



# 1.Rekabet Kongresi

8 Kasım 2005, İstanbul

Sunumlar  
ve  
Sonuç Bildirgesi



Değerli Okurlar,  
13 sektörel dernek ve TÜSİAD'ın oluşturduğu Sektörel Dernekler Federasyonu'nun (SEDEFED) tesbit ettiği vizyonda, belirlediği iki odak noktasından ilki: **“reel sektörümüzün sürdürülebilir rekabet gücünün artırılması”** idi.

SEDEFED, belirlenen vizyonu çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kuruluşunu takiben çeşitli çalışma komiteleri oluşturmuştu. Bu kapsamda oluşturulan Ekonomik, Sosyal ve Sektörel Araştırmalar Komitesi, iş dünyasının **“Rekabet Gücü”** kavramı üzerindeki farkındalığını artırmak amacıyla bu konuda bir kongre düzenlemenin önemli faydalar sağlayacağı inancıyla, Türkiye'nin ilk Rekabet Kongresi'ni düzenlemek ve bu faaliyeti her yıl tekrarlamak üzere, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ile uzun dönemli bir stratejik işbirliğine girişti.

8 aylık yoğun bir çalışma, toplantılar ve yüzlerce e-postalık internet trafiğinin ardından, 8 Kasım 2005 tarihinde, Türkiye'nin ilk **“Rekabet Kongresi”** 250 kişinin katılımı ile İstanbul'da Conrad Otel'inde başarıyla gerçekleşti. Kongreyi 48 basın mensubu izledi.

Bir kongrenin hazırlık sürecinin en önemli aşaması, kuşkusuz ana tema ve konuşmacıların seçimidir. Açılış konuşmasını yapan ve Türkiye'nin rekabet gücünün artırılması doğrultusunda yoğun çaba gösteren Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen'den sonra; REF'in uluslararası ilişkileri sonucunda yurtdışından; “Uluslararası Rekabetçilik Endeksi” ile rekabeti gündelik bir kelime olmaktan, **ölçülebilir bir bilimsel kavrama** dönüştüren “Dünya Ekonomik Forumu” Baş Ekonomisti Augusto Lopez Claros, yine bu alandaki mikroekonomik araştırmalarıyla öne çıkan McKinsey Enstitüsü'nden Dr. William Lewis, **verimlilik ve rekabet gücünü** işlemek üzere kongreye konuşmacı olarak katıldılar. Duisburg Üniversitesi Doğu Asya Araştırmaları Enstitüsü'nden

Prof. Dr. Markus Taube'de kongreye katılarak kimilerine göre bir tehdit kimilerine göre bir fırsat olarak görülen **“Çin”in rekabet stratejisi** hakkında izleyicilere değerli bilgiler verdi.

Kongre'nin panel oturumunda ise, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nden Prof Erol Katırcıoğlu, Rekabet Kurumu 2. Başkanı Tuncay Songör ve iş dünyasının önde gelen isimlerinden Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Zorlu ve AVEA Genel Müdürü Cahit Paksoy deneyimlerini katılımcılar ile paylaştılar.

Kongre'de katılımcılarla paylaşılan çok değerli deneyimlerin ve ortaya konan görüşlerin kalıcılığını sağlamak ve daha büyük kitlelerin istifadesine sunmak üzere, konuşmaları deşifre ederek “Sunumlar ve Sonuç Bildirgesi” başlığı altında elinizdeki kitapçıkta sizlerle paylaşmaya karar verdik.

SEDEFED ve REF işbirliği ile ilkinin 2005 yılında gerçekleştirdiğimiz “Rekabet Kongresi”nin **ikincisini** bu yıl **8 Kasım 2006** tarihinde gerçekleştiriyoruz. “Rekabet Kongresi 2006” “nın temasını **“Rekabet ve İnovasyon”** olarak belirledik.

9. Kalkınma Planı başta olmak üzere, kamu ve özel sektör kaynaklı geleceğe dönük çeşitli çalışmalarda tesbit edildiği gibi, Türkiye'de rekabetçilik konusunda kapsamlı ve yoğun çalışmaların yapılması gereği açıktır. Bu bağlamda, **İkinci Rekabet Kongresi**'nin yukarıda altını çizdiğimiz ihtiyaca yanıt veren, **önemli bir yapıtaş**ı oluşturacağını ümit ediyoruz. Kongre'mizin, SEDEFED ve REF işbirliği örneğinden hareketle, ilgili kurumlar arasında bu konularda daha kapsamlı, yenilikçi fikirlerle desteklenen ortak platformlar oluşturulmasına vesile olmasını temenni ediyor, İkinci Rekabet Kongresi'ne katılımınız ile bizleri onurlandırmanızı diliyoruz.

Saygılarımızla,

Emre Aykar

SEDEFED Yönetim Kurulu Üyesi ve  
Kongre Düzenleme Komitesi Başkanı

## Kongre Ortakları



## Kongre Organizasyon Firması



## Kongre Düzenleme Komitesi

Emre Aykar- TMB/SEDEFED  
Nedret Koruyan – TYD/SEDEFED  
Prof. Gündüz Ulusoy– REF  
Dr. Fırat Ersin – REF  
Mustafa Mente – SEDEFED  
Ülkem Genç Yaman – SEDEFED

## Kongre Sunum Kitapçığı

Editör: Emre Tamer - SEDEFED



## İÇİNDEKİLER

### Açılış Konuşmaları

Prof.Dr. Gündüz Ulusoy	4
Bülent Akgerman	6
Kürşad Tüzmen	7

### Sunumlar

Dr. Augusto Lopez-Claros "Büyüme ve Rekabet Gücü Eğilimleri"	10
Dr. William W. Lewis "Verimlilik ve Refah"	17
Prof.Markus Taube "Çin: Ticaret ve Yatırımda Fırsatlar ve İşbirlikleri"	23

### Panel Oturumu

"Türkiye İçin Rekabet Stratejileri"	
Ahmet Zorlu	29
Cahit Paksoy	32
Tuncay Songör	35
Prof.Dr. Erol Katırcıoğlu	39

### Soru-Cevap Kısmı

### Sonuç Bildirgesi

### Basın Yansımaları

### SEDEFED - REF Tanıtımı

42
46
48
51

Kongre Sponsorları



Medya Sponsorları





## Prof.Dr. Gündüz Ulusoy

**Direktör**  
TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi  
Rekabet Forumu (REF)

### **Sayın Bakanım, Sayın Katılımcılar, Değerli Medya Mensupları,**

Hepinize TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu adına Rekabet Kongresine hoşgeldiniz der, saygılar sunarım.

Rekabet ve rekabet gücü, diğer bir deyişle rekabetçilik, günlük yaşantımızda sıkça rastladığımız kelimeler, kavramlar. Bu kelimeler konuşan kişiye, kullanıldığı bağlama göre, değişik anlamlar kazanabilmektedir.

Rekabetin Türk Dil Kurumuna göre sözlük anlamı “yarış”tır. Sporda yarışlar; televizyonda bilgi yarışmaları, yeni bir ürünü piyasaya en erken sunma yarışı; örneğin, AIDS aşısını piyasaya en erken sürebilme gibi. İngilizce Webster sözlüğünde rekabet kelimesine yarış dışında yüklenen diğer bir anlam da, “iki veya daha fazla tarafın üçüncü bir tarafın talebini onu en iyi tatmin eder biçimde sağlayabilme çabası” olarak ifade ediliyor. Yine Webster sözlüğünde rekabet sözcüğüne yüklenen değişik son bir anlam da, “iki veya daha fazla organizmanın gereksinim duydukları kısıtlı bir çevresel kaynak için mücadele etmeleri”dir.

Bunlar rekabetin günlük konuşmadaki değişik anlamları. Bir teknik terim olarak rekabete bakıldığında durumun daha açık olmadığını görüyoruz. Rekabet, tek bir tanımı üzerinde anlaşılammış karmaşık bir kavramdır. Rekabetin; firma, sektör, ülke ve ülke toplulukları gibi; kısa vade, uzun vade gibi, değişik düzeylerde değişik tanımları olabilmektedir. Benimsenen tanım, bir paradigmanın ifadesi olabildiği gibi, aynı zamanda rekabetçiliğin artırılması yönünde önerilen/uygulanan politikaların da çıkış noktası veya onlara giydirilen kılıf da olabilmektedir.

Ülke bazında düşündüğümüzde, bir ülkenin uzun dönemde rekabetçiliğini o ülkede yaşayanların yaşam standardının sürdürülebilir şekilde yükseltilmesi yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Bu sonucun, üretim faktörlerinin daha verimli kullanılması ile gerçekleştirilmesi, aynı zamanda dünya refahının da artması anlamına gelebilecektir. Bunu genel kabul görmüş bir tanım olarak kabul edebiliriz. Nitekim Avrupa Komisyonu'nun Rekabet Piramidi bunun bir kanıtıdır. Diğer bir deyişle; rekabetçilik, ülkelerin uluslararası rekabetin sınavını geçebilecek ürün ve hizmetler üretebilmesi ve yurtiçi reel gelirini artırmasıdır.

Ulusal düzeyde, kısa dönemde rekabetçiliği değerlendirdiğimizde makro ekonomik perspektifin öne çıktığını görürüz. Buna göre, rekabetçilik değerlendirmesinde kullanılan temel araç, döviz pariteleri yönetimidir. Genellersek, makro ekonomik perspektif, uluslararası rekabeti görece fiyatlar ve birim



faaliyetlere indirger. Dünya piyasalarında rekabetçi fiyatlar uygulayabilme kısa dönemde büyük oranda döviz paritelerinin doğru saptanmasına bağlıdır.

Uzun dönemde, ulusal düzeyde rekabetçiliğin tek göstergesi ulusal üretkenliktir diyoruz. Peki, bu değeri yaratan nedir dediğimizde “söz konusu olan karmaşık bir organizmadır”. Bu karmaşık organizmanın en önemli aktörü, değerini fiilen yarattığı konumda olan firmalardır. Bir ülkenin veya bir bölgenin rekabet gücü, o ülke ya da bölgedeki her şirketin, yerli veya yabancı ortaklı olmasına bakılmaksızın rekabet güçlerinin bir kombinasyonudur. Buna göre, bir ülkedeki yaşam standardının gelişmesi; o ülkedeki firmaların yüksek üretkenlik düzeylerine erişme ve bu düzeyi zaman içinde yükseltebilme yeteneklerine bağlıdır. Diğer bir deyişle, firmaların, yönetim kalitelerini sürekli iyileştirmeleri, rekabetçiliklerini sürekli kılabilmek bakımından elzemdir.

Ülkelerin rekabet avantajları, şirket düzeyindeki yenilik/inovasyon çabalarının sonucu oluşur – yeni ürün ve hizmet geliştirme, imalat süreçlerini iyileştirme, yeni ve başarılı markalar oluşturma gibi. Firma düzeyinde rekabet gücünün operasyonel bir tanımını ise şöyle yapabiliriz: Bir firmanın rekabet gücü, firmanın müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmelerinin sürekliliğini sağlayabilme yeteneğidir.

Firma bazında da rekabetçilik açısından kısa ve uzun dönem ayırımı yapabiliriz. Kısa dönemde rekabetçilik, fiyatların rakipler karşısındaki olumlu gelişimine bağlıdır. Firmaların piyasalarda rekabetçi fiyatlar uygulayabilmesini gerektirir. Uzun dönemde ise, rekabetçilik, firmaların yaşamlarını sürdürme, kârlarını artırma ve büyüme kapasitelerini ifade eder. Maliyetler ve fiyatlar üzerinde durulmakla birlikte, rekabetçilik, daha da önemli olarak ürün ve hizmetlerin kalitesi, performansları ve firmaların teknolojiyi kullanma kapasitelerine dayandırılır.

Etkinliği ülkelerin ve firmaların içinde buldukları gelişmişlik aşamasına bağlı olmakla birlikte, teknoloji ve yenilik, rekabetçilikte mutlaka çok önemli bir rol oynar. Firmalara bir yolla ithal edilen veya firmada üretilen teknolojilerin öğrenilmesi, özümsemesi, etkin kullanımı, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve nihayet sonlandırılması sürecinin düzgün yönetiminin, firmaların rekabetçiliği üzerinde önemli etkisi vardır.

Ülkede etkin çalışan bir Ulusal Yenilik Sisteminin varlığı da ülkenin rekabetçiliğine olumlu katkıda bulunur. Yeni ürün ve süreçlerin firmalar ve kurumlar arasındaki karmaşık bir ilişkiler ağı sonucunda ortaya çıkma mekanizmaları, Ulusal Yenilik Sistemi içinde yer alır. Bu ilişkiler ağı üzerindeki firmaların ve TÜBİTAK, TTGV, KOSGEB, üniversiteler gibi gerekli kurumların varlığı

kadar, bu birimler arasında bilgi akışı ve eşgüdüm de Ulusal Yenilik Sisteminin başarısı açısından şarttır.

Sürdürülebilir rekabet, aynı zamanda çevrenin korunmasını gerektirir. Ülkelerin genişleyen dünya ticaretinden daha çok pay almak ve daha yüksek yaşam standartlarına ulaşabilmek için çalışırken doğayı bazen geri dönülemez biçimde tahrip edebildikleri de bir gerçektir. Sanayileşme ve daha iyi yaşam şartları ile adeta doğrudan bağlantılı olan enerji tüketimi, bugünkü teknolojilerle doğa tahribatına neden olabilmektedir. Bu itibarla bol ve ucuz enerji temin edecek yeni enerji teknolojilerinin geliştirilmesi, sürdürülebilir refaha giden yolda anahtar konumundadır. Enerji ihtiyacını karşılamak için fosil yakıtlarını büyük oranda ithal etmek durumunda olan Türkiye için enerji politikaları, sanayileşmemiz ve insanımızın refahı için birinci derecede önemlidir. Enerji tasarrufu ve sanayinin yapılanması ile sanayileşmenin enerji ihtiyaçlarının birarada düşünülmesi, enerji politikalarının vazgeçilmez parçalarıdır.

Biraz önce rekabet kelimesini sözlük yardımı ile tanımlamaya çalışırken, “yarış” karşılığını kullandım. Bütün verdiğim gündelik örneklerden de görülebildiği gibi yarışın sürebilmesi; yarışın ve yarışanların düzeyinin yükseltilebilmesinin önkoşulu, yarışta bir takım kurallara uymaktır. Bunun ne denli gerekli olduğunu günlük deneyimlerimizden hareketle de algılayabiliyoruz. Kurallara uymak kadar, bu kuralların ne olduğu da önemlidir. Yarışın önünü açan, yarış ortamını yukarılara taşıyan, tüketicinin haklarını korumaya yönelik bir kurallar dizisidir söz ettiğimiz. Hukuk düzeni, özel olarak “rekabet hukuku” böyle bir ortamın oluşturulmasında temel rol oynar. Ancak böyle bir ortam, düzenin açık noktalarından yararlanarak ayakta kalan firmaların sistemden elenmesini ve üretkenlik düzeyinin ve kalitenin önünün açılmasını sağlayabilecektir.

Rekabet Kongresi'nin, rekabet ve rekabetçilik konularında ülkemizde bir birikimin oluşmasına, bu konularda araştırmaların yapılmasına, rekabet ve rekabetçilik konularının bilimsel platformlarda bir çok değişik bilim dalını içeren bir perspektiften ele alınmasına vesile olmasını arzu ve temenni ediyoruz.

Hepinize saygılar sunuyor, başarılı bir Kongre diliyorum.



**SE  
DE  
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU  
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS



## Bülent Akgerman

**Yönetim Kurulu Başkanı**  
Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED)

### Sayın Bakanım, Değerli Konuklar,

Sektörel Dernekler Federasyonu olarak Rekabet Forumu ile birlikte düzenlediğimiz Kongremize hoş geldiniz. Türk ekonomisinin dinamo sektörleri olan demir çelik, kimya, otomotiv, müteahhitlik, hazır giyim, ilaç, turizm, seramik, uluslararası nakliye ve lojistiğin temsil dernekleri ile TÜSİAD'ın bir araya gelerek oluşturduğu SEDEFED'in ilk büyük organizasyonunu gerçekleştirmenin heyecanını yaşıyoruz.

Rekabet konusuna odaklanmamızın çeşitli sebepleri var. SEDEFED etrafında bir araya gelen derneklerimiz, kendi sektörleri ile ilgili konularda çalışmalar yapıp projeler geliştirmekte, sorunları için çözüm yolları araştırmakta. Federasyon bünyesinde ise tüm reel sektörü ilgilendiren konularda çalışma arzusundayız. Sektörler arası bir konu olan rekabetin her sektör için yaşamsal değeri var. Ayrıca reel sektör açısından ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetçi olabilmek ekonomik faaliyetin devamlılığı için zorunlu. Türk ekonomisinin dünya ile entegrasyonu başarı ile sürerken tek tek şirketlerimizin ayakta kalması, pazar paylarını arttırmaları için rekabet konusunda çalışmamız gerekiyor.

Bizler rekabet kavramını sadece düşük maliyet, zayıf kur avantajı, teknolojik liderlik veya büyüme hızı gibi kavramlarla kısıtlamıyoruz. Bizim için rekabet, ekonomimizin diğer ekonomiler karşısında verimliliğe dayanan üstünlüğünün ve ülkemizin yaşam standardının uzun vadede artırılabilmesidir. Rekabet gücü, verimlilikten kaynaklanmakta: yani daha az girdi ile daha fazla çıktı elde edebilmek. OECD'ye göre rekabet gücü, bir ülkenin ürettiği mallar ve hizmetlerin serbest ve adil piyasa şartları altında uluslararası piyasalarda rekabet edebilip, aynı zamanda yerleşiklerinin gelirlerini uzun vadede kalıcı bir şekilde artırabilmesidir. Yüksek yaşam standartlarına sahip ülkelerin tümünün yüksek verimlilik seviyelerinde üretim yaptığını gözlemleyebiliyoruz. Daha kaliteli ve daha fazla özelliklere sahip ürünleri daha verimli, yani kaynaklarını daha etkin kullanarak üretebilen ülkelerde emeğin de, sermayenin de getirisinin daha fazla olduğunu görüyoruz.

Önümüzdeki on yıllık dönemde gündemimizi oluşturacak AB müzakerelerinde de rekabet politikası ayrı bir fasıl olarak ele alınacak. AB'nin kendisi de rekabetçilik konusunda sorunlar yaşadığının farkına vardı ve geliştirdiği Lizbon stratejisi ile 2010 yılında bilgi temelli en rekabetçi ekonomi olma hedefini ortaya koydu. İçine entegre olacağımız Birlik, rekabetçiliği ekonominin en önemli gündemi olarak kabul etmekte ve bunu geliştirecek politikalar ve programlar geliştirmekte.

Kongremizin, Türkiye'nin önemli bir kalkınma atılımı yapması için gereken sanayi politikalarının ve devlet-üniversite-özel sektör işbirliklerinin oluşumuna katkı sağlayacağını umuyor, verimli çalışmalar diliyorum.



# SE DE FED

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU  
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS



## Kürşad Tüzmen

Devlet Bakanı

### Değerli Konuklar Basınımızın Değerli Mensupları,

Böyle bir kongrede sizlerin arasında bulunmaktan dolayı büyük bir memnuniyet duyuyorum.

Aslında, ülkemizin şu anda istikrar ve makro ekonomik dengeleri sağladığı bir ortamda bu kongrenin, çok doğru zamanda ve doğru yerde yapıldığına inanıyorum.

Bu kongreyi düzenleyen başta Sektörel Dernekler Federasyonu, Sabancı Üniversitesi-TÜSİAD Rekabet Forumu'na şükranlarımı sunuyorum. Güzel bir çalışma. Zaten konunun bütün uluslararası otoritelerinin yer aldığı bir kongre olduğu için çok güzel bir bilgi birikimiyle ayrılacağımızı düşünüyorum. Ben de elimden geldiği kadar kendi kafamdaki rekabet kavramını size aktarmaya çalışacağım ve sizlerin rekabet kavramı algısıyla ilgili olarak bugün yapacağınız konuşmaların bir kısmından da yararlanmaya çalışacağım.

Mastır çalışmalarımı yaptığım sırada, 1990'larda, Michael Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi'ni okuyup, kendisiyle de tartışma fırsatını bulan insanlardan bir tanesiyim. Illinois Üniversitesi'nde mastır yaparken kendisi geldi ve ben o zaman "Rekabet Avantajı teorisini Türkiye'deki Serbest bölgelere aktarabilir miyiz?" diye düşündüm.

Biraz hatırlayalım, konu rekabet olduğu için belli kurallar vardı. Faktör şartları vardı. Rekabet avantajının şartlarında faktör şartları dediğimiz, iş gücü ve sermaye ve bugün artık bence 21. yüzyıla bu teoriyi uyarlamaya kalkarsak, diğer bir bileşen olarak, bilginin yer aldığı ve halen daha Douglas'ın verimlilik formülünün, produktivite formülünün geçerli olduğu, bir faktör şartı kümesi. Biliyorsunuz sermaye ve işgücü bileşenleri üstünde alfa beta katsayılarıyla en uygun kompozisyonu çıkardığınız zaman verimliliği sonuna kadar kullanabiliyorsunuz.

Biz Türkiye olarak ne yapıyoruz. Sanayide ve ihracatta girdi fiyatları oldukça yüksek olduğu için, verimliliği en son noktasına kadar kullanmaya çalışıyoruz ve ben artık Türk Sanayicisi'nin verimlilikte çok fazla atıl kapasitesinin kaldığını zannetmiyorum. Bütün sektörlerde verimliliği sonuna kadar kullanan sanayicilerimiz şu anda mevcut.

Tabi Douglas'ın bu verimlilik formülüne artık, bilgi bileşeni de eklendi. Ben yine bunun faktör şartları içerisinde yer aldığını düşünüyorum ve bizim ülke olarak şu anda yapısal sorunlardan kaynaklanan girdi maliyetlerimizin yüksekliği dışında çok fazla bir sorunumuz kalmadı. Doğrudur, elektrikte, suda ve özellikle finansmanda girdi maliyetleri oldukça yüksek, ama Türkiye'nin bir faktör şartı var ki bu da işgücüdür, uzmanlaşmış işgücüdür.

Bu konuda gerek kendi bölgesinde, gerek çevresinde çok yüksek rekabet edebilme özelliğine sahiptir. Birazdan değinmeye çalışacağım, işgücü eğitilmiş olmadığı zaman ülkenin yüküdür, ama o işgücü



eğitilip, uzmanlaşmış işgücü haline geldiği zaman -ki uzmanlaşmış işgücü için bugün artık mastırlı doktoralı işgücünden söz etmek mümkün- onların işgücüne katılımı ile, üretkenliğin ve verimliliğin en üst seviyesine çıkması son derece kolay oluyor. Bütün dünyada küreselleşen rekabette esas altını çizmek zorunda olduğumuz konu bu.

Çünkü bence en kısa tanımıyla, "Rekabet bir savaş". Öyle veya böyle düşük yoğunluklu diyebilirsiniz, yüksek yoğunluklu diyebilirsiniz, bir savaştır ve stratejileri belirlediğiniz zaman bu savaşı kazanmak mümkündür.

Tabi faktör şartları olarak adlandırdığımız bu küme içersinde, işgücü maliyetlerinin azaltılması da önemli bir konu, ama siz bunu uzmanlaştırdıkça belli bir ölçeği yakaladıkça, bunu rahatlıkla aşağı doğru indirebilirsiniz.

Bir diğer şart da talep şartıdır. Biliyorsunuz rekabet avantajının faktör şartlarını bir tarafa, talep şartları bir tarafa koyacaksınız. Talep şartlarında önemli olan iç talep ve dış taleptir.

Bakin, Türkiye'de son zamanlarda rekabet gücü artan sektörler baktığımız zaman, bir otomotiv sektörünü görebiliriz. İç talep ve dış talep, ikisi beraber doğru bileşende olduğu sektörde, çok ciddi bir gelişme görüyorsunuz. Bu sene 15 milyar dolar sınırını belki yakalayacağız. Geçen sene 11 milyar dolarlık ihracat yaptı Türkiye'nin otomotiv sektörü. Neden? Ölçek ekonomisini yakaladı. Çok az sayıda üretimden, bugün artık ölçeğe geçtiği için. Rekabetin önemli unsurlarından bir tanesi de o ölçeği yakalayabilmektir. O zaman kime iş düşüyor? Bize iş düşüyor devlet olarak. Yani vergileri çok yükseltirseniz bu sefer iç piyasada düzenli satış olmayacağı için o ölçeği yakalayamayan firmalar, uluslararası rekabette de iyi bir noktaya kendilerini taşıyamıyorlar. Ama iç piyasaya satışlar çok arttığı zaman ölçeği yakalayan üretim sektörü dış piyasaya da çok iyi satışlar yapabiliyor.

Bugün biz İngiltere'ye, Fransa'ya, Almanya'ya, İtalya'ya; otomotiv devlerinin merkezine otomobil ve yan sanayi ihracatı yapıyorsak, bu ölçeği bir ölçüde yakalamış olmamızdan ve son derece üretken bir tabloyu, Türkiye olarak muhafaza etmemizden kaynaklanmaktadır. Tabi dış talep ve iç talepte biz dış talep konjonktürünü etkileyecek noktada değiliz. Ama size şunu da söyleyeyim, artık 180 milyar dolar dış ticaret hacmi olan bir ülke olarak yavaş yavaş o konjonktürde de bir takım etkileşimleri sağladığımız ortada.

Fazla uzatmak istemiyorum, faktör şartlarını koydunuz, talep şartlarını koydunuz, firma yapıları ve destekleyici endüstrileri de beraberinde düşünmeniz lazım. Tabi bütün bunların ortasında şans faktörü vardır. Bir de devlet. Devlet olarak da biz yasal düzenlemelerle,

sektörlerin önünü açacak, rekabeti artıracak, sadece Türkiye içerisindeki rekabeti değil, global rekabeti düşünerek karar verecek noktaya firmalarımızı taşımamız gerektiğine inanıyoruz.

İşin model olarak anlatımı bu şekilde, ama devletin düzenleyici etkisi az evvel söylediğim gibi, bazı yeni üretilen ürünlerin dış piyasada ve iç piyasada satışının hızlandırılacağı şekilde mevzuat değişiklikleri, bazı yasal düzenlemeler ve vergi düzenlemeleri, hem üretimi, hem verimliliği hem de rekabet koşullarının gelişmesinde son derece önemli. Örneğin Amerika'da büyük bir firmanın, bir devlet telefon şirketini parçalara ayrılması, birçok telekomünikasyon şirketlerinin ortaya çıkması, rekabet kuralları çerçevesinde yapılan bir çalışma. Bu, ulaşım ve telekomünikasyon maliyetlerinin daha sonraki dönemlerde düşmesine neden oldu.

Bütün bu konuların hepsini tahmin ediyorum, bu kongre sırasında değerli tebliğlerle çok daha iyi bir şekilde izleme fırsatımız olacak. Ama şunu da söylemem gerekiyor ki, küreselleşme sadece serbest piyasa ekonomisi, yabancı yatırım, artan dış ticaret değil. Küreselleşme olgusunu ve küresel rekabeti tartışıyorsak, burada kültürel ve siyasal boyutları da beraberinde görmek gerekiyor.

Biz tüm bu değerlendirmeleri yaparken bakıyoruz, bu savaş olarak değerlendirdiğim rekabet içerisinde, esas kuvvetli-zayıf yönlerimizi iyi bir şekilde belirlemek ve fırsatları ve tehditleri inceleyip bunları tartmak gerekiyor. Sonuçta bizler siyasal karar vericiler olarak iki cephede de savaşmak zorundayız. Öncelikle firmalarımız için küresel rekabeti kolaylaştırmak zorundayız. Burada dikkat etmemiz gereken nokta, tüm dünya ile rekabet halinde olan üreticilerin rekabet şartlarının dünya ortalamasıyla yakın bir düzeye gelmesi. Türkiye nerede bu konuda? İş çevrelerinin verimliliği, altyapısında genel performansların değerlendirilmesi, bütün bunların oluşturduğu devletin verimliliği, yani bizim de tabi yapmamız gereken çok şey var.

Hepinizin de şikayet ettiği konu bu, biz ilk önce devlet olarak kendi verimliliğimizi bir gözden geçirmemiz lazım. Ben size güzel bir haber vereyim dünya rekabet skorbordunda biz 55. sıradaydık 2005 yılında 48. sıraya geldik. Gitgide bu konuda da yukarıya doğru gidiyoruz.

Bugün rekabette bir diğer engelimiz, yüksek finansman maliyeti. Biliyorsunuz Eximbank'ın içerisinde, bunu daha aşağı çekecek çalışmaları sizlerle beraber yaptık. Eximbank kredileri ihracatçılarımıza yaklaşık 38 puan azaltılarak verildi. İhracatçıya küresel rekabette biraz daha destek vermeye çalışıyoruz.

Tabi savaş doğru stratejiyle kazanılır. Dolayısıyla doğru strateji yaparken rakip odaklı da olmamız lazım. Yani başkaları ne düşünüyor, rakipler bu konuda neler





yapıyor? Bu konuda da çok ciddi bir şekilde gelişmemiz lazım.

Vizyonumuz geniş ve tutarlı olmalı. Bakın ortaya komşu ve çevre ülkeler stratejisi koyduk. Ben size rekabette bir örnek vereyim; 2000 yılında bizim komşularımızla, çevre ülkelerle yaptığımız ihracat 9 milyar dolardı. 2004 yılında tam 19.4 milyar dolara çıktı.

Yaptığımız Karma Ekonomik Komisyon toplantıları ticaret heyetleri, anlaşmalar, ikili anlaşmalar ve fuarlar var. Bütün bu çevrede yaptığımız başarılı fuarlar ve çevre ülkelerin gelmesi, birbirini tetikleyici etki yaptı, mallarımızın gerçekten kaliteli olduğunu son derece uygun fiyatlarla satıldığını, bütün bu çevremizdeki ülkelere lojistik maliyetleri de en iyi şekilde göstererek, avantajımızı da kullanarak gösterdik ve bugün yaklaşık 20 milyar dolarlık seviyeyi yakaladık. Eskiden %5 pay alan komşu ülkeler, şu anda %30 pay almaya başlamıştır.

Başka ülkelerin pazar paylarını daraltıp hem malımız hem de hizmetlerimizle pazar payımızı genişlettik. Yani rekabette doğru stratejiyi doğru zamanda koyduk ve bu savaşı bugüne kadar doğru şekilde yürüttüğümüzü herkese gösterdik.

Herkes yaşayacak bu dünyada, ama biz daha kaliteli üretiyorsak satış hakkımız olmalı. Ayrıca rekabette kaliteyi biz satıyoruz. Bakın burada "Turquality" projesini ortaya koyduk. Görüyorsunuz Moskova, New York'ta açılışlarını yaptık. Türk malları hakikaten kaliteli, bütün dünya artık "Türk Malı" gibi kaliteli demek zorunda kalacak bir süre sonra. Bunu hep beraber yaşayacağız. Bunun öncü sinyallerini şu anda alıyoruz. Mesela şu anda, Avrupa'da satılan her iki televizyondan bir tanesi Türkiye'de üretilen televizyondur. Bunu açıklıkla ifade ediyorum. Beyaz eşyada, Avrupa'da buzdolabında, çamaşır makinesinde %30 pazar payımız var. Bazı ülkelerde %50'den fazla. Bunu buradaki sanayicilerimiz, ihracatçılarımız başarmıştır. Küresel rekabette doğru stratejiyi izleyerek bu çalışmalarını yapmışlardır. Tabi işin iyi bir şekilde devamı için, daha büyük, daha global çapta firmalar yetiştirmemiz de gerekiyor. Yani bakıyorum bugün herkesin herkesle rekabete girdiği tek bir global çevre söz konusudur. Dünyanın en büyük 100 ekonomisi açısından baktığınız zaman bunun 51'i firmalardır.

Büyük ölçekli firmaların gerek ayırdığı kaynaklar, gerekse araştırma geliştirme başarısı, rekabetçilikte çok önemli bir rol oynuyor. Küresel sermayenin bakışı içinde uluslararası yatırımcı açısından bir seçenek patlaması söz konusudur. Ulusal ve uluslararasından yararlanmak için ciddi bir çalışma yapmak gerekiyor. Ülkemizin artık istikrarlı bir gidişinin olduğu, senelerce devam eden koalisyon hükümetleri yerine tek parti iktidarının olduğu

bu dönemde, Türkiye'nin doğru yatırım yeri olduğunu söylemeye çalışıyoruz. O yüzden etrafımızdaki komşu, çevre ülkelerinin liderlerini, prenslerini, şeyhlerini ülkemize davet edip diyoruz ki, "doğru yerde doğru alanda yatırımınız yapın biz de size gelip yatırım yapalım."

Faktör şartları, talep şartları, firma yapısı stratejileri ve destekleyici endüstriler, bütün bunları tek tek açıp ben akşama kadar bu konuşmayı sürdürebilirim. Hoşuma da giden bir konu.

Talep şartlarında bir değişiklik varsa bu sizin rekabetinizi direkt olarak etkiler. 3 sene evvel beş sene evvel iş yaptığımız komşu ülkelerde petrolün varil fiyatı 18 dolarken bugün 70 dolar. Bu bir tehdit unsuru mu?Evet. Rekabette tehdit unsuru mu peki? Biz bunun nasıl fırsat unsuru haline getirebiliriz. Filmi tersine çevirdik dedik ki, bu ülkelerin artan petrol gelirleri varsa, artan sermayeleri de olacaktır. Bu ya altyapı üstyapı yatırımlarına dönecektir, ya da o sermaye bulutu bir ülkenin üzerine gidip yağacaktır. Bu sıralarda yapmaya çalıştığımız bu sermaye bulutunu üzerimize çekmek, artan petrol gelirlerinin ülkemizde yatırıma dönüşmesi için elimizden geleni yapıyoruz, bir taraftan da gidip, orada yaşanan ekstra fon birikiminin, dönüşeceği altyapı ve üst yapı çalışmalarından daha fazla pay almak için gereken çalışmaları yapıyoruz. Bütün bunlar hepsi birbirini tetikleyici işler ve hepsi de sonuçta rekabet gücüne dayanıyor. Tabi bir de rekabetin sürdürülebilirliği var.

