediği gibi fonksiyonel değil. Bunlar işlevsel de değil, bu nedenle çok büyük sıkıntı var Türkiye’de. Konuşmamda belirttiğim gibi yüksek katma değer üretmek istiyorsak, yüksek bir sıçrama yapmak istiyorsak mutlaka Türkiye’nin insan kapasitesinin, hem de bu yüksek katma değeri üretebilmek için gerekli alt yapıyı sağlayan inovasyon yapısının geliştirilmesi lazım. Bu da ancak ArGe ile oluyor, bu yönde çok daha önemli uygulamaların başlatılması gerekiyor. Necati Bey’in verdiği örneğe benzer bir yatırımımız var Hollanda’ da. Firmalara çok ciddi anlamda kolaylık sağlandığını biliyoruz, ki Hollanda bugün, sizin de bildiğiniz üzere dünyanın en gelişmiş ülkelerinden bir tanesi; Türkiye’nin bu kadar sermayeye ihtiyacı olan, bu kadar yatırıma ihtiyacı olan bir ülkede bunu başaramamış olması bence çok acı.

### **Kemal Çolakoğlu**

Teşekkür ederim Sayın Okyay. Şimdi bir soru da Sayın Vedat Alaton’a var efendim. Okuyorum: ‘Bilgilerin esas depolandığı yer çalışanların beyni olmalı tespitiniz kurumsallaşma anlayışıyla çatışmıyor mu? Bilginin birikeceği yer sistemin kendisi olmalı. Çalışanlar sistem içindeki bilgiyi alıp, kullanıp, onları geliştirip, tekrar sisteme kazandırmalı. Ancak böylece şirketler kurumsallaşır ve gelişir. Sonuç olarak ana bellek sistemdir. Bu konu sanırım açılmaya ihtiyaç duyuyor, aksi halde yanlış anlamalar söz konusu olabilir’ diye sizden bir açıklama bekliyorlar efendim.

### **Vedat Alaton**

Teşekkürler soru için. Burada bir çelişki var gibi gözüküyor; benim açıklamamla, benim vurgulamak istediğim ana nokta burada, şirket kültürüdür ve elemanlarıyla bir şirketin özdeşleşmesinin ne kadar önemli olduğudur. Çünkü şirketleri, bugün bu knowledge gücü, yani bilgi gücü şirket yapıyor. Şirketleri güçlü yapıyor. Onun için insanları o şirketlerde nasıl tutabileceğimizi, nasıl motive edebileceğimizi çok iyi görmeliyiz. Benim vurgulamak istediğim burada, şirket kültürünü öne çıkarmaktı, ki şirket kültürü olan bir kurum da, yaygın bir sistemi, organizasyonu olan profesyonel bir şirketi de, kolay kolay değerli insanlar bırakmıyor, hepsi uzun vadeli o şirkette çalışmak istiyor. Çünkü sonunda büyük bir şirket çalışanlarına önemli bir güvence veriyor. Bilmiyorum arkadaşımızın sorusuna cevap verebildim mi?

### **Kemal Çolakoğlu**

Teşekkür ediyorum Sayın Alaton. Bu arada bir bilgi notu var, onu hemen iletiyorum: Sayın Atilla Bedir, Devlet Planlama Teşkilatı Planlama Uzmanı tarafından. Sayın Zeynep Bodur Okyay tarafından Türkiye’nin AB’ye sunduğu Sanayi Politikası Dokümanı’ndan bahsedildiği konuyla ilgili olarak, bir önceki toplantıda Sanayi Bakanlığı

Müsteşarı bilgi verdiler, bu doküman ilgili kamu ve özel sektör kuruluşlarının katkısıyla hazırlanmış olup, doküman hazırlanmasında özellikle 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı’ndan vesaire faydalanılmıştır. Doküman basılmıştır, ayrıca DPT internet sayfasına konulmuştur. İlgilenen katılımcılarımız faydalanabilir.

Bir son soru okuyacağım, ‘isteyen konuşmacıya’ diye sorulmuş, eğer müsaade ederseniz bunu kısaca ben cevaplayacağım: ‘Küreselleşen pazarlarda ve özellikle de AB’ye uyum aşamasında ulusal ekonominin güçlenmesi açısından toplumun yerli malı kullanmaya yöneltilmesinin hiçbir önemi kalmamış mıdır? Eğer böyle değilse, toplumu üretici ve tüketicisiyle bu motif doğrultusunda nasıl bir araya getirmek gerekir?’

