



T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

KOBİMER

KOBİ Geliştirme ve Rekabet
Uygulama ve Araştırma Merkezi

9. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

"Sürdürülebilir Büyüme"



16 Nisan 2015

İstanbul Kültür Üniversitesi
Ataköy Yerleşkesi

Prof. Dr. Önder Öztunalı Konferans Salonu



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

9. KOBİLER VE VERİMLİLİK KONGRESİ

© İstanbul Kültür Üniversitesi, 2015

Baskı Tarihi: Eylül 2015

Baskı Yeri:

Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş.
100. Yıl Mah. MAS-SİT 1. Cad. No: 88 Bağcılar - İstanbul
Tel: (0212) 629 00 24 Faks: (0212) 629 20 13
Sertifika: 12358

Kapak Tasarımı ve Sayfa Düzeni:

Buket Bayram

İstanbul Kültür Üniversitesi
Ataköy 34156 Bakırköy-İstanbul
Tel: 0212 498 41 41 Faks: 0212 498 43 06
E-posta: iku@iku.edu.tr
www.iku.edu.tr
Sertifika no: 14505

İstanbul Kültür Üniversitesi Kütüphanesi Kataloglama Bilgisi:

9. KOBİ ler ve Verimlilik Kongresi “ Sürdürülebilir Büyüme” / ed. Müge İşeri . –
İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2015.

s. ; cm. (İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No; 218)

978-605-4763-337

I. Yönetim II. Kongreler

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ / AÇILIŞ KONUŞMALARI	1
Müge İşeri / KOBİMER Müdürü	1
Prof. Dr. Durmuş Dünder / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı	3
Prof. Dr. Sıddıka Semahat Demir / İKÜ Rektörü	6
Dr. Bahar Akıngüç Günver / İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı	9
 9. KOBİ KONGRESİ	13
Danış NAVARO / Braas Çatı Sistemleri CEO'su	13
 DÜNYA GAZETESİ PANELİ	
Türkiye'nin Çıkış Yolu: Üretim ve İhracata Dayalı Büyüme	22
Talip Aktaş / Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmen Yardımcısı	22
 SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜMEDE İLERİ TEKNOLOJİ	
MALZEMELER VE ERİŞİM PANELİ	48
Ender Yazıcıoğlu / İTO Meclis Üyesi, TOBB Deri Sektör Meclisi Başkanvekili	48
 MARKALI EKONOMİ PANELİ	76
Prof. Dr. Mahmut Paksoy / İstanbul Kültür Üniversitesi Rektör Yardımcısı	76
 9. KOBİLER VE VERİMLİLİK KONGRESİ	98

9. KOBİLER VE VERİMLİLİK KONGRESİ

“Sürdürülebilir Büyüme”



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

SUNUŞ / AÇILIŞ KONUŞMALARI

Müge İşeri

KOBİMER Müdürü

Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, Sayın Rektörlerim ve Sayın Rektör Yardımcılarım, Sayın Dekanlarım, basınımızın değerli mensupları, değerli katılımcılar ve akademisyenler, sevgili öğrenciler; “9. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi”ne hoş geldiniz...

2004 yılından beri aralıksız olarak düzenlediğimiz “KOBİ’ler ve Verimlilik Kongreleri”nin bu yıl dokuzuncusunu düzenlemekten büyük mutluluk duymaktayız. Değerli katılımlarınızla kongremizi onurlandırdığınız için çok teşekkür ederim.

Değerli Katılımcılar,

Bu yılki kongremiz de, diğer kongrelerimizde olduğu gibi kamu ve özel sektör kuruluşlarından gelen değerli konuşmacılarımızın, panellerde görev almayı kabul eden KOBİ sahip ve yöneticilerimizin ve akademisyen arkadaşlarımızın katılımları ile gerçekleştirilecektir.

Bu yıl kongremizin ana konusunu “*sürdürülebilirlik*” olarak belirledik. İstanbul Kültür Üniversitesi Kobimer olarak üzerimize düşen sorumluluğun bilinciyle, KOBİ’lerin uluslararası piyasalarda rekabet güçlerinin artırılmasında sürdürülebilir büyümenin önemine değinerek, kamu, özel sektör ve bilim dünyasının değerli temsilcileri ile konunun tartışılıp, sorulara yanıt aranacağı bir platform oluşturabilmeyi amaçladık.

Türkiye’nin gerçekleştirmek zorunda olduğu reformlar arasında en önemlilerinden biri, küresel rekabet gücümüzü artırmak için, bilgi tüketen konumdan bilgiyi üreten konuma geçmek, nitelikli insan gücüne erişmek, araştırma, geliştirme, teknoloji ve inovasyon yatırımlarına ağırlık vermek, üretim ve ihracata yönelik büyümede ileri teknoloji kullanımı, ekonomide marka oluşturmanın önemi gibi konularda farkındalık sağlamak bugünkü kongremizin temel amaçları arasındadır.

Kongremizin gerçekleştirilmesinde emeği geçen tüm üniversitemiz mensuplarına, Kurumsal İletişim Birimine ve özellikle bu süreçte değerli vaktini ayırarak bize büyük katkı sağlayan Sayın Ender Yazıcıoğlu’na çok teşekkür ediyorum.

Kongreye desteklerini esirgemeyen, İ.İ.B.F. Dekanı Sayın Prof. Dr. Durmuş Dünder’a, Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Sıddıka Semahat Demir’e, Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver’e şükranlarımı sunuyorum. Kongrenin, yararlı sonuçlar getirmesi dileği ile değerli katılımlarınız ve destekleriniz için tekrar teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Prof. Dr. Durmuş Dünder

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

Değerli konuklar, akademisyen arkadaşlarım ve sevgili öğrenciler, “9. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi”ne hoş geldiniz.

İstanbul Kültür Üniversitesi, Türkiye ekonomisinde sürdürülebilir büyüme ve kalkınma için çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi de, 2003 yılında aldığı bir kararla İşletme Bölümü bünyesinde bir “KOBİ Danışma Birimi” birimi oluşturmuştur.

Fakültemiz bu faaliyetleri kapsamında üniversitelerin topluma karşı sosyal sorumlulukları çerçevesinde özellikle KOBİ’lerin ihtiyaç duyduğu konu ve sorunları rahat bir ortamda karşılıklı etkileşimle tartışmak amacıyla bir kongreye dönüştürmüştür. Bu bağlamda ilk kongre 11-12 Aralık 2004 tarihinde KOSGEB ve Milli Prodüktivite Merkezi’nin katkılarıyla düzenlenmiştir.

2004 yılından bu yana geçen dönemde sekiz tane “*KOBİLER ve VERİMLİLİK*” kongresi gerçekleştirilmiştir. Bu oluşumun bünyesinde yer alan üniversitemiz ‘KOBİ DAYANIŞMA BİRİMİ’, KOBİ’lerle ilgili faaliyetlerde kongre ile sınırlı kalmayıp, o günlerde “*İşletme Yöneticileri ile öğle toplantıları*” düzenlemiş ve büyük bir ilgi görmüştür. KOBİ GELİŞTİRME VE REKABET UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ (KOBİMER) yeniden örgütlenmiş ve hala çalışmalarını bu seviyede devam ettirmektedir.

Üniversitemiz aynı yıl içinde yine Türk ekonomisini çok yakından ilgilendiren bir diğer konuda çalışma başlatmış ve 1. Aile İşletmeleri Kongresi’ni düzenlemiştir. Bildiğiniz gibi aile işletmeleriyle ilgili 6. kongreyi 10-11 Nisan 2014’te düzenleyerek, bildiri, tebliğ ve yorumları kitaba da dönüştürmüş bulunuyoruz. KOBİ’lerde olduğu gibi aile işletmeleri konusunda da üniversitemiz bünyesinde “*AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ (AGMER)*” kurulmuştur ve faaliyetlerini sürdürmektedir. Aile İşletmeleri, Türkiye ekonomisi gayrisafi milli hasılasının yüzde 75’ini oluşturmakta ve genel istihdam da yüzde 85’ini sağlamaktadır. Böylesine güçlü ve büyük sektörün daha rasyonel, verimli ve ekonomiye yararlı çalışmalar yapabilmesi için AGMER olarak çeşitli hizmetler verilmektedir. Bu gerekliliğin nedeni, Türkiye’de aile işletmelerinin sürekliliği ve devamlılığının az olması ve üçüncü kuşağa geçebilen KOBİ büyüklüğündeki aile işletmeleri sayısının yüzde 10’un altında olmasıdır.

AGMER, KOBİ’lerin kurumsallaşma sorununun “*işletmelerde kurumsallaşma*” ve “*işletmelerde kurumsal performans yönetimi*” gibi kısa süreli eğitim programları ile çözümlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, aile işletmelerinde aile ilişkilerinin etkisi, alınan kararların rasyonel olup olmadığı, kuşaklar arası çatışma gibi alanlarda kurumsallaşmayı desteklemek üzere ‘eğitim ve danışmanlık hizmetleri’ AGMER’in ana çalışma konularıdır.

Birçok ülkede işletmelerin çoğunu oluşturan KOBİ’ler, ekonomik büyümenin, yenilikçiliğin, istihdamın ve sosyal bütünleşmenin en önemli unsurları olup, bu işletmelerin rekabet güçlerinin artırılması son derece önemlidir. Bu çerçevede sürdürülebilir büyüme modeli bu işletmeler üze-

rine kurulmalıdır. İşletme düzeyinde verimlilik artışları ve yenilikçilik ile sağlanacak rekabet üstünlüğü ekonomik büyümenin olmazsa olmaz unsurlarındandır.

Bu işletmeler, yeni ekonomik şartlara uyum sağlamada büyük şirketlere göre daha fazla esnekliğe sahip oldukları için rekabetçiliği, girişimciliği ve yenilikleri artırma potansiyeline sahiptirler. Özellikle fen bilimlerinde yeterli donanımına sahip insan kapasitesinin artırılması ve bu bireyleri inovasyon yapmaya yöneltecek finansal ve kurumsal mekanizmaların oluşturulması, var olanların etkinleştirilmesi son derece önemli bir husustur.

Üniversitemiz, inovasyon konusuna büyük önem vermekte, ekonomik araştırma ve uygulama merkezlerimiz ve yeni oluşturulan kuluçka merkezi ile her türlü yeniliği yakalayıp hayata geçirmeyi hedeflemektedir.

Prof. Dr. Sıddıka Semahat Demir

İKÜ Rektörü

Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, Rektör Yardımcılarım, Dekanlarım, Müdürlerim, Hocalarım, Türkiye'mizin kalkınma sürecinde, çok değerli bir role sahip olan, KOBİ'lerin değerli yöneticileri ve temsilcileri, kongremizi bilgi ve deneyimleriyle onurlandıran saygıdeğer konuşmacılarımız, değerli konuklarımız ve basınımızın çok değerli mensupları; 9. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongremize hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Temamız “*sürdürülebilir büyüme*”. Temamızı tanımlayan anahtar kavramlardan biri, tüm işletmelerin hedefi ve ideali olan ‘büyüme’, diğeri ise, son yılların en önemli başlıklarından biri olan, ‘sürdürülebilirlik’.

Büyüme, sektörü fark etmeksizin, ürün ya da hizmet bazında bir değer üreten, kar amacı güden ya da gütmeyen tüm kurum ve kuruluşların ortak hedefi. Bu hedef, özel sektör deneyimimde gözlemlediğim kadarıyla, hep bir soru ile gündeme gelir: “*Nasıl büyümeliyiz?*”

Bu soruya en iyi yanıtı elbette işletme, iktisat, ekonomi, finans alanının değerli uzmanları vereceklerdir. Ancak bugüne kadar Amerika Birleşik Devletleri'nde National Science Foundation'da desteklediğim KOBİ'ler, Small Business Innovation Research (SBIR) ve Small Business Technology Transfer (STTR) fonlarında kurulan ve geleceği hedefleyen işletmelerde, edindiğim deneyimlerde de gördüm ki, sağlıklı büyümenin anahtarı sürdürülebilirliktedir. Çünkü büyüme bir sonuç değil, bir süreçtir ve bu süreç çok dikkatle değerlendirilmeli, takip edilmelidir.

Çok değerli konuklarımız, İstanbul Kültür Üniversitesi KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezimiz, konuşmamın başında da belirttiğim gibi, bu yıl çok önemli bir konuyu gündemine aldı. Merkezimizin seçtiği bu konu bir tesadüf değil, ciddi bir emeğin ve akademik gözlemin ürünüdür. KOBİ'lerle temasını masa başında değil, sahada da yürüten merkezimiz, bu yıl da özveriyle çalıştı. Sayın Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu ile Gaziantep, Trabzon, Antalya, Kayseri, Edirne ve Bursa illerimizde birçok KOBİ'lere ulaştı. Ticaret ve Sanayi Odalarının desteğiyle 1700'e yakın KOBİ sahibi ve temsilcisinin nabzını tuttu. Bazılarına katılarak, yakından tanık oldum. *"İşte ve ailede şevkle kazanmak, özgürce yaşamak"* başlıklı konferans etkinliklerinde buluştuğumuz KOBİ temsilcilerinin dile getirdikleri ortak hedef, formül aradıkları temel başlık hep benzerdi: *"Sürdürülebilir büyümeyi nasıl sağlayabiliriz?"* Dolayısıyla 9.'cusu düzenlenen KOBİ Kongremiz, Türkiye'nin nabzını tutan bir vizyonun ürünüdür.

Bu noktada, bu yılki en önemli hamlelerimizden biri olan, İş Yatırım Ortaklığında gerçekleştirdiğimiz Trade Master Finans Platformunu, üniversitemize kazandıran, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültemizin değerli dekanı Sayın Prof. Dr. Durmuş Dündar'a, KOBİMER Müdürümüz Sayın Prof. Dr. Müge İşeri'ye, fakültemiz ile merkezimizin değerli akademik kadrosuna huzurlarınızda teşekkür ediyorum.