Sürdürülebilirlik için burada, sanayicilerimiz ihracatçılarımız ve çok değerli başkanlar aramızda olduğu için, bu konuyu da vurgulamak istiyorum. Sürdürülebilir rekabetin ön şartı mikro ekonomide, firma karlılığından geçiyor. Şu anda girdi maliyetleri yüksek olduğu için firmalarımız karlılıkta biraz geri sıralara doğru inmeye başladılar. Dolayısıyla ilerde rekabet edebilirliklerini sağlayabilmemiz için, daha fazla araştırmaya geliştirmeye, kaynak ayırabilmeleri için, ilerde makine ekipmanlarını yenileyebilmeleri için ve gelişen teknolojilerden daha fazla yararlanabilmeleri için karlılıklarını artırmamız lazım. Bunun için de girdi maliyetlerini aşağı doğru çekecek ve ihracatı destekleyecek politikaları ardı ardına uygulamaya koymamız lazım.

Rekabet konusunda bir Devlet Bakanı'ndan, bu kadar söz dinlemek yeterlidir diye düşünüyorum.

Ben bu kongreyi düzenleyenlere tekrar teşekkür etmek istiyorum. Kongre çok doğru yerde doğru zamanda yapılıyor. Hepinize saygılar sunuyor başarılar diliyorum.



**SE  
DE  
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU  
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS



## Dr. Augusto Lopez-Claros

**Baş Ekonomist,**  
Dünya Ekonomik Forumu

**Direktör,**  
Küresel Rekabet Gücü Programı

### Özgeçmiş

Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) Baş Ekonomisti olan Dr. Augusto Lopez Claros, aynı zamanda Forum'un 100'ün üzerinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede ekonomik büyümenin nedenlerini araştırma amacıyla başlattığı Küresel Rekabet Programı'nın (Global Competitiveness Program) direktörlüğünü yürütmektedir. Doktora eğitimini Duke Üniversitesi'nde yapan Dr. Lopez Claros, Dünya Ekonomik Forumu'na katılmadan önce Santiago'daki Şili Üniversitesi'nde Öğretim Üyesi, Uluslararası Para Fonu'nda İktisatçı ve Londra'daki Lehman Brothers International'da Yönetici Direktör ve Kıdemli Uluslararası İktisatçı olarak görev yapmıştır. Dr. Lopez Claros, Avrupa iktisadi bütünlüşmesi, rekabet gücünün belirleyici unsurları, geçiş ekonomilerindeki reform sorunları, Avrupa Para Sistemi ve gelişmekte olan piyasaları etkileyen finansal ve makro ekonomik sorunlar üzerine birçok makale yazmıştır.

### Büyüme ve Rekabet Gücü Eğilimleri

Sunumumu 3 ana başlık altında yapmak istiyorum. Önce rekabetçiliğin ne demek olduğunu ve Dünya Ekonomik Forumu için, rekabetçiliğin nasıl bir yere sahip olduğunu anlatmaya çalışacağım. Farklı ülkeler için ve farklı kişiler için rekabetçiliğin farklı anlamları var, ama kendi bakış açımızdan, tek bir tanımla bizim için "rekabetçilik ve dünya rekabet gücü programı"nın ne olduğunu kısaca anlatmaya çalışacağım.

Son yaptığımız araştırmaların sonuçlarının oldukça ilginç olduğunu düşünüyorum. Uyguladığımız metodların, rekabetçiliği değerlendirmede izlediğimiz yolların, nasıl etkilere sahip olduğunu da sizlerle paylaşmaya çalışacağım. Ayrıca sunumum içerisinde Türkiye için yapılmış araştırmaların sonuçlarını sizlerle değerlendirmeye çalışacağım.

Türkiye, bu çalışmanın önemli bir parçasını oluşturmakta, biz hali hazırda 170 ülkede bu çalışmalarını sürdürmekteyiz. Bildiğiniz gibi Türkiye çok büyük bir gelişmeye ne yazık ki sahne olamıyor. Bunun sebeplerini sizinle paylaşacağım. Sonuç olarak Türkiye'nin rekabet gücünü en azami noktaya çıkarabilmek için beraber ne gibi çalışmaların yapılması ve ne gibi faaliyetlere imza atılması gerektiğine değineceğim.

Dünya Ekonomik Forumu'nda rekabetçilik şu şekilde tanımlanmaktadır: "Bir ülkenin üretkenlik seviyesini belirleyen etmenler, politikalar ve kurumlar". Tabii ki üretkenlik, gelirin yatırıma dönüşüm oranını önemli ölçüde etkileme gücüne sahip unsurlardan bir tanesidir. Gerçek anlamda bir ülke ekonomisinin büyümeye olan eğilimini de yakından etkiler. Bu bağlamda rekabetçi bir ekonomi, orta ve uzun vadede daha hızlı bir büyüme kaydetme ihtimalini taşır.

Forum içinde yapmaya çalıştığımız şu şekilde de tanımlanabilir; gördüğünüz gibi 1955 yılından itibaren Gayri Safi Milli Hasıla'nın gelişimini gösteren, sunumdaki şemada temel bir sorunun cevabını görüyoruz. Bu şemada size gereken bilgileri verebilmek için Arjantin, Gana ve Tayvan'ı seçtim. Zaman içerisinde bu üç ekonominin oldukça keskin farklar sergilediğini ve performanslarının oldukça değişiklik gösterdiğini sizinle paylaşmak istiyorum.

Afrika ülkelerinden Gana'nın, bağımsızlık zamanlarında olduğu kadar büyük bir büyüme seviyesi yok şu anda. Gana bağımsızlığına 1950'lerin sonunda kavuşmuş bir ülke. O zamanlarda bu bağımsızlıkla beraber gelen büyük bir gelişme beklentisi söz konusuydu. Çünkü ülke sömürge günlerinden gelen büyük bir altyapıya ve iyi kaynaklara sahipti. Bunları kullanarak çok büyük bir gelişmeye imza atabileceği düşünülüyordu. Bağımsızlık



sonrası Afrika ülkeleri arasında Gana'nın lider konuma soyunacağı düşünülüyordu. Fakat bu şemadan da göreceğiniz gibi böyle bir gelişme yaşanmadı. Gana şu anda, 1950'li yıllarda olduğundan çok da farklı bir konumda değil.

Arjantin ise, GSMH açısından oldukça farklı bir performans sergileyerek ekonomik döngüsüne başladı. Ancak zaman içinde, dünyadaki en sağlam, en yerleşik kültürlerden bir tanesine ve en geniş doğal kaynaklara sahip olmasına rağmen bu gelişimini sürdürmedi. Geçmiş yıllara, 40-50 yıl öncesine kıyasla bugün Arjantin'in, çok iyi bir durumda olduğunu söyleyemiyoruz. 1920'lere yönelik bir şema göstermiş olsam size, Arjantin'in en önemli büyüme oranını sergileyen ülkelerden bir tanesi olduğunu, hatta bazı zamanlar Milli Geliri'nin Fransa'yı bile geçtiğini görecektiniz.

Şemaya Tayvan'ı da ekledim –tabi Güney Kore'yi de ekleyebilirdim- Burada kişi başına düşen gelir 40-50 yıl öncesine nazaran oldukça yüksek seviyede gerçekleşmektedir. Gördüğümüz gibi zaman içerisinde, ülkelerin kişi başına düşen gelirlerinin artması, böylece vatandaşları için daha fazla fırsat sunması ve gelişmeye açık bir ekonomi yaratması muhtemel.

Biz programımız içerisinde, politikalar ve kurumların GSMH'nin değişimine nasıl yardım edebileceğini açıklamaya çalışıyoruz.

Yani Kore, Singapur, Arjantin, Şili ve Gana gibi ülkeleri değerlendirdiğimiz zaman, aralarındaki bu keskin farkların nereden kaynaklandığını anlatmaya çalışıyoruz. Bazı ülkeler beklentinin üzerinde performans göstererek gelişiyor, bazıları ise geçmişte gösterdikleri performansı sürdürmedikleri için geride kalıyor.



Bu çok geniş bir konu başlığı ve bugün bana verilen zaman içerisinde bütün ayrıntılara inmem söz konusu değil, ama yaptığımız çalışmalar sonucu elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda şunu söyleyebilirim, kişi başına

düşen gelirin gelişimini açıklamak için kullanılan etmenler sınırsızdır, sadece iki üç tane unsur öne sürerek, “Şunlar yapıldığı için yükselmiştir veya şunlar yapılmadığı için gerilemiştir.” diyemeyiz.

Şimdi çok önemli ve öne çıkan birkaç unsuru sizlere sıralamak istiyorum. Tabii ki makro ekonomik istikrar bizim için çok önemli. Sürdürülebilir bir kalkınmaya imza atmış ülkelerden verebileceğimiz çok fazla örnek yok. Kamu finansmanını da sağlıklı sürdürebilmiş çok fazla ülke yok. Enflasyondaki yükselişi kontrol edebilmiş ve makro istikrarı korumuş örnekler de sınırlı. IMF'nin son yıllarda Türkiye'de imza attığı çalışmalar, Türkiye için çok önemli. Bildiğiniz gibi uzun zamandır yüksek enflasyon ve mali disiplinden yoksun bir yapıyla mücadele etmek zorunda kaldınız ve son yıllarda yapılan çalışmalarla çok daha iyi bir durumda geldiniz. Bu konuya ilerleyen dakikalarda geri döneceğiz.

Makro ekonomi çok önemli bir unsur dedik ama tek başına istikrar düşünülmediğinde yeterli değil. Kamu finansmanının kontrol altında tutulması ve düşük enflasyon oranları da çok önemli ama, Kore'de veya Tayvan'da olduğu gibi bir takım farklı yan etmenlerin de dikkate alınması gerekiyor.

Kurumlardan mülkiyet haklarının öneminden sürekli bahsediyoruz. Bunlar, yargı sisteminin işleyişi, mülkiyet haklarının korunması ve kalkınma açısından çok önemli. Yani bir ülkede mülkiyet haklarının sağlanması 10 yıl sürerse, bunun istikrar ve yatırım çekiciliği açısından çok büyük fayda sağlamayacağını tahmin ediyoruz. Yargı sisteminin hızlı, ucuz ve etkin bir şekilde işlediği ülkeler daha rekabetçi bir yapıya sahipler. Mesela Rusya'da yargıyı satın alabiliyorsunuz, yargıçları rüşvetle kendi tarafınıza çekebiliyorsunuz ve istediğiniz kararları almalarını sağlayabiliyorsunuz. Bu sebepten ötürü Rusya'da ekonominin rekabetçi bir tabiata sahip olmasından şimdilik bahsedemeyiz.. Bazı hükümetler bazı ülkelerde bazı şirketlere vergi muafiyeti veriyorlar ve bazılarını vermiyorlar. Bazı ülkelerde şirketler gereksiz bürokrasi ile uğraşırken, Singapur gibi ülkelerde her türlü kolaylık sağlanıyor. Bu gibi çifte standartlar hiçbir şekilde rekabetçi bir gücün ortaya çıkmasını sağlamayacaktır ve şirketler üzerindeki yükü artıracaktır.

Yolsuzluğa bakalım. Yolsuzluk söz konusu olduğunda acaba bir ülkede rekabetçilikten söz edilebilir mi, bir şirketin bir ülkede faaliyete geçebilmesinin rüşvetten geçmeyen bir yolu var mı? Bunun cevaplamak durumundayız.

Bir önceki konuşmacının da değindiği üzere eğitim ve işgücüne kazandırılan donanım da çok önemli. Eğitimin önemi asla göz ardı edilmemeli ama bir taraftan da çok da fazla büyütülmemeli. Rekabetçi ülkeler, eğitime çok büyük yatırım yapmış ve iş gücünü çok iyi eğiten ülkelerdir. OECD, Finlandiya olsun İsveç olsun



özellikle İskandinav ülkelerindeki işgücünün donanımına yönelik büyük araştırmalar sürdürmektedir. Bu ülkelerde rekabetçi işgücünün eğitime yönelik yapılan yatırımlar inanılmaz boyutlara ulaşmış durumda. Tabii ki bu ancak kamu desteğiyle mümkündür.

Gözardı edilen konulardan bir tanesi de kadınların faal olarak ekonomiye katılımlarıdır. Rekabetçilik üretkenlikle doğru orantılıdır diyoruz. Bu üretkenlik de kaynakların verimli kullanımıyla çok doğru orantılıdır. Nüfusun yalnızca yarısının çalıştığı, geriye kalan kısmının ekonomiye faal bir şekilde katılmadığı ülkelerde rekabetçilikten bahsedilemez. Kültürden, tarihten, alışkanlıklardan veya ülkenin politik tercihlerinden; her neden kaynaklanırsa kaynaklansın, kadınların ekonomiye faal olarak katılmadığı ülkeler rekabetçi olamazlar. Nitekim İskandinav ülkelerinde kadınların ekonomiye katılımı en yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir.

Özetlemem gerekirse, en önemli diye hiçbirini öne çıkaramadığımız, 13-14 tane etmen var. Ama öncelik sıralaması dikkate alındığında ülkeden ülkeye daha bir yakın ilgiyi hak eden etmenler de yok değil.

Türkiye için en önemli etmenlerden biri, var olan “borç yükü”. Türkiye kendi kamu borçlarını kapatmak için çok önemli miktarda borç alıyor. Mali disipline ilişkin açıkları da uzun yıllara yayılmış durumda. Önümüzdeki dönemde özel sektör ve kamu kuruluşlarının beraber çalışmaları bu borçların kapatılması açısından çok önemli faydalar sağlayacaktır ama Finlandiya’da ya da İsveç’te böyle bir problemden bahsedilemez. Geçtiğimiz on yıllar boyunca bu ülkelerin zaten bütçe fazlaları var. Görünen tek problem yaşanan nüfusa ödenecek aylıklar için gerekli tasarrufların yapılması. Finlandiya’nın rekabetçiliği göz önüne alındığında Nokia gibi bir firmanın varlığı çok önemli. 80 yıllık bir firma olan Nokia’nın mobil telefon pazarında varlığını sürdürebilmesi için bir takım tedbirler alması gerekiyor. Geçmişte yer alan etmenler, önümüzdeki 5-10 yıllık zaman içerisinde aynı derecede önemli olmayacaktır. Örneğin enflasyon, Türkiye için 5 yıl önce çok daha önemli bir sorundu. Bugün böyle bir sorun yok. Yirmi yıl önce ABD’de bile iki haneli enflasyon söz konusuydu, ama geçtiğimiz yıllarda merkez bankalarının etkin para politikalarıyla küresel enflasyon seviyeleri, tek haneli rakamlara düştü ve önemli bir kontrol elde edildi. Sadece Türkiye bu konuda bir istisna olmaya devam etti. Bugünlerde Türkiye’nin enflasyon seviyesi kendi tarihiyle karşılaştırıldığında oldukça düşük olsa da, uluslararası standartlar açısından hala oldukça yüksek seviyede.

Bugün eğitim, rekabetçiliğin arkasındaki rüzgar olarak adlandırılıyor ve 20-30 yıl öncesine göre kıyaslandığında eğitim oldukça öne çıkan etmenlerden bir tanesi. Sonuçta bu göstergeler hem ülkeden ülkeye, hem de zaman içinde hızla değişen son derece dinamik göstergelerdir.

Forum içerisinde akademisyenlerle yaptığımız çalışmalar çerçevesinde bir gösterge bütünlüğü tanımlamaya böylece bir rekabetçilik çerçevesi oluşturmaya çalıştık. 2001 yılından bu yana Jeffrey Sachs’ın katılımıyla geliştirilmiş bir rekabet endeksini uygulamaktayız. O dönemde Harvard Üniversitesi’nde profesör iken şimdi Columbia Üniversitesi’nde profesörlük yapmakta. “Büyüme Rekabet Endeksi” 3 sütunun üzerinde yükselen bir yapıdadır.



Orta sütun makro ekonomik çevre endeksi olarak adlandırılabilir ve bu endeks içerisinde “döviz kurları, tasarruflar” gibi alanlar gelir. Diğer sütun, kamu kuruluşları endeksidir ve burada “mülkiyet hakları, yargı sistemi, yolsuzluk” gibi alanlar söz konusudur. Belli şirketlerin kayırılıp kayırılmadığı gibi konular da buna dâhildir. Üçüncü sütun ise teknoloji endeksidir. Teknoloji endeksinde “insan sermayesinin kullanılması, inovasyon, bilgisayar ve cep telefonu penetrasyonu” gibi çok önemli hususlar vardır. Bu endeksler raporumuzun ayrıntılı, belirli ve somut verilere dayandırılmasını sağlamaktadır. Dünya Bankası ve IMF gibi önemli kaynaklardan elde ettiğimiz verileri de dikkate almaktayız. Ama tabii ki bazı konularda somut veriler elde etme şansımız yok. Buna yargı sisteminin etkinliğini örnek olarak verebiliriz. Bunlar niceleyici de niteleyici verilerdir ve anketlere dayanır.

Bu amaçla, 117 ülke içerisinde bir anket çalışması yaptık. Bu anket çalışması içinde ilgili ülkedeki kamu ve adalet sisteminin nasıl işlediğinin sorgulamasını yapmaya çalıştık. Bu ülkelerdeki CEO'lara “bir işinizin gerçekleşmesi için rüşvet ödüyor musunuz? Hükümete görünmeniz gerekiyor mu gerekmiyor mu?” gibi sorular yönelttik ve bu şekilde sıraladığımız ülkeleri bir şekilde derecelendirdik.

Bu şemada “Büyüme Rekabetçilik Endeksi”ndeki bazı ülkelerin son sıralamasını görüyorsunuz. Finlandiya birinci, ABD ikinci, İsveç de üçüncü sırada geliyor. Türkiye



117 ülke içinde 66. sırada yer alıyor. Listede Sachs endeksinin 3 farklı bileşenini görüyorsunuz: teknoloji, kamu kuruluşları ve makro ekonomi. Yani Türkiye'nin 66. sırada olması bir ortalama değeri işaret etmekte. Bu 3 alt bileşenin ortalama olarak değerini koruduğu bir ülke manzarası karşımıza çıkıyor ama Türkiye'nin en zayıf halkası olarak, makro ekonomi endeksini görüyoruz.

Buna karşılık, Türkiye makro ekonomik açıdan bir istikrar seviyesine gelmek üzere, ama bu gösterge içerisinde bir paradigma yatıyor. Şimdi bunu sizlerle paylaşmaya çalışacağım. Finlandiya, İsveç, Norveç ve Danimarka bu gibi çalışmaların sonucunda hep ilk on ülke olarak karşımıza çıkıyor. Genelde bu ülkelerin çok yüksek vergi seviyelerine sahip olduğu ve vergi gelirlerinin kişi başına düşen gelire oranının yüksek olduğuna dair sonuçlar karşımıza çıkıyor. İnsanlar, "Madem "küçük devlet rekabetçilik" için bir avantajdı bu bir paradoks değil mi?" diye soruyorlar. Bunun cevabı toplanan vergilerin nereye gittiği ile ilgili, "Bu paralar buharlaşıyor mu, birinin Cayman adalarındaki hesabına mı yatıyor, yoksa ekonomiye geri mi akıyor; eğitime, altyapıya ve kamu sağlığına yatırılıp, verimliliğe mi dönüştürülüyor?" Bu ülkelerde çok yüksek oranda bir şeffaflık gerçekleşiyor. Uluslararası araştırmalar, Finlandiya'yı en şeffaf ve en yoksulluktan arınmış ülke olarak gösteriyor.

Bu ülkelerdeki hükümetler yüksek vergiler topluyor, ancak bu vergi gelirleri çok da etkin olarak kullanılıyor. Bizim elde ettiğimiz veriler çerçevesinde Danimarka'nın dünyadaki en iyi altyapıya sahip olduğu ortaya çıkıyor. Bütçelerinin fazlasını ekonomilerine, altyapılarına, topraklarına geri kanallandırmaya çalışıyorlar ve bu da ülkelerin verimliliğini artırıyor. Ekonomistler arasında bir slogan var ve bu slogan "Kamu kötüdür" diyor, büyük bir kalkınma ortaya çıkarılması için kamu kesiminin küçültülmesi gerektiğinden söz ediliyor. Bu bir noktada gerçeğe işaret ediyor. Çünkü hükümetler, vergi gelirlerinde yolsuzluk yaparlarsa tabii ki verimliliğin ortaya çıkması söz konusu bile olmayacaktır.

Sırada "Kamu Kuruluşları Endeksi"nin bir özeti var. Bu endekste ortaya konmuş bir tür yolsuzluk ölçümü var. Singapur burada en önemli ülkelerden bir tanesi ve Türkiye'nin kamusal ortalamadaki sıralaması 58 olarak görülüyor. Etkin yargı sistemi ve sözleşmeler ile ilgili sıralamalarda da Türkiye 59. sırada geliyor. bürokratik yük ve yargı bağımsızlığıyla ilgili bu derecelendirmede Türkiye 117 ülke içerisinde orta sıralarda yer alıyor.

Makro bileşenler endeksine geldiğimizde ise özellikle şu noktaya odaklanmak istiyorum; Hükümet açıkları ve hükümetin gelir fazlası önemli bir unsur olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'nin 117 ülke arasında yapılan sıralamada derecesi 117 olarak görünüyor, çünkü en önemli kamu açıklarına sahip ülkelerden bir tanesi Türkiye. Tabii ki

2001 yılındaki krizin etkilerine yönelik çok önemli adımlar atıldı ve çok önemli ilerlemeler kaydedildi. Türkiye gibi uzun vadeli kamu finansman açıkları olan ülkelerde öyle bir duruma geliniyor ki; gelirlerin çoğunluğu bu açıkların kapatılmasına tahsis ediliyor. Örneğin; devlet tahvillerinden elde edilen fonlar, IMF fonları 2082 kadar dayanıyor ve bunlar hibe olmadığından Türkiye'nin bunları hep ödemesi gerekecek.

Elde edilen gelirler altyapı değil bu açıkların kapatılmasına tahsis ediliyor. Kamu gelirleri eğitime, kamu sağlığına ve üniversitelere tahsis edilemiyor. Özellikle kadınlar için bakıldığında Türkiye'de çok önemli mahrumiyetler söz konusu.

Bu gibi koşulları yaşayan ülkelerdeki hükümetler, gündelik bütçeler oluşturmak ve nakit döngüsü sağlamak zorunda kalıyorlar. Bu günlük hesaplamalar ise, verimliliği asla beraberinde getirmiyor. Verimliliğin ve rekabetçiliğin varlığı için, kaynakların sürdürülebilir bir şekilde belirli noktalara tahsis edilebilmesi ve bu noktada da bir gelişimin filizlenmesi gerekiyor.

Farklı bir takım kıstaslar dikkate alındığında da Türkiye'nin çok başarılı olduğunu söyleyemiyoruz. Borç yükünün GSMH'ye oranına bakıldığında da Türkiye'nin 89. sırada olduğunu görüyoruz.

Beni yanlış anlamayın son yıllarda yapılanlar ve IMF programına uyumluluğunuz oldukça başarılı. Özellikle bütçeye katkı yapılmasına ilişkin çalışmalar oldukça yararlı sonuçlar ortaya koyuyor. Türkiye'nin duruşu şu anda kamu sektörü dikkate alındığında çok daha dürüst ve çok daha şeffaf görünüyor. Ama Türkiye hala zor bir mali programdan geçiyor ve enflasyon konusunda çok başarılı olmanıza rağmen, hala Türkiye'nin geriye kalan 116 ülke değerlendirildiğinde 102. sırada olduğunu görüyoruz.

Burada önemli olan konu, geçmişe oranla daha iyi bir konumda olmanız. Ancak Türkiye hala dünyadaki diğer ülkelere kıyasla çok kötü bir enflasyon oranına sahip.

Kısa bir süre önce Brezilya'ya gittim. Cep telefonu penetrasyonu ile ilgili verileri gösterdiğimde dinleyiciler çok şaşkınlıkla Brezilya 60. sıradaydı ve dinleyiciler çok daha yüksek olacağını düşünüyorlardı. Bana Brezilya'da cep telefonu penetrasyonunun her yıl %20 oranında büyüdüğünden bahsettiler. Sabit hatlı ve mobil telefonların sayısındaki artıştan bahsettiler ve yanlış veriler gösterdiğimi söylediler. Ben de onlara bunlar benim uydurduğum sayılar değil, Brezilya hükümetinin verdiği veriler dedim. Sorun Brezilya'daki %20'lik büyümeye karşın diğer ülkelerdeki %50'lik artış. Bu sebeple diğer ülkelerin gerisinde kalıyorsunuz. Yani hem dikey olarak kendi geçmişine bakmak, hem de yatay olarak diğer ülkelerin durumuna bakmak gerekiyor.

Jeffrey Sachs'ın geliştirdiği bu küresel rekabet



endeksini uzun süredir kullanıyoruz. Jeffrey Sachs'a ekonomist olarak büyük saygı duyuyorum ve Dünya Ekonomik Formu için geliştirdiği endeksi de çok seviyorum doğrusu. Ancak artık biz yeni ve çok gelişmiş bir endeks oluşturduk . Bu çok daha sağlam teknolojik ve teknik altyapısı olan bir endekstir. Sachs'ınki büyümeye dayalı bir rekabet endeksiyken, bizimki küresel bir endeks. Sachs endeksinde işgücü piyasaları, kamu sağlığı gibi bir takım eksiklikler vardı. Örneğin Afrika'da sorun enflasyon değil, tüberküloz ve AIDS gibi sağlık sorunları. Bu ülkelerin rekabet gücünü sağlık etkiliyor. Aynı şekilde insan sermayesi ve eğitim gibi konularda Sachs endeksinde herhangi bir faktör yoktu. Bu yeni endekste gelişmelerden biri, ülkelerin üç gelişme aşamasına bölünüyor ve farklı faktörlere gelişme aşamasına göre farklı ağırlıklar veriliyor.

Birinci aşamaya "faktör odaklı aşama" adını veriyoruz. Burada fiyat bazında rekabet yapılıyor. Örneğin; Çin bu ülkelere verilebilecek örneklerden bir tanesi. Çin'in rekabet gücünü sağlayan faktörlerden en önemlisi, işgücünün maliyetinin düşük olmasıdır. Çin tamamen ucuz üretim yaparak yurt dışına ihracatla, ekonomisini geliştirmektedir. Hindistan da bu tür ülkelere bir başka örnektir. Ancak Çin'de veya Hindistan'da yaşananlar, bu aşamanın sonsuza kadar devam edemeyeceğini gösteriyor. Yani ücretlerde zaman içinde artış ortaya çıkıyor, maliyet etkinliği azalıyor ve ülkeler bir sonraki aşamaya, "verimlilik aşaması"na geçiyorlar. Finansal piyasalarda ve mal piyasalarındaki etkinlik ve verimlilik artıyor.

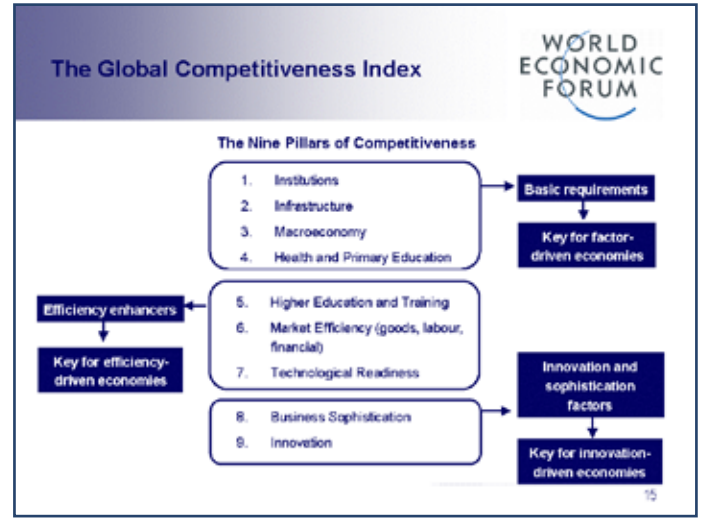
Üçüncü aşamada ise "yenilikçilik odaklı aşamalar" var. Finlandiya, Almanya, Japonya gibi ülkeler bu grupta. Örneğin Finlandiya'da işçi ücretleri çok yüksek, buna karşın Finlandiya çok büyük bir rekabet gücüne sahip. Bunun nedeni Finlandiya'da ileri teknoloji ürünlerinin üretilmesi. Yüksek katma değerli ürünler üretiyor ve İnovasyon da Finlandiya'nın rekabet gücünün temelini oluşturuyor.

Bütün bu faktörlerden yola çıkarak biz de 9 temel unsur belirledik. Kurumlar, altyapı, makro ekonomi, sağlık, eğitim, piyasanın etkinliği, teknolojik hazırlık, iş dünyasının gelişmişliği ve yenilikçilik. Bu faktörlere kalkınma aşamasına göre farklı ağırlıklar verdik. Burada hangi ülkelerin hangi aşamada olduğunu görüyorsunuz. Burada Türkiye ikinci aşamada bulunuyor. Yani geliştirdiğimiz kriterlere göre Türkiye rekabet gücüne sahiptir ve bunu artırmak için de verimlilik düzeyinin artırılması gerekiyor. Şimdi size bu 9 unsur açısından en önde olan ülkelerin hangileri olduğunu göstermek istiyorum.

- Kurumlar açısından Singapur bir numarada
- Altyapı açısından Danimarka

- Makro ekonomi'de Şili
- Sağlık ve temel eğitimde Japonya
- Yüksek öğretimde Finlandiya
- Piyasa verimliliğinde ABD
- Teknolojik hazırlık da Singapur
- Gelişmiş iş dünyasında Japonya
- Yenilikçilikte de ABD bir numarada

Türkiye'nin bu 9 unsur arasında ne noktada olduğunu görüyoruz.



Türkiye'nin özellikle makro ekonomi açısından zayıf bir sıralaması var. Altyapısı da iyi değil, aynı şekilde sağlık ve eğitim konusunda da zaafı var. Demek ki Türkiye temel öncelikleri açısından bir politika belirlemek durumunda olsa, bence bu verilere bakarak bu üç unsurdaki odaklanmasında fayda var, makro ekonomi, altyapı, sağlık ve eğitim.

Sizlere son olarak çok önemli olduğunu düşündüğüm bir konuyla ilgili bilgi vermek istiyorum. Türkiye'nin rekabet gücünü zaman içinde neler artıracak gibi bir soru gelebilir. Örneğin 10 gün önce Kore'deydim . İş adamlarımdan, kamu ve akademik isimlerden oluşan bir toplantıdaydım. Orada Kore'nin ilk ona girmesini nasıl sağlayacağız diye sordular. Kore şu anda 17. sırada, bence bu tür sorular politika yapan insanların öncelikleri belirlemeleri açısından çok önemli sorular. Kore'de makro yönetim sorunu yok makro ekonomi açısından durum gayet iyi. Teknoloji ve yenilikçilik açısından da Kore çok yetkin bir ülkedir. Kore geniş bant internet yaygınlığı açısından da çok gelişmiş bir ülke. Yani Latin Amerika'daki toplam geniş bant internet kullanımından çok daha yüksek bir sayıya sahiptir. Ancak kamu kurumları açısından sorun yaşadığı için Kore ilk ona giremiyor. Özellikle de hükümetin özel sektörle ilişkileri açısından sorunlar yaşıyor. 1997'de Asya'da yaşanan finansal kriz döneminden basın "adam kayırmaya dayalı kapitalizm" terimini yaratmıştı.



Türkiye için de benzer sorunlar ortaya çıkabilir. Peki Türkiye'nin bu sıralamada üst sıralara tırmanması için neler yapılması gerekiyor. Türkiye geliştikçe hayat standartları gelişecek, kişi başına gelir artacak, göstergeler açısından gelişme gösterilebilir. Makro ekonomi açısından özellikle zaafı var. Türkiye aynı şekilde sağlık, eğitim ve altyapı açısından da önemli sorunlar yaşıyor. Türkiye'nin zaman içinde Avrupa Birliği'ne üye olma arzusu var. Geçmişte yaşadığım çeşitli deneyimlerden dolayı AB'ye girmeye çalışan ülkelerin yaşadıklarını çok yakından görme fırsatını elde ettim. 80'li yılların ortasında Portekiz ve İspanya girmeye çalıştı ve biliyorsunuz çok yakın bir geçmişte de 10 yeni ülke AB'ye girdi. Eğer Türkiye AB üyeliği sürecine aktif olarak dâhil olur, önümüzdeki dönemde reformlar ve kurumlar açısından yapması gerekenleri yapar, AB'nin belirlediği standartlara uyumu gerçekleştirirse, o zaman sırf bu adımları atmış olmak bile Türkiye'nin rekabet gücünü çok artıracaktır. Çünkü, ancak bu sayede Türkiye kendi performansını geliştirecek adımları atmış olacaktır.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne mevcut kamu borcuyla, enflasyon oranıyla, bütçe açısıyla girmesi mümkün değil. Bunu herkes biliyor zaten, ancak 10 yıl içinde bu yönde adımlar atabilir ve devlet politikaları benimsenebilir. 10 yıllık bir çerçevede, hatta daha kısa bir süre içinde Türkiye çok daha dengeli bir bütçeye ulaşabilir. Kamu borcunu aşağı çekebilir ve enflasyonun düşük tek haneli rakamlara ulaşması mümkün olabilir. Bu süreçte Türkiye'nin altyapısı da gelişecek, eğitim ve yasal sistemleri gelişecek, bürokrasi azalacak ve yolsuzluk oranı azalacaktır. Yani kısacası, artık Türkiye'nin elinde Macaristan'ın, Polonya'nın, Estonya'nın 10 yıl önce sahip oldukları avantaj var. Artık bu avantajı kullanmalı Türkiye. Çok açık bir şekilde kurumsal ve makro ekonomik politikalar için çerçeve belirlenmiş durumda. Birçok ülkede böyle bir avantaj yok. Ben Latin Amerikalıyım, keşke Latin Amerika'da da böyle bir mekanizma olsaydı. Bazen Latin Amerikalılar olarak bir araya gelip keşke benzer bir çerçeve oluşturabilsek diye düşünüyoruz.

Eminim Türkiye birgün AB üyesi olacak. AB'nin bu konudaki tartışmalarını önemsememek geriyor aslında. Basından bu konuları takip ettiğinizi biliyorum. Türkiye üye olmalı mı, olmamalı mı? Tartışmalarını hiç dert etmeyin, bence önemli olan bu konuda yasal anlaşmaların imzalanmış olması. Üyelik müzakerelerinin başlaması konusunda bir anlaşmaya ulaşıldı. Yani bu konuda gerekli adımlar atılırsa, Türkiye mutlaka üye olacaktır ve bu gerçekleşirse sizi ilk tebrik edenlerden biri de ben olacağım. Çok Teşekkürler.