Bu değerli katılımcımıza ben, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Sanayi Konseyi Başkanı olarak cevap vereyim. İstanbul Sanayi Odamızın, ‘Türkiye’de üretilmiş malı kullan!’ sloganıyla bir çalışması olduğunu, konuyu Sanayi Konseyi’ne ve Sanayi Bakanlığı’na iletmış olduğunu ve bu konudaki çalışmaların sürdüğünü biliyorum. Gerekirse Sayın Başkanımız bu konuda ilave bir açıklama yaparlar.

Bugünkü panelimizde, ‘ulusal sanayi gücümüzde hangi sektörde liderlik?’ dendiğinde tüm konuşmacılarımız, kendi teknolojimizle ve en ileri teknolojide olan sektörlerde liderliği gündeme getirdi. ‘Hangi insanla liderlik?’ dendiğinde insan kaynakları en iyi eğitilmiş, çalışan insanların birikimi olan liderliği anlıyoruz. ‘Hangi teknoloji ile liderlik?’ dendiğinde ise yenilikçi, markalaşmış, verimliliğe önem veren, patenti, ArGe’yi ve bilgi birikimini değerlendiren sektörlerdeki teknoloji cevabı verildi. En zor, cevap almakta güçlük çektiğimiz konunun ise ‘Hangi sermaye ile liderlik?’ konusu olduğunu gördük. Ben ona bir ilave yapmak istiyorum oturum başkanı olarak; yukarıda saydıklarımızın hepsi hallolduğunda ülkemizin doğal kaynakları, insan kaynakları, enerjisi ve yeterli potansiyeli ile iyi yöneltildiğimizde, istikrarlı bir ekonomik ve idari sisteme sahip olduğumuzda, yastık altıyla, yurtiçiyle, yurtdışıyla, yabancı sermayesiyle, yeterli bir sermaye yapısıyla, diye cevap veriyor ve bugünkü panelimizi kapatıyorum. Katılımlarınızdan dolayı hepimize teşekkürlerimi arz ediyor, saygılar sunuyorum.

## Kapanış Konuşması

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



## C. Tanıl Küçük,

İstanbul Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli konuklar,

“Sürdürülebilir Rekabet Gücü - Geleceği Yakalamak” ana temalı ikinci Sanayi Kongremizin sonuna gelmiş bulunuyoruz. İlki gibi, ikinci kongremiz de yoğun bir ilgiyle karşılandı. Etkileyici bir katılım gerçekleşti.

İki gün boyunca, burada bizlerle beraber olan, varlıklarıyla kongremize anlam ve güç katan değerli konuşmacılara, oturma başkanlarına ve özellikle siz değerli konuklarımıza en içten teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Kongremiz kapsamında, “Sürdürülebilir Rekabet Gücü - Geleceği Yakalamak” teması çok değişik boyutlardan ele alındı.

Tüm oturumlarımızda, mevcut resmi görmemize imkan tanıyan, bu çerçevede geleceğe yönelik hedeflerimizin neler olması gerektiğini ve bu hedeflere hangi metodlarla ulaşabileceğimizi tartışan cesur, sağduyulu ve çok değerli konuşmalar yapıldı. Son derece ufuk açıcı ve politikalarımızı oluştururken mutlaka dikkate alınması, değerlendirilmesi gereken çok önemli görüş ve düşünceler ortaya kondu.

Şimdi izninizle, ortaya konan bu görüş ve düşüncelerden hareketle, kongremizden çıkan mesajları ana hatlarıyla dile getirmek istiyorum.

1980’li yılların başından bu yana dışa açık ve ihracat odaklı bir ekonomik modeli benimseyen ülkemiz, bu süre içinde, küresel rekabet koşullarına uyum anlamında önemli bir mesafe kat etmiştir. Bugün geldiğimiz nokta itibarıyla Türkiye bir yol ayrımındadır.

Geleceği nasıl yakalayacağımız konusunda bu noktada, yapacağımız tercihler ve izleyeceğimiz politikalar belirleyici olacaktır.

Rekabet gücümüzü artırmak ve sürdürülebilir kılmak, sanayi kuruluşlarımızın, hükümetin, bürokrasinin, sivil toplum örgütlerinin, kısaca ilgili tüm tarafların katılımı ve işbirliği ile mümkündür.

Sanayi kuruluşlarımız açısından temel hedef, üretim zincirinde, katma değeri yükseltmek ve karı artırmak olmalıdır.

Katma değeri yükseltmekte en önemli araç, yenilikçilik ve fark yaratmak olarak karşımıza çıkmıştır. Müşterinin sadece bugünkü değil, gelecekteki istekleri de araştırılmalı ve bu yönde özgün ürünler tasarlanmalıdır. Rekabet gücünü artırmadaki başarı geleceği okuyabilme yeteneğimizle doğrudan bağlantılı görünmektedir.