Türkiye'nin kalkınmasında kilit rol oynayan KOBİ'lerin değerli sahipleri, yöneticileri ve temsilcileri, kongremizin değerli katılımcıları; *"sürdürülebilir büyüme"* hedefinizde, bugün gündemde yer alan başlıkların, sizler için yararlı olmasını ümit ediyorum.

Üniversitemiz rektörlüğüne bağlı KOBİMER, bilgi ve deneyim paylaşımına her zaman açık bir merkez. “*Sürdürülebilir Büyüme*” hedefine ilişkin, projeleriniz ve çalışmalarınızda danışmanlık ihtiyacı duyduğunuz dönemlerde, güvenle başvurabileceğiniz bir adrestir.

Türkiye’mizin kalkınmasında çok önemli bir yere sahip olan KOBİ’lerimizle işbirliğine, elbirliğine, beyin birliğine, çözüm birliğine ve gönül birliğine, her zaman hazır olduğumuzu tekrar belirtmek isterim. 9. KOBİ Kongremizin üniversite – reel sektör iletişimi başta olmak üzere değer üretecek yeni, pek çok çalışmaya ilham vermesini diliyorum.

Son olarak, bu kadar kapsamlı bir kongrenin hazırlanmasında emeği geçen herkese çok teşekkür ediyorum. Sizler de kıymetli zamanlarınızı ayırdınız, katıldınız. Paylaşımların, güzel tartışmalara ve sonuçlara yönelmelere vesile olacağını ümit ediyorum. Sağ olun, var olun, sağlıklı, varlıklı ve mutlu olun.

Dr. Bahar Akıngüç Günver
İKÜ Mütevelli Heyet Başkanı

İstanbul Kültür Üniversitesi’nin çok değerli yöneticileri, öğretim üyeleri, değerli konuklar ve sevgili öğrencilerim; hepiniz hoş geldiniz. 9. KOBİ Kongremiz için bir aradayız. Bu yıl bizleri buluşturan tema, “*Sürdürülebilir büyüme*”.

Konuyu, bir yönetici ve eğitim sektöründe 55 yıldır faaliyet gösteren bir aile işletmesinin 3’üncü kuşak üyesi olarak oldukça ilgi çekici buluyorum. Konu sürdürülebilir büyüme olunca, 18. yaşına adım adım yaklaşan ve hızla büyüyen üniversitemizi güçlü bir örnek olarak sizlerle paylaşmak istedim.

Değerli konuklar, büyüme, iş dünyasında yer alan her işletmenin hedefi. Kuruluşundan itibaren, “*daha hızlı nasıl büyüyebiliriz?*” sorusunu sormayan, bu soru üzerine düşünmeyen işletme yoktur sanırım. Büyümeye ilişkin sorular, formüller, iş dünyası kadar iktisadi ve idari bilimlerin alanının da daima gündem maddesi olmuştur. Sürdürülebilirlik kavramına baktığımızda ise, şunu rahatlıkla söyleyebiliriz: bilinç, hedef ya da bir yöntem olarak “*sürdürülebilirlik*”, büyüme konusuna göre oldukça yeni ve bir o kadar popüler.

Bu iki kavramın birleştği kongre teması bana ilk ulaştığında, doğal olarak kendi işletme deneyimimizi gözden geçirdim. Özellikle de üniversitemizin 18 yıllık büyüme ve gelişme sürecini. Biz, 3 fakülte ve 2 meslek yüksekokulu ile Şirinevler Yerleşkesinde eğitime başladık. Kuruluşumuzun ilk yılında 157 öğrencimiz ve 32 kişilik öğretim kadromuz vardı. Bugün 3 yerleşkemizde, 7 fakülte, 3 meslek yüksekokulu, 2 enstitü, 10 bini aşkın öğrenci ve 650'ye yakın idari ve akademik kadromuz var.

Resme baktığımızda, büyüme, sayısal değerlerde kendisini gösteriyor. Fiziksel kapasitemiz kuruluşumuzdan bu yana 3 katına çıkmış, öğrenci sayımız 70 kat artmış, akademisyen sayımız 20 kat artmış, bölüm ve program sayılarımız, Erasmus bağlantılarımız, insan kaynağımız büyümeyle paralel yükselişe geçmiş. Organizasyon şemamız, stratejik planımızda yer alan başlıklarımız, uygulama ve araştırma merkezlerimiz... Büyüme ideali, belli çıktılarla artık karşımızda somut birer veri.

Büyüme, her işletmenin ideali dedik. Peki, istemek yeterli mi? Önemli, ancak yeterli değil. Büyüme, bir vizyon işi, planlama işi ve çok kolay değil. Ben 18 yılda sergilediğimiz büyüme grafiğinin arka planına baktığımda, birkaç başlık görüyorum. Bunlardan biri liderin vizyonu ve iradesi. Bugün devam ettirdiğim Mütevelli Heyet Başkanlığı görevini, üniversitemizin kurucusu Onursal Başkanımız Sayın Fahamettin Akingüç'ten devraldım. Kendisi 18 yıl önce, Kültür Kolejinden getirdiği yaklaşık 40 yıllık yönetsel vizyonu ve eğitim deneyimini, yine akademik ve idari birikimi çok güçlü olan bir başka isimle, Prof. Dr. Önder Öztunalı ile birleştirmişti. İstanbul Kültür Üniversitesi, bu takım oyunun ürünüdür. Planlama ve koordinasyon yeteneği yüksek, zamanı iyi kullanabilen, en önemlisi de istekleri ve hedefleri konusunda gerçekçi ve sabırlı davranan iki liderle başladığımız yolculuktan bugünlere geldik. Sonuç olarak sürdürülebilir büyümede en önemli dinamiklerden biri, liderin vizyonu ve iradesidir.

Ben ise, üniversitenin 12. Yılında, babamdan devraldım. Devraldığım ise yalnızca yönetim koltuğu değildi, büyüme hedefleri ve buna ilişkin planları da devraldım. Örneğin kuruluşumuzdan bu yana idealimiz, eğitim sektöründen geldiğimiz için, Eğitim Fakültesini kurmaktı. Eğitim fakültesini açmak için çok uğraştık, 2 yıl önce başardık. 3 bölümümüzde %100 doluluk yakaladık.

Bu noktada, sürdürülebilir büyümede ikinci dinamik; gerçekçi hedefler koymak ve buna sabırla odaklanmaktır. Büyümeyi hedefleyen işletmenin yönetimi, yetki devrinde yalnız pozisyon değil hedef de aktarmalıdır. Bizim alanımızdan örnek vermek gerekirse, yalnızca bir fakültenin kuruluş iznini almak ve fiziksel kapasitesini oluşturmak mesele değil. Elbette çok gerekli, ancak iş bununla bitmiyor. Bir sonraki adımı hesaplamak önemli. Eğitim fakültemiz örneğinden devam edersek; bu ideali hayata geçirirken de eğitim, araştırma ve toplumsal sorumluluk anlamında hep bir sonraki adımı düşündük. Bu nedenle hedeflerin yanına yeni artılar koymak sürdürülebilir büyüme için çok önemlidir.

Sürdürülebilir büyüme konusunda bir diğer dinamik de; işletmenin rolünü, rolünün gerektirdiği kimlikleri, doğru ve dengeli yönetebilmesi diye düşünüyorum. Örneğin biz bir vakıf üniversiteyiz, kar amacı gütmeyen bir organizasyonuz, Kültür Eğitim Vakfı'nın kuruluşuyuz; ancak özel üniversite ile vakıf üniversitesi arasındaki ayrımın net oturmaması, bir anlamda vakıf üniversitesinin kimlik sorunu ve eğitim gibi ulvi bir hizmeti bedeli karşılığı sunma, hatta bundan kar edip tekrar üniversiteye yatırma boyutu üzerine zaman zaman değerlendirmeler yapmak gerek.

Bu noktada sürdürülebilir büyümenin temel koşullarından biri de, eleştirilere, önyargılara ya da farklı yorumlara sessiz kalmamaktır. Şeffaf yaklaşım ve açık iletişim, bu noktada önemlidir.

Dolayısıyla sürdürülebilir büyüme de en önemli reflekslerden biri kurumun kendisini, hedeflerini iyi tanıması, sahip olduğu kimlikleri doğru yönetmesidir. Ve büyüme hedefine sürdürülebilirlik stratejisi ile sahip çıkan her bilinçli işletme gibi belli konularda ödün vermeyen bir duruşa sahibiz. Nedir bunlar?

İnsana ve emeğe değer. Hedefi nitelikli büyüme olan işletmeler, insana saygı duymanın taşıdığı hayati değeri bilir ve uygularlar.

İşletme biliminin ilkelerine sadakat, bilimsel yönetim. Sürdürülebilirlik de, bilimsel yönetimin bir parçasıdır. Kalite standartlarında nesnellik de bu noktada başka bir önemli başlık. Büyümeyi yalnızca girdi, çıktı, metre-kare vb. sayısal göstergelerle de ispatlayamazsınız. Kalite standartlarını sağ-

layabilmek ve karşılayabilmenin nitelikli büyümenin en temel göstergesi olduğunu düşünüyorum.

Ve son olarak yönetim ilkelerinin içinde; etik, hesap verebilirlik, şeffaflık, tutarlılık, katılımcılık, sorumluluk ve iş yapma. Bütün bu değerlere sahipseniz, etiğin önemini biliyorsanız, yaptığınız işin hesabını verebiliyorsanız, açıklarsanız, göstergeleriniz tutarlıysa, katılım ve sorumluluk almaktan çekinmiyor, aksine bunu sahiplenebiliyor ve iş yapmayı bu değerlerle çerçeveliyorsanız, sürdürülebilir büyümenin anlamını biliyor ve hakkını verebiliyorsunuz demektir.

Mart ayında katıldığım Family Business başlıklı etkinlikte sürdürülebilirliğe ilişkin çok önemli olduğunu düşündüğüm bir başlığı sizinle paylaşmak isterim: İşletmenin temel değerlerine sahip çıkmak ve bunları içselleştirmek çok önemli. Geçmişi onore etmek ve bunu çalışanlarla birlikte ateşlemek de öyle. Özellikle eğitim gibi toplumsal yönü baskın emek yoğun işlerde. Bu sürdürülebilirliğin temelidir.

Kongremizin değerli katılımcıları, bir işletmenin yönetim sorumluluğunu almak, hiç durmadan öğrenmek, bunu taahhüt edebilmek demek. Bu noktada, bugün sürdürülebilir büyüme konusunu düşünen tüm yöneticiler için kongremiz çok güçlü bir platform. Her sektörün birbirine katabileceği önemli bilgiler olduğunu düşünüyorum.

Bu nedenle kongremizin gerçekleşmesinde emeği geçen; Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Sıddıka Semahat Demir'e, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Sayın Prof. Dr. Durmuş Dünder'a, İşletme Bölüm Başkanımız ve KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürümüz Sayın Prof. Dr. Müge İşeri'ye, İşletme bölümümüz ve KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezimizin değerli kadrosuna ve Kongremizde bilgi ve deneyimlerini paylaşan çok değerli konuşmacılarımıza çok teşekkür ediyorum. Verimli bir kongre diliyorum.

9. KOBİ KONGRESİ

Daniş NAVARO *(Ana Konuşmacı)*
Braas Çatı Sistemleri CEO'su

Sayın Başkan, Sayın Rektör, Rektör yardımcıları, Sayın Dekanlar, öğretim üyeleri, öğrenci arkadaşlar hepiniz hoş geldiniz. Nazik davetinize çok çok teşekkür ediyorum. Ben şimdi sizi iş dünyasında gerçeklerle tanıştıracam. Size eleştirel akılla, sorgulayıcı akılla, şeffaf bir bakışla büyüme konusundaki gerçeklikleri anlatmaya çalışacağım. Dolayısıyla sunumumu takip ederken aynı zamanda sorgulayıcı aklınızla büyüme konusuna eğilmenizi istiyorum. Ayrıca konu KOBİ olduğu için, aile işletmeleri olduğu için, çok sevdiğim ve üzerinde çalıştığım bir konu. Odiansın özellikle öğrencilerden oluştuğunu gördüğüm için de son derece mutluyum. Özellikle son 10 senede, hayatımın en önemli anlarını öğrencilerle buluşma anları olarak değerlendiriyorum.

Şimdi arkadaşlar, hemen şöyle başlayalım; yarım saate sığdırmaya çalışacağım. Hem makroekonomik, hem mikro ekonomik anlamda, hem şirketin içi, hem şirketin dışı anlamında, hep beraber, büyümeyi göz önü-

ne alarak bir seyahat yapacağız. Önce hemen şöyle başlayalım; bakın ne demiş Kenneth Boulding, *“Katlanarak artan bir büyümenin sonsuza dek sürebileceğine inanan biri ya delidir ya da iktisatçı.”* Eleştirel aklımızı ortaya koyalım. Genelde 2 türlü büyüme teorisi var, biri lineer, doğrusal, hep artan bir büyüme. Diğeri de döngüsel, sirküler, inen-çıkan. Hem Türkiye’de, hem dünyada, hem de şirketlerin kendi gidişatına baktığımızda büyümenin sürekli doğrusal bir iz takip edememe riskinin önemli olduğunu görüyoruz.

Şunu bilmemiz lazım; bugünkü şirketler dünyasında 4 tane sorun vardır; bunlardan 1.’si büyümedir, her şirket büyümek ister. 2.si büyüme yetmez karlılık ister. 3.’sü karlılık da yetmez süreklilik ister. Ama 4.sü en büyük beladır. Bunların hepsini birlikte nasıl yapacaksın? Hem büyüyeceksin, hem karını büyüteceksin, hem de sürekli büyüyeceksin. Büyük bir sorunsal, şimdi hızlıca dünyaya bakarsak, içinde bulunduğumuz sistemin 3 temel unsuru vardır: Biri sermaye, sermaye temelli bir sistemimiz var, ikincisi kar, üçüncüsü yatırım. Yatırım ne demek? Tasarruf. Tasarruf ne demek? Birikim.