Sunumun tamamına ulaşmak için:

<http://member.e-jett.com/2486/documents/LOPES-CLAROS.pps>

## SORU CEVAP KISMI

### Kürşad Tüzmen, Devlet Bakanı:

Sunumunuz için teşekkür ederim, bazı şemalar gösterdiniz. Ben kendi konuşmamda da söylemişim, 2005 yılında 65. sıradan 55. sıraya çıktık diye. Burada önemli bir ilerleme vardı. Siz de durumu aktardınız ve içinde makro ekonomik göstergelerin de bulunduğu bazı kategorilerde 116. sırada gelmeye devam ediyoruz. Benim sorum istatistiklerinizin kaç yılına dayandığı yönündedir.

### Claros:

Bu cevabı kolay bir soru. Kamu finansmanı açısından veriler 2004 yılına dayanıyor. Biz raporu 2005 yılında yayınladığımız için makro veriler ancak 2004 yılına dayanabiliyor ve tüm mali verilerin de kaynağı 117 ülke için de IMF'dir. Çünkü tüm ülkeler için aynı tanımlara dayanan veriler kullanmak zorundayız.

Farkındayım ki, siz Türkiye'de çoğu kez birincil bütçe açısından bahsediyorsunuz, bu faiz ödemelerinin dahil olmadığı bir bütçe açığı tanımıdır. Bunun sonucunda da Türkiye'de bir faiz dışı fazla ortaya çıkıyor. Ama biz bunu değil, içinde genel faiz ödemelerinin de olduğu bütçe rakamlarını kullanıyoruz. Çünkü faiz harcamaları, ciddi ödeme gerektiren harcamalardır. Bu bağlamda sizin bütçe fazlanız değil, açığınız var, çünkü çok ciddi anlamda faiz ödemeleriniz var.

### Hüseyin Beyazıt:

Bilgi çağının dinamikleri ve rekabetçi unsurlarında yaratıcılık, inovasyon, yaratıcı düşünce ve uygulama olarak bakılıyor. Acaba bu boyuttan bakıldığında bilgi çağının özellikleri düşünüldüğünde ekonominin daha yüksek kar ve artı değere doğru transformasyonu için acaba yeni iş modelleri ortaya çıkarmanın rekabetçi üstünlükte ne gibi bir önemi var? Kısa, orta ve uzun vadede tanımlayarak açıklamasını rica edeceğim. Teşekkür ederim.

### Claros:

Bu çok kapsamlı bir konu aslında; tabii ki ülkeler karşılaştırmalı avantaj kavramını unutmamalı: Küresel ekonomide başarılı olan ülkelere baktığımızda, sıralamasını artıran ülkelerin hazır olmadıkları alanlara girmeyen ve mevcut güçlü alanlarına daha çok odaklanan ülkeler olduklarını görüyoruz. Şili buna çok güzel bir örnek. Şili'de doğal kaynaklar açısından bir rekabet avantajı var. Yirmi yıl önce Şili bakır ihraç eden bir ülkeydi. Daha sonra Şili üretim yapısının çeşitlendirilmesinin çok önemli olduğuna karar verdi. Tek bir ihracat kalemine odaklanmak istemedi. Özellikle madencilik konusunda Şili çok ilerledi ve sadece hammadde ihracatı yapmıyor. Aynı zamanda madencilik ekipmanı üretimine de girerek üretim zincirinde daha katma değerli ürünler üretebilir haline geldi.



Başka alanlara da yayıldılar. Mesela meyve sebze ihracatına başladılar. Ahşap ürünler ve balıkçılık ürünlerinde ihracat yapıyorlar. Şili Kanada'ya her yıl 200 milyon dolarlık somon ihracatı yapıyor. Sanki Suudi Arabistan'a petrol satmak gibi, inanılmaz bir başarı bu. Şilililer bunu başardı sıfırdan başlayarak somon sektörünü geliştirdiler. Biliyoruz ki somon, Güney Amerika'da yetişmeyen İskandinavya ya da Norveç'te yetişen bir balık, ama sıfırdan somon sektörünü geliştirdiler.

Türkiye'nin bu açıdan çok büyük avantajları olduğunu görüyoruz. Herkes Türkiye'nin Avrupa ile Asya arasında bir köprü olduğunu söylüyor. Özellikle de günümüzde müzakere sürecine başlandı ve Avrupa Birliği'nin üyesi olma aşamasında, Türkiye'nin önemli katkılarda bulunmak için ideal konumda olduğuna inanıyorum. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ni tamamlayan çeşitli unsurları var. Avrupa'nın birçok ülkesi hızla yaşıyor. İtalya, Fransa ve İspanya gibi ülkelerden nüfus giderek azalıyor. İtalya'nın emeklilik maaşı sistemi tamamen çökmüş durumda. Belki biraz köşeli bir laf ediyorum ama İtalya'da kişi başına düşen GSMH'nin %200'ü kadar emeklilik ücretlerinin ödenmesi gerekiyor. 20 yıl sonra İtalya bu toplumsal sözleşmelerin gereklerini yerine getirecekse, Avrupa Birliği'nin bir parçası olarak işgücü hareketliliğini sağlamak zorunda kalacaklar. Sermayenin serbest dolaşımını sağlamak zorunda kalacaklar. Türkiye'de ise genç bir nüfus var.

Mikro düzeyde yanıt vermem gerekirse Türkiye'nin rekabet gücü yüksek endüstrileri ne diye sorarsanız, doğrusu ben bu konuya girmemeyi tercih ediyorum. Çünkü Türkiye'deki özel durumu aşırı detaylı düzeyde bilmediğim için mikro performansı hakkında bir şey söyleyemem.

### **Fusun Erengün, Doğuş Üniversitesi:**

Yaptığınız sunumdan anlayabildiğim kadarıyla küresel rekabet endeksinde üç temel aşama var. Üç temel dayanağa dayalı aşamalar var. Faktör, verimlilik ve yenilikçiliğe dayalı aşamalar var. İşin başında ülkeler çeşitli sınıflara bölünüyor. Daha sonra ülkelere buldukları kategorilere göre çeşitli faktörler çeşitli ağırlıklar veriliyor. Ancak anlayabildiğim kadarıyla GSMH ve ihracata da bakılarak hesaplamalar yapılıyor. Burada eşit değerlerin ne olduğunu kimler belirliyor? GSMH'ye göre ülkelerin sınıflandırılmasında kullanılacak kriterleri kim belirliyor? Çünkü bu eşit değere göre her şey değişebilir. Yani ülkenin hangi sınıfa atıldığı buna göre de hangi ağırlıkların kullanıldığı değişebilir.

### **Claros:**

Sorduğunuz güzel bir soru, aynı zamanda geçen yılki raporumuza detaylı bir şekilde okuduğunuzu da anlıyorum. Çünkü geçen yıl kullandığımız kriterleri

saydınız, siz gelişme aşamalarının sınıflandırılmasını saydınız. Araştırmada kullandığımız kriterleri değiştirdik. Değiştirmiş olmaktan da çok üzüntü duymuyoruz, çünkü geçen yıl zaten bu endeks üzerinde çeşitli akademisyenlerle çalışacağımızı söylemiştik. Eylül sonunda yayınlanan rapor, global endeksin son halini gösteriyor. Son halinde kişi başına düşen geliri kullanmaya karar verdik. İhracat göstergelerinin kullanmama nedenimiz, öncelikle bu konuda 117 ülke ile ilgili sağlam ve güncel verileri bulmak zor. Ama daha da önemlisi bazı ülkelerde kişi başına gelir çok yüksek. Kuveyt, Birleşik Arap Emirlikleri buna örnek. Bu ülkeler hammadde ihracatıyla gelirlerini yüksek tutuyorlar, onun için şu anda kullandığımız kriterlerden biz çok memnunuz. Söz konusu bilgilerin kaynağını sordunuz, IMF ve Dünya Bankası verileri kullanılıyor. Hangisi hatırlamıyorum ama, bu iki kurumun da kişi başına gelirle ilgili karşılaştırmalı veriler var.

### **Katılımcı:**

Bir konuyu merak ediyorum. Bir ülke düşünelim ki burada faiz haddeleri dünyada geçerli faiz hadlerinin üzerinde, ülke riskli dolayısıyla. İkincisi dolaylı vergiler maliyelere yine önemli bir kümülatif etki yapıyor, üçüncüsü ücretler üzerindeki, kesintiler rekabet ettiği ülkelere ve dünyaya göre daha yüksek ve en sonunda da bu ülke kendi döviz kurunu aşırı değerlendiriyor.

Bu politikaların uygulandığı bir ekonomide bizim rekabet gücü endeksimizin olumsuz etkilenmesi gerekir diye düşünüyorum ama hangi kanallardan etkileneceğini bulamıyorum. Bu konudaki görüşlerinizi rica ediyorum.

### **Claros:**

Siz 3-4 faktör saydınız, halbuki biz çok daha fazla sayıda faktörü göz önünde bulunduruyoruz. Türkiye'nin bu yılki sıralaması 66 demiştim. Sizin de haklı olarak söylediğiniz gibi geçen yılki sıralamasıyla aynı. Biz halbuki 40-50 faktöre bakarak bu sıralamayı yapıyoruz. Yani bir ülkede, bir faktör daha kötüleşebilir, mesela; para birimi aşırı değerli dediniz, haklı olarak söylediğiniz gibi son 12 ay içinde Türk Lirası aşırı değerlendirildi. Ben de buna katılıyorum. Türkiye endeksimizde bu nedenle daha düşük puan alıyor. Ama bazı konularda da gelişme kaydetti Türkiye. Sınıflandırma ya da sıralama aslında çok daha fazla faktörün bir araya gelmesiyle oluşuyor. Faktörlerin bazılarında Türkiye'nin durumu daha iyi, bazılarında daha kötü, bazılarında ise herhangi bir değişiklik yaşanmadı. Yani sizin, haklı olarak saydığınız faktörlere rağmen Türkiye aynı durumda, demek ki başka şeylerde biraz gelişme kaydedilmiş. Diğer gelişme kaydedilen şeylerin ne olduğuna bakmak gerekiyor. Raporda Türkiye ile ilgili her türlü veri var, bu nedenle raporumuza bakarak verilerden yola çıkarak hangi konularda gelişme kaydedildiğini görebilirsiniz.





# SE DE FED

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU  
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS



## Dr. William W. Lewis

**Kurucu Direktör**  
McKinsey Global Institute

### Özgeçmiş

2001 yılında emekli olana kadar 20 yıl boyunca McKinsey & Company danışmanlık firmasında Kıdemli Ortak olarak görev yapan Dr. William W. Lewis, 1990 yılında firmanın ekonomik araştırma merkezi olan McKinsey Küresel Enstitüsü'nü (McKinsey Global Institute) kurmuş ve 2001 yılına kadar da Enstitü'nün Direktörlük görevini yürütmüştür. McKinsey'deki pozisyonundan önce A.B.D Enerji ve Savunma Bakanlıkları, Princeton Üniversitesi ve Dünya Bankası'nda da çeşitli görevlerde bulunan Dr. Lewis, doktora eğitimini Oxford Üniversitesi'nde teorik fizik alanında yapmıştır. A.B.D. Ulusal Ekonomik Araştırma Bürosu (National Bureau of Economic Research), Ekonomik Kalkınma Komitesi ve Prag'daki Ekonomik Araştırma ve Lisansüstü Eğitim Merkezi'nin Yönetim Kurulu Üyesi olan, Dr. Lewis, 2004 yılında Chicago Üniversitesi Yayınevi tarafından yayımlanmış olan Verimliliğin Gücü (Power of Productivity) adlı kitabın yazarıdır.

### Verimlilik ve Refah

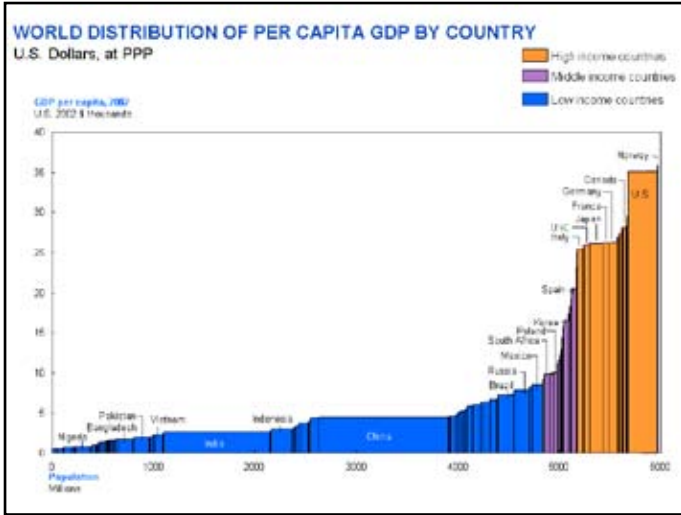
Konuşmamda, öncelikle küresel ekonominin genel durumundan bahsedeceğim. Aynı zamanda küreselleşmenin yarattığı sorunlara ve bizim neler yapabileceğimize değineceğim.

Bu çalışma McKinsey firmasının desteklediği, 12 yıllık bir araştırmanın ürünü. En önemli 13 ekonomiyi derinlemesine inceleyerek bu araştırmayı yaptık. Emekliliğimden faydalanarak bu konuda bir kitap yazdım ve yaptığım çalışmaların sentezinde de bu kitaptan yararlandım. Bu sabah, bu sentezin sonuçlarını sizlerle paylaşmak istiyorum. Kitabı hazırlarken küresel ekonomiyi daha iyi anlamamızı sağlayacak bir figür bulmaya çalıştım. Ekranaya yansıyan sunumda, dikey ekseninde kişi başına GSMH'yi görüyorsunuz. Yatay ekseninde ise nüfusu görüyorsunuz. Altı milyar kişi burada gösteriliyor. Her bir ülkenin sütun genişliği nüfusa bağlı. Türkiye bu tabloda Brezilya'nın hemen solunda bulunuyor. Bu tabloya bakarak Dünya'nın durumu hakkında birçok konuda fikir sahibi olabiliyoruz. Dünya ülkeleri arasında doğal bir dağılım olduğunu görüyoruz. Ülkeleri iki temel sınıfa ayırmak mümkündür. Sağ üst tarafta mavi sütunlarla gösterilmiş zengin ülkeler var. Yaklaşık 1 milyar kişi bu zengin ülkelerde yaşıyor. 5 milyar kişi ise turuncu olarak işaretlenmiş fakir ülkelerde yaşıyor. GSMH burada ABD'dekinin %25'inden daha düşük durumda. Yeşil ülkeleri sınırlandırmak biraz keyfi oldu aslında, ama Meksika'dan sonra eğride ciddi bir artış yaşandığını görüyoruz. Bir bakıma doğal bir dağılım söz konusu oldu. Hangi ülkelerin hangi sınıfa girdiği konusunda siyasi endişelere kapılmaya gerek yok, her şey açık bir şekilde görülüyor. Bu tablodan yola çıkarak aynı zamanda orta gelirli ülkelerdeki kişi sayısının ne kadar az olduğunu görüyoruz. Sadece 340 milyon kişi orta gelirli ülkelerde yaşıyor ve bu da 6 milyarın %5'i düzeyinde kalıyor. Yani kişi başına gelir düzeyi ortalama değerinde olan ülke sayısı çok az durumda görünüyor.

Önümüzdeki yıllarda zengin ülke sayısında bir artış olmayacağını düşünüyoruz. Yapılması gereken şey sarı ile işaretlenmiş ülkelerin orta gelir düzeyine çekilmesini sağlamaktır. Günümüzde orta gelir grubunda yer alan ülkeler arasında, İspanya, Suudi Arabistan, Sovyet baskısından çıkan Polonya ve çiftli ekonomi yapısına sahip Güney Afrika bulunuyor. Bu görüntü sorun yaratan bir görüntüdür. Özellikle bu profil, 50 yıl öncesine göre aynı durumda olduğu için sorun yaratan bir tablo sergiliyor. Bu tablo, Dünya Bankası'nı ve genel olarak gelişim ekonomilerini utandırıyor. Bretton Woods kurumlarının geliştirilmesiyle günümüzdeki dünya, farklı hayal ediliyordu ama yapıda hiçbir değişiklik olmadı denebilir. Son elli yıl küresel düzeyde önemsizmiş gibi



gelse de, bana sorarsanız önümüzdeki 50 yıl çok büyük bir fark yaratacak, çünkü artık dünya çok farklı ve çok daha sıkı bağlarla bağlanmış durumda. Birçok ülke çaresizlik ve kıskançlık hissediyor, gururları incinmiş durumda. Eskiden mümkün olmayan yöntemlerle artık bu mağduruyet serzenişleri ortaya çıkıyor. Bu tür ülkeler küresel ekonomiyi, artık daha önce olmamış biçimde etkileme yöntemlerine sahipler. Yani kitapta ifade edilen görüşümde de söylediğim gibi, önümüzdeki 50 yıl içinde bu profili değiştirmesek, dünya şimdikinden çok daha farklı bir hale gelecek. Ya sarı ile işaretlenmiş ülkeler gelir düzeyini artıracak ya da dünya bölünecek. Kimse dünyanın bölünmesini istemez. Zengin ülkelerin, çevrelerine yüksek duvarlar örmeleri mümkün bile olamaz. Bütün bu nedenlerden dolayı önümüzdeki 50 yıl içinde, geçmiş elli yılda başaramadığımız bazı şeyleri yapma ihtiyacı ortaya çıktı.



Peki o zaman kişi başı geliri nasıl artırabilirsiniz; GSMH matematik bir hesapla ortaya çıkar. Bu, üretim ile verimliliğin çarpımıyla elde edilen bir hesaptır. Çalışan nüfus ve işsizlik oranı dünya çapında değişim gösteriyor ve bu GSMH'yi açıklayabilecek nedenlerden biri değil. Farklılığın temel nedeni işgücünün verimliliğinde yatıyor. Bu bilinen bir şey ve ekonomistler "Solow Büyüme Modeli"nden itibaren bu konuyu anlamak ve açıklamak için çok çeşitli yöntemler benimsediler. İş gücünün nasıl artırılacağına dair temel etmenlerin ne olduğunun belirlenmesine çalışıldı. Çok çeşitli istatistiklerle sihirli faktörler bulunmaya çalışıldı. Tabii bunlar eldeki mevcut verilerle sınırlıydı. Örneğin, bazı çalışmalarda eğitimin, sermaye düzeyinin, teknoloji uygulamalarının ve kapasite kullanımının GSMH üzerindeki etkileri incelendi. Bütün bu çalışmalar, sonuçta ekonomi dünyasında büyük bir hayal kırıklığına neden oldu. Denisson bu konudaki liderlerden biri, en son Brookings enstitüsünde çalışan bu uzman, "Yaptığımız bütün çalışmalar aslında dünyada olanların ancak yarısını açıklayabiliyor. Hatta çalışmalar

genellikle hiçbir şey açıklamıyor" demişti. Bütün uzmanlar asıl yanıtların ulaşılamayacak alanlarda gizli olduğunu biliyorlardı. Ancak çeşitli insanların, şirketlerin, yöneticilerin, firmaların, kaynaklarını nasıl kullandıklarının bilinmesinin sorunun yanıtını açıklayacağını biliyorlardı.

Sorunun yanıtını, hangi süreçler ve hangi ürün ve hizmetlerin kullanıldığı belirliyor, yani günlük iş hayatı uygulamaları. McKinsey'de biz de hergün iş dünyasındaki liderlerle çalışıyoruz. İş dünyasıyla bir arada olduğumuz için işin ne kadar detaylı olduğunu çok iyi biliyoruz. Genel istatistikî verilerle ortaya çıkamayacak detayların önemli olduğunu biliyoruz. Denisson'un da söylediği gibi, işin yanıtı aslında şirketlerin kaynak kullanma yöntemine dayalı ve artık teknoloji de herkes tarafından, çok daha rahat bir şekilde kullanılabilir. Çok daha farklı sermaye kaynakları var. Dünyadaki kaynaklar çok farklı yöntemlerle kullanılıyor. İşte biz de toplam 113 mikro ekonomik vaka çalışması yaptık. 12 yıl boyunca çeşitli incelemeler yaptık ve bütün bunlardan ortaya çıkan sonuç; yanıtın özellikle kaynak kullanımına dayalı olduğunu belirlemiştir.

İşte bu bağlamda bir sonraki soru neden bu şekilde olduğudur. "Neden böyle farklı kararlar alınıyor?" sorusu, kaynakları değerlendirirken karşımıza çıkar. Ulaşılmış en önemli 5 sonucu sizlerle paylaşmak istiyorum:

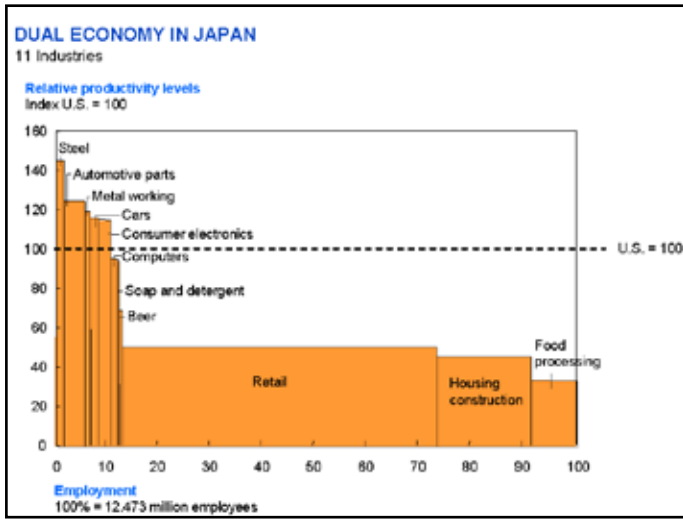
- Sektör seviyesindeki analizler, ekonomik gelişmenin nedenlerini bulmak için kaçınılmazdır.
- Eğitim düşünüldüğü kadar öncelikli değildir.
- Mal piyasalarındaki rekabet çarpıklıkları, finans veya işgücü piyasalarındakinden daha önemlidir.
- Fakir ülkelerdeki büyük devlet yapıları, bugün geçmişte olduğundan çok daha fazla sorun çıkarmaktadır.
- Tüketici, üretici çıkarlarına, büyük devlete, teknokratlara, politikacılara, işadamlarına ve entelektüel elite karşı durabilecek tek politik güçtür.

### **Sektör seviyesindeki analizler, ekonomik gelişmenin nedenlerini bulmak için kaçınılmazdır.**

Makro ekonomik performanslar ve istikrar çok önemli ve gerekli. Ama yine de bir başka açıdan ele alırsak makro ekonomik istikrar, Rusya örneğinde olduğu gibi, tek başına yeterli olmayacaktır. Makro ekonomik problemler ekonominin kara deliği olarak adlandırılabilir. Makro ekonomik seviyedeki açıklayıcı güç oldukça büyüktür. Bir dostum şöyle der: Makro ekonomi fikirlerin ve bununla beraber kimliklerin birliğidir. Bu kimliklerden bir tanesini göz ardı ederseniz büyük bir sorunla karşılaşsınız. Makro ekonominin neyin neden gerçekleştiğini açıklaması açısından büyük bir potansiyele sahip olduğunu da söylemeye izin verin. Dünyanın nasıl işlediğini anlayabilmek için makro ekonomik gerçeklere ihtiyacımız var.



1990'ların başında Küresel Enstitü'de çalışmaya başladığımızda, ABD ve dünyadaki durum belliydi. Almanya ve Japonya savaşı yenik olarak sonlandırdılar ve savaş sonrası çok üst düzey bir ekonomik model oluşturdular. Ya bu modele adapte olunacaktı ya da ülkeler geri kalacaktı. McKinsey'de yaptığımız çalışmalar sonucunda ne benim, ne de arkadaşlarımın böyle bir sonuçla karşılaşmadığımızı söylememe izin verin. Faiz kurları ve döviz kurları farklı özellikler taşımasına rağmen OECD bu araştırmaları yaptı. OECD araştırmalarına baktığımızda kişi başına düşen gelirden, Almanya ve Japonya arasında çok ciddi farklar vardı.



Klasik yöntemler ve klasik araştırmalar neden bize gerçek bilgileri sunamadı? OECD verileri doğru ise neden elde ettiğimiz sonuçlar ile gerçek sonuçlar arasında bu derece farklılıklar var? Bu sebepten ötürü de McKinsey'de araştırmaya soyunduk. Bir örnek vereyim, Japonya'yı anlamak için Japonya'yı mikro seviyede ele almak gerekiyor. Şu anda gördüğümüz şema dikey olarak 11 farklı örneği içermekte. Japonya ve Amerika'da ortak yaptığımız araştırmalarla her sektördeki istihdam oranlarıyla sektörün genişliği arasında ilişkileri inceledik. Japonya ile yaptığımız çalışmalar Japon GSMH'sinin %20'sine tekabül etmekteydi. Bizim burada numune olarak adlandırdığımız sektörler çok dikkatli seçilmişti. Bu numuneler Japonya'ya ilişkin ihtiyaç duyduğumuz sonuçları ortaya koymakta yeterliydi.

Yüksek verimlilik oranları veren otomobil parçaları, makine parkları, tüketici elektroniği gibi sektörler odaklandık. Japonya'daki sektörler dünya çapındaki en yüksek verimliliğe sahipler. Söz konusu olan ticari başarıyı da bu şekilde elde ettiler. Eski moda sayılan yüksek verimlilik, onların bu derece büyük bir ticari başarıya ulaşmalarını sağladı. Ama yine de imalat tüm ticari işlemlerin ancak %20 ile %25'ine tekabül etmesine karşın, tek başına tüketici elektroniği sektörü genel gelirlerin %50'sine tekabül ediyor. Gıda işleme ve tarım

da şimdiye kadar çalıştığımız bütün ülkelerde en çok öne çıkan sektörlerden oluyor. Japonya'da otomotiv var, otomotiv parçaları var, bilişim teknolojileri var; ama genel olarak, ülkenin ortalama üretkenliği her bir çalışan kişi ile doğru orantılı ve bu bağlamda Japonya'daki yaşam standartları üzerinde gıda işleme sektörünün çok büyük bir etkisi var.

Sonra imalat sektöründen çıktığımızı ve hizmet sektörüne geçtiğimizi düşünün. Dünya çapındaki her ülke'nin kişi başına GSMH'sinin Brezilya seviyesinde veya daha yüksek olduğunu farz edelim, bu durumda hizmet sektöründe çok daha fazla çalışan olacaktır. İmalat, araştırmamıza ev sahibi olan ülkelerde en çok istihdam sağlayan sektör değil ve istihdamın en yoğun olarak gerçekleştiği sektör genelde hizmet sektörleri. Japonya'daki hizmet sektörüne baktığımızda ise çok farklı bir resim ortaya çıkıyor. Perakende ve inşaat sektörleri sırasıyla ABD'deki üretkenliğin %40-50'sine tekabül etmekte. Potansiyel olarak herhangi bir ekonomide en büyük en büyük paya sahip olacak sektör, perakende sektörüdür. Japonya'nın da perakende sektörü gerçekten birçok sebepten dolayı yıllar içerisinde oldukça öne çıkmıştır. Bu konuyla ilgili detayları da zaten ilerleyen slaytlarda sizlerle paylaşacağım. Bütün bu hususları üst üste koyarsanız Japonya'nın neden bugün bulunduğu yerde olduğunu anlamamız zor olmayacaktır. Japonya ile ilgili bütün bu hususlar bütün benzer ülkelerde benzer nitelikler taşıyor.

Washington Konsensüs'ü bildiğiniz gibi iyi ekonomik performansların sağlanmasıyla ilgilidir. Bütün bahsi geçen endüstrilerde de Washington Konsensüs'ü kriterleri geçerli. Aynı para politikaları, aynı döviz oranları, aynı faiz oranları, aynı işgücü piyasası, aynı eğitim sistemi, aynı kamu sağlığı sistemi ve aynı şekilde hukukun üstünlüğü geçerli. Dünya Bankası tarafından öne sürülen kriterler, bütün bu sektörlerde eşit olarak uygulanıyor olsa da, iki ülke arasında çok büyük performans farklılıkları doğabiliyor. Japonya tamamen çelik, bilgisayar ve makine parklarından ibaret olsaydı, kişi başına düşen en büyük GSMH'ye ve dünyanın en büyük ekonomisine sahip olurdu. Ama gıda işleme ve perakende sektörleri söz konusu olduğunda, orta gelir seviyesinde yer alıyor ve mikro seviyede çok büyük gelişmeler meydana geliyor.

Bu ilişkiler sistemini anlamadığımız zaman Japonya'yı anlamak söz konusu olmayacaktır. Türkiye ile ilgili yapılan araştırmalarda da görece çok önemli mikro performans kriterleri ortaya çıkmaktaydı.

### **Eğitim düşünüldüğü kadar öncelikli değildir.**

Bu bağlamda düşündüğümüzde eğitim aslında sandığımız kadar önemli değildir. Kalkınma ve siyasi sebepler düşünüldüğünde eğitim asla yadsınamaz ama eğitim, büyüme düşünüldüğünde bağlayıcı nitelikte değil



ve çalışmalarını sürdürdüğümüz 13 ülke içerisinde öne çıkan hususlardan biri değil.

Eğer fakir ülkeler eğitim sistemlerini baştan inşa ederlerse, bunun büyümeye yansması için bir 50-60 yıla ihtiyaç duyulacaktır. Ekonomik gelişmenin sekteye uğratılmasının bahanesi kesinlikle eğitim eksikliği değildir.

Tüm dünya çapındaki büyük şirketler elemanlarını hizmet içi eğitimlere tabi tutabilirler. Dünyadaki en iyi verimlilik uygulamaları dikkate alındığında da hizmet içi eğitim öne çıkar. Japonya ve ABD'de de bu tür örnekler her zaman karşımıza çıktı. 1990'ların başındaki klasik zihniyet içinde ABD'deki işgücü yetkin değildi, tembeldi ve eğitimden yoksundu. Japon otomobil firmaları ABD'ye yatırım yaptı, yerel kaynakları ve istihdamı kullanarak gerçekten çok büyük verimlilik oranlarına imza attı. ABD'nin işgücü piyasasının tabiatını değiştirmek çok zordu ve Japon otomotiv şirketleri bunu başardı.

Bir takım iletişim problemleri çıkmış olabilir, ama yönetim problemlerinin çözülmesi o kadar da zor değil. Bununla ilgili dünya çapında verilebilecek çok fazla örnek var. Sizinle paylaşacağım örneklerden bir tanesi de Brezilya'da gerçekleşen bir toplu konut inşaatıyla ilgilidir. Sao Paulo ve Houston'daki toplu konut inşaatlarıyla ilgili örnekleri slaytta sizlere sunmak istiyorum.

Brezilya'da, inşaat sektöründe ağırlıklı olarak kuzeydoğudaki kırsal kesimden gelen tarım işçileri çalışıyorlardı. Amerika'da da benzeri bir biçimde, Meksika'dan göç eden eski tarım işçiler bu sektörde görev alıyordu. Birçoğu cahildi ve çoğu da İngilizce bilmiyordu. İlk bakışta eğitimle gelişmişlik arasında bir ilişki var gibi gözüküyor olabilir. Ama yapılan işin verimliliği ve kalitesi eğitim tarafından belirlenir gibi bir kural yok. Çok uluslu şirketlerin birçoğu çalışanlarını genellikle hizmet içi eğitime tabi tutuyor. Hizmet içi eğitim belki üretimde %5 ila %10'luk kayıplara sebep olabilir ama, verimliliğin gerçekleşmesi açısından çok büyük faydalar getiriyor.

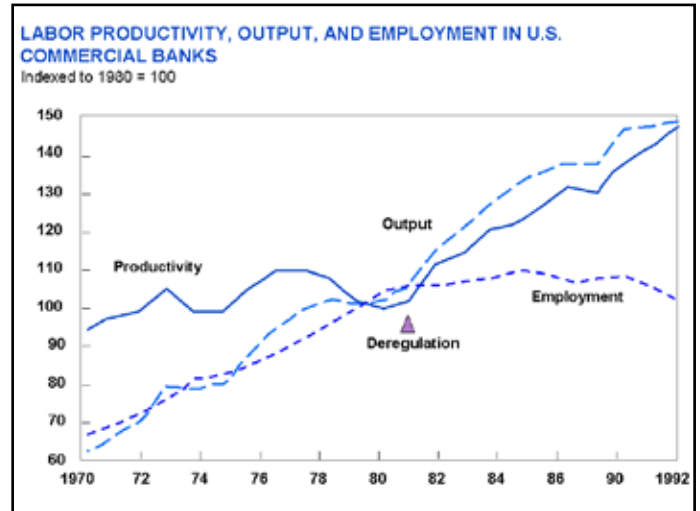
**Tüketiciye yönelik piyasalarındaki rekabet çarpıklıkları, finans veya işgücü piyasalarındakinden daha önemlidir.**

Özellikle meta piyasalarında olan birtakım bozulma ve sapmalardan bahsetmek istiyorum. Hizmetlerin ve malların satıldığı piyasalar söz konusu olduğunda birtakım değişiklikler gözlenebilir. Genellikle bu tür değişimler işgücü piyasalarında gerçekleşen değişimlerden çok daha önemlidir. Çünkü bunların sebeplerini yakalamak son derece zordur. Spesifik özelliklere sahiptirler. ABD bugün yaklaşık 60 sektöre bölünmüş durumda. Her sektörün mikro ekonomik analiz yapılması ve ancak bu şekilde bozulma ve kırılmaların nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması söz konusu.

Bazı kırılmaların politik yöntemlerle hasıraltı edilmesi son derece kolay ve Washington'da bu konuda çok başarılı siyasi figürler var.

Bu konuda çok önemli bir örnek ABD'deki bankalar ile ilgili yaptığımız araştırmaların sonuçlarıdır. 1970'li yıllarda ABD'nin 3 büyük sektörü vardı. Oligopoller söz konusuydu. Japonların otomotiv oligopolünü ele geçirmelerinin ardından, demir-çelik gibi sektörlerde de yurtdışından gelen yatırımcılar oligopolleri sekteye uğrattılar. İşler yolunda gibi gözüküyordu ama 1980'lere kadar bankacılık konusunda ABD hiçbir gelişme göstermedi. Çünkü herhangi bir fiyat rekabeti söz konusu değildi. Mevduat hesaplarındaki faiz oranları sabitti.

