



3.Rekabet Kongresi

8 Kasım 2007, İstanbul

Sunumlar ve Sonuç Bildirgesi

**SE
DE
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

rekabet forumu
REF
TÜSİAD
Sabancı Üniversitesi



Değerli Okurlar,

Federasyonumuz, vizyonumuzda yer alan “...reel sektörümüzün sürdürülebilir rekabet gücünün artırılması...” hedefinden hareketle, rekabet ve rekabet gücü kavramlarına dikkat çekmek amacı ile Rekabet Forumu ile birlikte 2005 yılında Türkiye’nin ilk “Rekabet Kongresi”ni düzenlemişti. İzleyen yıllarda da sürdürdüğümüz ve yoğun ilgi toplayan Kongre, bugün çeşitli çalışma ve kaynaklarda referans olarak kullanılmaya başlanmıştır.

“Büyüme Dinamikleri üzerine bir tartışma” teması ile 8 Kasım 2007 tarihinde üçüncü kez düzenlediğimiz bu yılki Kongre’nin, uluslararası deneyimlerin aktarıldığı bölümünde, çok değerli misafir konuşmacılar bir ülkenin rekabet gücünü belirleyen etmenlerin ne olduğu, süper güç ABD’nin geçtiğimiz yirmi yılda rekabet gücünde yaşadığı değişim, rekabetçilikte bir değişim aracı olarak kullanılan risk sermayesi konularındaki görüşlerini katılımcılar ile paylaştılar. Firmalardaki inovasyon modellerinin ve özel sektörün büyümeye yaklaşımının irdelendiği panel bölümünde ise, Türk reel sektörünün çok başarılı temsilcileri deneyimlerini izleyicilere aktardılar.

Tüm gün süren Kongre’de yapılan sunumların hem kalıcılığını sağlamak hem de daha geniş kitlelerin istifadesine sunmak amacı ile konuşmalar çözümlenerek yine bir kitap haline getirildi. Bu değerli yayını SEDEFED Yönetim Kurulu ve REF İcra Komitesi adına sizlerle paylaşmaktan büyük mutluluk duyduğumuzu ifade eder, bu vesile ile kongremize destek veren sponsorlarımıza, organizasyonu başarı ile yürüten VİSTUR’a ve verimli bir kongre geçirmemizde önemli bir paya sahip REF ve SEDEFED çalışanlarına en içten teşekkürlerimizi sunarız. 2008 yılında yapılacak dördüncü Rekabet Kongresinde buluşmak dileği ile,

Saygılarımızla,

Emre Aykar(*)
Kongre Düzenleme Komitesi Başkanı
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Sektörel Dernekler Federasyonu - SEDEFED

(*) Türkiye Müteahhitler Birliği Başkan Vekili
Yapı Merkezi İnşaat ve Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Kongre Ortakları



Kongre Organizasyon Firması



Kongre Düzenleme Komitesi

Emre Aykar- TMB/SEDEFED
Prof.Dr. Gündüz Ulusoy– REF
Selçuk Karaata – REF
Ülkem Genç Yaman – SEDEFED
Emre Tamer - SEDEFED



İÇİNDEKİLER

Açılış Konuşmaları

Emre Aykar	4
Agah Uğur	6
Devlet Bakanı Mehmet Şimşek	9

Sunular

Chad Evans	12
"Gelecek On Yıllarda Rekabetçilik ve Baş Edilmesi Gereken Unsurlar"	
Suzanne Rosselet-McCauley	19
"Rekabetçi Bir Dünyada Günümüz Türkiye'si ve İkinci Dalgayı Göğüslemek"	
Prof.Dr.Tamir Agmon	28
"Uluslararası Sermaye Aracılığı İle Rekabetçilik: Bir Değişim Aracı Olarak Risk Sermayesi"	
Prof.Dr. Gündüz Ulusoy	34
"Firmalarda İnovasyon Modelleri"	

Panel Oturumu

"Türkiye İçin Rekabet Stratejileri"	42
Varol Civil	44
Dr.Erdal Karamercan	49
Tuncay Songör	52
Mehmet Öğütçü	55
Cüneyt Türktan	57
Jan Nahum	60

Soru-Cevap Kısmı

62

Sonuç Bildirgesi

66

Basın Yansımaları

68

SEDEFED - REF Tanıtımı

70

Sponsorlar

71



Emre Aykar

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED)

**Sayın Bakanım,
Çok Değerli Katılımcılar,
Değerli Basın Mensupları,
3. Rekabet Kongresi'ne Hoş Geldiniz.**

Sektörler Dernekler Federasyonu - SEDEFED adına hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Türk reel sektörünün önemli bir bölümünü temsil eden sektör derneklerini bünyesinde barındıran Federasyonumuz, gelişen dünya ve ülke koşullarında reel sektörün sürdürülebilir rekabet gücünün artırılması olarak tespit edilmiş ana vizyonu doğrultusunda, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu ile işbirliği içinde bu yıl üçüncüsünü düzenlediği Rekabet Kongresi ile iş dünyamızın dikkatini ve ilgisini, sürdürülebilir rekabet kavramına yönlendirmeye devam ediyor.

Değerli katılımcılar, hatırlanacağı gibi birinci Kongremizin ana teması "Rekabet Gücü ve Türkiye için Rekabet Stratejileri" olarak saptanmıştı. Geçen yıl "inovasyon, Türk sanayisi için geçici bir moda kavramı mı yoksa yeni bir yaşam biçimi mi?" konusunu işledik.

Sizlerden oldukça ilgi gören bu iki Kongrenin ardından, bu yıl özel sektörün büyüme dinamikleri üzerine bir tartışma açmak istedik. Türkiye'nin son dönemde sergilediği makro büyüme performansının firmalarımız bazında büyümeye ve rekabet gücü artışına nasıl dönüşebileceğini tartışmak, inanıyoruz ki firmalarımızın gelecekteki büyüme stratejilerine de yol gösterecektir.

Kamu tarafından kullanıma sunulan çeşitli yönlendirici stratejik çalışmaların yanı sıra, ister KOBİ ister büyük ölçekli, ister geleneksel, ister ileri teknoloji kullanarak üretim yapan tüm işletmelerin içinde bulunduğu koşulları değerlendirerek, uluslararası rekabet koşulları ile baş edebilecek, inovasyon ve ilgili süreçleri kurumsal rekabet felsefesi içinde doğru bir biçimde konumlandırarak, teknoloji kullanımının verimlilik üzerindeki etkilerini saptayacak ve tüm kesimlerce sahiplenilecek büyümeye odaklanmış bir yol haritasının geliştirilmesinde büyük yarar görüyoruz.

Rekabet Kongremizin bu stratejik vizyonun yapı taşlarının neler olması gerektiğinin tartışılabileceği en uygun platformlardan biri olduğunu düşünüyoruz.

Bu yılki Kongremizde ABD'den, Avrupa'dan, İsrail'den ve elbette Türkiye'den çok değerli konuşmacılar, görüşlerini, düşüncelerini ve başarı öykülerini bizlerle paylaşacaklar. Geçen yıllarda olduğu gibi bu yılda tüm bu sunular ve sonuç bildirimimizi çok kısa bir süre içinde bastırarak bir kitap halinde sizlere ulaştıracağız.

Değerli Katılımcılar, bu fırsattan istifade ederek, 3 yıl önce, 7 Mayıs 2004 yılında kurulmuş olan



Federasyonumuzun faaliyetleri ile ilgili olarak da kısa bilgi vermek istiyorum. Bildiğiniz gibi SEDEFED, sektörlerindeki toplam ekonomik büyüklüğün önemli bir yüzdesini temsil eden gönüllü, bağımsız, politik ayrımlarla şekillenmemiş, sektörlerindeki etkin uluslararası kuruluşlara üye, 12 sektörel dernek ve TÜSİAD'dan oluşan bir üst yapı sivil toplum örgütüdür. Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu TÜRKONFED'in de en etkin, lokomotif üyesidir.

Federasyonumuz, Avrupa Birliği uyum sürecinde sektör derneklerinin tek tek farklı çatılar altında yaptığı çalışmaları birleştirerek bir güç birliği oluşturma hedefi doğrultusunda içinde bulunduğumuz yıl, ekonomiye yön veren 4 önemli sektörümüz için düzenleyici etki analizi çalışmaları yaptırarak bunları ilgililer ve kamuoyu ile paylaşmıştır. Yine reel sektörün ulusal ve uluslararası seviyede karşılaştığı ortak sorunlara çözüm üretmek üzere kayıt dışı ekonomi, çevre, yüksek enerji maliyetleri, istihdam, aile şirketlerinde kurumsallaşma, vergi sorunları gibi konularda çeşitli çalışmalar yaparak, bültenler yayınlamak iş dünyamızın her kesimini etkileyen bu ortak sorunların çözümüne katkı sağlamaya çalışmıştır.

Dernekler arası en iyi uygulamalar "best practice" tecrübelerini üyeleri ile paylaşmak üzere kuvvetli bir iletişim ağı kurmuştur. Federasyonumuza henüz üye olmamış sektörel derneklerin de zaman içinde SEDEFED'in faaliyetlerini gözlemleyerek üye olmaları sonucunda daha geniş bir tabana yayılacak olmamız, gerek faaliyetlerimiz nitelik ve niceliklerini olumlu olarak etkileyecek, gerekse de ortak sorunlarımızı çözüme ulaştırma potansiyelimizin daha yüksek olmasını sağlayacaktır.

Değerli Katılımcılar, günümüzde çok az kavram "değişim" kadar konuşuluyor. Hepimiz hayata devamlı bir şeylerin değiştiğini anlayarak başlıyoruz ama değişimin ne anlama geldiğini çoğu zaman tam çözemiyoruz. Tecrübe kazanmaya ve olgunlaşmaya başladıkça da aslında değişikliklerin onları tam anlamamıza imkan bırakmayacak bir süratte oluştuğunu fark ediyoruz. Ve değişim yaşantımızın değişmeyen ve hayati bir parçasını oluşturmaya devam ediyor. Bu çerçevede Federasyonumuzun yine Rekabet Forumu ile ortaklaşa gerçekleştirdiği bir başka proje var. O da "Değişimin Dinamikleri" konulu çalışma.

Sizlere Kongreye kayıt olurken Kongre çantası ile birlikte verilen fikir yüklü küçük bir bilgi kutusu var. Bu bilgi kutusunu kısaca tanıtmak ve hikayesini anlatmak istiyorum. Dünyanın önde gelen mühendislik ve müşavirlik şirketlerinden Arup'un bünyesindeki uzgörü ve inovasyon ekibi 2050 yılında dünya nasıl bir dünya olacak sorusuna cevap aramak üzerine bir çalışma yapıyor. 2050'ye giderken neler nasıl değişecek? Bu değişimi tetikleyecek dinamikler nelerdir?

Hatırlayacaksınız; çalışmanın baş mimarı Doktor Luebke'nin geçen seneki Kongremize davet etmiş ve çalışmalarının sonuçlarını bizimle paylaşmasını istemiştik. Doktor Luebke'nin değişimi yönlendirenler başlığı altında yaptığı sunum Kongremize katılanların çok ilgisini çekti. Birçok katılımcı, Drivers of Change kartlarının Türkçeye kazandırılmasının çok faydalı olacağını belirttiler. Bu önerilerden aldığımız cesaret ve Arup'un da yakın desteği ve katkısı ile Rekabet Forumu ile birlikte titiz ve uzun soluklu bir çalışma ile kartları Türkçeleştirdik. Mümkün oldukça Türk öğelerinin ve verilerinin de bu minik kutuya sığdırılmasına gayret sarf ettik. İlk olarak 8 gün önce 31 Ekim'de düzenlediğimiz bir çalıştayda kamuoyu ile paylaşılan Değişimin Dinamikleri, bugün de Kongremiz vasıtasıyla sizlere sunulmuş oldu. Değişimin Dinamikleri kartları, toplum, teknoloji, çevre, ekonomi ve politika olmak üzere 5 ana grupta 10 ayrı kartta geleceğe dönük 10 değişik soruyu ayrıntılı bilgiler eşliğinde tartışmaya açmakta. Kutular elinizde olduğu için içeriği konusunda daha fazla bilgi vermekte fayda görmüyorum. Ancak 20 yıl sonra iletişim kurabilmek için kaç dil bilmemiz gerekecek, boş zamanlarımızı kim yönetiyor? Siz mi yoksa televizyonunuz mu, doktora gitmek ne zaman demode olacak? Sayım memurları bir gün gidecek köy bulabilecekler mi, alışveriş merkezlerinde ne zaman uçaklar için de park yerleri olacak? Hint dinlerini öğrenmek ne zaman zorunlu olacak veya petrol enerji haritasından ne zaman silinecek gibi soruların cevaplarını öğrenmek, sizin için ilginç olacaksa Değişimin Dinamikleri çalışmasını dikkatle incelemenizi öneririm. Çalışmanın sizleri değişim ve bunun için de kendi rolünün üzerinde düşünmeye sevk edeceğine, bilginin yanında ayrıca sizlere keyif de vereceğini düşünüyorum.

Değerli Katılımcılar, daha çok üreten, istihdam yaratan, ihracat yapan, katma değer yaratan, Türk ekonomisine gittikçe güç katan, rekabet gücü yüksek sektörler yaratmak üzere çıktığımız yolda bugün Kongremiz ile hedeflerimize doğru güçlü bir adım daha attığımıza inanıyorum. Sözlerime son verirken, açılış konuşması yapma davetimizi kabul ederek, Kongremize katılan Bakanımıza, Kongremizde sunuş yapacak çok değerli konuşmacılara, katıldığınız için sizlere, organizasyon şirketi Vistur'a, sponsorlarımıza ve Kongrenin gerçekleşmesine emek vermiş olan REF ve SEDEFED'teki çalışan ve özverili arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunuyor, Kongrenin verimli ve başarılı geçmesi dilekleriyle hepinizi saygıyla selamlıyorum. Teşekkür ederim.



Agah Uğur

İcra Kurulu Eşbaşkanı

TÜSİAD - Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu

**Sayın Bakanım,
Sayın Başkanlar,
Çok Değerli Misafirlerimiz,**

Üçüncüsünü gerçekleştirdiğimiz Rekabet Kongresine hoş geldiniz. Hepinizi TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu adına saygı ve sevgiyle selamlıyorum. Konuşmamda bana ayrılan süre içinde özel sektörün büyümesine dair gözlemlerimi paylaşacağım. Bu kapsamda büyümenin itici güçlerinden biri olduğuna inandığım KOBİ'lerin de bakış açısıyla gelişme ihtiyacı duyduğumuz alanlara ışık tutmaya çalışacağım.

Türkiye, yoğun rekabetin yaşandığı pek çok sektörde özellikle Avrupa ülkeleri ile ticaret hayatına devam etmektedir. Bu sürecin özel sektörün bütünü üzerinde önemli yansımaları söz konusudur. Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan ülkelerin rekabetçi gücüne dair sıralamada Türkiye son yıllarda bulunduğu noktayı hep daha yukarıya taşımaktadır. Bu ivmenin artırılması ve sürdürülebilir kılınması gerektiğini hepimiz kabul etmekteyiz.

Bazı göstergelere bakacak olursak Türkiye cam sektöründe dünyanın en büyük üçüncü, seramik sektöründe dünyanın en büyük 5. üreticisidir. Otomobil üretiminin yarıdan fazlasının ihraç edilmesi suretiyle en hızlı gelişen ihracat sektörüdür. Turizm endüstrisi gelir büyüklüğü açısından bakıldığında dünya sıralamasında 10. sıradadır. Çin'den sonra Türkiye AB'nin 2. en büyük giyim eşyası tedarikçisidir. Ancak iki ülke arasındaki mesafe hızla açılmaktadır. Dünya Bankası'nın yaptığı bir araştırmada vurgulandığı üzere, Türkiye söz konusu alanlarda uluslararası platformda iyi bir marka olma statü ve saygınlığına sahiptir. Sahip olduğumuz bilgiler Türkiye'nin performansının görece düşük hızda gelişen sektörlerde uluslararası rekabet açısından iyi bir konumda olduğunu göstermektedir.

En hızlı gelişen küresel pazar ise yüksek teknoloji içeren ürün ve hizmet imalatı ve sunumudur. Özel sektöre dönük iş destekleme stratejisinin ikinci önemli unsuru yeniliği ve teknoloji uyumunu artırmak olmalıdır. Türkiye 2015 yılında AB'nin ikinci en büyük iç pazarını temsil edecektir. Ayrıca jeostratejik konumu nedeni ile Akdeniz, Ortadoğu, Balkan ve Kafkaslardaki pazarlara rahatlıkla erişim imkanına sahiptir. Bu nedenle ülkemiz doğrudan yabancı yatırımlar için büyük bir cazibe merkezi olmaya devam edecektir.

Öte yandan Türkiye'deki kayıt dışı ekonominin ulaştığı hacim maalesef çok büyüktür. Kayıt dışının, gayrisafi hasılanın yüzde 32'sini ve istihdamın yüzde 50'sinden fazlasını oluşturduğu tahmin edilmektedir. Bu durumun görünen en büyük etkisi mevzuata uymayan işletmeler



lehine sağladığı haksız rekabet avantajıdır. Aynı zamanda adil bir biçimde vergi tahsilatının yapılmasına önemli ölçüde zarar vermektedir. Diğer yandan kayıt dışı ekonominin geleneksel sektörlerde daha yoğun olduğu ortaya çıkmakta ayrıca bu sektörlerin de yatırıma en çok ihtiyacı olan sektörler olduğu bilinmektedir. Özel sektörün eğilim ve gelişimine ilişkin değerlendirmeler gözden geçirildiğinde güvenilir ve doğru bilgilerin geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Özellikle KOBİ'leri merkezine alan birçok araştırma ve çalışma olmasına karşın bunların çoğunun niteliksel veri yerine niceliğe dayalı veri ürettiği görülmektedir. Özellikle şu alanlarda daha kapsamlı bilgi ve yoruma hepimizin ihtiyacı olduğuna mutabıkız. İşletmelerle ilgili örneğin; Türk girişimcileri kimlerdir; öğrenim düzeyleri performanslarını nasıl etkilemektedir; girişimciler bir işe niçin başlamaktadırlar, belli bir endüstri yada sektörü niçin seçmektedirler; eğitim ve destek ihtiyaçları nedir; KOBİ sektörü, KOBİ'lerin ekonomi üzerindeki etkileri nedir; bu etkiler sektörden sektöre ve bölgeden bölgeye nasıl değişmektedir; KOBİ destekleme programlarının yarattığı etki nedir; hangi önlemler daha etkin olmuştur; uluslararası en iyi örneklerle nasıl kıyaslanabilirler.

Değerli Konuklarımız, küreselleşme diye adlandırdığımız etken, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki sürekli gelişmenin ve uluslararası pazarlardaki giderek şeffaflaşan çalışma usullerinin de yardımıyla hızla devam etmektedir. Büyük şirketlerin uluslararası düzeyde pazar hakimiyetlerinin giderek azalması, bilgiye erişmenin kolaylaşması ve iletişim ve ulaştırma maliyetlerinin giderek düşmesi sonucunda tüm işletmelerin dünyanın her yerinde yeni pazarlara ulaşma olanağı artmaktadır. Tüketici tercihleri de giderek gelişmekte ve tüketiciler tarafından satın alacakları ürün ve hizmetlerde talep edilen koşullar genelde küçük ölçekli firmalar tarafından da başarılı ve en etkin şekilde karşılanabilmektedir. Bu gelişmeler özel sektör için büyük fırsatlar ve önemli bir rekabeti de beraberinde getirmekte.

Yaşayabilmek ve başarılı olabilmek için şirketler kesimi risk alabilecek teknik ve yönetsel alt yapıya sahip olabilmelidir. Gördükleri fırsatlardan yararlanabilmek için yaklaşımlarında esnek olmalıdırlar. Ürün ve hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini yükseltmeye olanak sağlayacak uzmanlık becerilerini mali kaynaklara ve bilgiye hızla ve kolaylıkla erişebilmelidirler. Özetle rekabet üstünlüğü sağlamak için şirketlerin şimdiye kadar olduğundan çok daha fazla yeniliğe-inovasyona önem vermesi gerekmektedir.

Bu konu teknolojiyi daha etkin bir biçimde kullanmakla ilişkin olmakla beraber, fiziksel ve entelektüel kaynakların kullanımı ve yönetimi ile de ilgilidir. Yöneticiler, planlama, kaynak yönetimi ve pazarlama konularında çeşitli beceriler

kazanmak zorundadır. Son dönemdeki hükümetlerimiz, işletmelerin gereksinimlerine cevap vermek üzere çoğu kendi içinde tutarlı bir hareket bütünlüğü içindedir. Makro ekonomik istikrarı sağlamak ve devam ettirmek için hükümetlerin verdiği çabalar gerek iç gerekse uluslararası yatırımcıların güveninin giderek artmasına yol açmaktadır. Özel sektörün gelişimine ilişkin problemlere çözüm bulmak ve Türkiye'nin yadsınamayacak güçlerinin kullanımını en üst düzeye çıkarmak için bazı konuların tekrar tekrar ele alınması gerektiğine inanmaktayım. Örneğin vergi düzeylerinin bütününde azaltılmasının tekrar gözden geçirilmesi ve vergi düzenlemelerinin doğru algılanabilmesi ve uygulanabilmesi için basitleştirilmesi, Yeni işe başlayan ve mevcut şirketleri yüreklendirebileceği gibi kayıt dışı çalışan şirketlerin kayıt altına girmesini kolaylaştıracaktır.

Devlet Planlama Teşkilatının son dönemde geliştirdiği stratejiler izlenmeli ve uygulanma sırasında ihtiyaç duyulduğunda gerekli değişiklikler daha hızlı şekilde yapılmalıdır. Bu izleme DPT, KOSGEB, TÜSİAD, TOBB, SEDEFED ve diğer meslek örgütleri ile birlikte Sanayi ve Ticaret Bakanlığı gibi stratejik ve politik kurumlar ve ilgili akademik kuruluşlar gibi kilit paydaşlardan oluşturulacak bir grup tarafından en iyi şekilde yapılabilir. Bu grup aynı zamanda işletmelerle ilgili faaliyetlerin koordinasyonunu ve iş destekleme faaliyetlerindeki kalite teminatlarını da sağlayabilir. Yeni düzenlemeler getirilmeden önce hükümetin düzenleme etki değerlendirme sürecine önem vermesini özellikle rica ediyorum.

Finansal destek kolay erişilebilir olmalı ve cazip şartlarla sağlanmalıdır, bu da önemli başka bir konu. Bunun için bankaların borç verme uygulamalarını alışlagelmiş mevcut bilanço aktiflerine göre kredi tahsis etme sistemlerinden farklılaştırmaları gerekmektedir. Uygulanan kredi garanti programlarının genişletilmesi, risk sermayesi, iş melekleri ve mikro kredi seçeneklerine ilişkin olarak mevzuatta düzenlemeler yapılması önerilmektedir. Bunlar belirli yatırım alanlarına, örneğin ileri teknoloji, şirket yöneticilerine örneğin kadınlar, yeni mezunlar ve/veya spesifik sektörlerle dönük olarak hedeflenebilir. Girişimci faaliyetin toplum tarafından değer verilmesi en önemli unsurlardan birisidir.

Çok genç yaşlardan itibaren girişimci ve ticari becerilerin kazanılması için ulusal eğitim ve öğretim programı içerisinde girişimcilik için ihtiyaç duyulan unsurların var olması, var olanların geliştirilmesi önceliklerimizden birisi olmalıdır. Mesleki eğitimin de işe yeni başlayanları yüreklendirebilmesi için işletme yönetimi ile ilgili daha yoğun bilgiler içermesi gerekmektedir. Üniversite öğretim sisteminin mevcut programlarını yeniden tasarlamak için içine iş dünyası ile daha yoğun ve yakın çalışmasını sokmak çok uygun olacaktır. Sanayi



Bakanlığı'nın geliştirdiği Santez Programı bu alanda iyi bir örnek olarak dikkate alınabilir. Bu şekilde işletme, öğrenci ve üniversite için bu durum bir zorunluluktan çok bir değer haline alabilecektir.

Türkiye'deki KOBİ'leri hizmet odağına alan mevcut yapı analiz edildiğinde KOSGEB bu durumun lideri olmak için en uygun konumda olan organizasyondur. Girişimci rolü, modellerin tanımlanması ve tanıtılması da yine bu konuda faydalı olacaktır. Türkiye'deki KOBİ'lerin karşı karşıya olduğu bölgelere ve sektörlerle özgü zorluklar ve/veya fırsatlar daha iyi anlaşılmalı ve bu bilgileri edinmek için araştırmalar teşvik edilmelidir. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından kaleme alınan Türk Sanayi Politikası başlıklı çalışma sözü edilen alanlar için iyi bir başlangıçtır. Aynı zamanda üniversite ile özel sektör arasında ticari araştırmaların gelişimi için uygun organizasyonel yapılanma ve bu yapılanmayı hayata geçirecek uygun finansman koşulları da sağlanmak zorundadır. Her ikisi de hükümet kontrolünde yarışmaya açık bir fon veya vergi teşvikleri ile desteklenebilir. Söz ettiğim her iki konuyu da desteklemek için işletmelerin önemli ölçüde ve sürekli gelişim içinde olmaları gerekmekte bu bağlamda sürekli eğitimin önemi kendini göstermektedir.

Türkiye'de yerleşik işletme yöneticileri için özellikle kalite ve pazarlama alanlarında yönetsel becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. İşgörenlerin ise endüstriye yönelik mesleki eğitim almaları ve teknik olarak bilgilerini güncellemeleri gereği gündemdedir. KOBİ'lerin insan kaynaklarını geliştirmek için başlangıç aşamasında finansman yatırıma ihtiyaçları olacaktır. Ancak sunulabilecek eğitim yatırım teşviki mevcut planlanan bütünsel teşvik kredisinin bir parçası olmalıdır. Nitelikli çalışanlar perspektifinden bakıldığında ise dikkati çeken bir diğer sorun Türkiye'nin eğitim sistemi ile doğrudan ilgilidir. Genel değerlendirmeler Türk eğitim sisteminin yapısının iş dünyasının gereksinimlerine daha hızlı ve daha net cevap verecek şekilde organize edilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Yabancı dil eğitimi küreselleşen dünyanın gereksinimlerini karşılamaktan maalesef çok uzaktır. Bu nedenle KOBİ'ler çalışanlarını daha çok iş başında eğiterek gerek duyulan beceri ve yeteneklerini geliştirmesine yönelik kaynak tahsisini gerçekleştirmelidir. Girişimcilik ve girişimciyi ilgilendiren konular bütün hükümet politikaları içinde daha fazla yer almalıdır. Bunda da sanırım hepimiz mutabıkız. Girişimcilik hakkında çok daha net bir vizyonun geliştirilmesine ve bu vizyonun iyi bir iletişim stratejisi içinde duyurulması da sanayi ve teknolojik politika stratejilerinin bütünleştirilmesi için gerek duyulmaktadır.

Tüm sektörler içinde bu yaklaşımın modern ve istikrarlı devlet politikası çerçevesinde belirlenmesi gerekmektedir. Vizyonun, özet, hatırlanabilir özellikler

barındıran ve tüm paydaşlarının arkasında birleşebileceği bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. İngiltere'den bir örnek verecek olursak İngiliz hükümeti 2000 yılında formüle edilen ve üzerinde anlaşılan bir vizyon geliştirmiş ve bu vizyon paralelinde 2005 yılına kadar İngiltere'nin dünyada yeni iş kurma ve iş geliştirme için en uygun ülke olması hedeflenmiştir. Bu çerçevede İngiliz hükümeti şunları istemiştir. Geçmişleri ne olursa olsun hırslı, yetenekli başarılı bir girişim fırsatı yakalayacak daha fazla sayıda insan, kendi işini kurmak ve büyütme isteyen herkese yardım ve destek, devletin hizmetlerine kolaylıkla ulaşılabilir olması, ayrıca destekleyici bir iş ortamının küçük işletmeler için varlığının sağlanması ve sürdürülmesi. Bizde siyasi iktidarımızdan girişimci bir kültürün oluşumunu ve devamını destekleyecek yenilik yaratabilmeyi ve başarıyı ödüllendirecek bir kültürün yayılması için uygun atmosferin oluşturulmasını beklememiz doğaldır. Genel yapısı itibari ile benimsenecek etkin bir politika çerçevesi, iyi düzenleme, oransal eşitlik, şeffaflık, güvenilirlik hedef ve uyum gibi özellikler taşınmalıdır.

Sevgili Misafirlerimiz, konuşmamda genel olarak beklentilerim üzerinde durdum. Ülke olarak Cumhuriyet döneminde ekonomik anlamda büyük başarılar kazandık. Dünya ölçeğinde rekabet edebilen, başarıları takdire değer birçok firmamız var. Başarılarımızın çitmasının yükseltilmesi, sürekli kılınması, bölgesinde örnek bir ülke olması, bölgesi dışında da tüm dünyada gelişmekte olan ülkelere bir başarı ülke olarak lanse edilmesi, hem Türkiye'nin hem de Türk işletmelerinin en çok hak ettiği konulardan birisidir. Bu duruma gelebilmesi için ise çalışanları ile işverenleri ile eğitim- öğrenim kurumları ile devleti ve siyasileri ile kalkınma konusunda bir toplumsal mutabakata, top yekün aynı yöne doğru koşmaya ihtiyacımız vardır.

Rekabet Forumu adına Kongremize katıldığınızdan dolayı sizlere çok teşekkür ederim. Gelecek etkinliklerimizde de bir arada olmak dileğiyle saygı ve sevgilerimi sunuyorum. Teşekkür ederim.



Mehmet Şimşek

Devlet Bakanı

**Değerli Katılımcılar,
Saygıdeğer Sanayici ve İşadamları,
Değerli Basın Mensupları,**

Aslında çok kısa bir zamanımız kalmış programa bakarsanız, onun için kısa keseceğim. Buradaki metine de bakmayacağım. Nasılsa size verecekler. Öncelikle şunu söyleyeyim. Bu güzel kongreyi düzenleyen bütün katılımcıları ve bütün kuruluşları şimdiden tebrik etmek istiyorum. Çünkü şu ana kadar katıldığım en anlamlı konferanslardan bir tanesi.

Şimdi rekabet deyince iki şeyi çağırıyor bende. Bir tanesi; şunu çok iyi biliyorum ki kişi başına milli geliri belirleyen en önemli iki faktörden birisi tabii ki iş gücünün kullanımıdır. Yani bu istihdam düzeyinden tutun da iş gücüne katılım oranına vs.'sine kadar. Yani demografik yapıyı da içeriyor. Diğer önemli bir faktör de tabii ki verimliliğidir. Verimliliği belirleyen en önemli faktörlerden bir tanesi de rekabettir. Tabii ki uzun dönemde verimlilik artışı için bizim mutlaka fiziki alt yapıya yatırım yapmamız lazım ve onu geliştirmemiz lazım. Bu konuda aslında epeyce ilerleme var ama özellikle demiryollarına ve özellikle deniz yollarını daha fazla kullanacak bir yaklaşıma girmemiz lazım. Ve o konuda ciddi çabalar var ve buna da devam edeceğiz. Tabii ki bizim beşeri sermayeye yatırım yapmamız lazım.

Uzun dönemde büyümeyi belirleyen en önemli faktörlerden bir tanesi yine eğitimidir. Çok iyi yatırım yaparsınız ama 40 yılın sonunda tam meyvesini alırsınız, bütün çalışmalar onu gösteriyor. Fakat mutlaka bir yerden başlamamız lazım, eğitime çok iyi kaynak ayırmamız lazım ama ayırdığımız kaynağı da etkin bir şekilde kullanıldığına bakmamız lazım. Çünkü OECD ülkeleri arasında Dünya Bankasının yaptığı çalışma milli gelire oran olarak eğitime en fazla para harcayan ülkelerden bir tanesi biziz, fakat öğrenci başarı düzeyi itibari ile maalesef son sıralardayız. Dolayısıyla eğitimin kalitesine yoğunlaşmamız lazım. Özellikle başarıyı ölçme önemli. Orada da rekabeti ölçme konusunda adımlar atmamız lazım. Yine uzun dönemde verimliliği artırmak için mutlaka bizim AR-GE'ye daha fazla kaynak ayırmamız lazım, hem özel sektör olarak, hem kamu olarak. Bakın yakında biz bir AR-GE yasası inşallah geçireceğiz Meclisten ve çok çok ciddi teşvikler olacak. Neden? Çünkü bu çok önemli, çok geç kalınmış. Mutlaka bizim o konularda hızlı bir şekilde batı ile arayış kapatacak adımları atmamız lazım.

Benim hükümetimin hedefi 2010-2012 yılında AR-GE harcamalarını milli gelire oranını yüzde 2'ye çıkarmaktır. Tabii gelişmiş ülkelerde bu oran daha



fazladır. Ama yine de yüzde 2 önemli bir hedef diye düşünüyorum. Şimdi bahsettiğim bu 3 faktör; fiziki alt yapı, beşeri sermaye ve AR-GE'ye daha fazla kaynak ayrılması çok önemli ama bence verimliliği belirleyen en önemli faktörlerden bir tanesi rekabettir. Çünkü rekabet beraberinde yeniliği getiriyor. Bakın dünyanın en rekabetçi ekonomisi ABD'dir. ABD'yi belirleyen 3 tane basit sıfat vardır. Orada iş gücü piyasası esnektir. Orada sermaye piyasaları etkindir, derindir. Bu çok önemli, daha önemlisi orada yenilikçi şirketler vardır. Dolayısıyla hem size hem bize çok şey düşüyor. Türkiye'nin mutlaka bu nitelikleri kazanacak adımları, stratejileri geliştirmesi gerekiyor. Bu konuda Türkiye son birkaç yılda ciddi gelişme kaydetti. Bakın 2002-2006 döneminde reel gayri safi yurtiçi hasıladaki artış yüzde 7,3. Bu bizi dünyanın en hızlı büyüyen ekonomileri arasına koyuyor. Buradaki büyümeye baktığınız zaman büyümenin ilk defa çok önemli bir kısmının, yani yüzde 7,3'ün 4,4 puanı özel sektör yatırımlarından geliyor. Ve yine ona yakın puan da verimlilik kaynaklı.

Verimlilik demek yani istihdam anlayışı olmayacak demek değildir. Kesinlikle yanlış bir yaklaşım, tam aksine verimlilik kişi başına milli geliri artırdığı için aslında istihdamda ciddi artışa yol açıyor ve nitekim Türkiye'deki tarım dışı istihdama bakın son birkaç yılda söylenenlerin aksine neredeyse 2-2,5 milyon civarında yeni istihdam oluşturulmuştur. Yani verimlilik artışına bağlı büyüme istihdamda küçülme anlamına gelmiyor. Böyle bir şey doğru değil, doğru olsaydı ABD'de ya da başka ülkelerde işsizliğin çok önemli boyutlarda olması lazımdı. Çünkü bundan birkaç yüzyıl önce aşağı yukarı çalışabilir nüfusun hepsi tarımda çalışıyordu ama tarımda muazzam bir verimlilik artışı oldu. Bu, o insanlar işsiz kaldı anlamına gelmiyor.

Tam aksine böylesine bir ekonomide işsizlik oranı çok nadiren yüzde 6'lara yaklaşıyor. Şimdi uzatabilirim ama şunu söylemek istiyorum. Bu ikinci dönemde rekabetin önündeki engelleri azaltmamız lazım. Rekabetin önünde ne gibi engeller var.

Şimdi tabii sektör, firma vs. düzeyinde bir sürü bir takım idari düzenlemeler olabilir. Mutlaka onlar gözden geçirilecek, onlar ayıklanacak ama göze çarpan birkaç tane büyük engel var. En büyük engellerden bir tanesi büyük kamu sektörüdür. Çünkü büyük kamu sektörü demek bizim harcama ihtiyacımızın yüksek olması demek o da yüksek vergi ihtiyacı veya yüksek borçlanma ihtiyacını doğuruyor. Çok basit, hele bir de bunu yüksek vergilerle finanse etmeye kalktığımız zaman tabi ki bu da kayıt dışına itiyor. Bu defa kayıt içinde olanların durumu tabi ki daha da zorlaşıyor. Yani rekabet gücümüzün artırılması için mutlaka kamu harcamalarımızın etkinliğini ve kalitesini artırmamız

lazım. Ve tabi ki temel hizmetleri kaliteli bir şekilde daha önemli ölçekte sunmamız lazım ve yine bu konuda çok ciddi başarılar var.

Bakın, ufak gelebilir ama bugün KÖYDES, BELDES projeleri ile aşağı yukarı temel bazı alt yapı hizmetlerinin veya kamu hizmetlerinin gitmediği neredeyse yer kalmadı. Bu çok önemli çünkü bu işin başlangıcı bu olmadan bunun üstüne inşa edemiyorsunuz. Bakın ilk defa demiryollarına, karayollarına çok ciddi bir odaklanma var ama dediğim gibi mutlaka bizim kamu hizmetleri kalitesini artırırken özellikle nasıl kamu yükünü aşağı çekeriz, nasıl kayıt dışını azaltırız. Kayıt dışına hemen geldim çünkü rekabeti engelleyen en önemli faktörlerden biri kayıt dışı.

Çünkü aynı şartlarda rekabet edemiyorsunuz, onlar yenilikçi olamıyorlar. Bir kere rekabet edemediklerinin farkında değiller. Kendimden çok basit bir örnek vereyim: Ankara'ya yerleşmeye çalışıyorum hala, dedik ki eve bir tane kitaplık yaptırtayım. Ankara Sitelerden –tavsiye edilen bir yerden- İngiltere'de 137 pound, hadi vazgeçin 2 ile çarpın 5 ile çarpın, alabileceğiniz bir kitaplığı bana dediler ki 7800 YTL. Peki dedim farkı ne bunun. Dediler ki kalite farkı. Kullandığımız malzeme. Peki dedim en uyduruk malzemeyi kullanın lütfen. Tamam ben kaliteli malzeme istemiyorum sunta ya da onun gibi bir şey kullanın dedim, yine gelen fiyat 2500 YTL idi. Bu basit bir örnek ama onun için biz eğer rekabet edeceksek, burada önemli olan kayıt dışının azaltılması, tabi ki kayıt dışı da emirle azaltılamıyor. Tabi ki iyi yaptırımlar, iyi uygulamalar, iyi idare gerekiyor ama mutlaka yükü de aşağı çekmemiz lazım. Bütün bunları da yaparken, bunun kalıcı olumlu bir etkide bulunması için, bizim o reformlarda iki şeyi göz önünde tutmamız lazım. Bu reformların zamanlaması ve sıralaması. Bunlar çok kritik faktörlerdir.

Ben son derece ümitliyim, neden? Çünkü Türkiye son birkaç senedir ciddi bir atılım içinde, Türkiye'nin çehresi hızlı bir şekilde değişiyor, biz eski ile geçmiş ile kendimizi karşılaştırmak istemiyoruz. Biz kendimizi başarı hikayeleri ile birinci ligdeki en iyi uygulamalarla karşılaştırmak istiyoruz. Bu nedenle ben size dedim ki dünyanın en rekabetçi ekonomisi ABD. ABD'deki nitelikler ortada, aklın yolu bir, dolayısıyla sınıf atlamak için yapmamız gereken çok şey var.

Ben dün Brüksel'den sabah 3:00'de döndüm. AB süreci bizim için çok önemli. Neden? Çünkü kurumların güçlendirilmesi lazım. Kurumsal alt yapının, yasal alt yapının birinci sınıf olması lazım, demokrasinin birinci sınıf olması lazım. Bütün bunlar birbirini tamamlıyor. O perspektiften bir bütün olarak bakmak gerekiyor. AB süreci bizim için özellikle ekonomik, sosyal ve siyasi transformasyon için çok ciddi bir disiplin unsuru. Mutlaka



o sürecin canlı tutulup, Avrupa'daki genişlemeye yönelik politikaların mevsimsel iniş çıkışlara bakmadan bizim Türkiye'deki düzenlemeleri uygulamaya koymamız lazım ve onları etkin hale getirmemiz lazım. Biz bu konuda çok kararlıyız.

Dün Brüksel'de de söyledim. İlk yaptığımız kabine toplantısının birinci gündem maddesi Avrupa'daki bu siyasi iniş çıkışlara rağmen biz nasıl mesafe kaydedebiliriz. Bence bu çok önemli bir mesajdır. Şimdi bir şey daha söyleyeceğim o da şu: tabii genelde rekabet denilince benim aklıma gelmese de birçok kişinin aklına kur gelir. Şimdi tabii bu konuda da epey şikayet var. Orta ve uzun dönemde bizim mutlaka kol gücünden beyin gücüne yani bilgi yoğun ürünlere geçmemiz lazım. Çünkü o ürünlerde kar marjları daha yüksektir. O ürünlerde rekabet daha azdır. Yani en azından bu aşamada. Yani marka oluşturabilirsek, bilgi yoğun ürünlere geçebilirsek kar marjımız yüksek olunca inanın o türden unsurlar çok ön planda olmaz ve kalıcı etkisi de yoktur.

Kısa dönemde yalnız şunu söyleyeyim, tabii ki özellikle gelenekselleşen sektörlerde hem rekabetin yoğunluğu

hem de tabii ki kurdaki gelişmeler işleri zorlaştırabiliyor, onu da kabul ediyorum ama şunu söyleyeyim orta ve uzun dönemde bizim ticaret hacmimiz çok büyük ölçüye ulaşmış durumda. Büyük de bir ticari açığımız var, büyük de bir cari açığımız var. Burada bizim orta ve uzun dönemli bu açığı azaltacak adımlarımız var ve onları da atacağız. Bu tür yapısal sorunlar günü birlik kolaycı çözümlerle maalesef çözülüyor, böyle bir çözüm yok.

Onun için bizim hem mikro düzeyde rekabetin önündeki engelleri teker teker ayıklamamız lazım, hem de makro düzeyde rekabetin önündeki engelleri azaltmamız lazım. Bunlar temel felsefe ve bundan sonra aslında yapacağımız yasal düzenlemelerde bu tür unsurların rekabetin mutlaka ön planda en azından bir referans noktası olarak tutulması gerekiyor ki ondan sonra yapacağımız düzenlemelerde rekabetin önünde engel yaratmayalım. Dolayısıyla yenilikçi topluma, performansa dayalı bir kültüre doğru gidişimizde bir mesafe kaydedelim.

Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim hepinize saygılarımı sunuyorum.



Chad Evans

Başkan Yardımcısı
Council on Competitiveness, ABD

Özgeçmiş

Chad Evans Rekabetçilik Konseyinin Küresel Programlarını, Ulusal İnovasyon Girişimini ve kıyaslama çalışmalarının yönetiminden sorumludur.

Aynı zamanda 1996 yılından bu yana Konseyin en önemli çalışmalarından biri olan Rekabetçilik Endeksinin de yürütücü çabalarına ön ayak olmaktadır. Bu çalışma Harvard Üniversitesi İş İdaresi Bölümünden Prof. Dr. Micheal Porter'ın başkanlığında yürütülmektedir.

Chad Evans, Georgetown Üniversitesi Dış İlişkiler Bölümünden lisansüstü derecesini, lisans çalışmasını ise Emory Üniversitesi'nden almıştır. 2007 ABD Marshall Fonu'nda üyedir.

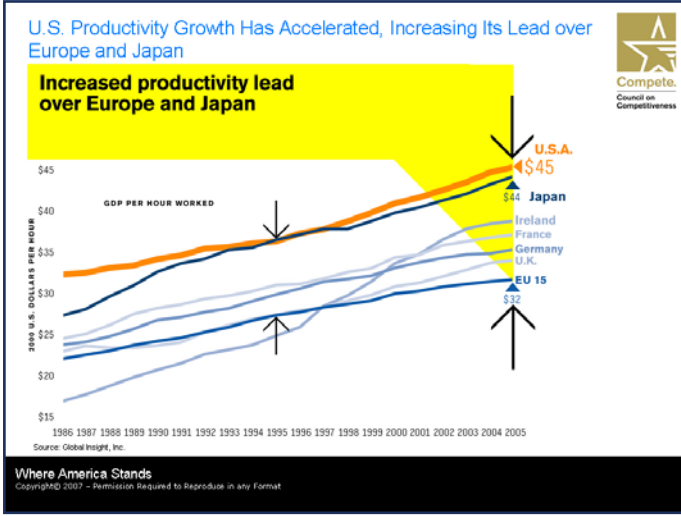
Bugün burada olduğunuz için teşekkür ederim. Özellikle Rekabet Forumu ve SEDEFED'e teşekkür etmek isterim. Sizlerle bazı görüşlerimi paylaşmak istiyorum, hem kendi açımdan, hem de organizasyonum açısından olayları ele alacağım. ABD'deki Council on Competitiveness'ten geliyorum. Yani ABD Rekabetçilik Konseyi'nden, 21 yaşında bir kuruluştur Konseyimiz bir think-tank kuruluşudur ama aynı zamanda üyeliği olan bir kuruluştur. Üyelerimiz arasında üniversite rektörleri, işçi sendikası başkanları, CEO'lar bulunuyor. Misyonumuz oldukça açıktır. Misyonumuz, bu Kongrenin ilgilendiği konularla ilgilidir. Yani rekabetçi politikaları desteklemek, büyümeyi desteklemek ve halk için yalnız Amerikan halkı için değil global olarak halkın yaşam kalitesini ve seviyesini artırmaktır. Temel olarak ABD'den bahsedeceğim ama daha genel bir biçimde Türkiye'deki ve dünyadaki rekabetçilikten de bahsedeceğim.

Rekabetçilik Konseyimizde verimlilikten bahsettiğimizde Harvard Business Okulundan Michael Porter ile birlikte yaptığımız bir rekabetçi endeksi üzerinde çalışma yapıyoruz. ABD'nin durduğu yer neresi? ABD'de bütün dünyadaki rekabetçi ortamın değiştiğini görüyoruz. Bu ortamda geçmişten, ticari açıklardan, bütçe açıklarından gelen bütün olayların sonunda ABD, bugünkü durumuna geldi, ama dünyada da çok şey değişiyor. Yeni fırsatları, yeni küresel gelişmeyi etkileyen olgular var. Çin'in gelişmesi, Hindistan'ın gelişmesi gibi ya da enerji gibi olgular var. Bu sabah CNN'i izliyordum, bir varil ham petrol yüz dolara yaklaşıyor ki, ABD'de bir numaralı konu bu, güvenlik konularının yanında önemli bir diğer konu. Ve tabii ki bunun rekabet üzerine çok büyük etkisi var ama rekabetin ortaya çıkan bir başka yönü daha var o da bu da güvenliğin azalması.

Dirençli bir ekonomiye rağmen güçlü verimlilik artışına rağmen, işsizliğin az olmasına rağmen, enflasyonun az olmasına rağmen 21. yüzyılda en önemli şey ne olacak rekabet açısından? Sadece kamu sektörü için değil, aynı zamanda özel sektör için de. Dolayısıyla rekabetçi endeksini incelediğimizde 21. yüzyılda neler görüyoruz? Geriye dönük de inceleme yapacağım. Bugünkü durumu da inceleyeceğim. Ve 5 ana etkenden bahsedeceğim gelecekteki rekabeti etkileyecek olan. Geriye, son 20 yıla baktığımızda ABD'nin liderliğini görüyoruz. Tabloda ABD'nin son 20 yılını görüyorsunuz. ABD'deki yıllık Gayri Safi Yurtiçi Hasıladaki artış, en hızlı büyüyen ülke olduğunu gösteriyor burada.

ABD'yi, AB'yi, Japonya'yı sol tarafta gördüğünüz büyük sütunla 1996 ile 2005 yıllara arasındaki farkları görüyorsunuz.