Birikim olmazsa sistem yürümez, çünkü yatırım yapılmaz. Dolayısıyla sistemin, kapitalizm sisteminin temel olgusu birikimdir. Hem de şirketin temel olgusu birikimdir. Tasarruf yapmayan, karının bir kısmını yatırım için saklayamayan bir şirket varlığını devam ettiremez. Bu önemli. Peki bunu nasıl bir ortamda yapıyoruz? Serbest rekabet ve piyasa ekonomisi bakımından yapıyoruz. Tekelci ortamda yapmıyoruz, ama bakın Hilferding ne diyor: *“bugünkü serbest rekabetçi kapitalizm yavaş yavaş finans temelli tekelci bir sisteme doğru gidiyor.”* Bankalarla, finansçılarla, endüstriyel sermaye birleşiyorlar ve şirketler yeni bir vücut kazanmış oluyor. Peki, bu iyi mi? Bunun arkasında değişik sorunlar oluşuyor.

Finans temelli sermayeye sahip bir şirketin 3 tane temel sorunu var. Tam da KOBİ konferansında olduğumuz için bu anlamda KOBİ’ler finans temelli bir şirkete göre biraz daha avantajlı duruma geçiyorlar. Niye? Finans sermayesiyle çalışan şirketlerde şu sorun vardır; finans kapital işin kendisine sevgi ile bağlı değildir. KOBİ’de kurucu bir baba vardır. İş kuran bir baba vardır. İş onun hayatıdır. İş onun her şeyidir, ölür iş için. Aile o

kültürü yaşamıştır. Dolayısıyla bir sevgi kuruntusu vardır onları yaşatan. Finans temelli şirkette ise bir kopukluk olabilir, hepsinde var demiyorum ama olabilir. İşle sermaye arasında anlamlı bir bağ yoktur. Halbuki işin iyi yürüyebilmesi için işle sermaye arasında anlamlı bir bağ olmalıdır.

Finans kapitalde bu kopmuş durumda. Dolayısıyla bir risk, işin kendisinde canlılık ilişkisi düşer. Finans kapitalde böyle bir sorun yaşıyoruz. Aynı zamanda yine finans kapitalde hesaplar genelde kısa vadeli. Bütün şirketler büyümek isterler. Buna kimse karşı çıkmıyor. Ama “gerçekten büyüme dediğimiz nedir?” ve “büyümeyi büyüme yapan nedir?” sorularını sormamız lazım. İyi midir, kötü müdür, iyi büyüme diye bir şey var mıdır, kötü büyüme diye bir şey var mıdır? Yani kaliteli büyüme diye bir şey ortaya atabilir miyiz? Hep büyümek mümkün müdür? Peki, büyüyeceğiz de ne pahasına büyüyeceğiz? Bunlara cevap vermek gerek. Doğru büyüme diye bir şey var mıdır? Varsa bunun özellikleri nedir?

Şimdi sizi şirketin içine götürüyorum hemen, doğru büyüme satış miktarının artması mıdır? Satış tutarının artması mıdır? Pazar payının artması mıdır? Şirketin karının artması mıdır? Ürün sayısının artması mıdır? Coğrafik pazar kapsamının artması mıdır? Bunu artırabilirseniz, sorgulayıcı bakışla bunu artırabilirsiniz? Burada iş dünyasının körlüğü devreye girer. İş dünyası genelde bunu satış miktarının artması olarak algılar. Halbuki şöyle düşünün: satışınız artıyor ve iflas ediyorsunuz. O zaman karı göz önüne almıyorsunuz, kar önemlidir.

Şirketler genelde içinde bulundukları durumu kavrayamazlar. Yöneticilik körlüğü vardır. Şirketler aslında hayal dünyasında yaşarlar. Kendilerini kandırırlar. İflas etmek üzere olan şirket de yarın iflas edeceğini inkâr eder. Böyle bir körlük vardır. Pazar payı mı, kar payı mı, cüzdan payı mı? Bakın, bunlar önemli şeyler, pazarlamada bunlar tam olarak bilinemez. Şirketler pazar payını tam olarak kavrayamazlar. Bir şeyler söylerler, ama tam olarak bilmezler. Schumpeter ne diyor; “Her işletme sahibi, aynı zamanda girişimci değildir.” Kim girişimcidir? Kar edebilen girişimcidir. Kar etmezsek, yatırım yapamayız. Dolayısıyla bu önemli, peki bunun için ne yapmamız lazım? Yepyeni ürün, yepyeni üretim metodu, yepyeni bir pazar, yeni hammadde kaynakları, yeni örgütlenme. Bunu bir tarafa ko-

yuyoruz. Şimdi gelelim iş dünyasının tam içine; rekabet. İş dünyası budur. Acımasızdır, çok acımasızdır. Duygusuzdur, salt akılla gider. Kolay değildir.

Michael Porter, büyüme ile alakalı 3 tane konu gündeme getiriyor: 1-Operasyonel etkililik. Yani ben operasyonel olarak yaptığım bir şeyi, diğer firmadan daha iyi nasıl yapabilirim? Nasıl daha verimli bir operasyonel sistem kurabilirim? 2-Stratejik pozisyonlama. Firmanın çizgisini belirleyen şey, vizyon, misyon ve değerlerdir. En baştan vizyon, misyon ve değerleri yanlış saptarsanız, firma batır. İleriye gitmez. Son derece önemlidir. İşin kendisinden bahsetmiyorum, işin başında koyacağınız vizyondan bahsediyorum. Vizyon uzgörüdü, “nereye?” sorusuna cevap verir. Misyon da, “nasıl?” sorusuna cevap verir.

İşletmeler maalesef fiyat ve değeri birbirleriyle karıştırırlar. Halbuki, fiyat ve değer iki ayrı şeydir. Bakın Porter ne diyor: price proposition mı, value proposition mı? Yani değer teklifi mi, fiyat teklifi mi? Bu ikisi, iki ayrı olgu, iki ayrı kavram. Fiyat, bir ürünün, bir hizmetin piyasadaki matematiksel para karşılığıdır. Değer, o ürünün, o hizmetin uzun vadeye yayılan kuşatıcı ve bütün fayda faktörlerini içerdiği şekliyle tüketiciye sunduğu şeydir. Peki, müşteriler ne ödemek ister? Müşteriler değeri ödemek istemezler. Müşteriler fiyatı ödemek isterler, değerden habersizdirler. Peki, değeri kim bildirecek müşteriye? Firmanın kendisinin mümkün mertebe uygun iletişim araçlarıyla değeri müşteriye bildirmesi, anlatması ve başarması gerekiyor. Değer temelli pazarlama ve değer temelli bir şirket anlayışınız yoksa büyüme durur, batır. Fiyatla şirketi batırırsınız.

Şirketlerin en iyisi, en profesyoneli bile doğru fiyatlama yapamaz. Fiyatlama büyük bir sorunsaldır ve şirketler fiyat ile değer konusunu birbirinden doğru dürüst ayıramazlar. Maalesef böyle bir eksiklik vardır. 1990 öncesi üretim temelli iş dünyası, 1990’dan sonra müşteri, tüketici temelli iş dünyasına dönüştü. Bir sürü şey değişti. Fiyattan değere geldik, üründen çözüme, yerden müşteriye, reklamdaki kurumsal iletişime, ama daha da önemlisi şirketten insana geldik. Bu faktörlerin hepsi kendini evirmiş oldu.

3. konu- Öncülük sorunu. Şu iki soruyu sorar Porter: toplumun gittiği yön ile uyumlu bir şekilde ilerlemek. Yani, büyüebilmek için senin top-

lumu ve pazarı anlamam gerekiyor. Ekonomik bakış yetmez, salt iktisadi bakış, salt rakamsal bakış, salt niceliksel bakış yetmez. Sosyolojik bakışı, felsefi bakışı ekonomik akışla birleştirerek var olanı çözümleyebilir ve pazarın hangi koşullarda gerçekleştiğini anlayabilirsiniz. Bu teşhisi yaptıktan sonra, 1) Proaktif misiniz? 2) İnovatif misiniz? Yenilikçi bir şey yapıyor musunuz? soruları ortaya çıkar. Şirketleri ikiye ayırıyorum: 1-Pazara maruz kalanlar. 2-Pazara liderlik edenler. Porter'ın dediği gibi, proaktivite (önceden davranmak), eylem gerektirir. İnovasyon ise, bilgi gerektirir. Tek başına vizyon yetersizdir. Vizyonu eylem takip ediyorsa, gerçekliğe kavuşur. Vizyon ve eylemin birlikte paralel bir şekilde yürümesi gerekir. Dolayısıyla lider olan şirketler, pazara maruz kalmayan şirketler proaktif ve stratejiktir. Büyümenin temel kuralı bunlardır. Diğerleri takipçidir, diğerleri fırsat bekler ve fırsatlardan yararlanır. Birinciye takip ederler. Bunlar krizlerde genelde batarlar. Batmasalar bile hayatta var kalırlar (survive).

Öncü olabilmek için 2 şey gerekiyor; ürün inovasyonu ve müşteri deneyimi. Pazarı, insanı bilmek, müşterinin ihtiyaçlarını doğru kavramak ve gereksinimlerini anlamak çok önemlidir. Buradan 2 soru türetilir:

1. Ürün ve çözüm bilgisi sende var mı? Teknoloji bilgisi sende var mı?
2. Pazarın bilgisi sende var mı? Eğer var diyorsan, o zaman öncüsün, inovatifsin. Kaliteli ve karlı büyüme bu şartla gerçekleşir. Hayır yapamıyorum, ama başkasının yaptığını yapmaya çalışıyorum diyorsan, kalitesiz ve karsız hayatta var kalırsın.

İnovasyon için bilgi gereklidir. Bilgi yoksa büyüme de yok. Bu bilginin özellikleri neler olacak? 1- Bilginin hızlı bir şekilde, sürekli yenilendiğini kavrayacağız. 2- İşletme ortamında bilginin kurumsallaşması için, işbirliklerini güdümlenmemiz ve motive etmemiz lazım. 3- Öğrenmeyi merkeze alan bir işletme yapılanması oluşturmak gerekiyor. 4- Her fonksiyonun kendi içinde bilgi üretmesini esas alan kültürel dönüşüm. Muhasebe departmanı kendi içinde özel bilgi üretmeli, pazarlama departmanı kendi içinde bilgi üretmeli, satış departmanı özel bilgi üretmeli. Şirket aslında bir düşünme ortamı olmalı, CEO'dan güvenlik görevlisine kadar herkes düşünmeli ve bütün bu bilginin mümkün mertebe kurumsallaştırılabilmesi

lazım. Mesela satışıyı örnek alın, kendi içinde öyle bir know-how (bir şeyi yapabilme bilgisi) üretmiştir ki, müthiş satışlar gerçekleştiriyordur. Ama o satışı ayrıldığı andan itibaren, o bilgi gider. Ta ki siz bunu kurum-sallaştırana kadar. O bilgiyi kurumsallaştırabilerseniz, şirket içine yayabilerseniz artık şirketin malı haline gelir ki, bu son derece önemlidir.

Biz kendi şirketimiz BRAAS Çatı Sistemleri için “*hangi tür bilgiyle iş yapıyoruz?*” diye düşündük ve ortaya önce çatının hayatımızdaki yeri ve anlamı, sosyolojik ve felsefi bilgi, mimarlık bilgisi, şehir planlamacılık, inşaat mühendisliği, malzeme mühendisliği, çevre mühendisliği, enerji mühendisliği, iş güvenliği, estetik, çatının yapılmasının bilgisi, yönetim, pazarlama, satış vs. gibi birçok unsur çıktı. İnovatif, devrimci, rekabet üstü, kopyalanması zor bir iş modeli yaratmadığımız sürece büyüme bir süre sonra biter. Piyasaya yeni giren bir firma piyasanın doğal koşullarında gelişir, organik olarak büyür. Ama bunun bir son devresi vardır. Özellikle o noktada bu özelliklerin devreye girmesi gerekir.

Yine şu 4 unsur olmazsa olmaz: Müşteri- tüketici odaklılık, performans odaklılık (sonuç odaklılık), organizasyonel verimlilik ve çalışanların gelişimi. Büyümeyi sürekli tutabilmek için birtakım stratejilerimiz var. Ama ondan önce, şunu söyleyeyim; eğer uzun vadeyi hedeflemiyorsak, işletme bazında kısa vadeli hesaplar peşindeyse, şirketin belli bir süre sonra büyümesinin aksayacağını garanti edebiliriz. Dolayısıyla uzun vadeli bakış şirketler dünyasında temeldir. Çok önemlidir. Bunu da şöyle gerçekleştirebilirsiniz: ürünlerinizde farklılaştırma yapabilirsiniz, düşük maliyet üzerine kendinizi konumlayabilirsiniz, rakibe çok hızlı biçimde tepki mekanizması yaratabilirsiniz, odaklanma ve uzmanlaşma yoluyla ki burada markalaşma son derece önemli, rekabetçi üstünlük yaratabilirsiniz.

Hem güneş enerjisi, hem temelden çatıya, hem çelik kapı, hem şu, hem bu, hem o çok zor. Yürümez, odaklanma yok, vizyonsuzluk var. Burada ne var biliyor musunuz? Açlık var, fırsatçılık var, şirket böyle yürümez, bu tip bir firma büyüyemez, batır. Batmıştır, nitekim onlarca firma batmıştır.

Gündelik yaşantımızda firmaların yapmış olduğu en temel hatalar: Karşılıksızlık ilkesi. Kampanyalar, fiyat indirimleri, ucuzluklar, şirket hediye-

leri. Bugün bir mağazaya girin, size bir fiyat söylüyor, 2. cümle şu: “*ama bugün kampanya var.*” Sen daha ödeyecek misin ödemeyecek misin, alacak mısın, talep analizi bile yok. Kafadan iskonto, temel yanlış. Buna ben yöneticinin çaresizliği ve bilginin eksikliği diyorum. Temel şirket yanlış, doğrudan iskontoyla başlamak. Bir de şu var; pazarın yanlış okunmasıyla şirket içerisinde birtakım stratejiler, birtakım hedefler, birtakım politikalar güdersen ne olur? Gerçekçi olmayan bütçeler yapılır, yanlış prim hedefleri verilir, çalışan ahlakı bozulmaya başlar. Millet birbirine yalan söyler, o bütçeler gerçekleştirilmeyecektir, CEO da bilir, satış müdürü de bilir, çalışan da bilir, ama birbirlerinin gözlerinin içine yalan söylerler. Buna tamamen karşıyım. Yönetici çalışan ilişkisi yüzeyselleşir ama en kötüsü kuruma, işe ve yöneticiye inanç kaybolur. Kuruma, işe ve yöneticiye inanç kaybolduğu takdirde büyümeyi unutun, şirket biter. Bunlar gündelik iş hayatında yapılan temel yanlışlardır.