İşte 80'lerin başında faiz oranları çok büyük bir artış gösterdi. Hazine ve Amerikan Merkez Bankası birlikte döviz kurlarının kontrol edilmesi adına iki önemli kurum haline geldi. New York'ta, finans piyasalarında çalışan, kişilerin birçoğu "Çeşitli hizmetler sunabilir miyiz?" şeklinde bir düşünce içine girdiler. Burada en önemli nokta, tüketiciler açısından sağlanan yararları. Bu süreçte tüketiciler korunma istediler. Herkes paralarını mevduat hesaplarından çekip yatırım hesaplarına yatırmaya başladı. Eğilimlerin değişmesiyle birlikte verimlilik patlama gösterdi. Bununla birlikte bilişim piyasası güçlendi, IBM gibi şirketler bankalara girdi ve bu da istihdamın önünde çok önemli bir engel oluşturdu. Avrupa'da bilgisayarlar devreye girdikçe insanları işsiz kalmadılar, bilgisayarlar ile insanlar beraber çalıştılar. Buna karşılık, ABD'de otomasyon arttıkça, işsizlik de arttı.



Bu örneklerle piyasa rekabetindeki çarpıklıkları ve bozulmaları anlatmaya çalışıyorum. Daha yoğun rekabetin meydana geldiği piyasalarda verimlilik de artıyor. Nihayetinde de fiyat rekabeti karşımıza kaçınılmaz olarak çıkıyor. Adil ve sağlam bir fiyat rekabeti söz konusu olmazsa, verimlilikten bahsedilemiyor. Rekabetin olmazsa olmaz hususlarından bir tanesi iyi bir fiyat rekabeti gücünün olmasıdır.

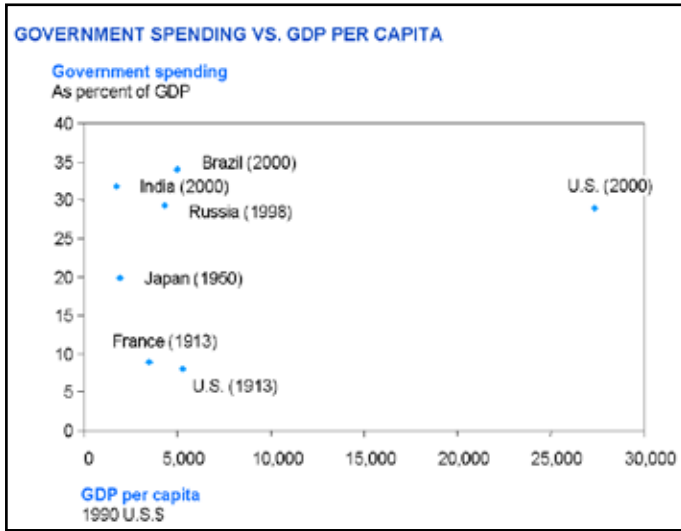


Çünkü en nihayetinde ülkeler daha verimli ve daha etkin operasyonel faaliyetler yoluyla zenginleşiyor. Formül bu kadar basit. Bu sürecin işleyiş hızı beraberinde büyüme hızını da tetikliyor. Bürokratik engeller ve hasır altı edilen çarpıklıklar, ülke ekonomilerini bazen çok yavaş büyümeye, bazen de durgunluğa itiyor.

**Fakir ülkelerdeki büyük devlet yapıları, bugün geçmişte olduğundan çok daha fazla sorun çıkarmaktadır.**

Bir sonraki sonuca, ülkeniz açısından da önemi olduğundan daha geniş yer vermek istiyorum. Bugünün büyük hükümetleri, özellikle fakir ülkelerdeki büyük hükümetler, zengin ülkelerin bu servetlerini elde ederken sahip olmadıkları bir engele sahipler. Bu engel, doğrudan makro ekonomik bir etkiye sahip ve piyasaları çarpıtabilecek kadar güçlü.

Bu çerçevede size, hükümet harcamalarına ilişkin bir slayt göstermek istiyorum; dikey ve yatay olarak kişi başına düşen GSMH'yi görüyorsunuz. Gördüğünüz slaytta; ABD ve Brezilya aynı milli gelir basamağında olduğu dönemde, ABD'nin hükümet harcamaları çok daha azdı.

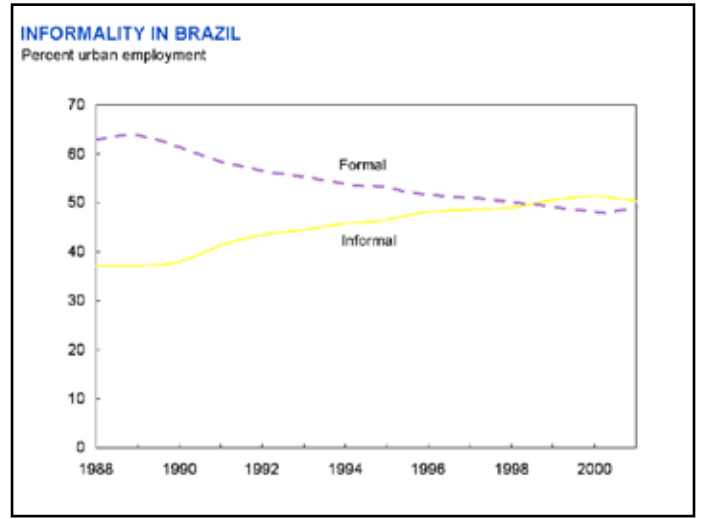


Fransa ve ABD'nin kişi başına düşen gelirle hükümet harcamalarının oranı 1910'lu yıllarda %10'larda seyretmektedir. Japonya önemli bir örnek oluşturuyor. Çünkü geçtiğimiz 100 yıl içinde fakirlikten zenginliğe geçmiş ve harcamalarını bu şekilde artırabilmiştir.

Bu noktada yaratılan farklılığı incelemek gerekiyor. 19. yüzyılda hükümet harcamalarının artmasıyla birlikte, ABD'de şirketler vergilendirilmeye başlandı. Burada, herhangi bir ilkeli yaklaşım söz konusu değildi. Çünkü hükümetler istedikleri zaman şirketlere vergi koyup istedikleri kadar parayı elde edebiliyorlardı. Eğer şirketler bu vergileri ödemezlerse, yasama veya farklı usullerle işleri sekteye uğrayacaktı. ABD ve Fransa'da bu trendin ağırlık kazandığı 1910'larda, vergi kurumları henüz tam

yerleşmediğinden gelir vergisi toplanmasında resmi olmayan bir takım uygulamalar söz konusuydu. Genel bir vergi sistemi kurulmadığı için birkaç büyük şirketin gelirlerine el konulması söz konusu oluyordu. Birçok fakir ülkede de günümüz dünyasında buna benzer sıkıntılar yaşanıyor.

Hükümetler büyüdükçe vergisini ödeyen ve ödemeyen kuruluşlar arasındaki farklar daha da can alıcı hale geldi. Brezilya'nın büyümesini yavaşlatan husus olarak bu konuyu öne çıkarabiliriz.



Rusya'ya baktığımızda daha iyi bir performans görüyoruz, sürekli yeni şirketler ortaya çıkıyor. Carrefour kuşkusuz uluslararası perakendecilik sektöründeki en gelişmiş firma. Wall-Mart da büyük ihtimalle aynı seviyeye gelecek ancak, Carrefour mükemmel bir organizasyona sahip ve bu bünyede çok yetenekli kişiler çalışıyor. Onlar bana "Biz bürokrasiyle uğraşabiliriz, biz bütün zorluklarla başa çıkabiliriz rüşveti bertaraf edebiliriz, bütün fiziksel güvenliğimize yönelmiş tehditlerle başa çıkabiliriz. Ama para kazanmamayı göze alamayız ve Rusya'da muhtemelen para kazanamayacağımız için Carrefour olarak girmiyoruz dediler". Bunun sebebi vergilerdi.

Brezilya'da da durum o kadar can alıcı ki, bu ülke gerçek anlamda gelişimini tersine çevirmiş durumda. İstihdamda kırılma var ve kayıtdışı şirketlerin sayısı gün geçtikçe artmakta. Meşru şirketlerin de sayısı gün geçtikçe azalıyor. Kolombiya'da bile daha iyi bir gelişim olduğunu görüyoruz. Brezilya'da kayıtdışı şirketlerin çok daha büyük paylar elde ettiklerini görmek bizi gerçekten üzüyor. Bu sıkıntıdan çıkış yolunu düşündüğümüz zaman şu noktaya geliyoruz. Bu günümüzün sorunu ve küreselleşmenin yanlış yola gittiğinin göstergesi. Küreselleşme, fakir ülkeleri zenginleştirerek oralarda talep yaratmak iken, fakir ülkeler küreleştikçe farklı problemler gündeme geliyor.



Bu sorunların çözülmesi için iki yöntem var, bunlardan bir tanesi, hükümetin üstlendiği görevleri azaltmak, diğeri ise daha adil bir vergi sistemi oluşturmak.

Hükümet harcamaları dikkate alındığında 4 ülke öne çıkıyor: Kanada, İrlanda, Yeni Zelanda ve Şili. Şili, Japonya'nın 1950'lerdeki yerinden yola çıkarak bu duruma geldi. Tabii ki devletler 1913 de Fransa'nın yaptığı harcamadan daha fazla harcama yapmak durumundalar, mesela artık halka sağlık ve eğitim hizmetleri sunmanın önemi fark edildi. Dolayısıyla artık kimse Japonya'nın 1950'lerdeki kesinti oranına ulaşmak gerektiğini iddia edemez.

Vergilendirmede başarılı olmuş tek ülke Polonya. Çok çeşitli nedenlerden dolayı Polonya bu konuda gerekli altyapıyı oluşturacak imkanlara sahipti. Polonya bu sayede resmi bir nakit akışı ve ticari işlem kayıt sistemi oluşturabildi ve ekonomi kayıt altına alınabildi. Örneğin, bu noktada Moskova'da görülen semt pazarları Varşova'da 6 ay içinde ortadan kalktı.

**Tüketici, üretici çıkarlarına, büyük devlete, teknokratlara, politikacılara, işadamlarına ve entelektüel elite karşı durabilecek tek politik güçtür.**

Aslında bu çarpıklıklar ortadan kaldırılıp, adil bir oyun alanı yaratılırken ortaya çeşitli engeller çıkabiliyor. Demokrasi tabii ki gerekli, ancak demokrasi tek başına yeterli değildir. Demokrasinin Yunanlılardan beri bilinen en büyük zaafı kontrolün tamamen etkin bir çoğunluğun eline geçebilmesidir. Çoğunluk da sonuçta kendi çıkarlarına göre şike yapabilir.

Özel çıkar grupları küçük gibi görünür, ancak zamanla, entelektüel elit ve bürokratlar bu çıkar guruplarının bir parçası haline geliyorlar. Siyasi elit de bu imtiyazlardan yararlanıyor ve bir kısır döngü halinde daha çok imtiyaz vererek, daha çok özel güce sahip olmak istiyorlar. Mesela Hindistan bu konuda önde gelen örneklerden biridir. Hindistan kendini Dünya'nın geri kalan kısmından izole etti ve bu noktada Hindistan'da belirli bir işadamları grubu oluştu.

Entelektüel elit, Sovyetler Birliği döneminde yaşananlara rağmen hala planlamaya inanıyor. Avrupa'da bile planlamanın önemine inanan kişiler hala var. Tüketiciler bu noktada siyasi güçlere alternatif oluşturabilecek tek çoğunluktur. Demokratik bir ortamda adil oyun şartları oluşturabilecek tek grup tüketiciler, çünkü tüketiciler bundan faydalanıyor. Fiyatların düşük olması tabii ki tüketicilerin avantajıdır. Tüketicilerin ekonomik politikaların gelişmesinde ne gibi bir rol oynadıkları ile ilgili tarihi geçmiş de çok ilginçtir. Siyaset tarihi birçok açıdan çok ilginç, tüketicinin korunması en çok ABD'de ekonomik hayatın bir parçası haline gelmiştir. Bu Wall-Mart'ın yarattığı yeni bir olgu değil. Tüketici odaklı olma ABD'de

devrimden hemen sonra başladı. Brown bu konuda çok ayrıntılı eserler hazırlamıştır. Birkaç milyon çiftçi bir anda tüketim hakkına sahip olduklarını ve bireysel haklarından birinin tüketim hakkı olduğunu fark ettiler.

Sanayi devrimiyle birlikte Avrupa'daki politikalarda farklı bir gidişat ortaya çıktı. Politikacılar tüketiciyi destekleyen kampanyalarla başarıya ulaşabileceklerini fark ettiler. 1890'da benimsenen Sherman Kanunu'ndaki rekabet prensipleri birçok ülkenin rekabet prensiplerinden daha iyi olma özelliği taşıyordu. 1956'da bir Wisconsin Senatörü demiş ki: "Hükümetin temel ilgilendiği alan tüketicinin refahı olmalıdır." Ancak ben Lizbon anlaşmasını okuduğumda hiçbir yerinde "tüketici" ifadesini göremedim. 1914'de 20. yy ABD'siyle ilgili en etkin kişilerden Walter Lippman diyor ki: "Genellikle işgücünün sınıf bilincinden bahsediliyor, ama bence Amerika'da tüketicilerin sınıf bilinci çok daha güçlü bir şekilde geliyor." Nitekim, ABD'de birçok ülkenin aksine işçilerin sınıf ayrımı söz konusu olmadı.

1932 yılında "insider trading" ABD'de yasaklandı. Almanya'da ise ancak 5 yıl öncesinde yasaklandı. Hala birçok ülkede "insider trading" yani bir firmanın içinde olan kişilerin bağımsız bir şekilde bu bilgileri kişisel çıkarları için kullanmaları bazı ülkelerde hala yasak değil. ABD'de bu tür kanunlar uygulanıyor ve Enron skandalı da bu sayede ortaya çıktı.

John F. Kennedy de bu konuda benim de şahit olduğum bir konuşmasında şöyle diyor:

"Tüketiciler, ekonomik sistemde lobi yapacak güçlü bir adamı olmayan tek gruptur. Ben kendimi onlar adına lobi yapmaya adadım."

Daha fakir ülkelerde ise tüketici ile ilgili bilinç düzeyinin hala yetersiz olduğunu görüyoruz. Bu ülkeler hala üretici odaklı düşünüyor. Hâlbuki ekonominin amacı tüketimdir. Ya şu anda bir şey tüketirsiniz ya da ilerde tüketim yapmak amacıyla tasarrufta bulunursunuz. İşte bütün bu yaklaşımlardaki farklılıklar da ekonomik politikaların belirleyici unsuru olmak zorundadır.

Bu sorunu çözümlenebilecek birkaç sihirli formülü verecek durumda değilim. Tabii ki, Türkiye'nin bu konuda neler yapabileceğini söyleyecek konumda da değilim. Ancak size söyleyebileceğim şey, bu işin gerçekten çok zor olduğudur. Sonuçta, Dünya Bankası'nın da içinde bulunduğu "İşimizi olduğu gibi devam ettirelim." yaklaşımının yetersiz olduğunu söylemek mümkündür.

Sunumun tamamına ulaşmak için:

[http://member.e-jett.com/2486/documents/LEWIS\\_pps](http://member.e-jett.com/2486/documents/LEWIS_pps)



# SEDEF

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU  
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS



## Prof. Markus Taube

**Direktör,**  
Duisburg Üniversitesi Doğu Asya  
Araştırmaları Enstitüsü

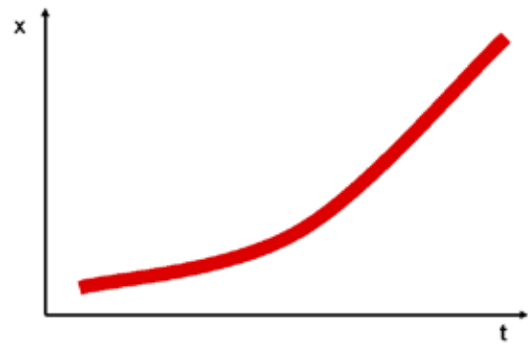
### Özgeçmiş

Halen Doğu Asya Etütleri Enstitüsü Direktör'ü olan Prof. Dr. Markus Taube, Duisburg Üniversitesi'nde Doğu Asya Ekonomileri ve Çin Kürsüsü'nde Öğretim Üyeliği yapmaktadır. 1998'de Walter-Eucken ödülüne layık görülen Prof. Dr. Taube, OECD-Çin Yatırım Ağı, Avrasya Yönetim Etütleri Derneği ve Yeni Kurumsallaşan Ekonomiler Uluslararası Topluluğu üyesidir. Prof. Dr. Taube'nin çok uluslu şirketler ve yabancı yatırımlar, ekonomik düzen teorisi ve Çin ekonomisine odaklı olmak üzere yeni kurumsal ekonomi konularında birçok çalışması bulunmaktadır.

### Çin: Ticaret ve Yatırımda Fırsatlar ve İşbirlikleri

Bugün burada Çin tehdidi ile ilgili bazı konuları tartışacağız. Medyada gördüklerinizden yola çıkarak başlamama izin verin. Muhtemelen bu size medyada Çin hakkında söylenenleri hatırlatacak. Her şey daha da geliyor, büyüyor, iyileşiyor, hızlı hale geliyor, evet, mükemmel! Her şey ilerliyor ve zaman ilerledikçe, süreç

The Multi-purpose China-Chart



de buna paralel olarak daha da hızlı ve iyi hale geliyor. En azından Alman medyasına, ya da bazı Anglosakson dergilerine bakarsanız, durum aynen böyle.

Problem aslında, problemin düşündüğümüzden farklı olması. Aynı grafikleri Çin'deki bazı kötü gelişmeleri saptamak için de kullanabilirsiniz. Aynı grafikleri artan bölgesel eşitsizlikleri saptamada, çevresel bozulmaları ve problemleri göstermede, Çin'in bazı bölgelerinde işçi standartlarının gittikçe kötüleştiğini göstermede kullanabilirsiniz. Bundan dolayı bu grafiği Çin'de gerçekten neler olup bittiğini daha iyi anlamak için bir başlangıç noktası olarak alalım.

Bugün size 3 ana başlık altında bu konuyu sunacağım:

İlki doğal olarak benim hakkında en çok şey bildiğim, şu soru etrafında dönecek en önemli ve en uzun bölüm: "Çin ekonomisini ne yönlendirmektedir? Eğilimler ve gelişmeler? Daha sonra, "Türkiye-Çin arasındaki rekabet ortamı" sorusuna geçeceğim. Son olarak da, "Çin tehdidi ile yüzleşen Türkiye için çıkış yolu ne olabilir?" sorusuna cevap arayacağım.

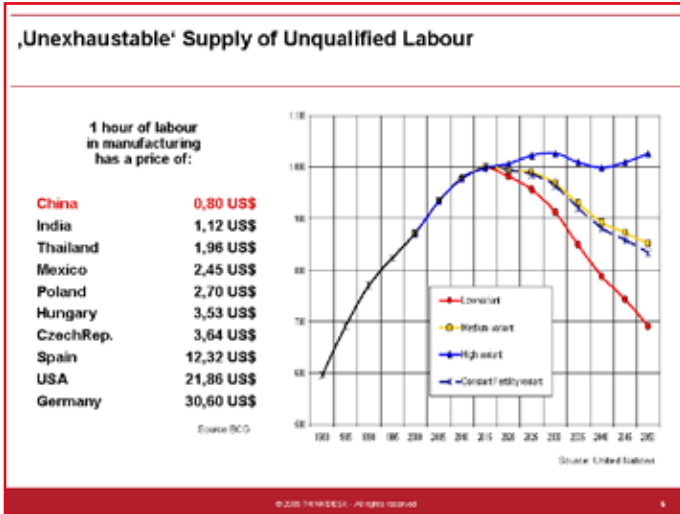
Çin ekonomisini neyin yönlendirdiğine geçerseniz, bir giriş düşüncesi ile başlamama izin verin. Çin ekonomisi derslerine veya Çin ekonomisi modülüne başladığımda, öğrencilerime şunu söylerim ya da onları şu gerçekle yüzleştiririm. "Çin ekonomisi veya Çin, Almanya'dan daha kapitalist ve Almanya Çin'den daha sosyalisttir." Bunun



tam tersi birçok insanın düşüneneceği durumdur, ancak bence gerçek bundan ibarettir.

Biz Çin'de ekonomi politikasını oluşturan, ekonomik sistemi yöneten çok ama çok güçlü pazar eğilimli güçlere sahibiz. Çin'in ideolojisi pazar bazlı ve iş dünyasına kucak açan bir karaktere sahip. Ne kadar komünist rejimin izlerini ararsanız, bulamazsınız. Çin, iş dünyasına kucak açan bir rejime sahip ve bütün kurumlar iş adamlarını teşvik ediyor. Bunlar sizin için şaşırtıcı değil. Çin'de gerçekten bitmez tükenmez sayıda ucuz vasıfsız işgücüne sahipsiniz. Soldaki grafiğe bakarsanız, Çin'de üretimde bir saatlik işçi ücretinin ne kadar ucuz olduğunu görebilirsiniz. Bu durumda Endonezya'yı suçlayabilirsiniz. Endonezya'da bir saatlik ücret, hala Çin'in %50 oranında daha ucuz, ancak Endonezya'da altyapı eksiklikleri bulunmaktadır.

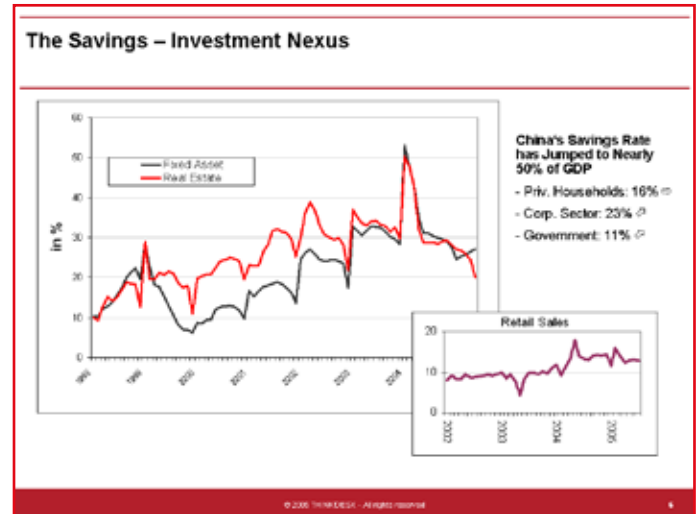
Bundan dolayı eğer işçi maliyetleriyle altyapıyı ve verimlilikle vergileri toplarsanız, o zaman Çin, veya en azından Çin'in bazı bölgeleri, ürünlerinizi üretmek için ilgi çekici yerlerdir. Bunu ekonomiye giriş yapmış herkes grafikte farkedebilecektir. Bütün fiyatlar zamanla artacaktır. Bundan dolayı şunu söyleyebilirsiniz ki, Çin'in işgücü maliyetinde küresel boyuttaki avantajları zaman geçtikçe eriyecektir. Fakat Çin'in işgücü piyasası tam



istihdamdan çok uzak olduğu için, bu süreç son derece uzun zaman alacaktır. Benim tahminime göre, Çin 20 yıllık zaman içerisinde hala vasıfsız ve işsiz çok büyük bir kitleye sahip olacaktır.

Grafiğe bakın; burada gördüğünüz, Çin'in küresel ekonomiye girdiği 1980'lerin başlarında, çalışabilecek, üretim sürecine entegre olabilecek insanlar olarak tanımlayabileceğimiz 15-64 yaş arası nüfusun, demografik bilgileridir. Bu insanların sayısı 600 milyondur. O zamandan beri, bu rakamlar 890 milyona çıktı ve önümüzdeki 10 yıllık dönemde 1 milyara ulaşması beklenmektedir. 2015 yılında, Çin 15-64 yaş aralığında 1 milyarlık bir nüfusa sahip olacak. Bu insanları iş arıyor olacak ve bu istihdam sadece ulusal kaynaklarla yaratılamaz. Çin

bu insanlara iş bulabilmek için ihraç eğilimli iş gelişimi stratejisine güvenmekte ve aynı zamanda, bu bize gösteriyor ki, vasıfsız iş gücü yıllar geçtikçe ucuz kalmaya devam edecek. Bu 100 milyon insanlık yeni işgücünü sindirebilecek başka bir yöntem yok. Burada kesin figürlerden bahsetmiyoruz ancak, Çin'deki işsiz insan sayısı şu anda 100-150 milyon seviyesinde. Bundan dolayı burada işçi pazarına baskıda bulunan ve büyüme sürecini yavaşlatan büyük bir işsiz kitleden bahsediyoruz. Tamam, hiç bir zaman bir ekonomiste güvenmeyin diyebilirsiniz. Haklı olabilirsiniz ancak, burada gördükleriniz abartı veya uydurma şeyler değil. Bu insanlar şu anda bu dünyada



yaşamaktalar. Çin'de okula gidiyorlar, kreşlere gidiyorlar, zaten buradalar. Bundan dolayı bu figürlerde hiç bir hile, sihir yok. Çok çok ciddi bir durum oluşmazsa bu insanlar önümüzdeki yıllarda işçi pazarına girecekler. Gördüğünüz gibi, bu Çin'in sahip olduğu çok önemli bir avantaj ve bununla rekabet edilmesi çok zor.

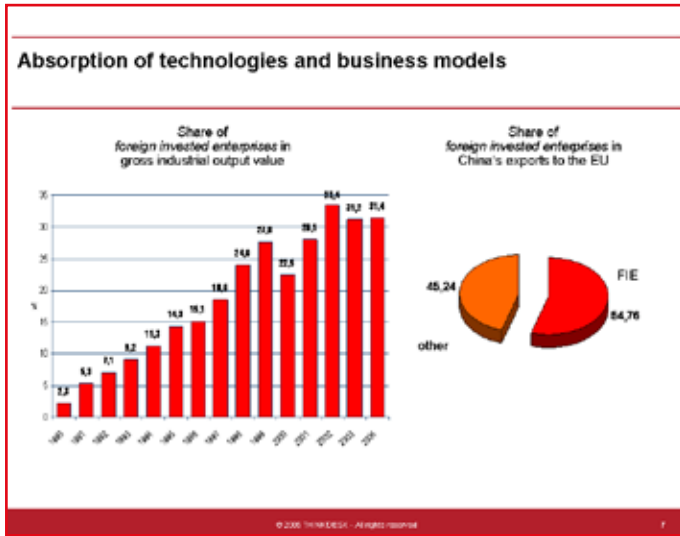
Şimdi ise tasarruf-yatırım eğrisine bakalım. Burada son birkaç yılın yatırım ve perakende satışlarında büyüme değerlerini görmekteyiz. İlginç olan nokta şu ki, Çin şu anda GSMH'sinin %50'si oranında tasarruf oranına ulaşmış durumdadır. Yani, GSMH'nin %50'si tüketilmiyor, ancak ekonomik süreç içerisinde yeni üretim sistemleri kurabilmek için yeniden yatırımlara harcanıyor. Gördüğümüz gibi özel mülklerdeki 16 puanlık seviye sabit durmaktayken, özel sektör tasarruflarını 23 puana ve hükümet de tasarruflarını 11 puana kadar artırmıştır. % 50'lik tasarruf oranı ile Çin daha fazla sermaye etkisine ihtiyaç duymamaktadır. Çin kesinlikle vasıfsız iş gücü ve sermaye konusunda kıtlık içinde değildir. Soru şudur ki, Çin mali sistemi ve kurumları bu sermayeyi en iyi bir şekilde ve iyi bir kullanım alanında değerlendirebilir mi? Asıl sorun şu. Burada gördüğümüz şey, kırmızı çizgi, burada gördüğümüz çıkıntı, gayrimenkul yatırımları. Gayrimenkul sektöründeki yatırımlar hava kabarcıkları oluşturmaya eğilimli yatırımlardır ve tüm bunlar, 2004'ün





başlarında, Çin'in yeni bir kabarcığa ve resesyona yaklaştığı dönemde, iktisadi durgunluk ile birlikte havaya uçtu. şimdi ise, gayrimenkul sektöründeki gerileme ile birlikte Çin standartlarında daha sağlıklı bir seviyeye geriledi. Bunlar iyi haberler.

Çin ekonomik mucizesini anlamak istiyorsanız, tabi ki sermaye, işgücü ve kredi yeterli değildir. Hikaye daha fazlasıyla, yabancı sermaye yatırımı ile alakalıdır. Yabancı sermaye girişi Çin ekonomik gelişiminin ana itici kuvvetlerinden biriydi ve 1990'lar başından beri, yabancı yatırım girişimcileri Çin ekonomisinin en dominant gücü haline geldiler. Şu anda, toplam sanayi çıktısı değerinin 3'te biri, yabancı yatırımcı ortakları bulunan şirketlerde üretilmektedir. Peki bu insanlar ne yapıyorlar? Bu şirketler neler yapıyorlar? Yeni iş modelleri, yeni teknolojiler tanıtarak, daha da önemlisi küresel pazarların kapılarını açarak Çin'e katkıda bulunuyorlar. Sağ tarafta gördüğünüz gibi, yabancı yatırımcılı girişimciler Çin'in AB'ye olan ihracatının %50sinden fazlasını gerçekleştirmektedirler. Yani, Avrupa'nın Çin'den ithalatının yarısından fazlası Çin'de üretim yapan yabancı yatırımcılı şirketlerden yapılmaktadır.



Böylece şu soru ortaya çıkmaktadır: Kim kiminle ticaret yapıyor? Bunun çoğunu şirket içi ticaret oluşturmaktadır. Belki de bu Çin ekonomik mucizesini anlamada en önemli ipucu: Çin dünya küresel yatırımcılarına bir hikaye satmayı başarmıştı. Hemen hemen herkes Çin'e gitmekte. Eğer Almanya'da, küçük veya orta ölçekte bir şirkete, sallanmakta olan Almanya ve Alman ekonomisini bırakıp nereye gidilmesi gerektiğinin konuşulduğu bir yere giderseniz, herkesin Doğu'ya baktığını görürsünüz. Doğu, Avrupa için bir başarı hikayesi ve geleceğe bakan insanlar şunu söylüyorlar, "Evet, Çin'e gitmek zorundayız." Herkes Çin'e gitmek istiyor. Neden? İyi nedenleri var. Bunlardan biri şüphesiz kaynaklar. İlk figürlerde gösterdiğim gibi vasıfsız ucuz

işgücü Çin'in elinde bulundurduğu çok önemli bir değeri. İkinci bir soru: Eğer Çin'e gidip orada küresel pazarda belirgin bir payları olan, kendi "niş" alanlarında çalışan büyük şirketlerle veya KOBİ'lerle yaşamak zorundalarsa niye gidiyorlar? Çünkü orada oligopol rekabeti var. Oraya gidiyorlar çünkü rakipleri de gidiyor. Bir Amerikan CEO'sunun dediği gibi, "Siz olsanız ne yapardınız, Ne derdiniz? Ben bu şirketin tarihine Çin fırsatını kaçıran insan olarak geçmek istemiyorum. Eğer ben Çin'e gidersem ve Çin batarsa, biz de rakiplerimiz gibi küresel pazarın bazı olumsuzluklarına sahip oluruz. Eğer rakiplerimiz gider, biz gitmez ve Çin'de durumlar iyi giderse, o zaman biz küresel pazarın dışında kalırken rakiplerimiz orada olur." Sonuç olarak, Çin'e gitmek zorundasınız, çünkü herkes oraya gidiyor. Bu bir yere gidip yatırım yapmak için biraz kötü bir argüman fakat buna sıkça rastlayabilirsiniz.

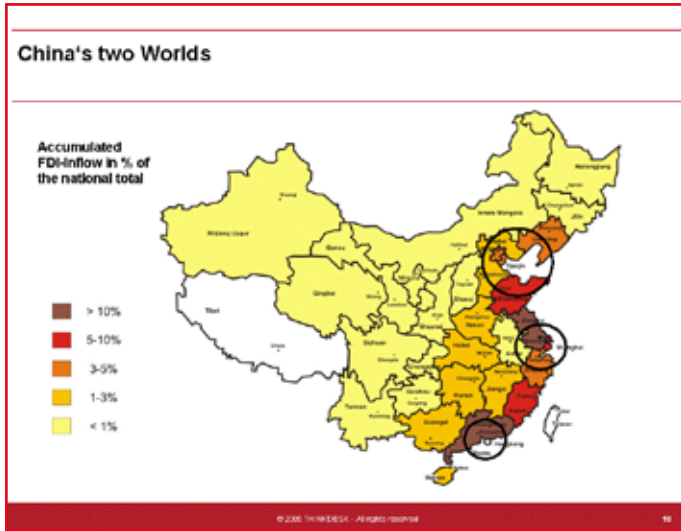
Son olarak, Çin hikayesi hakkında konuşuyorsak, bunun 1 milyarlık müşteri rüyası olduğunu da belirtmeliyiz. 100 yıl önce, insanlar belki de 400 milyon Çinli'ye gaz lambası satmayı düşünüyordu. Eğer her Çinli bir gaz lambası alırsa, ben zengin bir adam olurum. Günümüzde ise bu 1.3 milyar kişinin dış fırsatı veya başka bir şey alması olabilir. Fakat bu argüman da yine bir yanılsama. Çünkü eğer Çin tüketici toplumu hakkında konuşuyorsak, yeterli tüketim için yeterli gelire sahip insanların şehirlerde yaşadığını görürüz. Ve bunu da gerçek bir gelire sahip insanlara indirirsek, o zaman ancak Türkiye veya Almanya büyüklüğünde bir pazarla karşı karşıya kalırız. 1.3 milyarlık Çin'de ancak 60-80 milyon kişilik kısım gerçek tüketici özelliklerini yerine getirebilecek seviyededir. Bu şu andaki mevcut durum. Çin, şu anda küçük ve fakir oldukları ama 10 yıl beklememiz gerektiği hikâyesini anlatıyor. Fakat şimdi gelerseniz, 10 yıllık dönemde bu gelişmeden en iyi karı alabilecek durumda olabilirsiniz. İşte bu Çin'in sattığı, herkesin inandığı ve Çin'e gitmesine sebep olduğu hikâyedir.