Bu kapsamda; değer yaratan, ürünleri farklılaştıran, markalaşmaya temel teşkil eden ve maliyetleri olumlu yönde etkileyen endüstriyel tasarıma gereken önem verilmelidir. Bu alanda ülkemizde atılım gerçekleştirebilmek için üniversite-sanayi işbirliği geliştirilmeli ve endüstriyel tasarımın desteklenmesi sağlanmalıdır.

Ülkemizde yenilikçilik kültürünün gelişmesi sağlanmalıdır. Marka yaratmak hedeflenmeli ve yaratılan markalar iyi yönetilmelidir.

Teknoloji geliştirme yeteneğimiz mutlaka yükseltilmeli, ArGe çalışmalarına hız kazandırılmalı, daha fazla kaynak aktarılmalıdır.

Yenilikçilik, tasarım, ArGe, teknoloji geliştirme, fark yaratma gibi rekabet gücünü doğrudan etkileyen bu alanlarda temel faktör insan kaynağıdır.

Türkiye’nin eğitimli ve genç insan kaynağı potansiyeli daha iyi değerlendirilmelidir.

Yapacağımız atılımın temel taşı, insan kaynağımızı daha iyi değerlendirmemiz ve eğitim sistemimizi, yaratıcılığı özendirerek şekilde geliştirmemiz olmalıdır.

Rekabet gücümüzün sürdürülebilir kılınmasında, en önemli unsurlardan birisi de girdi maliyetlerinin rakip ülkelerle eşit düzeye çekilmesidir.

Bu anlamda, sanayimizin, uygun maliyette, sürekli ve kaliteli enerji ihtiyacı mutlaka giderilmelidir.

Kayıtdışılık, kurallara uygun ve mükellefiyetlerini yerine getirerek çalışan sanayi kuruluşlarımız aleyhine büyük bir haksız rekabet yaratmaktadır. Kayıt dışı sektör kayıt altına alınmalı ve vergi sistemimiz yeniden yapılandırılmalıdır.

Mevcut mevzuat yapısı ve yoğun bürokrasi, küresel rekabet koşullarına ayak uydurmaya çalışan sanayimizi yavaşlatmakta, önünü tıkamaktadır. Bürokrasi, girişimciliği ve yatırımları caydırmaktadır.

Bürokrasi, rekabet gücünü köstekleyen değil, destekleyen bir yapıya kavuşturulmalıdır. Girişimcilik özendirilmeli, geliştirilmelidir.

Rekabet gücünü artırmakta, verimlilik tartışılmaz bir öneme sahiptir. Verimlikte hedef, toplam verimliliğin sağlanması olmalı, tek tek işletmelerin ötesinde, bütün kurum ve kuruluşlarıyla tüm Türkiye'nin daha verimli hale gelmesi sağlanmalıdır. Verimsiz dış unsurlarla kuşatılmış bir işletme, kendisi ne kadar verimli olursa olsun, rekabet gücünü istediği noktaya getirmekte zorlanacaktır.

Ülkemizin coğrafi konumu, lojistik anlamda ve pazar anlamında büyük avantajlar sunmaktadır.

Türkiye bu avantajdan daha fazla yararlanmalıdır. Türkiye jeo-politik öneminin yanı sıra jeo-commercial önemiyle de gündeme gelen bir ülke haline gelmelidir. Rekabet gücümüzün istediğimiz noktaya gelmesi için, dış ticaret politikalarımız da gözden geçirilmelidir. İhracat hacmindeki artışın yanı sıra, yaratılan katma değer artışına da odaklanılmalıdır. Teknoloji içeriği güçlü ve yüksek katma değerli ürün ihracatı hedeflenmelidir. Uluslararası pazarlarda haksız rekabetle karşı karşıya kalmamıza neden olan durumların giderilmesinde daha proaktif bir tutum izlenmelidir.

Dünya Ticaret Örgütü'nün koyduğu kuralların tüm ülkelere eşit olarak uygulanması için çaba harcanmalıdır.

Gümrük Birliği'nden daha fazla yararlanmamızın imkanları araştırılmalı; ürünleri, Avrupa Birliği'nde serbestçe dolaşan Türk girişimcisinin kendi de mutlaka serbest dolaşma hakkına sahip olmalıdır.