Son 20 yılda Japonya'da ve Hindistan'da artan bir büyümeyi görüyoruz. Çok etkileyici bir büyüme oranı, etkileyici bir ekonomi, ABD daima bir motor olarak küresel

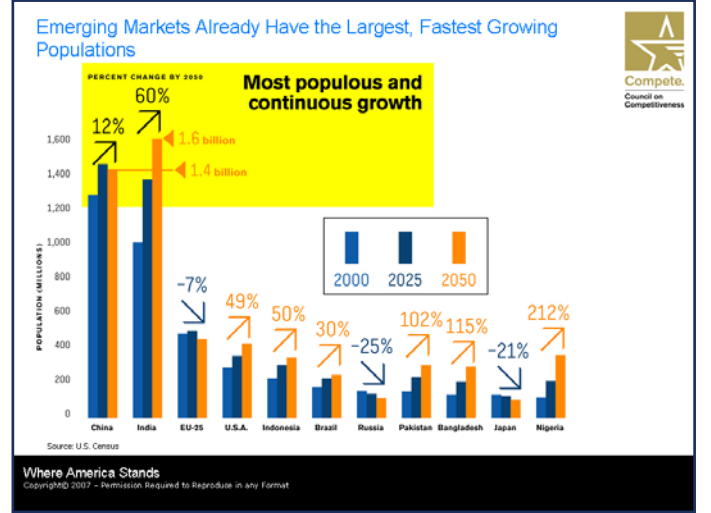


büyümenin lokomotifi olarak ortaya çıkıyor. Önümüzdeki 10 yılda bunun böyle devam edeceğini görebiliriz ama bunun yanı sıra diğer ülkelerde hızlanıyor. 2005 – 2020 yılları arasında bu tabloda gördüğümüz gibi mesela Çin'in AB'nin önüne geçeceğini ve yüzde 16'lık bir global büyümeye ulaşacağını ön görebiliriz. ABD'nin büyüme motoruna baktığımızda, Sayın Bakan da bahsetti bundan, burada verimliliğin giderek hızlanması, 1990'lı yıllarda özellikle 90'ların ortasında itibaren, bu verimlilik artışı kritik bazı faktörlerden etkilendi.

Enformasyon teknolojisinin bütün Amerikan toplumunda giderek gelişmesi, çok dinamik iş çevresi, esnek çalışma sistemi, iyi bir düzenleyici ortam, ticari açıdan araştırmaların varlığı, bütün fikirlerin piyasaya sürülmesi, ticarileşmesi bu verimliliğin artmasında en önemli lokomotif etkenler oldu. 1990'lı yıllardan itibaren Amerika'daki verimliliğin Japonya'nın da önüne geçtiğini, AB'nin 15 üyesinin de önüne geçtiğini görüyorsunuz. Bazı ülkeler de yaklaşıyor mesela. Bakın İrlanda'ya. Çok büyük bir büyüme ABD'ye uygun, paralel bir gelişme. Bu da bize gösteriyor ki; aslında 1980'lerde rekabetçi tartışmaları başladığında Avrupa, ABD'ye yetişecek, hatta Japonya gibi ABD'yi de geçecek deniyordu ama bütün verimliliğin artmasına rağmen 80'lerde 90'larda Japonya yine de AB'yi geçti, AB arka sıralarda kaldı. Evet, geçmiş baktık, şimdi ise biraz da küresel rekabetçi ortamdan bahsetmek istiyorum. Küresel rekabetçi ortam nasıl değişiyor? Öncelikle yeni gelişen piyasalar çok hareketli, 1990'ların ortasında Çin, Hindistan, Eski Sovyetler Birliği devlet ekonomileriydi bu ülkeler dış ticarete kapalıydı, ama bu tabloda gördüğümüz gibi hepsi temel ihracatçı oldular; yabancı doğrudan yatırım bu ülkelere gidiyor başka göstergeler de bu gelişmekte olan ekonomilerin dünya ticaretine katıldığını gösteriyor bize. Son 5 yılda bu ekonomiler yüzde 7 oranında yıllık büyüme hızına ulaştılar. Halbuki, gelişmiş ülkelerde bu yüzde 2,5 düzeyinde oldu. Şimdi bu rakamlara biraz daha bakalım. Bu ekonomilerin

şu anki büyümelerine bakalım. Goldman Sach'ın yaptığı çalışmaya göre 2029'a kadar Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin, Japonya, ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya'nın toplam ekonomisini geçecek boyutta büyük bir ekonomiye ulaşacak. Büyümenin arkasında demografik veriler de var tabii.

Grafikte de gördüğümüz gibi yeni gelişen ekonomiler dünyanın en kalabalık ekonomileri ve büyümelerini de sürdürecekler önümüzdeki 40 yıl boyunca.



Büyük gelişmiş ekonomilerin ABD'nin dışında nüfuslarında azalma olduğu görülüyor, giderek yaşlanıyor ve daha az doğum oluyor. Dünya Bankası'nın hesaplarına göre gördüğümüz gibi Türkiye'nin nüfusu 2006 yılında yüzde 1,2 olarak gelişti ama diğer ülkelerde bu oran yüzde 0,6 idi. Önümüzdeki yıllarda araştırma çalışmaları gösteriyor ki; Türkiye'deki nüfus yüzde 0,7 olarak artmaya devam edecek ama AB'deki nüfus eksi olarak devam edecek. Dolayısıyla burada bizim sınırlarımızla yakın ülkelerle kıyaslandığında Türkiye'deki demografik artışın farklı olacağını görüyoruz. Şimdi hızlı artan nüfuslar kişi başına gelir yani yaşam standardının yavaş gelişeceği anlamına geliyor, bu global rekabetçilik için aşılması gereken bir sorun bir de kentleşme sorunu var. Ama gelişmekte olan ekonomilerin büyük olması nedeni ile kritik bir tüketim pazarları var, tüketiciler çok kritik ve dünyadaki orta sınıfın yüzde 80'i gelişmekte olan ülkelerde ve büyük şehirlerde yaşıyorlar.

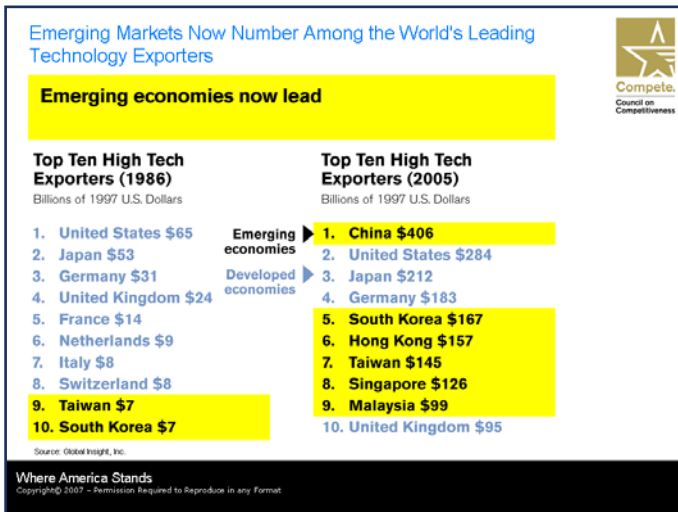
Amerika, Türkiye ve diğer ekonomiler kendi toplumlarını bu yeni realiteye nasıl uyumlandıracaklar. Bu soru tabii ki rekabetçi unsurlarla açıklanabilir. Milyonlarca yeni tüketici küresel piyasada karşımıza çıkıyor. Çin, Hindistan, Eski Rusya'nın yeni üyeleri bunlar global olarak çalışma gücünü 2 katına çıkarıyor. Burada kalifiye işçiler ise çok az. Bu yeni gelişmekte olan ülkelerde eğitim stratejileri bu ülkelerde büyük bir potansiyeli gösteriyor. Şimdi aslında pembe bir tablo yok karşımızda.



McKinsey'in yaptığı son araştırmaya göre; gelişmekte olan ülkelerdeki profesyonel kadro sadece yüzde 14 oranında ve onların da ancak yüzde 14'ü çok uluslu şirketlere girebiliyorlar, dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek olan grup küçük. ABD'nin bir avantajı var; Sayın Bakan da bunlara değindi konuşmasında, ABD şu an için yoğun ve esnek bir çalışma piyasasına sahip. Burada en düşük işsizlik oranının da sahibiyiz ama iş gücüne katılım da çok yüksek.

Ancak Japonya'da, Kanada'da ve Almanya'da aynı yüksek oranları görebiliyoruz. Bunlara ilaveten Amerikan ekonomisinin motoru aslında değişiklikten besleniyor. Bu kelimeler de sabah kullanıldı. Burada ABD'deki yeni ortaya çıkan iş sayısı 2 milyon. Bu anlamlı ve net rakam çok önemli. Bu 2 milyon iş demek, 30 milyon iş ortaya çıktı ama yanı sıra 20 milyon iş de kaydedildi. Dolayısıyla sürekli gelen giden, açılan kapanan işletmeler var. Özellikle Avrupa açısından baktığımızda ABD'nin bunun kendine özgü bir özellik olduğunu, onlardan farklı olduğunu görüyoruz ama bu da bu değişiklikler, bir güvensizlik ortamı da, bir korku ortamı da yaratıyor. Daha sonra da değineceğim, sağlık bakımından insanlara sorun getiriyor. İşletmelerde sorun yaratabiliyor. Önümüzdeki yıllarda milyonlarca insan iş dünyasına katılacak. Bugün gelişmekte olan ekonomiler dünya piyasalarına büyük etki yapıyorlar.

Kaynakları açısından, ucuz işgücüne sahiplik açısından, bu ülkeler eskiden daha cazipti ama burada artık farklı bir durum var. Bugün yeni gelişen ekonomilerde ileri teknoloji ihraç eden ülkeler olduğunu görüyoruz. 2005 rakamlarını görüyorsunuz, 2007 yılında bu rakamlar daha da artmış olabilir.



Küresel üretimin arttığını görüyoruz. Bu yeni çıkan ekonomiler özellikle küresel üretim ve küresel tedarikde lider rolü oynamaya başlıyorlar. Büyük ve hızla büyüyen tüketici piyasaları var ve yüksek kaliteli ve ucuz işgücü var aynı zamanda hükümetler yüksek teşvikler

veriyorlar, bütün bunları bir araya getirdiğimizde yabancı operasyonların, çok uluslu şirketlerin ABD'den ve diğer gelişmiş ekonomilerden o bölgelere doğru gittiğini görüyoruz. Şimdi ABD şirketlerinin yabancı şubelerinin satışlarının tablosunu burada görüyorsunuz. Bunun gibi veriler bize şunu gösteriyor. Rekabet sadece ticaret açıkları ile tarif edilemez. Daha derin bir takım şeyler oluyor, küresel ekonomide, bir takım değerler yaratılıyor. Aslında bunlar iyi bir yol izlemiyorlar.

Bakalım rekabetçi avantajı bize neler sağlayabilir? Şirketler yeteneklerini hem ülke içinde hem de küresel ölçekte dünyaya yayıyorlar. Ama rekabetçi unsur yaratıcı bir takım hizmet üretim ve ürün üzerine yoğunlaşıyor. Özel sektörün yüzde 80'i hizmet ekonomisiyiz diyor, bu imalat sanayisinde üretim düştü anlamına gelmiyor. İmalat sadece farklı yönde gerçekleşip rekabetçi düzey değişiyor. Bu da tabii ki aşmamız gereken bir sorun, hala ABD'de bazı şeyleri anlamaya çalışıyoruz.

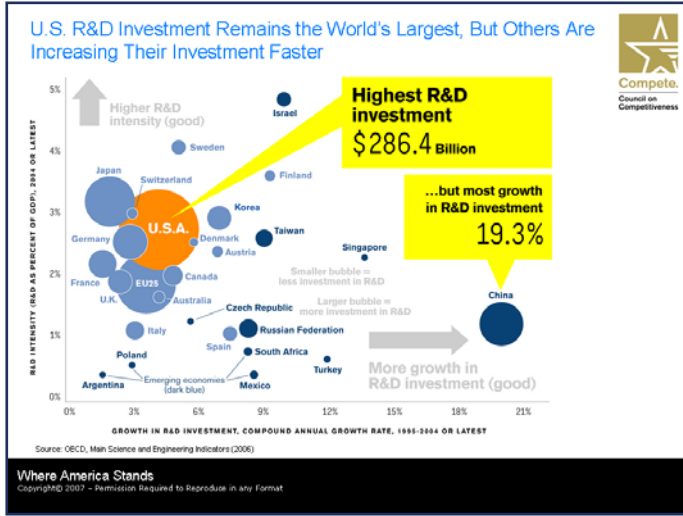
Hizmet ve ihracatta ABD bugün dünyanın lideri, yarım trilyon dolar bütün dünyadaki hizmet ihracatlarının yarısına biz sahibiz demektir. 110 milyar ABD dolarına ulaşan bir miktardır bu. Küresel ekonomi inovasyona dayalı bölgeler, ülkeler güçlü birer marka oluşturmaya çalışıyorlar. Bilime, teknolojiye, araştırmaya yatırım yapıyorlar. Bunlar tabii ki soyut gerçekler. Bunlara yatırım yapmak Amerikan ekonomisinde 1 trilyon dolarlık bir yatırım yapılıyor buna. Bu bizim somut yatırımımıza eş değer bir rakam. Soyut (elle tutulamayan-intangible) yatırımlar daha hızla büyüyor, özellikle son yıllarda. Bazı hesaplamalara göre soyut yatırımlar son 50 yılda bütün Amerikan ekonomisindeki artışın ana nedeni olarak görülüyor. Amerikan ekonomisi giderek büyüklükleri kolay ölçülemeyen bir yönde ilerliyor.

İleriye bakalım, gelecekteki sorunlar ve fırsatlar nelerdir. Rekabeti etkileyenler nelerdir. Beş konuya değinmek istiyorum ve ondan sonra sözlerimi bitirip sorularınızı alacağım. Bu 5 alan inovasyon, girişimcilik, regülasyon-düzenleme, eğitim ve enerji. Her birinin tabii ki kendi olanakları ve fırsatları var. Tabii biliyorum. Türkiye'de ulusal inovasyon girişi var.

ABD'de de yeni bir girişim başlatıldı. 2004 yılından beri devam ediyor temelde özel sektör girişimi ile işçi liderleri, CEO'larla bir özel sektör inovasyon acentesi gündemi hazırlandı ve şu an ABD'de inovatif faaliyetler destekleniyor. Kamu sektöründe Amerikan Rekabetçilik Yasası kabul edildi, bu ABD'de son 20 yılda hazırlanmış en önemli yasalardan biri. Üç ana alanı kapsıyor: beceri, yatırım ve alt yapıda inovasyonu destekleyen bir yasa. Bunun derinliğine girmeyeceğim ama sorunuz olursa tartışabiliriz. Ama inovasyonun burada altını çizmek istiyorum. Sayın Bakanın da söylediği gibi, bizim Konseyimiz açısından 1990'ların ortasından itibaren



Amerikan rekabetini etkileyen bir şey oldu. Uzun yıllar boyunca da bizi etkileyecek, son 10 yıl boyunca bunu nihayet anladık. Ve nihayet ölçmeye başladık. İnovasyonun girdisini ölçmeye başladık. İnovasyondan bahsederken sadece tek matris bu değil tabii araştırma ve yatırımın yanı sıra yüksek AR-GE yatırımları ve bunun getirdiği ekonomik yararlar bilgiyi artırıyor mu? Bilim insanlarının, mühendislerin eğitimini destekliyor mu gibi sorular mevcut. Ve inovatif bir ortam genelde ilave yatırımları kendine çekmektedir. ABD'nin toplam AR-GE yatırımları dünyadaki en büyük oran. 2004 yılına ait verilere göre 286 milyar dolar gibi bir yatırım tutarı mevcut.



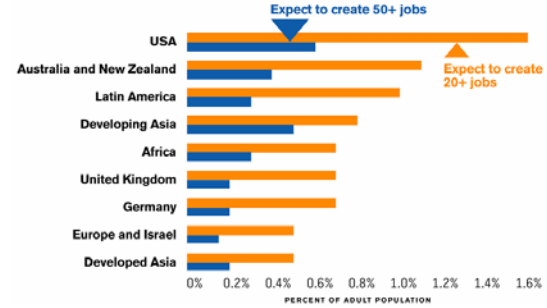
Görüldüğü gibi diğer ülkelerde AR-GE'ye yatırım yapmanın önemi giderek anlaşılıyor. Bakın şurada Çin'i görüyorsunuz, en sağ tarafta Çin var. Yılda yüzde 20'lik bir büyümeye ulaştı 2004'den beri Çin'in toplam yatırımı yine de ABD'nin toplam yatırımının 1/3'ü ancak AR-GE'nin Gayri Safi Milli Hasılaya oranı da. Çin'in arkasından Singapur da AR-GE'ye çok yüksek yatırım yapıyor. Tabii başlangıç değerleri düşük, ama buna tamamen kararlılar, gelecekteki inovasyon için bu çok önemli, bu yatırımı gelecekte de tabii ki artırıp sürdürmeyi planlıyorlar. Girişimcilikten de bahsedelim biraz. Bu da kritik bir faktör ABD'nin rekabetçiliğinde. Risk sermayesine değinmek istiyorum.

Sayın Bakan söyledi, güçlü, derin finansal piyasalardan bahsetti. Ama önemli olan başka şeylerde var girişimci bir ekonomide.

Biz neredeyiz bu açıdan, ABD nerede? ABD girişimcilik faaliyetlerine erken başlayan bir ülke. Sermayeye erişim çok kolaydı. Aynı zamanda araştırma çok yüksekti, bir de deneyi teşvik eden bir kültüre sahibiz biz. Riski destekleyen, başarısızlığı da tolere eden bir kültüre sahibiz. Dolayısıyla bu yapı özellikle KOBİ'lerin piyasaya girmesi için çok önemli unsurlar. Daha az verimli şirketlerde piyasadan çekilip gidiyorlar.

U.S. Entrepreneurs Aim to Create More Jobs

America leads in high-expectation entrepreneurship



Where America Stands
Copyright © 2007 - Permission Required to Reproduce in any Format

Bakın ABD burada girişimcilik faaliyetleri açısından diğer sanayileşmiş ülkelerin çok önünde. Biz buna büyük beklentisi olan girişimcilik diyoruz. 50'den fazla işin oluşturulması bekleniyor. Kişiler KOBİ'lerin ya sahibi ya da yöneticisi oluyorlar. Bütün ABD'deki nüfusun yüzde 13'ü KOBİ'lerin ya sahibi ya da yöneticisi ve risk olarak kendi işlerini kuruyorlar. Başarısız olanlar da var ama daha önce de gördük ki çok çabuk şekilde bir işlerinde başarısız da olsa başka iş kuruyorlar. ABD'deki girişimcilik gücü yeni işlerin kurulmasına neden oluyor. İnovasyonu destekliyor.

Bu özellikle KOBİ'ler için çok önemli. ABD ekonomisine baktığınızda büyük şirketler artık istihdam yaratmıyor ABD'de. Hatta aksine iş kaybı var. İstihdamın artması KOBİ'ler sayesinde oluyor. 500'den az çalışanı olan KOBİ'ler. IBM, CISCO'lar bütün dünyadaki en büyük şirketler ekonomiye büyük katkıda bulunuyorlar, ama onların yanı sıra binlerce KOBİ var. İnovasyon ve büyüme asıl KOBİ'lerde gerçekleşiyor. 1982-2001 yılları arasında yaratılan bütün işler sadece 5 yaşında olan ya da daha genç işletmelerde. Dolayısıyla bunlar verimliliğin artışına da çok katkıda bulunuyor. Ve bilgi transferi açısından da KOBİ'ler fevkalade önemli rol oynuyorlar. Şimdi yeni bir iş kurmak, girişimci olmak, yatırımcı olmak ABD'de başarı hikayelerinin özünü oluşturuyor. Ama başarı tabii ki özellikle düzenleyici ortamın bu tür girişimleri desteklemesi ile oluyor. ABD'deki hukuki ve düzenleyici ortama bakalım. Güçlü bir şekilde yeni işlerin kurulmasını destekliyorlar, girişimciliği destekliyorlar. ABD kolay iş yapılacak işletmeler içinde 3. sırada. Türkiye'de aslında iyi bir durumdaymış.

Türkiye'deki bu durumu biraz sonra Türk konuşmacılardan dinleyeceğiz. Evet iş kurmak gayet kolay ve maliyet açısından da cazip. Ama ABD'de bazı faktörler var ki risk arttığı zaman ve girişimcilik maliyeti yüksek olduğunda sorun yaratıyor ve bizim üyelerimiz bundan endişeleniyorlar. Giderek artan düzenleyici



kontrollerden bahsediliyor ABD'de. Son birkaç yılda özellikle KOBİ'lerde çalışan başına yüzde 45 oranında bir yük geliyor, yeni düzenlemelere uyma açısından büyük bir yük getiriliyor KOBİ'lere. Şimdi ileri doğru gideceksek bunları düşünmek gerekir. Acaba bizim büyümemizin en önemli faktörü olan KOBİ'lere fazla yük mü yüklüyoruz? Girişimcilerin başarılı olması çok önemli. Sağlık giderleri de oldukça yüksek. Şaşırtıcı derecede yüksek. ABD'de bir de yargılanma korkusu vardır. Fevkaledi yüksek ve bütün ekonomimizdeki AR-GE'lerin üstünde bir yargı mekanizmasının getirdiği bir yük var. Bu olmasın demiyorum ama topluma büyük yükler geliyor yani yargıya başvurmanın getirdiği aşırı bir yük var. Son 5-6 yılda ABD'de göçler konusunda da çok şey oldu. Geleneksel olarak ABD bütün dünyanın en parlak, en zeki insanlarını kendine çekti onlara kucaklarımızı açtık ama son birkaç yılda sınırlarımızı daha sıkı kapattık. Şimdi bu daha önce de söylendi. Değişiklik sürekli diğer ülkeler tepki veriyorlar. Açık bir ekonominin, dünyaya açık olmanın kendilerine rekabetçi bir unsur getirdiklerini biliyorlar. ABD tabii ki en parlaklarını çekmeye devam edecektir. Bu diğer toplumlar için de önemli. Yarışmaları gereken bir diğer nokta. ABD'deki inovasyonun tarihine bakalım. Fikri mülkiyet haklarının korunması uzun yıllardan beridir devam ediyor ABD'de, dolayısıyla rekabetçi düzeyin belirlenmesinde bu çok önemli. Giderek artan bir öneme haiz. Enformasyon teknolojisinin korunması çok kritik. ABD her yıl bu şekildeki korsanlıktan telif haklarının ihlalden çok çekmiş bir ülkedir.

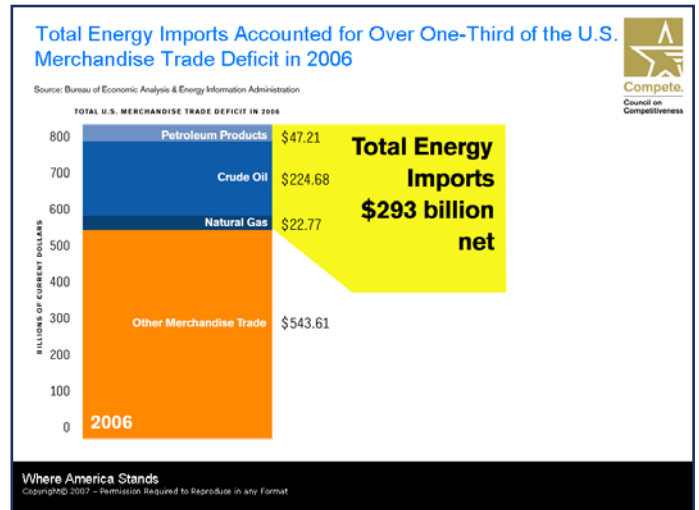
İki noktaya daha değinerek sözlerimi bitireceğim. Eğitim ve enerji. Son 40-50 yılda ABD eğitim konusunda lider olmuştur. Lise ve üniversite eğitimi açısından. Son 50 yılda ekonomik büyüme ve verimlilik büyümesi açısından iyi sonuçlar elde edilmiştir. Büyüyen bir erişim lise ve üniversite mezunu giderek artıyor ama yine de ABD'de etnik gruplar ve ırklar arasında fark olduğunu görüyoruz. Bu uçurumu nasıl kapatabiliriz? Ve nüfusumuzun özellikle daha çok büyüyen bölgelerinde görüyoruz ki beyazlar bazı bölgelerde çoğunluklarını kaybedecekler ve diğer ırklar öne geçecek. Dolayısıyla gelecekte inovasyona ve güçlü bir eğitime dayanan ekonomiler oluşturmamız gerekir.

Eğitime ABD'de çok büyük yatırım yapılıyor ama çok harcamak sistemin iyi olduğunu göstermiyor. Sayın Bakan da biraz önce bahsetti. Bu çok kritik bir nokta. Bütün gelişmiş ekonomiler için bu çok önemli. İyi performans gelişmiş ülkeler için de çok önemli. Evet daha iyi bir performans önemli çünkü daha iyi performans istihdamın yolunu açacaktır. Kalifiye işçiye ihtiyaç var. Ne demek kalifiye? Lisenin ötesinde de eğitimini almış insanlara ihtiyaç var. Ama ABD'deki istihdamın yüzde 80'i kalifiye olmayan işgücünden oluşuyor. Ve herhangi bir beceriye

sahip olmayan insanlar çalışıyor. Yüzde 80 oranında. Bu tabloda gördüğünüz gibi ABD İstihdam Bürosunun istatistiklerine göre; yüksek büyümeye sahip olan, geliri yüksek olan işler üniversite derecesi talep ediyorlar. Dolayısıyla nüfusumuzun büyük bir kısmı aslında az ücretli işlerde çalışıyorlar. Rekabetçilik Konseyinde bizim yaptığımız çalışmalardan biri ABD'lilerin bunu daha iyi anlaması; kendi gelecekleri ve çocuklarının gelecekleri için eğitimin ne kadar önemli olduğunu kavramaları.

Eğitim, yuvadan üniversiteye kadar eğitim. Üniversiteye gitmek çok önemli. Bugünkü ABD'nin demografik özelliklerine baktığımız zaman 20 yıl sonra ya da bugün iş piyasasında istihdamda bulunan insanlara bakalım. Sürekli bir eğitime ihtiyaç var. Bu tabii aşılması gereken bir şey. Küresel açıdan baktığımızda ABD'lileri G8 ve AB ülkeleri ile kıyasladığımızda bir kere bir işe girdikleri zaman ilave eğitimi çok az aldıklarını görüyoruz. ABD'de özellikle iş başında eğitim ancak büyük şirketlerde verilmektedir. KOBİ'lerde ve daha fazla eğitim vermemiz gerekir. Bunun içinde kültürel değişime ihtiyacımız var. Bugün ABD'de gerektiği kadar eğitim alınmadığını görüyoruz

Şimdi de enerjideki sorunlara ve fırsatlara bakmak istiyorum. Giderek artan zenginlik, nüfusun artması, hepsi küresel olarak enerjiye olan ihtiyacı artırmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde. Son yıllarda enerji tüketimi ikiye katlandı. OECD ve OECD'ye üye olmayan ülkeleri görüyorsunuz. 2020 yılından itibaren OECD'ye üye olmayan ülkelerin kullandıkları enerji miktarının, OECD'ye üye olan ülkelere daha fazla olacağını öngörebiliriz. Petrol için yabancı kaynaklara başvuruluyor. Bir başka ifadeyle, ABD tükettiği petrolün yüzde 60'ını ithal ediyor. Ve bütün dünyadaki petrolün yüzde 25'ini tüketiyoruz dolayısıyla sürdürülebilir olmayan bir durumun içindeyiz. Çin'de de, Hindistan'da da enerji talebinde artış olacak. Enerjideki bu büyük talep nedeni ile enerji ithalatı 293 milyar dolara ulaşacak.





Bu da ABD'deki açığımızın büyük bir kısmı. Burada ABD'nin dışına büyük zenginliklerin taşınacağını görebiliriz. Bu aynı zamanda ABD'deki istihdamı da etkileyecek. Enerji Bakanlığı'na göre her bir milyar dolar bütçe açığı 27 bin kişinin işsiz kalacağı anlamına gelmektedir. Bu tip sonuçlar istatistiki veriler, tartışmaya açıktır.

Ama ABD Enerji Bakanı burada büyük bir potansiyel olduğunu ve enerji profilini değiştirmemiz gerektiğini, istihdam profilimizi de geliştirmemiz gerektiğini düşünüyor. ABD pek çok ülke gibi bunun gibi sorunların üstesinden gelebilmek için sürdürülebilir, yenilenebilir enerji kaynaklarına yöneldi. Bir Avusturya merkezli kaynağın son hesaplamalarına göre; önümüzdeki 20-30 yıl içinde 16 trilyon dolar enerji sektörüne girecek. Burada trend açıkça gösteriyor ki; enerji alanında yatırımlar dramatik olarak artacak. Önümüzdeki 10 yılda yenilenebilir enerjiye yatırım yapılacak. Biyo enerjiye, rüzgara, güneş enerjisine gibi. Bugün Almanya dünyadaki en büyük güneş enerjisi üreticisi, ABD ve Brezilya da biyofiyto dediğimiz yakıtlarda iyi. Ben Georgia eyaletinden geliyorum. Biz orada etanol enerji tesisini kurmaya başladık. Ve temelden başlayarak ABD'de sürdürülebilir enerji kaynaklarınıadoğrudönüyoruz. Bu ABD'de büyük bir heyecan getirdi ve siyasi olarak da büyük sorular getiriyor. Acaba önümüzdeki yıllarda siyasi kampanyalarımızı nasıl yapmalıyız? Gelecekteki liderlerimiz enerji ve sürdürülebilir, yenilenebilir enerji konusunda nasıl bir yaklaşım içinde olacaklar. Küresel olarak önümüzdeki 10 yıllarda sadece ABD'de değil dünyada neler olacak? Bu da bir inovasyon konusu ama aynı zamanda güvenlik konusudur. Ki bütün bunlarda rekabetçiliği çok etkiliyor. Bütün bu bahsettiğim yeni teknolojilere ilaveten bir de enerji verimliliği dediğimiz bir şey var. McKinsey Enstitüsü'nün araştırmasına göre enerji verimliliği küresel talebi karşılayabilmek için yapılacak en önemli şey. Pek çok teknoloji var verimliliği ve etkinliği artırmak için herkes buna doğru ilerleyecek. Bir takım siyasi ya da piyasan gelen nedenler var. Başarısızlıklar var, bunları engelleyen ama esas konu bu olacak biz buna "fit fuel" diyoruz. Biliyorsunuz doğalgaz var, kömür var petrol var ama bir de enerji verimliliği ve etkinliği var. Aslında ABD olarak bütün dünyadan öğrenecek çok şey var. Nasıl daha etkili olabiliriz, kültürümüzü nasıl etkileyebiliriz, değiştirebiliriz ki daha etkin çalışmalar yapabiliriz. Yeni bir çalışma başlattık, enerji güvenliği, inovasyon ve sürdürülebilirlik konularında bir konuyu barındırıyor. Enerji güvenliği, rekabet ve sürdürülebilirlik tek başına ele alınamaz; 21. yüzyılda bunların hepsinin birlikte ele alınması gerekir. Çünkü çözümler özel sektörden gelecek aynı zamanda tüketicinin talebinden kaynaklanacak. Sofistike tüketici böylesine bir tartışmada giderek daha fazla rol oynuyor.

Sözlerimi böylece bitirmek istiyorum. Bir kez daha beni davet ettiğiniz için teşekkür ederim. Dediğim gibi burada sorularınızı bekleyeceğim teşekkür ederim.

Adım Yıldırım Aktürk. Son derece doyurucu ve zengin bir sunum yaptınız teşekkür ederim. Son derece keyif aldım sunumunuzu dinlerken. Türk ticaret ortamında diyelim ki geçmiş 5-10 yıl içinde iki tane önemli faktör internet ve cep telefonları verimliliği artırdı. Acaba bunun miktersal olarak belirlemesini yaptınız mı araştırmalarınızda?

Evet ben bu konuya değinmedim, sadece kısaca enformasyon teknolojilerinin yayılması, gelişmesinin ABD'de verimliliği yeniden canlanmasını beraberinde getirdiğini söyledim ama ABD Merkez Bankası'nın ve diğer kaynakların yaptığı araştırmalara göre; cep telefonu ve diğer bilişim kaynaklarının yayılmasının en kritik faktör olduğunu göstermektedir. Geçtiğimiz 10 yıl içinde ekonomik büyümeyi ve verimliliği tayin eden en önemli faktör. Tabii bunlar toplumumuzun, ekonomimizin her alanına yayıldı. Gerek bilişim sektörü, gerek cep telefonları, bugün artık ekonomik büyümenin, verimlilik artışının bu gibigelişmelerden etkileneceğini söyleyebiliriz. Yani bütün sektörlerde enformasyon teknolojileri ne denli sık kullanıyorlarsa, gelişme de o denli fazla olacaktır.

Soru ve Cevap Bölümü

Koray Çağlayan, Eczacıbaşı Holding

Teşekkür ederim, Kısa bir süre önce küresel bir finans krizi yaşandı. Bu da ABD'deki mortgage kredileri ile ilgiliydi. Bugün artık küresel finans sistemi yeni bir denge arıyor. Bütün bu yeni gelişen karmaşık finansal araçlarla baş etmeye çalışıyor. Küresel finans sistemindeki bu değişimler sizin için rekabet gücünü Amerikan ekonomisinde ve diğer ekonomilerde nasıl etkiliyor?

Evans

Evet, ben bir finansal piyasalar uzmanı değilim ama bu konuda benim de değerlendirmelerim var. ABD'nin geçtiğimiz 10 yıllar içindeki rekabet gücünü etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi mesela ABD'deki gayrimenkul mülkiyetine baktığımızda çok büyük meblağın kişilerin kendi evini alırken yaptığı yatırımlara gittiğini görüyorsunuz. Bu konutların alınması, iktisab edilmesi, değer kazanması bütün bunlar ABD'deki ekonomik değere katkıda bulunmuştur. Dolayısıyla sub-prime krizin en önemli nedeni bence, uzman olmamakla birlikte, bu piyasalardaki istikrarla ilgilidir. Bugün insanlar ABD'de kendilerini güvensiz hissediyorlar. Ve bu güvensizlik en fazla evlerine yansıyor. Bu bir tehdit. Her gün bu tehdit ortadan kalkmıyor. Merrill Lynch,



Citibank'tan bazı yöneticilerin istifa ettiğini görüyoruz. Size kişisel bir örnek vereyim. Ben Washington dışında kirada oturuyorum. Kendi evim yok. Neden? 10 yıl boyunca burada ev bakındım ve burada gayrimenkul fiyatları 2 katına çıktı ve artık burada ev sahibi olmak çok pahalı. Sürdürülemez bir iş. Dolayısıyla konut sektöründeki gelişme paylaşılmıyor. Onun için gelecekte ben ve meslektaşlarım bu pazarın gelişmesi konusunda büyük endişelere sahibiz. Bu tabii rekabetçilik açısından da önemli Amerika'da. Çünkü bizim ekonomimiz tüketici tasarruflarına değil tüketici harcamalarına dayanan bir ekonomi. Dolayısıyla bu sektörün ABD'deki büyüme üzerine çok büyük etkisi olabilir. ABD'deki büyümenin küresel büyüme için bir motor olduğunu da hatırlatmak isterim. Ama bu sektörde küresel çerçevede de önemli bir sorun yaşanabilir.

Cemil Arkan, Sabancı Üniversitesi

Sizin Başkan Yardımcısı olduğunuz Konseyiniz bir ulusal inovasyon girişimi başlatmış belirttiğiniz gibi. 2005 yılında sona erdirilmiş bu ve bir de mevzuat geliştirme konusunda çabalar olmuş sizin bu çalışmalarınızdan sonra. Sizin de belirttiğiniz gibi 2007 yılında yeni bir mevzuatın devreye girdiğini söylediniz. Bu mevzuat sizin çalışmalarınızdan etkilendi mi? Sorunun sebebi şu. Bildiğiniz gibi bizim de bir ulusal inovasyon girişimimiz var. Bizim de bazı beklentilerimiz var onun için sormak istedim.

Evans

Evet bizim ulusal inovasyon girişimi 2005 yılında Amerika'yı yenileyelim sloganı altında başladı. Pek çok CEO ile birlikte çalışıldı ve ülke için inovasyon gündemi yaratıldı. Ve burada belli tavsiyeler özel sektöre yönelikti ama federal hükümete yönelik olanlar da çok vardı. Bu federal hükümete yönelik öneriler bazı mevzuat metinlerine dönüştürüldü bu da Amerika Rekabet Ediyor Yasası olarak adlandırıldı. 2007 Ağustosunda kabul edilen yasa. Üç yıl sürdü bu mevzuatın hazırlanması, bizim beklediğimizden daha uzundu ama bu mevzuatın bir sorunu var: evet bu mevzuat kabul edildi ama hala bazı düzenlemeler yapılması gerekiyor ki yürürlüğe konulsun. Bunun yapılması için de para gerekiyor. Daha hala özel sektörün kamu sektörü ile mücadele etmesi temel araştırmaların yapılmasının öneminin vurgulanması gerekiyor. Bu bütçeler ikiye katlanıyor çünkü Bir yandan fizik bilimleri, bilgisayar bilimleri devreye giriyor. Tüm bunlar geleceğe yönelik rekabet gücünü ve etkinliği belirleyecek olan konular. Bu devam etmekte olan bir mücadele diyebilirim. Ulusal inovasyon girişimi sayesinde bütün dünyada inovasyon konusu tartışmaya açıldı. Başkan 2006 yılında sanırım ABD'nin rekabetçi girişimi diye başladı. ABD rekabet ediyor insiyatifi başladı yani inovasyonla ve rekabet gücü ile ilgili olarak ABD'de bugün müthiş bir tartışma başlatıldı ve ben bunu pozitif olarak görüyorum. Ama dediğim gibi tek sürekli olan hayatımızda değişim dolayısıyla bizim bu değişimlerden geçtikten sonra karşımızda yeni fırsatlar olduğu yeni imkanlar olduğunu görmemiz gerekir. Evet bu girişim 1-2 yıl içinde sona erebilir ama bunun parçası olan fikir ve konuların tartışması devam edecektir. Çok teşekkür ederim



Suzanne Rosselet-McCauley

Yardımcı Direktör

Competitiveness Center, IMD Institute for
Management Development, İsviçre

Konuşma metni ve slaytların telif hakkı IMD'ye aittir.

Özgeçmiş

Suzanne Rosselet-McCauley, ülkelerin rekabet yetenekleri konusunda en geniş kapsamlı ve saygın çalışmalardan biri olan ve Lozan, İsviçre'de IMD tarafından basılan IMD Dünya Rekabet Yıllığı'nın (WCY) eş-yazarlarından birisidir. Bu yıllık rapor 300 farklı kriterden yola çıkarak 55 ülkenin rekabet alanında karşılaştırmasını yapar. IMD Dünya Rekabet Merkezi'nin hazırladığı WCY'nin metodolojisi, rapor bulgularının analiz ve yorumunun yanında ülkeler arası karşılaştırılmasından sorumlu Direktör Vekilidir. Aynı zamanda Dünya Rekabet Merkezi'nin dış ilişkilerinden, bulguların uluslararası konferanslarda ve ziyaretçi delegasyonlara sunumundan sorumludur. Kendisinin şu anki araştırma konuları arasında sürdürülebilir rekabet konusunda en iyi modeller, rekabeti geliştiren başarı faktörleri ve bölgesel rekabet bulunmaktadır. IMD'de çalışmaya başlamadan önce birkaç yıllık süre boyunca ekonomi alanında dersler verdi. Kendisi bunun dışında Morgan Stanley bünyesinde kurumsal finans üzerine çalıştı ve İsviçre'de E. F. Hutton, Cenevre'deki görevi bünyesinde Londra, New York gibi şehirlerde yine finans alanında çalıştı. Eğitim hayatı boyunca ABD, İngiltere ve İsviçre'de bulunurken ekonomi diplomasını Stanford Üniversitesi'nden aldı.

Sayın Misafirler, bugün burada bulunmak çok büyük bir keyif ve ayrıcalık. Beni bugün buraya davet ettikleri için SEDEFED'e, Sabancı Üniversitesi'ne ve TÜSİAD'a çok teşekkür ederim. Evet, benim bugünkü konum rekabet gücünün bir ülkenin refahını artırmakta nasıl bir rol oynayabileceğini anlatmak. Sizinle aynı zamanda IMD Dünya Rekabet Yıllığında sunulan, Türkiye'ye ait sonuçlardan da bahsetmek istiyorum. Türkiye'nin reformu, modernleşmesi ve rekabet gücü son birkaç yıl için büyük bir gelişme gösterdi, etkileyici bir gelişme. Bu yıllığı hazırlarken 55 ülkeyi inceledik. Ayrıca benimle şu beklentiyi de umarım paylaşırsınız: Bu Rekabet Kongresi sonucunda devletin yetkili makamları umarız ki ülkenin rekabet gücünü artırma konusunda gerekli girişimleri yaparlar ve Türk ekonomisinin muazzam potansiyelini gerçekleştirmesini sağlarlar. Ama önce IMD Dünya Rekabetçilik Merkezi ile ilgili bilgi aktarmak istiyorum. IMD, uluslararası şirketlerin yöneticilerine hizmet vermek için 50 sene önce kurulmuştur İsviçre'nin Lozan şehrinde yerleşik kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

IMD Dünya Rekabetçilik Merkezi 1989 yılından bu yana rekabet konusunda önemli bir merkez konumuna gelmiştir. Temel faaliyetleri arasında Dünya Rekabet Yıllığının hazırlanması geliyor. Bunun yanında ilginç aktiviteleri var. On-line hizmet sağlayan bir veri tabanımız var. 10 yıl geriye giderek rekabet konusunu inceleyebiliyorsunuz ve kendi ülkenizin veya bireysel sıralamanızı burada yapabiliyorsunuz. Ülke ve bölge bazındaki özel rekabet raporlarını da yıllıkta olmayanları da görüp inceleyebiliyorsunuz. Dünya rekabet yıllığı 2007 yılına ait rapor haziran ayında yayınlandı. Bu raporda 55 ülkenin rekabet gücü, bağımsız 323 kriterle göre değerlendirildi. Ve her kriter doğrudan rekabet ile ilgilidir. Bu yılki raporun hazırlanması için ayrıca 50 partner enstitü ile işbirliği yaptık. İş alemi bu yıllığı yatırım planlarını saptarken ve bunların yerini değerlendirirken kullanıyor. Devletler, diğer ülkelere göre politikalarının kıyaslamasını yapmak ve nerelerde rekabet gücünü artırmak ya da korumak için neler yapılması gerektiğini tayin etmek için kullanıyorlar. Nihayet akademik çevreler dünya rekabet gücünün karmaşıklığını daha iyi anlamak için kullanıyorlar. Peki ama rekabet gücü dediğimiz şey nedir;

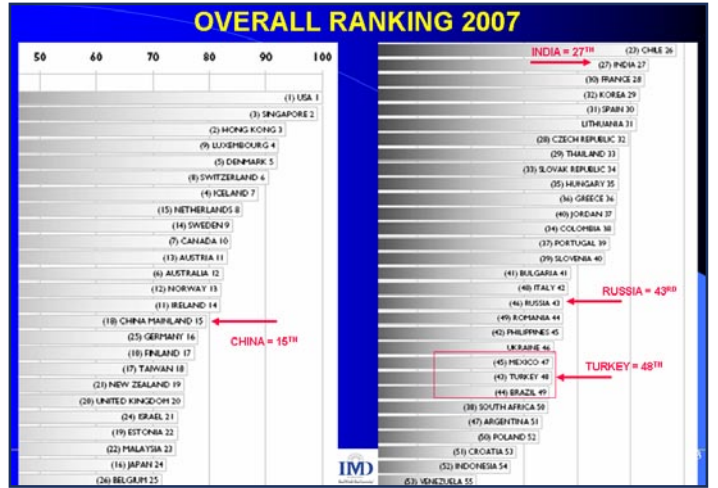
Rekabet gücü; modern ekonomide en çok kullanılan ve istismar edilen kavramlardan biridir. Otuz yıl önce rekabet gücü lafını bilmiyorduk. Bugün Google'a girdiğinizde rekabet gücü ile ilgili 21 milyon sonuç bulabiliyorsunuz. İş adamları, siyasetçiler, hükümetler, akademisyenler, medya bu konu ile ilgili çalışıyorlar. Ben rekabet gücünün uluslar, işletmeler ve bireyler üzerindeki etkilerini 20 yıl önce izlemeye başladım, yani bir rekabetçi zihniyeti tayin eden faktörler nelerdir bunları inceledim. İşletmelerin



rekabet gücü pek çok bilim adamı tarafından bütün dünyada araştırıldı. Ulusların rekabet gücü ise daha yeni bir disiplini. Bu sadece fiyat rekabeti ya da pazar payı olarak ölçülüyor. Coca Cola'nın Pepsi'ye karşı kazandığı zafer veya ikisi arasındaki yarışma değildir. Döviz kuru da değildir. Verimlilik artışı da değildir. Rekabet gücü, ulusların ve işletmelerin rekabet gücünü ve nüfuslarının refahını artırmak ve iyileştirmek amacıyla yaptığı işlemlerdir. Bazı ülkelerde iş alemine daha yakın uygulamalar yapılabilir. Bazılarında şirketler daha ziyade tutarsız devlet politikaları ile rekabet etmek zorunda kalırlar. Peki, rekabetçi ortamlar neden önemlidir. Çünkü bu gibi ortamlar işletmeler için katma değer yaratırlar, yeni işlerin istihdam alanlarının yaratılmasını sağlarlar ve rekabet gücü hem yatırımları, hem de yeni becerileri toplumlara çekici kılar ve devlet için gelir yaratır. İşletmelerin ekonomik değeri, halk için daha büyük bir refaha dönüştürülebilir rekabet gücü sayesinde. Bu bir yerde kendi kendine dönen bir döngü olabilir. Dünya Rekabetçilik Merkezinin tanımına göre rekabet gücü ulus ve şirketlerin yeteneklerini nasıl yönettiklerini ve bu sayede uzun vadeli refaha nasıl eriştiklerini incelemektedirler. Bu yetkinlikler farklı kişiler ve kurumlar için farklı anlamlar taşıyabilirler. Rekabet gücü çok yönlü bir kavramdır.

Büyüme gibi ölçülebilir ekonomik faktörlerle değil ama eğitim ve değer sistemleri gibi daha soyut sistemlerden oluşur. Bir ülkenin doğal ortamı, coğrafyası belli rekabetçi avantajlar getirebilir. Ama bunun ötesinde yenilikçi ve bütüncül yaklaşımlarda gerekir. Bunların arasında beceriler, alt yapı, finansal sistem, eğitim ve sağlık hizmetleri ve diğerleri gelir. Ama aynı şekilde rekabet gücünün bir zihniyet haline gelmesi gerekir ki devletlerin, işletmelerin ve insanların davranış şekilleri bundan etkilenebilsin. Şimdi size bir örnek vereyim. Benim ülkem İsviçre'de, İsviçre biliyorsunuz bir kara ülkesi en iyi tanınan yanları Alpler ve İsviçre çikolatası ama bizim denizimiz olmamasına rağmen İsviçre'nin milli yelken takımı iki kez ABD'de şampiyonluk kazandı. Bu azımsanacak bir şey değil. Peki, bu Alinghi isimli takımın özelliği nedir? Takımın en belirgin özelliklerinden biri çok geniş perspektifli bir yaklaşım benimsemeleridir. En iyi teknoloji, yoğun çalışma ve iyi bir eğitim programı sayesinde başarılı oldular. Ama bunun ötesinde teknoloji ile bütünleşmiş malzemeleri de kullandılar ve çok rekabetçi bir ruha sahip olabildiler. Risk alabildiler. Disiplinli, kararlı, güçlü bir irade başarıya onları götürdü. Yani bütün becerilerini kullanarak ABD kupasını kazandılar. İsviçre futbol takımından çok daha başarılı Alinghi.

Peki, 2007 yılında genel sıralamaya baktığımızda ne görüyoruz. Yeni gelişen büyük devletlerin, sanayileşmiş ülkelere kıyasla muazzam bir rekabet gücü artışı kaydettiğini görüyoruz. (slide13)Bu yeni gelişen



devlerden mesela Çin rekabet gücü sıralamasında 15. sıraya yükseldi. 10 yıl önce 30. sırada iken 15.liğe yükseldi ve ilk kez hem Tayvan, hem de Japonya'nın önüne geçti. Hindistan da hızla yükseliyor. Şimdi 27. sırada. Ve Rusya, o da 43. sırada ve hızla yükseliyor. Her iki ülkede rekabet güçleri performanslarını önemli ölçüde artırdılar. Türkiye 55 en rekabetçi ülke arasında Türkiye 48. sırada. Meksika ve Brezilya gibi yoğun bir grupta yer alıyor. Şimdi bu sıralamaları nasıl saptadığımızı da kısaca anlatayım. Bizim değerlendirme ekibimiz hem kalitatif hem kantitatif verileri ayrı ayrı topluyor. Ve bu 323 kriterin üçte ikisi uluslararası ve ulusal kurumlardan elde ediliyor. Veriler, Birleşmiş Milletler, OECD, IMF, UNESCO vs. gibi yerlerden alınıyor. Bu istatistiklerin 200 kadarı anketlerden toplanan verilerle destekleniyor. Bu verilerin bir bölümü yönetim uygulamaları, yaşam standartları, sağlık hizmetleri kalitesi gibi sayısal olarak saptanması zor faktörlerden oluşuyor.