Bugünün şirketinde, insan artık bir maliyet değil, insan bir yatırımdır. Hatta biz insan kaynağı diyoruz ya; insan petrol gibi bir kaynak da değil. İnsan kaynağı derken, madde değil insan. Bunun farkında olmamız lazım. Şimdi son zamanlarda iş dünyasında insan için, insan kaynağı yerine nasıl yeni bir adlandırma yapalım diye düşünüyorum. İnsan bir yatırımdır. Eğer büyüyecek bir şirket istiyorsak, çalışan ile yönetici arasında çatışma değil, işbirliği ortamı sağlayan, sadece üst düzeye değil, bütün şirkete yetki dağıtan bir şirket ve bürokratik bir lider değil, tanrısal lider değil, vizyonu da ortaya koyan, hizmet eden bir lider lazım. Ama büyüeyebilen bir ortam yaratmak istiyorsak, en başta insanın olması lazım, şüphesiz ben insana inanırım. Sistem insandan sonra gelir. İnsan sistemi yaratıp sistemin kölesi haline gelirse bitmiştir. İnsan sisteme hükmedecek, sistem insana hükmetmeyecek. Bu çok önemli, yoksa kendimizi sistemin içine hapsederiz.

Şimdi, madem büyüme konusundan bahsettik, biraz nicelik ve nitelik konusuna gelmek istiyorum. Bakın artık neoklasik (iktisat) teorisi devamlı sorgulanıyor. Yüzyıllar boyunca sorgulandı. Ve son zamanlarda biliyorsunuz özellikle siz gençler ekoloji, yeşil çevre taraftarısınız, bunu çok iyi biliyorum. Ekolojik paradigma denen yeni bir iktisat teorisi var. Bunu hem şirketin içiyle, hem de makroekonomiyle bütünleştirebiliriz. Bakın neok-

lasik iktisadı finansı tam ortaya koyuyor, sonra ekonomi oradan yerküreye gidiyor. Ekolojik paradigma da yerküreyi ortaya koyuyor. Önce yerküre diyor, önce dünyamız diyor. Şimdi GSYH son zamanlarda tartışılan bir olgu haline geldi. ABD 12 Trilyon \$, Türkiye 850 Milyar \$ olsun. Peki, bunun arkasındaki gerçek anlam ne? Aynı şeyi bir ülkenin milli geliri için değil, şirketin geliri için de düşünebilirsiniz. Bakın GSYH hesaplanırken iki şeyi hesaba katmıyor;

- 1- Var olan bedava ve iyi şeyleri rakamsal olarak hesabın içine katmıyor. Su bedavaysa GSYH'nıza katılmıyor, parayla satılıyorsa o zaman yur-tiçi hasıla yükseliyor.
- 2- Örneğin bir kaza yaptınız, hastane masrafları, arabayı tamir masrafları vs. hepsi GSMH içine dahil ediliyor.

Yani aslında bir ülke bütün sene trafik kazası yapsa, GSMH sürekli yük-selecek. Siyasetçiler de bize “*bakın milli gelir arttı*” diyecek. Aynı şey şirket için de geçerli, dolayısıyla bunu sorgulamamız lazım. Bakın negatif içsel büyüme olabiliyor: Yani GSYH veya milli hasıla artıp, sizin öznelere kurumlar arası iktisadı olmayan türden her türlü varlığınız geriye düşebili-yor. Bu (negatif içsel büyüme) iktisatta çok önemli, yeni bir kavram. Yani şirketinizin gelir kalitesi kötüye gidiyorsa, şirketiniz büyümeyi durdurur ve batır, bunu bilmemiz lazım. Dolayısıyla büyümede sadece süreklilik değil, aynı zamanda nitelikli büyüme kavramı, yani şirketin gelir kalitesi veya bir ülkenin milli gelirinin kalitesi üzerinde durmamız gerekiyor. Sa-dece rakam üzerinde durmamız gerekmiyor.

Worldwatch Enstitüsü, insani gelişme raporunda zararlı büyüme hak-kında şunları yayınladı:

- 1- İstihdam yaratmadan büyüme.
- 2- Eşitsizlikleri artıran büyüme.
- 3- Toplumun dezavantajlı kesiminin katılımını engelleyen büyüme.
- 4- Kayıt dışı büyüme.
- 5- Geleceği gözetmeyen büyüme, yani doğal kaynakları, ormanları yok ederek büyüme.

Bunlar istenmeyen büyüme türleri. Bakın ekolojik gidişat şunu diyor: *“Bir yatırımın gerçek değerini büyük dünya toplumu açısından değerlendirerek saptamaya çalış.”* Mesela KPGM yeni bir rapor çıkarttı, şirketlere bu hizmeti de sunuyor. Bir yatırım yapacaksan ekonomik etkisi, sosyal etkisi, çevresel etkisini matematiksel olarak da hesaplamaya çalışıp önüne koyuyorlar. Yani yüksek insanlık bilinciyle çalışan bir şirket ve yüksek insanlık bilinciyle çalışan bir yönetici = doğru büyüme.

Bakın, şirketin yeni tanımları:

- 1- Şirketin amacı, özel çıkarlarını kamu yararı için kullanmaktır.
- 2- Şirketler yatırımcılar için adil karlar ayıracak, ama bunu yaparken hiçbir paydaşın meşru çıkarlarını feda etmeyecek.
- 3- Şirketler gelecek nesillerin gereksinimleri feda etmeden, mevcut neslin gereksinimlerini karşılamak üzere sürdürülebilir şekilde faaliyet gösterecek.
- 4- Şirketler servetlerini, bu servetin yaratılmasında katkısı olan herkese eşit şekilde dağıtmaya çalışacaklar.
- 5- Şirketler, katılımcı, şeffaf, etik ve hesap verebilir şekilde yönetilecek.
- 6- Şirketler, gerçek kişilerin kendi kendilerini yönetme hakkını ve diğer evrensel insan haklarını ihlal etmeyecektir.

İnanın bana, bu ilkelerle yönetilmeyen şirketler büyüyemedikleri gibi varlıklarını dahi sürdüremiyorlar. Şimdi düşünüyorum, Göztepe’de iki arabanın geçemeyeceği bir sokağa, içine yaklaşık 1000-1500 daire alan 30-40 katlı bir gökdelen yapıldı. Bu büyüme midir? Acaba şöyle bir iş adamı olabilir mi? Önüne böyle bir proje geliyor, *“ben buraya bunu yapamam”* diyor. *“Ben buraya bunu yaptığım takdirde belki ekonomik olarak, hem kar edeceğim, hem de iktisat yaratacağım ama bundan sonra oradaki yüzlerce aileden hayat boyu beddua alacağım ve onların hayatını cehenneme çevireceğim.”* Yani, bunu işadamı olarak, iş insanı olarak, şirket olarak anlamamız lazım. Dolayısıyla ben hepinize şunu önererek sözlerimi bitirmek istiyorum: Sürdürülebilir, nitelikli büyüme kavramı üzerinde çalışmamız lazım. Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum.

DÜNYA GAZETESİ PANELİ

Türkiye'nin Çıkış Yolu: Üretim ve İhracata Dayalı Büyüme

Talip Aktaş (*Oturum Başkanı*)

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmen Yardımcısı

Efendim merhabalar. Katılımcıları ve panelistlerimizi saygıyla selamlıyor ve hepinize hoş geldiniz diyorum. Kültür Üniversitesi KOBİ Geliştirme ve Rekabet ve Araştırma Merkezi'nin gündemle ilgili olarak ele aldığı sürdürülebilirlik, rekabet ve KOBİ'ler konusuyla ilgili olarak bugün biz de Sayın Daniş Navarro'nun bu güzel sunumunun ardından, aynı tempoyla bu beyin fırtınasını sürdürmeye çalışacağız. 3 değerli konuğum var; sağ tarafımda Dünya gazetesi başyazarı Sayın Osman Arolat. Sol tarafımda Doğtaş Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı Davut Bey var ve 3.sıradaki davetlimiz de Sayın Rüştü Bozkurt. Dünya Gazetesi yazarıdır, biz kendisine KOBİ'ler konusundaki uzmanlığıyla bir bakıma KOBİ muhtarı deriz.

Ben sözü panelistlerimize vermeden önce çok kısa bir çerçeve çizmek istiyorum. Türkiye 1980 yılından, itibaren dışa açık ihracata dayalı bü-

yüme modeline geçtiği dönemden itibaren uzun yıllar önemli bir ortalama yüksek büyüme hızını yakaladı. Yani şöyle rakamlara bakacak olursak 1982-1991 arasında ortalama büyüme hızımız %5 civarında gerçekleşmiş. Fakat 2002 yılından 2006 yılına kadar %7'nin üzerinde bir ortalama büyüme rakamımız var. Yine yakın dönemde hepimizin gözlediği gibi 2007'den sonra ve küresel krizin etkisiyle ortalama büyüme rakamımız oldukça aşağıya inmiş durumda ve %3 civarında bir ortalama büyümeye gelmiş durumdayız. Bu büyümeye esasen katkı eden faktörler nedir diye baktığımızda; bugünkü konumuzla ilgili olarak öncelikle ihracatın katkısına bakıyoruz. İhracatın katkısının gerçekten çok da arzulanan ve arzu ettiğimiz düzeyde olmadığına tanıklık ediyoruz. İhracatın büyümeye en fazla katkı verdiği dönem, özellikle küresel krizin yoğun olarak kesildiği dönemler. Çünkü iç talep çok ciddi zayıf ve alternatif olarak dış talep üzerine yoğunlaşma olduğunu görüyoruz.

2012 yılında yine ihracatın büyümeye ciddi bir katkısı olduğu gerçeğiyle karşı karşıya kalıyoruz. Çok kısa bir iki not daha eklemekte fayda görüyorum. Yurtiçinde doğrudan yatırımların bu büyümeye ciddi bir katkısı olduğu bir gerçek, yani bu büyümenin kaynaklarına baktığımızda esasen dış sermaye girişinin özellikle 2000'li yıllardan sonra dünyada yoğunlaşan para bolluğunun etkisiyle büyümenin bir miktar dış kaynakla finanse edildiği gerçeğini de göz önünde bulundurmamızda fayda var. Özel sektörün katkısı bu dönemde arzulanan ölçünün oldukça altında ve nihayetinde 2008 yılında 130 milyar dolarlık ihracat sınırını aşıyoruz. 2012 yılında 150 milyarı aşıyoruz. 2012 yılından bu yana da 150 milyar dolar civarında takılıp kalmışız. Ciddi bir cari açık sorununuz var, aynı şekilde kişi başına düşen gelire baktığımızda da, yaklaşık 6 yıldır 10.000 dolarlar seviyesindeyiz. Dolayısıyla dünyanın 18. büyük ekonomisi Türkiye'nin aslında dış ticarete, özellikle sürdürülebilir büyümede, kaliteli büyümede potansiyelinin oldukça altında bir yerlerde olduğunu gözlememiz mümkün.

Dünya ihracatındaki payımıza baktığımızda 35. sıralarda, sanayi katma değerine baktığımızda 45. sırada, kişi başına düşen gelire baktığımızda 66. sırada ve doğrudan yabancı sermaye girişlerinde de ne yazık ki 130. sıranın altındayız. Tüm bunlara baktığımızda kuşkusuz tabi Türkiye'de son

15 yılda önemli bir değişim, önemli bir gelişim hamlesi olduğunu gözlemek mümkün, fakat biz yürüyorken başka rakiplerin aslında bu parasal bolluk döneminde biraz daha hızlı koştuğunu gözlemlemekteyiz. Nitekim gelişmekte olan ülkelerin dünya ticaretindeki payına baktığımızda 2000’li yılların başında %20 olan payların 2010’lu yılların hemen ertesinde %40’a ulaştığını gözlemlemekteyiz. Tabi büyümenin kalitesi derken katma değer ilişkisine hemen vurgu yapmamız gerekiyor. Türkiye’nin sanayi ihracatındaki yüksek teknolojiye ürünlerin payına baktığımızda ne yazık ki son 8 yıldır %3’ler civarına takılmış durumdayız. Bu oran bizim rekabet ettiğimiz ülkeler liginde %25’ler - 30’lar seviyesinde. Toparlayacak olursam, 800 milyar dolarlık bir GSYH, 155 milyar dolar civarında bir ihracat, 10.000 dolar kişi başına gelir ve biz buna orta gelir tuzağı diyoruz. Bu tabloya ekonomi gazetecisi olarak 50 yılı aşan gözlem gücü ile Sayın Osman Arolat’ın ne söyleyeceğini merak ediyoruz. Buyurun efendim.

Osman Arolat / Dünya Gazetesi Başyazarı:

Saygıdeğer konuklar merhaba. Üretim ve ihracata dayalı büyüme konusunu ele alırken son söyleyeceğim sözü başta söyleyerek konuşmama başlamak istiyorum. Ülkemizin, yerli hammadde ve ara malı girdili üretim ile ihracatı esas alan Kobi’leri güçlendirecek reformları içeren yeni bir büyüme modeline ihtiyacı vardır. Bu, büyümemiz ve gelişmemiz arasında olmazsa olmaz bir zorunluluktur. 2001 yılında 51. hükümet döneminde hayata geçirilen güçlü ekonomiye geçiş programı, 2002 yılında iktidara gelen Ak Parti iktidarı tarafından da benimsenip sürdürüldü. Bu reformlara ve finansal disipline dayanan program, yurtdışındaki bol ve ucuz likiditenin yarattığı imkanla 2008 kriz dönemine kadar her yıl yüksek büyüme sonucunu getirdi. Bol miktarda doğrudan yabancı sermaye girişine ve hızlı ihracat artışına neden oldu. Krizle birlikte miadı dolan bu programın yerine yeni bir programın üretilmemiş olması, büyümemizi, ihracatımızı frenlemeye başladı. Doğrudan sermaye girişi ve yatırımlar azaldı, yerli işadamları daha ziyade yurtdışına yatırım (...)