Ülkemizdeki finansman maliyetleri çok yüksektir. Türkiye'nin istikrarsız büyüme süreci kredi kullanımını güçleştirmiştir. Makroekonomik gelişmelere paralel olarak reel sektör ile mali kesim arasındaki kredi iklimi iyileştirilmelidir. KOBİ'lerin mevcut kredi mekanizmalarından yararlanmasında çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Bu çerçevede KOBİ'lere danışmanlık verecek, ortaklık yoluyla sermaye aktarabilecek ve gerekli finansal desteği sağlayabilecek bir oluşumun kurulması büyük önem taşımaktadır.

Yeni fikirlere, yaratıcılığa, yeni projelere kaynak aktarılmasına imkan sağlayacak mekanizmaları geliştirmediğimiz sürece, geleceği yakalayacak fikirleri ürüne dönüştürmemiz mümkün olmayacaktır.

Rekabet gücünün kazanılmasında, kaynak verimliliğinin sağlanması son derece önemlidir. Bu çerçevede KOBİ'lerin rekabet kurallarına uyarak yurtiçi ve yurtdışı dikey entegrasyon ve yatay konsolidasyon modellerine yönelmeleri ve şirket birleşmelerini değerlendirmeleri gerekmektedir. Kongre boyunca ortaya konan örneklerde paylaşımcı bir anlayış ile firmalarımızın ortak akıl ile verimlilik sağlaması ve oluşan sinerji ile küresel rekabet gücünün yakalanmasının mümkün olduğu görülmektedir.

Doğrudan yabancı yatırımların ülkemize yönelmesi son derece önemlidir. Türkiye'nin kalkınabilmesi ve dünya pazarları ile entegrasyonunun sağlanabilmesi için yabancı sermayenin ülkemize çekilebilmesi ve bu anlamda oluşacak şirket evlilikleri firmalarımıza ihracatı artırma, insan kaynaklarını iyileştirme ve teknoloji transferi ile ürün yelpazesini geliştirme imkanı sağlayacaktır.

Geleceği yakalamakta, firmalarımızın sürekliliğini sağlamak üzere kurumsallaşmanın başarılması şarttır. Bu çerçevede firmalarımız kurumsallaşma alt yapılarındaki eksiklikleri mutlaka aşmalıdır.

Değerli konuklar,

Rekabet gücümüzün geliştirilmesi tesadüfi iyileşmelere bırakılamaz. Sürdürülebilir rekabet gücü, ilgili tüm faktörlerin bilinçli bir politika doğrultusunda yönetilmesiyle mümkün olacaktır. İki gün boyunca, bu politikaların nasıl olması gerektiğini sorguladık. Beraberce fikir üretmeye çalıştık.

Geleceğimizi dışımızdaki gelişmelere bırakmadan, önceden tasarlayarak, kendi irademizle, istediğimiz doğrultuda şekillendirmeye yönelik bir başlangıcı amaçladık. Kongremize gösterilen ilgi, kongremizi geleneksel hale getirerek, her yıl yapma düşüncemizin doğruluğunu ortaya koymuş, heyecanımızı artırmıştır.

Geçen yıl olduğu gibi, bu yıl da, burada dile getirilen tüm fikirleri kalıcı hale getirmek üzere bir yayına dönüştürerek, kamuoyunun bilgi ve istifadesine sunacağız. Burada yoğunlukla dile getirilen ve paylaşılan konuların en az üç tanesini yıl boyunca işleyeceğiz.

Kongremizi kapatırken, tüm katılımcılarımıza ve konuklarımıza, katkılarından dolayı bir kez daha teşekkür ediyoruz.

Başta sponsor kuruluşlar olmak üzere, kongremizin düzenlenmesinde ve başarıyla tamamlanmasında büyük emeği geçen, yürütme kurulumuza ve program komitemize teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Ayrıca, geçen yıl olduğu gibi, kongremize bu yıl da sağladıkları büyük katkıdan dolayı İstanbul Sanayi Odası Kalite Teknoloji İhtisas Kurulu üyelerimize teşekkür ediyoruz. İSO KATEK Kurumsal Rekabet Çalışma Grubu tarafından, gönüllü KOBİ'lerdeki pilot uygulamaların sonuçlarını içeren kılavuzlardan oluşan bir paket kongre çantalarında bilgilerinize sunulmuştur. Bu kılavuzların faydalı olacağını ümit ediyoruz.

Son olarak, kongremizin organizasyonunda görev alan Odamız çalışanlarına teşekkür ediyoruz.

Yönetim Kurulumuz adına bir kez daha saygılarımı sunuyorum ve sizleri kapanış resepsiyonumuza davet ediyorum.