Bu 323 kriter daha sonra 4 rekabetçilik faktörüne ayrılıyor. Ve bize göre bunlar bir ülkedeki rekabetçi ortamı tayin ediyor. Birincisi bir ülkenin ekonomik performansı, ikincisi hükümetin etkinliği, üçüncüsü iş aleminin etkinliği ve son olarak alt yapı. Bu faktörlerin her biri daha sonra 5 ayrı rekabet kategorisine ayrılıyor toplam 20 adet olmak üzere. Bu şekilde rekabet gücü daha dar bir kalıpta ölçülüyor. Mesela uluslar arası ticaret istatistikleri, ticari mevzuat veya eğitim gibi, evet kısaca açıklıyorum çünkü rekabet gücünün ne olduğunu anlatmak gerçekten çok uzun zaman alır.

Şimdi rekabet gücü ile ilgili bazı mitlere geçmek istiyorum. Birinci mit, dünya rekabet gücünün sadece refah olmadığıdır. Uluslar çok zengin olabilirler ama bu onların mutlaka rekabet gücüne sahip oldukları anlamına gelmez. Geçmişteki rekabet gücü yani geçmiş miras ve bilgiye dayalı bir rekabet gücü mesela sanayileşmiş ülkelerde sermaye birikimi önemlidir. Veya bu rekabet doğal kaynaklara bağlı olabilir körfez ülkelerinde olduğu gibi yeraltı zenginliklerine bağlı olabilir. Örnek vermek



gerekirse Rusya en zengin ülkelerden biri, en zengin doğal kaynaklara sahip ama gayri safi yurtiçi hâsılası Bavyera eyaletinininki ile eşit. Rusya'da konumunu çok büyük ölçüde iyileştirme imkânı var. Singapur, İsviçre, İrlanda gibi onlar da rekabet gücünün doğal kaynaklarda fakir olmalarına rağmen geliştirdiler. Aslında doğal kaynaklara bağlı olan ülkeler rekabet gücünü ihmal edebilirler. Yapısal reformları, ekonomik aktivitelerini yanlış düzenleyebilirler. Zenginlik uyuşturucu gibi bir etki yapabilir, insanları, işletmeleri ve hükümetleri değişime karşı hassas olunmayan bir duruma getirebilir. Şimdi yüksek gayri safi yurtiçi hâsılaya sahip ekonomileri ülke bazındaki rekabetçi sıralamalara göre değerlendirdiğimizde şaşırtıcı sonuçları olduğunu görüyoruz. Gayri safi yurtiçi hâsılaya göre çok zengin ülkeler var ama rekabetçi sıralamaları iyi değil. İrlanda bunun en güzel örneği. Bu ülkenin gayri safi yurtiçi hâsılası dünyada en büyük 4. değere sahip ama sürdürülebilir rekabet gücünde hızla sıralamada aşağı düşüyor. Beşinci sıradan 14. sıraya düştü 5 yıl içinde. Dolayısıyla zenginliğin geçmişte iktisap edilmiş olması tabii ki rekabet gücüne katkıda bulunur ama hiçbir şekilde gelecekte rekabet gücünü garanti altına almaz. Yani elinizdeki varlık o varlıkla ne yaptığınızdan bağımsız olarak değerlendirilmelidir. Şimdi ekonomik olarak güçlü olmak da rekabet gücünü beraberinde getirmez. Ekonomik güç, yabancı sermaye yatırımlarında veya ihracatta çok büyük olmanızı beraberinde getirir. Mesela Japonya çok önemli ekonomilerden biridir ama rekabet gücü açısından 24. sıradadır. Ve 10 yıl boyunca rekabet oyununun dışında kaldı Japonya, çünkü çok katı ekonomik koşulları vardı. 1980'li yılların liderlerinden farklıydı ama tersi de olabilir, bir ülke yıllar boyunca rekabet gücünde önemli artışlar kaydedebilir.

Üçüncü mit; rekabet gücü ekonomik performanstır anlayışının varlığı. Hayır, bu pek çok insanı yanıltan en önemli mitlerden biridir. Gayri safi yurt içi hasıladaki reel gelişme, ekonomik performansın en önemli göstergesidir ama gayri safi yurtiçi hasıla elle tutulmayan varlıkları (intangible assets) dikkate almaz.

Sayın Evans konuşmasında bunlardan bahsetti. Siz güçlü ekonomik büyümeden sonra bir çöküş istemezsiniz çünkü bu istikrarı ortadan kaldırır. Örneğin, dikkate alınmayan, elle tutulamayan değerler mesela bilgi, sağlık hizmetleri, eğitim, gibi konular geleneksel olarak gayrisafi yurtiçi hâsıla performansına bakar ve geçmişle kıyaslar ve bir sonraki 4 aylık dönemi dikkate alır. Ama rekabet gücü çok daha karmaşıktır. Rekabet gücü geleceğe yönelik olarak kendinizi ne ölçüde iyi hazırladığınızın bir ölçüsüdür. Çin çok güzel bir örnek son 10 yılda yüzde 10'luk bir büyüme hızı gerçekleştirildi ama bu elle tutulmayan değerlerde notu sıfırdır. Toplumsal huzursuzluklar, yaşam kalitesi, sağlık hizmetleri, burada Çin'in hiç bir ilerlemesi

yok. Yine ilginç bir tablo en yüksek gerçek gayri safi milli hâsıla büyümesini gerçekleştiren ekonomilerin rekabet gücü sıralamasında kıyaslıyoruz. Gördüğümüz gibi Çin'in yüzde 10'luk bir büyüme performansı vardı ama rekabet gücünde 11. sırada. Venezuela da yüzde 10'luk bir büyüme hızı gerçekleştirmesine rağmen en son sıralamada yer aldı. Genel rekabet gücü için en üst sıralamada olan ülke Singapur, dolayısıyla rekabet gücü ulusların başka alanlarda da rekabet ettiğine işaret eden bir olgudur. Eğitimde, beceride, yetenekte, altyapıda, teknolojiye rekabettir bu ve aynı derecede önemli olarak uluslar öngörülebilir politikalar getirmelidirler, hem toplumun geneli, hem de işletmeler için. Toplum ve işletmeler nereye gittiğini bilmek zorundadır.

Amerikanın eski Savunma Bakanı Donald Rumsfeld'in belirttiği gibi, "bilindiği bilinenler" ve "bilinmediği bilinenler" vardır. Bir de "bilinmediği bilinmeyenler" vardır; ki rekabetçilik demek işte bu son kategoriye giriyor. Ve karar alma merkezinde olanlar benchmark yaparken rekabet gücünü değerlendirirken kendi ekonomilerindeki zayıf noktaları da değerlendirmek zorundadırlar. Rekabet gücünde uluslar, işletmeler, bireyler performansı geçmişteki rekabet gücüne kıyasla değerlendirmek zorundadır.

Performans genelde geçtiğimiz yılki istatistikî rakamlarda elde ettiğiniz başarı demektir. Ama küresel dünyaya baktığımızda bugün artık siz geçmişteki performansınızla değil başkalarının da başka yerlerdeki aynı eşzaman performansı ile kıyaslamamız gerekir. Mesela bir atlet yüz metrelik bir koşuyu 11 saniyede koştuğunda tüm zamanın kendisi için en iyi zamanı yapmış olabilir, ama olimpiyatlarda 11 saniye onu sonuncu yapar dolayısıyla başkaları ile hep göreceli olarak kıyaslama yapmak zorundasınız. Eğitimde mesela bir ülke büyük yatırımlar yaptığını düşünebilir eğitim açısından dünyada en iyi değerlendirilen ülke olarak kendini görür ama mezunlarının eğitim alanındaki başarılarına baktığınız zaman bunun hiç de o kadar övünülecek bir düzeyde olmadığı görülebilir. Dolayısıyla performansınızı başkalarının aynı yerde başka bir yerdeki performansı ile eş zamanlı olarak kıyaslamamız gerekir. Yine bir ülkenin güçlü ve zayıf noktalarına göre

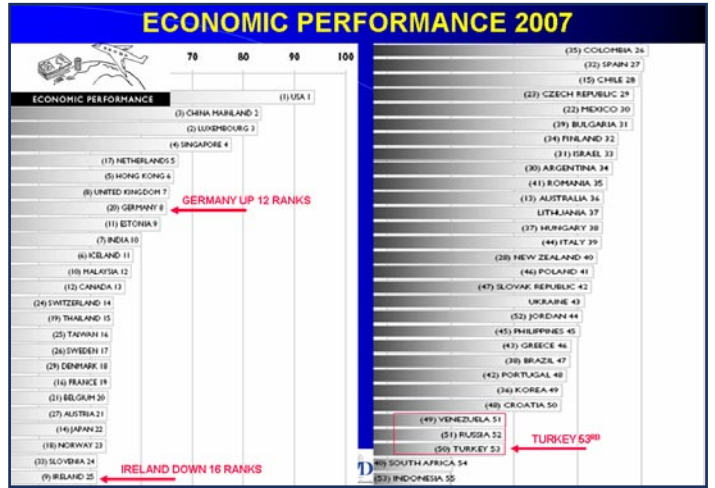
kıyaslama yapılması gerekir ama bu da yetmez. Sizin güçlü noktalarınız var ise bunları nasıl geliştirebiliriz üzerine odaklanmanız gerekir; zayıf noktalarınız var ise hangilerine odaklanabiliriz hangilerine iyileştirilebilir buna bakmamız gerekir çünkü ölçülemeyen bazı şeyler vardır mesela bazı politika yapıcılar ülkelerinin diğer seçilmiş bir grup ülke ile kıyaslamasını yapmak isterler. Mesela nüfus aynı olabilir, zenginlik düzeyi aynı olabilir. Gayri safi yurtiçi hâsıla aynı olabilir. Genel rekabet gücünü mesela Türkiye, Ukrayna, İspanya, Brezilya ile kıyaslamak mümkün



burada. Bu tabloda bunu yapıyoruz. Ne görüyoruz, Türkiye aşağı yukarı Ukrayna ile devlet etkinliği ve alt yapıda eşit düzeyde ama işletmelerinin etkinliği daha iyi. Ukrayna ise 10 puan aşağıda ama Ukrayna'nın ekonomik performansı 10 puan daha yüksek. Türkiye Brezilya ile kıyaslandığında Brezilya'nın da ekonomik performansı daha iyi, ama Türkiye diğer tüm kategorilerde, hükümet etkinliği, ekonomik performans ve diğerlerinde daha iyi. İspanya ile kıyasladığımızda ise İspanya tüm 4 kategoride daha iyi Türkiye'den.

Büyük filozof Jean Paul Sartre futbol ile ilgili şöyle demiştir: her şeyi komplike hale getiren karşı takımın mevcudiyetidir. Peki, bu gibi sıralamalar acaba neden yararlıdır. Doğaldır ki, aynı oyun sahasında oynamayan ülkeleri kıyaslamak önemli olabilir, yani aynı coğrafyada ya da bölgede olmayan, nüfusu benzer olmayan gibi. Bu sıralamalar güçlü ve zayıf noktaları ortaya çıkarırlar. Ve politika koyucuların hedef saptamalarına fırsat verirler. Tayland'da özellikle teknoloji bölümümüzle konuşurken denildi ki bizim hedefimiz teknolojik performansımızı 5 puan yükseltmek önümüzdeki yıllarda. Ve bu artışı sağladıkları takdirde ikramiye de alacaklarmış. Bunun haberi de geldi. Ancak bu gibi sıralamalar ülkeleri teşvik de edebilir. Çoğunuz The Economist'te, Financial Times'teki reklamları görmüşünüzdür. Bazı ülkelerdeki yatırım geliştirme ajansları bu sıralamaları kullanıyorlar mesela Dünya Bankasının, IMF'nin, OECD'nin sıralamadaki yerlerini vurgulayarak yabancı sermaye yatırımlarını cazip hale getirmeye çalışıyorlar. Aynı zamanda yatırımların en uygun yerini tayin etmede de bu sıralamalar önemlidir. Bir ülkenin uluslar arası konumlandırılması bu sayede olur. Biz artık küresel bir aktör olduk diyebilir ülkeler ve tabii ki başkalarından öğreneceğimiz çok şey vardır. Yirmi yıl boyunca rekabet gücünü analiz ederken bazı ülkelerin rekabet gücünü yıllar boyunca geliştirip muhafaza edebilmeleri için ne gibi politikalar uyguladığına baktık. Biz size verileri sağlıyoruz ama karar alma durumunda olan sizlersiniz. Tabii ki şunu da bilmekte yarar var. Aslında sıralama önemli değil asıl önemli olan bu sıralamadaki bilgi ile ne yaptığınız. Hükümetiniz bu sıralamadaki yeri artırmak istiyor mu, iyileştirmek istiyor mu? Bunu yaptığı takdirde iyileştirmenin yolunu açmış olur. Şimdi Türkiye'nin rekabet gücü ile ilgili sonuçlara geliyorum. Dünya Rekabetçilik Merkezi yıllığına göre şimdi Türk ekonomisinin güçlü noktaları nedir hangilerinin üzerine odaklanabilir bunu inceledik. İyileştirmeler nerede yapılmıştır buna baktık. Üçüncü olarak vurgulayabileceğimiz zayıf noktalar nelerdir ve ne gibi hedefler benimsenebilir. Ve nihayet Türkiye'nin gelecekte karşı karşıya kalacağı zorluklar ne olacaktır. Ve Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için hangi öncelikler uygulanacaktır. Şimdi önce Türkiye'nin genel

performansına ve performans sıralamasına baktığımızda geçtiğimiz 5 yıl içinde bunun istikrarlı olduğunu görüyoruz. Tabii bu iyi haber. Bunu kötü haber olarak sıralamak da mümkün. 2005 yılında bir sıçrama olmuş Türkiye 39. sıraya yükselmiş fakat ondan sonra hızla 48. sıraya düşmüş. Bu 4 rekabet faktörüne göre gelişme aynı olmamıştır. Yine 2005 yılında bir sıçrama yaşanmıştır. Bunun nedenini bana açıklamanızı rica edeceğim 2005 yılı neden bu kadar önemliydi. Çünkü ben Türk ekonomisinde uzman bir kişi değilim. Ayrıca biz bir ülkenin rekabetçilik haritasına da bakarız burada en üst ve en alt uç noktaları vurguluyoruz. Uç nokta dediğimiz en iyi performansın sergilendiği uluslar arası yatırımların cazip hale geleceği nokta. Burada 55 ülke arasında Türkiye 19. sıradadır. Fiyat ve toplumsal çerçeve alt grupları ne yazık ki en az performansı olan 53. ve 54. sıralarda yer almaktadır. Önce ekonomik performansa baktığımızda Türkiye 53. sırada Venezüella ve Rusya'nın altında Güney Afrika ve Endonezya'nın da üstünde. ABD bir numarada ve şaşırtıcı olarak Çin 2 numara. Çin'in büyümede, yatırımlarda ve istihdam kapasitesini geliştirmede muazzam bir sıçraması oldu. Ama Almanya'da da büyük bir sıçrama görüldü bu da çok şaşırtıcıydı. Geçen sen 20. sıradan bu yıl 8. sıraya yükseldi. Ve İrlanda 9.'luktan 25.'liğe düştü yani 16 sıra kaybı oldu.



Türkiye'nin ekonomik performansına gelince,(slide 30) 2005 yılında 44. sıraya çıkmış, fakat sonra 2007 senesinde 53.sıraya düşüyor ki bu 2003 ve 2004'ün de altında. En iyi performans kategorisi uluslar arası yatırımlar olmuş. Bu da tabii yatırımların Türkiye'ye akması nedeni ile olmuş. Fiyatlarda düşük bir noktada Türkiye 53. sırada bu da yüksek enflasyon nedeni ile geçtiğimiz yıl yüzde 9 idi. Şimdi ise yüzde 7'lerde ve hükümetin hedefi yüzde 4'lere indirmek bu sağlandığında bu sıralamanın iyileştirilmesinde çok etkili olacak. Peki Türkiye'nin belirgin bir biçimde rekabetçi güçleri nerededir? Türkiye 5 yıl boyunca oldukça güçlü bir ekonomik büyüme



sergilemiştir. Yabancı doğrudan sermaye için çok cazip olmuştur ve 55 ekonomi arasında 11. ve yeni gelişen ülkeler sıralamasında 3. sıradadır Türkiye. Bunun yanı sıra Türk iş adamları üretim yerini başka yere taşınmasında fazla endişe duymamaktadır. Araştırma Geliştirmede 8., üretimde 10., ve hizmetlerde 14. sıradadır. Türkiye makro ekonomik istikrarını iyileştirebilir. Bu konuda 1990'lardan bu yana büyük iyileştirmeler olmuştur. Hem ekonomik hem siyasi istikrar hiç şüphesiz rekabet gücü ve yatırımların bir ülkeye çekebilmesinde son derece önemli faktörlerdir. Enflasyonun kontrol altına alınması, bütçe açıklarının kapatılması, borç düzeylerinin indirilmesi bütün bunlar kaynakları alt yapı yatırımlarına ve eğitime ve sağlık hizmetlerine kaydırılmasına imkan verecektir. Peki, ama sizlere soracak olsam Türkiye turizm gelirleri açısından kaçınıcı sırada diye sorsam bilir misiniz? 12. sırada bütün dünyada 12. sırada Türkiye. 20 milyondan fazla turist çekmiştir ve bu rakam her yıl artmaktadır. Bu üzerine bina edilebilecek bir güçlü yandır. Bu şekilde bir ülkenin kültürel mirasına da odaklanılmaktadır. Turizm, mimari, kültürel yerler ve anıtlar mutlaka bir sermaye olarak bir şirket işletmesi olarak görülmelidir. Peki iyileştirmeler oldu mu? Evet güçlü bir ihracat artışı var Türkiye'de, yüzde 16'lık. Ancak ihracatın hala gayri safi yurtiçi hasıla içindeki yüzdesi düşük. Bu açıdan 45. sırada Türkiye. Bu tabii döviz kuru ile ilgili bir durum. Türkiye'ye yönelik yatırımlarda ikiye katlanma olmuştur. 2006 yılında 52 milyar dolara ulaşılmıştır ve fert başına gayrisafi yurtiçi hasıla 5.500 dolara yükselmiştir. Ama bu yine de 5 ila 7 bin dolarlık hedefe yani Rusya ve Meksika'da olan hedeflere henüz erişilmediğini göstermiştir.

Zayıf noktalara gelince ülke hala küresel pazarlardaki değişikliklere karşı son derece hassastır. Uluslar arası ortamın zayıflaması özellikle Euro alanındaki gelişmelerden söz ediyorum. Türk ekonomisi buna çok bağlı. Çok büyük zorluklar getirebilir önümüzdeki yıllarda. Bir de tabii yüksek enflasyon ve parasal daralma konuları var. Bunun tabii cari işlemler açığı üzerinde olumlu etkileri

olacaktır eğer ithalat da düşerse. Bir de Türkiye dünyada en düşük istihdam rakamına sahip ülkedir. Elliüçüncü sıradadır yani sondan ikinci ve sadece nüfusun yüzde 30,5'i istihdam edilmektedir. Peki, en yüksek istihdam düzeyleri hangi ülkelerdedir. ABD'de yüzde 50, Lüksemburg birinci sırada yüzde 70, İsviçre'de çok fena değil 4. sırada yüzde 57'lik bir istihdam oranı var İsviçre'nin. Tabii Çin ikinci sırada yüzde 58'lik bir istihdam oranı ile. Diğer ülkelerin benzer özelliklerine baktığımızda Almanya yüzde 47'lik istihdama sahip. Çek Cumhuriyeti yüzde 48, İspanya yüzde 44, Türkiye 53. sırada yani Hırvatistan'ın altında. En kötü durumdaki ülke Ürdün yüzde 19'luk bir istihdam oranı var.

Peki devlet etkinliğine geldiğimizde Türkiye 49. sırada, Ukrayna'nın hemen altında, Hırvatistan'ın biraz üstünde. Singapur ve Hong Kong en üst sırada başarılı iki ülke. Bu ülkelerde çok güçlü bir hükümet katılımı var ekonomiye. Bunu küçük kent devletlerde de görmek mümkün. Hukukun üstünlüğü fevkalade, güçlü kurumların etkinliği muazzam ve aynı zamanda hükümet politikalarının tutarlılığı ve öngörülebilirliği mükemmeldir. Singapur, hükümetin ekonomik performansa en iyi senkronize olduğu ülkelerden biri sayılır. Rekabet gücünü destekler ve yönetim modeli siyasi, bürokratik ve kurumsal bir dünya olarak birbirine entegre bir şekilde yürütülür. Buna karşın Latin Amerika ekonomileri devlet etkinliği açısından çok kötü durumdadır. Şili dışında Kolombiya'nın 36. sırada olduğu, Meksika'nın 44., Arjantin, Brezilya, Venezüella'nın ise son sıralarda yer aldığı görülmekte. Evet hükümet etkinliği sıralaması aynen ekonomik performansta olduğu gibi 2005 yılında bir sıçrama olmuş Türkiye'de ve ondan sonra 49. sıraya düşülmüş. Burada en iyi puan ticari mevzuat alanında alınmış. Türkiye'nin buradaki sıralaması 25. Peki, bunu nasıl açıklayabiliriz. Bunu açıklayabilmek için Sayın Evans'ın dile getirdiği o ünlü kriterden bahsetmek istiyorum. Türkiye, Yılığımızda yeni işletme kurma kolaylığı açısından 9. sıradadır. (Slide37) Bu bir Dünya Bankası araştırması ile teyit edilmektedir. Yani 9 günde bir işletme kurulabilmektedir Türkiye'de bu çok kısa bir süredir diğer ülkelerin performansına baktığımızda. Özellikle Avrupa Birliği'nin yeni üye devletlerine baktığımızda onlarda 20 ila 60 günlük süreler gerekiyor bir şirketin kurulabilmesi için. Çin'de bu süre 35 gün, İspanya'da 47, Slovenya'da 60 gün ve Brezilya'da 152 gün. Bütün bunlar tabii ki girişimcilik açısından sağlıklı güzel ortamlar değil. Türkiye'nin diğer güçlü noktalarına baktığımızda, hükümet etkinliğinde son derece etkin bir işsizlik mevzuatının olması 9. sıra ve rekabetçi kurumlar vergisi oranları. Eskiye göre bir iyileşme var 10. sıraya yükseldi Türkiye. Aynı zamanda hükümet politikalarının uyumlaştırma yetkisi açısından da güçlü 16. sırada ve kamu finansman yönetimi açısından





yetkin, ne yazık ki Sayın Bakan artık aramızda değil ama kurumlar vergisi oranları dışında bazı iyileştirmeler olumlu. Devlet bütçesindeki açığın yüzde 7'den yüzde 2'ye düşmesi, bugün devlet yapısının çok daha iyi hale gelmiş olması. Bürokratik engellerde ve düzenleme yoğunluğunda bir iyileştirme olduğunu söyleyebiliriz. Bugün artık uygulamalar standartlaşıyor ve pratikleşiyor. İşletmelerde bu böyle olduğuna göre devletlerin de bunu öğrenmesi gerekiyor. Outsource ve off shore işletmelerine göre mutlaka kurumlar vergisinin buna göre düzenlenmesi gerekiyor. Türkiye yüzde 20'lik kurumlar vergisi oranı ile 10. sırada. Burada İrlanda dışında başka düşük kurumlar vergisi uygulayan yeni üye devletler de var. İrlanda'daki oran yüzde 12. İngiltere ve İrlanda dışında başka ülkeler de vergi rekabeti içinde ama vergi her şey demek değil. Mutlaka ve mutlaka yetenekli iş gücünün olması, alt yapı, tazminat düzeyleri ve uygun mevzuatın da olmasına dikkat edilmelidir.

Bugün oyunun adı üretim yeridir. Şirketler hala maliyet farklılıkları üzerinde odaklanacaklar, işletme maliyetlerini düşürmek için dünyanın değişik ülke ve bölgelerindeki değişik imkanları değerlendirecekler. Yüksek işgücü maliyeti nedeni ile üretim batıdan doğuya kaymaktadır ve Doğu Avrupa ülkelerine Batı Avrupa yatırımlarının yüzde 15'i kaymaktadır ve bugün artık batıdan doğuya doğru bir kayış bulunmaktadır. Aynı zamanda Doğu Avrupalı işçilerde kendi ülkelerinden ziyade Batı Avrupa ülkelerine göçmekte ve daha iyi ücretli işlerde çalışmak istemektedirler. Yeni AB üye devletlerinin cazibe gücüne baktığımızda orada teknik becerilerin mevcudiyetini görüyoruz. Bilgisayar uzmanları, mühendisler, İngilizce bilgisi önemli, maliyet yapısı daha düşük Batı Avrupa'ya kıyasla. Bu ülkeler yabancı sermayeye açık ve cazip. Ve özel sanayi bölgeleri uyguluyorlar, muhtelif teşvikler veriyorlar. Türkiye bu özelliklerin pek çoğunu paylaşıyor ama başka fırsatlar daha içeriyor. Türkiye önemli bir merkez. Doğu ile batı arasında Asya ekonomilerini de cezbeden bir coğrafya haline geldi. Dolayısıyla Türkiye'nin stratejik konumu çok önemli. Türkiye Avrupa ile Asya arasında yolların kesiştiği nokta. Muazzam bir tüketici pazarı var. Genç nüfusu var. Gençlerin alım gücü artmakta. Ve iş alemi de çok kültürlü ortamlarda rahat olarak çalışabilmektedir. Şimdi bir iki zayıf noktadan daha bahsedelim. Mesela ekonomideki ikili yapının yarattığı güçlük; mesela vergi kaçırma ve kayıt dışı ekonomi. Yüksek faizlerin getirdiği yük hala bu parayı pahalı hale getiriyor. Sermaye pahalı. Ama erişilebilir. Kadınların siyasete katılımı ve yüksek pozisyonlarda katılımı çok düşük ve nihayet sosyal çerçeve; hala güvenlik, adalet ve ayrımcılık konusunda eksiklikler var. Türkiye iş etkinliği açısından 37. sırada Kore, Filipinler ve Brezilya ile aynı durumda İzlanda, Danimarka, İsveç ve Norveç en iyi

performansa sahip işletme etkinliği açısından. Çünkü bu ülkeler inovasyon üzerine odaklı ülkelerdir. İş etkinliğinde Türkiye'nin en başarılı olduğu alan verimlilik ve etkinlik, 31. sırada. Güçlü noktalar oldukça güçlü bir verimlilik büyümesi var neredeyse yüzde 5. Bu oran ülkeyi 12. sıraya getiriyor. Bir de yöneticilerin yetenek ve inandırıcılıkları, kredibiliteleri çok yüksek. Ayrıca Türkiye'deki işçiler dünyadaki en çalışkan işçileri arasında. Büyük şirketlerin etkinliği kategorisinde 18. sırada ve Türkiye'de KOBİ'lerin etkinliği çok düşük; yüzde 44. Bu bence çok önemli bir konu, çünkü aslında istihdam yaratan ekonomilerde en önemli güç KOBİ'lerdir. Türkiye'nin de en önemli gücü KOBİ'ler olmalıdır ve bunların da esnek ve değişime ayak uydurabilir şekilde yapılanmaları önemlidir. Şimdi Türkiye çalışma saatleri açısından Avrupa'da ikinci sıradadır. İtalya, Ukrayna, Macaristan ve Fransa'dan çok daha iyi konumdadır.

Zayıf noktalara gelecek olursak: işgücüne katılımın düşüklüğü. Türkiye sondan bir önceki sıradadır. Bir de tarım ve hizmetler sektöründe daha ziyade istihdamın odaklanması. Verimlilikte 42. sırada, motivasyondüşüklüğü ve işçi-çalışan eğitime odaklı olmama. Bunlar önemli. Şimdi işgücü verimlilik sıralamasına baktığımızda Türkiye Avrupa'da 28. Romanya, Bulgaristan ve Ukrayna'nın üstünde. Ama Hırvatistan'ın altında, ki Hırvatistan AB'ye aday ülkelerden biri. İtalya Türkiye'den 3 misli daha verimli. Fransa'da da tabii aynı saatlik çalışma başına daha verimli çalışılıyor. Şimdi yine işgücü tablosuna bakıyoruz. Birinci sırada Danimarka, onu takiben Norveç ve Birleşik Krallık geliyor. Ve Türkiye en alt sırada çok düşük bir skorla yer alıyor. İşyerindeki tatmin konusunda motivasyon eksikliği görülüyor. Yönetim uygulamalarına baktığımızda bu da kurumsal yönetim gibi bir konu. Yöneticilerin değişen küresel dünyaya adapte olabilmeleri konusunda Türkiye 36. sırada. Daha küçük girişimci ruhu taşıyan ülkelerin ardında Türkiye. Dış imaj. Bu bence son derece kritik bir şey Türkiye'nin gelecekteki rekabet gücü açısından. Bir ülkenin dışarıdaki imajı yatırımları cazip kılma ve belli becerileri elinde tutma açısından önemli olabilir. En iyi imaja sahip olan ilk 3 ülkeyi görüyorsunuz. Türkiye 43. sırada. Yine bazı gelişen ekonomilere baktığımızda Rusya 51., Brezilya 41., Hindistan 18. ve Çin 23. Ama yine de Hindistan ile Rusya arasında çok büyük bir uçurum olduğunu söyleyebiliriz. Ve nihayet alt yapı. Çok hızlı geçmeye çalışıyorum. Türkiye 55 ekonomi arasında 45. Kolombiya ve Ukrayna ile aynı sırada ama Hırvatistan, Bulgaristan ve Romanya'nın altında. Dolayısıyla burada iyileştirmeye yer var. Burada en başarılı olunan alan sağlık ve çevre konuları 35. sırada. Güçlü noktalar uluslararası sabit telefon maliyetleri ve internet maliyetlerinin düşüklüğü, kalifiye mühendislerin varlığı 16. sıra. İşyeri sağlık sorunlarının etkisinin düşüklüğü evet çevre hukuku



ve çevre hukukuna uyum konusunda işletmeler çok da başarılı değil. Bir de yeniden dönüştürme çabaları önemli. Burada zayıf noktalar ileri teknoloji ihracatları konusunda Türkiye ne yazık ki en son sırada yer alıyor. Aynı zamanda Birleşmiş Milletler tarafından yayımlanan İnsani Gelişme Endeksinde de başarısız Türkiye. Ar-Ge için yapılan harcamaların düşüklüğü ve nihayet eğitim konuları ile ilgili olarak en önemli 2 zayıf nokta ortaokuldaki devam durumundaki düşüklük ve burada 48. sırada. Diğeri ise yüksek öğrenimdeki performans, 46. sırada. Şimdi bütün bunlara ayrıntılı olarak baktığımızda araştırma geliştirme harcamalarındaki en ön sıradaki ülkeler küçük kuzey ülkeleri. Finlandiya'da gayri safi yurt içi hâsılanın yüzde 4'ü buna ayrılıyor. Türkiye 26. sırada Polonya ve Slovakya'nın üstünde Portekiz ve İspanya'nın altında. İlginç olarak bir diğer konu da bağlanabilirlik. Bugünkü enformasyon ekonomisinde bir ülkenin yerini gösteriyor bu tablo. Mesela genişbant internet bağlantılarına baktığımızda Kore 2. sırada. Türkiye 41. sırada ama Rusya'nın oldukça önünde. Diğer bazı kriterler nüfusun refahını belirlemek için kullanılıyor. Mesela bir ülkedeki kirlilik oranları. Karbondioksit emisyonları ile bu ölçülüyor. Türkiye'nin konumu 32. sırada. Brezilyanın altında Meksika'nın altında ama Çin, Rusya, Ukrayna gibi yeni gelişen ülkelerin de üzerinde bu sıralama tabii ki ülkelerin iklim değişiklikleri ile mücadele çabalarını da değerlendiriyor. Bir diğer önemli gösterge yaşam beklentisi. Burada Japonya'nın 82 yıllık bir liderliği var. Türkiye 71 yıl ile Çin'in altında ve en kötü durumda olan ülkeler Ukrayna ve Rusya yaşamdan beklentiler açısından. Tabii güney Afrika da var o 48 yıla en düşük sıra oluyor. Ve son olarak eğitim. Finlandiya uzun yıllar liderliği elinden bırakmadı. Ve şimdi Finlandiya'nın önüne başka Nordik ülkeler geçti. Türkiye 47. sırada genel eğitim sistemi değerlendirmesine göre. Ülke yaklaşık olarak aynı miktarda gayri safi yurt içi hâsıla harcaması yapıyor Rusya gibi ama bu elle tutulur sonuçları ölçtüğümüzde Rusya Türkiye'nin 10 puan önünde yer alıyor. Dolayısıyla siz bir sektöre ne kadar para ayırdığınız önemli değil. Evet önemli ama asıl bunun yaratacağı elle tutulur, gözle görülür olmayan sonuçlar. Partner kuruluşumuz TÜSİAD'dan Türkiye'nin bugün karşı karşıya kaldığı zorlukları özetlemesini istedik. Mesela yüksek ekonomik büyüme performansını muhafaza etmek, istihdam odaklı çalışmak, AB müzakere sürecine hazırlanmak, kayıt dışı ekonomiye karşı mücadele vermek, dış ticaret dengeleri ve yapısal reformların hızlandırılması. Tabi ki IMD olarak başarı hikayelerimiz var bizim burada önemli bilgi şu rekabet unsurunun muhafaza edilmesi yani değişim inovasyona açık olma kapasitesi. İç pazarın liberalleştirilmesi. Türkiye'nin gerçekten anladığı bir şey. Bu da reform kapasitesi üzerine odaklanması,

işletmelerin rekabet etmesi için işini kolaylaştırıcı ortamın hazırlanması aynı zamanda da cazibe artırıcı önlemler üzerine odaklanması. Sadece yatırımlar açısından değil ama çalışanların yeteneği açısından yani beyin göçünü ülkenin içine çekecek şekilde bir cazibedir bu ve en önemli öncelik ise insan sermayesine yapılacak yatırımların artırılması. Eğitim, geliştirme, meslek eğitimi. Bugün artık öngörülebilirliğin fevkalade önem kazandığı bir dönemde yaşıyoruz. Biz ülkelere başarı reçetesini sunarken her şeyden önce bir stratejinin tanımlanmasını, bunun bir örneğinin çıkarılması ve buna sadık kalınmasını öneriyoruz. Oyunun kuralları saptanmalıdır. Yurtdışı imajı açısından da bu çok önemli. Yani verilen mesaj tutarlı ve pozitif ise sonuç olumlu olur. Peki bundan sonra ülkenin önündeki bir sonraki aşama nedir? Rekabet gücünü artırmaya çalışan, refahını artırmaya çalışan bir ülke mutlaka ve mutlaka ikinci dalga rekabet için zemini hazırlamalıdır. Geçtiğimiz yıllardaki güçlü ekonomik gelişme, cazip yatırım piyasası ortamı, mutlaka rekabet potansiyelinin de ülkenin gelişimine yardımcı olacaktır. Türkiye yatırımcıların radar ekranındadır. Büyük tüketici piyasası, genç nüfusu ve coğrafi konumu nedeni ile doğu ile batı arasında Türkiye çok büyük bir fırsata sahiptir. En önemli güçlük reform sürecinin muhafaza edilmesi ve insan kapasitesine yatırım yapılmaya devam edilmesi. Yani beceri, eğitim ve geliştirme. Türkiye cumhuriyetinin kurucusu kemal Atatürk şöyle demiştir. Bizim büyük idealimiz ulusumuzu refah ve medeniyetin en yüksek düzeyine yükseltmektir. Umarım bu rekabet kongresinin bu ideale hizmet ettiği konusundaki sizde beklentilerimle benimle hem fikirsinizdir. Teşekkür ederim.

Soru ve Cevap Bölümü

Metodolojiniz hakkında bir sorum var benim. Bu temel göstergelerin arasındaki birbirine bağımlılığı nasıl tespit ediyorsunuz? Mesela Türkiye'de verimliliğin artması 2001 finansal krizinin bir sonucu, bir tanesi performansla diğeri etkinlikle ilgili bütün bu göstergeler arasındaki bağlantıyı nasıl kuruyorsunuz hesaplamaları yaparken.

Rosselet-McCauley

Çok basit bir cevap o da şu. Bizim ranking çalışmalarımız bir önceki yılın istatistikî rakamlarına bakarak oluyor. 2006'nın istatistikî rakamlarına bakıyoruz 2007'nin rankingini çıkarıyoruz. Bazı verimlilik düzeylerini ILO'dan alıyoruz. Ulusal kaynaklardan da alıyoruz. Biz kendimiz bir kriterleri spesifik problemleri, ülkelerin bireysel kapasitelerini dikkate almıyoruz. Bazı ülkeler bize başvurup ne olur ranking'inizi 1-2 ay geciktirin seçimler yapılıyor çünkü diyorlar ama bu mümkün değil. Şimdi 20 kategori var .size rekabet ile ilgili 20 ayrı kapasite gösterdim. Bu ranking'de biri ile hep uyum içinde ele



alınıyor. Her biri önemli. 200'den fazla kesin ölçülebilir istatistik veriler alıyoruz. Ve bu veri hesaplamasını sonra yapıyoruz. Eğitim ve sağlık bakımı ile ilgili olarak şunu söyledim. Bazen sadece bir faaliyete ne kadar para ayrıldığını görmek yeterli değil somut sonuçlarını da görmemiz gerekir. İstatistikler ölçülebilir olmalıdır. Bir de kalitatif değerlendirmeler yapılır. Dolayısıyla eğitime ayrılan harcamaların verimlilik düzeyi bunlara bakıyoruz ama aynı zamanda sağlık alt yapısını araştırıyoruz. Eğitimin değerlendirilmesini yapıyoruz.

İş çevrelerine onların inandırıcılığı konusunda sorular soruyoruz. İşçilerin motivasyonu ile ilgili incelemeler yapıyoruz ve şirketlerin işçilerine, çalışanlarına verdiği eğitimleri de değerlendiriyoruz. Madalyonun iki yüzü var. Ölçülebilir kantifiye edilebilir sonuçlar, bir de ölçülemeyen sonuçlar var ki orada da bir değerlendirme yapılıyor. Dolayısıyla geçmişin ve aynı zamanda şuan ki algılamanın ortamın, görüşlerin bir araya gelmesi ile değerlendirme yapıyoruz.

Yıldırım Göktürk

Çok etkili tipik bir İsviçre sunumu yaptınız teşekkür ederim

Şimdi farklı faktörlerin ağırlığını nasıl tespit ediyorsunuz. Dediniz ki 20 tane unsur faktör eşit olarak ağırlığa sahip 20 faktör. Bu adil mi, Yıllar içinde bazı değişiklikler olmaz mı? Bazı kriterlerinizi değiştirmez misiniz zaman içinde? Mesela bir enerji ile ilgili yeni bir enerji kaynağı ortaya çıkmış. Ekonomik durumları radikal olarak değişecektir. O zaman ne yaparsınız?

Rosselet-McCauley

Bende sabrınız için teşekkür ederim. Biliyorum, geçmişte de bu başımıza geldi. Dünya çok hızlı değişiyor. İnternete bakın. Bu değişiklikleri izlemeye çalışıyoruz. Her yıl 320 kriterimizin değerlendirmesini yapıyoruz ekonomik tartışmalarla fakülte ile, profesörlerle, AR-GE bilim adamları ile tartışıyoruz, eksik olan nedir onu araştırıyoruz giderek daha güncel olan kriter nedir enerjiden bahsettiniz mesela 3-4 tane yeni kriter gündeme aldık mesela enerji ile ilgili olarak ki ülkeler kendilerini bu değişen dünyaya ve iklim değişikliğine nasıl ayarlıyorlar, adapte ediyorlar ve alternatif enerji kaynakları, yenilenebilir enerji konusunda ülkeler neler yapıyorlar bunları da dahil ediyoruz.

Zor olan şu; istatistik rakamları kullanırken güncel ve geçerli rakam bulmak çok zor ekonomilerle ilgili olarak o nedenle bazen böyle o konuda araştırma yapıyoruz ama dediğim gibi genelde bir yumuşak bilgi bir de kesin bilgi toplamaya çalışıyoruz. Şimdi çok açılı bir yaklaşım

tercih ediyoruz o nedene sadece ekonomik performans hakkında değil büyüklük ve güç hakkında değil onun yanı sıra önemli olan başka şeylerde var. Soft dediğimiz yumuşak yönler, alt yapı, eğitim, sağlık bir performans faktörü var ise diğerlerinin onu aşağıya çekmesi olamaz tabi ki ıspanya mesela 30. sıradaydı. Ama her faktöründe gayet eş değer bir dağılım vardı.

Çin ekonomik performans konusunda çok yüksek ama bazı iş etkinliği konusunda çok zayıf. Hindistan alt yapıda çok zayıf. Bu 20 kategori, tabii ki bizim felsefemiz bu ama her zaman eleştiriye açığız tabii ki bu rekabet kategorileri daima her kategoride aynı sayıda kriter olacak anlamına gelmez. Yaşam endeksi yaşam maliyeti endeksi gibi basitleri var. Teknoloji alt yapı gibi daha karmaşıkları var. O kategoride karmaşık kategorilerde belki 30 tane farklı kriter ölçüyoruz. Ama küresel dünyadaki değişiklikleri izlemeye çalışıyoruz.

Artık güncelliğini yitirmiş kriterleri listemizden çıkarıyoruz. Yeni kriterler alıyoruz. Nerede başladınız, nerede bitirdiniz, çizginiz nerede bunları değerlendiriyoruz. Daima şöyle diyoruz. Burada bazen reçete hastalıktan daha acı olabilir. Burada tabii ki bir ölçüm kıstası var. Seçtiğiniz kıstaslara uymanız gerekir. Kıyaslayabilmek için hep aynı ölçümleri kullanıyoruz. son 20 yılda dolayısıyla ağırlıkları aynı ve uzun vadede de kıyaslamalar yapabiliyorsunuz. Sürekli olarak metodu değiştirmek istikrardan uzaklaştırır bizi.

Soru

Öncelikle teşekkür ederim öncelikle. Konuşmanızın başında rekabet gücünün ne olduğunu tanımlarken ikiye ayırdınız işte competitiveness and mindset şeklinde ve sonuçlandırırken de önümüzdeki dönemde kalkınmayı sağlayabilmek için ülkelerin yeni rekabet gücü dalgasından yararlanmaları gerektiği şeklinde sonlandırdınız. Konuşmanızın sırasında ben şöyle bir şey dikkatimi çekti. Gelir dağılımını bu tartışmada nereye koyuyorsunuz. Bu konuda ne düşünüyorsunuz. Yani gelir dağılımı ile rekabet gücünün sağlanması arasındaki ilişkinin yönü, nasıl değerlendiriyorsunuz. Örneğin gelir dağılımı bozuk olduğu halde rekabet gücü yüksek yada tam tersi şeklinde olan ülkeler var mı? Hükümetin önceliği gelir dağılımı yada rekabet gücünü sağlanması açısından bir önceliği var mı? Yoksa bu ikisi zaten birbirine bağlantılı mıdır? Örneğin Türkiye'de gelir dağılımı daha düşük olanlar Türkiye'nin büyük bir kısmını temsil ediyor. Böyle büyük bir düşük gelir sınıfı yükü varken Türkiye'nin sırtında rekabet gücü sıralamasını artırabilir mi daha ön sıralara gelebilir mi?



Rosselet-McCauley

Gelir dağılımlarını ülke bazında pek inceleyerek bakmıyoruz. Ortalamaya bakıyoruz. Bütün ekonominin gayri safiyurtçi hasılasına bakıyoruz. Türkiye'nin rekabetçi düzeyinde evet bölgesel alanda bir rekabet araştırması yapsak bile hangi bölgede en düşük rekabet var bu tespit edilebiliyor. Bazı ülkeler diyebilir ki yapaydır ama biz daima her şeye ulusal açıdan bakıyoruz. Ülkeler arası kıyaslamamızı ulusal açıdan yapıyoruz yani bir de burada rekabet derken ülkenin içindeki farklılıkları da dikkate almıyoruz. Ülke bazında kıyaslıyoruz. Eşitsizliklerin etkisi açısından yumuşak sonuçlara bakıyoruz.

Çin'den bahsettim. Acaba gidişat nasıl iyiye doğru mu kötüye doğru mu gidiyor. Ülke kalkınma basamaklarında da arttıkça şartlar iyileşmeden önce kötüleşmeye başlıyor sonra toparlanıyor. Türkiye gibi bir ülkede tabi ki şunu göze almak gerekir rekabet gücü her şeyi kapsamalıdır. Eğitimi, kırsal ve kentsel alanlarda eğitimi kapsıyor mu? Kızları ve erkekleri de kapsıyor mu? Bazen yüksek rekabetçi bir bölge bazen liderlik yapar önde gider, ülkenin geri kalanı onu izler. Avrupa ekonomisinde de mesela Bavyera gibi İtalya'da Lombardini gibi, İspanya'da Katalonya çok önde giden ekonomik olarak önde gelen bölgeler. Hükümetler işte belli bir bölgenin rekabetini mi artırmak istiyor belki orası öncü olur diğer az gelişmiş bölgelerde gelişmiş bölgeleri izleyebilir. Dolayısıyla ülkenin kendi kritik alanlarını iyi bilmesi burada önemlidir. Umarım cevaplayabilmişimdir sorunuzu teşekkür ederim.



Prof. Dr. Tamir Agmon

Graduate School of Business, The College of Management, İsrail

Özgeçmiş

Chicago Üniversitesi'nden 1971'de mezun olan Profesör Agmon'un dünyanın önde gelen akademik yayınlarında finans ve uluslararası işletmeler üzerine otuzun üzerinde makalesi yayımlanmıştır. Yedi kitabın editörlüğünü ve yazarlığını yapmıştır. Tel Aviv Üniversitesi'nde ve MIT ile South California Üniversitesi'nin de içinde bulunduğu önde gelen Amerikan üniversitelerinde profesörlük yapmıştır. Şu anki araştırmalarının odağı inovasyon finansmanı ve uluslararası ticarettir.

Profesör Agmon, İsrail, Avrupa ve Amerika'da ciddi bir danışmanlık ve finans kariyerine sahiptir. Agmon, Clali & Associates (İsrail merkezli uluslararası bir finans firması) firmasının kuruculuğunu ve yürütücü direktörlüğünü yapmıştır (1991-1998). 1998-2005 döneminde ise Profesör Agmon İsrail'de özel sermaye alanında aktif olarak görev almıştır. Kendisi 2006 yılından beri I Scan Robotics firmasının Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütüyor. Profesör, dünya çapında cam fabrikaları için üretim sistemleri tasarlama konusunda uzmanlaşmış bu firma dışında, özel ve kamu kuruluşlarında direktörlük görevini yürütmektedir.

Değerli Konuklarımız, öğleden sonraki oturumumuza hoş geldiniz. Kongremiz, İsrail'de yerleşik The College of Management and Business'ten Prof. Dr. Tamir Agmon'un sunumu ile devam ediyor. Risk sermayesi konusunda çok önemli çalışmaları bulunan ve Yozma modelinin kurucularından olan Agmon, uluslararası sermaye aracılığı ile rekabetçilik, bir değişim aracı olarak girişim sermayesi başlıklı sunumunu yapacak. Profesör Agmon yapacağı konuşmanın ardından yine soruları cevaplandıracaktır. Sayın katılımcılarımızın sorularını yönlendirmeden önce isim ve kurumlarını belirtmelerini rica ettiğimizi bir kez daha rica ederiz. Profesör Agmon'u kürsüye davet ediyorum.