Bir başka konu, Çin'in küresel pazara entegrasyonunu anlatmanın en iyi yolu sadece Çin üzerine yoğunlaşmak değildir. Belki de tüm bölgeyi göz önünde bulundurmalıyız. Bana göre Çin, ürünler arası bir geçiş noktasıdır, Güney Doğu Asya ve Doğu Asya ile küresel pazarlar arası bir geçiş noktasıdır. Çokuluslu grupların (multinational companies) uluslararası şirketlerinin (transnational companies) değer zincirlerine ve üretim süreçlerini nasıl yapılandırdıklarına bakarsanız, Güneydoğu Asya'da yatırım yapan, orada üreten birçok şirketin aynı zamanda anakara Çin'de de üretim tesislerinin bulunduğunu görürüz ve çoğunlukla, ürünlerin son aşamalarının anakara Çin'de yapıldığı ve buradan küresel pazarlara, Amerika ve AB'ye ihraç edildiğini görürüz. Bundan dolayı Çin hikayesi Güneydoğu Asya'yı eklemekten mantıklı görülemez. Çünkü burada



gördüğünüz gibi, Çin'in bu küresel tedarik zinciri'ne işgücü sağlayarak yarattığı katma değeri sadece %25 oranında. Çin ihracatının büyük bölümü Güneydoğu Asya ve Çin ortak üretimi olan nihai ürünlerindedir.

Bunu söylemişken Çin algısına geri dönelim. Çin hakkında konuşurken, Çin hızlı, Çin büyük ve Çin muhteşem demeye alışkınız. Fakat bizi ilgilendiren Çin ise, oldukça küçük, çünkü küresel pazara giren kısımdan bahsederken tüm kitadan söz etmiyoruz. Çin'in küresel entegrasyonu ve ekonomik gelişmesini sağlayan sanayi araçları olan Çin içerisindeki 2 veya 3 bölgeden söz ediyoruz. Çin'in küresel pazara katılımını sağlayan ve dış sermayeyi ülkeye çeken, bu bölgeler Çin'in hatırı sayılır bir gelişmişliğe ulaştığı, üretkenliğinin yüksek sayılabileceği, halkın durumunun ve altyapısının oldukça iyi olduğu bölgelerdir. Özellikle Güney Çin'e bakıldığında durum mükemmeldir. Eğer küresel anlamda dünyanın en büyük limanlarına bakılırsa, Çin'den 4-5 limanın ilk onda olduğu görülebilir. Burada, slaytta gördüğünüz, yabancı sermaye birikiminin ulusal toplamdaki oranıdır.



Eğer slaytta da gösterildiği gibi güneydeki ve doğudaki en yoğun bölgelere bakarsanız buradaki yabancı sermaye girişi ve birikiminin, Çin toplamının %50-60'ını oluşturduğu görülmektedir. Bundan dolayı, Şangay değil ama bu bölgeler Çin sanayi modernleşmesinin gerçekleştiği bölgelerdir. Tabii ki, bu sanayi kümelenmelerinin, bu sanayi gelişiminin sağlanmasında Çin hinterlandının katkısı göz ardı edilemez. Çin hinterlandı sonuç olarak, göçle doğuya gelen düşük maliyetli işgücünün kaynağıdır ve aynı zamanda vasıfsız işgücü maliyetini bu alanlarda yine düşük seviyelerde tutan bölgelerdir. İnsan sermayesini ve iyi eğitilmiş insanları yetiştiren Çin iyi işler peşinde. Bu insanlar, uluslararası bir görüşe sahip olabilecekleri, yüksek bir imaja sahip olan ve iyi maaş veren şirketlerde iş aramaktalar. Bu tür şirketleri nerede bulabilirler?

Söz konusu yoğunlaşmış bölgelerde bulabilirler. Bundan dolayı burada gördüğünüz çemberler kara delik gibidirler. Bunlar Çin'in bir millet olarak ürettiği tüm olumlu büyüme etkenlerini içine çeken yerçekimi merkezleridir. Görüldüğü gibi burada oldukça dengesiz bir sistem mevcut, bütün olumlu etkenler 2 veya 3 alanda yoğunlaşmışken, diğer bölgeler üretken olmayan veya daha az üretken olgulara sahipler.

Bugünkü Çin'e bakarsanız, herşey olumlu, ancak biraz da geleceğe bakalım. Çin'i ne yönlendirmekte? Eğilimler ve beklentiler nelerdir? Ekonomiste veya diğer birkaç dergiye bakarsanız, Çin'de olup bitenler hakkında yazılan oldukça kötü raporlar görebilirsiniz. Milliyetçilik hakkında, çevresel bozulma hakkında raporlar bulabilirsiniz. Görüldüğü gibi Çin ekonomik mucizesinin devam edebilmesi için Çin toplumu içerisinde önümüzdeki yıllarda giderilmesi gereken birçok sorun mevcuttur. Yakın zamanda Çin'i yönlendirecek 3 ana eğilim gözlenmektedir.

Bu ana eğilimlerden ilki, Çin'in şu anda algılandığı biçimde pasif bir alıcıdan, aktif bir küresel aktöre dönüşmesidir. Bunu çeşitli şekillerde görmekteyiz. Önceleri Çin'i yabancı sermayeyi pasif bir alıcı olarak emmekte olan bir ülke olarak algılamaktaydık. Şimdi ise, Çin şirketlerini Amerikan ve Avrupa pazarlarına girerken görmekteyiz. "Lenovo" IBM'in kişisel bilgisayar bölümünü satın aldı bile. Çin şirketleri Danimarka'da araştırma ve geliştirme şirketleri satın almaktalar. Bir elektronik şirketi olan TSL, bir Alman şirketi olan Schneider Elektronik ve Fransa'daki Thompson elektronikten hisse satın almış durumda. Nangin Automotive ise batmış İngiliz şirketi Rover'ı satın aldı. Görüldüğü gibi Çin şirketleri Amerikan ve Avrupa pazarlarına sadece bilgi emmek için değil, aynı zamanda çeşitli bölümleri elde etmek için giriyorlar. Şu anda Lenovo, Avrupa'da IBM markası altında satış yapıyor, ancak yakın zamanda Lenovo markası altında kendi markalaşma aktivitelerini başlatacaklar. TSL'de kendi markalaşma aktivitelerine yakın zamanda başlayacak. Buzdolabı üreticisi olan HR ise Amerika'da küçük çaplı buzdolaplarında pazar lideri durumunda. Tüm bunlar pazara renk katmakta ve Bosch, Siemens gibi Avrupa devleri ile rekabet halindedir.

Bundan dolayı Çin artık sadece kendisinden başkalarının kazançlarını artırmak ve ürünlerini iyileştirmek için üreten bir ülke olarak anılmaktan memnun değil ve gittikçe daha aktif bir oyuncu haline geliyor. Bundan dolayı bu küresel pazarları, 20-30 yıl öncesinde Japon veya Güney Kore firmalarını duymaya başladığımız zamanlardaki gibi değiştirecektir. Bunlar Amerikan ve Avrupa ürünlerine göre daha kaliteli olabilir. Bence yakın zaman içerisinde biz de Çin ürünlerinin en az Alman veya Avrupalı ürünler kadar iyi olduğu, hatta



onlardan daha ucuz olduğu fikrine alışacağız. Yani bütün önyargılarımız değişecek. Bunun kısa bir zaman içerisinde olacağından oldukça eminim.

İkinci ana eğilim ise dış etkilerin içselleştirilmesidir. Bunun anlamı şudur ki, Çin'de üretmek daha pahalı hale gelecek ve bu Türkiye için iyi haberdır. Çin son 25 yıldır oldukça hızlı bir şekilde büyümekte ve bunu yaparken toplumun nasıl etkilendiğini ve çevreye neler olduğunu dikkate almamaktadır. Bu dış etkiler önümüzdeki yıllarda özümsemek zorundadır. Dünya Bankası figürleri dikkate alınır, ekonomik gelişimin sonucu olarak ortaya çıkan çevresel bozulmanın ekonomik büyüme oranları ile aynı seviyede gerçekleştiğini görebiliriz. Yani Çin'in yılda reel olarak %9 büyüdüğünü söyler, çevresel bozulmayı ve çevresel etkileri de bundan düşersek, büyüme oranı olarak elimizde sıfır kalmaktadır. Sonuç olarak, Çin'de artan üretim maliyetleri ile birlikte bu tür handikapları da Çin'in büyüme hikâyesinde dikkate alırsak, Çin modeli şu anda olduğundan daha az çekici hale gelmektedir. Çünkü Çin sadece uluslararası ticaret anlamında değil, çevresel ve sosyal bozulma anlamında da büyümektedir.

Son olarak 3. ana eğilim ise pek yeni bir şey değil. Gelecekte göreceğimiz şey, Çin hükümetinin giderek artan bir şekilde ekonomik gelişim süreci üzerindeki keyfi emrediciliği devam edeceğidir. Bu ekonomi bazı özellikleri, yüzde yüz serbest piyasa ekonomisi şeklinde. Şunu söyleyebilirim ki Çin, bazı açılardan Alman girişimcilerinden bile daha kapitalist daha Machiavellici durumda. Ama aynı zamanda Çin hükümeti tanrısal bir fikirden gelen öyle bir güce sahip olduğuna, öyle yüksek bir konumda olduğuna inanmakta ki, sanayisel gelişimin yönünü belirleyip tüm ekonomiyi ve tüm toplumu yönlendirebileceğini düşünüyor. 10-20 yıllık bir dönemde, adam kayırma, torpil ve rüşvet ile birleşmiş böyle bir yaklaşımın nasıl sonuçlar doğurabileceğini daha önceden görmüştük. Bu iki olgunun da Çin'de var olduğunu inkâr edemeyiz. Sonuç olarak, 3. ana eğilim kısa dönemde Çin'in kalkınması için bazı olumlu sonuçlar getirebilir ancak 20 yıllık dönemde önemli sonuçlar ortaya çıkabilir.

Şimdi de Çin ile Türkiye arasındaki rekabet ortamına bakalım. Dün akşam Türkiye'nin önde gelen gazetelerinden Köşe Yazarlarıyla konuşurken biri şöyle dedi, "Durum şu ki, Türk ürünleri hala az da olsa Çin ürünlerinden daha kaliteli. Teknoloji, içerik ve kalite açısından hala Çin'in bir adım önündeyiz." Ancak bu benim elimdeki dataya çok da uymuyor. Şu anda burada gördüğümüz, Türkiye ve Çin'in AB15'e olan ihracatına dair bilgileridir. Bunlar ancak 2002-2003'e ait ve daha yenilerine ulaşamadık. Burada gördüğünüz gibi, teknoloji bazlı sanayiler Çin'in Batı Avrupa ülkelerine

olan ihracatının %40'unu oluşturmaktadır. Türkiye'de ise bu ancak %20. Görüldüğü gibi Çin'in teknoloji bazlı ihracatları Türkiye'nin iki katı seviyesinde. Bence bu Türk sanayicileri için korkutucu bir gerçek.

Buna rağmen iyi bir gelişme ise; Türkiye'nin teknoloji bazlı sanayi ihracatının Çin'e göre daha hızlı gelişmesidir. 1999-2003 arasındaki verilere bakarsanız, Türkiye'nin bu alandaki gelişiminin, Çin'in yaklaşık iki katı hızda gerçekleştiğini görürsünüz. Fakat farklılaşma yine de yüzde yüz oranında. Şimdi de emek yoğun sanayi ürünlerine bakalım. Burada herkesin beklentisi Çin'in işgücüne bağlı bir sanayisinin olmasıdır. Fakat öyle değil. Çin'in Avrupa'ya olan ihracatının ancak %20'lik kısmını emek yoğun ürünler oluşturmaktadır. %80 olduğunu söyleyenler olacaktır ama öyle değil, sadece %20. Karşılaştırmak gerekirse, Türkiye'nin emek yoğun ürünlerinin AB'ye olan toplam ihracatında payı %35 civarındadır. Benzer değerleri yine işçi kalitesine bakıldığında, yüksek yetenekli işgücüne ihtiyaç duyulan sanayilerin Çin'de Türkiye'ye oranla daha baskın bir rol oynadığı görülebilir. Daha az yetenekli işgücüne dayalı sanayilerin ise, Türkiye'de daha büyük bir rol oynadığı görülebilir. Sonuç olarak tüm bunlar biraz korkutucu. Dünya Bankası'nın sağladığı bilgi ekonomisi indeksine bakarsanız, Türkiye'nin Çin'den hala daha iyi bir durumda olduğunu görebilirsiniz.

Ekonomik teşvik rejiminde iyi ve inovasyonda da biraz geride olsa da eğitim; altyapı ve bilgi seviyesinde daha iyi durumda olduğunu görmekteyiz. Burada gerçekten istatistiklerin yalan söylediği bir durumla karşı karşıyayız. Çünkü bu istatistikler ulusal ekonomi baz alınarak oluşturulmuş. Fakat daha önce de belirttiğim gibi Türkiye'ye rakip olan, ulus olarak bir Çin değil, ancak Çin içerisindeki 2 veya 3 ekonomik büyüme kümelenmesidir. Örneğin, Doğu Çin büyüme üçgenine bakarsanız, Çin'in eğitim seviyesi, bilgi ve altyapı açısından bu grafikte gösterilene göre daha iyi durumda olduğunu görebilirsiniz. Örneğin İstanbul'daki Türk şirketlerinin rekabet ettiği alanlardaki göstergelere bakarsanız, bu sunumda görüldüğü gibi daha güçlü bir Çin ve daha güçlü Çinli aktörlerle karşı karşıya kalırsınız. Yine de size göstermek isterim. Bunun için 3 sanayiye ve 3 alt gruba bakalım. Burada yaptığımız kısaca 3 farklı sanayi dalındaki değerlere bakmak olacak ve ne ile karşı karşıyayız bir bakalım? Bilgi teknolojisi ürünleri göz önüne alındığında Türkiye ile Çin'in iyi durumda olduklarını görürüz. Çin'in AB'ye olan toplam ihracatının üçte birini bu alan oluşturmakta ve aynı zamanda büyüme oranlarına bakıldığında hızlı bir gelişme olduğu görülmektedir.

Türkiye'de de benzer büyüme oranları görülebilir, ancak bu tür ürünlerin Türkiye'nin toplam ihracatındaki



payı hala küçük seviyelerdedir. İyi haber ise, bu alanda ihrac edilen ürünlerin benzerliğine bakıldığında, benzerliğin oldukça düşük seviyelerde olmasıdır. Bu şu anlama gelmektedir ki, Türkiye ve Çin, bu alanda ürün bazında yoğun bir rekabet içinde değillerdir. Bu alandaki çoğu ürün farklı. Çin'in AB'ye ihrac ettiği bilgi teknolojisi ürünleri Türkiye'nin AB'ye ihrac ettiğinden farklı.

Sonuç olarak, potansiyel olmasına rağmen bu alanda direk bir rekabet bulunmamaktadır. Yine de bu alanı geleceğe ışık tutacak önemli gelişme potansiyeline işaret edeceği için, biraz daha derinini incelemek faydalı olacaktır. Tekstil sektörüne, örneğin ayakkabı sektörüne bakılırsa durum biraz farklı; burada benzerlik oranının %80'den daha fazla olduğu görülebilir. Yani, bu sektörde Çin ve Türkiye'den ihrac edilen ürünler neredeyse aynı. Bundan dolayı bu sektörde direk rekabetin olduğu, hemen hemen aynı değerlerde ihracat edilmesine rağmen, Çin'in büyüme hızının daha hızlı olduğu görülmektedir. Bana sorarsanız tekstil önümüzdeki 5-10 yılda Türkiye'nin Çin'le rekabet edebileceği bir alan değil. Burada gerekli olan kesinlikle fiyat bazında bir rekabet değil, Türkiye fiyat-maliyet bazında rekabet edemez. Türkiye ancak ürün farklılaşması bazında rekabet edebilir.

Şimdi de Türkiye hakkında konuşurken benim en çok sevdiğim sanayi dalına geldik: otomotiv sanayisi. Buna metal işlemeli üretimini içeren tüm sanayi dallarını da ekleyebiliriz. Metal üretimi Avrupa'da belki de en gözle görülür, en güçlü sanayi durumunda. Burada biz dünyanın lider küresel sanayi iskeletine sahibiz ve Türkiye'nin bu küresel sanayi iskeletine burada gördüğümüz sanayi linklerini sağlamak için entegrasyonu gelecek yıllar için ilginç bir seçenek olabilir. Burada gördüğümüz Türkiye ve Çin'in yüksek büyüme oranları. Fakat, bahsedilmeyen önemli bir nokta ise burada ihracatlardaki benzerlik. Yani bu direk olarak Çin ile bir rekabet değil. Burası Türkiye'nin kendi rolünü, oyununu Çin'e karşı savunmacı bir karaktere bürünmeden oynayabileceği bir alan.

Tartışma açabilecek Türkiye'nin önündeki yola dair bir kaç fikirle bu sunumu kapatmama izin verin. Türkiye'nin büyüme oyunu hakkında konuşursak, Türkiye için en azından 4 konudan bahsedilebilir. Kabul etmeliyim ki bunlardan bazıları oldukça neo-liberal. Ama bence yasal düzenlemelerin uygulamaya geçmesiyle, kayıtlı ve kayıt dışı sektör oyuncularını arasında gerçek oyun alanı oluştu. Eğer kayıtlı ve kayıt dışı aktörlere aynı anda sahipseniz, adaletli bir rekabet ortamı olamaz. Kayıtlı sektör kayıtsıza karşı kaybediyor ve biz de kayıtdışı sektörü, küresel rekabet ortamında görülür bir sektör haline dönüştürebilecek kaynaklara ve kurumlara sahip değiliz.

İkinci olarak da iyi bir yönetim desteklenmeli ve güven ortamı oluşturulmalıdır. Güven deyince burada beklentilerin ve geleceğin güven altına alınmasından

bahsediyoruz. Güvenli beklentiler ise bir iş aktörünün hükümetin önündeki 2-5 yıllık dönemde ne yapacağını bilmesi anlamına gelmektedir. Bu hükümetin çıkarlarına uygun, uzun dönem istikrarlı bir ekonomik gelişmenin önemli ve ana öğelerinden biridir.

Karşılaştırmalı avantajları göz ardı etmeyelim, bunun hakkında da söyleyecek bir kaç şeyimiz var. Batı Almanların, başarısızlıkla sonuçlanan, Doğu Almanya'yı ekonomik sistemine entegre etme çalışmaları, Türkiye'nin tam üretkenlik kapasitesini sonunda ortaya çıkardı. Burada kayıtdışı sektörü, kayıtlı sektör içine entegre ederek ortaya çıkarabileceğimiz %80'lik bir saklı rezerv bulunmakta. Bundan dolayı bu önümüzdeki birkaç yılın en önemli konulardan biri olacaktır. Avrupa veya uluslararası ile ilgili konulara bakarsak da, yine neo-liberal olarak sayılabilecek, bütün sektörlerin uluslararası rekabete açılması, Avrupa'nın en güçlü ve istikrarlı sanayi ağlarına entegrasyona önem verilebilir. Burada işaret ettiğim ağlar ise bildiğiniz gibi otomotiv sektörü, metal süreci üretimi gibi Avrupa'da bir bütün olarak en güçlü rekabet alanının olduğu sektörlerdir. Burada ayrıca kimya ve ilaç sanayii gibi Avrupa'da merkezleri bulunan ve diğer bölgelere yerleştirilemeyecek, kaydırılmayacak sektörlerde verilebilir.

Son olarak da Türkiye'nin küresel tedarik zinciri içerisindeki yerinin tanımlanması. Bu alana bakılırsa, Çin'in ucuz vasıfsız işgücüne bağlı rekabet avantajıyla birlikte küresel temin zinciri içerisinde önemli birkaç yerinin olduğu görülebilir. Bu bir çok yatırımcının Çin'e gitme nedeni ve bu alanda Türkiye'nin Çin ile rekabet etmesi çok zor. Bu durumda soru şu ki, Türkiye ucuz vasıfsız işgücü listesi dışında ne gibi alanlarda Çin ile rekabet edebilir? Burada zamanında teslimat veya kültürel yakınlık gibi faktörler verilebilir. Bunlara ek olarak, yabancı sermayeyi çekebilmek için iyi bir makyaj ve yabancı yatırımcılarla iyi bir iletişim kurabilmek önemlidir. Çünkü eğer Bosch, Siemens gibi büyük şirketler hakkında konuşuyorsak, bunlar ne zaman bir yere yatırım yapmaya veya bir ülkede yatırım ortağı almaya karar verseler, tüm dünyada 50 farklı noktaya bakarlar. Eğer onların ilgisinde veya farkındalığında değilseniz, Türkiye'ye gelip sizi kontrol etmez ve dikkate almazlar. Bundan dolayı Türkiye'de ne kadar güzel işler yapıyor olursanız olun, dış dünyayla iletişim halinde olun ve Türkiye'de yatırım yapabilecek çokuluslu şirketlerin kar-zarar analizlerindeki parametrelere uyacak şekilde hareket edin.

Sunumun tamamına ulaşmak için:

[http://member.e-jett.com/2486/documents/markus\\_taubeppt](http://member.e-jett.com/2486/documents/markus_taubeppt)



## Ahmet Zorlu

**Yönetim Kurulu Başkanı**  
Zorlu Grubu

### Özgeçmiş

Ahmet Zorlu, 1944 yılında Denizli Babadağ'da dünyaya geldi. Dokumacılık mesleğini çocuk yaşlarda öğrendi. İlk gençlik yıllarında dokumacılık mesleğini geliştirmeye karar veren Ahmet Zorlu, Trabzon'da ilk tekstil mağazasını açtı. Trabzon'daki işini daha da geliştirmek üzere 1970 yılında İstanbul'a geldi. Ahmet Zorlu'nun Denizli Babadağ'da başlayıp İstanbul'da devam eden iş süreci; tekstil başta olmak üzere, beyaz eşya, elektronik, finans, enerji gibi farklı alanlarda üretim yapan şirketleri bünyesinde bulunduran Zorlu Holding'in temellerini atmıştır. Ahmet Zorlu, bugün elektronik ve beyaz eşya, tekstil, enerji ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 46 şirket, 22 bin çalışan ve 110 ülkeye gerçekleştirdiği ihracat ile Türkiye ekonomisinin devlerinden biri durumunda olan Zorlu Grubu'nun Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir. Ahmet Zorlu evli ve üç çocuk babasıdır.

### Panel Oturumu

#### *Türkiye İçin Rekabet Stratejileri*

#### 1. Konuşmacı

**Çok Değerli Dinleyiciler, Konuşmacılar,  
Hepinizi Saygıyla Selamlıyorum.**

Öncelikle, Rekabet gibi çok önemli bir konuda kongre düzenleyen, Sektörel Dernekler Federasyonu ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu'nu yürekten kutluyorum.

Bir iş adamı olarak öncelikle şunları söylemek istiyorum. Rekabet benim için her işin başıdır. Yaşadığımız ekonomik sistemde rekabet olmadan hiçbir şey olmaz. Rekabet bir iş adamı için en büyük motivasyon kaynağıdır. Rekabet oyunun kuralıdır. Ben iş adamlarını en çok sporculara benzetiyorum. Sporcular yeteneklerine göre kendilerine bir alan seçer. Antrenmanlarını yapar, çalışır, yarışma için hazırlanır, sonra da sahada yerlerini alırlar. Yarışa diğer yarışmacılarla aynı yerden başlar doping yapmaz, yarışırken hile yapmaz, hakemin belirlediği kurallara uyar, aynı şartlarda yarışır, tüm yarışmacılar başarılarına göre bir derece elde ederler. Sporunun gücü, yeteneği ve zekâsı başarısını belirler. Eğer gerçekten adil şartlarla yarışır sonunda tüm rakiplerini geçerse, bunun sonunda yaşadığı mutluluk başka hiçbir şeye benzemez.

Aslında en büyük ödül insanın kendine karşı yürüttüğü yarışın sonundadır. Bir sporcu için de bir iş adamı için de rekabet en büyük motivasyondur. Çalışma arkadaşlarıma her zaman şunu söylüyorum. Diyorum ki; "Arkadaşlar, biz bir yarış içindeyiz."

Ben bundan 10 sene önce, 3. Dünya savaşının çıkacağına inanmıyorum dedim. Herkes buna şaşırı ve Ahmet Zorlu ne demek istiyor dediler. Zaten savaşın içindeyiz. Acımasız bir ticari savaşın içindeyiz. İşte demin de hep Çin'den bahsettik. Bizim de bu rekabete kendimizi hazırlamamız lazım, 2008 geliyor. "Her yarışta bir öncekinden daha iyi bir derece elde edersek birinciliği elde edeceğimiz gün elbette gelecektir." diyorum arkadaşlarıma.

Biz birbirimizle yarışan şirketleriz, kuralları hakemin koyduğu bu yarışta kazananı tüketiciler belirliyor. En iyi ürün ve hizmetleri en uygun fiyattan sunmaya çalışıyoruz. Tüketici hangimizi beğenirse onu satın alıyor, yani ödüllendiriyor.



Tüketicinin bizi seçmesi için hergün düşünüyorum ve çalışıyoruz. Stratejiler geliştiriyor ve yeni ürünler hazırlıyoruz. Bu ürünleri tüketiciye ulaştıracak yeni yollar arıyoruz. Tüketicinin bizim ürünlerimizi beğenmesi için pazarlama çalışmaları yapıyoruz. Tüm bu çabaların anlamlı olması için kuralların olması gerek. Yani rekabetin yaşanması gerek. Eğer yarışmacılardan biri diğer yarışmacıların oyuna girmesine engel oluyorsa, eğer yarışmacılar kendi aralarında kimin birinci olacağına önceden karar verip ona göre yarışıyorlarsa ne o yarış izleyen keyif alabilir ne de yarışmacılar. İşte bu nedenle başta da söylediğim gibi, rekabeti her şeyin başı olarak görüyorum. Rekabet olmadan hiçbir şey olmaz diyorum.

Türkiye'miz için de rekabet çok önemli. Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda ekonomide gerçek rekabetin yaşanması beklenemezdi. Çünkü üretim, ürün yok, kıtlık vardı. Önce ihtiyaçların karşılanması gerekiyordu. Devlet eliyle iplik fabrikaları kuruldu, sonra 1950'li yıllarda, özel sektör oluşmaya başladı. İlk yıllarda sanayi çok zayıftı. Korunması gerekiyordu. Ama yıllar içinde gelişme sağlandı, sermaye birikimi oldu, üretmeyi öğrendik, işadami, mühendis, yönetici, girişimci yetiştirdik. Sonra rahmetli Özal'ın gösterdiği siyasi irade ile rekabet konusunda önemli adımlar atıldı, gümrük duvarları kalktı. O zaman korkanlar oldu, tüm iş dünyasının rekabete dayanamayacağını düşünenler oldu. Ama bu gün Özal'ın ne kadar doğru bir adım attığını görüyoruz. Rekabete dayandık, rekabetle daha da güçlendik, iç pazarı korumak için yabancı firmalarla yarışabilmek için kaslarımızı güçlendirdik, zekamızı geliştirdik. Bugün Türkiye, milyarlarca Dolar ihracat yapar hale geldi. Dünya ölçeğinde rekabet eden Türk firmaları oluştu, Türkiye ekonomisi gelişti ve büyüdü. Tüketicide rekabetten kazançlı çıktı, seçeneği arttı.

Ben bugün keşke gümrük duvarlarını çok daha önce kaldırsaydık diyorum. Eğer Çin Seddi'nin arkasında saklanmayı 1980'lerde değil, 1960'larda bıraksaydık, bugün 20 yıl ileride olurduk. Çünkü o günlerde herkes iç pazarda kalarak, rekabetten yoksun bir şekilde hiçbir gelişme gösteremiyordu. Burada üretiyorduk, üçe satıyorduk. Buna ben de dâhilim. O zaman ne oldu, kendimizi geliştiremedik. 1970'li yıllarında biz yeni fabrikalarımızı kurarken bir kadife fabrikası kurduk. Tabi gümrük duvarları var, mal girmiyor. Gelen mal da %300 gümrüklü, biz de bire üç satıyorduk. Bir deseni beyler, altı sene sattık. Çünkü mala talep oluyordu yenisini yapmamıza gerek yoktu. Ama bizlerin rekabet yapmamız için, gelişmemiz için yenilikçi olmamız lazım. Yenilikçi olamazsanız, hiçbir yerle, dünya ile rekabet edemezsiniz.

Ben Çin'den demin de bahsettiğim gibi korkmuyorum.

Ama biz kendimizi geliştirelim, demin de söylediğim gibi, aynı şartlarda, aynı kulvarlarda. 120 kiloluk bir kişi ile 50 kiloluk bir kişiyi güreştirmemek lazım. Çin herkesçe de malum, destekleme veriyor ve onun karşısında da destekleme almayan, sanayici onunla rekabet etmekte zorlanıyor.

2008 gelecek herkes için, Avrupa ve Türkiye için de geçerli, zor bir yıl olacaktır. Bunun için de şimdiden tedbir almamızda fayda vardır diyorum.

Bugün Türkiye, dünyanın en büyük ekonomilerinden biri, ama krizlere karşı dayanıksız kırılgan bir ekonomi. Eğer ülkeyi rekabete daha erken açsaydık, Çin duvarının arkasından daha erken çıksaydık, Kore'nin Tayvan'ın İspanya'nın bu kadar gerisinde olmazdık. Bugün Kore'nin 1960- 70'li yıllarına baktığımızda milli hasıla geliri bizimkinin 4'te biriydi, bugün neredeyse 20 bin Dolar'lara ulaştılar ve 45 milyon nüfusuyla 180 milyar Dolar ihracatları var. Biz de şu anlayış içinde devam ediyoruz, burada bir mal üretiyorsun, yüzde kaç yerli diye soruyorlar. Ben diyorum ki %99.9 yabancı, biri bende kalıyor, hepsini dışarıda imal ediyorum. Madem gümrük duvarlarını açtık, bu zihniyetleri de değiştirmemiz lazım.

1923-2002 her 3-4 senede bir kriz olmuş. Bunu hiçbir zaman sorgulamadık, "biz bu krizleri niye yaşıyoruz?" diye. Devletçilik zihniyetiyle geldik 1980'lere, hatta şu anda dahi özelleştirmeyi yapalım mı yapmayalım mı? Niye yapmayalım. Yabancı sermaye gelirse bizim her şeyimiz alır. O stratejik, o önemli bu önemli, hiçbir şeyimizi satmıyoruz. Satmazsak dünyada yalnız kalırız.

Bu gelişmeleri sağladıktan sonra 1980'lere geldik. Rahmetli Özal bize ihracatı öğretti, 1980-2005 ve o yıllara geldiğimizde bugün 25 seneye bakıp geriye döndüğümüzde, az bir mesafe almadık, her 3 senede 4 senede bir kriz yaşamamıza rağmen. Eğer biz bu krizleri yaşamasaydık, yine 80'lerdeki serbest rekabet aşamasından sonra bugün Türkiye'nin Milli Hâsılatı 10





bin Dolar'ın üzerinde olurdu. Yine bugün bakıyorum, bazıları özelleştirmeye karşılar. Bunu yapmayalım onu yapmayalım, ama sonuç yine krizler ve felaket olur. İşte komşu ülkelerimiz belli.

Bugün tekstilde dünya ile, hem kalitemizle hem de fiyatımızla beraber, başabaş rekabet edebiliyoruz. Tekstilde 1 milyar Dolar ciromuz var. Bunun da %45-50'sini ihraç ediyoruz. Eğer 1980'lerde serbest ekonomi gelmeseydi bunu da yapamazdık, çünkü içerde kar payı çok. Ben ne yapayım ihracatı, ihracat satışı için gittiğimde, rekabet pazarında satılmıyor, buradaysa kar tatlı.

Yine 1980'li yıllarında Hall Textile'e, ki Almanya'nın ve dünyanın en büyük tekstil fuarıdır, Türkiye'den katılan kişi sayısı, sadece ikiydi. Birisi Bossa, diğeri Korteks'ti. Geçen sene ise tam 230 firma katıldı. Bu kıvanç verici bir olaydır. İşte bu rekabetin sağladığı bir gelişmedir.

Rekabetten korkulmamalıdır. Rekabet olacak, yenilik yapılacak, bu yeniliklerle beraber beynimizi geliştireceğiz ve gelecek kuşaklarımız da ona açık olacak. Çünkü 1976 senesinde, iki senede bir yurtdışına çıkma elde ediyordunuz. Ben çıkıyordum, çünkü Merkez Bankası Bursa Şubesi'nden "yurt dışında geçimini temin etmiştir" diye pasaportumuza damga vuruluyordu. Bu günleri de unutmamamız lazım. Bu geçtiğimiz 20-25 senede çok şeyler yaptık. Bugün Türk Sanayicisinin gelişmesini şuradan anlayabiliyoruz. 1983 yılında ihracat 3 milyar Dolar civarındaydı. Biz Zorlu Grubu olarak 2004 yılında 2.5 milyar dolar ihracat yaptık ve bu sene de onu inşallah geçeceğiz ki, Bunlar hep rekabetle oluyor. Türkiye Avrupa'nın dayanıklı tüketim ürünleri üssü oldu, bilmiyorum biliyor musunuz? Bugün Türkiye'de 20 milyon televizyon üretiliyor ve bunun %55-60'ını Vestel üretiliyor. 1994 senesinde Vestel'i aldığımızda 1 milyon televizyon üreteceğiz." demiş ama kimseyi inandıramamıştım. 1 sene, 2 sene, 3 sene inanmadılar, ama biz her sene üretimimizi katlayarak artırdık ve geçen seneki üretimimiz 11 milyon adetti. Beyaz eşyadaki bugünkü kapasitemiz 9 milyon, televizyondaki kapasitemiz 15 milyon adet. Katıldığım bir toplantıda, Uzak Doğulular, Türklerden çok ucuz fiyata mal satıyorlar diye şikayet ediyorlardı. İşte bu rekabetle geliyor. Ben her zaman söylerim, "durduğun yerde, kendin çal kendin oyna bir de türküyü söyle, yorulursun" Rekabeti düşünmediğimiz zaman da geri gideriz.

Türkiye'nin bu günkü, beyaz eşya ve televizyon üretimi, küçümsenecek bir miktar değildir. Bu rekabetle beraber oluyor. Demin söylediğim gibi 6 sene bir deseni, 6 sene bir televizyonu üretmişseniz, onu dışarıda kimseye satamazsınız. Diyorum ki keşke 1950'li yıllarda özel sektör girseydi. Örneğin; Kore ne

yaptı? Özel sektöre sen şu konuda, sen de şu konuda iş kur diye çağrı yaptı ve 7 milyar dolar destek verdi. Bize de destek verilirken, biz ne yaptık: Desteklemeyi aldık, biriketi diktik, briketler çürüdü. Böyle rekabet olmaz, bu konuya kendimizi geliştirmeliyiz. ama şartların da aynı olması lazım. Çin de bizimle aynı şartlarda olursa korkulacak bir şey yok, çünkü bizim bilgi birikimimiz onlardan daha fazla. Kalitemizle fiyatımızla yarışmak mecburiyetindeyiz.