2014 büyümemiz son yıllardaki gibi hedeflerinin altında, %2.19’da kaldı. 2015 yılının ilk çeyreğindeki büyümemiz de %1.5 civarında. Ka-

pasite kullanım oranı, bu yıl Mart ayında %72.4'e geriledi. Mart ayında ihracat miktar artışlarına karşın dolar-euro paritesi etkisiyle %13 düştü. İhracat artışında süreklilik frenlendi. İşsizlik oranı çift haneli olarak 10.7 seviyesine yükseldi. Ocak ayı tablo sonucu ise yine 11.4 olarak karşımıza çıktı. Enflasyon hedeflerin uzağında duruyor, TL yılbaşından bu yana dolar karşısında %13.4 değer kaybıyla dünyada en çok değer kaybeden para birimi olma özelliğini taşıyor. Bu tabloya karşılık iki önemli olumlu gelişmeden de söz etmek mümkün. Bunlardan 1.si bütçe disiplininin sürmesi ve 2001'den bu yana reforme edilen sağlam bankacılık yapımız. Diğeri ise, çift haneyi gördükten sonra GSMH'nın 5.7'sine gerileyen cari açığımız. İşte bu tabloyu gören ekonomistler ve uzmanlar, girişte sözünü ettiğim yeni bir büyüme ve kalkınma modeline ihtiyacımız olduğu konusunda birleşiyorlar. Peki, bu modelin özelliği ne olmalıdır? Model mutlaka hem içeride eli taşın altındaki girişimcileri, hem de ülkemize doğrudan yatırım yapacak dış yatırımcıları heyecanlandırıcı bir hikayeyi ortaya koyan bir model olmalıdır.

Şimdi model neler içerebilir ona değinelim; sadece piyasa sinyallerine ve dış finans gruplarının yönlendirmesine bağlı son yıllarda yaşadığımız modelde istenilen hedefe ulaşmamızın mümkün olmadığı görülmüştür. Bu model emek yoğun sektörde yoğunlaşmıştır. Dışa bağımlılığı artırdığını kaynakların üretken alanlarda inşaat sektörü gibi alanlara kaydığını gösteriyor. Bölgesel eşitsizlik derinleşirken işsizlik arttı, sanayileşmesizlik süreci ortaya çıktı. O nedenle bize benzer ülkelerde başarılı sonuçlarını gördüğümüz, devlet özel sektör işbirliği modelini geliştirmeliyiz. Kalkınmacı devlet - özel sektör işbirliğine dayalı modeli gündeme almalıyız. Eğitim politikamızın, diplomalarını aldıklarında *"ne iş olursa yaparım abi"* diyen mezunlar yetiştiren, mesleksizlik üreten modeli terk edilmeli. Eğitimimizin, üretim sistemimizin ihtiyacı olan kalifiye eleman yetiştiren modele dönüştürülmesi yönünde adımlar atmalıyız. Üretim yapımızı, uzun dönemde büyümenin kaynağında yer alan ekonomik yeniliklerden kaynaklanan üretkenlik artırıcı alanlara yöneltmeliyiz. Kalıcı büyümenin üretkenlik artışına bağlı olduğunu unutmamalıyız. Sanayi verimliliğini artıran kayıt dışılık, güvensizlik, güvensizlik içinde çalışma ve taşeronlaşma gibi konulardan kurtularak, düzenlemeleri hayata geçirici adımlar atmalıyız.

Hukukun herkes için eşitlik, sorunların çözümünde çabukluk, güvenilirlik taşıması için düzenlemeye gitmeliyiz. Hem iş dünyamıza, hem tahkim yolu ile arayan yabancı yatırımcılara hukukun üstünlüğünün teminatını vermeliyiz. Adaletli, eşitlik içinde ve kolay ulaşılabilir adil bir yapıyı, hukuk sistemini ayakta tutmalıyız. Dünyadaki trendlere bağlı olarak mukayeseli üstünlük sağlayabileceğimiz konuları ve sektörleri saptayıp, ona uygun teşvikleri gündeme alıp, sonuçlarını ve verimliliğini ölçülebilir kılmalıyız. Her konuda envantere dayalı ve sonuçları ortaya koyan bilançolu bir çalışma yapmalıyız. Üretimdeki yerli hammadde ve ara malı katkısını artırmak için Kobi'leri destekleyip yönlendirerek işbirliklerini ve birleşmelerini ortaya çıkararak güçlenmelerini sağlayıp, böylece hem ürün katma değerini artırmalıyız, hem de ihracat ürünlerin kalitesini, filo değerlerini artırıp rekabetçiliğimizi yükseltmeliyiz. Büyümemizin ivmelenmesinin ve sürekliliğinin, başta sanayimiz olmak üzere ulusal ekonominin bütününde üretim artışlarına dayalı bir büyüme modeline bağlı olduğunu unutmamalıyız.

Büyüme için, hammaddeler ve üretilen ara malları kadar kurumsal yönetimin görevi unutulmamalıdır. İşleyen kurumlara sahip olmak, büyüme ve gelişmenin olmazsa olmazıdır. Bütün bunlar, bugün bizi içerisinde bulunduğumuz belirsizlik ve durgunluk ortamından çıkarmak için gereklidir. Ülkemiz için yeni, heyecan verici bir hikayenin ortaya konulması, yeniden güçlü üretim, ihracat artışı, istihdam geliştirici, büyümeyi sürekli kılıcı bir model geliştirilmesi için bunlara ihtiyacımız vardır. Ve vakit kaybetmeden bu yönde adımlar atmamız gerekir. Ülkemizin çıkış yolu, üretim ve ihracata dayalı ve süreklilik taşıyan büyümedir. Bu konuda benim görüşlerim kısaca bunlardır. Saygılarımla.

Talip Aktaş:

Osman Abi'ye çok teşekkür ediyoruz. Aynı zamanda vakte de sadık kaldığı için teşekkür ediyoruz, biz de planlamayı bu zaman sınırı içerisinde yaparak götürmeye çalışıyoruz. Ben girişte söylemeyi atlardım, herhalde bir iki tur şeklinde yaparız. 1.turda bir onar dakikalık sunumun arkasından belki sizlerden gelecek olan sorularla biraz daha zenginleştirme şansını

yakalayabiliriz. Şimdi tabii gerek içeride, gerek dışarıda Türkiye için yeni bir kalkınma hamlesinden, yeni bir model arayışından bahsediyoruz. Çünkü söylenen şu; Türkiye'nin artık yeni bir hikaye yazması lazım. Çünkü var olan hikayelerde artık sermaye çok büyük ölçüde tükenmiş vaziyette. Yeni paradigmlar var, yeni eğilimler var, yeni trendler var ve Türkiye'nin bunları bir yerinden yakalaması için bir hikayeye başlaması ve onu yazması gerekiyor diyoruz. Sonuçta bu işin aktörü de reel sektör. Ben şimdi sözü Doğtaş Mobilya'nın Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Davut Doğan'a vermek istiyorum. Sektörün içerisinden bu fotoğraf nasıl görünüyor? Sıkıntılar nelerdir? Başarının ölçüleri nelerdir? Buyurun efendim.

Davut Doğan / Doğtaş Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı:

Çok teşekkür ederim. Kobiler ve Verimlilik Kongresi'nde sizlerle birlikte olduğumuz için çok mutluyum. Daha önce Kültür Üniversitesi'nde bir girişimcilik konferansına gelmiştim. Belki orada beni dinleyen arkadaşlar olabilir. Dünya gazetesinde Sayın Osman hocamla, Rüştü hocamla da daha önceden tanışırım. Gerçekten ticaret hayatında bulunduğum süre içerisinde hep kendilerini takip ettim. Rüştü hocamın zaten mobilya sektörüne özel bir ilgisi vardır. Kendilerine de Talip hocamla birlikte huzurlarınızda teşekkür ediyorum. Biraz Doğtaş'ı anlatmak istiyorum. Bizim nasıl büyüdüğümüzü de çok kısa aktarmak istiyorum kendi örneklerimizle birlikte. Biz 21 kişilik bir aileyiz, Doğtaş mobilya 6 kardeşin ortağı olduğu bir şirket. Burada aile meclisi anayasamız var. Yaklaşık 7-8 sayfalık bir aile anayasamızla yönetiyoruz bu şirketi. Şu anda 4 ayrı sektörde, Doğaner holding olarak faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Ben önceki konuşmacıyı da keyifle dinledim, gerçekten vermiş olduğu örnekler şirketimizde içinde yaşadığımız örnekler. Örneğin, genelde şirketlerde vizyon yazılırken bir dünya markası olmak diye söylenir. Oysa bu bir hikayedir. Bir dünya markası olmak öyle kolay değil. Genelde şirketler hep bir numara olmak, dünya markası olmak diye bir hedefler koyar. Bu hedef elbette ki çok önemli ama hedefin kabul edilebilir olması ve gerçekle irintili olması gerekiyor.

Bizim Doğaner Holding olarak vizyonumuz, yönetilebilir riskleri olan her iş alanındaki fırsatları yatırıma dönüştürmek. Demek ki biz, hangi iş

varsa o işe gireriz. Tabi ki bu iş için altyapınız olmalı, finans yapınız buna uygun olmalı. Yönetebileceğimiz riskler varsa her iş alanında yatırım yapabiliriz. Onun için bizde şu anda mobilya sektöründe yapmış olduğumuz işler var. Bir Doğtaş Mobilya, bir Kelebek Mobilya markalarımız arasında. Bunun dışında enerjide büyümeye çalışıyoruz. Orada fırsatlar var. İnşaatla büyümeye çalışıyoruz. Orada fırsatlar var. Ve gıda da yatırımlarımızı sürdürüyoruz. Ben sunumumda Doğtaş'ın büyümesini ya da ailenin büyümesini, kısacası bazı kilometre taşlarımızı sizinle paylaşmak istiyorum. 1972 yılında mobilya sektörüne giriş yaptık. Daha öncesinde kahvecilik yapan babamızın çay ocağı vardı, biz de 6 kardeş zaman zaman babamıza yardıma giderdik. 1972 yılında mobilyacılığa girdikten sonra, 1987 yılına kadar 15 yıllık dönem içerisinde babamız mobilyayı ticaret olarak yaptı. Yani mobilya alım satımıyla ilgilenmişti. Mobilyayı alıp satmakla uğraşan Çanakkaleli bir firmayız. Çanakkale tarafında büyüye bilirdik ya da büyümemiz sınırlı olabilirdi. Biz onun için 1987 yılında şirketleşmeye geçerek, yani Doğtaş mobilyayı kurarak üretime başladık. Üretimde günde 4-5 kanepa üreterek o dönemdeki fırsatları da yakalamamız gerekiyordu. Ve o dönemde kanepa büyük bir fırsattı. Yani yer yataklarından kanepeye geçildiği dönem biz de bunu yakaladık. Üretime başladıktan bir süre sonra da kendi mağazalarımızı açmaya başladık. Şubeleşmeye geçtik. Biga, Çanakkale, Bandırma derken bir süre sonra mağaza sayımız 40'a yükseldi.

1988 yılında, yani Doğtaş'ı kurduktan 1 yıl sonra özellikle KOBİ kredileri ile büyüdük. Finansman erişiminde, KOBİ olduğumuz dönemde Halk Bankası'nın ciddi kredi fırsatları vardı ve bu kredi fırsatlarıyla büyüdük. 1992 yılında işlerimizi büyüttükten sonra, kendi ürettiğimiz malı kendi şubelerimize satmaya başlamıştık. Bir süre sonra bize bayilik talepleri geldi ve kapasite artışına gitmemiz gerekiyor, dolayısıyla ileri teknoloji düşümemiz gerekiyordu. O zamanlar mobilya sektöründe sadece Kelebek Mobilya vardı. Biz teknolojiye yatırım yaparak, yani bir bakıma onu model alarak teknoloji yatırımla birlikte biraz daha büyüdük. Aslında burada, büyümek için teknolojinin takip edilmesi gerekliliğini vurgulamaya çalışıyorum.

Ve 1994 yılında da ilk ihracatı Arnavutluk'a yaptık. Orada çok büyük bir boşluk vardı. Yine büyümek için ihracatın burada önemine vurgu yapmaya çalışıyorum ve kendi modelimizi anlatmaya çalışıyorum. Oradaki fırsatları gördük ve Arnavutluk'ta, Arnavutlarla birlikte Alda diye, Alberti Davut isimli bir şirket kurup Arnavutluk'ta şirketleşerek mallarımızı sattık. Bir süre sonra da makinaya geçerek Makedonya'da da soyadı Şev olan bir aile ile birlikte Şedo isimli bir şirket kurarak devlet malzeme mobilyası satmaya başladık. Bir süre sonra Bulgaristan'a geçtik ve Bulgaristan'da Doğtaş Bulgaria'yı kurduk. Dolayısıyla büyümek için fırsatları görmemiz gerekiyordu. Teknoloji yatırımı yapmamız gerekiyordu, onu gördük ve ihracat burada çok önemliydi, ihracata girdik ve çok kısa bir zaman sonra Türkiye ihracatının %10'unu yapar hale geldik. Burada fırsatları iyi görmek lazım. Halen de ihracatta çok büyük fırsatlar olduğunu söyleyebilirim. 2001 yılında kapasite artışına gittik. 2005 yılında yine üretimimizi büyütmemiz gerekiyordu, yatak fabrikası kurduk ve 2008 yılında dünya markası olma yolunda ilerleyen firmalara, alt yapısını buna göre tamamlayan firmalara verilen bir Türk kalite belgesi var. Biz de Doğtaş olarak bu Türk kalite belgesini aldık ve şu anda bu Türk kalite belgemizle 35 kadar ülkede 65 tane örnek Doğtaş Exclusive mağazalarıyla kendi malımızı üretiyoruz.