Teşekkür ediyorum. Burada bulunmaktan çok mutluyum. SEDEFED'e ve Rekabet Forumu'na teşekkür ediyorum. Ayrıca Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi'ndeki dostlarıma teşekkür ediyorum. Bir yıl önce beni davet ettiler, Sabancı Üniversitesi'ne dahil olmamı sağladılar. Ve hala Türkiye'yi öğrenme sürecindeyim. Öğrendikçe daha çok seviyorum, gördükçe daha çok seviyorum. Benden önceki iki konuşması dünyada ve ABD'deki rekabetçi durumlardan bahsetti ve ülkelerdeki rekabetçi yaklaşımlardan bahsetti. Ben şimdi spesifik bir konuya değineceğim. Türk ekonomisini daha rekabetçi yapacak iki bölüm mevcut. Biri geleneksel sanayi KOBİ'ler, diğer tarafta da yeni inovatif-yenilikçi teknoloji içeren genç şirketler. Şimdi bu iki bölümü daha da rekabetçi yapan şey uluslar arası risk sermayesinin etkisi ile birlikte dünyaya açılmaları. İki farklı bölümde benzer etkenler söz konusu. Dolayısıyla ben konuşmamda bu noktalara değineceğim. Önce kısaca değişimden bahsetmek isterim. Benden önceki konuşmacılar ve ilk açılış konuşmasında Sayın Bakan değişimden bahsetti. Değişim ve rekabetçilik. Temel olarak değişimi yüksek risk yatırımları açısından gündeme getirmek istiyorum Dünya değişiyor, bunu herkes biliyor ve bazen, rekabetçi olmak daha da rekabetçi olmak şart. Tutunmanın bir yolu, dünya değişirken ona paralel bir biçimde değişmek, değişime ayak uydurmak. Yaşamak için şart. Türkiye'de bu çok önemli. Ekonomi ve toplum zaten bir değişim sürecinden geçiyor. Sayın Suzan Rosselet'in ve ondan önce Sayın Evans'ın konuşmalarında da buna değinildi. Bütün bu değişim ölçülen değişikliklerdir. Uluslararası toplum bu değişimi izliyor ve ölçüyor. Siz bu değişimin fevkalade farkındasınız ve bu değişimin bir bölümünü oluşturuyorsunuz, parçası durumundasınız.

Ancak değişim süreçleri daima risklidir. Ve özellikle yüksek riskli ortamda yatırım yapmak daha da risklidir. Türkiye gibi ülkelerde yüksek risk sermayesinin arzı çok sınırlıdır. Özellikle kurumsal tasarrufların az olmasından dolayı. Türkiye'de kurumsal tasarruf normal seviyede olsa dahi o zaman bile ufak ülkelerde yeterli yüksek



risk sermayesi bulmak ve yüksek risk yatırımı yapmak kolay değil. Bu çerçevede içinde birazdan İsrail örneğinden bahsedeceğim. Dolayısıyla Türkiye gibi ülkeler, bugün ve gelecekte ülkeyi daha rekabetçi yapacak yüksek riskli yatırımları finanse edecek kaynaklara ihtiyaç duyacaktır. Türkiye’de pek çok aile şirketi var. Orta boyutlu şirketler ve bunların da değişime ihtiyacı var. Burada tabii ki değişiklik planlanabilir. Ve küresel açılıma doğru şirketler değişebilirler. Türk ekonomisinde kayıt dışı ekonomi var, kayıtlı ekonomiye geçmesi gerekir. Bunun için de çok büyük değişime ihtiyaç var. Şirketin varlıklarına bakmak, geleneksel sahipleri yıllar içinde ne yapmış bunlara bakmak gerekir. Pek çok durumda KOBİ’ler, Türkiye’de ve başka ülkelerde banka finansmanı ile şirket sahiplerinin kendi paraları ile ve tedarikçiler tarafından finanse edilir. Şimdi biz buna finansal anlamda pasiflerle (bilanço yükümlülükleri) aktiflerin (bilanço varlıklarının) uyum içinde olmamaları şeklinde ifade ederiz. Burada pasifleri elinde bulunduranlar mesela bankacılar ya da ortaklar bu tür bir riski almaya yanaşmazlar. Dolayısıyla çok defa finansman sağlanması mümkün değildir. Finansman olmayınca da dönüşümü tespit edemezsiniz ve şirketler pek çok açıdan yatırımdan kaçarlar ve bu da şirketin batmasına neden olabilir. Uzun yıllar boyunca bu durum bir ölçüde çözüme kavuştu. Bazı bölgelerde, bazı olaylarda ise şirketler yok olup gittiler. Şimdi doğrudan yabancı yatırımları görüyoruz. Özellikle ABD şirketlerinin yabancı doğrudan yatırım aracılığı ile başka ülkelerde yatırım yaptığını görüyoruz 1960’larda Avrupa Birliği’nin daha başında sadece 6 ülke var iken, ABD’li çok uluslu şirketler Avrupa’ya geldiler pek çok şirket satın aldılar.

Ve Batı Avrupa’nın karşılaştığı değişikliklerin bir kısmı 1960’lı yılların başından itibaren işte bu Amerikan çok uluslu şirketlerinin girişi ile oldu. Şimdi değişim, ekonomik ve finansal nedenlerle olabilir, siyasal, sosyal, demografik nedenlerle değişim yaşanabilir. Daha bu sabah tartışılan konularda, Susan Rosset’in de söylediği gibi değişim en iyi özel sektörün gelişmesi ile kendini belli eder ve daha ziyade küresel özel sektör şirketlerinin çoğalması ile ortaya çıkar. Özellikle yeni gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş döneminde olan ülkelerde ortaya çıkar.

Yüksek risk sermayesinin büyük bir kısmı ABD’den gelir. Ben burada iki ana faktörden bahsetmek isterim. Birincisi ABD’de en gelişmiş, en büyük mali sistem var. Kurumsal tasarrufları bu sistem yönetir. Çok rekabetçidir. Çok başarılıdır. Dolayısıyla portföylerinin belli bir yüzdesini alternatif yatırımlara yönlendirirler. Bunlar içinde yüksek riskli alanlara yapılan yatırımlar da vardır. Bu tabii bu paraların büyük bir kısmının neden ABD’den geldiğini açıklayan etkidir. Diğer bir şey de dünyadaki değişim. Ki buna da değinildim Bu tür yatırımlar için değişen dünya büyük potansiyeldir.

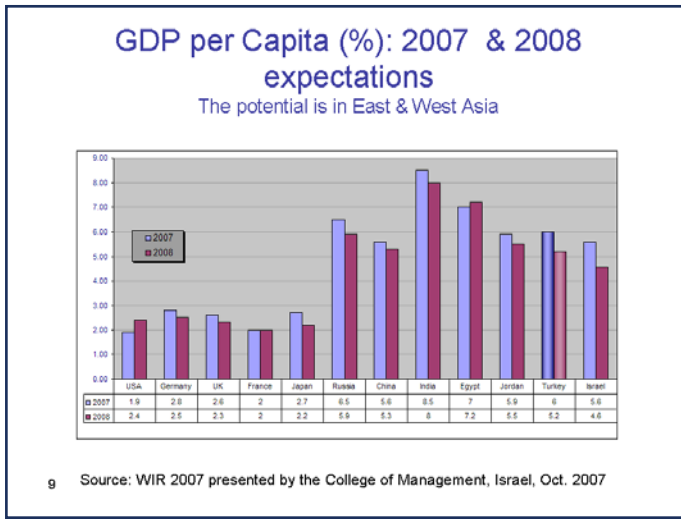
Şimdi bir iki veriyi tartışalım sizle ki ne türlü gelişmeleri ve olguları tartışıyoruz, bunları açıklıkla aktarabileyim. EMPEA adlı kurumun merkezi Washington’dadır. Dünya Bankası’na bağlı bir kurumdur. Bir de Over Seas Private Investment olarak anılan kurum vardır ve onların bir parçasıdır. Bu kurumların açıklamalarına göre, gelişmekte olan piyasalara yapılan yatırım oldukça büyük. 2007’nin 2. yarısında 107 özel fon şirketi Asya, Avrupa, Latin Amerika, Ortadoğu ve Afrika’ya yatırımlarını odakladılar ve bu dönemde 2007’nin ilk 6 ayı sırasında 21,5 milyar dolarlık bir yatırım söz konusu oldu. Bu kaynaklar risk sermayesi fonları ve diğer finansal araçların enstrümanları ile yönlendirilmektedir.

Finansal aracı kurumların gelişmekte olan bölgelere yatırım yapma konusunda çok büyük bir motivasyonları var. Bu süreç 2 yıl önce başladı. Bu veriler içinde risk sermayesi fonları dahil değildir; sadece özel sermaye (private equity) diye adlandırdığımız fonlar mevcuttur. 2003 yılında 3,5 milyar doların biraz altında bir fon oluşturuldu; gelişmekte olan piyasalara yatırım yapmak üzere. Fon miktarı 2004 yılında iki katını geçti. 2005 yılında 4 katına, nerede ise 26 milyar dolara ulaştı. 2006 yılında bu büyüme 33 milyar doların üstüne çıktı. Ve yine 2007’nin ilk yarısında gelişmekte olan piyasalara yatırım yapmak üzere 21 milyar dolarlık bir fon oluşturuldu. Edindiğim bilgilere göre, 2007 yılının sonunda küçük ülkelere ve gelişen piyasalara yatırım yapmak üzere toplanan fon 40 milyar doların üstüne çıkacak. Çok büyük paralardır bunlar.

Peki bu büyüme nereden geliyor. Şimdi burada ilginç bir ikilem var. İki neden var. İki neden birbiriyle aynı değildir. Birincisi şu, piyasalarda likitide artışı yaşandı. ABD’deki finansal kurumlar mesela emekli sandıkları, New York Eyaleti Emekli Sandığı gibi çok büyük mali kaynakları yöneten kurumlar bunlar. Bu kurumlar nasıl karara veriyor bir bakalım. Finansal ekonomilerde sistemin biri tedarik yönünde diğeri de talep yönüne odaklanıyor. 200 milyon dolarlık bir fonumuz var diye düşünelim. 2007 yılında yatırımlar yapacağız. Şimdi bu fonu ne kadar tahsis edeceğiz. Dünyadaki borsalara, tahvillere ve emlaklara ve başka alternatif yatırımlara bu fonu etkin bir biçimde tahsis edeceğiz. Alternatif yatırım dediğimizde risk sermayesi var, özel sermaye fonları var. Onlar karar veriyorlar. Mesela yüzde 6 oranında diye, bu portföyün boyutlarına bağlı tabii ki. Borsalardaki trend iyi gidiyorsa daha çok yatırım yapıyorlar. Sadece dolar olarak değil ama tahsis ettikleri yüzde olarak da artışlar yaşanıyor. Şimdi bu durumun kazanç potansiyeliyle ilgisi yok. Tabii finansal terminolojide yükümlülük-liability diyoruz Diğer bir faktör ise potansiyelleri anlamak. Potansiyel nedir? Bunu fark etmek. Burada benden önce konuşanlar yine bahsetti, Çin ve Hindistan’da çok büyük büyümeden bahsedildi.



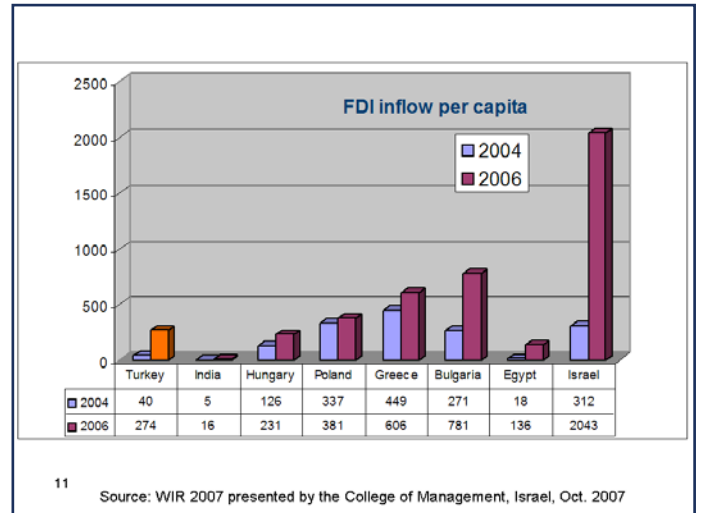
Bunlar yatırım hedefleri olarak ortaya çıkıyor. Bir tarafta çok paranız var, diğer tarafta ise potansiyel. Bu ülkelerde potansiyel yüksek, dolayısıyla toplanan paraların daha fazlası yeni gelişen pazarlara gidiyor. Önceki sunumlarda rakamları da gördük. Evet, büyüme işte bu ülkelerde oluyor. Dolayısıyla potansiyel bu ülkelerde ve ben buna aktifler kısmı diyorum Bir tarafta paranız var. Fırsatlarınız var. Piyasada pazarda gördükleriniz de bu iki kısmının bileşimi. Peki şimdi durum nereye götürecektir bizi bakalım. 2007-2008' yılında kişi başı gelir ne olacak, hangi ülke ön plana çıkacak, diğer konuşmalarda yine bu tabloya değinildi.



Şimdi burada boyut, pazarın büyüklüğü çok önemli, bir de yine öğleden önce duyduğumuz rekabetçi göstergelerin kıyaslanması, hükümet politikaları ve diğer bütün politikalar. Ve çok önemli bir nokta: Türkiye'ye baktığımızda şunu hatırlayalım. Hindistan'dan, Çin'den bahsetmiyoruz. Ancak yine de büyük bir ülke Türkiye. Ürdün ile ya da İsrail ile kıyaslandığında büyük bir ülke. Hindistan, Çin gibi dünyanın önemli bir piyasası ve oldukça iyi fırsatlar sunuyor. Daha önce söylediğim gibi burada pasifler tarafında artmış bir likitide var. Mega fonlara götürüyor bizi. Diğer tarafta aktifler, varlıklar tarafında değişimin sonunda yine rekabetçi düzeyde değişimler görüyoruz. Şunu söyleyebilirim ki, herhangi bir özel sektör fonunun olanakları sınırlı ve düzenlemelere uymak zorunda. Önemli bir özel semaye fonu Çin'de çalıştı. Novo'nun bilgisayar konusunda lider tedarikçi olacağı beklendi ve fon yetkilileri dediler ki; tamam burada bir fırsat var ve etki yaratabiliriz, değişimi yaratabiliriz dediler. Şimdi burada 2 şeyin arasındaki farkı görmek gerekir, değişimin motive ettiği yatırım dediğimizde bu daha uzun süre alacak. Yatırımın yapılması daha uzun süre alacaktır ve mutlaka pazarı anlamamız gerekir. Bilmediğiniz bir pazara giremezsiniz. Potansiyelin ne olduğunu, problemlerin ne olduğunu bilmeden bir pazara giremezsiniz. Dolayısıyla mega fonlar mega anlaşmalar

farklı projelere odaklanır ancak mutlaka bilinmesi gereken faktörler vardır. Bir başka şey, özel sektör fonunun Türkiye'ye geldiğini düşünelim ve bir mega anlaşma yapmak üzere geliyor. Buradaki anlaşma yeterince büyükse o zaman buradaki işlem maliyetleri üstlenilebilir. Eğer büyük bir operasyonsa Türkiye'deki o zaman dünyada bunu tanıyordur. Türkiye'deki KOBİ'lerden bahsediyorsak durum çok farklı tabii. Bambaşka bir oyun. Burada yatırım o kadar büyük olmayacaktır. Belki birkaç milyon dolar ama yüzlerce milyon dolar değil. Milyarlarca da değil. KOBİ'lere de çok para ve çok çaba yatırımınız gerekir. Paradan ziyade de çaba. Bu durum beraberinde bir probleme neden oluyor. Buna da değineceğim biraz sonra. Birçok durumda piyasanın, pazarın, şirketlerin, gizli potansiyelini bulmamız, fark etmemiz gerekir. İsrail'de ve diğer ülkelerde oldukça ufak bir KOBİ bile zaman içinde fevkalade başarılı bir şirkete dönüşebiliyor. Bunu iyi anlamak gerekir. Bu gizli potansiyelleri kavramak gerekir. Dolayısıyla ama gene de çok para ve çok çaba isteyen şey bunlar.

Bu noktada size yine kişi başına gelen yabancı doğrudan yatırımlardan bahsetmek istiyorum. Finansal doğrudan yatırımlardan bahsetmiyorum. Burada yabancı direkt yatırım ilginç bir veri o nedenle sizinle paylaşmak istiyorum. Türkiye, Hindistan, Macaristan, Polonya, Yunanistan, Bulgaristan, Mısır ve İsrail. Türkiye burada en yüksek kişi başına yabancı sermayenin 2004-2006 arasında geldiği ülke olmuştur. Bakınız 8 katına kadar artmıştır yabancı doğrudan yatırım.



Bu tabii siz Türkler için yeni bir haber değil, hepimiz biliyorsunuz. Yabancı doğrudan yatırımın Türkiye'de nasıl büyüdüğünü hepimiz biliyoruz. Bu şunu gösteriyor: Uluslar arası piyasa bugün artık Türkiye'yi keşfetmeye başladı. Bu da tabii ümit veriyor bize, yapacaklarımıza ilişkin. Yine benden önceki iki konuşmada da değinilen bir konuya geliyorum. Bir başka gösterge, potansiyeli gösteren



bir nokta KOBİ'ler, özel sektör ve risk sermayesi. IMD sunumu sırasında Türkiye'de neler oluyor bunu anlamak için şirketler 18., KOBİ'ler 44. sırada bilgi açısından dış ülkelerden elde edecek, örneğin Türkiye'den elde edilecek bilgiler sıralamasında KOBİ'ler ve özel sektör diğer büyük şirketleri arasında büyük fark var. Bu da şaşırtıcı değil tabii ki, KOBİ'lerdeki rekabetçilik giderek artıyor. Daha az bilinen küçük şirketler aralarındaki rekabet ve potansiyelleri daha yüksek. Sayın Evans da yine gösterdi; ileri teknoloji içeren ihracat Türkiye'de az. İsraili bilim adamlarının Türk bilim adamlarından daha iyi olduğunu sanmıyorum. Bilerek konuşuyorum. Bazı projelerde Türk bilim adamları da katılıyor. Ama bizde ileri teknoloji içeren ihracat daha fazla. İleri teknoloji potansiyeli Türkiye'de yüksek risk sermayesi tarafından keşfedildi. İsrail'den farklı olarak o zaman böylesine düşük düzey, ileri teknoloji ihracatının az olması şaşırtıcı. Türkiye burada da gelişebilir.

Bir görüş daha bildireyim. Bazı insanlar yabancı sermaye yatırımları, risk sermayesi yatırımları kısa vadeli diye düşünüyorlar. Ama bu bir avantaj, dezavantaj yerine eğer başarılılarsa ülkeye gelirler. İsrail'de olduğu gibi ileri teknolojiyi geliştirirler. Özel yatırım aracılığıyla, ondan sonra karlarını alıp giderler ama rekabetçilik ve değer ülkede kalacaktır. Yani operasyonu alıp da bir ülkeden dışarı götürmek gibi değildir üretimi alıp götürmek yerine parayı alıp götürüyorsunuz. Ve şunu da söylemek isterim. Çok ilginç olan bir başka nokta. Son dönemler okuduğum bir konu; çok teorik belki de uluslararası ticarete bir teori. Bu alandaki lider bilim adamları ekseri Amerikalı zaten diyorlar ki değişim var. Eskiden kuzey-güney diyalogu vardı şirketler arasında, kuzeyler yüksek değer taşıyan katma değerler getirirlerdi. Güneyliler de düşük ücretli üretimleri alırlardı. Bugün değişiyor her şey çünkü bazı şirketler, güneydeki rekabetçi şirketler, biz o zaman Amerika'dan bunu satın alacağız, yönetim ve organizasyon sermayesini, sosyal sermayeyi bize getireceğiz, katma değeri biz kendi ülkemizde oluşturacağız diyorlar mesela. Kore'de olduğu gibi. Gayet kısa bir sürede pek çok başarılı ülkelerde Hindistan'da Çin'de bile başarı öykülerini gördük. Hükümetler ve şirketler daha fazla katma değeri kendi ülkelerinde yaratmaya çalışıyorlar. Finanslar yabancı doğrudan yatırım ya da yüksek risk sermayesi bütün dünyada işte bu tür çalışmayı yapmak için çok iyi bir araçtır.

Peki, yabancı finansal doğrudan yatırımı Türkiye'ye nasıl çekebiliriz? Çin ve Hindistan'la kıyaslandığında Türkiye daha ufak bir pazar. Dolayısıyla Türk profesyonelleri, yöneticileri ve hükümet yetkilileri bu yatırımı Türkiye'ye çekmeye çalışmalılar. Önce profesyoneller, sonra yöneticiler sonra da hükümet yetkilileri bu finansal yabancı doğrudan yatırımları

Türkiye'ye çekmeye çalışmalıdırlar. Bu kadar çok para harcanıyor Çin'de. Neden Çin çünkü çok büyük bir pazar. Evet orada para da kaybedeceğiz. Ama orada bulunmamız gerekir. Mevcudiyetimiz önemli. Hindistan için de aynı şey geçerli. Para kaybetsek de Hindistan gibi büyük bir ülkede olmamız gerekir diyorlar. Şimdi Türkiye için de aynı şey. Amerikalıların gelmesini beklemek yerine, onları çekmeye çalışmanız gerekir. Hayatın gerçekleri bunlar. İsrail'de olanları da zaten biraz sonra size anlatacağım. İki Amerikalı finans profesörü, finansal aracı şirketleri pesimizm (kötümserlik) ve optimizm (iyimserlik) arasında bir köprü olarak adlandırdılar. Burada Türkiye'de gerekli olan bir inanç köprüsünü kurmaktır.

Mevcut potansiyeli ve yüksek risk sermayesini bir araya getirecek bir inanç köprüsünün kurulmasıdır sözünü ettiğim. Burada bu potansiyel var. Bunun yapılabilmesi için elde edilen bilgilerin doğru olması gerekir. ABD'de ve dünyanın diğer taraflarında Türkçe konuşan insan çok az. Ben önemli uluslararası olayların Türkiye'de Türkçe olduğunu görüyorum. İngilizce yerine. İsrail'de de böyle bir problem var. Bir tek İsrail'de bizim dilimizi kullanıyorlar. Dünyada başka kimse bizim dilimizi bilmiyor dolayısıyla İngilizce konuşsanız bile hala sizi belki anlayamazlar insanlar. Sadece telaffuzundan dolayı değil ben MIT'de uzun yıllar çalıştım, uzun yıllar geçirdim. Orada her yıl Amerika'da kalıyorum ve hala amerikan halkı benim İngilizcemi anlamıyor. Ama bir kere bile birbirimizi anlamaya başladığımızda çok daha etkili oluyoruz. Toplayacak olsam 25 yılımı ben ABD'de geçirdim. Gene de benim İngilizcemi anlamakta zorlanıyorlar.

Niçin? Çünkü kültürel farklılıklar var. Bu arada kültürel farklılıklar arasında bir köprü kurulamıyor. Kurmaya da gerek yok, başka türlü iletişim kurulabilir. İsrail'in deneyimi ne oldu? İsrail'in risk sermaye yatırımlarını kendi bünyesine çekmekte son 15 yılda çok başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Ve özellikle özel sektör yatırımlarını da son 5 yılda çekmeye başladı. 74 tane risk sermayesi tarafından desteklenen şirket var. Ve 2007'nin ilk çeyreğinde 350 milyon dolar kazandı bu şirketler. Bunların hemen hepsi İsrail organizasyonları ama ABD'lilerle ortak üretiyorlar ve ABD'lilerle çok iyi bir iletişim içindeler. Melez şirket bunlar. Bir tek ABD şirketi şeklinde değil. İsrail şirkettir ama ABD'liler ile aramızda köprü çok güzel kuruldu. 1997-2007 yılları arasındaki ortalama yıllık risk sermayesi yatırımları 1.2 milyon dolar oldu ve bunun kaynağının yüzde 90'dan fazlası yabancı doğrudan yatırım olarak geldi ve burada çok az yerli para yatırıldı aktif risk sermayesi fonlarının yüzde 75'inden fazlası 2., 3. hatta 4. fon olarak aktif ve geçmişteki performanslarını sonucunda ortaya çıkıyor. Hem ABD'de, hem başka yerde bütün bu risk sermayesi fonları, yeni fonlar yaratıyor. Ayrıca istihdam fırsatları da yaratıyor. Bu risk sermayesi faaliyetleri sonucunda her yıl



İsrail'de yeni 11 bin kalifiye iş yaratıyoruz. 11 bin yeni iş. Yetenekli ve kalifiye insanlar için 11 bin iş. Bu çok güzel. Mesela 10 binden fazla MBA öğrencimiz var. Nüfusumuz zaten 7 milyon, düşünün. Yüksek becerili dediğimizde bir tek mühendisler değil, muhasebe, hukuk ve davranış bilimleri gibi bilimlerde de nitelikli insanlar var. Sadece mühendislik değil, sadece ekonomi de değil insan kaynakları yöneticileri her türlü profesyonel eğitiminde çok faaliyet var.

İsrail'in başarısı 3 faktöre dayanmaktadır. Önce bir defa bir fırsat var. Bir potansiyel vardı. Ve İsrail'de entellektüel varlık diyoruz buna. Enerji kaynağımız yok. Çok küçük bir ülke, suyumuz yok, Madenlerimiz ve minarelerimiz yok. Sadece insan kaynağımız ve entellektüel varlıklarımız var. Türkiye'de ise bunun üstünde potansiyel var. Ama başarı belirttiğim gibi bazı faktörlere dayalı: birincisi İsraili girişimcilerin uzun vadeli yatırımları ve böylece ABD ve diğer pazarlarda tanınması. Japonya'da, Singapur'da, Asya piyasalarında tanınır hale gelmeleri. Son dönemde Hindistan'da ve Çin'deki yatırımları. Herhangi bir gün gittiğinizde yüzlerce İsraili yöneticileri, profesyonelleri, bütün dünyada sağa sola giderken ve yatırım potansiyelinden bahsederken görebiliyorsunuz ben bunlarla her yerde rastlıyorum. Havaalanlarında rastlıyorum bunlara. İkincisi şu; uzun vadeli taahhüt ve destek. Özellikle denetim şirketleri, hukuk şirketlerinden profesyonel olarak uzun vadeli taahhüt ve destek. Özellikle denetçi firmalar ve hukuk şirketlerinin destekleri çok önemli. Profesyonel şirketler olarak.

İsrail'de özel sermaye yatırımları ve özel sektör yatırımları için destek çalışmaları başladı. 12 yıl önce başladıklarında ilk 3 yıl ücret bile almadan bu türlü profesyonel destek çalışması yapıyorlardı. Bugün artık gelirlerinin 1/3'ü İsrail'de bu tür profesyonel sektör desteklerinden geçiyor. Son olarak da hükümetin uygun bir programla destek vermesi. Ne demek uygun program: bu programda iki şeyin olması gerekir. Her şeyden önce Suzan daha önce bahsetti bundan. Yabancılar yardımcı olmak. Gelen yabancıların yaşamlarını kolaylaştırmak, iş dünyasını basitleştirmek. Bir başka şey de şu. İsrail hükümeti şaşırtıcı bir biçimde 1994 yılında şunu anladı. Hükümet başarıyı sübvansede etmelidir. Kayıpları değil, başarısızlıkları değil.

Özel sektör fonları, risk sermayesi. Şunu biliyordu, eğer onlar kaybederse hükümet de para kaybedecek. Bunu bilince aslında onlara bir yardım değil. Halbuki tersi olsa hükümet dese ki; siz para kazandığınızda biz kendi paylarımızı da size tercihli bir fiyat üzerinde vereceğiz dese, bu defa başka bir şey. Hükümetin tabi ki bunu anlaması gerekir. Bunu anlaması zor ama hükümetin başarıyı sübvansede etmesi gerekir. Başarısızlıkları değil. Bir son konu ile sözlerimi bitirmek istiyorum. Hakikaten

sıklıkla geliyorum son 1-1,5 yılda sıklıkla geliyorum Türkiye'ye İstanbul'a çok şanslıyım bu nedenle Türkiye'nin potansiyeli çok büyük. Ülkenin finans sektörü, profesyonelleriyle ve sanayi sektörü ile görüşüyorum. Ülke doğru yolda geliyor ve önümüzdeki birkaç yılda Türkiye'nin rekabetçi düzeyi bugün olduğundan çok daha yüksek seviyelere çıkacak. Teşekkür ederim. - Soru var mı efendim?

Kamil Ayanoğlu

Bilim teknolojiden sorumlu daire başkanı olarak görev yapıyorum. Kısa bir yorumdan sonra sorumu yönelteceğim. Hepinizin bildiği gibi büyümenin diğer bir ifade ile üretim artışının kaynaklarından birisi iş gücü artışı sağlamak, sermaye ve yeni üretim kapasitelerinde artış sağlamak ve verimlilik. Ve yine herkesin dediği gibi verimliliğin en önemli kaynaklarından birisi teknolojik gelişme. Teknolojik gelişmenin de arkasında yatan önemli bir unsur araştırma geliştirme. Ve yenilik faaliyetleri. Şimdi bizim 9. Kalkınma Planı'nda vurguladığımız konular bunlar; daha önceki konuşmacılar da belirttiler. Sayın Bakan da ifade etti. 2013 yılı itibari ile Türkiye'de araştırma geliştirmeye ayrılan kaynakların GSYİH'ye oranının yüzde 2'ye ulaştırılması hedef olarak belirlenmiştir. 2007 itibari ile bu oran yaklaşık binde 8 civarındadır, bu rakamın da aşağı yukarı yüzde 70'i kamudan ayrılan kaynaklarla gerçekleşmektedir. Özel sektörün bu binde 8 içindeki payı yüzde 30-35 civarındadır.

Bizim burada kamunun harcadığı kaynakların toplam gayrisafi hasıla içindeki oranına baktığımız vakit yani bu binde 8'in yüzde 70'ini aldığımızda yaklaşık binde 5, 6 ya da çok kaba bir ifade ile binde 6 gibi bir rakam kamu tarafından gerçekleştiriliyor. Kalan binde 2'lik kısım özel sektör tarafında gerçekleştiriliyor. Bu 2013'deki yüzde 2'lik hedefe ulaşmamız için kamu artık sınıra gelmiş bulunuyor. Kamu kaynaklarını bu alana mutlaka aktarılacak ama artırımın çok da fazla bir anlamı yok. Burada özel sektörün bir atak yapıp Ar-Ge alanına yatırım yapması gerekiyor.

Özel sektörün yenilik, teknoloji geliştirme konusunda ve teknolojiyi geliştirerek sadece teknolojik transfer yolu ile değil kendi teknolojisini üreterek yenilik yolu ile bu alana kaynak ayırması gerekiyor. Ve bu kaynağı ayırırken insan gücü istihdam etmesi gerekiyor. Şu anda Türkiye'de toplam bilim insanı gücü Ar-Ge faaliyetlerinde çalışan yaklaşık 40 bin civarındadır. Plan sonunda bunu 80 bine çıkarmayı hedefliyoruz. Bu rakamı çıkartacağımız rakamın da çok büyük ölçüde özel sektör tarafından istihdam edilmesini bekliyoruz. Ve bu istihdamla birlikte bu alana kaynak ayırmasını bekliyoruz. Kamuda özellikle kamunun araştırma geliştirme enstitülerinde ve üniversitelerde



bunun neredeyse doyma noktasına gelmiş bulunuyoruz. Daha fazla kaynak ayırmanın bilim insanını bu alanda kamuda istihdam etmenin çok fazla anlamı yok. Çünkü bu türlü katma değere dönüşmeyen kısır bir döngü oluşmuş durumda bilim ve teknoloji alanında. Burada özel sektörün ciddi bir atak başlatması gerekiyor. Sizin de belirttiğiniz gibi bizim teknoloji geliştirme kapasitemiz bilim insanı yeterliliği itibari ile ve Ar-Ge alt yapısı itibari ile çok geri değil. Burada kullanılması gereken önemli bir potansiyel var. Bu potansiyelin özel sektör tarafından bir şekilde keşfedilip kullanılması gerekiyor.

Soruma döneceğim şimdi bu potansiyelin dışarıdaki mali kaynak sahipleri tarafından keşfedilmesi ile kullanılması durumunda bir taraftan olumlu bir boyutu olacak, bir taraftan da bizim hali hazırda bu potansiyeli kullanmayan özel sektörümüze maliyet artırıcı bir boyutu da olacak. Bu nedenle özel sektörümüzün elini bir an önce çabuk tutup bu potansiyelimizi kullanmaya yönelik ciddi ataklar başlatması gerektiğini düşünüyorum. Siz ne dersiniz? Bu potansiyelin dışarıdan keşfedilmesi ile bu alanda teknoloji geliştirmeye yönelik Ar-Ge merkezi oluşturmak üzere yabancı sermayenin gelmesi ki bazı örnekleri oluşmuş durumda. Ar-Ge yapmak isteyen ileride özel sektörümüze maliyeti artırır mı, buradaki rekabet daha da olumsuz yöne itebilir mi? teşekkür ediyorum.

Agmon

Şimdi ben özel sektöre inanan insanlardan biriyim. Aslında paranın nereden geldiği önemli değil. Yurtdışından da gelebilir. Küçük bir örnek vereyim. Bazı Amerikan şirketleri diyelim ki buraya geliyorlar ve bir geliştirme merkezi kuruyorlar ve 250 mühendis vs. çalışan istihdam ediliyor. Şimdi bu merkezin yüzde 100'ü bir Amerikan şirketi mülkiyetinde diğer örnekte yüzde 100'ü bir Türk şirketinin elinde Türk ekonomisi açısından bunun bir farkı yok. Çünkü önemli olan orada istihdam edilen insanlar hele hele çok yüksek becerilerden bahsediliyorsa. Mesela harcamaların yüzde 80'i ücretlere, yüzde 15'i diğer masraflara gidebilir. Ve eğer şanslı iseler yüzde 5'i sahiplerin cebine gidebilir.

Türkiye'de kalacak veya başka yere gidecek yüzde 5 önemli değildir. İsrail deneyimine baktığımızda geliştirme merkezlerini başlatan firmalar. Motorola gibi, IBM gibi vs. onlar para kazandıklarında çok mutlu oluyorlar. Bir tane daha açıyorlar. Sonra bir tane daha açıyorlar. Bugün İsrail Intel'in çiftliği haline geldi. İrlanda mı, İsrail mi dediklerinde İsrail tercih ediliyor. Aslında ben İsrailli olsam bile İrlanda daha uygun bir yer diyorum. Ama İsrail'de zaten fabrikaları var 500 kişi zaten orada çalışıyor. Onun için orada yapmaya devam ediyorlar. Yani her halükarda bu gerçek var. Yüksek riskli alanlarda

çalışmalar yapan firmaların bulunduğu sermaye piyasası Türkiye'dekinden çok daha büyük. Bu kurumsal olabilir, finansal olabilir. Bu nedenle Türkiye bence özel sektör tarafından, özel kaynaklarla bunun yapılmasında ısrar etmelidir. Yani bu iç ya da dış kaynak fark etmez. Şimdi bir şey daha ekleyeceğim. ABD'de iki yıl ara ile organize edilen bir inovasyon kongresinde geçtiğimiz yıl bir konuşma yaptım. Ve fert başına düşen en yüksek Ar-Ge İsrail'de, ama bunun devlet tarafından karşılanan kısmı çok düşük. Çoğu özel sektörden ve uluslar arası özel sektörden geliyor. İstihdam yaratmada etkinlik araştırma geliştirmeden gelir elde etmek çok önemli. Bu Türkiye için de geçerli bence.

Yıldırım Aktürk,

Benim sorum 3 boyutlu. Birincisi özel sermaye fonları (private equity). ABD'de konsantrasyon ve bunlar ülkeden bağımsız olarak, ülke kredi notundan bağımsız olarak yatırım yapıyorlar. Birinci sorum şöyle: Türk ekonomisi biraz daha iyileşti ve kredi notu yükseldiğinde bunun özel sermaye fonları üzerindeki etkisi ne olabilir. İkinci olarak, ABD'deki tasarruflardan ve özel sermaye fonlarının orada biriktiklerinden bahsettiğiniz bir diğer yatırılabılır fonların kaynağı da petrol ve enerji fiyat birikimi. Körfez bölgesi, özellikle siz bütün bunların nasıl gelişmesini bekliyorsunuz. Üçüncü ve son sorum şöyle: basında şöyle bir haber var, deniliyor ki Japon ev hanımları düşük maliyetli fonlarını yüksek faizli ortamda Türkiye'de değerlendiriyorlar. Bu durum devam edecek mi acaba?

Agmon

Şimdi bakın 3 soru sordunuz ama üçünün de cevabı yok bende. Kısaca sanırım birinci sorunuza şöyle bir cevap verebilirim. Biraz ters bir şey söyleyeceğim. Türkiye'nin yatırım kredi notunun artması özel sermaye fonlarını daha fazla cezbedecektir. Kredi notu tabii ki önemlidir. Ama özel sermaye fonları daha ziyade projelere dayalı olarak yapılmaktadır.

Bunlar bir ülkenin ülke notu ile fazla ilgilenmezler, daha ziyade notları iyileştiren nedenlerle bu yatırımı yapmaya karara verirler. Körfez ülkelerine gelince, bu konuyu gerçekten bilmiyorum. Türkiye'de yatırımları olumlu bir şekilde etkileyebilir. 1973-74 petrol krizlerini bilen bir kişi olarak konuşuyorum. En azından o zamanlar petrol fazlası olan ülkelerin yatırımlarının çoğu ABD'deki ve Batıdaki mali varlıklara yönelikti. Diğer sorunuzla ilgili hiçbir şekilde bilgim yok. Teşekkürler.



Prof. Dr. Gündüz Ulusoy

Direktör
TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet
Forumu

Özgeçmiş

Sabancı Üniversitesi - S.Ü. Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi öğretim üyesi ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu Direktörüdür. 1970 yılında Robert Kolej'den Makina Mühendisliği derecesini, 1972 yılında University of Rochester'dan Makina Yüksek Mühendisliği derecesini ve 1975 yılında da Virginia Tech'den Endüstri Mühendisliğinde doktora derecesini aldı. 1976-99 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi-B.Ü. Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yaptı. Lancaster University'de doktora sonrası çalışması yaptı. Üniversiteden izinli olarak, bir yıl süre ile bir sanayi firmasında üretim mühendisliği alanında çalıştı. B.Ü. Endüstri Mühendisliği Bölümü Başkanlığı (1985-93) ve Rektör Yardımcılığı (1992-94) görevlerinde bulundu. 1993-97 yıllarında TÜBİTAK Bilim Kurulu Üyeliği ve 1995-97 yıllarında MAM Yönetim Kurulu Başkanlığında bulundu. KALDER, BÜMED, Elginkan Vakfı, TBV ve Bilim Merkezi Vakfı'nda önemli görevlerde bulundu. 1999 yılında S.Ü. Üretim Sistemleri Mühendisliği Programına kurucu öğretim üyesi olarak katıldı; Sanayi Liderleri Yüksek Lisans Programını kurdu ve Eşbaşkanlığını yürüttü (2001-2004); 2003 yılında TÜSİAD-S.U. Rekabet Forumu'nu kurdu ve halen de Direktörlüğünü yürütmektedir. UNICE Competitiveness Working Group üyesi olarak rekabet gücü, girişimcilik ve inovasyon alanlarındaki çalışmalara katkıda bulundu. Sektörel kıyaslama ve rekabet stratejileri, teknoloji yönetimi, yeni ürün geliştirme yeteneği ve yönetimi ve firma inovasyon modelleri konularında çalışmaları vardır.

Şahsım ve Rekabet Forumu adına hepinize saygılar sunuyorum, hoş geldiniz diyorum.

Hoş geldiniz diyorum, çünkü bir yenilenmeye ihtiyacımız var sanki, biraz yoruluyoruz doğal olarak. Sabahtan başladık. Oldukça da yoğun, son derece nitelikli konuşmalar dinledik. Fakat, bundan sonrası itibari ile de, zannediyorum, daha henüz yarılamadık diyebilirim.

Çok değerli katılımcıların yer aldığı bir panelimiz var, "özel sektörün büyümeye yaklaşımı" başlıklı. Dolayısı ile, bir defa daha gayretimizi tazeleyelim, diyeceğim. Bugün firma düzeyinde inovasyon modelleri ve uygulamaları konusu üzerinde duracağım. Bu, daha önceki üç konuşmacının konuşma kapsamlarından farklı bir kapsam, yani sadece firma düzeyinde bakıyoruz inovasyona.

Devamlı bahsediyoruz rekabetçilik konusunda inovasyonun ne kadar önemli olduğunu, katma değer ne kadar önemli olduğunu; ileri teknoloji içeren ürün ihracatında ülkemizin geri kaldığını vs. Bütün bunları gerçekleştirecek olan firmaların kendileri olduğuna göre, firmalarımızda da inovasyon modellerinin nasıl uygulanabileceği, inovasyonun performans üzerindeki etkileri konusunu da tartışmak gerektiğini düşünüyorum. Rekabet Forumu'nda inovasyon konusu araştırmalarımız içinde önemli bir yer işgal eder.

İnovasyon bizim üç temel araştırma alanımızdan bir tanesidir ve inovasyon konusunu iki düzeyde ele alıyoruz. Bunlardan bir tanesi Ulusal İnovasyon Girişimi. Aslında bunu ilk konuşmacı Chad Evans'ın Başkan Yardımcısı olduğu Council of Competitiveness'in ABD'deki faaliyetlerinden esinlenerek başlattık. Ulusal İnovasyon Girişimi Türkiye'de bir noktada ülke çapında, üst düzeyde bir kapsama sahip. Bir diğeri ise inovasyonu firmalar düzeyinde ele aldığımız çalışmalar.

Son üç yıl içinde biz inovasyonla ilgili olarak değişik imalat sektörlerinde 530'un üzerinde firma ile, çok büyük bir çoğunluğu ile yüz yüze olmak üzere, saha çalışmaları gerçekleştirdik. Bunların sonucusu ile ilgili olarak ve tabii öteki saha çalışmalarımızdan da esinlenerek bugün bu sunuşu gerçekleştirmeye çalışacağım. Şimdi bir iyi, bir kötü haberim var denir ya; kötü haber anlamında, bütün bu saha çalışmalarımızın sonucunda gördüğümüz şirketlerimizde inovasyon uygulamaları henüz yaygın değil, iyi bir düzeyde olduğunu da söyleyemeyiz. Gayet doğaldır ki bunun dışında olan firmalarımız da var. Burada genelleme yapmak zorundayım. İyi haber ise, inovasyon konusunun ülkemizde imalat sektörünün yavaş da olsa gündemine giriyor olması.

Çoğu kez inovasyon konusunda; nedir inovasyon, nasıl davranacağız, nasıl bunu kendi bünyemizde gerçekleştireceğiz gibi, hatta inovasyonun tanımında bile bazen anlaşmazlıklar olabiliyor firmalarımızda. Bunun



üstüne gitme yönünde bazı sorgulamalar olduğunu görüyoruz. Esasında baktığınız zaman inovasyonu değişim olarak görmemiz lazım. Zaten inovasyonun kendi içerisinde yenilik var. Yeni kelimesi, "nova" kelimesi zaten bunun içinde. Dolayısıyla yeniyi getirdiğiniz zaman bir bünye içerisinde elbette ki bir değişimi beraberinde getiriyorsunuz. Böyle bir değişimi yönetmek zorundasınız. Netice itibari ile sürekli olarak değişimin yönetimi söz konusu. Türkiye biliyorsunuz, 1980'lerin sonundan itibaren diyebilirim, 1990'larda çok yoğun olmak üzere Toplam Kalite Yönetimi hareketini yaşadı. O da bir değişim yönetiminin parçasıdır esasında. Baktığınız zaman aslında bunlar arasında önemli benzerlikleri de görebiliyorsunuz. İnovasyon dediğimiz zaman ABD'deki inovasyonun tanımı ile OECD tanımı arasında bazı ufak tefek farklılıklar var ama biz OECD tanımını esas alıyoruz. İnovasyonu dört alanda tanımlıyoruz. Bunlar; ürün, süreç (üretim süreci olarak), pazarlama ve organizasyon şeklinde. İnovasyon yakın zamanlara kadar, tanımlama da öyleydi, teknolojik inovasyon olarak algılandı. Teknoloji ve inovasyon birbiri ile eşdeğerde kullanılan kavramlar halindeydi geçen dönem içerisinde. Fakat son zamanlarda, konusunda özellikle küreselleşme ile birlikte, önemli boyutlar olan pazarlama ve organizasyon tanımlamalara dahil edildi.

İnovasyon yeni bir şey değil derken ufak da bir örnek vermek istiyorum. Özellikle 20. yüzyılın ilk yarısından itibaren ekonomi tarihçileri geçmişe yönelik olarak veri toplamaya başladılar. Özellikle 2. Dünya Harbinden sonra uluslararası kuruluşların kurulması ile birlikte zaten uluslararası veri de yoğun bir biçimde ve giderek de daha güvenilir biçimde toplanmaya başlanmıştı. Şimdi bu ekonomi tarihçilerinin yaptığı bir çalışmadan size bahsetmek isterim, müsaade ederseniz. Bu 1300 - 1800 dönemine ilişkin; yani, 1300-1800 döneminde büyümeyi ne tetikliyordu, neydi büyümenin ardındaki güç şeklinde. Ve bu çerçevede örnek olarak alıp diğerleri ile karşılaştırdıkları ülkeler, İngiltere ve Hollanda oldu.

O dönemde, yani 19. yy'nin sonlarında bu iki gelişmiş ülkeyi diğer Avrupa ülkeleri ile karşılaştırdılar. Bu ülkeler Avusturya, Fransa, İtalya, Almanya, İspanya ve Polonya idi. Oldukça büyük sayıda değişken kullanarak iki grubun büyüme farklılıklarını istatistiki olarak izah etmek istediler. Fakat değişkenlerin sadece üç tanesinin bu büyüme farklılıklarını izah ettiğini gördüler. Bunlardan bir tanesi erken kentleşme. Yani tarımdaki nüfusun azalması, tabii bunun kentleşme ile arasında da bir ilişki var ancak sebep-sonuç ilişkilerinin yönü daima tartışılabilir. Diğer bir konu ticaret hacmi. Yani artan ticaret ve bu ülkelerin ticaret hacimleri. Yani uzmanlaşmanın ve karşılaştırmalı üstünlüklerin getirisinden yararlanma. Ticaretteki yükselme, bu birikimleri sağlıyor. Bir diğeri de imalatta inovasyon ve üretkenlik. Yani yeni teknolojiler aynı emek,

sermaye ve toprak alanı itibari ile daha çok üretimin yolunu açıyor. Yani bu üç hadise, kentleşme, ticaret hacmi ve üretkenlik esas etkenler. Buradan inovasyonun büyümenin arkasındaki motor güç olduğunu, geçmiş dönemlerden beri görmek mümkün. Bir de bir takım geçmişten kesitleri de buraya koymak istedim. 1620'lerde Francis Bacon matbaa ve barut yapımının dünyanın yüzünü değiştirdiğini söylüyor. İnovasyon netice itibari ile dünya üzerindeki tüm hareket şeklini değiştiren bir şey.

Tabii burada ilginç olan üçünün de Çin'den geliyor olması. Adam Smith'in makine sevgisi de burada ortaya çıkıyor. Makinelerdeki gelişmeler iş bölümü ile el ele gidiyor. Makineler üretimi gerçekleştiriyor ve hızlandırıyor neticede. Bir de en son Marks'ın bir öngörüsüne bakmak gerek. Burjuvazi, üretim kaynaklarının sürekli devrim içinde çalışmasını sağlayamazsa yaşamını sürdüremez, diyor. Hakikaten de gördüğümüz, bu üretim kaynaklarının sürekli devrim içinde değişimi. Netice itibari ile creative destruction dediğimiz yani yaratıcı yıkım dediğimiz şey burada radikal değişimi izah eden şey. Adeta ekonominin bir kuralı gibi inovasyon gelişmelerin itici gücü oluyor. Gayet tabii ki burada şunu unutmamak gerek: bilim ve araştırmaların önemi. Yine büyüme ile ilgili şuna değinmek isterim. OECD'nin bir çalışması var. 1970-90 yılları arasında gelişmiş ülke ekonomileri içinde inovasyon bu dönemdeki büyüme ve gelişmenin yüzde 50'den fazlasını sağlayan etken olarak gözüküyor. Yine yapılan bir çalışmada, 10 tane OECD ülkesinde, 1970-1980 arasındaki 10 yıllık dönemde ortalama yıllık büyüme yüzde 2,9,. Bu büyüme içinde işçiliğin payı yüzde 0,6, sermayenin payı yüzde 1,1, geri kalan yüzde 1,2 ise doğrudan toplam faktör verimliliği. Yani netice itibari ile, 10 tane gelişmiş ülkede bütün bu gelişmelerin yüzde 41'i doğrudan inovasyon ve teknoloji kaynaklı olarak görülebilir.