1980 senesinde 700 işçimiz vardı, bugün 30 bin kişiyi istihdam ediyoruz. Eğer biz kendimizi geliştirmeseydik, bu kişiler işsizdi, buna göre 70-75 milyar Dolar ihracatla bütün kurumlarda işçi adedi yükseldi. Ben dedim ki; biz 2020 yılında 2 trilyon dolar ihracat yaparız. Niye yapmayalım, geç nüfusumuz var ve kendimizi geliştirdiğimiz vakit de rekabete açık ve dayanıklı olacağız. Uzakdoğulu hedef olarak büyük kapasiteler koyuyor, Ben 5-6 sene evvel Uzakdoğu seyahatine gittim, Tayvan'ı gördüm. Bir firmaya gittik, "3 milyon TV üretiliyor, önümüzdeki sene 5 milyon üreteceğiz, programımızı yaptık" dedi. O sırada Vestel 380.000 televizyon üretiliyordu. Benim bunları gördükten sonra moralim bozuldu ve bütün arkadaşlarımı toplayıp dedim ki, "Bir milyondan aşağı TV yapamayız." "Onlar yapıyor da biz niye yapmayalım." yaptık ve bugün gerçekten, Türkiye'nin rekabetinden Çinliler ve Koreliler rahatsız. Demek ki yapılabiliyor, ama bundan hiç korkmayalım, kendimizi geliştirelim ve rekabete açık olalım.

Her platformda şunu söyledim, özelleştirmeyi sonuna kadar yapmamız ve devletin üretimden çekilmesi lazım. Sat kardeşim! Açık artırmalarda olur ya; "Saaattım!"

Satacaksın ve devlet bundan elini eteğini çekecek. Bugün ben açık ve net olarak söylüyorum; Zorlu Grubu olarak devletle hiçbir zaman iş yapmamışız. Bazıları "bir iş bana gelirse diye" bütün bakanların, başbakanların arkasında seyahatlere gidiyorlar. Kardeşim sadrazamlık bitti, biz kendi gücümüzü, kendi aklımızı kullanacağız, diyorum ve ekliyorum, "ben başbakan olsam bir ay içerisinde hepsini satarım."

Hepinize saygılarımı ve selamlarımı sunuyorum.



## Cahit Paksoy

**Genel Müdür,**  
Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.

### Özgeçmiş

İstanbul Teknik Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Gemi Makineleri İnşaat Mühendisliği Bölümü mezunu olan Cahit Paksoy, İsveç'te bulunan Birleşmiş Milletler Uluslararası Denizcilik Örgütü'ne ait Dünya Denizcilik Üniversitesi'nin (WMU), Teknik Yönetim Bölümü'nden master derecesini aldıktan sonra İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü'nde doktorasını tamamladı. 1981-1995 yılları arasında çeşitli kademelerde yöneticilik yaptığı Deniz Nakliyat T.A.Ş.'nin Amerika Kıtası Temsilciliği görevini yürüttü. 1996-2003 yılları arasında Turktel A.Ş. Genel Müdürlüğü görevinde bulunan Paksoy, 2002 yılında Türk Telekomünikasyon Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atandı. 2003-2004 yılları arasında Aycell Haberleşme ve Pazarlama Hizmetleri A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlüğü görevlerini üstlendi. Cahit Paksoy, 19 Şubat 2004-2005 yıllarında, Aycell'in İş-TİM ile birleşmesiyle doğan Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Üyeliği ve Genel Müdürlüğü görevlerini yürütmüştür.

### Panel Oturumu

#### *Türkiye İçin Rekabet Stratejileri*

### 2. Konuşmacı

Önce tüm katılımcılara ve dinleyicilere teşekkür etmek istiyorum. Bu kadar yoğun işleri arasında burada bulunan insanlara ve düzenleyicilere ayrıca teşekkür ediyorum.

Rekabet bir planlamayla başlar, bir stratejiyle başlar. Dünya'da ülkeler, global pazardan daha büyük pay almak için yarışıyorlar. Yarışmanın, pazardan daha fazla pay almanın en önemli unsuru rekabet gücüne sahip olmaktır. Az önce, Sayın Zorlu da sporculardan bahsetti.

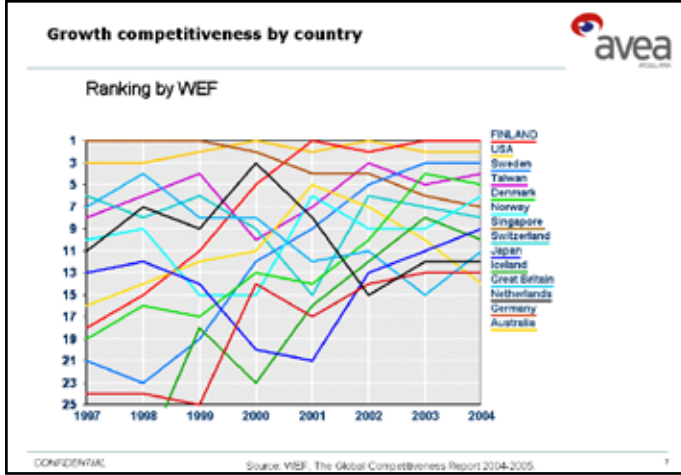
Dünya'da ülkelerin rekabet güçlerini ölçen iki kuruluş var. Biri Dünya Ekonomik Forumu, diğeri ise Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü. Bu iki kuruluş ülkelerin rekabet güçlerini iki ayrı çerçevede değerlendiriyorlar. Değerlendirmeler arasında farklar var, ama her ikisi de bilimsel olarak kabul görmüş değerlendirmeler. Bunlardan bir tanesi rekabet gücünü direkt değerlendiriyor. "Ülkelerin rekabet gücü nedir?" İkinci unsur olarak da, büyüme rekabet gücü endeksini değerlendiriyorlar. "Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde bu rekabet gücüne bağlı olarak büyüme"yi belirliyorlar.

Başta bahsettim, tüm ülkelerin amacı dünya pazarından global pazardan daha fazla pay almak. Dünyadaki paktları hatırlarsanız, daha önceki paktlardan bugün modern paktlara geçilmiş durumda. Avrupa Birliği'nin söylendiğinden çok söylenmeyen kuruluş amacı; rekabet avantajını daha iyi kullanmak veya rekabet dezavantajını kendi içinde daha iyi değerlendirmektir. Avrupa Birliği 2000'e kadar geldikten sonra, 2000 yılında oturduğu bu işi, temel bir stratejiye bağlamadan devam etmenin mümkün olmadığını gördü. Onun için 2000 yılında Lizbon'da çok önemli bir toplantı yapıldı. Lizbon'da yapılan toplantının neticesi ve detaylarına gelip sonra Türkiye'ye döneceğim. Lizbon'da yapılan toplantıda, 2010 yılına gelindiğinde Avrupa Birliği'nin Dünya'nın dinamizmi ve rekabet gücü en yüksek bilgi toplumunu temsil etmek üzere gerekli her türlü yapısal sosyal, değişiklikleri yapmak üzere karar alındı. 2000'den bugüne, bu konuyla ilgili bir takım değişiklikler bir takım çalışmalar devam ediyor. Şimdi Avrupa Birliği'ni bu noktaya getiren, özellikle ABD ile olan rekabette çok geride olmasının üstesinden ancak çok planlı bir çalışmayla gelebileceğini düşünmesiydi. Lizbon skorlarına göre, ABD'nin Avrupa'dan daha ileride olduğunu gördüler.





ABD'nin önde olmasını sağlayan unsurlardan iki konu çok dikkati çekiyor; bunlardan bir tanesi ABD'nin GSYH'dan AR-GE'ye ayırdığı payın Avrupa'nın yaklaşık iki katı olması. Avrupa'da 1990'lı yıllara gelirken bu ortalama 1.8 civarında kalıyor, ABD'de ise 3'ün üzerinde. Bilgi toplumu olma durumunun, bu aradaki farkın rekabet gücünü çok etkilediğini, rekabet büyüme endeksini çok etkilediğini fark ettiler. Bunun için 2000 yılında yapılan Lizbon anlaşması hala Avrupa Birliği'nin "Bible"ıdır.



Bunun üstüne çalışmalarını devam ettirmektedirler. Türkiye, Avrupa Birliği'ne girmek için kapıyı aralamış durumda. Önümüzde süresi belli olmayan bir dönem var, bu dönem Türkiye'nin hazır hale gelme dönemidir.

Bunun anlamı AB ülkeleriyle rekabet gücü konusunda aynı noktaya gelebilmektir. Rekabet gücünün yakalanabilmesi için de ülke standartlarında genel bir iyileşmenin yaşanması gerekli.

Türkiye'yi AB'ye 2004 ve 2007'de katılım sağlayan ülkelerle karşılaştırıyorlar. Bu ülkelerden ikisi dışında da durumun iyi olmadığı görülüyor. Bu ülkelerle Türkiye'nin ortak özelliği, emek yoğun malların ihracatında, diğer Avrupa ülkelerine göre üstünlüklerinin olması. Emek yoğun malların ihracatı büyük volüm oluştururken, büyük gelir oluşturmuyor.

Dünya'nın diğer ülkeleriyle AB'nin dışına çıkıldığında emek yoğun mallardaki rekabet çok daha sert, az gelişmiş ülkelerin özellikle rekabet edebildikleri tek alan. Bu sebeple Türkiye'nin emek yoğun mal ihracatından sermaye, teknoloji yoğun mal ihracatına geçmesi gerekiyor. Ancak bunun için önce ne lazım? Bunun için Avrupa'nın 2000 de yaptığı Lizbon Stratejisine benzeyen, bu ülkenin oturup, bir strateji belirlemesi lazım. Bu stratejinin Türkiye'nin "Bible"ı olması, alınan kararların süreç içinde uygulanıp, orta dönem ve uzun dönem bir planlamanın genel resmine bakılması lazım.

Türkiye'nin bu alandaki hatalarından bahsetmek istemiyorum, bu alanda son dönemde büyük gelişmeler var. Ama ufak resimden büyük resme geçip, iyi bir

strateji oluşturmak gerekiyor. Onun için dahil olmaya çalıştığımız AB stratejisiyle Türkiye'yi yan yana koymaya çalışıyorum. Ya Lizbon kriterleri bize uyuyorsa biz de bunun içindeyiz demeliyiz, ya kendimize uyarlamalıyız, ya da Türkiye'nin kendi stratejisini anlaşılır uygulanabilir bir halde, iş adamının, Türkiye'deki KOBİ'lerin, herkesin önüne koymalıyız.

Bu slâyтта Türkiye'nin ihracatında yüksek teknolojinin ne kadar düşük olduğunu görüyorsunuz. Polonya Çekoslovakya ve Macaristan'la karşılaştırma da slaytta görülüyor.

Onun yanında rekabeti etkileyen ülke standartları çok önemli. İkinci satırda 15 yaş ve üstü okuma yazma oranları var, buradaki oranlar tartışılabilir. Ama dışarıdaki insanların gördüğü şekil bu -kaynak; International Management Development Institute-

Rekabet gücü sadece belirli 3-5 kalemlerle oluşturulmuyor. Ülke standartlarını A'dan Z'ye bir strateji dahilinde iyileştirmeye çalışmak lazım. Burada yine ilginç rakamlardan bir tanesi; bin kişi içerisinde bilgisayar kullanan sayısı ve çok önemlilerden bir tanesi muhtemelen Sayın Zorlu'nun da başını en çok ağrıtan konulardan bir tanesi elektriğin maliyeti. Bakın burada Polonya, Çekoslovakya ve Macaristan içinde elektrikteki farkı görün. Hammadde dünyanın her tarafında aşağı yukarı aynı fiyata satılıyor. Bir kilo pamuğun fiyatı, dünyanın her tarafında aşağı yukarı aynı. Ama ham maddeden mamul maddeye geçerken kullandığınız maliyetler -ki elektrik muhtemelen bunların en önemlilerinden biri- bunun fiyatını bu derece yüksek yaptığınız zaman sanayicinin elinden rekabet gücünü otomatikman almış oluyorsunuz. Bunu söylemenin kolay, yapmanın zor olduğunu biliyorum. Ama genel olarak bu tür kalemler içerisinde ülke stratejisinin yeniden ele alınması lazım. Yoksa sanayiciyi, üreticiyi kendisiyle baş başa bıraktığınız zaman kendi kendine yollar bulmaya çalışır. Hiçbir yol bulamazsa gidip Bulgaristan'da fabrika kurmaya başlayacaktır.

Lizbon kriterlerine göre hazırlanmış bir slayt var. Avrupa ülkelerinin durumu görünüyor burada. Dediğim gibi bu hakem raporları çok çok önemli ve doğruya en yakın rakamlar bunlar. Burada Türkiye için ilginç bir örnek, Finlandiya olabilir. Finlandiya belki nüfus olarak çok küçük, ama 90 yılından sonra Finlandiya'nın yaptığı atak inanılmaz bir atak. En sonlardan bir numaraya çıkan Finlandiya bu işe 91 yılında başlamış, oturmuş bir strateji çizmiş, bir plan yapmış ve geldiği yer burası. Tekrar söylüyorum belki Finlandiya boyut olarak örnek alınmaz ama, model olarak ele alınabilir.

AR-GE'den bahsetmiştim. Türkiye'de bunun için ayrılan pay çok küçük. Bugün itibarıyla bu oran binde 63'lerde, buna karşılık Avrupa'da %1.8, ABD'de %3'ün



üzerinde. Artması için ise sanayi üniversite işbirliği lazım, teknoloji üreten enstitüler, kuruluşlar veya programlar lazım. Yine bu tablolarla özellikle, ABD ile AB'nin karşılaştırılması var. Finlandiya'nın 1997 yılından itibaren gelişimini görüyorsunuz. Çok iyi bir strateji ile gelinen nokta bugün 1 numara.

Dünya rekabeti, AB ortalaması ve özellikle Türkiye'nin durumunu anlamak için Türkiye'nin değerlerini verdim.

Şimdi bunların hepsini geçip kendi konuma, telekomünikasyon sektörüne dönmek istiyorum. Ancak bir kelimenin altını en sonda çizeceğim, bizim için bir plan yapılması, bütün resmin karşımıza konması, buna göre de bir stratejinin oturup hazırlanması lazım.

Bunun da hükümet değil, bir ülke programı ile olması; 10-15 yıllık bir süre içerisinde uygulanacak stratejinin programın hazırlanması lazım.

Telekomünikasyon sektörü de enerji gibi önemli kalemler. Bireylerin sosyal konforlarının yanında endüstride bir maliyet unsuru. Türkiye'de bu alanda rekabet henüz istenilen seviyeye gelmedi. Ancak Türkiye'deki diğer alanlara göre çok iyi bir gelişim var. Yoksa AB'ye göre hala çok gerideyiz. Penetrasyon, %90'lar civarında, bizde henüz % 56 civarında, AB'de Telekomünikasyon'dan alınan vergiler %20 civarında bizde %66 civarındadır. Avrupa Birliği'nin tüm ülkelerinde numara taşınabilirliği diye bir şey var, bizde yok. Yani numaralar insanlara aittir. İnsanlar numaralarıyla gider istediği operatörden servis alır. Türkiye'de 2004 yılının sonuna kadar bir operatörden diğerine geçerken ilave vergi ödüyordunuz. Hiç unutmuyorum, deli dumrul vergisi koymuştum adını.. 2004'te büyük savaşlar neticesi bu vergiyi kaldırmayı başardık. 2005'e geldik, artık rekabeti engelleyen bu unsurlar ortadan kalkmalı, yoksa servis kalitesinin artması ve müşteriye memnun edecek fiyatların oluşması mümkün değil.

90'lı yılların ortasında ABD'deydim. Büyük bir grup Türkiye'den tekstil almak için geldi. Ben de yanlarında geldim. Çok yüksek miktarda döşemelik dokuma alacaklar, 25-30 milyon metreden bahsediyorlar. Akreditif açılacak her şey garantili, ABD'liler dedi ki açık çalışalım; maliyet artı size %20 verelim. Kimse kabul etmedi, çünkü o dönem Rusya dönemi idi. Türkiye'de az önce Sayın Zorlu'nun dediği gibi %200 ile satıyordunuz. Ama o günden bu güne olan bir planlama olmadığı için şimdi sorun yaşanıyor. Bugün hala ABD piyasasında rekabet gücümüz hem fiyat hem kalite açısından zayıf.

Telekomünikasyon'a tekrar dönmek istiyorum. Telekomünikasyon'da, rekabeti engelleyen şartlar iyileştirildiği zaman, numara taşınabilirliği ve vergi konusu düzeltildiğinde Türk sanayicisi daha rahat ve ucuz

fiyata telekomünikasyon hizmetleri alacak. Türkiye'de yaşayan insanların bugün kişi başına kullanım süresi 66-67 dakika, Avrupa ortalaması 300 dakika civarında.

Bilgi toplumu olmadan, interneti belirli oranda kullanmadan, rekabeti yaratabilmek mümkün değil. Çünkü rekabeti sağlayacak unsurlardan bir tanesi de kaliteli insan kaynağı. Eğer sermaye yoğun ve teknoloji yoğun malların ihracatına yöneleceksek buna uygun altyapı lazım, buna uygun insan lazım, buna uygun insanı tek tek yetiştiremezsiniz. Özellikle önceden hesaplanamayan bir gelişmesi var, Türkiye'de mobil'in -1994'te 500.000 düşünülürken bugün 41 milyondadır. Ancak oluşturulan konuşma payı kişi başına aylık bir saatlerde kaldı. Sanayici için yakın tarihlere kadar Uzakdoğu'da bir ülkeyi aramak büyük problemdi. Sadece fiziki zorluklardan bahsetmiyorum fiyat zorluklarından da bahsediyorum.

Bunların hepsinin sonucu olarak Türkiye, bir stratejik program hazırlamak zorunda. Büyük resme bakmak zorunda, her endüstrinin tek tek resmine bakarak bu işi götüremezler. Özellikle bilgi toplumu olmaya giden yolun gerekleri yapılmak zorunda. Bunların başında az önce söylediğim gibi telekomünikasyon, internet çok önemli.

Son dönemde yapılan ataklar kayda değer ama yeterli değil. Çünkü diğer sektörlerle ilişkilendirilerek bir programa dayalı olması, devlet ve özel sektör arasındaki ilişkinin hızlandırılması, e-devletin hayata geçirilmesi lazım.

Dünya mobil devlete başlamış durumda, bizde ise e-devletin uygulamaları hala aksayarak yürüyor. Bunlar şikayet anlamında değil ama bu standartlar yukarı taşınmadan, AB kapısı sonuna kadar açılmayacaktır. Refah toplumu olmadan Avrupa Birliği'ne katılmada bir sürü problem çıkacaktır. Eğer biz AR-GE'ye yeterince bütçe ayırmıyorsak bunların hiçbirinin olması mümkün değildir.

Sunumun tamamına ulaşmak için:

[http://member.e-jett.com/2486/documents/Cahit\\_Paksoy.pps](http://member.e-jett.com/2486/documents/Cahit_Paksoy.pps)



## Tuncay Songör

**2. Başkan**  
Rekabet Kurumu

### Özgeçmiş

1958 Balıkesir doğumlu olan Tuncay SONGÖR, 1981 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuş, 1982 yılında önce Ankara ve daha sonra Erzincan Hakim Adayı olarak mesleğe başlamıştır. Sırasıyla Erzincan Hakimliği, Refahiye Hakimliği, İliç Cumhuriyet Savcılığı, Pülümür Cumhuriyet Savcılığı, Zile Hakimliği görevlerinde bulunmuştur. 1991 yılında Yargıtay Tetkik Hakimliği görevine atanan SONGÖR, 1993 ile 2003 yılları arasında Yargıtay Genel Sekreter Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 27.03.2003 tarihinde Rekabet Kurulu Üyeliğine, 10.07.2003 tarihinde Rekabet Kurulu İkinci Başkanlığı'na seçilmiştir. "Rekabetin Korunması Hakkında Kanun" adlı kitabı, mesleki konularda yaptığı incelemeleri ile çok sayıda yayımlanmış makaleleri bulunan SONGÖR, evli ve iki çocuk babası olup, halen Rekabet Kurulu Üyesi ve İkinci Başkanı olarak görev yapmaktadır

### Panel Oturumu

### *Türkiye İçin Rekabet Stratejileri*

### 3. Konuşmacı

Emeği geçenlere Rekabet Kurumu adına teşekkür ediyorum. Konuya da hukukçu olmam nedeniyle, hukuk kavramlarına yaklaşılarak değinmek istiyorum. Hazırladığım slâytleri de sürenin kısıtlı olması nedeniyle sadece okuyarak geçmeye çalışacağım.

Rekabet gücü ve rekabet edilebilirlik kavramlarından kısaca bahsettikten sonra, bu kavramların içeriğini oluşturan ana unsurları belirtmeye çalışacağım. Aynı şekilde rekabet hukuku ve politikası için de benzer bir yöntem izleyerek, rekabet politikasının tanımlarından ve amaçlarından kesişen unsurları tespit etmeye çalışacağım. Rekabet politikasının rekabet gücüne katkısına kısaca değindikten sonra, rekabet kanununun maddi hükümlerine değinmek istiyorum. Burada şunu söylemek istiyorum, bu maddi hükümler "4054 numaralı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun"un içerisinde yer alan hükümlerdir. Sabahtan bu yana burada rekabetten bahsediyoruz. Rekabet teşebbüslerin birbirlerini kıyasıya vurması, yıkması, yok etmesi şeklinde de algılanmamalı, rekabet de bir kurallar bütünü çerçevesinde gerçekleşmeli. Bunun için de bu "4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun", 1994 yılında kabul edilmiş, 1997 yılında da Rekabet Kurumu faaliyetine başlayarak bu kanunu uygulamakla görevlendirilmiştir.

Rekabet gücü bir ülkenin verimliliğini ve üretkenliğini dolayısıyla bir ekonomideki refah seviyesini belirleyen faktörler, politikalar ve kurumlar bütünüdür. Dolayısıyla rekabet gücü, verimlilik artışı sağlayacak sağlıklı bir yenilik ve dinamik gelişme sürecine dayanmaktadır. Bu sürece yeni ürünler, yeni iş süreçleri ve fikirler örnek olarak verilebilir. Sonuçta bir ekonominin rekabetçiliği ile verimlilik, etkinlik, teknolojik yenilik ve büyüme hızı gibi unsurlar arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

Rekabet hukuku ve politikasının amacı olarak şunları söyleyebiliriz. Rekabeti korumak, özendirmek, tüketici tercih seçeneklerini artırmak ve teknolojik yenilik. Sonuç olarak refah artışı ve rekabet gücünün yükselmesi rekabet politikasının sonuçlarından en önemlileridir.

Rekabet politikası, başarılı bir pazar ekonomisi için gerekli bir unsurdur. Başarılı bir pazar ekonomisi ise, pazar içi rekabetçi başlıklar aracılığıyla, üretimde etkinliğin artmasını, kalitenin yükselmesini, rekabet gücü ve ekonomik büyümenin temeli olan ürün ve proseslerde yeniliğin özendirilmesini sağlar.



Yapılan akademik çalışmalar göstermektedir ki: Bir taraftan, mal ve hizmet piyasalarının küreselleşmesi ve serbestleşmesi milli refah düzeyini artırırken, diğer taraftan, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki piyasa aksaklıklarının varlığı bu ülkelerdeki rekabet gücünün önüne önemli engeller çıkarmaktadır.

Böyle kompleks ve dinamik bir ekonomik çerçevede rekabet, rekabetçi gücü ve ülkenin ekonomik performansı yani ekonomik gelişme birbirleri ile çok yakın ilişkili olan kavramlardır.

Sayın Cahit Paksoy, Lizbon stratejisinden bahsettiler. Evet, Avrupa Birliği de kendini dinamik bir bilgi temelli ekonomi haline getirmeyi seçmiştir. Rekabet gücünün ise verimlilik artışıyla gerçekleştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Rekabet politikasında nasıl bir katkı vardır? Yeni girişimciler desteklenmelidir. Burada araç olarak, 4054 sayılı Kanun'un 4 ve 6. maddeleri kullanılır. Rekabet gücünü ve ekonomik büyümeyi artıran teknolojik gelişmeler ve yenilikler desteklenmelidir. Burada da AR-GE anlaşmalarına esnek yaklaşım getiren 5. madde yer almaktadır.

Rekabet yasası ile doğrudan çözümlenemeyen diğer kamu tasarruflarının da üzerine gidilmeli. Bu rekabet savunuculuğu anlamında değerlendirilmiştir.

Bunların yanı sıra, tüm kesimler rekabetten beklenen faydaları elde etmek için büyüme kesenli bir rekabet politikasını desteklemelidir.

Türk hukukunda rekabet sözcüğü ilk kez 4054 sayılı kanunla geçmiştir. Daha önce de;

- Haksız Rekabetle ilgili düzenlemeler içeren TTK 56. maddesi,
- Rekabet Yasağı Borçlar Kanunu 19-20 maddelerinde
- İthalatta Haksız Rekabet, (İHRÖHK – 3577)
- Tüketicinin ve Rekabetin Korunması H. Kanun, (4077)
- Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, (4054 Sayılı Kanun)
- Fikri Mülkiyet Haklarına İlişkin Düzenlemeler özellikle marka hukukunda geçmektedir.

Konuşmamın başında da ifade ettiğim gibi, rekabet, firmaların birbirlerini kıyasıya yemesi, çarpışması, yok etmesi anlamına gelemmez. Bunun bir kurallar bütünü içinde yapılması lazım. İşte "4054 sayılı yasa" bu kuralları düzenleyen, bazı yasakları koyan, bazılarını olanak tanıyan (muafiyet ve menfi tespit anlamında) bir yasadır.

Bunlar bizim için önemli olan, yani teşebbüsler için önemli olan, 4, 6, 7, 5 ve 8. maddeleridir. 4 ve 6. maddeler

yasakları içerirken, 7. madde birleşme ve devralmalarla ilgilidir. 5 ve 8. maddeler ise hangi davranışların bu yasadan muaf olduğu gösteren hükümleri içerir.

4. Madde rekabeti bozma, kısıtlama, engelleme amacı taşıyan davranışları yasaklar.

Çoğunlukla bize gelen olaylarda karşılaştığımız bir durumu açmak isterim. Kanunun amacı ya da etkisi olan şekilde belirtmiş olduğu durumda, diyelim ki iki teşebbüs aralarında fiyat anlaşması yaptılar. Fakat henüz bunu hayata geçirmediler. Ama rekabet yasası açısından bu hayata geçmese bile yasak kavramında kabul ediliyor.

4. Maddeye aykırı davranış olması için teşebbüsler arası anlaşma, teşebbüsler arası uyumlu eylemler, teşebbüs birliği kararları olması lazımdır.

Burada dikkat ettiyseniz ben hep teşebbüs kavramını kullanıyorum çünkü rekabet hukukunda teşebbüs çok geniş bir tanım içermektedir. Bir şirket teşebbüs olabilir, bir kişi teşebbüs olabilir, bir ressam teşebbüs olabilir. Bu nedenle firma, şirket veya tüzel kişi deyimlerini biz rekabet hukukçular kullanmayız.

4. maddede "Temel Rekabet İhlalleri & Karteller" olarak örnekleme suretiyle bazı yasak eylemler sıralanmıştır. Oradaki örnekler sınırlı değildir, bir teşebbüsün davranışı girse bile suç olmayabilir veya o örneklere uymayan bir davranışı yapsa da suç olabilir.

Teşebbüsler arasındaki

- Fiyat Tespiti
- Pazar /Bölge Paylaşımı
- Müşteri Paylaşımı
- İhale Paylaşımı

4. madde anlamında yasaktır, hukuka aykırıdır.

Bunun yanında, rakipler arasında bazı anlaşmalar ve dikey anlaşmalar da yasaktır.

Bu maddede yasak olan eylemler içinde, 2 çeşit davranış vardır. Bunlar dikey ve yatay anlaşmalardır. Rakip firmalar arasında olanlar yatay anlaşmalardır ve kanun bunları yasaklamaktadır.

5. Madde, "Muafiyet Sistemi"ni düzenlemektedir. Maddenin amacı, bazı anlaşmalar, karar ve eylemler rekabeti kısıtlarlar, ancak rekabetin kısıtlanması sonucunda toplumun elde edeceği fayda, rekabetin kısıtlanmasından sağlanan zarardan daha fazladır.

Maddede bu maddelerin neler olduğuna dair 4 tane fıkra vardır.

1 Malların üretim veya dağıtımı ile hizmetlerin sunulmasında, yeni gelişme veya iyileşmelerin. Ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması yani teknolojik gelişme,

2 Tüketicinin bundan yarar sağlanması,



3 İlgili piyasanın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalkmaması,

4 Rekabetin A ve B bentlerindeki amaçların elde edilmesi için zorunlu olandan fazla sınırlanmaması.

Yani teşebbüsler yasanın 4. maddesine aykırı olarak anlaşma yapıyorlar, ama o anlaşma yukarıdaki 4 maddeyi içeriyorsa rekabet kurulu o teşebbüsü anlaşmanın yasaya aykırı olmasından muaf tutuyor. Buna bağlı olarak Rekabet kurulunun bireysel muafiyet veya grup muafiyetleri tebliğleri çıkarma olanağı var. Kanun bu konuda yetki vermiş. Grup Muafiyetleri içinde Dikey Anlaşmalar, Motorlu Taşıtlar ve AR-GE Anlaşmaları Grup Muafiyeti Tebliğleri yayınlanmış, yürürlükte ve uygulanıyor.

Biraz sonra "AR-GE Grup Muafiyeti Tebliği"nden bahsedeceğim. Tabii ki bu sabahtan beri yapılan konuşmalarda hep AR-GE'den bahsedildi. Sayın Cahit Paksoy da AR-GE'ye değindi. AR-GE tebliği 2003 yılından beri ülkemizde yürürlükte, fakat bu güne kadar AR-GE tebliğinden yararlanmak için Rekabet Kurulu'na bir tane teşebbüsün başvurusu mevcut değil.

AR-GE'nin yaygınlaşması ve etkinliği sayesinde yeni ya da geliştirilmiş ürün veya hizmetlerin pazara girişi ve/veya yeni ya da geliştirilmiş üretim teknikleri sonucu ortaya çıkan fiyat düşüşleri yoluyla tüketicilerin fayda sağlayacağı umulmaktadır.

Taraflar ve tüketiciler açısından beklenen yararın elde edilebilmesi, kimi zaman bazı rekabet sınırlamaları ile mümkün olabilmektedir.

Bu çerçevede, AR-GE anlaşmalarının genel itibarıyla ekonomik ve teknolojik gelişme için faydalı olduğundan hareketle, bu tip anlaşmalar belirli koşulları sağlamaları halinde grup muafiyetinden faydalanabilecektir.

Grup Muafiyeti için gerekli ön koşullardan bazıları şunlar:

- Toplam pazar paylarının %40'ı aşmaması gerekir, (sonuçların ortak kullanımı varsa ve taraflar rakipse)
- AR-GE'nin kapsam ve amacı açıkça tanımlanmış olmalı (İki üç tane teşebbüs AR-GE anlaşması yapmak üzere bir araya geliyorlar fakat neyin AR-GE'sini yapacaklar tanımlamıyorlar, kapsamını belirlemiyorlar. Bu tür başvurular tabii ki muafiyet alamayacaktır),
- Tüm taraf teşebbüslerin çalışma sonuçları konusunda bilgi edinmeleri sağlanmalı (Taraflardan herhangi birini kısıtlayan hükümler AR-GE anlaşmalarında bulunamaz.)
- Anlaşmanın yalnızca AR-GE'ye yönelik olması halinde, taraflar teknik bilgileri ve AR-GE sonuçlarını birbirlerinden bağımsız kullanabilmeli,
- Ortak kullanım, AR-GE sonuçları ile sınırlı kalmalı ve bu sonuçlar anlaşma konusu ürünlerin üretiminde ya

da anlaşma konusu üretim tekniklerinin uygulanmasında asli unsuru teşkil etmeli.

Anlaşma yaptınız fakat çalışmanızın sonuçları başka mecralara kaydı veya siz yönde hükümler koydunuz bu durumda muafiyetten yararlanamazsınız. Aynı şekilde üretim teknikleri elde ettiniz. O sonuçlara ulaşmak için üretim tekniklerinden yararlanmanız lazım yapmış olduğunuz anlaşma gereğince, başka üretim tekniklerinde kullanmaya başlamak üzere anlaşmaya hükümler koyduğunuzda bu tebliğdeki muafiyetten yararlanamazsınız.

Anlaşmaları grup muafiyeti dışına çıkaran hususlara örnek olarak da;

- Tarafların AR-GE faaliyetlerini yürütme özgürlüğünün kısıtlanması (6/a),
- Tarafların fikri hakların geçerliliğine itiraz etme haklarının ortadan kaldırılması (6/b),
- Taraflar arasında müşteri ya da bölge paylaşımı (6/f),
- Ürünlerin dağıtıcılar ya da tüketiciler tarafından elde edilmesinin engellenmesi (6/h).

Yine 4054 sayılı Kanuna dönecek olursak 6. Maddesi "Hakim Durumun Kötüye Kullanılması"nı düzenlemiştir. Burada en başta şunu söyleme isterim. Yanlış anlaşılabilir bir konu var. Hakim durumda olmak yasaya göre yasak değildir. Kötüye kullanımı yasa yasaklamıştır.

Bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hâkim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanması hukuka aykırı ve yasaktır.

Bu maddede de örnekleme suretiyle 4. maddede olduğu gibi aykırı halleri sıralamıştır ama bunlarla sınırlı değildir.

"Kötüye Kullanma Türleri" şöyle özetlenmiştir:

#### **Dışlayıcı**

- yıkıcı fiyat
- anlaşma yapmayı reddetme
- uzun dönemli münhasırlık sözleşmeleri
- bazı indirim sistemleri
- ürün bağlama anlaşmaları

#### **Ayrımcı**

- fiyat ayrımcılığı
- anlaşma yapmayı reddetme
- ayrımcı sözleşme koşulları

#### **Sömürücü**

- aşırı fiyat uygulaması
- ürün bağlama anlaşmaları

Bu konuya örnek olarak da "Roaming" konusunu



koyduk. Biliyorsunuz orada Turkcell ve Telsim'in birlikte hakim durum yaratarak, o zamanki GSM firmasını piyasa dışına itmek veya piyasaya almamak şeklindeki davranışı nedeniyle soruşturma yapmıştık. O eylemlerinden dolayı soruşturma neticesinde bu iki teşebbüsümüz yanılmıyorsa, aradan iki buçuk yıla yakın bir zaman geçti, 24 trilyon bir ceza aldılar. Hatta o yıllarda Türkiye'de tahkim konusu konuşuluyordu. Bu kararımızın o tahkim kararını da rahatlattığını duymuştuk.