Bu bize ne kazandırır? Bu bize şimdi Türkiye'nin en büyük 2. ihracatçısı olma yolunu açtı. Ülkenin ihracatının gelişmesi için de, bu Türk kalite belgesi desteklerini de çok önemişiyorum. Büyüme oranlarımız %30 - %40 ortalamalarla gittiği için, kurumsallaşmaya da çok önem verdik. Dolayısıyla yabancı fonlar bizi izlemeye başladılar. Ve biz de 2012 yılında yabancılarla bir anlaşma yaptık. Doğtaş hisselerinin %50'sini yabancılar sattık. Büyümemiz için de bu gerekiyordu, çünkü bu aynı zamanda finans sağlamak demektir. Kelebek mobilyayı birlikte satın aldık, dolayısıyla biz böylece hem kaynak soktuk şirkete, hem aile kendi içinde bir zenginliğe kavuşmuş oldu. Çünkü orada elde etmiş olduğu kaynakla holding kurduk ve holdingde enerji başta olmak üzere yeni sektörlere yatırımlar yapmaya çalışıyoruz. Böylece Kelebek mobilyanın da satın alınmasıyla, biz şu anda Türkiye'nin en büyük 2. yatırımcısı olmuş olduk.

Bu örnekleri 500 şirketle 1000 şirketle çarptığınız zaman, tabii bu ülke ekonomisine de ciddi katkı demektir. Yapılan bu yatırımlarla da geldiğimiz noktada son 5 yıldır mobilya sektöründe Türkiye’de ihracat ikinciliğine sahibiz ve ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer alıyoruz, Türkiye’nin en beğenilen mobilya markasıyız. Türkiye’nin en hızlı büyüyen 100 şirketi arasında geçen sene iktisat kongresinde ödülümüzü aldık. Şubeleştik, bayileştik, ihracat yaptık ama bizim esas atılımımız 2008-2009 yılında mobilya sektöründeki farklılığı gördük. Ve burada exclusive mağazalar açtık. Sadece exclusive mağaza etiketi koymak da olmuyor tabii. Onun içini de doldurmanız gerekiyor. Exclusive ürün ürettik ve gerçekten ortalama 2000-3000 liraya satılan yatak odasını biz 5000-6000 liraya yeni bir yatak odası yaptık. Yatak odalarına baktığınız zaman birbirlerine çok benzerler ama biz Türkiye’de yeni bir malzeme geliştirdik. Genelde bizim sunta kalınlıklarımız 18 milimdir, biz 50 milimlik sunta aradık bulamadık, dünyanın hiçbir yerinde yok. Ama biz gittik kendimiz bunu bir fabrikaya yaptırdık ve çok yeni bir ürün yaptık, çok farklı bir ürün yaptık. Bu katma değeri yüksek ürünle de ortalama 2000-3000 lira olan bir yatak odasını, 6000-7000 liraya satarak, hem biz daha çok para kazandık, hem de gerçekten çok satar hale geldik. Bunu yurtdışına da çok sattık. Katma değeri yüksek bir ürün ürettik ve çok iyi işler yaptık, çok iyi paralar kazandık. Demek ki ülke olarak da katma değeri yüksek ürünler yapmamız gerekiyor. Ülkenin gelişimi için de buna ihtiyacımız var. Osman hocam da söyledi, en çok ara malı ithalatı yapıyoruz. Dolayısıyla ithalatı ihracatı karşılama oranımız çok düşük, bu nedenle de zaten dış ticaret açığı veriyoruz. Türkiye mobilya sektöründe 65 bin firma arasında bugün 2. durumdayız, tabii ki hedefimiz sektöre girişimizin 50. yılı olan 2022 yılında, sektör liderliği. Buna göre projeksiyonumuzu yaptık, yıllara göre stratejimizi yazdık, bunu da gerçekleştireceğiz. Bizim zaten bundan hiçbir şüphemiz yok, bugüne kadar da olduğu gibi. Hocam isterseniz burada bağlamış olayım.

Talip Aktaş:

Çok teşekkür ederiz Davut Bey. Aslında sunumunuzla ilgili olarak, kafamızda size bir sonraki turda soracağımız bazı sorular da oluştu, netleşti. Sonuç itibarıyla, katma değeri konuşuyorsak, inovasyonu konuşuyorsak

katma değeri üçle çarpıyor olmak hakikaten ciddi bir olgudur diye görmemiz lazım. Şimdi efendim tabi katma değer, ileri teknoloji dediğimiz zaman iş hemen Ar-Ge harcamalarına geliyor, gerçekten de Türkiye son 10 yılda Ar-Ge harcamalarında çok önemli bir mesafe kat etti. 10 yılda 1 milyar dolarlardan, 13 milyar dolarlar seviyesine geldi. Bu hakikaten ciddi bir rakam, fakat oransal olarak baktığımızda hala dünyanın ciddi şekilde gerisindeyiz, yani 4'ler seviyesindeki GSYH oranı, bizde hala 1'in altında yanlış bilmiyorsam. Peki, nasıl olacak da katma değerli üretim, katma değerli ihracat yapacağız? Bunun alt unsurları ne? Kırılımları ne? Bu da tabii sonuç itibariyle gelecek perspektifi ve gelecek vizyonu oluşturmayı zorunlu kılıyor. Bu konuda da Sayın Rüştü Bozkurt'un görüşlerini dinleyeceğiz. Buyurun efendim.

Rüştü Bozkurt / Dünya Gazetesi Yönetim Kurulu Başkan Danışmanı:

Şimdi değerli dostlar, bir konunun dilini bilmezseniz, doğru adlar veremezseniz, doğru kavramlar üretemezsiniz, doğru kavramlar türetmediğiniz zaman doğru düşünceye erişemezsiniz. Doğru düşünceye erişmediğiniz zaman da, doğru işler yapamazsınız. Bana göre Türkiye'nin hikayesi biraz yanlış adlardan, yanlış düşüncelere ve davranışlara gitmenin hikayesidir. Çünkü 100 yıllık gelişmemize baktığımız zaman, bunun 80 yılını Orhan Pamuk'un abisi Şevket Bey inceledi. %5 performansımız var. İktidarlar değişse de değişmese de, koalisyonlar olsa da olmasa da, ne kadar iddialı laflar söylense de sonra Türkiye bakıyoruz ki %5.2 büyümüş. Hatta son zamanda Ali Eşiyok güzel bir araştırma yaptı. Koalisyon döneminde %6 büyürken, tek parti iktidarlarında %5 büyümüş. Bunları şunun için söylüyorum; dilini doğru kurmayan doğru bir büyüme yapabilir mi? Doğru bir kaynak kullanabilir mi?

Bunun, üzerinde çok düşündüğüm iki tane yolu var; 1.si Türkiye'nin büyük belası, büyümesinin arkasında tamamen zihinlerimizde başlıyor, zihinlerimizde bitiyor. Algı şeklimiz her şeyi kolektif kaynaklardan çarpmaya dönük duruyor. Pastayı büyüterek payımızı büyültmek yerine, pastadan pay kapmaya dönük bir anlayışımız var. Bu anlayış maalesef en üst düzeyden, en alt düzeye kadar devam ediyor. Bunu değiştiremedik, Türkiye

onun için sürekli patinaj yapıyor ve büyümesini, ihracatını istediği yere getiremiyor. Türkiye ihracatı artırdı ama halen daha kilogramı 1,5 dolar. Türkiye'nin büyüdüm diyebilmesi için, ihraç ettiği ürünlerin birim fiyatının 4 doların üstüne çıkması lazım.

Bir gerçekçi olalım; uzmanlar Endonezya'nın içlerinde araştırma yaparken bir kabile buluyorlar. Kabilenin çok uyanık bir reisi var. Muzla geçiniyorlar, muz üretiyorlar. Diyorlar ki bu uyanık reisi bir Singapur'a götürelim, ne yapacak bakalım, o zaman Singapur büyük yatırımlar içinde, çadırın içine de gizli mikrofonlar, alıcılar koyuyorlar. Götürüyor, asansöre biniyor, çıkıyor, Singapur'un yüksek, görkemli binalarından baktırıyolar, metroya bindiriyorlar. Geri getiriyorlar çadırına bırakıyorlar. Ahalisi toplanıyor anlatırken, yolda giderken üzerinde muz yığılı iki tekerlekli bir seyyar satıcı arabasını görmüş. Biraz dikkat etmiş, o muzlu arabanın sadece iki tane yuvarlak üzerinde 10 kişinin taşıdığı muzı taşıdığını anlatmış, ötekilerin hiçbirini görmemiş. Şimdi Türkiye döviz indi, döviz çıktı, yeni bir hikaye yaratalım, yaratmayalım diye söylüyor. Mevlana da yeni hikaye yaratalım diyordu. Diyordu ki Mevlana; *"her gün bir yere gitmek ne güzel, her gün bir yere konmak ne hoş, bulanmadan, donmadan akmak ne iyi, dünle beraber gitti ne varsa düne ait cancağazım, şimdi yeni şeyler söylemek lazım."* Bugün de çıkıyor herkes, bizim Osman da dahil hepimiz böyle yeni hikaye anlatıyoruz. Peki bu yeni hikayenin dilini bilmeden yeni hikaye anlatmak mümkün mü? Değil. Ben bazı kavramlar söyleyeceğim, *"endüstri dört sıfır"* kavramını ben size tarif edebilirim diyen el kaldırsın.

Talip Aktaş:

Hocam biliyorlardır da belki çekiniyorlardır.

Rüştü Bozkurt:

Desin canım ederim diye, yani bu kadar da cesareti yoksa bilmiyor demektir.

Peki, analitik üç sıfır kavramını ben size net bir şekilde tarif ederim diyenler el kaldırsın. Peki, insan kaynaklarını iki sıfır bilenler parmak kaldırsın. Peki, akıllı ve bağlantılı ürünler nedir, bilenler var mı? Bakın yok.

Ayıp değil, bundan 1 sene evvel sorsanız ben de bilmiyordum. Ayıp değil de şimdi söyleyeceğim size;

Osman Arolat:

Rüştü yeni bilmediğin kavramlarda bugünlerde birileri tarafından yazılıyor. O kadar da önemli değil.

Rüştü Bozkurt:

Ben de onu söylüyorum, ben de başkalarından öğrendim. Şimdi bir şey söyleyeyim; geçen hafta Singapur'daydım. Bir sürü dergi getirdim, makale getirdim. Hepsinde bu kavramlar, gelecekteki büyümeyi yaratmak için bir numaralı ana kavramlar, temel kavramlar, anahtar kavramlar. Şimdi birinden başlayalım. Değerli arkadaşlar bugün herkes endüstri dört sıfırdan söz ediyor. Niye? Önümüzdeki 10 yıl içinde makinelerin birbirine iletişimi nedeniyle bütün üretim sektörlerindeki sektör yapıları ve sektörlerin iç yapıları değişecek. Yani bugün okuttuğumuz işletme kitaplarının mikro analizlerinin %70'i geçerliliğini yitirecek. Çünkü Cincinnati'deki bir domuz kesme mezbahasında kayan bandın yapılması, onun Ford'un otomobile uygulamasının etkisinden daha büyük etki yapacağı Porter'ın Kasım ayındaki Harvard Business Review'deki makalesinde var. Biz matbaayı kaçırdığımız gibi, eğer endüstri dört sıfırın ne olduğu üzerine kafa yormazsak, odaklanmazsak gerçekten önümüzdeki dönemdeki büyümenin temel girdisi olan dilin çok temel bir kavramını kaçırmış olacağız. Türkleri sevmeyenler, *“Türkler fırsat kaçırma fırsatını asla kaçırmaz”* derler. Şimdi bir kere daha fırsatı kaçırmış olacağız. Çünkü büyüme önce zihin ve dilden başlıyor, zihinde oluşanı dille ifade etmede başlıyor.

Bir kere endüstri dört sıfır dediğimiz bu sensörlerin artması ve internet sisteminin genişlemesi nedeniyle endüstri dört sıfır makina kavramı oluyor. Tipik bir örnek vereyim; Çin'e giden ambalaj makinalarının %12'si geçen sene Almanya'ya geri döndü. Çünkü bu *“M to M”* dedikleri endüstri dört sıfır nedeniyle artık ucuz emeğe ihtiyaçları kalmadı. Şimdi büyümenin önümüzdeki günlerde çok önemli girdisi ne olacak? Analitik üç sıfır. Peki, analitik bir sıfır ne? Analitik sıfır, babadan, dededen gördüğünüz işi,

alışkanlıkları yapıyorsanız analitik bir sıfır. Analitik iki sıfır, işleri vergi dairesine bildirmek için değil, işiniz nasıl gidiyor diye analiz ediyorsanız, bu analitik iki sıfır. Peki, analitik üç sıfır ne? O ‘big data’nın içinden elde ettiğiniz kristalleşmiş bilgiyi herhangi bir ürünün içine sindirerek farklı bir ürün ortaya koyuyorsanız, bu analitik üç sıfır. Geçen hafta Konya’daydım, ayakkabının içine sensör koyarak sizin tansiyonunuzu, telefonunuza bildiren sistem kuruluyor Türkiye’de. Ya da gidin Maçka’ya, bir saksı alın, göreceksiniz orada 450 liraya saksı var. *“Nedir bu işte plastik”* dediğiniz zaman, *“abi bu akıllı saksı”* diyor satıcı size. Buraya doğru gidiyoruz önümüzdeki 10 yılda. Bu köklü biçimde akıllı bağlantılı ürünler analitik üç sıfır olacak.