Burada konuşmamın genel girişinin bir parçası olarak inovasyon alanındaki değişimin üzerinde de biraz durmak istiyorum. Çok önemli gelişmelerden bir tanesi de inovasyonların yayılma hızının giderek artması. Yani herhangi bir değişiklik getirdiğiniz zaman bunun nüfusun belirli bir yüzdesine yayılma hızı giderek artıyor. Belirli bir yüzdeye yayılması için gerekli süre giderek azalıyor. İnovasyonlar artık basit değil, çok sayıda disiplinin katkısını içeren ve teknolojik açıdan karmaşık. İletişim ana faktörlerden biri oluyor. Sadece inovasyonu gerçekleştirenler değil aynı zamanda bu inovasyonu yaratanlarla kullananlar arasında önemli bir işbirliğini ve iletişimi gerektiriyor. Ve gayet tabii ki kapsam itibari ile de küresel. Yani dünyanın çeşitli yerlerinde önemli mükemmeliyet merkezlerinin oluştuğunu görüyoruz. Özellikle yükselen ekonomiler giderek dünyadaki araştırma geliştirme pastasından daha çok pay alıyorlar.



Bu ise katma değer meselesini gündeme getiriyor. Sanıyorum ki Türkiye'nin de önümüzdeki dönemde üstünde özenle durması gereken konulardan bir tanesi bu uluslararası araştırma geliştirme pastasından daha çok pay alabilme yolunun açılmasını sağlama. Netice itibarıyla bir bilgi tedarik zincirinden bahsediyoruz. Yani zaten bildiğimiz geleneksel mal tedarik zinciri içinde, uluslararası firmalarla da ilişkilerinde, Türkiye şirketleri ile bu uluslararası tedarik zinciri içinde belli bir konuma gelmiş vaziyette. Ve bunu da zannediyorum başarı ile sürdürüyor ama bir de dünyada bir bilgi tedarik zincirinden bahsetmek mümkün.

Özellikle araştırma geliştirmenin dünya üzerinde paylaşılması, yayılması, iş bölümü konusunda burada henüz Türkiye sahnede değil. Sabahleyin değerli konuşmacılar rekabetçilikten de bahsettiler. Ben isterseniz burada Rekabet Forumu olarak bizim rekabetçiliğe nasıl yaklaştığımızı çok kısa olarak ifade edeyim. Biz ulusal boyutta rekabetçiliğin göstergesi olarak ülkede sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak kurumların, politikaların ve üretim faktörlerinin tümünü kapsayan ulusal üretkenliği dikkate alıyoruz. Bu rekabetçiliğin amacı olarak da ülkedeki yaşam standartlarının yükseltilmesini benimsiyoruz.

Firma boyutuna indiğimiz zaman da; bir firmanın rekabetçiliğini, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin diğer alternatifler karşısında müşteriler tarafından tercih edilmesinin sürekliliğini sağlayabilme yeteneği olarak tanımlıyoruz. Yani bunu bir yetenek olarak nitelendiriyoruz. Böyle bir yeteneği geliştirmek önemli. Bu takdir edersenizki insan kaynağını geliştirmeyi de içeriyor. Rekabetçilik deyince bunu inovasyonla da bağlamak istiyorum. 10 senedir çeşitli sektörlerde yaptığımız saha araştırmalarında sürekli olarak rekabetçi öncelikler aynı kaldı. Yani firmaların piyasada kendilerini rakiplerinden farklılaştırma arzusu içinde oldukları konularda sürekli olarak birinci sırada kaliteyi ikinci sırada fiyatı görüyoruz. Fakat günümüzde bunlar artık farklılaştırıcı şeyler değil.

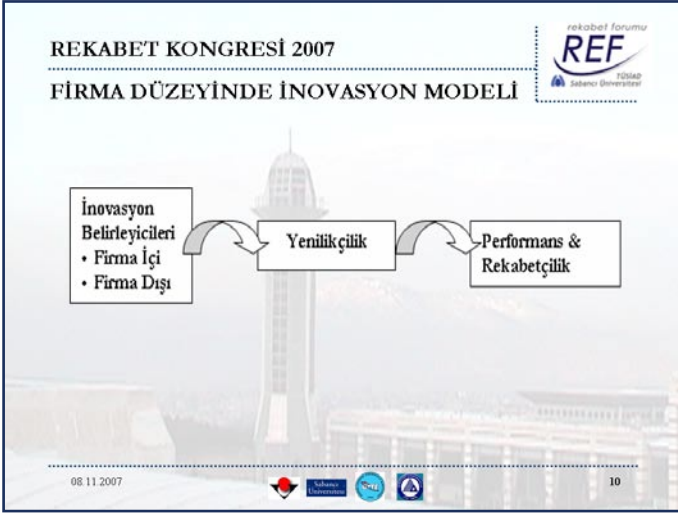
Önümüzdeki ortam içinde onlar zaten olması gereken şeyler. Bu iki unsuru sağlayabilmek zaten gerekli. Bu ana kadar yaşadığımız 10 senelik süreç içerisinde tedarike ilişkin konuların üçüncü sırayı aldığını görüyorduk. Fakat son 1-2 sene içerisinde yeniliğin üçüncü sıraya geldiğini görüyoruz. Üründe farklılaştırma da artık imalat sektörü içerisinde ürün stratejileri arasında bir numaraya oturmuş vaziyette. Şimdi tabii inovasyonun çok derinlemesine yaygınlaştığını söyleyemiyorum. Bir yerde gündeme oturdu demek lazım. Bu önemli aslında, gündeme oturması fevkalade önemli. Çünkü zaman içerisinde o derinliği kazanacaktır diye düşünüyorum. Bir de öncelikli amaçları söylemek isterim. Orada da bir değişim var. Yani şu andaki öncelikli amacınız nedir, gelecekteki kısa dönem

içerisindeki öncelikli amaçlarınız nedir dendiğinde, şu andaki birinci amaç maliyet yapısını iyileştirme. Bu zaten hangi sanayici ile konuşursanız hemen ortaya çıkan bir hadise. Maliyet yapısını iyileştirme ve bunun arkasından kalitede bir iyileşme. Ve bugün için yine amaçlanan, biraz önce söylediğim gibi, tedarikte iyileşme, teslimat sürelerinde iyileşmeyi sağlayabilme. Fakat önümüzdeki dönemlere baktığınızda ilk iki değişmiyor. Ama üçüncü unsur olarak ürün yenilikleri üretebilme yeteneğini öne çıkartıyor firmalarımız. Yani kısa dönem içerisinde biz bunu yakalamak istiyoruz diyorlar. Bunu yine inovasyona yönelik olarak bir gelişme diye değerlendirmek istiyorum.

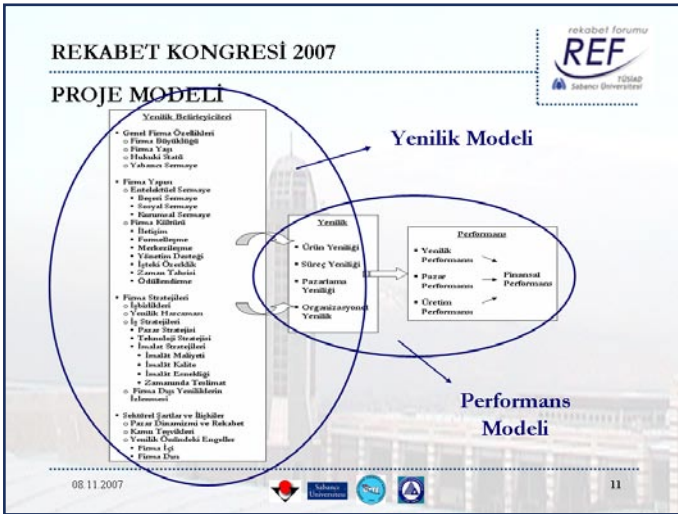
Genel ürün stratejileri açısından firmalarımızı değerlendirdiğimiz zaman, giderek artan ölçüde ürün çeşitliliği bazında rakiplerden farklılaştıklarını görüyoruz. Yani bu önemli bir gelişme. Bunu yeni ürün üretme ve inovasyon konusunda firmalarımızın hareketlendiğini gösteren bir nokta olarak söyleyebiliriz. Ve çok enteresandır, satış kârlılığı diğerlerine göre daha yüksek olan firmalarımızın genel ürün stratejileri belirli ürünlere odaklı veya ürün çeşitliliği bazında rakiplerden farklılaşma şeklinde. Göreli olarak satış kârlılığı daha az olan firmaların genel ürün stratejilerinde belirli ürünlere odaklı veya maliyet odaklı olduklarını görüyoruz. Esasında bu da bizim diğer çalışmalarımızın sonuçlarına benzer şekilde inovasyon uygulamasının kendi içerisinde katma değer yolu ile kendini geri ödemediğini gösterebiliyor.

Bugün size sunacağım araştırma yaklaşık 2 yıla yakındır sürdürdüğümüz bir çalışma. TÜBİTAK desteği ile sürdürüyoruz. Bu araştırmayı biz şu araştırma soruları üzerine kurduk: Firmada inovasyonu tetikleyen hangi faktörler var? Firma düzeyinde yenilikçiliği nasıl ölçebiliriz? Aynı şekilde hakikaten inovasyon firmaların rekabet gücünü ve performansını artırıyor mu? İnovasyona yaptığımız yatırım kendisini geri ödüyor mu? Çünkü inovasyonu yapalım da niçin?

Biz bu araştırmayı imalat sektöründe yaptık ve tekstil, kimyasal madde ve ürünleri, metal eşya endüstrisi, makine imalatı, elektrikli ev aletleri ve ekipmanları ve otomotiv endüstrisini kapsadık. Kuzey Marmara diyebileceğimiz çoğunluğu Kocaeli ve İstanbul olmak üzere, Sakarya, Kırklareli ve Tekirdağ illerinde 184 firma ile yaptığımız bir çalışma. Şimdi burada bizim biraz evvel kelimelerle ifade ettiğimiz modeli şekil olarak bakarsak, inovasyonun tetikleyicileri var diyoruz Bunların bir kısmı firma içinde bir kısmı firma dışında. Bunlar yenilikçiliği oluşturuyorlar. Bu yenilikçilik geri dönüyor. Firmanın performansına ve rekabetçiliğine etki ediyor. Bu tür bilimsel modeli akademik açıdan da vurgulamak isterim. Bu bütünsellik içerisinde firma düzeyinde inovasyon ilk defa ele alınıyor. Şimdi burada yenilik belirleyicilerinde neleri göz önüne aldık, onu belirtmek isterim.



Bir firmanın özellikleri var. Büyüklüğü, yabancı sermaye içerip içermediği gibi. Firmanın yapısı var. Firmanın yapısının altına entelektüel sermayeyi alıyoruz. Yani beşeri sermaye, sosyal sermaye ve kurumsal sermaye. Firma kültürünün altında firma içerisinde iletişim, formalleşme, merkezileşme yönetim desteği, işteki özerklik, çalışanlara zaman tahsisi ve çalışanların ödüllendirilmesi. Bunlar da firmanın kültürünün boyutları



olarak ele alıyoruz. Firma stratejileri altında iş birliklerini görüyoruz. Çok önemli bir kavram. Yeniliğe yapılan harcamalar ve nihayet iş stratejileri. İş stratejilerini de pazar stratejileri ve teknoloji stratejisi ve imalat stratejisi diye tanımlıyoruz. İmalat stratejileri kendi altında imalat maliyeti, kalitesi, esnekliği ve zamanında teslimat şeklinde şekilleniyor. Bir de yine firma stratejilerinin altında çok önemli bir kavram olarak gördüğümüz firma dışındaki yeniliklerin izlenmesi olgusu var. Bunun dışında sektörel şartlar çok önemli. Pazar dinamiklerinin rekabetle ilişkisi, kamu teşvikleri ve yenilik önündeki engeller, hem firma içinde hem firma dışında. Bunlar bizim Yenilik Modeli dediğimiz modeli oluşturuyor.

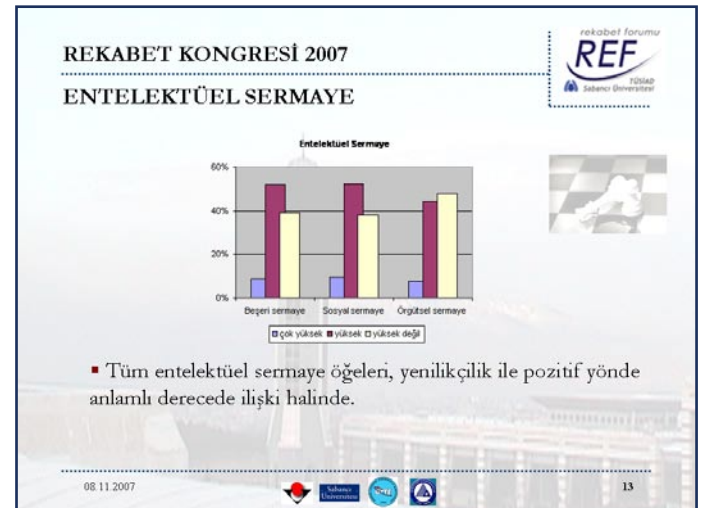
İnovasyonu biraz önce açıklamıştım. Ürün, süreç ve pazarlama inovasyonu olarak. Ve de inovasyonla performans arasındaki ilişki. Yani inovasyonun yenilik performansı, pazar performansı ve üretim performansı ile ilişkisi.

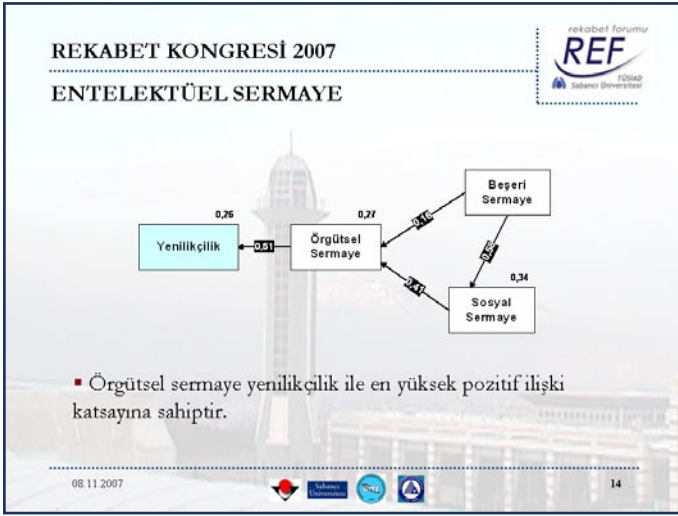
İlk önce finansal performansı da performans kapsamı içine almıştık ama daha sonra finansal performansını bunun dışına çekmenin daha doğru olacağını düşündük. Buna göre, üç performans türü de finansal performansa etki ediyor. Şimdi Yenilik Modelinde entelektüel sermayenin altına bakarsak, beşeri sermaye, sosyal sermaye ve örgütsel sermayeyi görüyoruz. Burada bir örgütsel sermayenin ayrıntısına girmek isterim. Burada irdelediğimiz şey esasında maddi olmayan duran varlıklar.

Patent, lisans gibi yani maddi olmayan faktörler. Kurumsal bilginin bir yerde kayıt altına alınmış olması. Yani sözlü değil. Sadece insanların kafasında olan bir bilgi türü değil de açık hale getirilmiş olabilmesi. Bir yerde, kuruma özgü etkin iş yapma fikir yöntemlerinin, kurum kültürünün çeşitli araç ve gereçleri ile çalışanlarımıza benimsetilmesi diyoruz.

Kuruma özgü bir takım faaliyet biçimlerinin ve yöntemlerinin firma içindeki yaygınlığı ve kurumsal bilgi birikiminin tüm sistem ve süreçlere yansıtılması. Yani bir noktada örgütsel sermaye esasında firmanın alt yapısını, bilgi birikimini formalleştiren bir yapı olmuş oluyor. Burada gördüğümüz firmaların bu alanlardaki bir değerlendirmesi. Bu şekilde gördüğümüz, entelektüel sermaye açısından en büyük açığın örgütsel sermaye olduğu buna mukabil, üçünde de esasında fazla bir birikimin olmadığını söyleyebiliriz. Entelektüel sermaye alanında ikinci değerlendirmemiz ise bu faktörler arasında bir patika analizi yapılması.

Bütün bu söylediğimiz faktörlerin yenilikçi faktörler üzerindeki etkisi hangi yoldan ve nasıl bir hiyerarşi içerisinde gerçekleşiyor? Burada gördüğümüz entelektüel





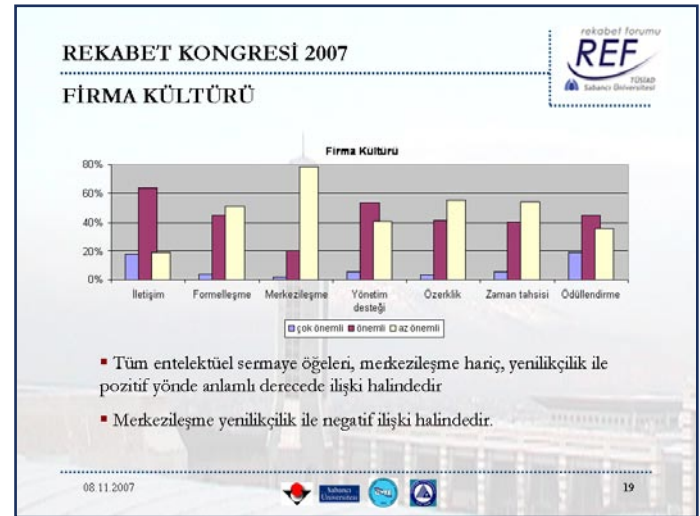
sermayenin, yenilikçilik üzerinde en büyük etkisi olan faktör olduğu. Bunu çok net olarak söyleyebiliyoruz. Yani bizim biraz önce Yenilik Modeli içinde saydığımız faktörler arasında en büyük ağırlık entelektüel sermaye konusunda. Şimdi buna baktığımızda entelektüel sermayenin kendi içerisinde unsurları ile nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu görülüyor.

Beşeri sermaye kaynağı teşkil ediyor. Beşeri sermaye, sosyal sermaye ve örgütsel sermaye üzerinden yenilikçiliği etkiliyor. Yani netice itibari ile, firmalarımızın entelektüel sermayenin ve inovasyonun temel taşı olarak beşeri sermayeyi ele alması gerekir diyoruz. Firma imalat stratejileri, daha önce bahsettiğim gibi, teslimat hızı/güvenilirlik, maliyet, esneklik ve kalite unsurlarını içeriyor. Biz bu firma imalat stratejilerinin bir dördü halinde hiyerarşik şekillenmesine baktığımızda imalat kalitesinin temeli oluşturduğunu görüyoruz.

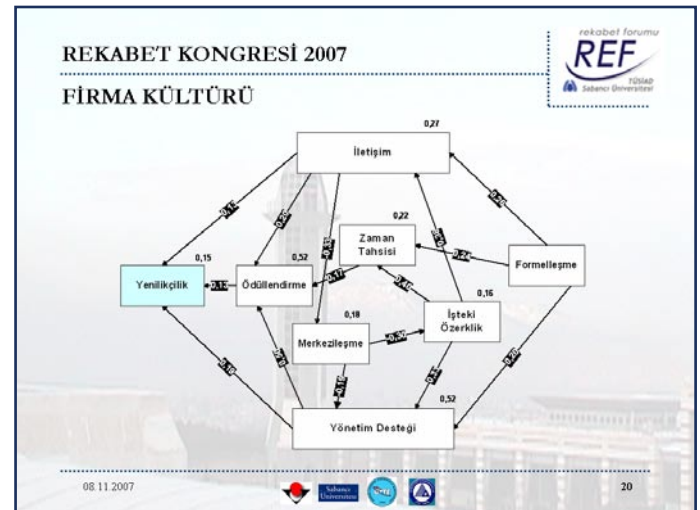
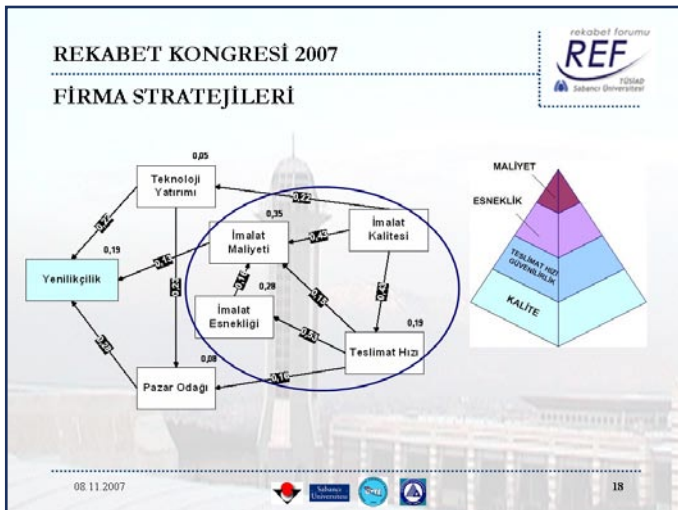
Yani kalite bu stratejilerin temelinde olan bir hadise. Kalitenin üstünde teslimat hızı güvenilirlik var; onun üstünde imalat esnekliği ve onun üstünde de imalat maliyeti. Bu durum çok enteresan bir modeli beraberinde getiriyor. Operasyonel yönetim alanında kum piramidi

olarak ifade edilen modelin geçerliliğini biz burada sahadan toplamış olduğumuz verilerle göstermiş oluyoruz. Bu enteresan bir yaklaşımdır aslında. Kum piramidi dediğimiz zaman piramidi yükseltebilmek ancak ve ancak tabanı genişletmek ile mümkün. Tabanda kalite var. Güvenilirliği geliştirirseniz kaliteyi geliştirirseniz; esnekliği geliştirirseniz kaliteyi ve güvenilirliği geliştirirsenize bağlı; ve nihayet maliyet bütün bunların sonucu olarak oluşuyor.

Firma kültürü olarak biz iletişim, formalleşme, merkezileşme, yönetim desteği, özerklik, zaman tahsisi ve ödüllendirmeye baktık demiştik.



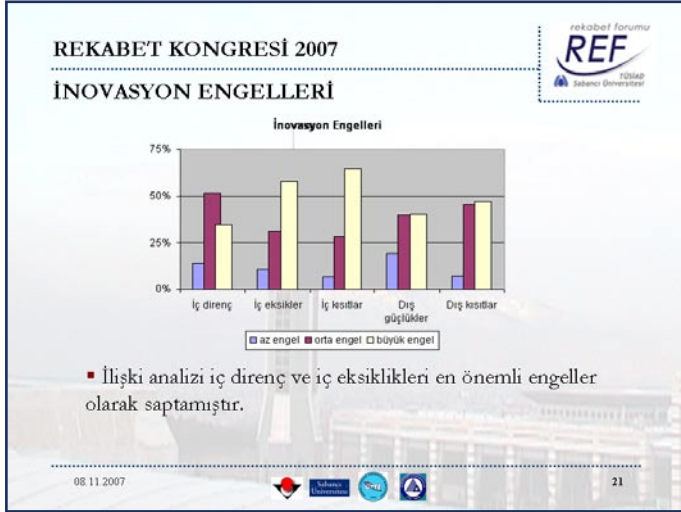
Bulgularımıza göre bütün faktörler yenilikçilikle pozitif bir ilişki içinde. Yani bu faktörlerin hepsi yenilikçiliği destekler mahiyette. Bir tek merkezileşmenin dışında. Merkezileşme çok bariz bir biçimde yenileşmenin karşısında duran bir faktör. Burada da zaten onu görüyoruz. Yani, merkezileşmenin yenilikçiliği negatif bir şekilde etkilediğini görüyoruz. Patika analizini firma kültürüne uyguladığımızda formalleşmenin temelde olduğunu görüyoruz. Formalleşme formal bir yapıyı ima eder. Bu bir çelişki olarak gözükebilirdi. Böyle bir çelişki yok burada çünkü firmanın bilgi dağarcığının ve





deneyimlerinin kalıcı, aktarılabılır, öğrenilebilir bilgiye dönüşmesinden bahsediyoruz burada. İnovasyon engellerini , iç direnç, iç eksikler, iç kısıtlar, dış kısıtlar,, dış güçlükler olarak değerlendiriyoruz.

Bu unsurlar arasında nasıl bir hiyerarşik düzen olduğunu irdelediğimizde bunların temelinde, dış kısıtları görüyoruz.

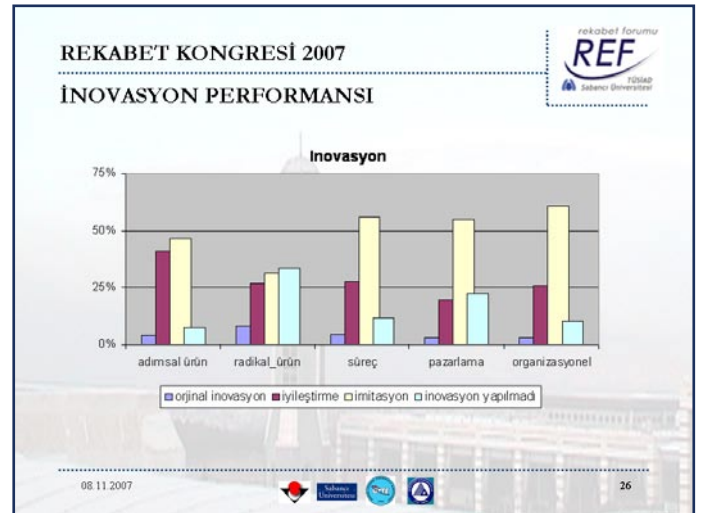


İç direnç doğrudan inovasyon engeli olarak ortaya çıkıyor. Şimdi buradan Toplam Kalite Yönetiminden de hareketle söyleyebileceğimiz bir şey var ki o da; her ne kadar dış kısıtlar ve dış güçler söz konusuysa da önemli ölçüde etki, yenilikçiliği önleyen anlamda etki, iç dirençten geliyor. Dolayısıyla firmaların esas kendi bünyelerindeki sorunlarını çözmeye çalışmaları; yani, ne yapalım kendi dışımızda şunlar şunlar eksik biçiminde bakmak değil de kendi içinde bir takım sorunların çözümüne gitmesi beklenir. Tıpkı Toplam Kalite Yönetiminde de çok vurgulandığı gibi. Önemli yenilikçilik göstergelerden birisi, rakiplerden önce pazara yeni ürünlerinizi sunabilmek oluyor. İlk defa pazara girme bazı avantajlar sağlayabiliyor. Son 3 yılda geçmiş dönemlere göre rakiplerinden önce pazara yeni ürün sürmede daha başarılı olan firmalar, yenilikçilik olsun, ürün, süreç,



pazarlama ve organizasyonel yenilikler olsun, yenilik üretim ve pazar performansı olsun, bütün bunlarda diğer firmalara göre daha etkin gözüküyorlar. Daha yenilikçi olarak gözüküyorlar.

İnovasyon harcamaları sürekli olarak da gündeme geliyor. Bizim çalıştığımız grup içerisinde, çalışmaya katıldığımız firmalar içerisinde ortalama inovasyon harcaması 1,3 milyon euro oldu. İnovasyon harcaması tanım itibari ile, Ar-Ge, patent, know-how, ekipman ve danışmanlık harcamalarını içeriyor. Medyanı ise yaklaşık 240 bin euro. Yani firmaların yarısı 240 bin euronun altında yarısı 240 bin euronun üzerinde bir inovasyon harcaması yapıyorlar. Ortalamanın medyana göre yüksekliği de tabii büyük şirketlerin yaptığı daha büyük harcamalar aracılığıyla oluyor. Bir eşik değer çalışması yaptık. Yani eşik değer çalışmasından maksat; ne düzeyde bir inovasyon harcaması anlamlı derecede yenilikçilik ve firma performansında başarıyı getiriyor diye. Buna göre, asgari 1 milyon euro civarında inovasyon harcaması olan firmaların anlamlı derecede hem yenilikçilik hem de firma performansı açısından diğer firmalardan daha başarılı olduğunu görüyoruz. Yani neticede bu yatırımı yapmak gerekiyor! Performans Modelinin bir unsuru olan yenilik performansına baktığımız zaman netice itibari ile inovasyon türleri arasında, yani ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olarak fazla bir orijinal inovasyon veya iyileştirme yapılmadığını görüyoruz.



Açık maviler inovasyon yapılmadığını söylüyor. Sarı renk imitasyonu gösteriyor. Yani yurtiçinde ve yurtdışında zaten yapılmakta olan bir takım yeniliklerin getirilip firma bünyesinde uygulanmasını söylüyor. Bordo iyileştirmeyi, mavi de orijinal inovasyonu gösteriyor. Yani bizim inovasyon konusunda firmalarımızın daha derinleşmemiş olduğunu söylememizin arkasındaki ana veri de bunlar.

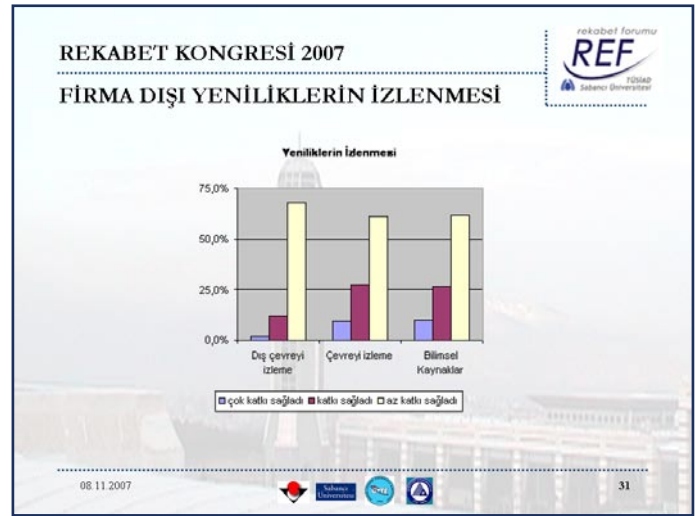
Yenilik performansı dediğimiz zaman; üretilen yeni ürünler, bunların rakiplerden önce pazara sunulması, elde edilen lisanslar, know-how gibi unsurları anlıyoruz.



Patika analizinin bize gösterdiği yenilik performansının temelindeki faktörün organizasyonel inovasyon olduğudur. Yani bir hiyerarşi anlamında düşünürsek, temelde organizasyonel inovasyonların rolü olduğunu görüyoruz. Benzer bir şekilde, üretim performansında da yine organizasyonel inovasyon temeli teşkil ediyor. Ve nihayet genel firma performansında da. Yani demek ki kendi bünyemiz içerisinde bir takım gelişmeler sağlamak istiyorsak elbette bu organizasyonel inovasyon üzerinde daha ayrıntılı durmamız gerekir. Benzer bir şekilde finansal performansa baktığımızda da, buradaki gördüğümüz yenilik performansı, üretim performansı ve pazar performansının finansal performansı doğrudan etkilediği şeklinde. Yani netice itibari ile buradaki mesaj, yenilikçilikle gerçekleştirilen gelişmenin kendisini üretim, pazar ve yenilik performansına aktardığı ve onun da finansal performansı olumlu etkilediğidir. Dolayısıyla da özetlersek, yaptığımız inovasyonlar kendisini ödüyor diyebiliyoruz!

Demek ki Performans Modeli analizini toparlamak gerekirse, tüm inovasyon tipleri ürün, süreç, organizasyon ve pazar olmak üzere genel firma performansı ile pozitif yönde ilişki halinde. Yenilikçilik; pazar performansı, üretim performansı ve yenilik performansını pozitif olarak etkiler şekilde. Pazar performansı, üretim performansı ve yenilik performansının üçü de finansal performansı olumlu etkiler düzeyde. Şimdi son olarak sonuçlara girmeden evvel üstünde durmak istediğim konu; firmalarımızın henüz tam olarak içine girmedikleri bir alan: açık inovasyon. Muhakkak ki bunların kendi içinde istisnaları var. Açık inovasyon dediğimiz kamuya açık bir ortamda paylaşılan inovasyon tipleri. Açık inovasyonda iki konu fevkalade önemli oluyor. Bunlardan bir tanesi, çevreyi izleyebilmek, yani etrafınızda neler oluyor bunu bilebilmek. Bir diğeri de bunun sonucunda işbirliklerine gidebilmek. Bu iki noktada da esasında önemli eksikliklerimiz olduğunu görüyoruz. Bunların hem sektörel olarak, hem de firmalar düzeyinde üzerine gitmek gerektiğini düşünüyorum.

Firmaların kendi dışlarındaki inovasyonları izlemelerini üç unsur bazında inceledik. Firmalarımızın esasında izleme düzeylerinin de, bunların katkısının da oldukça düşük olduğunu görüyoruz. Dış çevrede, yani üniversiteler ve araştırma merkezleri ile ilişkilerde, açıklanmış patentleri takip etmekte önemli eksikliklerimiz var. Araştırma merkezi veya üniversite ile Ar-Ge işbirliği diyorsunuz. Örneğin, firmalarımızın üçte ikisi bu kurumlarla herhangi bir şekilde bir ilişki içinde değil biçiminde gözüküyor. Buna mukabil, ulusal, uluslararası ve yerel olmak üzere işbirliğinin bu tür işbirliği yapan şirketlerin yenilikçiliği üzerinde çok olumlu etkisini gösterdik. "Diğer firmalarla Ar-Ge işbirliği yapıyor musunuz?" sorusuna firmaların yüzde 80'i "hayır" diyor. Firmalar veya eğitim kurumları ile eğitimde



işbirliğine "hayır" diyen firma oranı yüzde 45. Çok düşük bir işbirliği düzeyi. Müşteriler ki, çok yakını olması gerekir firmaların, burada da işbirliği yapan firmaların oranı üçte birde kalıyor. Tedarikçilerle işbirliğinde firmaların üçte birinin işbirliği yapmadığını görüyoruz. Buna mukabil bu ilişkilerin de firmalara önemli katkıları var. Dikey işbirlikleri dediğimiz yani müşterilerle ve tedarikçilerle yapılan işbirlikleri, tüm inovasyon türlerinde daha iyi beceri ve daha yüksek performansı sağlıyor. Bunu gösterebiliyoruz istatistiki olarak. Ar-Ge işbirlikleri özellikle ürün yenilikleri için önemli katkı sağlıyor. Operasyonel işbirlikleri belki daha kârlı gözükken işbirlikleri fakat yenilikler itibari ile özellikle organizasyonel yenilikler itibari ile düşük düzeyde bir yararını görüyoruz. Ve firmalar genellikle de henüz ağırlıklı olarak operasyonel işbirliklerine yöneliyorlar. Yani üretim, hizmet, satış işbirlikleri gibi.

Bir eşik çalışmamız daha var. Onun da üstünde durmak isterim. Firmalar itibari ile şöyle bir eşik çalışması yaptık. Görüyoruz ki, Ar-Ge çalışanı olan firmaların hem yenilikçilik, hem de genel anlamda çok daha iyi bir performansları var. Peki dedik, bunun minimumu nedir, soru olarak gündeme getirdik. Beş tane beyaz yakalı Ar-Ge elemanı ile bir Ar-Ge departmanı oluşturulabilir düşüncesinden hareketle bu sayıyı eşik değer olarak kabul ettik. İncelediğimiz zaman, beş veya daha fazla Ar-Ge çalışanına sahip olmanın firmaları anlamlı derecede daha yüksek yenilikçilik becerisine ve daha iyi pazar ve finansal performansa götürdüğünü görüyoruz. Yani firmaların kendi bünyesinde bir Ar-Ge birimini oluşturması tabii yönetime de bağlı olan bir hadise ama genel anlamda önemli katkısının olduğunu görüyoruz. Büyük firmaların daha yenilikçi olduğu ortaya çıktı. İlginç bir şekilde yabancı sermayenin yenilikçilik açısından hiçbir farklılığını göremedik. Bunun nedeni olarak da benim en başta söylediğim özellikle uluslararası Ar-Ge işbölümü paylaşımında Türkiye'nin henüz pazarda olmaması ve Türkiye'deki çok uluslu şirketlerin bu konuda Türkiye'ye



henüz fazla bir iş getirmemesini gösterebiliriz. Planlama olarak baktığımızda, stratejik planlama yapmanın, yani önünü görebilmeye çalışmanın önemli katkıları olduğunu yine buradan görebiliyoruz. Firma içinde inovasyon sürecini yaygınlaştırmak ve derinleştirmek sürekli kılabilme amacı ile, firma içinde inovasyonu canlandıran, iletişim ve bilgi akışına izin veren araştırma ve geliştirmeyi kolaylaştıran ve yenilikçi faaliyetleri teşvik eden bir ortamın yaratılması gerekiyor diyoruz. Bütün bunların esasında tek tek baktığımızda istatistiki olarak hem inovasyon üzerinde olumlu etkisini görüyoruz, hem de finansal performans üzerinde. İnovasyon sürecinin firmanın iliklerine işleminin uzun soluklu bir olay olduğunu da unutmamak gerekiyor. Yani çalışma mekanınızda odaları pembeye ya da sarıya boyama ile biten bir şey değil değil bu, uzun soluklu bir süreç.

Araştırma sonuçlarında firmaların merkezîyetçi olmaması gereği öne çıktı. Merkezîyetçi olmayan, çalışanların risk almasına olanak sağlayan bir ortam hedeflenmeli diyoruz. Nitekim hem zaman tahsisi, hem de özerklik dediğimiz hadisenin yenilikçiliğin yaratılmasında son derece önemli olduğunu zaten bir evvelki modelimizde ayrıntısına girmeden gösterdik. Üst yönetimin aktif desteği şart. Yine bu firma kültürü içerisinde bunu gördük zaten. Zaten bu hep istenen bir şey. Değişimin yönetimi bunu gerektiriyor zaten. Bir evvelki dalga dediğimiz Toplam Kalite Yönetiminde de aynı şey söz konusu idi. Firmalar gayet tabii ki beşeri sermayenin, yenilikçiliğin bu temel unsurunun bilincinde olarak firma içi eğitimi, çalışanlar arasında birbirinden öğrenme fırsatlarını artırarak insan kaynaklarına yatırım yapmalı ve çalışanlarının inovasyon becerilerini geliştirmelidir diyoruz. Çünkü her şeyin temelinde beşeri sermaye var. İnovasyon harcamalarının, ki buradaki rakamlar makine ve tesisat alımını da içeriyor, esasında yeterli düzeyde olmadığı açık. Firmaların kendi bünyelerinde veya işbirliklerinde Ar-Ge'ye yatırım yapmaları ve inovasyon için daha fazla kaynak tahsis etmeleri, firma performansını artırmanın bir yolu olarak gözüktüyor. Pazarlama inovasyonlarında esasında bir düşüklük gördük. Ve pazarlama performansı da finansal performansı, bizim modelimizin sonuçlarına göre en yakından etkileyen unsur. Yani firmanın finansal performansını pazarlama önemli ölçüde etkiliyor. Bu alanda da inovasyon eksiklikleri ürün ve süreçlere göre biraz daha fazla. Dolayısıyla özellikle pazarlama alanının üstüne eğilinmesi gerektiği kanısındayız. İşbirlikleri çok önemli. Bir kere daha vurgulamak gerek. İnovasyon faaliyetlerini iyi yönetebilmek için iyi izlemek gerekiyor. Ve önceden de saptanmış performans kriterleri ile bir takım ölçütlerle bunu ölçmemiz lazım. Esasında bir takım ölçütleri biz kendi çalışmamız içerisinde kullandık zaten. Şirketlerin mutlaka göz önünde tutması gereken bir

husus da yaratıcı yıkım olgusu. Yani herhangi bir anda bizim içinde bulunduğumuz sektör, teknoloji, çok büyük değişikliklere uğrayabilir. Dolayısıyla ben biraz evvel bu çevreyi izleme konusunu özellikle vurguladım. Ve özellikle bu çevreyi izlemede esasında hem gerekli patentlerin izlenmesi fakat ondan daha önemli olarak üniversite ve araştırma merkezleri ile işbirliğini vurguladım. Yaratıcı yıkım olgusunda firmaların hakikaten izleme işlevini ihmal etmemeli gerekir diyoruz. Sürdürülebilir çevre konusu var. Sürdürülebilir çevre artık günümüzde hakikaten temel bir unsur haline aldı. Önümüzdeki dönemler itibari ile sürdürülebilir çevre akımının bir sonucu olarak imalat sanayinde yaratıcı yıkıma uğrayacak çok çeşitli alanların olabileceği, dolayısıyla inovasyon çalışmalarımız içinde geleceğe yönelik olarak tekrar bu yaratıcı yıkıma dönmek istiyorum. Bunu çok yakından takip etmemiz gerek. Sektörler olarak da, inovasyon uygulamaları alanı olarak da sürdürülebilir çevre son derece önemli ve yakın takibi gereken bir alan. Ve gayet tabii ki inovasyon inovasyon için değil; büyümesi firmanın kâr etmesi varlığını sürdürülebilmesi için gerçekleştirilen bir süreç ve mutlaka kendisini geri ödemesi gerekir. Dolayısıyla bir takım ölçütlerle çok yakından takip etmemiz gerekiyor. Teşekkür ederim. Herhangi bir soru varsa, cevaplandırırım.

Onur Çolak, Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler öğrencisi.

Şimdi sorum aslında uzun olacak ama kısa soracağım. Türk otomotiv sektöründe inovasyon ile ilgili bir sorum olacak benim. Yaptığınız saha çalışmalarında otomotiv sektörü ile ilgili bulgularınız nelerdir. Bir de şimdi uluslararası arenaya baktığınız zaman Türk otomotiv sektörünün ticari araçların üretilmesi şeklinde. Yani karşılaştırmalı üstünlükleri daha çok bu alanda. Bir gün kendi otomobilimizi üretebilecek miyiz. Ve bu anlamda inovasyon çalışmaları nasıl gidiyor.

Ulusoy

Ben şöyle söyleyeyim. Kısa sorunuza kısa cevap vereyim. Otomotiv sektörü içerisindeki diğer sektörlerle karşılaştırdığımızda inovasyon itibari ile daha yerleşik bir düzen gördük. Formalleşme ve organizasyonel inovasyon dediğimiz olgularda diğer sektörlerle göre daha iyi bir konumda olduklarını gördük. Özellikle tekstil ya da diğer sektörlerle göre. Bunu operasyonel anlamda da ihracata yönelik olmaları, yani ihracat komponentlerinin yüksek olmasına bağlayabiliriz. Özellikle de, ihracat komponentlerindeki yüksekliğin tekstildekinden farklı olarak fason düzeyinin ötesinde bir ilişkiler ağı içerisinde gerçekleşiyor olmasının da rolü olduğu kanaatindeyim. Ticari araç konusuna gelince, Panelde bu sektörün duayenlerinden Jan Nahum var, ona sorabilirsiniz.



PANEL: “Özel Sektörün Büyümeye Yaklaşımı, Şirketler Kesiminden Uygulama Örnekleri”

Moderatör

Dr Erkut Yücaoğlu

Dr.Erkut Yücaoğlu, Robert Kolej'den Makina Mühendisliği (1969), Stanford Üniversitesi'nden Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans (1971) ve Doktora (1973) derecelerini aldı. Dr. Yücaoğlu, 1983 ile 92 yılları arasında General Electric firmasının bölge direktörlüğünü yaptı. Yücaoğlu bugün, MAP/TURKUVAZ Grubunun Yönetim Kurulu Başkanıdır. Grubun enerji, turizm, dış ticaret, ve elektronik ticaret konularında faaliyet gösteren 5 şirketi vardır.

Dr.Erkut Yücaoğlu, 10 yıl Yönetim Kurulu üyeliği yaptıktan sonra, 1999-2000 yıllarında TUSIAD Yönetim Kurulu Başkanlığında bulundu. Halen TUSIAD Yüksek İstişare Konseyi Başkan Vekilidir. Yücaoğlu evli ve 2 çocuk sahibidir.

Cüneyt Türktan

Cüneyt Türktan, lisans üstü eğitimini 1980 yılında Boğaziçi Üniversitesi'nde tamamladı. Kariyerine New York Price Waterhouse'da denetçi olarak başladı ve 1985-1988 yılları arasında İstanbul KPMG'de görev yaptı. 1988-92 yılları arasında Interbank İstanbul'da Kurumsal Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenen Türktan, 1992 – 1994 yılları arasında Pepsi Cola International Bölge Finans Direktörü olarak hizmet verdi.

1994 yılında Turkcell'in CEO'luğunu üstlenen Cüneyt Türktan, 2001 yılına kadar bu pozisyonda kaldı ve Turkcell'i New York Borsasında işlem gören ilk Türk şirketi haline getirdi. 2002 yılında Romanya'da Avrupa'nın ilk CDMA hizmetini veren BODs Telemobil'in CEO ve Yönetim Kurulu Başkanlığına atandı. Aralık 2005 tarihinde CEO unvanıyla Avea'ya katılan Türktan, halen Bükreş'teki Telemobil S.A. Yönetim Kurulu Üyeliği görevini de sürdürüyor.



Tuncay Songör

1958 Balıkesir doğumlu olan Tuncay SONGÖR, 1981 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olduktan sonra, çeşitli illerde hakim ve savcılık yaptı. 1991 yılında Yargıtay Tetkik Hâkimliği görevine atanan SONGÖR, 1993 ile 2003 yılları arasında Yargıtay Genel Sekreter Yardımcısı olarak görev yaptı. 2003 yılında tarihinde Rekabet Kurulu Üyeliğine ve aynı yıl Rekabet Kurulu İkinci Başkanlığına seçildi. "Rekabetin Korunması Hakkında Kanun", "Rekabet Hukukunda Muafiyet Çerçevesinde Motorlu Taşıtlar Sektöründe Grup Muafiyeti (2005/4)" isimli 2 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 yapıyor.

Jan Nahum

Jan Nahum 1950 yılında Ankara'da doğdu. Robert Kolej'in ardından İngiltere'deki Royal College of The Art'dan mezun oldu. Otosan ve Koç Holding Araştırma Geliştirme Merkezi'ndeki üst düzey yöneticilik görevlerinin ardından 1984-94 yılları arasında Otokar Genel Müdürlüğü yaptı. 94 yılında arasında Tofaş'ta Genel Müdür olduktan sonra aynı kurumda 1998-2002 yılları arasında CEO olarak görev yaptı. 2002 yılında FIAT'ın Uluslararası İş Geliştirme Başkanlığına getirildi. 2005 ile 2007 yılları arasında Petrol Ofisi'nde CEO'luk görevinde bulundu. Jan Nahum bugün, kurucusu olduğu Heksagon Anonim Şirketi'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Dr.Erdal Karamercan

1968 yılında İstanbul Erkek Lisesi'nden, 1973 yılında da Boğaziçi Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu.

1977 yılında ABD'de University of Virginia'da Kimya Mühendisliği Yüksek Lisans (MSc.) ve Doktora (PhD.) öğrenimlerini tamamlayarak, Eczacıbaşı Holding'te çalışma hayatına başladı. Holding Planlama Bölümü'nde başlayan iş yaşamını, İntema Proje Müdürlüğü, Artema Tesis Müdürlüğü, Eczacıbaşı Holding Dış Ticaret Müdürlüğü, Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret Genel Müdürlüğü, İpek Kağıt Genel Müdürlüğü, İlaç ve Tüketim Ürünleri Grupları Koordinatörlüğü görevlerini devam ettirdi. Dr. Erdal Karamercan 2003 yılından bu yana Eczacıbaşı Topluluğu'nda CEO görevini sürdürüyor.