7. Madde Birleşme ve Devralma konularını düzenlemektedir. Az sayıda firma veya işletmenin toplam satış, varlıklar ve istihdam gibi ekonomik faaliyetlerin büyük bir bölümünü elinde tutma ölçüsü yoğunlaşmadır. Burada yoğunlaşmalarla ilgili olarak 1997/1, 1997/6, 1998/2 Tebliği yayınlanmıştır, yürürlüktedir. Esas olarak istenen teşebbüslerin kendi dinamikleri içerisinde büyümesidir. Bu tür büyümeler Rekabet Yasası ve Kurulu tarafından benimsenmemektedir. Ama bazılarının ülke ekonomisi yönünden yararı olduğunu gözlemliyorsak izin verebilmekteyiz. Bu izinler bazen koşulsuz bazen koşullu olabilir. Bazen de incelemeye dayanarak şunları yap getir ondan sonra birleşmeye izin verebiliriz de diyebiliyoruz. Önceden bildirim yükümlülüğü vardır, birleşme ve devralmalarda. %25 Pazar ve 25 trilyon ciro eşiklerini aşıyorsa başvuru zorunludur.

Tabii, 7 maddeye gelmişken özelleştirme tebliğine deyinmeden geçmek mümkün değil. Çünkü özelleştirmelerin de temelinde birleşme ve devralma yatmaktadır. Zaten özelleştirme tebliği de 7. Madde'ye dayanılarak çıkarılmış bir tebliğdir. Basında da gördüğümüz gibi Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından Rekabet Kuruluna müracaat edilmektedir.

Önce ön izin için gelmektedir. Özelleştirme gerçekleşmesi durumunda rekabetin ne kadar bozulduğuna bakılır. Daha sonra ihale şartları açıklandıktan ve alıcı adayları belli olduktan sonra, firma isimleri ortaya çıktıktan sonra, bu kez bu firmalar alırsa, bu özelleştirmenin neticesi rekabet yasası yönünden ne olur. O konuda müracaat edilmektedir. Buna da nihai izin diyoruz. Burada gereken süreler var. Bu süreler içerisinde rekabet kurulundan özelleştirmeler geçmektedir.

Şimdi aklıma gelmişken bir şey söylemek istiyorum, epeydir söyleyecektim, ancak fırsat bulamadım, burada söyleyeyim. Televizyonlarda altyazı geçiyor, Rekabet Kurulu bir sektörün özelleştirmesini onayladı. Biz özelleştirmeleri onaylamıyoruz. Özelleştirmenin prosedürü var. Hükümet karar alıyor, ÖİB olayın mutfaklarında çalışıyor. Rekabet Kurulu'na görüş için geliyor. Zaten rekabet tebliğimizde hep görüşten bahsediyor. Bizim görüşümüz bağlayıcı mı değil mi onu tartışırız, hem akademik ortamda, hem uygulamada

tartırırız. Bir kısmı der bağlayıcı değildir, bir kısmı der bağlayıcıdır. Mesela ben "Bağlayıcıdır." diyenlerdenim. Ama ben görüş verdim, özelleştiremezsin dedim, ÖİB özelleştiririm dedi. Bu noktada olay yargıya gider ve Rekabet Kurulu ne dedi diye ortada incelenir. Arkasından bunun onaylayan merci Özelleştirme Yüksek Kurulu'dur. Televizyonlarda geçen alt yazıların bizleri rahatsız ettiğini burada sizlere söylemek isterim.

8. Madde menfi tespiti düzenlemektedir. Kanun'un 8. maddesine göre; başvuru üzerine Kurul, elinde bulunan bilgiler çerçevesinde bir anlaşmanın, kararın, eylemin veya birleşme ve devralmanın aynı Kanun'un 4, 6 ve 7. maddelerine aykırı olmadığını gösteren bir menfi tespit belgesi verebilir.

Yani yapılan her anlaşma 4. Madde'ye 6. Madde'ye ve 7. Madde'ye aykırı olamayabilir. Kurul bunun inceler ve menfi tespit belgesi verebilir.

Sözlerime ABD'li Senatör Sherman'ın yasa teklifinin görüşülmesi sırasında 21 Mart 1890'da ABD Kongresi'nde söylediği, tarihsel açıdan da büyük bir önem taşıyan sözleriyle son vermek istiyorum.

**SON SÖZ**

Senatör Sherman'ın yasa teklifinin görüşülmesi sırasında 21 Mart 1890'da ABD Kongresi'nde söylediği sözler, tarihsel açıdan da büyük bir önem taşımaktadır.

"Eğer birleşmelerin yoğunlaşmış gücü bir tek adamda toplanırsa, bir kral kadar ayrıcalıklı olur ve bu durum bizim devlet biçimimize aykırıdır... Eğer yanlış bir şey varsa o da bu durumdur. Bir politik güç olarak krala tahammül edemiyorsak üretimin, ulaştırmanın ve yaşam için gerekli herhangi bir şeyin satışı için de bir krala tahammül etmemeliyiz. Bir imparatora boyun eğmiyorsak rekabeti engelleyecek ve herhangi bir malın fiyatını belirleyecek bir ticari diktatöre de boyun eğmemeliyiz."



6 Kasım 2006
Rekabet Gücü ve Rekabet Politikası
24

"Eğer birleşmelerin yoğunlaşmış gücü bir tek adamda toplanırsa, bir kral kadar ayrıcalıklı olur ve bu durum bizim devlet biçimimize aykırıdır. Eğer yanlış bir şey varsa o da bu durumdur. "

Bir politik güç olarak krala tahammül edemiyorsak üretimin, ulaştırmanın ve yaşam için gerekli herhangi bir şeyin satışı için de bir krala tahammül etmemeliyiz. Bir imparatora boyun eğmiyorsak rekabeti engelleyecek ve herhangi bir malın fiyatını belirleyecek bir ticari diktatöre de boyun eğmemeliyiz."

Sunumun tamamına ulaşmak için:

[http://member.e-jett.com/2486/documents/Tuncay\\_Songor.pps](http://member.e-jett.com/2486/documents/Tuncay_Songor.pps)



## Prof.Dr. Erol Katircioğlu

### Bölüm Başkanı

Bilgi Üniversitesi, Ekonomi Bölümü

### Özgeçmiş

İstanbul Bilgi Üniversitesi Ekonomi Bölümü Başkanı olan Prof. Dr. Erol Katircioğlu, aynı üniversitede 2001 – 2005 yılları arasında Rektör Yardımcılığı görevinde bulunmuştur. Doktora çalışmalarını, Wisconsin Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi'nde yapan Prof. Dr. Katircioğlu, 1987 – 2001 yılları arasında Marmara Üniversitesi'nde Öğretim Üyesi iken, aynı zamanda Başbakan Yardımcısı Ekonomi Danışmanlığı, Rekabeti Koruma Yasası Hazırlık Komisyonu Üyeliği ve VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Rekabet, KİT ve Özelleştirme Komisyonları Üyelikleri gibi önemli görevlerde bulunmuştur. Rekabet politikası ve sanayi iktisadi konularında birçok akademik çalışması ve gazete yazısı bulunmaktadır.

### Panel Oturumu

#### *Türkiye İçin Rekabet Stratejileri*

#### 4. Konuşmacı

Bu kongreyi düşünen ve organize edenlere şahsım adına teşekkür ederim. Çünkü konu gerçekten son derecede önemli.

Ben galiba bu kongrenin son konuşmacısıyım bu oturumun da son konuşmacısıyım. Ancak sözlerim belki daha önce söylenmesi gereken şeylerdi. Ben eleştirel bir bakış açısı getirmek istiyorum doğrusunu isterseniz. Çünkü buna ihtiyacımız var ve bunu ben çok derinde düşünüyorum.

Rekabet bildiğini gibi iki anlamı olan bir kavram. Biri daha çok iç piyasaya ilişkin bir olayı ima ediyor, yani firmalar arası yarışmaya bir referans veriyor. Bir diğeri ise bir ekonomideki firmaların başka ekonomilerdeki firmalarla rekabet edebilirliğine referans veriyor. Dolayısıyla da ikincisinin daha çok, rekabet gücü elde etmek olarak anlaşılması gerekiyor diye düşündüm. Ama ben konuşmamı "Rekabet Stratejileri Türkiye İçin Neler Olmalıdır?" başlıklı oturuma paralel olarak, rekabet gücü elde etmeye yönelik neler yapılması gerektiği ile ilgili bazı düşüncelerimi sizlerle paylaşmak istiyorum.

Bir yanıyla da şöyle bir söz söylemeden de geçmeyeyim, bu iki rekabet kavramı arasında bir Çin Seddi yok. Birinci ve ikinci anlamlar arasında çok yakın bir ilişki var. Tuncay Songör de zaten bunu ifade etmiş oldu.

Rekabet gücü elde etme konusunu konuşmaya başladığımızda karşımıza iki öbek politika önerisi çıkıyor. Bunları toplarsak; bir tanesi rekabet gücü elde etmeyi doğrudan doğruya bir piyasa mekanizmasının sonucuna bağlıyor. Yani "Bir ekonomide veya bir sektörde rekabet iyi çalışıyor ise, yani sağlıklı çalışıyor ise, o sektörün ya da o ekonominin rekabet gücü zaten bunun sonucunda ortaya çıkar. Dolayısıyla da rekabet gücü elde etmeye yönelik politikalar doğrudan doğruya piyasa mekanizmasını daha sağlıklı hale getirmeye yönelik politikalar olarak anlaşılmalıdır." Bu da aslında şuna tekabül ediyor. İyi bir makro ekonomik ortam, yani değişkenleri stabil bir makro ekonomik ortam, iyi çalışan bir finansal piyasa tabii ki çok gerekiyor, üretim çarklarının daha iyi çalışabilmesi için finansal piyasanın daha etkin olması gerekiyor. Tabii iyi bir alt yapı gerekiyor, söylemeye gerek yok bütün üretim temelinin önemli şartlarından biri. Fiziki anlamda söylüyorum ama, insani



altyapı itibariyle de bir değişken olarak düşünülebilir. Bir de tabii iyi bir hukuk yapısı olması gerekiyor. Belki bir de profesyonel sendikacılığı katabiliriz.

Bu alanlarda yapılacak olan reformlar, aslında piyasa aktörlerinin en iyi şekilde rekabet etmelerini sağlayacak bir ortam anlamına geliyor ve dolayısıyla da aktörler ne kadar iyi rekabet edebilirlerse, sonuçta iç piyasada en iyi olan uluslararası düzeyde de bir rekabet gücü ortaya koymuş olacak, diye düşünülüyor. Dolayısıyla da aslında bu cümleleri söylerken tahmin ediyorum Türkiye'nin genel olarak çok benimsenmiş bir yaklaşımına işaret ediyorum aslında ama bunu değerlendirmeye devam etmeden önce ikinci öbek politikalarla ilgili de birkaç şey söylemek istiyorum.

Bunlar daha aktif sanayi politikaları anlamına geliyor. Bir ülkenin pazar gücü veya rekabet gücü elde edebilmesi dünya pazarlarında aktif bir sanayi politikası uygulamasıyla mümkündür demek isteniyor bu politikalarda. Bu da bir anlamda sektörlerin veya ülke içindeki bölgelerin şampiyonlarının desteklenmesi, devletin AR-GE harcamalarıyla teknoloji geliştirmeye önderlik etmesi, insani yatırımlar açısından öncelikle eğitime büyük bütçeler ayrılarak eğitimin kalitesinin artırılması gibi, daha aktif politikaları ima ediyor bu devlet politikaları. Fakat hemen söylemeliyim ki bu ikinci aktif sanayi politikaları, 80'li yılların neoliberal rüzgârlarıyla gözden düşmüş politikalar olarak karşımızda şu anda. Ben nerede sanayi politikaları önemlidir desem, "Ya Hoca yine devlete mi dönüyoruz?" gibi bir şey söylüyorlar. Değil tabii ki onu kastetmiyorum, ama gözden düşmüş olduğunu da söylemem lazım. Bunun çok temel bir nedeni sanıyorum sermayenin küreselleşmesinin ulus devletlerin bu tür politikaları uygulama konusunda yeteneksiz hale getirmesi, ikincisi de bu serbest pazar ekonomisi fikrinin popüler olması. Sonuçta sanayi politikaları konusu genellikle konuşulmayan konular gibi duruyor diye düşünüyorum.

İlk söylediğim, içsel aktörlerin daha iyi çalışmasını sağlayacak politika demeti, Aslında IMF'nin de, Dünya Bankası'nın da AB'nin de bizi olduğu gibi bizim gibi ülkelere de önerdiği bir politika yaklaşımıdır. Hatırlayacaksınız; Kopenhag Ekonomik Kriterleri iki taneydi. Üç değil iki tanedir. Bir tanesi iyi çalışan bir piyasa ekonomisinin olması, ikincisi de Birlikten gelecek bir rekabete dayanabilecek bir altyapıya sahip olunması gerektiği. Sanılıyor ki bunu sağladığınız takdirde rekabet gücünüz hangi sektörlerdeyse, hangi mallardaysa, onlar zaten kendiliğinden ortaya çıkacak.

Türkiye olarak birkaç yıldan beri IMF programını sürdürüyoruz ve bu çerçevede reformlar yapıyoruz. Aslında bu reformlarla AB'nin bizden talep ettiği reformlar da örtüşüyor ve bu yolda gidiyoruz, fena da gitmiyoruz

görüldüğü kadarıyla, yüzde 9-10'a varan büyümeyi bile yakalamışız, rekorlar kırmışız.

Doğrusunu isterseniz bu anlayışın ve bu anlayışın ima ettiği Türkiye'nin geleceğinin çok parlak olmadığını düşünüyorum. Böyle düşünüyorum çünkü çok açıkça şunu söyleyeyim size, böyle bir yaklaşım, aktif sanayi politikasını reddeden bir yaklaşım, sadece piyasa aktörlerinin önünün açılmasıyla elde edilecek bir rekabet gücüne güvenen bir Türkiye'nin gerçekten AB standartlarını, Sayın Cahit Paksoy ısrarla bunun altını çizdi. Yakalaması mümkün değil.



Birlikte çok basit bir hesap yapalım. Bugünkü hükümet büyümeyi %5 olarak tahmin etti. Her yıl %5'lik bir büyüme. Çünkü baktığımızda %5'lik bir büyüme Türkiye'nin 20-30 yıllık performansında çok iyi bir büyümedir. %5 büyüme ile bir hesap yapalım. Satın alma gücü paritesi göre, Türkiye ekonomisi yaklaşık 6500 €'ya tekabül ediyor kişi başına milli geliri. AB 23500 €'ya geliyor. Türkiye her yıl %5 büyüsün, AB ortalama %2 büyüsün ki onlar için de iyi bir rakamdır bu, kaç yıl sonra biz aynı gelir düzeyini yakalayabiliriz.

Bu bir denklem ve denklemi çözerseniz 40 civarında bir yıl ortaya çıkıyor -ki bu çok dillenen bir hesaptı ve bana göre özellikle AB'nin büyük fonlarını teknoloji vs ilerlemelerini göz önüne aldığınızda bunun çok daha uzun yıllara tekabül edeceği kanaatindeyim- açıkçası Türkiye bugün AB ile müzakere ederken sadece gelir düzeyiyle 40-50 yıl geriden gelen bir ülke.

Hiç kendimizi kandırmayalım, bu bizim gerçeğimiz. Bu gerçek bizim yoksul bir ülke olduğumuzu gösteren bir gerçek. Kalkınma sorunları olduğunu söyleyen bir gerçek ama bunlar bizim gerçeğimiz, bize önerilen felsefe ve bakış açısıyla çok bir şey yapma şansımız yok. Avrupa Birliği'ne alırlar, ama AB'de sonuç olarak





bir hiyerarşidir ve o hiyerarşinin altında olma diye de bir mesele vardır. Alınırsınız, ama 30 tane ülkenin içinde en alt sıralarda duran bir ülke de olabilirsiniz.

Buradan şuraya gelmek istiyorum arkadaşlar; bizim ekstra bir şeyler yapmamız lazım. Özellikle iş dünyasına seslenmek istiyorum, tabii ki; asıl onlar bu konuda inisiyatif gösterebilecek olan kesimler, böyle bir büyüme anlayışıyla gerçekten çok bir gelir elde edemeyiz, bizim kesinlikle ve kesinlikle farklı bir şey yapmamız lazım.

Sayın Ahmet Zorlu'nun konuşmasına benim kafamın kaydettiği en önemli cümlesi 1970'ler öncesinde 1'e imal edip 3'e sattıklarını ve dünyanın 80'li yıllardan sonra daha sonra nasıl değiştiğini söyledi. aslında Ahmet Bey, bence bir şeye işaret etti, bir zihniyet değişimine işaret etti. Önümüzde kanaatimce böyle bir zihniyet meselemiz var.

Sayın Cahit Paysoy da söyledi, stratejiler belirlememiz lazım diye, bugün AB, esas itibariyle ulusal sanayi politikalarının engellenmesi esası üzerine dayalıdır. Yani AB sanayi politikalarını uluslarüstü bir hale getirmiştir. Dolayısıyla herhangi bir ülkenin kendi şirketlerini desteklemeleri, AB anlayışı ve felsefesi içinde yoktur. Ancak o Birliğe üye ülkelerin üzerinde oluşmuş olan bir oyun alanıdır bir bakıma. Kaç yıl sürer bizim müzakere sürecimiz onu bilemiyorum ama elimiz o kadar rahat olamayabilir AB süreci içinde, elimiz çabuk da tutmamız gerekir. Ben üç tane alanda neler yapılması gerektiğinden bahsedeceğim.

Bulardan bir tanesi kalkınma çabalarını yerele kaydırmak zorundayız, çünkü kalkınma esas itibariyle yerel bir kavramdır. Bir Antep'li için kalkınma; iyi eğitimidir, sağlıklıdır, iyi sudur ve elektrik hizmetidir. Eğer kalkınma yerel bir mesele ise o zaman yerel insanların katkısı gerekir. Kalkınma çabalarımızı yerel kalkınma perspektifi içinde Anadolu'ya, yerele kaydırmamız gerekir.

İkinci olarak sektörler içi ve sektörler arası ağlar oluşturmak zorundayız. Yani rekabet her şey değil. Anlıyorum o bir iş adamı altını çok çizerek söyledi, ama rekabet kadar önemli olan bir de dayanışma var. Yani "cooperation" dediğimiz mesele var. Her zaman rekabet olması gerekmiyor. Sektörlerimizde çalışan iş dünyasının aktörleri hem kendi sektörlerinin içinde hem de kendi sektörleri dışında bilgi paylaşım esası üzerinde, çeşitli networkler oluşturmaları gerekiyor.

Üçüncü olarak rekabet politikası sanayi politikasına bakmak zorundadır. Sanayi politikasını görmemezlikten gelen bir rekabet politikası olamaz. Çünkü rekabet kuralları ekonominin genel iyiliğinin ötesinde onu aşan bir anlama sahip değildir. O nedenle de benim de tanık olduğum bazı hadiselerde Rekabet Kurumu bu sanayi politikaları çerçevesinde kendi kurallarını yorumlamak zorundadır. Stratejik işbirliğine gitmiş bir kuruma siz

kartel kurduysanız dersiniz eğer, yanlış yaparsınız, çünkü dünyanın hiçbir yerinde stratejik iş birlikleri kartel veya anti dumping hukuku içinde yer almaz.

Avrupa Birliği ile de problem çıkarmayacak bu üç alanda en azından, zihniyet değişikliği ile yeni bir anlayış üretilmelidir. 90'lı yıllarda da görüldü ki karlılaştırılmalı üstünlükler bir toplumun doğal olarak sahip olduğu üstünlüklerin bir fonksiyonu değil. Karşılaştırılmalı üstünlükler aynı zamanda bir toplumun kendisinin yaratabileceği üstünlüklerdir. Dolayısıyla aktif sanayi politikası bence Türkiye'nin önündeki en önemli politikadır.

Son cümle olarak şunu da söyleyip bitirmek istiyorum. 1980'li yıllarda entelektüel iklim aktif sanayi politikalarının aleyhineydi. Bunun o günkü koşullarda çeşitli nedenleri vardı. Ama emin olun, özellikle neoliberal politikaların 90'lı yılların ortalarından itibaren daha açık bir şekilde iddialarının gerçekleşmemiş olduğunun görülmesi, yani tam istihdamın yakalanamaması, küresel bir istikrarın elde edilememiş olması, sürdürülebilir bir büyümenin gerçekleştirilememiş olması, bugün entelektüel iklimi de yeniden sanayi politikalarının gerekliliği üzerinde düşünmeye yöneltiyor.

Son bir şey daha G7'lerin son toplantılarında en çok konuşulan konulardan bir tanesi "yenidünya düzenini kurmak zorundayız ve bu sanayi politikaları ve stratejileri üzerinden olmak zorunda" anlayışı.

Bir adım önümüzü görmeye çalışırsak yollar belli, dolayısıyla biz, bize verilenle, bize sunulanla yetinmeyip, onun ötesinde bu ülke için bir şeyler yapabiliriz diye düşünüyorum. İlginize teşekkür ederim.



## Panel Oturumu

### *Türkiye İçin Rekabet Stratejileri*

#### Soru-Cevap Kısmı

##### **Ercan Tezer, Otomotiv Sanayii Derneği:**

Ben Sayın Katircioğlu'na iki soru sormak istiyorum izin verirseniz.

Bir tanesi rekabet öncesi işbirlikleri için ne düşünüyor? Bahsedilen yeni sanayileşme politikaları, ya da stratejilerinin oluşturulması, önümüzdeki müzakere süreci açısından bir mahsur teşkil ediyor mu? Ya da müzakere süreci bunun engelleyici bir ortamı mı olacak?

Teşekkür ederim.

##### **Katircioğlu:**

Efendim teşekkür ederim. İşbirlikleri, özellikle stratejik işbirlikleri, yeni bir kavram, küreselleşen dünyanın yeni kavramı, özellikle son yıllarda ABD kaynaklı birçok işbirliği var. Bu anlamda, özellikle global ticaret alanından girdiyi almak için, ülke içinde girilen stratejik birliklerin rekabet kanunu dışında kabul edilmesi gerektiğine dair görüşler ve uygulamalar var, dolayısıyla da aslında bir tarafıyla bunun bir rasyoneli var. Rekabet kanununun sonuç olarak territorial bir kanundur. Yani belli bir bölgeye ait, bir devlete ait bir kanundur; henüz daha bütün dünyayı kapsayacak bir rekabet hukuku düzenine geçmedik.

Böyle bir durumda değiliz şu anda, dolayısıyla da, önemli olan ülke içindeki gelişmenin ve refahın artması ve bunun toplum tarafından paylaşılmasını sağlayacak olan bir alan olduğu itibarıyla, işbirliklerinin dışta tutulması gerektiğini düşünüyorum.

Müzakere süreci bunu ne kadar etkileyebilir. AB demin söylemeye çalıştığım gibi, iki şey söylüyor. Ulusların rekabet gücü elde etmesiyle ilgili olarak ve ikinci olarak da bölgesel kalkınma desteklerini kabul ediyor. Burada temel olarak felsefesi, "Bir bölgeyi, gelişme sorunu olan bir bölgeyi genel olarak desteklerseniz, o bölgenin içindeki aktörler zaten yollarını bulurlar." Bunun o nedenle de zaten zorda kalan şirketlere yardım etmek asla lügatte yok, ama zorda kalan bölgelere destek vermek var. Türkiye'nin müzakere sürecinde sanayi politikalarının yeri ne zaman nasıl gelir bilmiyorum, ama o noktadan itibaren bizim bu konulardaki elimizin serbestliği azalacak diye düşünüyorum.

##### **Necdet Utkanlar:**

Tuncay Bey'e bir sorum olacaktı. Kongre olduğuna göre, hem atış serbest diyelim, hem de her şeyi sorup öğrenmeye hakkımızın olduğunu düşünüyorum. ABD'li senatör Sherman'ın söylediği sözleri paylaşmamak elde değil, ama rekabet hukukunun Türkiye içindeki uygulamasına geçildiği anda, bir şeyle karşılaştığımızı düşünüyorum ben, önce bu endişemi belirtip, Sayın Tuncay Songör Bey'in bu konudaki yorumunu almak istiyorum. Öyle düşünüyorum ki bizim sanayimiz bu konuda biraz hazırlıksız yakalandı. İki türlü yüzme öğrenilir, insanı önce havuza koyarsınız, tekniğini



verirsiniz, yüzmeyi öğretirsiniz, ondan sonra “hadi yüz bakalım” dersiniz. Bir de adamı yakalarsınız. Derin suya atarsınız, ya yüzer ya boğulur. İkisinden birisi. Hangi yoldan biz gitmek durumunda kaldık, ona bir bakmamız gerekiyor. Bana derin suya atladık gibi geliyor.

Rekabet Kurulunun sanayicilere, gerçek anlamda ciddi cezalar kestikleri malum, acaba diyorum bu rekabet hukuku yeterince tanıtılmadan mı, anlatılmadan mı insanlarımız kendilerini bunun karşısında buldular. 1994 senesinden beri var. “Bugüne kadar neden öğrenmediniz?” denilse bile, yeterince uyandırılmadık diye düşünmeye devam edeceğim. Sonuç itibarıyla sanayiciler derin suya atıldılar, ister yüz ister boğul dendi gibi geliyor bana. Acaba Tuncay Bey ne düşünüyor.

### **Songör:**

Tabi ben şimdi burada, “Çok güzel söylüyorsunuz, haklısınız.” diyemeyeceğim, Rekabet Kurumu’nun üyesi olarak ve o yasayı uygulayan biri olarak savunmam lazım, 1980’den sonra açık ekonomiye geçişle birlikte, arkasından Gümrük Birliği süreci başlayınca, ben o zaman o sıralarda Yargıtay da hâkimdim. 1994 yılında Rekabet Yasası’nın çıkmasının ardından, 1997 yılında Rekabet Kurumu kuruluyor ve göreve başlıyor. Yasanın herhangi bir maddesinde bizim geçiş maddesi dediğimiz herhangi bir hüküm yok, yasa çıktığı anda hemen yürürlüğe giriyor. Sanayici yönünden bu doğru, anlaması, kavraması, hemen adapte olması çok zor. Rekabet Kurulu ne yapıyor, ben 3 yıldır bu kurulda üyeyim. Hep bizi “Cezalar yüksek, bizi derin suda boğdunuz, tabiri caizse elinize sopayı alıp Kars’tan Edirne’ye kadar vurdunuz.” şeklinde eleştiri alıyoruz. Aslında bu böyle değil. Dosyayı da değerli hocam gayet iyi biliyor, en son bir teşebbüse verdiğimiz ceza 850 milyar, bir teşebbüse 1.2 trilyon, ne kadar büyük ceza değil mi, herkes diyor ki “Ne yapıyorsunuz siz ya.” doğru büyük gibi görünüyor, ama bunu eleştirirken bir şeyi bilmiyor iş adamları. Veya bunu eleştirenler bilmiyor. 16. maddeye göre biz para cezası verirken ciro’nun %10’una kadar veriyoruz. Tebliğlerimizle belirlenen cezaların bir asgari haddi var bir de üst haddi var. Teşebbüsün cirosu 85 trilyon. %10’u 8.5 trilyon. Demek ki biz 6 milyar liradan, 8.5 trilyon liraya kadar ceza verebiliriz. 850 milyar ceza vermiş olduğumuz şirketin cirosu 850 trilyon. 850 trilyonun yanılmıyorsam binde biri 850 milyar. Demek ki bizim verdiğimiz ceza eleştirilirken binde bir oran uyguladığımız bilinmiyor, bilinmediği için Rekabet Kurulu aldı eline sopayı Kars’tan Edirne’ye kadar o teşebbüs bu teşebbüs vuruyor, vurmuyoruz! İşte sizin dediğiniz yasa henüz çıktı teşebbüsler henüz öğrencek. Hukuk büroları, işletmeciler, akademisyenler, yeni öğrencek kavrayacak, iş adamını yönlendirecek, yapmış olduğu hukuka aykırı bir eyleminden dolayı Rekabet Kurulu’nda savunacak.

Biz hep onların farkındayız. Dolayısıyla cezalarımızı hep minimumda tutuyoruz. Ama teşebbüsün cirosu yüksek.

Kurul bunun farkında, hatta çok benimsemesem de ilk kurulan yıllarda bir kararda şöyle bir gerekçe yazmışlar. Her akademik toplantıda bize bu söyleniyor. “Yasa yürürlüğe yeni girdiğinden, teşebbüs tarafından yeni uygulanmakta olduğundan, cezayı minimumda tutalım.” gibi bir gerekçe. Yasa size ne imkân veriyorsa onu kullanırsınız kararlarınızda, yasa siz böyle bir imkân vermiyor, ama şu imkânı veriyor, %10 a kadar ceza verme hakkı veriyor, bu gerekçeye kurul sığınmadan her zaman minimumda ceza verebilir, bunu da veriyor %1, %2 en fazla Siemens soruşturması olabilir %6 aldı, yine %10 vermiş olduğumuz ceza yoktur.

Sayın Başkan’a Sayın Akgerman’a da söyledim. O kadar mutlu oldum ki salonun böyle dolu olmasından. Ankara Sanayi Odasında bize Rekabet Hukuku’nu anlatın dediler. Gittik. 3 tane iş adamı 20 tane basın mensubu vardı. Ne zaman varlar, soruşturma açıldığında savunmalar alındığında şu yasayı bir inceleysek ya neler diyor dediler, maalesef böyle biz bize benziyoruz.

### **Hüseyin Beyazıt:**

Benim sorum Sayın Ahmet Zorlu Beyefendi’ye olacak. Ama ondan önce bir müşahedemi sizlerle paylaşmak istiyorum. 1995 yılında Vestel, İETT garajının yanında bir yerde başlamıştı, ondan sonra bölge, Avrasya ekseninde, bulunduğu sektörde çok önemli bir yere vakıf olduğunu Türk kamuoyu olarak müşahede etmekteyiz ve uluslararası rakipleri için de, çok önemli bir tehdit unsur olarak algılandığını sektörü bilenler gayet iyi değerlendirmekte. Ahmet bey’in konuşması ve Tuncay beyin de arz ettiği gibi, başarısının nedeni de bence rekabetten önce, şirketin bir değeri olmak zorunda. Beni bayağı duygulandırdı Sayın Zorlu’nun özelleştirme ile ilgili fikirleri. Bir yerde bir değeri oluşturmakta. Rekabet edebilmek için ilk önce değerlere sahip olmanın, akabinde misyonları bir değerler zinciri olarak belirlemenin ve daha sonra vizyonlarını belirlemenin önemi büyüktür. Vizyon 2020 yılında nereye geleceğim. Kârım ne olacak vs. vs. Vizyonun da 3 ayağı var; amaç, hedef ve strateji, tekstil sektöründen girdik ve Ahmet Bey’in değerlerini çok iyi biliyoruz. O, bir iş adamı olarak Türkiye’nin Avrasya eksenindeki rekabetçi üstünlüğünü belirtmek için çok önemli bir vaka çalışması, bir “Case Study”. Ayrıca grubunuzun savunma sanayine, teknoloji sanayine girdiğini görmekteyiz. Burada da çok önemli atılımlar halinde olduğunu gözlemlemekteyiz.

Acaba ilerde tıpkı Nokia gibi, bilindiği gibi Nokia 70’li yıllara kadar bir orman şirketi idi ve aynı zamanda da kauçuk işindeydi. Daha sonra Telekom sektöründe bir deve dönüştü. Acaba öyle bir stratejiniz var mı ve bu sırada



rekabetle ilgili bizlere neler tavsiye edersiniz teşekkür ederim.

## **Zorlu:**

Ben konuşmamda bazı şeylerden de bahsedecektim. Zaman yetmedi. Bizim Vestel olarak 7 yerde AR-GE merkezlerimiz var. Tabii ki sayın hocam ve Cahit Bey de bahsettiler AR-GE'ye zaten önem veren bir grubuz. Bugün zannediyorum hiçbir grupta yoktur. Bugün sadece AR-GE'de 600'ün üstünde mühendis çalıştırıyoruz. Deminki konuşmamda da bahsettim. Biz önceleri rekabetin ne olduğunu bilmiyorduk. Ama gördük ki bizim rakip firmalarımız seneler önce bunları başlatmışlardır. Devletle sanayicinin kenetlenmesi lazım. Demin yine bahsettim Kore, onlar AR-GE için 7 milyar dolar sanayiye enjekte etmişler. AR-GE'yi yalnız kendi gücüyle yapmak kolay bir olay değil. Grup olarak AR-GE'ye verdiğimiz önem çalıştırdığımız mühendislerden bellidir. Bugün İzmir serbest bölgede, Manisa'da iki tane organize sanayide AR-GE'miz var. İzmir Karaburun'da var, Bristol, Tayvan, ABD, bu teknolojik yenilikleri yapmak kolay değil.

Biz bugün elde ettiğimiz başarıları bakıyoruz. Yeterli mi yeterli değil. Bugün bakın ben söyle söyleyeyim, buz dolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, klima, bunlar tamamen Türk Mühendislerinin, televizyon da dahil buluşlarıyla beraber bugün rekabet edebilir duruma geldik. Hindistan'ın yazılımdan 2010 yılında 50 Milyar Dolar gelir sağlayacağı hesap ediliyor. Biz zaten rekabet için de bunları yapak mecburiyetindeyiz. Biz AR-GE'ye değer veren bir grup olduğumuzu AR-GE biriminde 600 tane mühendis çalıştırarak gösteriyoruz.

## **Hande Toprak, Bayraktar Holding:**

Bildiğimiz üzere yıkıcı fiyat uygulamasını sadece ithalatçılar değil, bayiler de gerçekleştirebilir. Bayiler arasında yıkıcı fiyat uygulaması 4054 sayılı kanunun 6. maddesine aykırı mıdır?