Bakın şimdi bir noktaya daha geçeyim, oradan başka bir noktaya geçeyim. İnsan kaynağı iki sıfır; 70 yıldır biz insan kaynağında temel iki paradigmaya odaklandık. Biri, çocuklarımızı iyi bir okula göndererek donanımını sağlamak. İkincisi, iyi bir işle kariyeri sağlamak. Bunun ikisi de bitti. Bugün insan kaynağı yönetiyorum diyenler bunun ikisiyle size hiçbir yarar sağlayamazlar. Tam tersine insan kaynağı insanın kendine dönüklüğüdür. Bu da yeni bir şey değil, Hacı Bektaş Veli’den gelir ya da Mevlana’dan gelir. Hacı Bektaş der ki; *“hararet yardıdır, saçta değil, maharet baştadır taçta değil, her ne ararsan kendinde ara Kudüs’te, Mekke’de, Hacda değil.”* Öteki yandan Mevlana da der ki; *“Ey yüce kitabın örneği insan, sende yansır bu alemi yaratan, her şeyi sensin, yer gök senin içinde, sen kendinde ara her ne ararsan.”* Bugün okuyun bütün psikoloji kitaplarını, psikolojik mesafe diye anlatılan ve insanın kendi içine dönüp kendini sürekli yenilemesine dayanan, büyüme ve rekabet, ihracat insanın sürekli kendine yatırım yapmasına ve büyümesini sağlayan bir dil kullanılıyor. Tamamen içe dönük, çünkü o kadar hızlı değişiyor ki; bugün klasik üniversiteler bitti. 2., 3. sınıf, kuşak üniversite dediğimiz 3. nesil dediğimiz üniversiteler klasik programları yerine ihtiyaca göre kısa dönemli programlar yaparak ona göre eğitim yapıyorlar. Almanya’nın yaptığı gibi seçkin üniversiteler ya da başka ülkedeki üniversiteler gibi.

Şimdi, burada demek ki büyüme, dili ve bilgiyi servet ve sermayeye dönüştürmeye doğru gidiyor ve çok hızlı gidiyor. Önümüzdeki 10 yıl

içerisinde bilgiyi servet ve sermayeye dönüştürmesini bilmeyen bir şey. Şimdi bakın Davut Bey'in örneğinden vereyim; Trabzon'da Davut Bey'in rakipleri olan bir Gündoğdu Mobilya var. Gündoğdu Mobilyanın sahibi Ali Rıza Bey bana der ki; *"her krizde ben %20'den fazla büyüyeceğim."* Bir tane krizden sonra gerçekten büyüdü, ben de sırrını öğrenmeye gittim. Söylemek istemedi. Bakın ne yapmış; basit bir buluş, basit bir inovasyon. Bakmış ki köylerde herkes sedirlere seriyor yatağını, ben bunlara ucuz baza yapayım demiş. Bazalar yapmış, her köyde imama, öğretmene bir tane vermiş. Onların içinden ödeyebilecek müşterilerin bir listesini çıkarttırmış. Sonra kamyonlara yüklemiş, hiç para sormadan henüz hasat mevsimi değilken herkese dağıtmış. Henüz koyun, kuzu mevsimi de değil. Dağıtmış bütün Doğu, Güneydoğu, Anadolu bölgeye. Dedim ki, *"Ali Rıza tamam bunlar güzel de kardeşim, Yemen askerine dönen para ne kadar?"* (Yani ödenmeyen, takipteki) Söylediği rakam şaşırttı beni, %2, o da şehir merkezinden olmuş, köylerden olmamış. Burada ne anlatmak istiyorum? Bakın arkadaşlar büyüme dediğimiz olay, artık farklı düşünmeyi gerektiriyor. Farklı kombinasyonlar gerektiriyor. Yani bundan evvelki faktör bileşenleri, bundan 5 yıl sonraki faktör bileşenleri ile aynı olmayacak. Faktör bileşenleri farklılaşıyor. Karşılıklı bağımlılık ilişkileri farklılaşıyor. Bunu her konferansta söyler dururum; herhangi bir elektronik araçla ister telefonla olsun, ister laptopla, dünyanın her yerinde ulaştığınız üreticiler potansiyel rakibiniz, tüketiciler de potansiyel müşterileriniz haline geliyor.

Şimdi lafı çok uzatmadan şunu söylemek istiyorum: Değerli arkadaşlar, toplumumuzda, akademisyenlerimiz de dahil olmak üzere tartışma gündemimizi, toplumsal derinliğe götüren bir gündemimiz yok. Dikkat edin bakın, şu son 3 aydır toplumun enerjisi açılımdı, faiz indiydi, haindi, kahramandı, borsa indi çıktı sözleri üzerine. Konferanslara gidiyoruz, ben bunları anlattığım zaman tek soru gelmiyor. Ama Taner Berksoy hocayla beraber gittiğimizde, Taner hocaya hemen *"Kur ne olacak? Döviz ne olacak? Faiz ne olacak?"* diye soruluyor. Ama buz dağının altında yatan, esas önümüzdeki 5 yılı, 10 yılı, 100 yılı etkileyecek temel eğilimlerle ilgilenmiyoruz. Büyümemizin sekteye uğraması, patinaj yapmamızın sebebi bakış açımızdadır. Orta gelir tuzağına düşmemiz, planlama disiplini, planlama anlayışımızdadır.

Türkiye’de geçenlerde İstatistik Enstitüsü’nün bir toplantısı oldu. Merkez Bankası Başkanımız da vardı. Başkana şunu söyledim: *“Türkiye’de en çok küftüğüm, en çok hakaret ettiğim, en çok korktuğum kurum TÜİK’tir.”* Bana TÜİK’le alınan rakamlarla bir yatırım yapma şansınız olduğunu söyleyebilir misiniz? Peki, bu kadar bilgisi sakat olan bir toplumda büyümeyi tetikleyecek kaynakları etkin kullanacak plan yapılabilir mi? Şöyle bitirelim; bilincin üç bileşeni vardır arkadaşlar: Bilinçli adamım, bilinçli akademisyenim, bilinçli gazeteciyim, bilinçli Kobiciyim diyorsanız şu üç bileşeni hepimizin içselleştirmesi lazım. 1.’si, yaşadığımız zamanı iyi sezmek ve anlamaktır. Yaşadığı zamanı sezip anlamayan, yaşadığı zamanın diliyle ilgili olmayan, yaşadığı zamanın temel kavramlarını içselleştirmeyenden doğru dürüst bir strateji de çıkmaz, vizyon da çıkmaz, netleşmiş bir vizyon da çıkmaz. Çünkü zihnin aracı olan, öncelikle dildir. 2.’si, kendine hakim olmaktır, kendini bilmektir. Kendinizi bilmeden, olanak ve kısıtlarınızın sınırlarını çizmeden büyümeyi sürdüremezsiniz. Sürdürülebilir bir büyüme yaratamazsınız. 3.’sü de, gerçekten plan yapmaktır. Plana inanmaktır. Plan denildiği zaman Türkiye’de genellikle eski Sovyetlerin Goss planıyla karıştırırlar. Plan demek yeraltı, yerüstü kaynaklarımızı, fiziki sermaye stokumuzu, insan kaynağımızı ve teknolojiyi etkin ve verimli kullanarak bir model yaratmaktır.

İşte, Singapur önümüzde. İnsan aklının neler yapabileceğini gösteren çok iyi bir model de var elimizde. Küçük devlet diyoruz ama Kore de büyük devlet. Onun için değerli arkadaşlar yeniden bakmak zorundayız. Önce kendimizi sorgulamak zorundayız, işaret parmağımızla başkalarını suçlamak yerine, önce üç parmağımızın kendimize dönük olduğunu, *“kendine bak”* dediğini unutmamamız lazım. Büyüme bizden geçiyor. Benden geçiyor, *“ben bu konuda ne emek sarf ediyorum? Ne biliyorum? Doğruları biliyor muyum? Yoksa günlük gazete kültüründen öğrendiklerimle medcezir çöpçülüğü mü yapıyorum?”* diye kendimize sormamız lazım. Medcezir çöpçülüğü yaparak bu memlekette gerçek büyüme, gerçek ihracat, nitelikli ihracat sağlamak mümkün değildir. Ancak böyle idare ettiririz, palavra atarız. Hatalarımızın üstüne kutsal şallar örterek, hamasi nutuklar atarak, hem kendimizi hem de başkalarını kandırırız. Teşekkür ederim.

Talip Aktaş:

Rüştü hocama bu heyecanlı ve renkli sunumu için teşekkür ediyorum. Böylece 1. turumuzu tamamladık, salondan soru varsa soru alalım, yoksa biz 2. turda panelistlerimizin eklemek istedikleri açmak istedikleri konularla devam etmek durumunda kalacağız. Var mı efendim sorusu olan?

Soru-Cevap:

Soru: Öncelikle hepinize hoş geldiniz diyorum. Adım Tarkan Deniz. Sayın hocamı makamında daha önce ziyaret etmiştim Rüştü hocamı. Osman Bey'i de değişik toplantılardan tanıyorum. Başarılarınızla gurur duyuyoruz Sayın Davut Bey. Gerçekten inovatif olarak Biga'dan çıkıp da, buralara ulaşmak kolay değil. Ben Ekonomi Bakanlığı'na bağlı Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nda Singapur, Malezya, Tayland dayanışması başkan vekiliyim ki, sırf Tayland'ın 14-15 tane fortune firması var. Dünya sıralamasında Türkiye'den sadece Koç Holding var. Şimdi inovasyon çok önemli, kelime oyunları oynamaya gerek yok. Bundan tam 10 sene önce, Dünya Bankası yaratıcı kalkınma fikirleri projesinde 1. olarak, ödül aldım. TOBB da işin içindeydi. Bedensel engelliler, web tasarımı eğitimi ve istihdam projesiydi. Bütün projeler içerisinde benim projem 1. oldu, ilk 35'e girdi. Demek istediğim şu, bizler üretmiyoruz. Şimdi bir yabancı meraklılığı başladı. Örnek olarak Rusya'ya açılan bir firmayı biliyorum. Şimdi Türkiye'nin avantajları çok, ülkemizin her tarafı denize kıyı. Şimdi yollar da açıldı. Karadeniz'i Akdeniz'e bağlayan karayolları var, tüneller var. Bizim öncelikli olarak bence burada istihdamı artırmamız ve gelir dağılımındaki adaletsizliği düzeltmemiz, bir de kayıt dışı ekonomiyi düzeltmemiz lazım. Ben dönemin bakanlarına çok yazdım.

Buraya gelirken üst geçitten geçiyordum. Çakı, bıçak satılıyor geçitlerde, en turistik merkezlerde, yer altı çarşılarının altında Amerika'da yasaklamış olan, kanserojen içerdiğine veya kısırlaştırdığına dair uyarılar yapılan bavullar burada satılıyor. Gerçekten bir kontrol mekanizması olması lazım. Mesela Davut Bey dünya kadar vergi ödüyor, bunun bir karşılığını alması lazım. O yüzden koruma politikaları geliştirilmesi lazım. Rüştü hocamı ve Sayın Osman Bey'i bu konularda Dünya gazetesinde 1996 yı-

lından beri takip ediyorum. Bu istihdam ve yabancı malların Türkiye'ye gelişi, bunlara karşı korunma konusunun önemi nedir? Sorum buydu. Teşekkür ederim.

Talip Aktaş: Teşekkür ederim. Buyurun Osman Bey.

Cevap (Osman Arolat): Şimdi Türkiye'de son dönemde iş arayanlara baktığımızda gördüğümüz olay şu: Biz fabrika işçisi olmak istemiyoruz. Yani fabrikalarda çalışmayı temiz, düzenli, uygun işler olarak görmüyoruz. Ayrıca küçük işletmelerde çalışmaların da kayıt dışı olduğunu biliyoruz. Bu yüzden, Türk toplumu hizmet sektöründe çalışmayı esas alan bir yapı içerisinde ve hizmet sektöründe de gitmeyi düşündükleri yerler, korumacılık, koruma görevlisi olmak gibi hiçbir önem taşımayan, hiçbir özelliği olmayan yapılar. Yani biraz önce konuşmamda sözünü ettiğim, kalifiye olmayan, kalitesiz, ne iş olsa yaparım abi zihniyetindeki insanları eğitip ortaya çıkarıyoruz ve bu eğitip ortaya çıkardığımız insanların önemli bir bölümü de, üretime dayalı alanlarda yer almak yerine özel alanlarda yer almayı tercih ediyorlar. O yüzden orada çok ciddi bir eksiklerimiz var. Bunun altını çizmek isterim.

Rüştü Bozkurt: Çok kısa bir şey söyleyeceğim. Bakın arkadaşlar, Singapur'da 25 yıldır bir yakınım var, o nedenle bazı temaslar kurma imkanı buldum. Hemen hemen 8 kişiye sordum: "*Singapur'un başarısı nedir? Sırrı nedir?*" Hepsinin bana ilk söylediği şey şuydu; "*Singapur Limanı'nın dünyanın en hızlı, en verimli limanı olmasıdır.*" Yılda 30 milyon ton. Türkiye biliyorsunuz 12 milyon ton. 5 milyon nüfuslu Singapur'un elleşlediği limanda 30 milyon ton. Yani bizimkinin 3 katı kadar.

1981 yılından beri Çandarlı Limanı'nı yazan ve takip eden biriyim. Dün oradaydım, limanı gezmek istedim, gezdirmediler. Sanayi Odası Başkanına, İzmir'e, Ali Ağa'ya telefon ettim gezemedim. Sanki bir şey varmış gibi. Sonra adamın biri beni tekneye bindirdi, gezdirdi kimse fark etmedi. Bakın Çandarlı Limanı yapılırken biz dedik ki; Pire Limanı'na alternatif olacak, Karadeniz ve Güney Avrupa'nın rekabet üstünlüğü limanı olacak. Dolgu limanı ilan ettik, kazık limana döndük. O da yetmedi, liman bitti, bağlantı yollarının hiçbirisi yok, karayollarının hiçbirisi yok. Yanında son de-

rece güzel bir Aliağa organize sanayi bölgesi yapıldı. İçerisi dolu değil, bilenleriniz vardır diye söylüyorum. Şimdi bakın demek ki kaynaklarımızı doğru kullanmıyoruz. Eşzamanlı bitmesi gereken şeyler neler? İzmir Belediyesini destekleyeceksiniz, Menderes'ten Menemen'e gelene kadar demiryolu oraya bağlanacak.