Dr. Karamercan'ın, TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeliği, Türkiye Kağıt İşverenleri Sendikası Başkan Yardımcılığı, İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası Disiplin Kurulu Üyeliği, Reklamverenler Derneği Kurucu Üyeliği, İstanbul Erkek

Liseliler Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Üyeliği, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul Amerikan Koleji Mezunları Derneği, Boğaziçi Mezunlar Derneğinin yanı sıra çeşitli dernek ve spor kulüplerin de üyelikleri vardır. Dr. Karamercan, evli ve üç çocuk babasıdır.

Mehmet Öğütçü

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden 1983'te mezun oldu. London School of Economics ve Brugge'deki College d'Europe'da iki ayrı mastır derecesi aldı.

Halen mevcut görevlerinin yanı sıra University of Dundee ve London School of Economics'de dersler vermektedir. 1994 yılında OECD'ye katılmadan önce Dışişleri Bakanlığı mensubu olarak Ankara, Pekin, Brüksel ve Paris'te çalıştı. 1980-84 arasında Başbakanlık'ta yabancı basın sorumlusu ve Türkiye İş Bankası'nda Müfettiş Yardımcılığı yaptı. 1994 yılında merkezi Paris'te bulunan OECD Uluslararası Sekretaryası'nda Uluslararası Yatırım Küresel Forumu ve Üye Olmayan Ülkelerle İlişkiler Bolumu Başkanı olarak görev yaptı. Halihazırda Londra'da önde gelen bir çokuluslu enerji şirketinin üst düzey yönetiminde buluyor.

Çeşitli şirket ve sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır. Türkiye'de ve yurt dışında enerji jeopolitiği, Çin ekonomik alanı, İslam, Orta Asya, Balkanlar, rüşvet ve yolsuzluk, Avrupa Birliği konularında yayımlanmış çok sayıda bilimsel makale ve kitapları bulunuyor.

Varol Civil

1982 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat ve İşletme Bölümü'nden Lisans, 1993 yılında Marmara Üniversitesi İş İdaresi Programı'ndan Master derecesi aldı. Bankacılık kariyerine 1983 yılında, Türk Ekonomi Bankası Kredi ve Sigorta Departmanı'nda Uzman olarak işe başlayan Civil, 1985-92 yılları arasında Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Bankalar Yeminli Murakıbi olarak görev yaptı.

1992-95 yıllarında Arap Türk Bankası Genel Müdür Yardımcılığı, 1995-97 yıllarında ise Bank Kapital'de Yönetim Kurulu Üyeliği ve Genel Müdürlük görevlerini yürüttü. 1998 yılında Türk Ekonomi Bankası Yönetim Kurulu Üyeliği ve TEB Mali Yatırımlar Genel Müdürlüğü'ne getirilen Civil, 2003 yılından beri de aynı bankanın Genel Müdürlük görevini sürdürmektedir. Civil bu görevlerinin yanı sıra, TEB Yatırım Menkul Değerler A.Ş., TEB NV, TEB Leasing, TEB Factoring, ve TEB Portföy Yönetimi'nde Yönetim Kurulu Üyeliği yapmaktadır.



Moderatör: Dr. Erkut Yücaoğlu

Gördüğünüz gibi son derece ciddi ve güçlü bir panelimiz var ve paneldeki arkadaşların hepsi kendi sektöründe lider.



Ben onların özgeçmişlerini okumayacağım size. Zaten kitapçıkta hepsi var ve hepsi de büyüme aşığı.

Biliyorsunuz büyüme özel sektörde bir tutku. Dolayısıyla bir yandan rekabet kuralları oluşurken bir yandan rekabetin bütün zorluklarını yaşarken, onlar zaten bu işin bütün kısımlarını bir kenara bırakmış herkesin önünde koşan insanlar dolayısıyla sizlere onları daha yakından tanıştırmak için davet ettik, teşekkür ederim hepsine, geldiler.

Dolayısıyla her biri 15 dakika içerisinde; nasıl bir büyüme stratejisi takip ettiklerini, hem Türkiye içi hem Türkiye dışı rekabetten ve global ortamdan nasıl etkilendiklerini; kendi dünyalarına nasıl aktardıklarını tecrübeleri ile bize aktaracaklar.

Bütün sunuşlar bittikten sonra da sizlerden suallerinizi rica edeceğiz. Dolayısıyla ben oturuma başlamak istiyorum. Ve ilk sözü de Sayın Varol Civil'e vereceğim. Bankacılık sektöründe olduğunu biliyorsunuz. Türk Ekonomi Bankası Genel Müdürü ve bankacılıkta da Türkiye müthiş bir değişim geçirdi. Zannediyorum bize bu perspektifi anlatacak.

Varol Civil:

Teşekkürler sayın başkan, değerli konuklar, değerli misafirler.

İlk olmanın hem avantajı, hem dezavantajı var; ama ben reel sektör konuya girmeden sayın başkandan izin istedim. Önce bankacılık cephesinden rekabeti bir anlatıyım. Benim konuşmamın ana başlıkları daha çok

sektöre yönelik olacak. Ben kendi büyümemizden ziyade son dönemlerde bankacılık sektörü ne yönlerde büyüdü bunu sizlerle paylaşmak istiyorum.

Tabii sürte çok kısıtlı olduğu için de biraz süratli olmaya çalışacağım. Hepimizin takip ettiği gibi ülkemiz son 5 yılda çok hızlı bir büyüme sergiledi. Alt tarafta gayrisafi milli hasılanın cari fiyatlarla büyümesini görüyorsunuz.

Yuvarlak içinde. Üstte ise ülkemizdeki reel gayrisafi milli hasıla büyümesi. Sağ tarafta da ülkemize gelen doğrudan yabancı sermaye yatırımları var. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları hepimizin bildiği gibi ülkemizin büyük bir sancısıydı. Fakat son dönemlerde oluşan siyasi ve ekonomik istikrar ile beraber ülkemize bir yabancı sermaye ilgisi görüyoruz. 2007'de tahmini 20 milyar dolar civarında olacağı öngörülüyor. 2006'da da benzer rakamlardı.

En altta da bu gelen yabancı sermayenin finans kesimine olan kısmını vermeye çalıştım. Böylelikle bu gelen yabancı sermayenin önemli bir kısmının aslında finans kesimine geldiğini memnuniyetle görüyoruz. Biraz önce belirttiğimiz ülke ekonomisinin büyümesinin esasen arkasındaki en önemli sebeplerden birisi de bankacılık sektörü. Bankacılık sektörü ülkemiz gayri safi milli hasıla büyümesinin önemli bir lokomotif olduğu, en size göre sağ taraftaki slaytta sektörün kümülatif olarak yüzde 40 büyüdüğünü görüyoruz. En alta baktığımızda da sanayi



faaliyetleri büyümesinin de, yüzde 20 civarında olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla bankacılık sektörü esasında sanayi kesiminden bir miktar daha büyümüş. Peki bankacılar kendi kendine büyüdü de bunun ülke ekonomisine nasıl katkısı oldu dersek.

Mavi barların içerisine baktığımızda burada sizler için kredi-mevduat oranını verdim. 2002 yılında bankaların topladıkları mevduatın sadece yüzde 40'ı kredi olarak kullanılırken bugün geldiğimiz noktada



ile bunu ayrıca belirtmekte yarar görüyorum.

Üstte makro trendleri koydum altına sektör dinamikleri. Baktığınız zaman önümüzdeki dönem rekabetin gittikçe yoğunlaşacağını görüyorsunuz. Bizim sektör zaten sürekli aşırı rekabetin olduğu bir sektördür ama hem yeni gelen yabancı sermayenin bugün aslında Türkiye’de baktığınız zaman bankacılık sektöründe sadece yerel rekabet yok dünyanın en önemli oyuncularının birebir birbirleri ile rekabet ettiği aslında uluslararası bir rekabeti yaşıyoruz. Dolayısıyla son derece keskin bir rekabet var. Şu an itibari ile pasta büyüdüğü için, büyüyen pastada herkes payını aldığı için bu rekabet katlanabilir



düzeyde ama önümüzdeki dönemde rekabetin çok daha sertleşeceğini belli bir doyum noktasından sonra sektörde konsolidasyon da olabileceğini öngörüyorum. Dolayısıyla bu rekabet gittikçe daha daralan marjlara götürecektir. Konsolidasyonlara götürecektir. burada tabii sektörün dinamikleri açısından kamu bankalarının özelleştirilmesi çok anahtar rol oynuyor. Son yıllarda özellikle kamu bankalarının sektördeki dışa açılmanın getirdiği şeylerle beraber memnuniyetle gördük ki kamu bankalarının özelleştirilmesinde de bir niyet var. Bu niyet sektörün dinamiklerini de son derece etkileyecek.

Aşağı doğru baktığımızda sektörde ciddi anlamda verimlilik ve outsource faaliyetlerinin arttığını görüyoruz bu da son derece olumludur. Bankacılığımız artık eski dönemlerde olduğu gibi mecburiyetten çünkü devletin iki yakasını bir araya getiremediği için aşırı borçlanma sebebi ile biz bankacılar bono almak durumunda kalıyorduk. Bunu hepimiz yakından biliyorsunuz. Dolayısıyla çok reel sektöre finansman sağlayamadığımız görülmüyordu. Memnuniyetle görüyoruz ki biraz önce söyledim. Her topladığımız mevduatın 74 lirasını reel sektöre kredi olarak veriyor. Bu nedenle bizim aktiflerimizde gittikçe azalan miktarda hazine bonusu payını görüyoruz. Bu nedenle faiz dışı fazla bütçe uygulaması açısından bizim için son derece önemlidir.

Ucuz ve uzun vadeli dış kaynakları belirtmişim. Çok rahatlıkla şu anda dünyanın pek çok ülkesinde borçlanma sorunu olmasına rağmen bizim bankalarımız şuana kadar hiçbir sorun yaşamadı. Çok net olarak gözlemlenebiliyor. Önümüzdeki dönem tabii ki bazı ayrışmalar olacak. Şu an sektördeki oyuncuların hemen hepsi aynı işi yapıyor diyebilirim. Hizmetin ve sunuş biçiminin farklılaştığı şeyler göreceğimizi tahmin ediyorum. Ben örneği, buraya not aldım. Yeni konsept şubeler bekliyorum sektörden. Dolayısıyla daha farklılaştırılmış, klasik şube anlayışının dışına çıkmış ve daha fazla belki şube dışı bankacılığın olacağı bir dönem gözlemleyeceğiz. Dolayısıyla önümüzdeki dönem dört konu çok temel yer işgal edecek bankacılıkta rekabeti belirleme açısından. Büyümenin hızlanması için güçlü bir sermaye gerekiyor. Bugün sektörün sermayedar bölümüne baktığımızda dünyanın uluslararası bankalarının burada olduğunu düşündüğümüzde bunun çok önemli bir konu olacağını düşünmüyorum. Teknolojik alt yapıdan bahsettim. Çok iyi bir teknolojik alt yapımız var. Güçlü bir insan kaynağımız var. Ülkenin en kalifiye çalışanlarının önemli bir kısmı bankacılık sektöründe çalışıyor. Basel uygulaması ile de bir sorunumuz görünmüyor.

Tabii ki her sektörde olduğu gibi bizim de “ancaklarımız” var. Sektörde rekabeti zorlaştıran özellikle şunun altını çizmek istiyorum bu bazen yanlış bir şekilde kullanılıyor. Yabancı sermaye ya da yerli sermaye Türkiye’de faaliyet gösteren bütün bankalar bizim açımızdan yerli bankalardır, bu ülkenin bankalarıdır. Onlar artık bu ülkenin kanunlarına göre faaliyet göstermektedir. Bizim sıkıntımız zaman zaman hiç bu ülkeye sermaye koymayıp, elinde valizle gelip bu ülkede rekabet etmeye çalışan bankalar. O bankalara karşı bazen, bazı gereksiz yada irrasyonel vergi ve benzeri uygulamalar sebebi ile rekabette zorlanıyoruz. Nedir bunlar?

Birincisi bunu hem hükümetle hem de BDDK ile çok tartışıyoruz. Bizim ülkemizde faaliyetlerimizde bulunmak için sermaye yeterliliği diye bir kıstasımız var. Dünya standartlarında bu oranın yüzde 8 olması lazım. Yani sizin faaliyetiniz ile sermayeni arasında yüzde 8’lik minimum sermaye yeterliliği tutturmanız lazım. Bizim ülkemizde bu oran halen yüzde 12, yani yüzde 50 dünya standartlarının üzerinde sermaye tutmak zorundayız. Bu bugün memnuniyetle gelmelerini hoş karşıladığımız yabancı sermaye için, yarın çok pahalı bir ortamda gereksiz sermaye ile çalışmak demektir. Bunun dolayısıyla düşünülmesi gerektiği kanaatindeyim. Bu bizim maliyetlerimizi artırıyor.

Öte yandan çok yüksek aracılık maliyetlerimiz var. Zaman zaman reel sektör ile finans sektörü arasında tartışma konusu olan bir konudur. İşte neden bu kadar pahalı kredi kullanılıyor. Neden bankacılık hizmetleri



pahalı. İşte gördüğümüz gibi aslında bizim ile ilgili olmayan ve o anlattığım Türkiye'ye sermaye koymadan direk yurtdışından hizmet veren bankalarla aramızda arbitraj farkı nedeni ile çok ciddi vergi benzeri maliyetlerimiz var. Bunların kaldırılması Türk bankacılığının çok daha rekabetçi hale gelmesini sağlayacaktır.

Öbür taraftan maalesef kamu bankaları ile bizler arasında özel sektör bankaları arasında bazı rekabeti bozucu uygulamalar var. Bu uygulamaların kaldırılması rekabetimizi ve güvenimizi olumlu yönde etkileyecektir. Öte yandan hala kriz yıllarından gelen "TMSF alacaklarının öncelikli alacak sayılması" son derece büyük handikap teşkil ediyor.

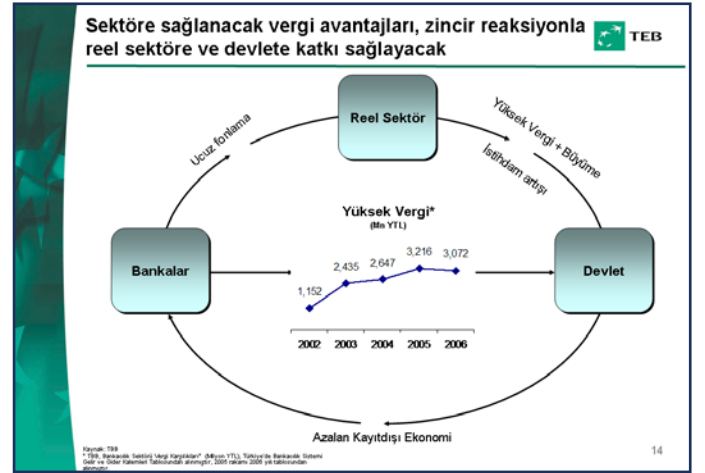
Bu tür uygulamaların kaldırıldığı ve batı standartlarına uygun hale getirildiği takdirde sektörümüzün çok daha iyi imkanlarla büyüyeceğini düşünüyoruz.

Öte yandan bazı zorlayıcı düzenlemeler mevcut. Mesela ülkede herkes döviz tutabiliyor. Ama biz bankalar herkese döviz kredisi vermiyoruz. Döviz kredisi vermemiz için o kişinin ihracat ile ilgili bir iş yapması lazım. Bu bence artık hiçbir geçerliliği olmayan bir uygulama. Dolayısıyla kaldırılması hem sanayicinin ve iş adamının finansmanı açısından, hem bizim açımızdan son derece rahatlatıcı olacaktır.

Keza bizlerin tam kayıtlı olması yetmiyor. Aslında bu bence ülkemizin hakikaten çözmesi gereken bir konu. Herkesin, her kesimin kayıt dışını azaltması gerekiyor. Bu kayıt dışılıkla devam ettiğimiz sürece hem bizim Basel 2'ye göre kredi verme imkanlarımız daralacak, ya da verdiğimiz krediler pahalı hale gelecek. Ya da çok daha kötü ortamda bizlerin fonlanması pahalı hale gelecek. Basel 2'den bahsediyorsak, bu da çözülmesi gereken bir konu. Diğer taraftan bizim bankacılık işimiz çok enteresan bir iş. Verdiğimiz ürünü kullanırken herkes memnundur, fakat bir aşk-nefret ilişkisi gibi ödeme zamanı geldiğinde problemler çıkar.

Bu kredi kartı da enteresan bir konu. Herkesin hayatını kolaylaştırdığı söyleniyor, ama öbür taraftan bazen çok popülist yaklaşımlarla çok rekabeti bozucu ve bizi zor durumda bırakıcı uygulamalar getiriliyor. Kredi kartları kanunu da bunlardan bir tanesi. Öte yandan işsizlik sigortası fonları önemli değil.

Buna benzer diğer uygulamaların da AB standartları seviyesinde gelmesini istiyoruz. Mesela sektör ile ilişkilerimizi rahatlatması açısından bazı düzenlemelerin yapılması lazım. Bu çok teknik bir konu, aslında burayı ilgilendirmiyor, ama maalesef kamu otoritelerinin uygulamaları nedeni ile süresiz teminat mektubu vermek zorunda kalıyoruz. Bu da uluslararası standartlara çok da uygun değil. Burayı geçiyorum şimdi aslında bankacılık sektörü iyi güzel gidiyor bize ne diye düşünebilirsiniz.



Bankacılı sektörünün büyümesi ülke ekonomisinin büyümesi açısından son derece kilit bir rol oynuyor. Çünkü bankacılık sektörü büyüdükçe büyümesini düşünen sektörlere finansman daha fazla artacak. Yine bankacılık sektörü büyüdükçe daha fazla kayıtlı ekonomi demektir.

Esasında bankacılık sektörünüz ne kadar büyüksek kayıt dışılık o kadar azalır. Bu çok kilit bir nokta. Yani bankacılık sektörünün büyümesi, hakikaten verginin tabana yayılması açısından son derece önemli. Buraya bir grafik de koydum. Bizim kayıt dışılığımız hakikaten sıfır, zaten kayıt dışı bir banka düşünülemez bile. Ülkede baktığınız zaman çok ciddi miktarda da vergi ödüyoruz ve vergi ödemekten de son derece memnunuz. Dolayısıyla özetle gelirsek bankacılık sektörü son derece iyi bir noktada özellikle bugün Avrupa ve ABD'de Finansal kesimin sağlıklılığı tartışılırken bizim geldiğimiz nokta gerçekten çok kayada değer. Bir bankacı olarak bundan son derece memnunuz. Ama bankacılığımızın ekonomiye daha fazla katkıda bulunması için şunu da belirtiyim bazı düzenlemelerin ayarlanması ve rekabete daha uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Sayın başkan sizin sürenize uydum mu bilmiyorum çok hızlı gitmeye çalıştım

Sabrınız için teşekkür ederim.

Dr. Erkut Yücaoglu

Varol bey'e hakikaten teşekkür ediyorum, dakikası dakikasına tutturdu süreyi.

Şöyle bir durum var. Varol Bey biraz erken ayrılacak. Onun için ona birkaç tane soru şu anda cevaplaması için vakit ayırmak istiyorum. Dolayısıyla dinleyicilerimizden Varol Bey'e soru varsa şu anda rica etmek istiyorum.



Timur Erk, SEDEFED

Dediniz ki yabancı sermaye yoktur bankacılıkta, hepsi yerel hükümlere göre davranması gerektiğinden hepsi yerlidir dediniz. Ancak bazı ülkelerde İtalya'da örneğin yüzde 20 limit var. Şu anda biz bunları aşmış durumdayız. Bu konudaki şahsi görüşünüz nedir?

Civil

Bir düzeltme yapayım. Ülkemizde yabancı sermaye yok demedim, yerli yada yabancı sermaye ülkede faaliyet gösterdikten sonra, o ülkenin mevzuatına göre hareket edip, o ülkenin ekonomisini desteklemekte ise o aslında yerli banka sayılıyor. Şimdi evet değişik ülkelerde esasen değişik uygulamalar var. Bizim şu anda ki yabancı sermaye, yerli sermaye oranı hakikaten son yıllarda önemli bir mesafe kat etti. Zannediyorum şu anda bütün borsadaki hisse senetlerini dahil etsek yüzde 30 civarında. Bence bunda hiçbir sakıca yok. bu tabii sonuçta benim bulunduğum yer ile kamunun bakış açısı farklı olabilir. Ben yabancı sermayenin gelmesinde hiçbir sakınca görmüyorum.

Öte yandan bu bizim hani sakıncalı görüp görmememizin dışında şöyle bir gerçek var. Bunu hep beraber tartışmamız lazım. Eğer sizin ülkenizde fazla sermaye varsa istediğinizi çağırıp, istediğinizi çağırmaya bilirsiniz ama ülkenizde sermaye açığı sorunu varsa, taktir edersiniz ki orada biraz sermayeyi cezbetmemiz gerekiyor. Bizim durumumuzu değerlendirirken böyle bakmak lazım diye düşünüyorum.

Cahit Soysal - SEDEFED,

Kısa bir soru, bu bürokratik işlemlerin getirdiği ilave külfetlerden bahsettiniz. Şimdi parası konvertible olan bir ülkede ihracat bedellerini belirli bir sürede yurda getirme zorunluluğu, bu şekilde batı uygulamaları olan bir şey midir yoksa Türkiye'ye mi özgüdür?

Civil

Bazı ülkelerde var. Bazı ülkelerde yok, bence de şu an itibari ile Türkiye'nin geldiği durum içinde çok da anlamlı değil. Batıda kara parayı veya kayıt dışılığı izlemek için hesabına para geldi, bu hangi faaliyetin yada hizmet alımının ile ilgili bunu kanıtla diye sonradan kontrol yapılıyor. Cari işlemi izleme görevi bankalara verilmiş mi? Ben size katılıyorum. Çok gerekli bir uygulama değil özetle.

Leyla Özhan - Türkiye Müteahhitler Birliği

Türkiye Müteahhitler Birliğini temsilen buradayım aynı zamanda yurtdışında rekabet gücü çok yüksek bir sektörü temsil ediyorum. 22 firmamız dünyanın en büyük 100 firması arasına girdi bu sene. Biz müteahhitler birliği olarak bankacılık sektöründe yabancı sermaye oranının artmasından çok büyük kaygı duyuyoruz. Çünkü hali hazırda yurtdışındaki rekabet gücümüzü artırmada önümüzdeki en önemli engellerden birini Türk bankalarından aldığımız teminat mektuplarının yurtdışında kabul görmemesi oluşturuyor. Bu maliyetleri yükseltiyor, rekabet gücümüzü ciddi biçimde sınırlandırıyor. Ve biliyoruz ki bugün gelişmiş ülkelerdeki yabancı sermaye oranına hem sınırlama getiriliyor. Hem yüzde 7'yi aşmıyor, Avrupa ortalaması yüzde 20. az gelişmiş ülkelerde yüzde 80'lerde ve bunu büyük bir risk olarak görüyorum. Teşekkür ederim.

Civil

Öncelikle belirttiğiniz gibi yurtdışı müteahhitlik hizmetleri hakikaten Türkiye'nin yüz akı ve gururu. Biz de her zaman bankacılık olarak desteklemekten son derece memnunuz, fakat hayatın gerçeği sizin söylediğinizden biraz daha farklı bence. Bir örnek vereyim: Cezayir. Biliyorsunuz, siz de yakından takip ediyorsunuzdur. Geçmişte yaşanan bazı sorunlar nedeni ile Türk bankalarının mektupları bir ara kabul görmüyordu ama şimdi mesela biz eğer yabancı sermaye olarak addederseniz yüzde 50-50 ortaklığımız var. Bu ortaklıktan sonra Cezayir'deki yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde bizim verdiğimiz mektupların süratinde ve miktarında çok önemli artış var. Üstelik de çok uygun fiyatlara. Dolayısıyla ben ona çok katılmıyorum. Bugün dünyada artık sermayenin bu kadar serbestleştiği bir yerde yabancı sermaye bankacılığın o ülkelerdeki yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde çok engelleyici bir tavırda olduğunu hiç zannetmiyorum. En azından benim 3 yıllık bir tecrübem var, takdir ederseniz. Şuandaki son 3 yıllık müteahhitlik hizmetlerine verdiğimiz teminat mektubu geçtiğimiz yılların tüm zamanlarından çok daha fazla. Dolayısıyla ben tam tersine yurtdışı müteahhitlik hizmetlerine çok büyük katkısı olduğu kanaatindeyim.

Dr. Erkut Yücaoğlu

Varol Bey çok teşekkür ediyorum. Efendim ikinci konuşmacımız sayın Erdal Karamercan Eczacıbaşı Holding CEO'sudur. O sizi bambaşka bir dünyaya götürecektir Türkiye'den dünyaya nasıl sıçramak gerektiğini de sizlere anlatacak.



Dr. Erdal Karamercan

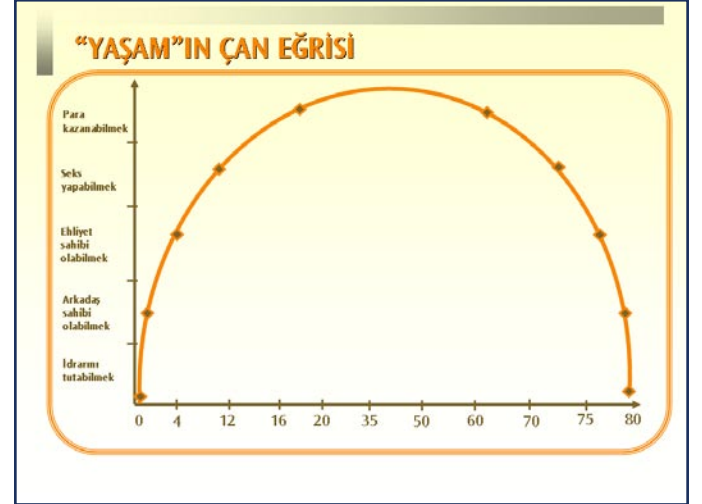
Öncelikle bütün bir günü atlatarak sağ salım bu saatlere kadar gelmiş olmanızdan ötürü sizleri kutluyorum. Bu tür konferans ve seminerlerde uzun süre dikkati bir yere odaklayabilmek büyük bir başarıdır. Bu başarınız takdire şayan.

Benden bu seminerde bir konuşma yapmam istendiğinde, konuya baktım. Konu “özel sektörün büyümeye yaklaşımı şirketler kesiminden uygulama örnekleri.” Şimdi ikinci kısım malum, Şirketler kesiminden uygulama örnekleri olunca kaderden kaçılmaz bende Eczacıbaşı’ndan bir uygulama örneği vereceğim. Büyümeye yaklaşım denildiğinde büyümenin ne olduğu konusunda hem fikir olmamız gerekli. Çünkü genelde büyüme dendiği zaman aklımıza ilk gelen ciro büyümesi oluyor. Ciromuzu ikiye katladığımız zaman iki misli büyümüş oluyoruz. Ben o fikirde değilim. Benim için büyüme değer büyümesidir. Hissedar değerinin büyütülmesidir. Yani ciroyu büyütme bir CEO için çok zor değil.

Mesela bugün benim bedavaya satın alacağım bir dolu ciro var etrafta. Zarar içinde olan bir dolu şirket var. Bunları toplarım, bir anda ciromuzu üç misline katlamış oluruz. Bu 3 misli büyüdük anlamına gelmiyor benim gözümde. Büyümenin bir boyutu tabii ki cirosal büyüme ama bunu yaparken muhakkak ki, karlılığı artıracak bir büyüme, nakit yaratacak bir büyüme ve temsil ettiğiniz topluluğun da risklerini taşınmaz boyuta getirmeyecek bir büyümeden bahsediyoruz. Büyüme dediğimiz zaman bence değer büyümesidir. Çünkü “değer” bütün bunları kapsayan bir büyümedir.

Peki, bunda hemfikirsek o zaman sunumumuza başlayalım; Evet, isterseniz gelin şöyle bir insanların yaşamının çan eğrisine bakalım.

İnsanlar doğuyor, büyüyor, olgunlaşıyor, bir takım istekleri var bunlar yaparken, bir takım beklentileri var yaşamdan. Ondan sonra olgunluk dönemine geliyor. Sonra tabii. Hiçbirimizin kaçamayacağı bir şey; Yaşlanıyoruz ve hayatımızın sonuna doğru geliyoruz. Bu bir çan eğrisidir. Nitekim tahmin ediyorum bu salonda bulunanların hepsi 20 ile 70 yaş arasındadır. Dolayısıyla herhalde şu ilk 4 dürtüyü atlattığınızdır. Şimdi daha



çok para kazanabilme boyutundadır talepleriniz. Ama bilin ki yakındaki bu dönemde mesela seks yapabilmek sorun olmaya başlayabilir. Bunu arzu edebilirsiniz ama yapamayabilirsiniz. Ehliyet sahibi olmayabilirsiniz artık. Araba kullanmak zorlaşabilir, daha sonra arkadaşlarınızla yavaş yavaş terk-i diyar etmiştir. Arkadaş bulmakta da zorlanabilirsiniz. İnsanın hayatı nasıl bir çan eğrisine benziyorsa aslında işler de aynı şekilde. İşlerin de çan eğrileri var. Yani işler de doğuyor, büyüyor, gelişiyor, olgunluk dönemine ulaşıyor sonra duygusallığa gerek yok onlar da yavaş yavaş ölüyor.

Yani çok basit bir ifade ile; bir gençlik dönemi, bir atılım dönemi yaşıyoruz. Ondan sonra çok uzun süren bir olgunlaşma hatta statüko dönemi yaşıyoruz. Ondan sonra da bir bakıyoruz ki business, iş, topluluk, kuruluş gittikçe ufalıyor. Rekabet karşısında daralıyor ve aşağı doğru gitmeye başlıyor. Tabii, bu devreleri yakalayabilmek çok önemlidir. Çünkü genelde işlere duygusal bakıyoruz ve sanki o başarının sürekli olacağını düşünüyoruz. Halbuki bunlar dalgalar gibi. Yani bir dalga geliyor, o dalga gelirken o dalganın cazibesine kapılırsanız o dalga ile birlikte ikinci bir dalganın altında kalma ihtimaliniz var.

Kovboy filmlerini seyredirken o telgraf sesini hatırlarsınız, o zamanlar telgraf ile haberleşilirdi. Ben iş hayatıma adım attığımda Allahtan telgraf yoktu ama bizde de teleks vardı. Kaç kişi vardı bilmiyorum. Böyle şeritlere yazardık. Onu koyardık makine ile çık çık giderdi. Ben

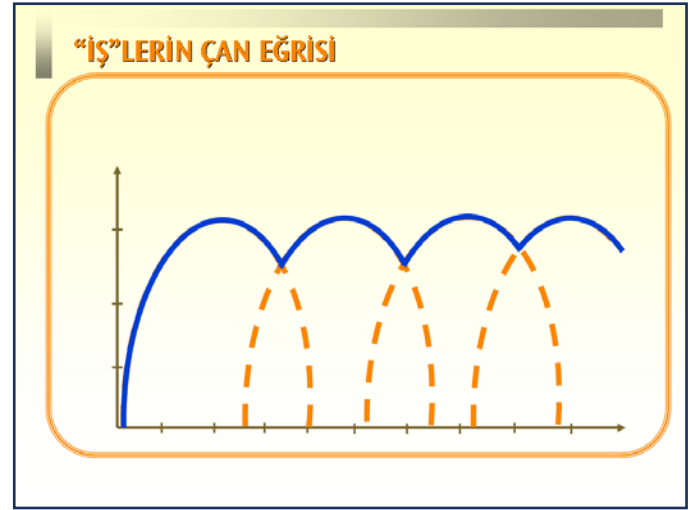


ihracatçıydım ilk mesleğimin başında. Yurtdışına satış yapıyorduk. Öyle girerdik. Sonra faks çıktı, faks aleti müthiş bir alet diye bakıldı 80'li yılların başı. Kaç kişi faks kullanıyor şimdi? Yazıyoruz belki kartvizitin üzerine ama yazmak konusunda da belki tereddüt geçiriyoruz. Artık faks da bitti. E-mail başladı. Kaç kişi e-mail kullanıyor? Herkes. E-mail.de belki bitecek belki bir gün. Ona da dikkat edelim.

Aynı şekilde, ben müziği çok severim ve üniversitede iken bir dolu longplay'im vardı. Biriktirdim onları. Şimdi çocuklarım bakıyor ya bu garip şeyler ne diye. Gel de anlat. Bir ara eight track'ler çıktı. Şöyle arabaya bir ara sokuyordunuz 70'li yılların ortasında. Çok kısa oldu ömrü. Hemen ikinci döngü, üçüncü döngüye geçti, kaset çıktı ve "eight track" öldü. Kaset daha uzun sürdü değil mi? kaseti ne kaldırdı ortadan? CD'ler. CD'ler geldi kasetler bitti. Kaçınızın evinde kaset var? Kaç kişi kaset dinliyor? Şimdi biz kasetin cazibesine katılmış bir şirket ve patron zümresi ile birlikte yaşasaydık ne olacaktı? Eğer CD'ye atlayamamış olsaydık bugün esamemiz olmayacaktı. İşte bu mantıkla bakarak işlerimizi değerlendirmemiz lazım. Onun için bu çan eğrilerini sizin dikkatinize getirdim.

Arkasından hemen Eczacıbaşı'nın çan eğrilerini koyuyorum; büyük bir açık yüreklilikle. 42 yılında kuruldu Eczacıbaşı ve büyük bir başarı ile 90'lı yıllara kadar bildiğiniz her türlü ölçüde büyüdü. Gelişti, genişledi, bir güven ortamı yarattı. Çok sağlıklı büyüdü, çok sağlıklı bir Finansal yapıya sahip oldu. Ve temsil ettiği iş kollarının hepsinde de liderlik, önderlik, öncülük gibi görevlerini çok iyi yaptı ve 90'lı yıllara geldiğimizde Eczacıbaşı artık güvenilir, hani herkesin şöyle tabiri ile taş gibi bir kurumdu. Ve bu taş gibilik devam etti. Gayet güzel. İşte en zor şey böyle bir kuruma CEO olmak. Çünkü 2003 yılında ben CEO görevini üstlendim. Ve hemen bu eğriye baktım. Baktım güzel bir plato gayet güzel gidiyor, sağlam şimdi bu eğrinin gidebileceği tek yön var. Bu eğri aşağıya iner. Öyle yada böyle eğer doğru şeyler yapılmazsa. İşte ben buna dalgaların üstünde dans etmek diyorum birazdan oraya geleceğim.

Dolayısıyla akli başında bir CEO olarak ne düşündük? Düşündüğümüz şey nasıl olur da bu cycle'ı yukarı doğru, nasıl olur da bu yaşam eğrisini yukarı doğru çeviririz. Hemen bir öncelik belirlemek lazım. Her bir yönetici için geçerli bu. Tehlikeli bir nokta bu hem de çok. Çünkü yukarıya kıvıramazsanız aşağı doğru gider. Sürekli üste doğru giden bir iş yoktur. Muhakkak bir yaşam eğrisi, bir çan eğrisi içinde gidecek. O zaman 3 tane öncelik belirledik. Kendi kendime baktım. Ne gibi öncelikler belirleyebiliriz? Çok da komplike yapmamak lazım. Herkesin anlayacağı önceliklerle. Üç tane öncelik seçtik. Bir, değerler. Niye? Çünkü o bir evvel gösterdiğim Çan eğrisinin başarı kısmında o değerler yatıyor. Nedir? Güvenilirlik, etiklik,



insana saygı gösterir, Kaliteye odaklanmıştır. Çağdaştır. Gibi bir takım değerler. Çevreye saygılıdır. Bu bizim iş yapış tarzımızı ve içinde olduğumuz alanları belirleyen değerler. O zaman bunlara sahip çıkılacak. Çünkü bunlar yükselme trendimizin başarılı olmasını sağlayacak.

Tabii ki ikinci konu stratejiler. Bunu düşünmeyecek kimse yok. Her CEO muhakkak oturup nasıl bir stratejik süreç, nasıl bir strateji oluşturacağını düşünür. Ama benim daha çok kafamda olan, bunu nasıl bir süreç haline getiririz. Bu başarıyı kurarken nasıl bir süreç oluştururuz. Ve tabii o değerler içinde, o stratejileri kullanarak başarıya ulaştıracak olanda insan kaynakları. Başka türlü yapmamız mümkün değil. Tek kişi olarak hiçbir şey başaramazsınız. Mükemmel bir insan kaynakları oluşturmanız lazım. Eğer elinizdeki insan kaynakları, o değerleri uygulama ve başarıya götürme konusunda yeterli değil ise o zaman dönüp o insan kaynaklarını yenileme daha iyi bir insan kaynaklarına sahip olmanız için çalışmanız gerekiyor.

Bu 3 öğeyi belirledikten sonra heyecan verici bir hedef belirlemek lazım. Bu hedefin heyecan verici olması lazım. Herkesin anlayacağı, ölçülebilir ve heyecan verici bir hedef. O heyecan verici hedefi de şöyle bulduk. Madem ki bu kurum 60 yıldır bir değer ulaşmış. O değer birazdan nasıl hesaplanacağını göstereceğim. O zaman biz o değeri 4 yıl içinde ikiye katlayalım dedik. Şimdi bu heyecan verici mi? Evet çok heyecan verici. Ölçülebilir mi birazdan göstereceğim, ölçülebilir. Ulaşılabilir mi? niye ulaşılsın? Eğer sadece organik büyümeyi düşünürseniz ulaşılsın oldukça güç. 60 senede yapılan işi 4 yıl içinde nasıl yapacağız. Ama ulaşmanın başka yolları da var. Sadece organik değil. Bir takım işleri o dalgaları hesaplayarak o dalgaların üstünde durmak için gayret göstermeniz lazım. Yeni dalgalara sıçramanız lazım. Dolayısıyla böyle bir hedef belirledik.

Tabii bizim 3 yıllık planlarla yönetiriz topluluğu. Birinci yıl bütçe bir de iki yıllık plan. Tahmin ediyor herkes aşağı yukarı bunu yapar. Bu tabii 2004 yılında gayet



güzel bütçe ve plan dönemi için bize yol gösteren bir unsur oldu ama 2005 yılına gelince yeni bir hedef gerekti çünkü 2008 yılını adresliyoruz. O zaman yeni heyecanlar yaratalım dedik. Bir evvelkinde bayağı heyecanlanmış olduğumu gördük bütün yöneticilerin ve hissedarların. Bir heyecan daha koyduk, dedik ki o zaman 2005 yılından sonra da iki misli büyüyeceğiz önümüzdeki 5 yıl içinde. Böylelikle iki önemli değeri iç içe oturttuk.

Peki bu değer neydi? Değerin de yine aynı şekilde son derece rahat, anlaşılabilir olması lazım. Onun için bu değeri de demin söylediğim gibi sadece net satışa bağlamadık, amortisman öncesi faaliyet karlılığı, faaliyet nakdi. Bu üçünü içine alan bir değer formülü. Yani bugün bir topluluğu veya bir kuruluşu satın almak isterseniz ne yaparsınız. İşte satışına bakarsınız, amortisman öncesi faaliyet karına bir de faaliyet nakdine. Yaratıyor mu yaratmıyor mu? Bunları bir kombine edersiniz. Kendinize göre formülleyip, ona göre bir değer bulursunuz. Tabii bu değerden de net finansal borçları düşmek lazım. Finansal borçları da düşeceksiniz ki değere ulaşabilirsiniz. Bunu bir formül içine yerleştirdik. Bunu da nasıl yaptık. Bir araya geldik. Tartıştık. Dedik ki yüzde 5 büyüsek, şu kadar amortisman öncesi faaliyet karı, bu kadar faaliyet nakdi elde etsek.

O zaman değer ne olur? Bu olur. Peki. Onu simüle ederek bir formülünün içine oturttuk ve o da bizim değer formülümüz oldu. Bu değer formülünü herkes ile paylaştıktan sonra yola çıktık. Şimdi tabii, planlama sürecini de stratejik planlama süreci haline getirebilmeniz için belirlediğiniz topluluk stratejik planının bireysel hedeflere dönüşmesi lazım yani toplulukta çalışan herkesin performans değerlemesini yaptığınızda onların bireysel hedeflere dönüşmesi lazım. Onun için her yıl nisan ayında bir topluluk stratejik planı yayınlıyoruz. Ondan sonra bunu grup başkanları ile oturup tartışıyoruz. O grupların stratejik planları Haziran'da çıkıyor sonra da o grup başkanları kendi gruplarındaki başkanlarla oturuyorlar. O kuruluşların stratejik planlarını genel müdürlerle mutabık kalarak yapıyorlar. Bütün bunlar tabii bizim başta vermiş olduğumuz hedeflere uygun, bizim verdiğimiz strateji çerçevesinde yerleşmiş hedefler oluyor. Ondan sonra da yılbaşında performans görüşmeleri çalışanlarla yapılırken de yöneticiler bu performanslarını aynen bu yapılmış olan stratejik planlardan çıkan sonuçlara göre performans hedeflerini veriyorlar.

Böylelikle de o daireyi tam tamamlamış oluyoruz. Oturttuğumuz süreç buydu. Rakamlar da belirliydi. Sürecin nasıl ölçümleneceği de belirliydi ve yola çıktık. Biz topluluk stratejik hedefleri dediğimiz zaman neleri bahsediyoruz. Yine son derece rahat ölçümlenen hatta her ay ölçümlendiğimiz hedefler. Her bir kuruluş için. Nedir? Gelir artışı, yani cironun artışı. Bizim için en önemli

konuların başında gelen yurtdışında sağlanan gelirlerdi. Çünkü şunu hedefliyorduk; Yerel bir topluluğun çan eğrisinde uzun dönemli şansı yoktur. Onun için muhakkak global, veya en azından lokal olmanız lazım. Çevrenizin içinde bir anlam ifade etmesi lazım. Avrupa Birliği içinde, Rusya bağlamında, en azından o bağlamda yaptığımız işin ifadesini bulması lazım. Orada bir Pazar payı veya liderlik hedefinizin olması lazım. Dolayısıyla bu hedefleri belirledikten sonra bunun alt yapısında kurgulanması gereken; maliyet yapısı, karlılık, nakit yaratımı ve 2000 yılı başlarında geçtiğimiz EVA sistemi yani Economic



Value Added dediğimiz iktisadi değer katılımı sisteminde de bunun ölçümlenmelerinin yine hedeflerini vererek yola çıktık. Evet tabii ki bundan sonra yapılacak şey o dalgaların üstünde dans etmektir.

Madem ki böyle bir değer yaratmak istiyorsunuz, bunun da organik olamayacağını kabul etmek istiyoruz, o zaman dalgaların üstünde dans etmemiz lazım. Yani içinde bulunduğumuz hiçbir işe duygusal olarak bağımlılığımızın olmaması lazım.

Aileden geldi, işte babamdan geldi, dedemden geliyor yok. O zaman her bir iş kendi içinde değerlendirilecek, her bir iş kendi içinde o çan eğrisinin neresinde olduğuna bakılarak onun hakkında karar verilecek. Ve biz bu dalgaların üstünde dans etme stratejimizi son 3 yıldır bayağı zorlu egzersizlerle, hissedarlarla birlikte yaptık. Ve bunda da oldukça başarılı olduğumuzu söyleyebilirim. Bundan kastım şudur. Şu işten bu işe bu işten şu işe atlayıp şuralarda durabilmek, bu dalgaların altına düşmemek. Onun için Eczacıbaşı bugün en önemli işlerinden biri olan ilaç jenerik bölümünden çıktı. Niye? Çünkü aşağı doğru inen bir cycle olduğunu teşhis ettik. Türkiye için. Global anlamda farklı bir ifadesi olabilirdi ama Türkiye için bu böyleydi. Biz globali nerede oynayabilirdik, biz de globali başka işlerimizde oynayabilirdik. Nerede oynayabilirdik.

Bugün işte yapı grubu şirketlerinde, seramikte Vitra markamızda hakikaten çok önemli bir potansiyele sahibiz,



niye? Çünkü hammaddeyi biz çıkartıyoruz, teknolojisini biz yaratıyoruz, işçisini biz istihdam ediyoruz, bütün teknolojik gelişmeleri biz kendimiz yaratabiliyoruz, hatta teknolojimizi biz kopyalamak isteyenler dahi olabiliyor. Ve değer zincirinin sonuna kadar, müşterimize kadar sistematiğimizi kurgulayabiliyoruz.

O zaman demek ki o dalganın üstüne sıçramamız lazım. İşte satın aldığımız firmalar ve Avrupa'da bir güç haline gelmesi bu tür bir güç stratejisinin sonucuydu. Tabii ki bunun üstüne daha bir takım şu anda da paylaşamayacağım hedeflerimiz var. Bir takım görüşmeler devam ediyor. Bu tamamen global ligde farklı bir yere sıçramanın boyutunu yakalayabilmek için. Peki, ne oldu? Bunları yaptınız da ne oldu? Deminki değer formülüne geri dönersek, 2003 yılında başladığımız değeri bu yıl sonunda yüzde 108 olarak tamamlıyoruz. Yani topluluğumuzun değerini yüzde 108 olarak artırıyoruz son 4 yılda.

Peki ikinci hedefin neresindeyiz? 2 yıl sonra zaten gelmiş olduğumuz noktada yüzde 45 artırmıştık değerimizi. 2 yıl içinde. Dolayısıyla bu hedef bize 2010 yılı sonunda yaklaşık 3 misli artırmamızı gösteriyor ki bugün geldiğimiz noktada bu yüzde 40 değer artışına tekabül ediyor. Bu çok kolay bir hedef oldu şimdi.

Şimdi oturup bunun üzerinde düşünüyorum nasıl kabul ettirebilirim ki şu değeri 4 yapmayı arkadaşlara. Ama bunun da yapmanın mümkün olduğunu düşünüyorum. Yani 60 yıl içine topluluğun gelmiş olduğu değeri biz 4 yıl içinde hakikaten 2 misline katladık ve görülen o ki 7 yıl sonunda da 3 katına katlayacağız. Yeter ki dalgaların üstünde dans etmeyi unutmayalım. Ben özellikle beni dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum.

Yücaoğlu

Erdal bey'e çok teşekkür ediyorum. Müthiş bir prezentasyon, yalnız ben hala birinci chart'ın etkisi altındayım. Yaşamdaki çan eğrimden ben neredeyim acaba diye düşünüyorum.

Efendim buradan süratle devam edip şimdi sözü sayın Tuncay Songür'e vermek istiyorum bütün bu özel sektör eforları devam ederken rekabet kurumumuz zannediyorsam bütün hadiseyi yakından takip ediyor ve Türk ekonomisinin rekabet gücü içerisinde gerekli faktörleri göz önüne alıyorlar.

Tuncay Bey Rekabet Kurulu İkinci Başkanımızdır.

Tuncay Songör

Evet değerli konuklar hepinize iyi akşamlar diliyorum. Tabii sayın başkan sektör temsilcilerinin, bu rekabet



boyutunun sektörlere nasıl yansıtacağını dair örnek vereceklerini, enteresan konuşmalar yapacaklarını söyledi; ama ben tabii bu panelde herhalde tek kamu kurumu temsilcisi olduğumdan herhangi bir sektör anlatmayacağım, anlatamayacağım.

Sayın başkanın dediği gibi de sizleri böyle ilgi ile izliyorum. Özellikle sabahki iktisat yönü ağırlıklı basan konuşmaları çok ilgi ile izlemeye çalıştım. Açıkçası zorlandığımı da ifade etmek isterim. Çünkü ben bir hukukçuyum. Yargıç kökenliyim. Açıkçası zorlandım. Ama ben sabahki sunuşlara benzer, çok makro düzeyde, devletler boyutunda bir şeyler anlatmaya çalışacağım, fakat soru bölümünde olur da spesifik rekabet hukuku soruları muhakkak gelir diye düşünüyorum. Çünkü salonda bizler ile karşı karşıya kalan sektör temsilcileri var tanıyorum. O anlamda soruları olursa faydalı olmaya çalışacağım.

Sözlerime başlamadan önce yeniden sizlerle bir arada olmaktan mutlu olduğumu ifade etmek isterim. Bu kongrenin ve bu kongreye katılan herkesin, konuşmacı ve dinleyiciler dahil bizim çok arzu ettiğimiz rekabet savunuculuğuna hizmet ettiklerini düşünüyorum. Bundan da hem şahsım hem de kurumum adına çok mutlu olduğumu ifade etmek isterim. Çünkü zaman zaman bizler de eleştiri alıyoruz. Rekabet Kurumu neden konferanslar yapmıyor, eğitimler yapmıyor, biz sizi tanımıyoruz diye.