İkinci olarak yeni grup muafiyeti tebliği, özellikle motorlu araçlar sektöründeki tebliğ ile motorlu araçlar sektöründe ne gibi değişiklikler olacak, sorum Tuncay Songör'e yöneliktir.

## **Songör:**

Yıkıcı fiyat uygulayabilmesi için teşebbüsün hakim durumda olması gerekir, dolayısıyla bir bayi'nin zannedersen hakim durumundan bahsedemeyiz. Eğer bir bayiler anlaşması varsa, birlikte hakim durum yaratıyorsa, o yıkıcı fiyat uygulamalı davranışı 6. maddeye göre yasaya aykırı olur.

Motorlu taşıtlarla ilgili olarak 1998/3 sayılı tebliğimiz var. Spesifik olarak sektöre tabi çıkan tek ve ilk tebliğdir,

1998/3 sayılı tebliğ. 1475/95 sayılı Avrupa'da yayınlanmış motorlu taşıtlar tebliği ile uyumlu bir tebliğdir. 1998 yılından beri uygulanmaktaydı ve o da kendine göre rekabetçi bir piyasa uygulamak için yürürlüğe girmişti. Fakat Avrupa'da 2002/1500 sayılı tebliğ çıktı 2002 yılında. Bu tebliğ'e bizim uyum sağlayan bir tebliğ yapmamız gerekiyordu. O tebliği de yaklaşık 1.5 yıldır Rekabet Kurulu tartışıyor, konuşuyor. Değişik dönemlerde iş yoğunluğu sebebiyle bazen gündeme alamıyorduk. Yeni tebliğ 1 Ocak 2006 yılından itibaren yürürlüğe girecek, ancak distribütörler olsun, otomobil bayileri olsun, servisler olsun, yedek parça üreticileri ve satıcıları olsun, en çok onların ilgilendikleri noktalardan bir tanesi geçiş süreciydi. Çünkü onların eski tebliğe tabi olarak yapmış oldukları sözleşmeler vardı. "O sözleşmeleri yırtıp atalım mı? Bize bir uyum süreci, geçiş süreci vermeyecek misiniz?" diyorlardı. İşte "kimisi 1 yıl, kimisi 2 yıl verelim, kimisi Avrupa'nın birçok ülkesinde geçiş süreci yok biz de vermeyelim" diyordu, Fakat bir yıllık bir geçiş süreci vererek bu tebliği kabul ettik. Zaten bu 1.5 yıldır da kurulda görüşülmekteydi, yani fiilen 2.5 yıllık bir geçiş süreci vermiş olduk, iki tebliğ arasındaki farkları çok kısa olarak aktarmak istiyorum.

- Bir otomobil Plazanız var ve Renault satıyorsunuz, bu yeni tebliğ ile Renault'un yanında Volvo veya Mazda'da satılabilecek.
- Eski tebliğde satış, servis ve yedek parça bir arada olması gerekirken, yeni tebliğde bunlar ayrı ayrı olsa bile yine de grup muafiyetinden yararlanılabiliyor.
- Bayi distribütörün iznini almadan ek bayiler açabilir.
- Eşdeğer yedek parçanın tanımı geliyor ve rekabet ortamına katılıyor.
- Yetkili servis statüsünde olmayan tamircilere de eğitim ve ekipman imkanı doğuyor.

## **Resul İzmirli, Türkiye Gazetesi:**

Bilgi çağını konuşuyoruz. Bütün seminerlerin, konuşmaların, kongrelerin yakışıklı lafıdır bilgi çağı, bilgi çağını yakalayacak, etkin rekabet stratejileri geliştirecek yönetim ve bunu uygulayacak bir yönetim anlayışı var mı bizim şirketlerde diye bunu öğrenmek istiyorum.

Açılış Konuşmasında Prof. Gündüz Ulusoy Bey bundan biraz bahsetti, yani etkili bir rekabet yapabilmek için etkili bir yönetim yapabilmek lazım. O bakımdan böyle bir özet yapmak istiyorum, bu da bu günün hatırası olur.

Bir zamanlar Newton fiziğinin etkileriyle ortaya çıkmış, işte tanımlayıcı, determinist dediğimiz, "emret, kontrol et"çi yönetim anlayışından, şimdi dünyada şu konuşuluyor: "Amazon'da bir kelebek kanat çırparsa, Çin'de fırtına çıkar." Bunu ciddi ciddi konuşuyor adamlar, globalleşme de budur diyorlar. Çin'deki firma



bir şey üretse, Türkiye'deki firma etkilenir diyorlar, bunun etkilerini ölçüyorlar. Kuantum anlayışı denilen yepyeni bir anlayış var dünyada, yani belirsizlikler ve karmaşıklıkların ortaya çıktığı bir dünyada yönetimde de yeni anlayışların gündeme gelmesi gerekiyor. Bu konuda biz neler düşünüyoruz? Zihinsel zeka konuşuldu yıllarca sonra dendi ki bu yetmez, duygusal zeka lazım. İşyerine duyguları getirmeyin dedik senelerce, şimdi getir kardeşim getir, diyoruz. O da yetmedi sezgisel zeka çıktı şimdi, feraset denilen şey yani bizim kültürde. Çünkü öyle bir noktaya geldik ki iş hayatında, Dolar 2,85'e bağlanmış, ihtilal olmazsa değişmez dönemi geçti bugün, karmaşıklık içinde mücadele etmek zorundasınız. O zaman ne lazım? O zaman bu sezgisel zekalar da dahil kullanmak lazım. Bir örnekle bitiriyorum. Sayın Ahmet Zorlu hatırlar, hatırlamaz bilemiyorum. Bir TV programından önce Ahmet Ağabey ne var ne yok dedim kendisine, Resulcüm dedi, monitör üretelim diyorum, arkadaşlar kabul etmiyorlar, ama monitör tarafından burnuma güzel kokular geliyor dedi. Nitekim Vestel'in en büyük cakası da yaptığı o yakışıklı monitörlerdendir.

Senelerini bu işe vermiş, etkili, sezgisel zekası yüksek, liderliği de önemli olduğunu hatırlatmak istedim.

### **Prof.Dr.Gündüz Ulusoy; Kapanış Konuşması**

Bir noktayı unutmamak lazım tabii, yönetim kalitesi dediniz, yönetim dediniz, hakikaten Türkiye çabuk öğreniyor. Bu da önemli bir vasfımızdır. Çünkü bir şeylerin peşinde koşuyoruz, sürekli bir yerlere yetişmeye çalışıyoruz. Bu itibarla çabuk öğrenme vasfımız önemli esasında. Bir nokta daha: Hakikaten kendi öz güvenimize de yeni yeni kavuşuyoruz gibi geliyor bana. Uluslararası düzeyde global ölçeklerde şirketlerimiz yeni yeni oluşuyorlar, başarılarımız dünya ölçeğine yeni yeni gelmeye başladı. sanki sanayide, "İlla yabancılar bilir,

yabancılar yapar, onlara sormak lazım." saplantısından kurtuluyoruz. Gayet tabii ki soracağız, gayet tabii ki işbirliği içinde olacağız ama onlar bilir onlar söyler biz yaparız esprisinin de yavaş yavaş çıktığımız kanısındayım.

Sanıyorum burada noktalayacağız. Çok yorucu, bir o kadar da doyurucu bir gün olduğu kanısındayım. Hem bütün konuşmacılara, hem de siz dinleyicilere, katılımcılara, çok teşekkür etmek istiyorum. Bu saate kadar büyük bir konsantrasyonla takip ettiniz. Zannediyorum, en büyük teşekkürü de siz hak ediyorsunuz.

Sizin bu yorgun halinizi görünce, bir kapanış şeklinde bir özet yapmaya da cesaret edemiyorum, fakat bugün gerçeklerle yüz yüze geldik. Bazı rakamlar bizi çok rahatsız etti, fakat düşündükçe ve bize bunların kaynakları ve argümanları arkasında yatanlar gösterildikçe, bunları benimsedik ve sanıyorum kendimize göre dersler çıkardık, bazı korkularımız vardı, uzak bir takım ülkelerde Türkiye'nin rekabet gücünün altının oyulduğuna dair. Bu konularda çok enteresan ve derinlemesine analizler dinledik.

Sayın Ahmet Zorlu'nun Çin karşısındaki rekabet gücümüze olan güveni, aynı zamanda bize de güven verdi. Sanıyorum oldukça olumlu görüş ve düşüncelerle, bugünü kapatıyoruz. Bence rekabet açısından, rekabet gücü çalışmaları açısından, bir başlangıç olarak Rekabet Kongresi'nin TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu olarak amaçladığımız, hedeflediğimiz noktaya vardığını düşünüyorum. Sanırım Sayın SEDEFED Başkanı Bülent Akgerman da aynı paralelde düşünüyor. Dolayısıyla de bunun verdiği cesaretle, inşallah önümüzdeki yıl tekrar görüşmek dileğiyle herkese katıldığı için teşekkür ediyorum.



# Rekabet Kongresi

8 Kasım 2005, İstanbul



## Sonuç Bildirgesi

Sektörel Dernekler Federasyonu-SEDEFED ve TÜSİAD - Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu-REF'nin ortaklaşa düzenlediği "Rekabet Kongresi", Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen'in de katılımı ile, 8 Kasım 2005 Salı günü yapılmıştır. Rekabet Kongresinde yapılan sunumlar ve tartışmalar sonucunda oluşan, aşağıdaki hususların kamuoyu ile paylaşımında yarar görülmüştür.

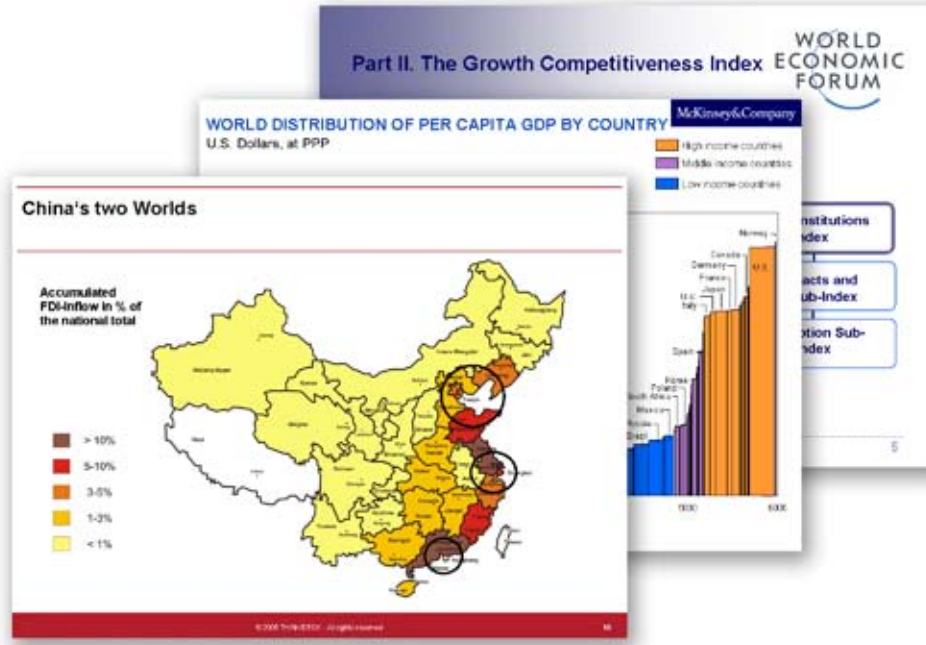
Ulusal düzeyde rekabetçiliğin tek göstergesi ulusal üretkenliktir. Bir ülkenin uzun dönemde rekabetçiliğini, o ülkede yaşayanların yaşam standardının sürdürülebilir şekilde yükseltilmesi yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Bu rekabetçiliği oluşturan, yerli veya yabancı ortaklı olmasına bakılmaksızın, o ülkedeki firmaların rekabet güçlerinin bir bütünüdür. Buna göre, bir ülkedeki yaşam standardının gelişmesi; o ülkedeki firmaların yüksek üretkenlik düzeylerine erişme ve bu düzeyi zaman içinde yükseltebilme yeteneklerine bağlıdır. Üretkenliğin artırılmasında hem Hükûmete ve devletin kurumlarına, hem de firmalara ve meslek kuruluşlarına görev düşmektedir.

Türkiye'nin son 25 yılda dış ticareti 14 misli, ihracatı 21 misli, ithalatı ise 12 misli artmıştır. Türkiye'nin dış ticaretinin GSMH içindeki payı 1980 yılında %15,8'den 2004 yılında %53,4'e yükselmiştir. Türkiye bugün geniş bir coğrafyaya geniş bir ürün yelpazesini ihraç edebilmektedir. Bazı kategorilerde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Örneğin, ticari araçlarda, 1999-2003 döneminde ihracatın yıllık ortalama artışı %133,4 olmuştur. Türkiye'nin ölçek ekonomisini yakalamış birçok şirketi, artık global oyuncu konumundadır. Dünya ile bu denli bütünleşmiş ve o yönde de gelişmesini sürdüren sektörlerin, Hükûmetten en önemli beklentilerinden birisi

de, dünya ile eşit şartlarda rekabet edebilmelerine imkân sağlanmasıdır. Bu meyanda, özellikle girdi fiyatlarının aşağı çekilmesi, altyapı ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması büyük önem taşımaktadır. Firmalarımızın kârlılık oranlarını artıramamaları, kendilerini yenilemelerinin ve rekabetçiliklerini sürdürebilmelerinin önünde, önemli bir engel oluşturmaktadır.

Kayıt dışı ekonominin varlığı haksız rekabete yol açmaktadır. Hemen her sektörde bir yanda dünya ile rekabet edebilecek düzeyde firmalar, diğer yanda vergi, sosyal sigorta gibi yükümlülükleri yerine getirmeyen ve bu şekilde yarattıkları mali avantajdan yararlanarak ayakta kalmayı sürdüren firmalar görülebilmektedir. Bu durum ise, firmaların devlete olan mali yükümlülüklerinin daha geniş bir tabana yayılmasını ve dolayısı ile zaman içinde bu yükümlülüklerin tüm firmalarımız için daha düşük düzeylere çekilmesini engellemektedir. Düşük üretkenlikleri ile sisteme yük getiren bu firmaların kayıt altına alınarak, ya üretkenliklerini artırmalarının veya sektörden çekilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Ahlaki ve sosyal boyutlarının ötesinde, kayıt dışılığın minimum düzeye indirilmesi, sektörlerin kendilerini yenileyerek daha rekabetçi bir konuma gelebilmeleri için gerekli bir uygulama olarak görülmektedir.

Rekabetin önünü açan ve düzeyini yükselten bir yasal düzenin oluşturulması ve mevcut yasaların adil ve süratli bir biçimde uygulanması, sanayi ve ticaret yaşamında güvenin tesisi bakımından, olmazsa olmaz bir koşuldur. Adil ve hızlı çalışmayan bir hukuk düzeni, haksız rekabetin yolunu açarak rekabet ortamının oluşmasına engel olmaktadır.



Türk imalat sanayiinin, uluslararası rakiplerine karşı en önemli rekabet avantajının esneklik olduğu, çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır. Bu rekabet avantajının korunması, büyüyen Türk sanayiinin rekabetçiliği açısından önemlidir. Esnekliğin önemli bir nedeni firmaların görece küçük boyutları olmakla birlikte, ölçek ekonomisini yakalamış bazı firmalarımızın eriştikleri büyüklüğe rağmen, esnekliklerini koruyabilmiş oldukları gözlenmektedir. Bu sonuç, ilgili sektörlerin global düzeyde rekabetçiliğine önemli bir katkı olarak değerlendirilmelidir.

Ülkemizde nispeten yeni bir iş yapma biçimi de işbirlikleridir. İşbirliklerinin firmalara değişik şekillerde katkısı olabilmektedir. İşbirlikleri, görece küçük boyutlu şirketlerin büyük siparişlere ulaşmalarını sağlayabilmektedir. İşbirlikleri, işbirliği içinde yer alan şirketlerin çekirdek yetenekleri üzerinde odaklanmalarına, bunları geliştirmelerine ve bu çekirdek yetenekleri ile işbirliğine katkıda bulunmalarına imkân tanımaktadır. Bu şekilde, bir işbirliğine katılan şirketler, zayıf yönlerinin desteklenmesi için diğer şirketlerden destek almakta; güçlü yönleri ile de onlara destek olmaktadır.

İşbirliklerinin bir türü de rekabet öncesi işbirlikleridir ve ar-ge ve teknoloji geliştirme gibi faaliyetler çevresinde uygulanmaktadır. Türk imalat sanayiinde işbirliklerinin henüz yaygın olmadığı, mevcut olanların da, daha ziyade üretim işbirlikleri şeklinde ve bölgesel nitelikte olduğu görülmektedir. İşbirliklerinin bir iş yapma biçimi olarak yaygınlaşmasının, sektörlerin ve işbirliğinde yer alan firmaların rekabet gücünün artmasına büyük katkısı olacaktır.

Çin ve Hindistan, gerek bu ülkelerden yapılan ithalat, gerekse Türkiye'nin ihracat pazarındaki konumu ile, Ülkemizdeki işletmeler için bir tehdit olarak algılanmaktadır. Örneğin, Dünya Ticaret Örgütü, Türkiye'nin Çin ve Hindistan karşısında AB ülkelerinde tekstil pazar payının %8'ine, hazır giyim pazar payının ise üçte birine kadar bir kayba uğrayabileceğini öngörmektedir. Çin ve Hindistan'ın rekabet avantajı olarak, sürekli ucuz işçilik öne çıkarılmakla birlikte, bu ülke sektörlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin daha derinlemesine incelenmesi, sağlıklı karşı stratejiler oluşturabilmek için gereklidir.

Türkiye'de Ulusal İnovasyon Sisteminin daha etkin koordinasyonu, firmaların inovasyon çabalarına destek verecektir. Geçtiğimiz yıldan başlayarak, hükümetin TÜBİTAK'a aktardığı kaynaklarda görülen büyük sıçrama memnuniyet vericidir. Türkiye, AB'nin Lizbon Stratejisi çerçevesinde koyduğu ar-ge yoğunluğu hedefi yönünde önemli bir atılım yapmıştır. A.B. müktesebatı çerçevesinde, üretici kuruluşlara Ar-Ge desteğinde sağlanacak iyileştirmeler, ürün farklılaştırma ve maliyetleri düşürme konusunda sağlayacağı avantajlar ile, reel sektörün rekabet gücünün önemli ölçüde artmasına imkân sağlayacaktır.

Günümüzde firmaların yönetiminde "sorumlu rekabetçilik" ve tedarik zinciri yönetiminde de "sorumlu tedarik" kavramları giderek yaygınlaşmaktadır. Belirli ahlaki ve sosyal sorumluluk kurallarının, örneğin; tekstil ve hazır giyim sektöründe iş süreçlerinin, özellikle tedarik sürecinin bir parçası haline gelmeye başladığı gözlenmektedir. Rekabetçiliğin bu yeni boyutunun dikkatle takibi gerekmektedir.



Basın Yansımaları

**SEDEFED**

**Rekabetçilik gözardı edildi**



Türkiye'de uzun zamandır rekabetçiliğin gözardı edildiğini söyleyen SEDEFED Başkanı Bülent Akgerman, "Global rekabet için ülkemizin verimliliğini artırmak zorundayız" dedi

**Serhat ALGİL**  
TUSLAD organizasyonunda, Sektörel Dernekler Platformu adı altında 2007'den buyana faaliyet gösteren 41 dernekten 126i Mayıs 2004'te Sektörel Dernekler Federasyonu'nu (SEDEFED) kurdu. Kana süre önce SEDEFED Başkanı oldu.

kat çekmektedir. Çünkü, 1980'lerden buyana Türk sanayisindeki gelişimlerine rağmen rekabetçiliğin gözardı edildiğini görüyoruz. Parlayan sektörlere birçok yatırım girdi. Ancak çok sayıda yeni oyuncu bu sektörlerin ilhamını yok etti. Bölgesel olarak bazı

**Körfez sermayesinin gelişi yeni başlıyor**

Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen, Türkiye'nin yeni yeni cazibe merkezi olmaya başladığını söyledi

Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen, "Komşu ve Çevre Ülkeler Stratejisi'nin başarısı ortadadır. 2000 yılında 9 milyar dolar olan bu ülkelere ihracatımız, 2004 sonu itibarıyla 19.4 milyar dolara yükselmiştir" dedi. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TUSIAD) Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ile Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) işbirliğinde



Kürşad Tüzmen Ömer Sabancı

**'Başbakan olsam bir ayda satarım'**

ZORLU Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Zorlu, "Türkiye'nin özelleştirmeleri yapması lazım. Ben Başbakan olsam, hepsini bir ay içinde satarım" dedi. Zorlu, rekabetin her işin başı, en büyük motivasyon kaynağı ve oyunun kuralı olduğunu, rekabet olmadan hiçbir şeyin olacağını kaydetti. Zorlu, "Ke gümruk duvarlarını daha önce kaldırsaydık" diye konuştu.



Ahmet Zorlu

**Increasing regional trade key to Turkey's competitive power**

ISTANBUL - Turkish Daily News  
Since the year 2000 Turkey has more than doubled its trade with neighboring and regional countries, with exports rising from \$9 billion to \$19.4 billion at the end of last year, said Trade Minister Kürşad Tüzmen.  
The increase in regional trade was a key component in Turkey moving up from 55th place in 2004 to 48th place this year in the global competitive power rankings, according to Tüzmen. The minister was speaking yesterday at the REF forum on competition organized at Sabancı University by the Turkish Industrialists and Businessmen's Association (TOSIAD) and the federation of sector associations, SEDEFED.  
"Our success in global competition depends on developing higher quality products and increasing our productivity," said Tüzmen. "We will win with the right strategy. Today it is not

**Türkiye bir gün AB üyesi olacak**

economists Forum director Dr. Augusto Lopez Claros, "Türkiye bir gün Avrupa Birliği (AB) üyesi olacak. Bence tartışmaları takmayın" dedi.  
Claros, şöyle devam etti: "Türkiye bir gün AB üyesi olacak. AB'yle ilgili bu tartışmaları çok da takmamak lazım aslında. Bence tartışmaları takmayın. Yasal anlaşmalar imzalanmış. Türkiye ödevini yaparsa 10 yıl içerisinde üye olacaktır ve üye olduğunda da sizi ilk ben tebrik edeceğim."  
Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen, Türkiye'nin sıralamada 55. sıradan 48. sıraya yükseldiğini anımsatarak, Claros'un makro ekonomi kategorisinde verdiği rakamların, istatistiklerin hangi yıla ait olduğunu sordu. Claros, bu soruya, "Bu çok kolay. 2004 yılına ait. Çünkü rapor, 2005'de yayınlandı. Makro ekonomik veriler 2004'e ait ve IMF kaynaklı veriler kullanılıyor" dedi.  
The proof of Turkey's industrial competition strategy can be seen in the European market for television sets, with one of every two TVs sold possible for Turkey to become a center of development, trade and finance for the whole of the Balkans, the Caucasus, the Middle East and North Africa.

olacaktır ve üye olduğunda da sizi ilk ben tebrik edeceğim."  
Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen, Türkiye'nin sıralamada 55. sıradan 48. sıraya yükseldiğini anımsatarak, Claros'un makro ekonomi kategorisinde verdiği rakamların, istatistiklerin hangi yıla ait olduğunu sordu. Claros, bu soruya, "Bu çok kolay. 2004 yılına ait. Çünkü rapor, 2005'de yayınlandı. Makro ekonomik veriler 2004'e ait ve IMF kaynaklı veriler kullanılıyor" dedi.





### Kamunun geliri bütçe açığını kapatmakta kullanılıyor

TÜMAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu ve Rekabet Dernekleri Federasyonu (SEDEFED) işbirliğiyle düzenlenen Türkiye ve Balkanlar Gücü başlıklı Rekabet Kongresi'nin açılışına Dünya Ekonomik Forumu Rekabet Gücü Programı Direktörü Dr. Augusto Lopez-Claros yaptı. DFP programının ayrıntılarına ilişkin konuşmasında ve mali dışişleri bakanı ile yaptığı röportajda açıkladığı konuşmalarını şöyle aktardı: "Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız. Rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız. Rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız."

...özellik olarak rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız. Rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız. Rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız."

### Rekabet gayrete getirir

**R**ekabet, iş hayatında başarının ve ekonomik gelişmenin temel faktörüdür. Türkiye uzun yıllar boyunca "kendi yağıyla kavrulma", "millet zenginleşirse devleti saymaz", "yerli malı yurdun malı, herkes onu kullanmalı", "milli sınırlarımızı her türlü yabancıya karşı savundumuz gibi, milli sanayimiz de düşman şirketlere karşı korumalıyız", "Gümrük ve Tekel Bakanlığı" "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ekonomimizin öncü kuruluşları" gibi slogan ve kuruluşlar (halen de ekonominin %60'ını devletin elinde tuttuğu bir ekonomik düzenle) "rekabetsizlik" hastalığına tutulmuştu.

### İş Dünyamız



Bu hastalığın en büyük belirtisi "verim düşüklüğü"dür. Bu ise kaynakların boşa harcanması demektir. Onun da göstergesi fert başına düşen gelirlerdir. Bu ölçüye vurduğunda Türkiye halen üçüncü sınıf ülkeler kategorisindedir. Onun da göstergesi fert başına düşen gelirlerdir. Bu ölçüye vurduğunda Türkiye halen üçüncü sınıf ülkeler kategorisindedir.

### Türkiye'nin rekabetteki şansını girişimcilik ruhu ve genç işadamları

...girişimcilik ruhu ve genç işadamları. Türkiye'nin rekabetteki şansını girişimcilik ruhu ve genç işadamları. Türkiye'nin rekabetteki şansını girişimcilik ruhu ve genç işadamları.

## AB üyesi olacaksınız, tartışmaları takmayın

**D**ünya Ekonomik Forumu Başkanı Klaus Schwab, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi. Schwab, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi. Schwab, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi.



...Türkiye'nin rekabetteki şansını girişimcilik ruhu ve genç işadamları. Türkiye'nin rekabetteki şansını girişimcilik ruhu ve genç işadamları.

### Ekonomist Claros'un yorumu

## AB ülkesi olursunuz kafanıza takmayın

**DÜNYA** Ekonomik Forumu Başkanı Klaus Schwab, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi. Schwab, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi. Schwab, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi.

### Tüzmen: Rekabette 55'inci oluruz

**DEVLET** Bakanı Kılıçdönmez, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi. Kılıçdönmez, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi. Kılıçdönmez, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi.

## Geçmişinize göre iyi dünyaya göre kötüsünüz

**T**ürkiye'nin rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız. Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız. Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için her şeyi yapmalıyız.



Rekabet gücü artırılması için her şeyi yapmalıyız. Rekabet gücü artırılması için her şeyi yapmalıyız. Rekabet gücü artırılması için her şeyi yapmalıyız.

geçmişinize göre çok iyi işler yapmış olabilirsiniz, dünya ülkeleri ile hiç yerinde saymıyor. **KEŞKE BİZİM DE AB'MİZ OLSA:** Dr. Augusto Lopez-Claros, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi. Claros, Türkiye'nin AB üyesi olacağını söyledi.





## Basın Yansıması

31 Ekim 2005 ve 7 Kasım 2005 tarihlerinde CNNTürk' Seans Analiz Programı, kongre tanıtımı amacıyla, SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Akgerman'ı, SEDEFED Yönetim Kurulu Üyesi ve Kongre Düzenleme Komitesi Başkanı Emre Aykar'ı ve REF Direktör'ü Prof.Dr.Gündüz Ulusoy'u canlı yayında konuk etti.

Kongre, Türkiye'nin en çok okunan gazetelerinde yer aldı. Bunlardan bazıları: Turkish Daily News, Hürriyet, Sabah, Akşam, Referans, Dünya, Yeni Şafak, Bugün, Tercüman, Hürses Gazetesi, Zaman ve Türkiye gazeteleri.





**SE  
DE  
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU  
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED), Türkiye'deki reel sektörü temsil eden sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelmesiyle 7 Mayıs 2004 tarihinde kuruldu. Gönüllülük temelinde bir araya gelen 13 sektörel derneğin asil üye, bir sektörel derneğin de gözlemci üye olduğu SEDEFED, 3030 girişimciyi temsil ediyor. Türkiye'nin en güçlü sivil toplum kuruluşlarını bünyesinde barındıran SEDEFED, öncelikle AB ile müzakerelerde sektörlerin yaptığı çalışmaları koordine ederek, Türk sanayisini ilgilendiren konularda ortak görüşler hazırlayıp müzakere heyetine destek olmayı hedefliyor. Ulusal ekonomik politikaların oluşturulması, rekabet gücünün artırılması ve kayıtdışı ekonomi ile mücadele ise, diğer ana çalışma alanlarını oluşturuyor.

### Faaliyet Alanı

Sektörel Dernekler Federasyonu, kuruluşu ile birlikte başlayan gündemini masanın üzerine koydu. Avrupa Birliği başlayan müzakereler temel faaliyet alanını oluşturuyor. Federasyonun bu uzun süreçte üye sektörleri güçlü bir şekilde temsil etmesi, müzakerecilerle aktif biçimde destek olması ve yol göstermesi hedeflendi. Bu amaçla Federasyon bünyesinde ortak komiteler ve çalışma grupları kuruldu. Dış İlişkiler Komitesi, Üye Dernekler ve Konfederasyon ilişkileri Komitesi, Parlamento ve Hükümet ile ilişkiler Komitesi, Ekonomik, Sosyal, Sektörel Araştırmalar Komitesi, Avrupa Birliği Teknik Uyum Komitesi, TÜSİAD – SÜ Rekabet Forumu ile ilişkiler, Lizbon Stratejisi uygulamaları-Alt Komite: Mesleki Eğitim Çalışma Komitesi.

### SEDEFED Üyeleri:

Demir-Çelik Üreticileri Derneği (**DÇÜD**), Otomotiv Sanayii Derneği (**OSD**), Otomotiv Distirübütörleri Derneği (**ODD**) (2006), Seramik Kaplama Malz. Üreticileri Derneği (**SERKAP**), Tüm Kırtasiye San. İth. İhr. ve Topt. Derneği (**TÜKİD**) (2006), Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (**TGSD**), Türkiye İlaç Sanayi Derneği (**TİSD**), Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği (**TKSD**), Türkiye Müteahhitler Birliği (**TMB**), Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (**TÜSİAD**), Türkiye Turizm Yatımcıları Derneği (**TYD**), Uluslararası Nakliyeciler Derneği (**UND**), Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (**UTIKAD**), Promosyon Ürünleri İmalatçıları ve Satıcıları Derneği (**PROMOTÜRK**) (Gözlemci Üye) (2006)

### Üyelik Koşulları

Asil üyeler için: Federasyona kurucu olan ve sonradan katılacak olan dernekler; kendi sektörünü Türkiye çapında temsil eden, sektörü içerisindeki toplam ekonomik büyüklüğün önemli bir yüzdesini ülke çapında sağlayan, kendi sektöründeki uluslararası kuruluşlara / federasyonlara üye ve dernek olarak en az 5 yıldır faaliyetini sürdüren kuruluşlar olacaktır.

Barbaros Blv. 8 / 2 34349 Balmumcu - İstanbul  
Tel: (212) 211 49 45 Faks: (212) 211 49 46  
www.sedefed.org sedefed@sedefed.org



TÜSİAD-SÜ Rekabet Forumu (REF), Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Sabancı Üniversitesi ortak girişimleri ile kurulmuş bir araştırma merkezidir.

Amacımız, genel olarak küreselleşme, özel olarak da Avrupa Birliği'ne entegrasyon sürecinde uluslararası piyasalarda Türk özel sektörünün kalıcı bir pazar payı elde edebilmesi için gerekli rekabet gücü, teknoloji yönetimi ve kıyaslama çalışmalarını yapmaktır.

### Projeler

- Gıda Endüstrisinde Uluslararası Rekabet Gücü Projesi
- Türkiye'nin İhracatta Rekabet Kıyaslaması
- Uluslararası Kıyaslama Çalışması
- Biyoteknoloji Sektör Araştırması Projesi
- Sektörel Kümelerdeki KOBİ'ler için Strateji Geliştirmesi
- İmalatta Yenilik Araştırması Projesi

### Bilgi Yayılımı Faaliyetleri

Araştırma faaliyetlerimizin sonuçlarını yayınlamak, bu sonuçların ulusal ve uluslararası düzeyde yayılımı ve etkinliğini sağlamak.

Konumuzda bilgi üretimini, yayılımını ve paylaşımını sağlamak için çalıştaylar, seminerler, konferanslar ve paneller düzenlemek, bunların sonuçlarını kamuoyuna iletmek.

Benzer amaçlara yönelik olarak hazırladığımız web sitemizin (www.ref.sabanciuniv.edu) rekabet konusunda bir bilgi merkezi olmasını ve konu ile ilgili tüm tarafları bir araya getirci rol oynamasını hedefliyoruz.

### Düzenlediğimiz Toplantılar

- Uluslararası Rekabet ve Türk Gıda Sanayii (4 Şubat 2005)
- Otomotiv Sektöründe İşbirlikleri II: "Endüstriyel Tasarım ve Ürün Geliştirme" (22 Ekim 2004)
- GMRG 2004 Toplantısı (7-9 Temmuz 2004)
- Rekabet Çalıştayı (12 Mart 2004)
- KalDer 12. Ulusal Kalite Kongresi (14 Ekim 2003)
- Otomotiv Ana ve Yan Sanayii Arasında Stratejik İşbirliği Fırsatları Çalıştayı (25-26 Eylül 2003)

### İşbirlikleri

Özellikle meslek örgütleri ve diğer ilgili sivil toplum kuruluşları ile sürekli temas halinde olarak rekabet konusunu onların da gündemlerinde öncelikli bir konuma getirmek.

Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) ile Küresel Rekabet Gücü Programı (Global Competitiveness Programme) kapsamında yapılan işbirliği neticesinde programın Türkiye ayağı REF tarafından yürütülmektedir.

Sabancı Üniversitesi, Orhanlı, 34956 Tuzla, İstanbul  
Tel: (216) 483 97 10 Faks: (216) 483 9715  
www.ref.sabanciuniv.edu ref@sabanciuniv.edu



# Rekabet Kongresi 2006

8 Kasım 2006, İstanbul

“Rekabet Gücü ve Inovasyon”

temalı

2.Rekabet Kongresi'nde  
buluşmak üzere...

**SE  
DE  
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU  
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

rekabet forumu  
**REF**  
TÜSİAD  
Sabancı Üniversitesi