Halbuki yapıyoruz. Ama bizim dışımızda özellikle bu SEDEFED'in ve Rekabet Forumu'nun bizim adımıza çok yarar sağlayacak sonuçlar elde edeceklerini düşünüyorum.

Ezberlerimizin ve tanımlarımızın değişme ve hatta yeniden gözden geçirilme zamanının geldiğini tekrar hatırlatmak istiyorum. Benimsenen diğer bir deyişle, eski ekonomide kullanılan kavramlar tamamen değişmiştir. Yerini yeni ekonomide kullanılan farklı konsept ve tanımları almıştır. Görüldüğü üzere günümüz pazar yapılarında arz-talep dengeleri değişmiştir. Bundan



dolayıdır ki büyük işletmeler yerlerini kalabalık müşteri gruplarına bırakmıştır.

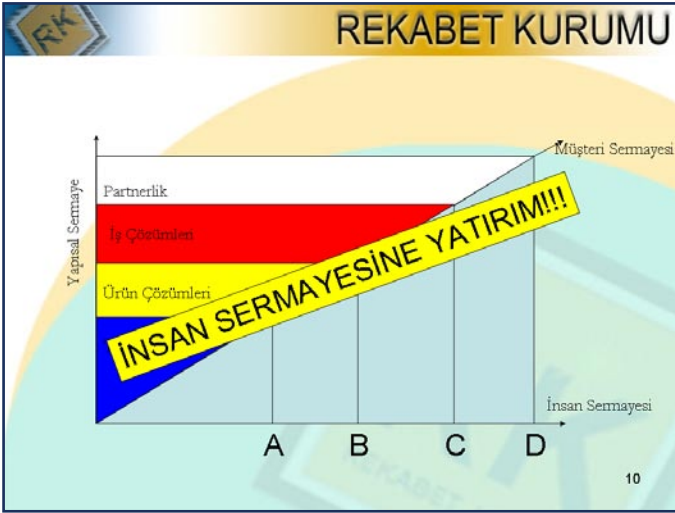
İşletmeler öyle bir müşteri grubu ile karşı karşıyadırlar ki, merkez hedef halini almışlardır. Ürün odaklı pazarlamalar, Müşteri odaklı pazarlamalara kitlesel üretimler müşteriye özel kitlesel üretimlere, Pazar payı müşteri payına, kar maksimizasyonu müşteri yararının maksimizasyonuna, süresiz müşteri ilişkileri yönetimine dönüşmüştür. Toplum, sanayi toplumu olmaktan çıkmış bilgi toplumu haline gelmiş, endüstriyel ekonomi ağırlığını kaybederek dijital ekonomiye dönüşmüştür. Doğal olarak tüm bunların sonucunda da aşına olduğumuz maddi varlıklar ve finansal sermaye yerine entelektüel sermayeye bırakmıştır. Yeni ekonomi yapılanmasında kaliteli mal üretebilmek, pazarda tutunabilmenin koşulu olarak değil, dürüstlük gereği algılanır hale gelmiştir. Esas beklentinin hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri kalitesi üzerinde yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir.

Tam bu noktada firma davranışına karşı güven olgusunu ilgili firma tarafından sürekli bir biçimde sağlanması taahhüdü firmanın pazardaki konumuna ilişkin önemli bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kazanç kısa vadede ortadan kalkmış, uzun vadede elde edilmesi gereken bir hedef haline gelmiştir. Ancak uzun vadede sıfır hatalı olmak da gerekmektedir. Hatta uzun vade hatayı içermemektedir. Pazarlama yani, marketing, warketing olarak kabul edilmektedir. Yani bu bir savaştır. Öyle bir savaş ki bunun savaş olduğunu unutanlar kaybetmeye maalesef mahkumdur. Ve bu arenada sadece kurallar çerçevesinde hareket ederek kazananlar haklı durumda olacaklardır. Yeni ekonomide rekabet gırtlak gırtlığa rekabet olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla firma hedefleri, amaçları yeni duruma uyarlanmak zorunda kalmıştır. Pazar payı kavramı firma stratejilerinde yerini müşteri payına bırakmıştır. Bu yönde en uygun strateji ise firma müşterileri payının artırılmasına yönelik projeleri uygulamaktır.

Yapılan araştırmalarda yeni bir müşteri bulmanın maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetinden 5-10 misli daha maliyetli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, öncelik mevcut müşteri ve onun potansiyelini artırmak olmalıdır. Unutulmaması gereken bir husus, kriz anında dahi firmalarını terk etmeyen sadık müşterilerin önemidir. Kar maksimizasyonu yerine tüketici yararının maksimizasyonu kavramı ön plana çıkmıştır. Buna göre para-zaman-enerji girdilerini maksimum buna karşılık, girdilerin minimum, elde ettikleri yararın maksimum olduğu bir kavram ortaya çıkmıştır. Buna en güzel örnek hepimizin de içinde bulunduğu, ülkemizde özellikle son yıllarda artan alışveriş merkezleridir. Kanaatimce burada en önemli husus sermayedir. Teşebbüslerin bu kavrama yönelik yaklaşımlarında ciddi değişiklikler gerekmektedir. Sermayenin kabul gördüğü üzere maddi varlık ve Finansal sermaye olma niteliği zayıflamış, yerini yeni ekonominin entelektüel sermaye kavramı almıştır. Entelektüel sermaye, yapısal sermaye, insan sermayesi, müşteri sermayesi olmak üzere 3 ana başlıktan oluşmaktadır. Şu ana kadar sizlere yapmış olduğum açıklamalar firmaların rekabet ortamı da yapmış olduğu rakiplerinden farklı bir pozisyon olarak pazarda birbirlerine karşı üstünlük sağlamaları amacıyla yeniden yapılanmaları gerektiğini vurgulamaktaydı. Rekabet müşteri odaklı bir nitelik kazanmış, müşteri faydasının artırılması, Pazar payının artması olarak tanımlanmıştır.

Tek firma amacı olan birazdan sizlere açıklayacağım diyagram aslında pazarı temsil eden tüm firmaların varlığı dahilinde düşünüldüğünde makro bir büyüklük olarak karşımıza çıkmakta ve rekabet hukukunun temel amacı olan toplumsal refahın artırılması hedefi ile de birebir uyum göstermektedir.

Müşteri sermayesini artırmaktır biraz önceki sorunun cevabı. Bu amaca ulaşmanın aracı ise insan sermayesini geliştirmektir. Tabii burada insan sermayesinden kastettiğimiz nitelikli insan sermayesi. Bu diyagramı incelediğimizde firma olarak müşterinize karşı temel fonksiyonunuzu yerine getirdiğinizde, alım-satım veya beklenen hizmet sunumu ile bir ticari işlem gerçekleştirmiş olursunuz. Bunu diyagramın ortaya koyduğu insan ve sermaye ile gerçekleştirmeniz mümkündür. İşte bu noktadan sonra rakiplerinizden farklılaşmak ve pazarda üstün konumda olup olmamak karar ayırımındasınız demektir. İdari kapasitenize yani insan sermayesine yapmış olduğunuz yatırım. A noktasından B noktasına doğru ilerlediğimizde müşterinize yönelik geleneksel ticari işlem hizmetlerine ek olarak sunduğunuz müşterinize özel ürün çözümlenmeleri, yapısal sermayenizi ve ortaya koyacağı faydalar itibari ile müşteri sermayenizi artıracak sizi farklı bir seviyeye getirecektir. Biraz daha ileri bir adıma gittiğimizde, B noktasından C noktasına gelindiğinde



müşterimizin ürünlerini değerlendirdiği veya kullandığı işlere yönelik olarak getirmiş olduğunuz çözümler müşterinizle bir proje ortağı şeklinde bir arada olmanızı sağlayacaktır. Görüldüğü üzere Görüldüğü üzere insan sermayesindeki artış yapısal sermaye artışı ve dolayısıyla müşteri sermayesindeki artışa neden olmuştur. Bir sonraki adım ise insan sermayenizi gözden geçirmeniz su oluşacağınız ortaklık seviyesidir. Dikkat edilecek olursa geleneksel usul ticari işlem faaliyetlerinde yaratılan farklılaşma, müşteri sermayesinin artırılması seviyesinde firmayı yapısal olarak büyütüştür. Dolayısıyla insan sermayesinin artırılmasına yönelik olarak yapılacak yatırımlar rekabet boyutunda hayati derecede önemli hale gelmiştir. Rekabet politikası firmaların rekabet etmekten kaçınmaya yönelik davranışlarını yasaklamaya yönelik olarak onları rekabet etmeye zorlamaktadır. Rekabet politikası yolu ile birbirleri ile rekabet etmeye zorlanan firmaların maliyetlerini aşağıya çekmeleri, etkinliklerini artırmaları, daha ucuz ve daha kaliteli mallar üretmeleri ve sonuç olarak kıt olan kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılması ve dağılımı beklenmektedir. Dolayısıyla rekabet politikası kavramının verimlilik ve rekabet edebilirlik kavramları üzerinde doğrudan ilişki olan belirleyici etkisinin açıklığa kavuşturulmasında fayda vardır. Sizlere global olarak düşünmeniz ve lokal olarak hareket etmeniz gerektiğini tekrar hatırlatmak istiyorum. Ben tabii vakit az olduğu için çoğunu atlayarak geçiyorum. Bu amaçla sizlerin teşebbüslerinizin başında adeta bir pilot olarak göstergelerin ortaya koyduğu verilerle uçağınızı yönetmek zorunluluğunuz vardır. Bu şekilde firmanıza yön verebilir ve kılavuzluk edebilirsiniz.

Global rekabet stratejilerinin temeli ekonomik ve teknolojik gelişmeye bağlı olmakla birlikte siyasi ve sosyal boyutlarda bu süreçte giderek önem kazanmaktadır. Stratejik yaklaşımın ortaya koyduğu pes analizine göre global dünya işçin siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik sistemlerin bilinçli ve sistematik olarak ele alındığı ve

analiz edildiği teşebbüslerde etkin ve verimli global rekabet stratejileri gerçekleştirilmektedir.

Özetle 2001 yılında yaşanan krizden sonra ekonomik alanda önemli başarılar elde edilmiş olursa da, sahip olunan kurumlar alt yapı, makro ekonomi, sağlık, eğitim, Pazar verimliliği ve etkinliği, teknoloji, inovasyon gibi pek çok faktörün etkide bulunduğu bir ülkenin rekabet edebilirliği ile ilgili olarak Türkiye'nin daha alması gereken çok yol olduğunun bilincinde olduğumuzu tekrar belirtmek istiyorum. Bu çerçevede ülkemizin rekabet edebilirliği bağlamında bazı temel noktalarla ilgili değerlendirmeler yapmak gerekirse şunlar söylenebilir. Öncelikle ülkemiz gibi gelişmekte olan bir ülkenin rekabetçi olarak kalabilmesi ve sahip olduğu konumu daha da iyileştirebilmesi için verimlilik artışına dayana büyümeye yönelik politikalara devam etmesi ve makro ekonomik istikrarın sürdürülerek kalıcı hale getirilmesi hayati önem taşımaktadır. Rekabet gücünün artırılması bağlamında atılması gereken bir çok adım arasında teknolojik yenilik konusunda sahip olunan kapasitenin artırılması Ar-Ge yatırımlarına yoğunlaşılması, bu alana yönelik beşeri sermayenin eğitim seviyesinin artırılması, bilgi ve iletişim teknolojilerinden maksimum ölçüde yararlanılmasına, özel önem verilmesi gerekmektedir.

Son bir nokta bu sunuşum dışındaydı. Sabahleyin de Ar-Ge yatırımlarına, Ar-Ge'ye bütçeden ayrılan paya özel önem verilmesi gerektiği vurgulandı. Muhakkak salonda bilenler var. Rekabete kurulunun 2004-2005 yılında çıkarmış olduğu araştırma geliştirme anlaşmalarına ilişkin grup muhafiyeti tebliği halen yürürlükte. Bu tebliğinde parasal boyutta olmasa bile teşebbüs davranışlarını özellikle rekabet kanununa aykırı düşmekten kurtaran onları aykırı eylemlerinden dolayı muaf sayan önemli bir tebliğ olduğunu düşünüyorum. Bu manada teşebbüslerin de özellikle ellerinde yayın yoksa rekabet kurulunun internet sayfasına girerek bu tebliği incelemelerini ve anlamalarını öneriyorum.

Yücaoğlu

Tuncay bey çok teşekkürler özellikle bir kamu kurumumuzun yöneticisinin bizim konularımıza nasıl baktığını ve adeta paralel baktığını görmek son derece sevindirici. Onun için ayrıca teşekkür ediyorum.

Şimdi sırada Sayın Mehmet Ögütçü var. Kendileri British Gas enerji grubunda direktördür. Fakat müthiş bir kamu tecrübesi de vardır. Bize enerji dünyasındaki gelişmeleri anlatacak. Çünkü hepimiz bir noktada enerjinin rekabeti nasıl etkilediğini burada irdeledik.



Mehmet Ögütçü

Teşekkür ediyorum sayın başkan.

Foruma davet ederek görüş ve değerlendirmelerimizi paylaşmama imkân verdiği için SEDEFED ve Rekabet Forumu'na teşekkür ediyorum ayrıca. Enerji bir ülkenin kalkınmasının rekabet gücünün artırılmasının ve giderek karmaşıklaşan gezegenimizdeki sistemin dengelerinin, ekolojik dengelerin yerine oturmasının can damarlarından bir tanesi. Hatta can damarı bile desek yeridir. Bugünkü konuşmamda British Gas'ı temsilen geldim ama British Gas Türkiye'de faaliyetleri olan bir kuruluş değil, gelecekteki yatırım planlarında da yok. Dolayısıyla kısaca belki şirketin büyüme stratejilerini ilgilendiren birkaç hususu vurguladıktan sonra diğer küresel ve Türkiye'yi ilgilendiren konulara yönelmek istiyorum.

Dünya petrol sektöründe petrol fiyatları dolayısıyla ciddi sorunlar yaşanıyor. Sorunların bir kısmı bazı ülkeler için fırsat oluyor, bizimki gibi büyük çok uluslu şirketlerde yaşanan birkaç tane sorunu dile getirmek istiyorum ve bunun bizim büyüme stratejileri üzerine etkisinin ne olduğuna değinmek istiyorum.

Birincisi petrol fiyatlarındaki artışla birlikte kaynak milliyetçiliği hızla yükselişe geçti. Bugün dünya rezervlerinin sadece yüzde 21-22'si yabancı, çok uluslu şirketler tarafından kontrol ediliyor. Yüzde 80 civarında bir bölüm hala kaynak ülkelerinin NOG dediğimiz kendi şirketleri tarafında kontrol ediliyor. Rezervler yenilenemiyor. Dolayısıyla şirketler hızla şimdiye kadar cazip görmedikleri sahalara yöneliyorlar. Antarktika'ya gidiyoruz, Bolivya'da Morales ile savaşıyoruz, Afrika'nın balta girmemiş ormanlarında çıkartılıyor. Geçen ay şimdiye kadar hiç gitmediğim sahamızı ziyaret ettim, Rus Karaçakanak, kazak sınırında eksi 50 derecede çalışıyor

insanlar orada kışları. Dolayısıyla sektörde iş yapmak giderek zorlaşıyor. Sadece rezervlere giriş zorluğu değil, aynı zamanda rakip ulusal şirketler, ulusal petrol şirketleri büyümeye başladı. Seven Sisters dediğimiz grup çok uluslu şirketlerin yerini bugün yavaş yavaş Malezya'nın Petrona'sı, Çin'in CNPC'si, Brezilya'nın PetroBras'ı, Cezayir'in Sunatrak'ı, malum Rusya'nın Gazprom'u dolayısıyla sektörde ciddi bir güç kayması yaşanıyor. Bu güç kaymasının nerede sonuçlanacağı ve sektördeki uluslararası-ulusal ayrımının nasıl kesinleşeceği önümüzdeki dönemde görülecek. Bizim şirket olarak geleceğe dönük büyüme stratejimiz rezervleri kontrol eden ulusal şirketlerle yeni işbirliği biçimleri geliştirerek çalışmak. Aksi takdirde piyasada taşeron düzeyine indirgenmeriski hiç azımsanmayacak düzeyde yüksek. Öte yandan çok uluslu şirketlerin ellerindeki teknolojik beceri, finansal imkânlar, pazar imkanları ihmal edilmeyecek düzeyde, şu anda İngiltere'nin ikinci büyük enerji şirketi dünyada 35 kaynak ülkede yatırım yapıyoruz. Yüzde 70 doğalgaza odaklanmış, yüzde 30 petrol. Aynı zamanda elektrik üretimi, petrol hatları dünyadaki en büyük ilk 10-15 şirket arasında.

Bu genel girişten sonra müsaade ederseniz kısaca biraz daha küresel bir tablo çizmek istiyorum, Türkiye'ye gelmeden önce. Küreselleşme, artık daha önceki konuşmalarda da dinledik. Bizim bildiğimiz batının komplosu olarak anlatılan o eski küreselleşme değil artık. Bunu çok iyi idrak etmemiz gerekiyor. Oyuncuları değişti, tartıştık, BRICS ülkeleri Çin ve Hindistan'ın başını çektiği ve Golden Sach'ın yaptığı çalışmaya göre 2040'a kadar bugünkü G7 ülkelerinin toplam gayri safi milli hâsıllarını geçecek bir güç bu. Çin için tahminler daha da öne çekiliyor, 2030-30'i bulur diye. ABD'yi hâlihazırdaki süper ekonomik gücü tahtından indirmesi diye. Hindistan hızla Çin'i yakalama çabasında. İdeolojik kutuplaşmalar başka şekiller almaya başladı. Biliyoruz, yeşil kalkınma anlayışı artık çevreyi, iklim değişikliğini esas alan yeşil kalkınma anlayışı birçok ülkenin geçmişteki ezberlerini bozmaya başladı. Yeni bir enerji ekonomisine doğru geçiş var. Bunu hepimizin görmesi gerekiyor. Artık değerler sistemi de değişiyor buna paralel olarak. Sadece batının liberal sistemi yerine artık işin içine Konfüçyüs'ü de katan, Doğu Asya'nın mucizesini incelemeye, hesaba katmaya çalışan yeni yeni değer sistemleri oluşmaya başlıyor. Bunlar içinde yaşadığımız dönemin bir geçiş dönemi olduğunun, yeni bir eşikte olduğumuzun belirtileri. Bahsettim kaynak milliyetçiliğini şu sıralar uğraştığım en yoğun konulardan birisi Bolivya, oradaki büyük rezervlerimizi kullanamıyoruz çünkü bu ülkeler Venezüella'da da aynı şeyleri yaşıyoruz. Afrika'da da yavaş yavaş gelişmeye başladı. Hiç görmediğimiz Kazakistan'da bile. Yapılan sözleşmelerin kendilerine ekonomik değer, artı katma değer yaratmadığı



inancı ile ülkelerde yoğun bir kaynak milliyetçiliği var. Bu yatırım ortamını da yatırımların sözleşmelerin kutsallığı, değiştirilemez prensibini de yoğun bir şekilde etkiliyor.

Çin ile ilgili bir şey söylemek istiyorum. Bu son husus ile ilgili. Jeopolitik güç kayması ile ilgili. Çin ekonomideki hızlı büyüme dolayısıyla enerjide de muazzam bir talep yaratıyor. Önümüzdeki 25 yıl zarfında meydana gelecek olan enerji talep artışının sadece yüzde 50'si sadece Çin'de meydana gelecek. Geçenlerde bir Çin gazetesinde okudum. Şayet Tayvan'ın tükettiği kadar petrol tüketiyor olsa Çin bugün günde 49 milyon varillik petrol tüketmesi gerekiyor. Dünya tüketiminin 85 milyon varil olduğunu düşünürseniz eğer yarısından fazlası. Yine ben OECD'de iken yaptığımız bir çalışmada Çin'in 12 milyon varil petrol ithal edeceği bunun büyük bir kısmının da körfezden ve Afrika ülkelerinden özellikle Angola'dan gelmesi öngörülüyor. Bu, Suudi Arabistan'ın mevcut üretiminden çok daha fazladır. Dolayısıyla batılı ülkeler, zamanında bağımlı oldukları petrol bölgeleri üzerinde siyasi etkilerini artırıyor. Çin de bugün sessiz sedasız bir strateji izliyor, fazla gürültü yaratmadan peacefull rise dedikleri, barışçı yükseliş ile kimseyi ürkütmeden bu bölgelerde siyasi, - şu anda askeri olmasa da zamanla bu da gelişecek ekonomik varlıklarını muazzam artırma yolundalar.

En büyük korkuları da bir çatışma halinde özellikle ABD ile bir çatışmaya girilmesi halinde bu bölgelerden Malakka boğazını aşıp güney Çin denizine gelecek olan petrol ve enerji tankerlerinin amerikan 7. filosu tarafından engelleneceği korkusu var. Bunu dengelemek için de kara hatlarını güçlendirmeye çalışıyorlar. Orta Asya'ya Rusya'ya yönelmelerinin en önemli sebeplerinden birisi de bu. Şu anda hesaba katılması gereken çok önemli bir güç Orta Asya'da bulunuyor. Bu, Rusya'yı da kaygılandırıyor, batıyı da kaygılandırıyor. Avrupa, enerji güvenliğini sağlama bakımından bir dördüncü kanal bulma sevdasında. NABUCO ya da Transcaspian ile daha dün Londra'da bir toplantımız vardı NABUCCO koordinatörü ile bunun şimdilik bir factdream olduğu görülüyor çünkü Çin, bölgedeki üretilen doğalgazın önemli bir kısmına 2020 yılına kadar el koymuş vaziyette zaten en büyük ihracat yolu Rusya. Rusya'dan kalan bölümü Çin alıyor. Geriye bir şey kalırsa NABUCCO hattına aktarılacak.

6 dakikam kaldığına göre biraz daha hızlanmak zorundayım. Evet, sunuma da çok bağlı kalmak istemiyorum, ancak şu bir gerçek ki enerjinin ikmal tüketici ülkeler açısından ve talep güvenliği üretici ülkeler açısından bir ülkenin rekabet gücünü baltalayabilir de onu daha da güçlü hale getirebilir de. Enerjinin fiyatının nasıl olduğu bugün Almanya'da kimya sektöründe çok ciddi kaygı var. Çünkü toplam enerji tüketiminin yüzde 10'unu kimya sektörü kullanıyor ve çevresindeki ülkelerde, rekabet ettiği ülkelerde enerjinin maliyetinin daha düşük

olmasından dolayı ve çevre kısıtlamalarına uyulmaması nedeni ile Almanya'nın kimya sektöründe rekabet gücünü hızla kaybettiği düşüncesi var. Devlet burada devreye girebilir mi? Enerjinin siyasi bir araç olduğunu biliyoruz. Hem siyaseti etkiliyor hem de siyasetten etkileniyor.

Daha detayına girmek istemiyorum. İklim değişikliği ve çevre artık bizim geçmişte izlediğimiz gibi 2. derecede ilgilenilmesi gereken bir şey değil. Uzun vadeli enerji planlarında yatırım planlarında birinci öncelikli yer alması gerekir. Bunun da ekonomisi oluştu. Karbon kapitalizminden bahsediliyor. Geçen yıl 30 milyar dolar karbon ticareti yapıldı. Önümüzdeki dönemde 205 milyar dolara çıkması öngörülüyor. Daha önce bahsettim ekonomi milliyetçiliği yükseliyor, ülkeler artık sadece bu bahsettiğim Çin'de, Hindistan'da, Brezilya'da yaşanan olaylar değil; ulusal şampiyonlar yaratma bir nevi neokorumacılığın geliştirilmesi, Fransa'da, İtalya'da ve Almanya'da da çok ciddi bir şekilde görülüyor. Danone stratejik bir sektör olarak ilan ediliyor. Danone'in çalıştığı saha Fransa tarafından ki Pepsi Cola bunu alıp Fransa'da üstünlük sağlaması konusunda engeller çıkartılıyor. ABD'liler 6 tane deniz limanının Dubai'deki firma tarafından satın alınması çabasını ulusal güvenliğe aykırı görebiliyor. Kazakistan'da görüyoruz çok ciddi sorunlar var bunların detaylarına şimdi girmek istemiyorum belki soru cevap bölümünde derinleşebiliriz.

Türkiye'ye baktığımızda tabii biz göğsümüzü gere gere Türkiye muazzam bir enerji piyasasına sahiptir. İthal etmektedir, transit ülkedir bölgesel hat olma yolundadır, koridor olma yolundadır diye büyük laflar ediyoruz ama ne yazık ki bunların içi doldurulmamış vaziyette. Özellikle transit konusunda çünkü toplantıda edindiğim izlenim Türkiye'nin elini çok güçlü zannederek oynadığı transit plus diye geliştirilen bir formül var. Avrasya'dan gelecek gazın AB'ye aktarılmasında ve Avrupa Komisyonu yetkilileri bu transit plus formülünün transit minus'a dönüşebileceğini belirtiyorlar. Türkiye'yi Ukrayna'ya belirtiyorlar. Bu konuda çok ciddi değerlendirmeye ihtiyaç var. Çünkü batıdaki firmalarda ve ülkelerde Türkiye'nin güvenilirliği konusunda ciddi kaygılar var. Kuzey Irak konusunda da ciddi kaygılar var. Bir transit ülke için en önemli konu güvenilirlik. İtibarını yitirmemesi aksi takdirde çok ciddi yansımaları olabilir.

Kısaca şunu da söylemek istiyorum, tıpkı bankacılık sektöründe yaşandığı gibi, sigortacılık sektöründe yaşandığı gibi telekomünikasyonda gördüğümüz gibi enerji sektöründe de bir konsolidasyona ihtiyaç olacak. Bu çok yakın gelecekte olmayabilir ama belki 2010-2012'yi bulabilir. Çünkü son derece parçalı bir yapıyı temsil ediyor. Çünkü her grubun kendi enerji şirketi var. Bunlar küçük boyutlu ölçek ekonomisini yakalayamayan işletmeler. Önce kendi içerisinde belki bir rasyonalizasyona gidilecek



daha sonra yabancı firmaların alımları birleşmeleri gündeme gelebilir. Bunu da şimdiden görmek ve ona göre hazırlanmakta fayda var.

Bu sunumun ana mesajlarının ne olduğuna bakarsak. Özür diliyorum bölük pörçük oldu. Çok sistematik bir şekilde koymadım. Zaman sıkıntısı dolayısıyla, birincisi enerjiyi sadece piyasa koşullarının arz-talebe göre belirlediği bir komodur olarak görmemek lazım. Enerji hepimiz biliyoruz ki siyasi yönü ağır basan bir unsur, rekabette de temel belirleyici faktörlerden bir tanesi sabahki Amerikalı konuşmacının da vurguladığı gibi, yani tek başına serbest piyasa ve liberalizasyon burada devletin stratejik yönlendirici, düzenleyici etkisinin çok önemli olduğunu vurgulamak gerekiyor. Bu demek değil ki serbest piyasa ekonomisinin devlet müdahalesi ile bu iş yürütülsün. Dünyadaki uygulamaları iyi görmek lazım. Hatta Avrupa Birliği strateji belgeleri çıkartılmasına rağmen Fransa, Almanya ve İtalya kendi enerji şirketleri konusunda taahhütte girmekte güçlük çekiyor.

İkincisi de Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'nin enerji şampiyonlarına ihtiyacı var. Ne yazık ki şu anda Türkiye ne TPAO'su ne BOTAŞ'ı ne de diğer enerji şirketleri arasında ulusal şampiyon diyebileceğimiz büyük bir enerji şirketi yok. Hem yurtdışındaki yatırımlar açısından hem de yurtiçi sinerjiler yaratma bakımından. O konuda acilen Türkiye'nin çok fazla kaynak israfına, sübvansiyona yol açmayacak piyasa koşullarını da dikkate alan ama dünyadaki gelişmeleri de ihmal etmeyen bir ulusal şampiyon yaratması gerekiyor. Önümüzde örnekleri de var. Tekerleği bu konuda yeniden inşa etmenin gereği yok. Türkiye dünyada en fazla enerji yüksek enerji fiyatlarını uyguluyor. Bunu herhalde sizler benden daha iyi biliyorsunuzdur. Petrolde OECD ülkelerinde bir numara daha çok vergi yükü nedeni ile. Oysa dört bir tarafında petrol akıyor, doğalgaz akıyor buna rağmen ülkenin hem kayıt dışı enerji ticareti dolayısıyla hem de ağır vergi yükü dolayısıyla hala sanayicilerine, kullanıcılarına, ekonomik aktörlerine enerjiyi çok pahalıya veriyor. Öte yandan son altı yıldır elektrik fiyatlarının da artmadığını görürseniz, garip bir dikotomi çıkıyor ortaya. Enerji verimliliğinin artırılması, fiyatların dünya piyasaları ile orantılı hale getirilmesi için gerekli önlemlerin alınması önemli.

Bahsettiğim çevre etkisini sosyal sorumluluğu, kalben ekonomisini artık birinci önemde dikkate almak gerekiyor. Çünkü bunlar başlı başına birer ekonomi artık. Diğer bir husus da enerji yoğun sektörlerden mümkün olduğu kadar uzak kalmaktır. Artık stratejik sektörler dönemi bitti biliyoruz. 1960-70'lerde tartıştığımız bunun. İşte "Looser and Winners" stratejisi değil ama başka şekillerde stratejik yönlendirme gündemde. Yine dünya örneğine bakıp dünya ticaret örgütü Avrupa birliği yükümlülüklerini de ihmal etmeyecek şekilde bir takım yaratıcı formüllerle

Türkiye'nin sektörlerini stratejik olarak yönlendirmesi mümkün. Bunu yaparken de mümkün olduğu kadar burada öğle yemeği sırasında konuştuğumuz Hakan bey'in çok güzel bir lafı vardı. Mümkün olduğu kadar daha az enerji ile daha fazla değeri nasıl üretebiliriz.

Türkiye'nin geleceğe dönük stratejisi bu şekilde olmalı. Enerjinin verimliliği en iyi enerji yatırımdır. Bunu da biliyoruz son olarak sayın başkan her zaman tekrarladığım bir hususu tekrarlamak istiyorum. Bıkmadan usanmadan tüm bunlar için tek başına bir enerji politikası değil, entegre, kapsamlı bir stratejiye gerek var. Yani işin içinde çevre stratejisini, vergi stratejisini, rekabet politikalarını, yatırım ticaret politikalarını da kapsayan ormanın tümünü görebilecek kapsama ihtiyaç var. Şunun da bilincinde olarak dünya artık mevcut enerji sistemi ile sürdürülemez. Bunu herkes gördü. Bunda ne kadar gecirsek yeni bir enerji ekonomisine geçişi geciktirsek o kadar geride kalacağız. Türkiye'nin küresel rekabet gücüne kabul edilmesinin temel koşulu yeni bir enerji ekonomisini yaratmasındadır. Daha fazla vaktinizi almak istemiyorum beklisi soru cevap bölümünde daha detaylı konuşuruz. Teşekkür ederim.

Yücaoğlu

Mehmet bey çok teşekkür ediyoruz kapsamlı sunumunuz için. Şimdi süratle sayın Cüneyt Türktaş'ı rica edeceğim kendisi Telekom sektöründe duayen. Bu genç yaşta duayen olmak çok enteresan. Kendisi şu anda Avea'nın CEO'su.

Cüneyt Türktaş

Teşekkür ederim sayın Başkan Değerli konuklar, 94 yılından beri sektördeyim. 3 ayrı firmada çalıştım, 1994 ile 2001'e baktığımız zaman büyüme zamanıydı. Ve başında bulunduğum sektörle birlikte Türkiye'de büyürken hızlı bir şekilde GSM sektörü de dünyada büyüyordu. Azerbaycan'da, Kazakistan'da ve Moldova'da büyüme imkanı yakalandı. Ve yakalanırken de Türkiye'nin kültürü ve know-how'ı taşındı. Çünkü bu ülkelerde bulunduğumuz konum itibarı ile çok büyük avantajlarımız vardı. Onun için yaşadığım tecrübeye bakarsak bugüne baktığımız zaman o tarafa bizim çevre ülkelerde hala büyüme imkanlarımız var. Her sektörde büyüme imkanı var. Önemli bir nokta bana göre. 2001 yılından sonra yine başka bir mobil sektördeyim. Başka bir sektörde Avrupa'ya giriş çabalarını yaşadım dört sene. Orada da gördüğüm şey, Avrupa Birliği'nin kendi şirketlerine karşı olabilecek yatırımları önlemesini gördüm. Biz de Avrupa Birliği'ne hazırlık yapıyoruz bu arada tabii ki bir süreç içinde kendi sektörlerimizi korumamız gerekir diye düşünüyorum.



Orada teknoloji Amerikan menşeliydi. Kendi operatörleri piyasada kuvvetlendikten sonra teknoloji-utility gibi bir kavram getirildi ve yeni teknolojilerin gelmesine müsaade edildi. Ama o zamana kadar da geç olmuştu. Avrupa'da yaygınlık olmadı. Sadece iki ülkede oldu.

Şimdiki hayatımda o sürece bakarsak tamamen rekabetsiz ilk dönemimden rekabetli bir ortama geldik. Zaten 3 senedir de sponsor olma nedenlerimizden biri bu. Biz 2001 yılında sektöre giren bir şirket olarak, Avea olarak zorluklar döneminde girdik. Geriden girmenin verdiği bir dezavantaj ile fakat rekabetteki koşulların düzeltilmesi ile -ki hala yapılması gereken şeyler var-. Biz üçüncü şirket olarak sektöre rekabet getirdik. Fiyatlar açısından, kalite açısından zorlama getirdik ve de rekabet kurallarında rol aldık. -Ki en önemlisi de birazdan anlatacağım- 3G ihalesine girmedik ve bazı kurallarda daha gelişme oldu. Genel olarak bakarsak, gerek Avrupa Birliği gerek büyüme, gerekse sektörümüz açısından rekabet kavramı ekonomik hayatın vazgeçilmez bir unsuru.

Rekabet dediğimiz zaman kaynakların verimli kullanılması -ki biraz önce Tuncay bey bahsetti- ona değinmeyeceğim. Ama Türkiye'de de rekabetle ilgili bir mevzuat var. 4054 sayılı kanun sağlıklı rekabet ortamının mevcudiyete bağlı olduğunu ifade ediyor. Rekabet kalitesi tabii sırf kanunla olmuyor. Bu rekabeti sağlayacak regülasyonların yapılmış olması yeterli olmayıp bu regülasyonların etkin bir biçimde kullanılabilmesi gerekmektedir. Sırf telekomda değil diğer sektörler de de bana göre önemli. Hakim durumda bulunan işletmecilerin rekabetin tesisi amacıyla çıkartılan regülasyonlar karşısındaki olumsuz tutumu, en önemli rollerden biri. Bu durum rekabet ortamının gelişmesinde çok önemlidir. Tabii burada en önemli tanımlama, hakim durumdaki şirket kimdir, nedir, hangi sektörler hakim durumda şirket yaratmış... bunlara bakmak gerekir. Bu da tabii ki iyi bakıldığı zaman küçük işletmelerin korunması kalite ve etkin rekabet ortamının oluşması ve bu ortamın sürdürülebilmesi için zaruri bir unsurdur.

Bunun yanında kayıt dışının kontrol altına alınması. -ki bunu her sektörde yaşıyoruz- En önemli konulardan biri. Vergi kayıplarının önüne geçilmesi ve kayıt dışı ürünler nedeni ile pazarda neden olan haksız rekabetin önlenmesi.

Biz sektörde baktığımız zaman tabii bizim tahsilatımızda, vergi ödememizde bir kayıt dışılık yok. Tamamen kayıt içi ama telefon cihazları tarafında kayıt dışı bir ekonomik yara vardı. Ve bu bizi de etkiliyordu ister istemez. Ne hesabınız tutabiliyor, ne ileriye projeksiyon tutabiliyorsunuz. Yaptığınız kampanyalar bozulabiliyordu. Siz düzenli olarak bir kampanya yapıyorsunuz, yarı fiyata bir yerden bir telefon piyasaya giriyor kayıt dışı olarak sizin kampanyalarınızı bozabiliyordu. Müşteri



ile ilişkilerinizi bozabilecek bir unsurdur. Bununla ilgili bir telekomünikasyon Kurumu, -ki Türkiye'de 2001'den beri faaliyette-. Telekomünikasyon açısından rekabetin unsurlarını yerine getirilmesini sağlıyor 5392 sayılı yasa ile bir kaçak, kayıp, çalıntı cihazlarla elektronik haberleşme hizmeti verilmesinin önüne geçildi. Bu tabii kullanan müşterilerin ki Türkiye'de 50 milyona baktığınız zaman bazı zorlamalar da oldu. Tatsızlıklar da oldu ama bugün itibari ile kayıt dışı cep telefonu Türkiye'de kullanılmamaktadır. Kullanıldığı an otomatik bir haber gelip sistem dışına itilmektedir. Bu bana göre şirketlerin ekonomisinde bir rahatlık sağladı.


Rekabetin sağlanmasında örneklere baktığımız zaman; Türkiye'de önemli sektörlerde baktığımızda özellikle bankacılık, havacılık gibi sektörlerde hala yapılması gereken düzenlemelerin olduğunu görüyoruz.

Bunun yanında, baktığımız zaman özelleştirmelerde oldukça hareketliyiz. Son 4-5 senedir bilhassa Telekom sektöründe baktığımız zaman telsimin satılması ile





AB DÜZENLEMELERİNE UYUM / GEÇİŞ DÖNEMİ



- Tüm kamu kurumları "Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı" uyarınca AB normlarının ulusal mevzuata aktarılması ve uygulanmasını sağlamakta yükümlüdür.
- Bu yapılır iken
 - her norm olduğu gibi benimsenmemeli,
 - ülke gerçeklerine uygunluk analizi yapılmalı ve
 - teşebbüsleri koruyucu bir **geçiş dönemi** öngörülmalıdır

AB'de yapılan her yeni düzenleme, rekabet şartlarının belirli bir olgunluğa erişmesinin akabinde yapılmakta. Türkiye'de de aynı olgunluğa erişilmesi beklenmelidir!

Yıl	Olay
1994	Türkiye'de GSM hizmetinin başlaması
1997	AB'de arabacılı ile ilgili ilk düzenlemeler
1999	AB'de numara taşınabilirliği
2003	Türkiye'de arabacılı ile ilgili ilk düzenlemeler
.....
2007	Numara taşınabilirliği ?

4,5 milyar dolar geldi. Türk Telekom'un yüzde 55'inin satılması ile 6,5 milyar dolar geldi. Aslında son 2-3 sene hareketli oldu, katkı sağladı Türkiye'ye. Biri özelleştirme biri satılmıyordu ama devlete geldi sonunda bu para. Enerjide baktığımız zaman uygulama üzerinde durulmalı diye görüyorum ben bankacılık sektörüne baktığımız zaman kamu bankalarına sağlanan özel ayrıcalıklar ortadan kaldırılmalı diye görüyorum. Havacılık sektörüne baktığımız zaman hakikaten rekabet sağlandı oldukça da başarılı. Serbest havacılığa geçilmesi ile geçen sene benim aldığım rakamlara göre 5 milyon kişi daha fazla uçmuş. Yani Türk Hava Yollarının Pazar payının yüzde 70'e düşmesi ile birlikte 5 milyon yeni kişi uçmaya başlamış fazlasıyla bu bana göre başarılı oldu. Telekom tarafında da yasal düzenlemeye ihtiyaç devam ediyor. Biraz sonra daha detaylı bir chart'ta göstereceğim. Avrupa düzenlemelerine baktığımız zaman regülasyonların önemli bölümü teşebbüsler arası ilişkileri düzenlemeye yönelik olup etkin rekabet ortamının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi hedeflenmiştir. Bir Pazar tespiti yapılacak ilgili pazarın. Bu tespite bağlı olarak da hakim durumda olan işletmelerin belirlenmesi. Tabii ilgili pazarda etkin rekabeti sağlamak amacıyla da işletmelere hakim Pazar payı olan işletmelere yükümlülükler getirilmeli. Bizim sektörde baktığımız zaman ara bağlantı, teşhis, gibi önemli noktalar ve bunların tabii ki doğrudan doğruya Türkiye uygulaması yoktur. Çünkü her ülkenin kendi gelişmesine göre bazı rasyolar var onlara da bakmak gerekir. İlla da Avrupa Birliği'ne bu zamanda oluyor diye bizde de olması şart değil. Uyum ve geçiş dönemi çok önemli. Bence her norm "olduğu gibi" benimsenmemeli. Yani kendi gelişmemizi korumamız gerekir diye düşünüyorum.

Ülke ve gerçeklerine uygunluk analizi yapılmalı ve teşebbüslere koruyucu bir geçiş dönemi sağlanmalıdır diye düşünüyorum. Bu direktifleri kabul ederken. Yine sektörümüze baktığımız zaman ki bunu biz yaşadık. 1994 yılında Türkiye'de GSM hizmeti başladı, 97 yılında

Türkiye'de ara bağlantı ile ilgili düzenlemeler yapıldı. Yani operatörler arası ücretlendirme ile ilgili ve 99 yılında da numara taşınabilirliği yapıldı Avrupa'da. Türkiye'de ise bu süreç 2003 yılında başladı. Rekabetin gelişmesi ile başladı bu süreç ki hemen motomot 97 yılında başlamaması önemli bir noktaydı. Ve bu düzenlemeler yapıldı, ara bağlantı düzenlemeleri. 2007-2008 yılında da numara taşınabilirliği üzerine çalışıyoruz ki daha serbest rekabet, eşit rekabet olsun diye.

GSM sektöründe tabii rekabet derken zorlamalar vardı. Lisans alma zorunluluğu en önemli kıstaslardan biriydi. Lisans bedellerinin yüksekliği vardı. Bunlar daha bir makul, çünkü lisans bedeli yüksek olunca tüketici zarar görüyor. Sonunda iş yapabilecek kişilere her sektörde lisans verilmesi gerek diye düşünüyorum. Vergiler hala yüksek genel olarak baktığımızda gibi özellikleri var. Tabii daha fazla girmek istemiyorum özelliklerine.

Tabii sektörümüz olarak da yoğun regülasyon ortamını gerektiriyor. Çünkü telekomünikasyon hizmetlerinin kamusal gereği var. Telekomünikasyon kurumunun rekabeti temsil etme ve koruma görevinin bir parçası olarak da tüketici hakları, erişim, ara bağlantı, numaralandırma, frekans, ortak yerleşim, tesis paylaşımı gibi birçok normu da yürürlükte. Bu düzenlemeler rekabet ortamının yaratılmasında önemli bir role sahip. Düzenlemelerin pek çoğunda da Avrupa Birliği uygulamaları esas alınıyor. Yine bizim sektörümüze baktığımız zaman rekabete bugün itibari ile rekabet ortamı yaratılıyor diyebilirim. Türkiye'de en büyük sıkıntı biliyorsunuz büyük bir heyecanla 3. jenerasyon lisanslarına geçildi fakat bir operatör girdi diğerleri girmeyince iptal edildi.

Bunun en önemli nedenleri daha yeterli rekabet ortamı yoktu. Girmeyen operatörler de Avea'da girmediler. Eğer dedik alt yapısı yoksa ki numara taşınabilirliği, işte vergi de bunun bir parçası ama maalesef buna bir şey yapılamıyor ayrıca şirket içi, şirket dışı tariflendirme gibi bir hakim durumdaki firmaya zorlama yapılmazsa bizim





yapacağımız lisans parası, yapacağımız yatırım boşa gidecek hiçbir yere varılamayacak nedeni ile girmeme kararı aldık. Ve onun arkasından Telekom kurumunun kararı ile fiyatlarda yeni düzenlemeler yapıldı. Bir noktada hakim durumdaki operatörün eli kolu bağlandı ki 2.,3. operatörler daha rahat hareket edebilsin. Rekabet ortamı yaratılsın diye. Ne kadar hakim durumdaki operatör kavramı ile o pozisyonda iseniz, bunu haksızlık olarak görseniz de sektörün ve tüketicinin gelişmesi için baktığınız zaman diğer şirketlerde büyümenin gelişmesi için şirketlerin dengeli bir pazar payı ile ilerlemesi gerekiyor. Bu da tabii execute etmesi demek oluyor. Çok teşekkür ederim.

Yücaoğlu

Efendim en sona bıraktım kendilerini. Sayın Jan Nahum. Özgeçmişini okuyorsunuz ama bana göre Türkiye’de ilk defa Ar-Ge yapan, ilk defa inovasyon konseptlerini tartışmaya sunan insanlardan biridir. Hakikaten de müthiş yaratıcı bir hayatı vardır. Bize tecrübelerini anlatmasını rica ediyoruz.

Hepinize iyi akşamlar. Şimdi şöyle söyleyeyim. Büyüme çift tarafı keskin bıçak, bana sorsanız. Bizim boyutumuzda konuştuğumuz zaman, bizim dünyadaki değişimi ya da büyümeyi engelleme imkânımız yok. Çok daha büyük olsaydık, belki buna etkimiz olurdu, süratlendirirdik, yavaşlattırdık, ama bizim boyutumuzda, şu anda bunun yapmamıza imkân yok. Dolayısıyla büyüme bizim için esasında bir tehdit. Niye bir tehdit? Çünkü biz büyümeysek dünyanın büyümesini engellememize imkan yok. Bunu engelleyemediğimiz için tamamen rekabetçiliğimiz kaybedip, bir yere kısıtlanıp kalma tehdidi ile karşı karşıya kalabiliriz. Gücümüz azalır, rekabetçiliğimiz yok olur. Bir müddet sonra da yok olmaya yüz tutabiliriz.

Peki, büyümenin varlığını görsek ve biz de dünya gibi, rakiplerimiz gibi, sektörümüzün içindeki ortam gibi büyümeye devam etsek. O da bana sorsanız - eğer organik büyüyorsa - bir tehdit ve benim çok yaşadığım bir tehdit, çünkü hepimiz, bütün Türkiye bugün büyüyor, tüm kurumlar beraber büyüyor ve hepimiz çok mesuduz, hepimiz ne kadar iyi işler yaptığımızdan bahsediyoruz, oysa ortam büyüdüğü için biz büyütüyoruz.

Mesela Türkiye’nin bugün 400 milyar dolarlık GSMH’sı var. Belki 2020 yılında 2 trilyon dolarlık bir GSMH’sı olacak.

Doğal olarak, organik olarak kurumlarımız eğer yer kaybetmiyorsa, sektörlerinde büyük bir değişim yoksa, prensip olarak büyümeleri lazım. Benzer bir büyüklüğü yakalayabilmeleri lazım. Yakalayamıyorsa bir zaaf



içindedirler. Yani değişimi, büyümeyi yeterince görememiş; kaynak, yatırım, gelişmeyi ona göre de planlamamış durumdadır. Dolayısıyla bu da keskin bıçağın keskin tarafı ve yine bize döner ve bizi keser.

Biz kendimizi başarılı olarak addeder ve hakiki başarının organik büyümeden gelmediğini görmezsek, bunun sonucunda da hakiki başarıyı yakalayabilmek için gerekli yatırımları yapmazsak, bir müddet sonra o organik büyüme küçülmeye yüz tuttuğu anda biz de hemen küçülmeye yüz tutarız. Bu defa da ortamın ne kadar bizi kötü etkilediğinden bahsedebiliriz.

Bana sorsanız, hakiki büyüme bizim kendimizin başkalarından bir şeyler kaparak veya bugün yaratmadığımız bir değeri yaratarak sağlanan bir büyümedir. Bir şekilde bir değer yaratmamız lazım, farklılık yaratmamız lazım. Bu da bizi bir takım inovasyon, teknoloji, değer yaratma, farklılık yaratma gibi kavramlara getiriyor.

Şimdi bu konuda ben Erdal beyin dalgalar üstünde gitme konusunun başka tarafını yakalamak zorundayım. Çünkü bu sürekli bugünlerde yaşadığım bir tartışma ortamı. Dalgalar üzerinde yürümek lazım. Yani yok olan bir endüstride sizin faaliyette bulunmanıza bir imkan yok. Mesela, Gümrük Birliği öncesi Türk Otomotiv Endüstrisi’nin, ilk yok olacak endüstrilerden bir tanesi olduğu söyleniyordu. Birinci feda edilecek endüstri otomotiv endüstrisi idi. Bugün bu endüstri Türkiye’nin en fazla döviz kazanan endüstrisi. O yönü ile bakmış olaydık otomotiv endüstrisine bugün otomotiv endüstrisi bu konumda olmazdı.

Sadece bir endüstrinin yok olması, olmaması konusunu biraz daha detayına inmek lazım. Şunu inkar edemeyiz. Mesela ben 2-3 yıl önce İngiltere’de büyük bir petrol şirketinin toplantısında şunların tartışıldığını



gördüm. Bugünün dev petrol şirketleri 20-30-40 yıl sonranın su üretim ve arazi kullanım şirketleri olacak. Yeraltındaki kaynakların değerlendirilmesinden, yerüstü kaynaklarının değerlendirilmesine geçecekler, yani biyo yakıtların yönetilmesine veyahut güneş enerjisinin yönetilmesine. Bunu top yekün yapmayabilirler. Fakat bir takım endüstrilerin yok olduğunu kabul etmek lazım, fakat Erdal Bey'in örneğindeki gibi kasete geçerken, kasetten de bugün İpod'a geçtiğimizde, onu yapan ille başkası olmak mecburiyetinde değil, onu bizim de kapabilmemiz lazım, o değişimi bizim de görmemiz lazım. Esas kendi bulunduğumuz sektörün içinde o değişimi görüp yakalama bilgi ve becerisine sahip olabilmemiz lazım.

Çok klasik bir örnektir. Belki biliyorsunuz ama tekrarlayım. İsviçre'nin dünya saat endüstrisinin yüzde 90'ını elinde tutarken yaptığı bir geliştirme, bir Ar-Ge çalışması onların üst yönetimi tarafından kabul görmüyor. Çünkü onların paradigmalarına uymuyor ve diyorlar ki hayır bu saat olama ve patentini almayı bunu fuarlarda teşhir ediyorlar. Korumadan teşhir ediyorlar. Japon mühendisler Quartz'ın elektrikle saat gibi bir pas verdiğini görüyorlar. Seiko'nun mühendisleri alıyor bunu patentliyor. İsviçre'nin klasik endüstrisini nerede ise yok ediyorlar. Ama bu buluşu yapan İsviçreli. Dolayısıyla sadece değişimi varlığından dolayı sektörden çıkmak konusu bence geçerli değil. Değişimi yaratmayı bilmek lazım.

Toyota vakti ile tekstil makineleri yapardı. Şimdi dünyanın en büyük otomobil üreticilerinden bir tanesi oldular. Tekstil sanayindeki faaliyetleri bugün ne tanınır ne bilinir, ne de konuşulur. Otomotiv tarafı konuşulur. Muhtemelen 30-40-60 sene sonra otomobil dünyası değiştiğinde Toyota belki de tamamen başka bir yerde olacak. Fakat bakın bugün nasıl yönetiliyor. Bugün dünyada hibrit araçları en iyi üreten şirket Toyota. Dünya'nın diğer üreticileri üretmedi. Dünyanın en büyük üreticileri yapmadı ama Toyota 10 yıldır yapıyor. Bu değişimi yöneten, değişimi yaratan ekonomik bir güce döndüren esasında Toyota.

Değişim rüzgarlarını kendi yönüne çevirmeyi bilmiş, fakat nasıl yapıyor bunu. Eğer bir kök bilginiz yoksa, bir konuya odaklanmıyorsanız, bir konuda araştırma yapmıyorsanız, bir konuda kök bilginizi yaratmıyorsanız; maalesef er-geç o endüstriyi terk etmek zorundasınız. Kök bilginiz var olduğu ve sizin dünya ortamına eklediğiniz bir katma değer olduğu müddetçe sizin yaşamaya hakkınız vardır. O zaman büyümeyi yakalayabilirsiniz ve o zaman büyüme bıçağının keskin tarafı sizi değil başkasını kesmeye başlar. Çünkü siz değişimi kendi avantajınıza döndürmüş olursunuz.

1995 yılında hakikaten devlet ve de yatırımcılar otomotiv sektörünü feda etmişlerdi. Fakat otomotiv

sektörü uzun dönemli bir bakışla, 1980'li yılların sonundan gelen bir bakışla, stratejik bir bakışla Gümrük Birliği'nin gelmekte olduğunu ve bir değişim yapması gerektiğinin farkına vardı ve bunun hazırlığını yaptı. Belli bir geçiş dönemine ihtiyaç vardı. Maalesef Türk kamuyu, ortamı, devleti, hükümeti otomotive bunu vermedi.

Neticesinde otomotiv yok olmadı ama otomotivdeki sermaye yapısı tamamen değişti. Bugün otomotiv şirketlerinin çoğu yabancı ortaklı şirketlerdir. Bu kötü mü? Hayır, hiçbir kötülüğü yok.

Ama sabahki oturumun sonunda bir soru vardı "Acaba Türkiye kendi otomobilini hiç yapacak mı? 1960 yılında kendi otomobilini yaptı. Sonra 1966 yılında yaptı. Anadolu'u yaptı, şimdi de kendi ürününü yapan birçok markamız var. Otokar var, Temsa var, birçok marka var. Ya otobüsünü yapıyor, ya zırlı aracını yapıyor, yapıyor. Fakat önemli olan, acaba bizim otomobil yapma becerimiz var mı? Kesinlikle Türkiye'nin otomobil yapma becerisi var. Yani biz karar versek. Frankfurt fuarına, Paris'e, Newyork'a, Londra'ya, Tokyo'ya konsept araçları tasarlarız koyarız. Hiçbir sorun değil. Bir konsept arabanın bedeli 1,5 milyon dolar. Hadi tasarımına da 1 milyon dolar koyalım. 2,5 – 3 milyon dolara konsept arabalarımızı koyarız. Mesele o değil.

Mesele, acaba biz buradan Türkiye'nin gelişmesine etki edebilecek bir katma değer yaratacak boyutta bir endüstri yaratabilir miyiz? Çünkü konsept araba yaparız, koyarız. Ha 3-5 tane, bin tane, on bin tane üretiriz; onu da yaparız. Acaba 1 milyon aracı yaratabilir miyiz? Bunun için bir vizyona bir stratejik bakışa ihtiyacımız var ve bu maalesef bugünkü bir takım Ar-Ge politikaları ile tam olarak desteklenmiyor.

Çünkü bizim Ar-Ge politikaları ile bunu desteklemeye ihtiyacımız var. Bu başka sektörler için de geçerli. Ben şu anda otomotivden bahsediyorum, onun için otomotiv örneğini kullanıyorum. Şimdi bizim 95'li yıllarda sanayiye feda ettiğimiz dönemde hiçbir vizyonumuz yoktu. Ulusal bir vizyonumuz yoktu. Şimdi döviz getirdi, ihracat yaptı belli bir boyutta olduğu için ulusal vizyonumuz olmaya başlıyor. Yani bunun korunması gereken, büyümesi gereken, gelecekte Türkiye'ye katma değer sağlayabilecek bir konu olduğu kabullenilebiliyor. Bunun içinde devlet, mesela diyor ki otomotiv sanayisine 300 kişilik Ar-Ge hiçbir işe yaramaz, bin kişilik Ar-Ge lazım. Dolayısıyla vizyon ve tetikleme doğru. Bence yaklaşım da doğru. Fakat burada Ar-Ge kavramından beklenen 2020'li yılları Ar-Ge'si olmamalı. Çünkü biz bugün otomotiv sanayinde 2020'nin Ar-Ge'sini yapsak ve onu teşviklersek bunun bizim Ar-Ge'mize hiçbir faydası yok. Bizim oysaki 2020'li yılların katma değerine ihtiyacımız yok. Oraya daha gidecek yolumuz var. Yani biz 1970'li yıllarda montaj sanayinden başlamasaydık, bugünkü gibi bir milyon aracı ihraç



eder duruma gelemezdik. Bugün olgun çok ciddi üretim konusunda 2 yılda İtalya'yı yakalayacak bir otomobil sanayimiz var. Ama bunu 70'li yıllarda yapamazdık adım adım geliştirmemiz lazımdı.

5-10 yılın Ar-Ge'sini yapacak bu da tasarım yani müthiş bir yeni teknoloji yaratma değil. Belki 2030'larda kullanılabilir bir şey değil. Bizim önümüzdeki yıllarda 5-10 yıllarda ciddi bir biçimde rekabetçiliğimizi artıracak hep bahsi geçti, Çin'in, Hindistan'ın veyahutta Doğu Avrupa'nın, bizim otomotiv sanayine olan tehdidini yok edecek bir takım metotlara ihtiyacımız var. Bunlar yok değil var.

Bana sorarsanız Türk otomotiv sanayinin bir yeniliğe ihtiyacı var. Bu konuda bir yaklaşıma ihtiyacı var. Bu her toplantıda fırsat buldukça dile getirdiğim bir konu: Rekabet öncesi işbirliği. Bizim bunu modellememiz lazım, dünyada bu uygulanıyor, fakat dünya bunu modellememiş durumda. Bizim bir defa bu konudaki yaratıcılığımız ortaya koymamız lazım. Bu defa hele bir dünya yapsın, sonra yaparız demememiz lazım. Bu defa bir model olarak rekabet öncesi işbirliği konusunu ortaya çıkarıp, dünyadan bir adım önde kendimize rekabetçi olduğumuz bu sektörde bunu yapar hale gelmemiz lazım.

Yanılmıyorsam bu yönde bir takım da gelişmeler var. Dolayısıyla bunu sanayinin, otomotiv sanayinin ve diğer sanayilerinde kapmasını bilmesi lazım ve işbirliği içinde düşünüp farklı bir konuma gelmeyi bilmesi lazım. Öyle olursa 2020-30'lu yıllarda çok daha fazla boyutta ihracat yapan, belki yüz milyar dolar ihracat yapan bir otomotiv sanayine bile sahip olabiliriz. O boyuta gelmiş sanayi de artık kendi aracını kendi trendini, kendi ürünlerini de üretir hale gelir. Teşekkür ederim.

Yücaoğlu

Efendim gördüğünüz gibi bütün konuşmacılarımız dakik bir şekilde konuşmalarını yaptılar. 15 dakika öncesinden bitirdik. Sizleri de burada 18.30'da bırakmak üzere soru cevap bölümü yapacağız. Sizlerden ricam ne olur yorum yaparsanız çok kısa olsun. Konuşmacılarımızın bilgilerinden istifade etmek üzere suallerinize açıyorum efendim.

Timur Erk, Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği

Sayın başkan benim iki ayrı paneliste birer sorum, "bir yarım yorum yarım soru" şeklinde bir sorum olacak. Sayın Karamercan; kimya sanayisi ile ilgili yapmış olduğunuz söylemde o çok tuttuğum, sayın Nahum'un da kullandığı "dalgalar üzerinde yürüme" bu kurtlarla dans gibi bir şey oldu. Çok güzel benimsedim. Şimdi jenerik ilacın bundan sonraki 10 senesi iyi olmasına rağmen sektörden çıktınız bu tabi ki bir tartışma sonucu yönetim ile beraber oluştu ama bir adım daha ileri gittiniz bu dalgalar üstünde dansı size sağlayabilecek ilaç etkin madde üretiminden de vazgeçtiniz. Acaba bunu şöyle bir beraber beyin jimnastiği yaparak yorumlar mısınız? Bu Zengiva'nın bir alım şartı mıydı? Sizde geleneksel olarak Sayın Nahum'un söylediği kök bilgi vardı.

Erdal Karamercan

Çok iyi oldu konuyu açtınız, çok teşekkür ederim. Tabii, Jan'ın da demin söylediği konu, son derece önemli bir konu ve katılıyorum. Burada bir kere dalgalar üstünde dans etmek patenti bana aittir kullanırsanız karşınıza gelirim.(gülümseyerek) Dünyadaki ilaç sektörünün nasıl geliştiğini çok iyi tanımlamak lazım. Ben size bu konuda



kısa bir özet vereyim. Dünyada ilaç sanayisi, sentetik ilaçlarla yani bugün hepimizin almakta olduğu ilaçlarla bugüne kadar geldi. 10 yıl öncesine kadar herhangi bir yeni sentetik molekülü bulmak yaklaşık 300 milyon dolarlık bir araştırma gerektiriyordu. Bugün bu rakam artık 2 milyara kadar geldi. Niye? Deniz bitti. Ne oldu? Patent süreleri de dolmaya başlayınca jenerikciler piyasayı doldurdu. Yani patenti biten ilacın aynı içerikle yapabiliyorsunuz ama eğer oraya takılırsanız dikkat ederseniz şu gelişmeyi kaybediyorsunuz; Bir biyo-teknoloji fırladı, olgunlaşmaya girdi ve yakında bitecek. O dalgayı kaçıyorsunuz. İki nano-teknoloji fırladı ilaçta, biyo-teknolojinin yanından gidiyor. Üç gen teknolojisi kapının önünde, o da fırladı gidiyor. Yani üç tane dalga var ki bunlardan biyo-teknoloji eski dalga, nano-teknoloji ondan biraz daha yeni. Gen teknolojisi fırladı gidiyor. Jeneriğe takılırsanız; demin söylediğiniz doğru 10 yıl daha para kazanırsınız ama bırakalım o parayı başkaları kazansın dedik biz. Ve öbür taraflara geçtik. Biyo, nano ve genetiğe doğru gidiyoruz şimdi.

Tabi ki Jan'ın dediği şeye çok katılıyorum. Şimdi kök araştırmanın rakamlarını da açıkladım ilaçla ilgili. İlaçla bunun iddiasında bulunabilmek için artık Türkiye gecikti. Artık bundan sonra kalkıp da ben ilaçta gen teknolojisi aşamasında bir noktaya geleceğim demek için bence fırsatı kaçırdı. İyi bir platform olabilir Türkiye hala. Bir takım nedenlerden ötürü. Onları yasal boyutları vs. sini tartışabiliriz ama bizim toplulukta şöyle bir şansımız var.

Jan da konuşmasında tek bir örnek vererek gitti çok haklı. Bizim toplulukta içinde bulunduğumuz 22 sektör var. Dolayısıyla hangi sermayeyi nereye yükleyerek gittiğimiz çok önemli. Önceliği nerelere vermemiz gerektiği. Eğer bunların cazibesine kapılıp biz bütün sektörlerde var olmak istiyoruz dersek, demin söylediğim o döngüde diğer tarafa doğru geçeriz çan eğrisinin. Biz hangi sektörlerde değer zincirinin her bir noktasına katkıda bulunabiliyoruz ona bakmak lazım. Ar-Ge'den başlamak üzere. Teknolojiyi geliştirmek üzere, ürünü geliştirmek üzere... onu tanımlayacağız. Ve ondan sonra o sepetlere yumurtaları aktarmaya başlayacağız o dans o idi. Çok teşekkür ederim.

Doğan Erberk, Ambalaj Sanayicileri Derneği

Herhalde Sayın Nahum cevaplandıracak sorumu, aslında başlangıçtaki konuşmacılardan da geldi yorum. Küçük işletmeleri korumak sözünden hareketle söylüyorum. Ar-Ge rasyonellik, bunlarla beraber düşündüğümüz zaman daha çok popülist bir yaklaşım tabii ama bir çelişkili durum ortaya çıkmıyor mu acaba rekabet açısından. Bu AR-GE politikaları ile mi alakalı yoksa bir çözüm var mı? küçük işletmeleri korumak açısından. Tabii bunu bir tek ben değil başkaları da açıklayabilir. Şöyle

söyleyeyim. Bana sorarsanız inovasyonun önemli bir kısmı küçük işletmelerden geliyor. Esas inovasyonu küçük işletmeler yapar. Dolayısıyla bizim öyle mekanizmalar yaratmamız lazım ki Ar-Ge politikası ile küçük işletmeleri teşvik eden politikamız olması lazım. Ve maalesef biz büyük işletmeleri teşvik eden politikalar yapıyoruz şu anda. Yani üretimi çok büyük boyutta olan kendisi 100-200-300 kişilik Ar-Ge'leri zaten doyurabilecek durumda olan ve bunun bilinmezliğini ve başarısızlığını kendi yapısı içinde sindirebilecek kurumların Ar-Ge'leri destekliyor sistemimiz. Oysa bizim sistemimiz, küçük işletmeleri geri dar olan para kaybına tahammülü olmayan işletmeleri desteklemesi lazım. Bana sorsanız büyümenin ve teknoloji yaratmanın önemli tetikleyicilerinden bir tanesi o olmalı. Yani bizim yapımızın buna göre değişmesi lazım.

Erdal Karamercan

Ben bir şeyi hemen ekleyim. İlaçla ilgili çok önemli bir konu. Biyo-teknoloji dediğimiz kavram iki kişilik laboratuarlarda başlıyor. Hiçbir büyük şirket biyo-teknoloji Ar-Ge'sine para ayıramayacak kadar riski üstlenebilecek durumda değil. Dolayısıyla bugün binlerce biyo-teknoloji, binlerce nano-teknoloji var etrafta. İki kişilik laboratuvarlar bunlar. Çünkü oradaki sermaye riske edilebilir. Ama başarıya ulaştığı noktada o zaman büyük sermaye geliyor onları alıp ürüne çevirebiliyor. Veya o sermaye yapısı müsait ise o kendisi ürüne çevirebiliyor. Dolayısıyla yüzde yüz katılıyorum inovasyon eşittir küçük işletme. Çok önemli.

Nurettin Cengiz, Berk Anonim Şirketi

Acaba rekabet öncesi işbirliği, başka kapılar açamaz mı teşekkür ederim.

Erdal Karamercan

Biraz evvel Jan'ın söylediği konu. Yani rekabet öncesi özellikle bu alanda yapılacak işbirliği Türkiye için bence çok önemli fırsatlar yaratır. Deminki beyefendinin ambalaj sanayiydi galiba, sorusu gibi. Bizim asıl yapmamız gereken rekabet öncesi veya sonrası yani illa bu rekabet hukukuna aykırı anlamına gelmesin ama bir kümeleşme. Türkiye'nin mesela bugün ele alması gereken en basit konulardan bir tanesi. Otomotiv sanayinin Türkiye'de başarılı olmasının temelinde öyle ya da böyle bir kümeleşme sistematığının öyle ya da böyle lafının altını çiziyorum oluşmuş olmasından kaynaklanıyor. Bir tekstilin başarısız olmasının temelinde bu mantığın Türkiye'de tekstil sanayinde işlememiş olmasıdır. Yani yapılabilecek bu konuda çok şey var.



Bunlar sonuçta inovasyonun alt kırımlarında yapılması gereken unsurlar. Ve Türkiye'nin rekabetçiliğine hakikaten yakın zamanda büyük ivme kazandırabilecek girişimler. Ümidimiz bizim başlattığımız bu yapısalılık yani bizim dediğimiz bu konferansta başlatılan ve her birinizin bu konuda destekçisi olduğunu biliyorum. Bu inovasyon bilincinin hem kendi kurumlarımızın içinde hem de ülkemizde çok daha geniş kitlelere yaygınlaştırılması ve tabii kamu'nun da bunun dışında kalması beklenemez. Kamu desteği olmadan hiçbir şey yapılamaz. Hele Türkiye gibi bir ülkede. Artık kalmış son komünist ülke olduğumuzu da kabul edersek muhakkak burada kamu desteğinin bir yerde yanımızda olması TÜBİTAK'ta da bu konuda çok iyi adımların atıldığını görüyorum. Geç de olsa açıldı önü inşallah, bunun arkasını da getiririz.

Abdullah Raşit Günel, Mobilya Sanayici ve İşadamları Derneği

Sayın Jan Nahum'un söylediğine bir katkı olmak üzere, böyle bir çalışma var. Yani rekabet öncesi işbirliğinin patenti bende var. Bunları çok yakında size de duyuracağım. Çok yakında bu çalışmamız duyurulacak. TÜBİTAK için yaptığımız bir araştırmada dünyada tek ve ilk. Sizin bu söylediğinizden sonra sayın Cüneyt Türkkan'ın söylediği söze dönmek istiyorum. Rekabette hakim konumda olanın elinin tutulması, kavgaya öyle başlanması hususu. Acaba doktrinde bunun yeri nedir? Bu soruyu da ben direk Tuncay Bey'e sormak istesem. Bunun yeri nedir? O belirli düzenlemeler altına alınmalı mıdır? Teşekkür ederim.

Tuncay Songör

Şimdi eğer izniniz olursa Sayın Karamercan cevap verdi; Ar-Ge ile ilgili bir anlaşma olur mu diye. Ben o konuya değinmek istiyorum izin verirsiniz. Yine o araştırma geliştirme anlaşmaları ile ilgili olarak grup muafiyeti getirdiğimizi hatırlatmak istiyorum. Bu sormuş olduğunuz sorunun cevabı. Sayın Karamercan'a da cevap veriyorum; rekabet hukukuna ters düşmem dedi. Aslında onların cevabı işte o tebliğde var. Tamamı ile maddi olaylarının dışında hiç ilgilenmeyen bir tebliğdir o. Rekabete aykırı olan davranışlarınız, araştırma geliştirme faaliyetleri altında yapılıyorsa ve onun altında alt açılımları var. Sonuçların ortak kullanımı, bilgi paylaşımı falan. Bir sürü... rekabet otoritesi, rekabet kanunu sizi muaf tutuyor, lütfen o tebliği bir incelemenizi istiyorum. Ben 4,5 yıldır kurul üyesiyim. Kurul 2. başkanayım. Benim olduğum süre içerisinde hiçbir teşebbüs Ar-Ge anlaşması yapmadı, bize muafiyet verir misiniz diye müracaat etmedi. Benden önceki kurum üyesi arkadaşlarımdan da hiç duymadım. Onun için biraz böyle gerçekçi olmak lazım. Sorunları hep böyle akademik ortamlarda tartışıyoruz da biraz da

realiteye çevirmek lazım. Şimdi hakim durumda olmak 4054 sayılı yasaya göre muhakkak kabahat değil, suç değil. Bir firma hakim durumda olur ama hakim durumda olan bir teşebbüs, nasıl ki bir fil bir camcı dükkanına girip kuyruğunu istediği gibi sallayamazsa hakim durumda olan teşebbüs de o sorumluluk içinde pazarda çok kontrollü hareket etmek zorundadır. 4054 sayılı yasada olduğu gibi bugün ABD ve AB'de de aynı kurallar orada da geçerlidir. Hakim durumda olan bir teşebbüsün hakim durumunu kötüye kullanmıyorsa rekabet otoriteleri elini kolunu bağlamak istemez. O hakim durumunu kötüye kullanıyorsa o zaman kendinden küçüklere pazarda bir yer açma, bir engel yaratacağından işte rekabet otoritesi o zaman devreye girer. Ama bu şu demek değildir. Elimizde bugün itibari ile de çok sayıda inceleme var. Ben sık sık kurul toplantılarında söylüyorum. Bir teşebbüs hakim durumda tamam çalışıyor. Peki küçük de bir türlü piyasaya giremiyor, iyi ama durup dururken de hakim durumdaki teşebbüsün elini kolunu bağlamanın da manası yok. o küçük de gerekli yatırımlarını yapacak, pazarlamasını yapacak bir çaba gösterecek yani bir kamu otoritesi de küçüğün önünü açmak mecburiyetinde değildir. Hakim durumda olmak kabahat değildir. Ama haklısınız bununla ilgili ikinci düzenleme eksikliği var. Çalışmalarımız var bu konuda. Rekabet Kurulu 10 yıllık bir kurum bir çok ikincil düzenleme çıkarttı. Bir tanesi de budur. Önümüzdeki günlerde bu hakim durumda olan teşebbüs, hakim durumda olan teşebbüsün ilgili pazarı, ürün pazarı. Özellikle belirlenmesi çok önemlidir. Onunla ilgili kurum gündeminde çalışma var.

Muhittin Küçükosmanoğlu, Avukat

Sayın Mehmet Ögütçü'ye sormak istiyorum. Uluslar arası enerji rekabetinde Türkiye'nin gelecekteki katılımı açısından Türkiye'nin potansiyel petrol doğalgaz rezervlerinin değerlendirmesini yapmanız mümkün mü?

Mehmet Ögütçü

Büyük bir otorite ile yapabileceğim bir değerlendirme değil ama kısaca enerji kaynakları açısından çok zengin değil, onu biliyoruz, jeotermalde çok az kullanılan bir kaynak rezervine sahip olduğunu biliyoruz. Türkiye'yi önümüzdeki dönemde uluslar arası enerji piyasalarında rekabet edebilmesi, kendi enerjisini destekleyebilmesi enerji bakımından nükleer enerjiyi ben kaçınılmaz olarak görüyorum. Şayet enerji güvenliği açısından çünkü yenilenebilir enerji kaynakları bugün dünya enerji portföyündeki payı yüzde 3'ü bile geçmiyor. Avrupa ülkelerinde yüzde 7 2020'ye kadar bunu yüzde 20 düzeyine çıkarmaya çalışıyorlar. Yeni teknolojileri, bahsettiğim yeni enerji ekonomisine geçişi hızlandırıyor. Dolayısıyla Türkiye'nin nükleer enerjide kaçınılmaz bir



şekilde bir an evvel başlayıp enerji açığını karşılamada buna sarılması gerektiğini düşünüyorum hidroda güneş enerjisinde, bazı bölgelerde rüzgarda çünkü rüzgarın da aslında bir takım ciddi çevresel sorunlar yarattığı biliniyor. Türkiye'nin ekonomisi giderek iyileşmektedir. Bunun dışında petrolde ve doğalgazda son dönemde Doğu Karadeniz'de TPAO yanılmıyorsa bir takım arama çalışmalarına başladı. Doğu Akdeniz'de fırsatlar olduğu söyleniyor ama bunun boyutlarının oldukça düşük olduğunu düşünüyorum. Türkiye'nin stratejisinde önem vermesi gereken şey, eğer ülke içinde yoksa bu kaynak komşu ülkelerde çok aktif tavır alması. Kuzey Irak bu konuda son derece önemli. Çünkü Irak dünyada ikinci en büyük petrol rezervlerine sahip olan ülke. Bu petrolün yaklaşık yüzde 50'ye yakını kuzey Irak'ta doğalgazın da yüzde 70'i Kuzey Irak'ta olduğu söyleniyor. İran ile benzeri sinerjiler gerçekleştirebiliriz. Yani Türkiye bu enerji coğrafyasının göbeğinde olduğu için stratejilerini değiştirerek uluslar arası enerji coğrafyasında çok çok daha etkili hale gelebilir. Bunun ülke içi ekonomisine olumlu yansımalarını görecektir.

Sayın Başkan'ım müsaade eder misiniz bir katkıda bulunayım; bildiğim kadarıyla güneş potansiyeli açısından Avrupa'da ikinci sırada birincisi bu. İkincisi takip etmişinizdir rüzgar potansiyeli de çok yüksek. Türkiye bugün yanılmıyorsa kabaca otuz bin megavat tüketiyor. Rüzgar enerjisi için lisans müracaatı yapıldı. Dolayısıyla rüzgar potansiyeli de önemli bir şey. O kadar girişimcilik var ki Türkiye'de. Türkiye bana sorarsanız Avrupa'da en çok rüzgar enerjisi üreten yine de -bütün enerjisinin belli bir miktarı olmasına rağmen- önemli devletlerden biri olacak önümüzdeki on yıl içerisinde.

Arda Akarsu - Türk Ekonomi Bankası

Telekomünikasyon alanındaki özelleştirmelere baktığımız zaman Türkiye'de katma değerli hizmetler özelleştirmelerinin sanki daha başarılı olduğu gözüküyor; Türk Telekom özelleştirmesiyle kıyasladığımızda, zamanlama olarak olsun, değer açısından olsun, katılıyorsanız şayet bunun nedenini nasıl görüyorsunuz bir de buna bağlı olarak sabit hatların geleceği konusunda görüşlerinizi almak istiyorum.

Cüneyt Türktan

Tabi ki katma değer açısından baktığımız zaman mobile doğru hızlı bir gidiş var. Sabit hatta baktığımız zaman 19 milyon abone var, mobil 55 milyonlarda tamamen geçiş bu yöne başladı. Ayrıca da teknolojinin gelişmesiyle

kablosuz internet ADSL dediğimiz hızlı interneti de mobil de yapma imkanı var. Tabi bu tür avantajlarına baktığımız zaman mobil daha cazip hale geliyor. Artı bugün sabite baktığımız zaman bütün dünyada bir dönüşüm söz konusu, yani evinizde sabit hatla internet üzerinden konuşabilirsiniz, dışarıda mobil hat üzerinden bu da tabi sabit hat sektörünün kuvvetlenmesini sağlayacak. Bunun da Türkiye'de örnekleri başladı ki bizim ana ortağımız Türk Telekom, böyle projeler var. Yani sabitlerin mobile birleşmesiyle yaklaşım ve dönüşümüyle ilerleme imkanı var geleceğe baktığımızda ama katma değerli projeler daha başarılı bugün itibarıyla.

Erkut Yücaoglu

Bir anekdot anlatacağım; benim bulunduğum sektörde; bir düzenleyici kurul, yani regülatörde iki, üç sene içinde öyle bir karmaşa oldu ki bizim ödediğimiz lisans bedelinin bizden sonra gelen firmalara onda biri seviyesinde uygulanması gibi durumlar oldu, biz ne yapacağımızı şaşırdık, dedik ki rekabet kuruluna gidelim. Bizim düzenleyici kurulumuz başka bir kuruldu. Fakat buradaki haksızlığı rekabeti bozan kurul kararını biz tuttuk rekabet kuruluna gittik. Çok ciddiye aldılar. Bu konuda bir yazı bile yazdılar. Fakat sonra dediler ki kusura bakmayın biz Rekabet Kurulu olarak başka kurumların rekabeti bozacak davranışlarını engelleyemiyoruz mahkemeye gidin. Bu kongrenin galiba son noktasındayız. Hepinizin katılımı için, bu değerli konuşmacıları sabırla dinlediğiniz için, konuşmacılarımıza da katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum. Çünkü çok özel kişiler, sizlerle tecrübelerini ve felsefelerini paylaştılar çok teşekkürler efendim.



Rekabet Kongresi 2007

8 Kasım 2007, İstanbul

Sonuç Bildirgesi

Rekabet Kongresi'nin yola çıkış felsefesinde varolan ulusal rekabetçiliği artırmanın neden gerektiğine dair vurguyu anımsamakta yarar olacaktır. Ulusal boyutta rekabetçiliğin göstergesi olarak bir ülkede sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak olan kurumların, politikaların ve üretim faktörlerinin tümünü kapsayan ulusal üretkenliği; rekabetçiliğin amacı olarak da ülkedeki yaşam standardının yükseltilmesi tanımlarını benimsiyoruz. Ülkeler bazında değerlendirme yapıldığında refah düzeyinin iki bileşeni olduğu görülür. Bunlardan biri verimlilik, diğeri ise istihdamdır. Her iki bileşene de doğrudan katkıda bulunan bileşen ise şirketler kesiminin kendisidir. Bu nedenle firmalar düzeyinde rekabetçiliğe özel bir vurgunun gerektiği açıktır. Firma düzeyinde rekabetçilik, firmanın müşterisine sunduğu ürün ve hizmetlerin, piyasadaki alternatif ürün ve hizmetler karşısında tercih edilir durumda olması, tercihin de aynı zamanda sürekliliğinin sağlanması olarak tanımlanabilir.

Bir ülkenin rekabetçi gücünü belirleyen etmenlerin altını çizmek gerekir. Bu konuda ülkemizde de süregelen tartışmaya ışık tutacak bilgileri tekrarlamak gerekirse; bir ülkenin rekabetçiliği fiyat rekabeti olmayıp, işletmelerinin rekabetçiliğidir; bir ülkenin rekabetçiliği sadece bir kazanma-kaybetme yarışması değildir; bir ülkenin rekabetçiliği sadece yerli para biriminin yabancı para birimleri karşısındaki değeri, bir başka ifadeyle döviz kurları değildir; bir ülkenin rekabetçiliği verimliliğin büyüme hızından daha fazla sayıda unsuru barındırır. Rekabetçilik, bir ülkenin şirketler kesiminin rekabetçiliğini sürdürdüğü yani değer yarattığı, değer yaratış sürecinin toplumsal refahı artırdığı ortama sahip olduğu ve beraberinde bu ortamın sürdürülebilir kılındığı çevre koşullarının nasıl oluşturulduğu ile ilgilidir.

Türkiye, yoğun rekabetin yaşandığı pek çok sektörde, özellikle Avrupa ülkeleri ile ticari hayatını devam ettirmektedir. Bu sürecin özel sektörün bütünü üzerinde önemli yansımaları söz konusudur. Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan ülkelerin rekabetçi gücüne dair sıralamasında, Türkiye son yıllarda bulunduğu noktayı hep daha yukarıya taşımaktadır. Bu ivmenin artırılması ve sürdürülebilir kılınması gerektiğinin altını çizmek isteriz. Sahip olduğumuz bilgiler, Türkiye'nin performansının görece düşük hızda gelişen sektörlerde uluslararası rekabet açısından iyi bir konumda olduğunu göstermektedir. En hızlı gelişen küresel pazar ise yüksek teknoloji içeren ürün ve hizmet imalatı ve sunumudur. Özel sektöre dönük iş destekleme stratejisinin ikinci önemli unsuru yeniliği ve teknoloji uyumunu artırmak olmalıdır. Değişim ve dönüşüm, kaçınılmazlığını her geçen gün daha hızlı bir biçimde karşımıza çıkarıyor. Değişim beraberinde yenilenme gereğini ortaya koyuyor. Tüketici veya genel olarak bir ürün veya hizmetin kullanıcısı işletmelerden hızlı, etkin ve nitelikli ürün ve hizmet bekliyor. Bu beklenti çitası ise hep daha yükseklerle çıkıyor. Talep tarafını oluşturan kesimlerin yenilik beklentisinde değişim ve dönüşüm ile birlikte yenilik-inovasyon dünyasının kendi içinde de bir değişim-dönüşüm izleniyor. Bir bakıma inovasyonun yüzü değişiyor. Yayılım hızı giderek artıyor. İnovasyon birden çok disiplini ilgilendiriyor. İşbirliği ve iletişimin gerekliliği inovasyonda güçlü bir biçimde ortaya çıkıyor. Kullanıcılar yenilikçi kurumlardan daha fazla şey bekliyorlar. Kapsamı itibarıyla sınırları aşan inovasyon olgusu, daha da küresel bir yapı arz ediyor. İşte inovasyonda yaşanan bu değişim, gerek şirketler kesiminin büyümesi, gerekse de ülkelerin refah düzeyinin yükselmesinde, bir başka ifadeyle rekabetçiliklerinin konumlanmasında yol gösterici olmaktadır.



Türkiye'ye özel olarak imalat sektöründe yapılan inovasyona dair kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarına göre, tüm entelektüel sermaye öğeleri yenilikçilik ile pozitif yönde anlamlı derecede ilişki halindedir. Yenilikçilik ile en yüksek düzeyde pozitif ilişki katsayısına sahip unsurlardan birisi örgütsel sermayedir. Merkezi yönetim anlayışının şirketlerde yenilikçiliği kısıtlayan bir unsur olduğu saptanmıştır. İnovasyon yönetimi bir değişim yönetimidir. Bu nedenle, inovasyon sürecinin başarısında üst yönetim desteği olmazsa olmaz bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İç direnç ve iç eksikliklerin yenilikçiliğin önündeki en önemli engeller arasında olduğu gösterilmiştir. Yenilikçilik için ayrılan kaynakların büyüklüğü ile performans arasında ilişki söz konusudur. Firmaların inovasyona daha çok kaynak ayırmaları gereği açıkça görülmektedir. Araştırmanın ilginç sonuçlarından birisi de yenilikçiliğin firmanın hem yenilikçilik, pazar ve üretim performansını hem de finansal performansını olumlu yönde etkilediğinin gösterilmesi olmuştur.

Gelişmekte olan piyasalara akan özel sermaye (private equity – banka kredilerinden farklı olarak bir işletmeye fon sağlayan, sermaye katkısında bulunan mekanizma) fonlarının yarattığı endüstrinin yine bu piyasalarda hızlı bir biçimde büyüdüğü izlenmektedir. Bu gelişmeyi ABD merkezli fonlar için bir fırsat olarak değerlendirmek gerekecektir. Firmaların bilançolarının varlıklar-aktifler bölümünü büyütebilecek özellikteki özel sermaye ve girişimci sermayesi (venture capital) fonlarının Türkiye'nin rekabet gücü için bir faktör olduğu kabul edilmelidir. Bu bağlamda dikkate alınması gereken önemli bir gerçek ise, Türkiye'nin gelişmekte olan pazarlar arasında yer alan Çin ve Hindistan'a göre küçük bir ekonomi olmasıdır. Bu nedenle, mali-finansal yabancı doğrudan yatırım (financial foreign direct investment) olarak da adlandırılan bu kaynak modelinin Türkiye'ye çekilmesinde öncelik sırasına göre profesyonellerin, özel sektör yöneticilerinin ve kamu kesimi yöneticilerinin önemli rolleri söz konusudur. Türkiye'nin ABD'den gelebilecek kaynak için bir "inanç köprüsü"nü inşa etmesinin yararı açıktır. İnanç köprüsünün çok genel tanımını karamsarlar ile iyimserler arasında kurulacak bir mali aracılık sistemi biçiminde tanımlamak mümkündür.

Makro ve mikro düzeyde büyümede enerji maliyetleri ve enerji verimliliği ülkelerin ve şirketlerin rekabetçiliğini etkilemektedir. Enerjiye sadece bir ekonomik meta olarak bakmak doğru değildir. Günümüz siyasi ve ekonomik konjonktürü, enerjinin bir siyasi unsur olarak da yapılanmasına fırsat verecek bir resmi ortaya koymaktadır. Türkiye'nin rekabet gücü önündeki önemli bir engel, enerji fiyatlarındaki yükseklidir. Rekabet gücünde enerji bağlamında önem arzeden unsurlar arasında çevre üzerinde yaratılan etki, sosyal sorumluluk

ve karbon ekonomisi anahtar role sahiptir. Türkiye'nin enerji alanında bütünsel bir stratejiye ihtiyacı olduğu kadar, tekerliği yeniden keşfetmeden rekabet gücünü artıracak kararlı eylemlere de ihtiyacı vardır.

Şirketlerde büyüme sürekli olmayabilir. Çeşitli dalgalanmalarla karşılaşmak mümkündür. Bu dalgalarda baş etmek, hatta belki de dalgaların üzerinde dans edecek bir iş yapma stratejisine sahip olmak, büyümenin sürekliliğini sağlamakta kritik öneme sahip olacaktır. Bir işletmenin yaşam eğrisini sürekli kılabilmek için önceliklere ihtiyaç duyulur. Bu önceliklerden biri kurumsal değerlere sahip olabilmektir. İkinci öncelik stratejidir. Stratejinin bireysel hedefler içermesi mutlak bir gereksinimdir. Üçüncüsü ise insan kaynaklarıdır. Son öncelik için ise ölçümlenebilir ve ulaşılabilir, heyecan verici bir hedefe ihtiyaç vardır.

Yoğun rekabet ortamında, kurallar içinde hareket eden kurumların kazandıkları ve kazanmaya devam edecekleri bir gerçektir. Müşteri kazanmak maliyettir ve yeni müşteri kazanmaktan çok, portföyde bulunan mevcut müşteriye elde tutmak hem daha az maliyetli, hem de kurumlara büyümelerinde avantaj sağlayabilecek bir stratejik tercihtir. Kâr ençoklaması-maksimizasyonunun ötesinde tüketiciye sağlanan yararın ençoklanması günümüzün genel-geçer kuralı haline gelmiş, bir paradigma değişimi olarak ortaya çıkmıştır. Büyüme için inovasyon, farklılık yaratmak, sistem içinde farklı bir değer üretecek yapıya kavuşabilmek, başka bir konuma geçmek gereklidir. Bu bir beceridir. Bu beceriye sahip kurum ise değişimi yaratabilen ve bu değişimi ekonomik güce çevirebilendir. Beceri kazanmak kaynak ve yatırım gerektirir. Kaynakların sınırlı olduğu dünyamızda beceri ve yetenek geliştirebilmek için ise kurumlar arası işbirliğinin ne denli önemli bir kazanım olduğu açıktır.

Türkiye'nin sürdürülebilir ve rekabetçi bir ekonomiye sahip olması, bölgesinde küresel normlarda bir güç yaratabilmesi için gerekli unsurları 2008 yılında düzenleyeceğimiz Rekabet Kongresinde tartışmaya devam edeceğiz. Rekabetçi bir ekonomi, gelişmiş bir sosyo-ekonomik sisteme sahip olabilmek amacıyla atılması gereken adımlar bilinmektedir. Zaman kaybetmeden, etkin bir biçimde koordinasyonu sağlayarak, tüm kurumları ile aynı hedefe doğru kilitlenmiş bir biçimde; bilimi, eğitimi ve öğretimi önemseyen; sağlık, sosyal güvenlik ve adalet sistemlerini çağdaştırmayı başarmış; altyapısını geliştirmiş; haksız rekabetin hiçbir koşulda yeşeremeyeceği bir ülke haline gelmeyi başarmış; bilgi toplumu haline gelme azmini sürdüren bir Türkiye özlemiyle, ülkemizi, bölgemizi ve dünyayı bekleyen gelişmeleri 2008 yılında dünya çapında uzmanlarla paylaşmak dileğiyle.



Basın Yansımaları

6 Kasım 2007 tarihlerinde CNBC-E'de Murat Birsell'in hazırlayıp sunduğu Son Baskı Programı, kongre tanıtımı amacıyla, TÜSİAD Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu Direktör'ü Prof.Dr.Gündüz Ulusoy'u canlı yayında konuk etti.

'Yüksek vergi yüzünden artan kayıtdışı emirle azaltılamaz'

Kayıtdışılığın rekabeti engellediğini söyleyen Devlet borçlanma doğuruyor. Yüksek vergiyle kayıtdışısına da

Bakan Şimşek: Cari açık çok

Yüksek vergiyle kayıtdışısına da mak kolay değil

Rekabetin yolu bu kavramlardan geçiyor: Yenilik, yenileşim ve inovasyon

Sınırların gittikçe kaybolduğu, enformasyon teknolojilerinin hızla yayıldığı ticaret koşullarında firmaların rekabet gücünü bu kavramlar elde tutuyor: Yenileşme ya da inovasyon



Beyin gücüne geçelim, kur riskinden kurtulalım

DEVLET Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'nin dış ticaret ve dışişleri alanlarında önemli başarıları elde ettiğini belirterek, "Büyük bir dış ticaret ve büyük bir açığı kapatıyoruz. Son derece açık. Ota ve uzun dönemde bir açığı kapatmak anlamına da geliyor. Bu anlamda

Devlet Bakanı Şimşek, 'Çok büyüdü, durum ciddi' deyip önlem alma sözü verdi

Bakandan cari açık itirafı

BURCU NOY... Dünya... Şimşek: Ar-Ge yasası çıkaracağız

18.2 milyar dolar... 6.2 milyar dolar... Eylül... 2007

Eylülde yüzde... Devlet Bakanı Mehmet Şimşek'in... 18.2 milyar dolar... 6.2 milyar dolar... Eylül... 2007

artım için... 18.2 milyar dolar... 6.2 milyar dolar... Eylül... 2007

AR-GE PAYI % 2 OLMALI... Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, yarın TBMM'den bir Ar-Ge (Araştırma-geliştirme) yasası geçireceğini, bu yasada çok ciddi teşvikler olacağını bildirdi.

REKABET DENİNCE AKLIMA KUR GELMEZ

ANKARA (ANAHABER) Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, yarın TBMM'den bir Ar-Ge (Araştırma-geliştirme) yasası geçireceğini, bu yasada çok ciddi teşvikler olacağını bildirdi.

rek, şunları söyledi: "Rekabetin önünde ne tür engeller var? Sektör, firma vesaire düzeyinde bir sürü idari düzenlemeler olabilir. Onlar mutlaka bu dönemde gözden geçirilecek, ayıklanacak. Göze çarpan bir kaç büyük engel var. En büyük engellerden bir tanesi büyük kamu sektörü. Çünkü büyük kamu sektörü demek, bizim harcama ihtiyacımız çok yüksek olması demek. O da yüksek vergi ihtiyacı veya borçlanma ihtiyacı doğuruyor. Hele bir de buna yüksek vergilerle telif etmeye kalktığımız zaman tabii ki bu kayıtdışı ekonomiyi, bu defa kayıt içinde zorlayacağız."

DEVLET BAKANI MEHMET ŞİMŞEK: YAKINDA MECLİSTEN BİR AR-GE YASASI GEÇİRECEĞİZ

Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

TÜRKİYE'DE İŞ 9 GÜNDE KURULUYOR
Türkiye'nin en rekabetçi 55 ülke sıralamasında 39. sıradan 48. sıraya düştiğine dikkat çeken İsviçre Rekabet Merkezi İş Geliştirme Enstitüsü (IMD) Yardımcı Direktörü Suzanne Rossetel-McCauley, Türkiye'nin yabancı yatırımcı çekme açısından üst sıralarda yer aldığı belirtti. Brezilya'da 152 gün, ABD'de 20-60 gün arasında iş kurulurken Türkiye'de 9 günde işletme kurulabileceğini dile getiren McCauley, Türkiye'deki kayıt dışı ekonomi, yüksek faiz, sermaye pahalılığı, kadınlara siyasi katılımın çok düşük olması ise zayıf noktalar olarak sıraladı. McCauley, "İsviçre çikolata ve kayak merkezleriyle ünlü bir kara ülkesi ve bizim yerken takımmuz üst üste iki yıl ABD'de birinci oldu. Risk aldılar ve inandılar. Bence buradaki başarıyı tüm firmalar örnek almalı" diye konuştu. Dünya rekabet gücünün sadece refahla ölçülemeyeceğini ifade eden McCauley, doğal kaynaklar bakımından zengin olan ülkelerin rekabet gücünü ihmal edebileceklerini, zenginliğin, değişime karşı hükümetlere ve insanlara, uyuturucu gibi etki yapabileceğini kaydetti. Türkiye'nin en önemli sorununu işsizlik olduğunu dile getiren McCauley, "Artık üretim butanodonya kayıyor ve hükümetler de programlarıyla bunu desteklemeli. Örneğin Türkiye'de kurumlar vergisi oranı aşağı çekilmesine rağmen hâlâ AB ülkelerinin gerisinde kalıyor" diyerek sözlerini noktaladı.

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız

Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, Türkiye'de büyük bir... Simsek: Açığı azaltacak orta ve uzun vadeli adımlar atacağız



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 sektörel derneklerin üye olduğu SEDEFED, 2500 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,

SEDEFED Üyeleri:

Asansör ve Yürüyen Merdiven Sanayicileri Derneği (AYSAD), Demir-Çelik Üreticileri Derneği (DÇÜD); Nişasta ve Glikoz Üreticileri Derneği (NÜD), Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD), Otomotiv Sanayii Derneği (OSD), Sağlık Gereçleri Üreticileri ve Temsilcileri Derneği (SADER), Tüm Kırtasiye Sanayicileri İhracatçıları İthalatçıları Toptancıları Derneği(TÜKİD), Türkiye Fuar Yapımcıları Derneği (TFYD), Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği (TKSD), Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB), Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND), Promosyon Ürünleri İmalatçıları ve Satıcıları Derneği (PROMOTÜRK)

Üyelik Koşulları

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. 24 / 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 Geliştirilmesi
- İmalatta Yenilik Araştırması Projesi

Bilgi Yayılımı Faaliyetleri

Araştırma faaliyetlerimizin sonuçlarını yayınlamak, bu sonuçların ulusal ve uluslararası düzeyde yayılımını 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 getireci 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 97 15
www.ref.sabanciuniv.edu ref@sabanciuniv.edu



ANA SPONSOR



KONGRE SPONSORLARI



TEB



ASRAY

BNP PARIBAS ORTAKLIĞI

MEDYA SPONSORLARI



BUSINESS



HİZMET SPONSORLARI



Daima Önde...



**ERAYSAN
GROUP**
Gelişmiş Ofis Sistemleri
www.eraysan.com.tr



STEPPEN
www.step-pen.com



Rekabet Kongresi 2008

Kasım 2008, İstanbul

4. Rekabet Kongresi'nde
buluşmak üzere...

**SE
DE
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

rekabet forumu
REF
TÜSİAD
Sabancı Üniversitesi