Bakın büyük bir heyecanla başladık. 25 milyon ton yıl kapasiteli, Mersin'le beraber 50 milyon, ona Kilyos ekliyorduk, 75 milyon ton kapasite lafları ettik, yaptık. Mendireği de yaptık arkadaşlar, mendirek bitti, 60 metre draftı olan, arkası da fevkalade büyük bir konteyner transferine elverişli arazisi olan bir yer olduğu halde, bakın bittikten sonra yeni bir ihaleyle hazırlanıyoruz. Bir işi bütün yapmak, disiplinli yapmak. Kalkınma ve büyümenin temelinde bu var. Somut örnek. Ben Çandarlı Limanı'nda tüyü bitmemiş yetimin hakkının israf edildiğini iddia ediyorum. Ve bu kafayla da Türkiye'nin bir yere gidemeyeceğini, orta gelir tuzağından kurtulamayacağını söylüyorum. Somut konuşalım. Türkiye'de başlamış bir Baro projesi var. Peki, ne oluyor Baro projesi? Bandırma'da, Okçugöl'de transfer istasyonu yapacaklardı, ortada bir şey yok. Heyecanla çıkıyoruz, anlatıyoruz ama sonuçta disiplin, fikir takibi alışkanlığımız olmadığı için maalesef büyük kaynaklar yatırıyoruz. İşte mendirek bitmiş, 60 metre draftı olan bir yer ama hemen söyleyeyim; Pire Limanı'nı Çin aldı arkadaşlar, yarısını almıştı şimdi tümünü aldı. 164 dolara mal olan posta maliyetini, Çin şirketi 24 dolara indirdi Pire Limanı'nda. Hadi rekabet edin bakalım! Şimdi, bu temeldeki altyapı meselelerini çözmezsek, daha böyle çerçeve lafları, genel lafları çok ederiz bu memlekette. O zaman 80-100 yıla yakın 5.2 kalkınmayı geçemeyiz. 5.2 kalkınmayla da ilk 10 ülke arasına giremeyiz.

Talip Aktaş: Hesabını yaptık, 2053 yılında com port ortalamasını yakalıyoruz.

Davut Doğan: 2053'te diyor hocam, yani biz sizinle göremeyiz.

Talip Aktaş: Soru mu efendim? Buyurun.

Soru: Hocam çok özür dilerim. Hocamın bahsettiği çok önemli bir konu. Malın niye kaldığını biliyor musunuz hocam? Vagondan dolayı kaldı. Çünkü Türkiye'de yeterince vagon yok. Vagonla taşımamız lazım bi-

liyorsunuz ve maalesef Türkiye’de vagonları yapamamamızın sebebi de vagonların tekerleklerini yapamıyor oluşumuz. Dünyada onu yapan belli firmalar var. O tekerlekler yüzünden bu proje de yatıyor. ABD şu an dünyada bir numara, Almanya ikinci sırada, diğer ülkeleri saymayayım. Şimdi M to M diyorsunuz çok güzel, analitik 4 de diyorsunuz çok güzel ama bu bilgi teknolojisine dayalı bir şey sonuçta, yine insan kaynağı gerekmiyor mu?

Cevap (Rüştü Bozkurt): Anadolu’da çok güzel bir laf var. “Çobanın niyeti olsa tekenin bilmem neresinden süt çıkarır” derler. Bak şimdi söyleyeceğim; İsrail insansız uçak vermeyince, Amerika vermeyince, kurduk bir teşkilat şimdi kendi uçağımızı kör total yapıyoruz. Ama geliştiririz onu. Bundan 1 sene evvel demiryolları kümelenmesi toplantısında dediler ki; en büyük problemimiz cer yapmaktır. Yani o tren tekerleklerini tahrik eden elektrik kısmını. Şimdi Eskişehir’de yapılıyor bu, Tübitak’la beraber yaptılar. Ray da dökemiyorduk, rayı Karabük döküyor, en iyisini de döküyor. Şimdi şunu söylemek istiyorum, bu meseleler bir planlama ve irade koyma meselesidir. Bu senin dediğin teknolojiler, yani tekeri dökme teknolojisi ya da tekeri presleme, dövme teknolojisi Nuh Nebi’den kalma teknoloji. Yapmayın bunu, bunlar yapılabilir, irade koymak önemli. Teşekkür ederim.

Osman Arolat: Bir ek yapayım. Şimdi kümelenme yapmış olan Ostim var. Raylı sistemler kümelenmesi yapıyor. Ostim’in raylı sistemler kümelenmesi olmasına karşın, Çinli firma Türkiye’de aldığı işin, (Ankara metrosuyla ilgili olayın) %50’sini Türkiye’de yaptırması gerekirken, onu yaptırmıyor ve biz bunu yaptırmayı sağlayamıyoruz. Onlar, bir ara şirket kurarak bunu yapıyormuş gibi yaparak devam ediyorlar ve Ostim de önemli olarak geliştirebileceği bir alanda geliştirme şansını elde edemiyor. O yüzden denetim mekanizmasının çok önemli olduğunu unutmadan, denetimi esas alarak ve koyduğumuz konudaki işleri belli tarihlerle den geliyorsak ona uygun davranmamız gerektiğini bilmemiz gerekiyor. 2011 yılında, biz 72 eylem planıyla, 2014 yılında Avrasya’nın orta ve üst üretim alanlarında merkezi olacağımızı iddia ettik ve stratejik plan yayınladık. Bu stratejik planda, bu 72 eylem planını hangi firmaların, hangi kamu kuruluş-

larının, hangi tarihte yerine getireceğini söyledik. 2014 yılı geçti, 2015'e girdik. Bu ne oldu, ne bitti, bunun bilançosu ne? Bununla ilgili hiçbir bilgi sunulmadı. Bu topluma sunulmadığı gibi, biz de bunu irdeleyerek, talep ederek, mutlaka sunulması gerektiğini ortaya koymamız gerekirken bunu yapmadık.

Talip Aktaş: Var mı efendim soru? Buyurun.

Soru: Merhaba, ismim Zekai. Ben Davut Bey'e bir soru sormak istiyorum. 1994'te ilk ihracatımızı yaptık dediniz. Bunun hazırlığı ne kadar sürdü? Kaç ay veya kaç yıl? Ve Makedonya ve Arnavutluk'ta partnerinizi ve ortaklarınızı seçerken nelere dikkat ettiniz?

Cevap (Davut Doğan): Şimdi tabi biz o zaman çok küçük bir şirkettik. Onun için hiç hazırlık yapmadık. Aynı gün bulduğumuz birine mobilyayı ihracat ettik. Çünkü bizim ürettiğimiz standart bir üründü. Arnavutluk'ta da her şeye karşı bir açlık vardı. Mobilya da bunlardan biri, adamlar televizyon görmemiş, muz görmemiş, mobilya görmemiş. Dolayısıyla bizde o gördükleri dolapları sipariş verdiler. Biz ayda 10-20 tane üretirken, 200-300 tane sipariş verdiler. Biz orada sabahlara kadar çalışmış olduk. Ben o pazarı bir arkadaş vasıtasıyla buldum ama biz orada nasıl olsa dolarlar geliyor diye yatabilirdik yerimizde ama ben gittim Arnavutluk'ta günlerce kaldım. Yani orada risklere girdik, bazen araçların soyulduğu, yolların kesildiği bir dönemdegdik. Komünist rejimden yeni çıkıldığı bir dönemdegdik. Biz orada fedakarlık ettik. Mesela cebinizde para bulursa gümrükçü bile el koyabiliyordu. Biz orada ceplerimizin, paltolarımızın astarlarını kesip dolarları içine yerleştirip öyle geçtik sınırdan. Bazı yerlerde kilometrelerce yürüdüğümüz oldu. Dolayısıyla onun için de çalışmanız gerekiyor, pazarı iyi etüt etmeniz lazım. Makedonya'da da Yugoslavya'nın parçalanmasıyla birlikte oluşan bir fırsat vardı. Mesela mobilya mağazalarını devlet işletiyordu ama bunu bilmek önemliydi. Biz de gittik, o devlet mağazalarını yöneten kişilerle iletişim kurduk, orada gittik ürünlerimizi gördük. Çok farklı bir üründü. 35 tane devlet mağazasına mobilya sattık. Bulgaristan'a gittik ortak bulduk. Yani çok koşturursanız, araştırırsanız... Bilgi edinmek önemli...

Osman Arolat: Davut sen o sırada dört sıfırı biliyor muydun?

Davut Doğan: Valla ben dört sıfırı ilk defa duyuyorum, bilmiyorum. Cevap verildi mi?

Soru: Ben bu arada merak ettim, yerel ortağı seçerken siz kişisel olarak, işadamı olarak neye göre karar verdiniz? Sezgiler mi? Nasıl değerlendirirdiniz?

Davut Doğan: Şöyle söyleyeyim; bizden ilk ihracatı yapacak kişi Arnavut'taki kişi Alberti idi, bir de Ardian diye bir arkadaşı vardı. Bunlar 2 ortak, önce bizim bayimizdi. Sonra ben dedim ki, *"gelin sizinle ortaklık yapalım, burada büyük fırsatlar var, ortak üretim yapalım."* Biz gittik orada Arnavutluk'ta bir şirket kurduk Alda Mobilier diye. Üretim tesisi yeri baktık ama bu arada Arnavutluk karıştı, kriz çıktı, halk ayaklanmaları oldu. Makedonya'da da ortağımız mobilyacı bir ortak. Geçmiş Türkiye olan bir aile, aynı dili konuşuyorlar, baktık iyi insanlar, onlarla da ortaklık yaptık. Bulgaristan'daki ortağımız da bizim dış ticaretin eski müdürüydü. Ona orada araştırma yaptırdık, bir Bulgar buldu. O Bulgar'a da %20 ortaklık verdik. Burada zamanımız çok kısıtlı olduğu için anlatamadım. Biz Doğtaş olarak, Doğanlar ailesi olarak altı kardeş bütün şirketlerimiz ortak zaten. Şu anda 30'a yakın şirketimiz var. Bunların çoğu enerjide tabi. Ama altı kardeşin de sadece ortağı olduğu hiçbir şirket yok. Yani ne demek istiyorum? 6+Amerikalılar var rüzgarda, hidroelektrik santralde mesela 6+Hollandalılar var. Köfte dükkanları açmaya başladık Kufte diye, orada da %20 ortaklık var. Yani yaptığımız her işte yanımıza ortak alıyoruz. Doğtaş'ta ortaklarımızdan Hollandalı bir grup var. İnşaat işine girdik, kentsel dönüşüm projesiyle ilgili bir AVM rezidans inşaatımız var, burada da ortaklarımız var.

Şimdi Singapur'dan yeni bir iş aldık, bu daha çok yeni onun için bunun detaylarını çok fazla açıklayamıyorum. 150 milyar dolarlık bir iş; ölçek olsun diye söylüyorum. Mesela bunu bize bir arkadaş getirdi ve ortaklık teklif ettik. Onunla da ortaklık yapıyoruz Singapur'da ve %50 ortaklıklarımız da çok iyi yürüyor. Türkiye'de ortaklık kültürünün de çok geliştirilmesi gerekiyor. Ben 55 yaşındayım, bugüne kadar hiçbir kardeşimle beş

dakika küstüğümü bilmiyorum. Altı kardeş ortağız. Artık Amerikalılarla ortaklığımız var, Güney Korelilerle doğalgazda ortaklık yaptık. Çünkü onları tanımamız lazım, bilmemiz lazım. Yani dünya pazarlarını takip ediyor olmamız lazım.

Ülkemizin büyümesi için mutlaka üretmemiz gerekiyor. Mümkün olduğunca katma değeri yüksek ürünler üretmeliyiz, teknolojik ürünler üretmeliyiz. Ve bunları da dünyaya satan ürünler yapmalıyız. Burada Çin gerçeği var. Çin Türkiye'de Tekstil Bank'ı satın aldı. Çin'deki bir bankanın Türkiye'deki bütün bankaların toplamının iki katı kadar bir sermayesi var. Düşünebiliyor musunuz? Adamlar dünyayı böyle işgal etmişler. Güney Kore. Bugün enerji yatırımlarında karşımıza Güney Koreliler çıkıyor. Bizim Türkiye'nin 70 bin MW'lık kurulu gücü var. Bizim şu anda ortaklık yaptığımız şirket, 90 bin MW kurulu güce sahip bir şirket. Türkiye'de 70 bin MW elektrik var. Demek ki burada, Güney Kore modellerini, Çin modellerini iyi görmemiz gerekiyor. Biz de genç bir nüfusuz aslında, bizde burada çok büyük fırsatlar var. Bizim de yeni girişimcilere ihtiyacımız var, yeni KOBİ'ler yaratmalıyız. Mevcut Kobilerin de daha fazla büyüme yapması gerekiyor. Bizim gibi, biz Kobi'ydik, orta ölçekliydik, şimdi büyük ölçekli bir şirket olduk, artık dünya pazarlarına girebiliyoruz. Önümüzde modeller var. Bunları yapmak için de teknolojiyi takip etmemiz lazım, bilgiyi takip etmemiz lazım ama para lazım değil. Ben parayla da ilgili sizinle sabaha kadar tartışırım. Bu işler parayla yapılmıyor. Benim beş kuruş param yoktu. Ben 1980 yılında devlet memuruydum, istifa ettim geldim. Edeceksin, o zaman öyleydi.

Şimdi daha iyi, çünkü KOSGEB kredileri var, KOBİ kredileri var, her şeyden önce ben melek yatırımcıyım. Varsa bir projen gel ortak olalım çünkü bende de para var. Onun için kimse paranın arkasına sığınmasın. Çünkü ortaklar var, biz para olmayan bütün işlerimizi de parasız yaptık, parasız yapmaya devam ediyoruz, yeter ki doğru projeniz olsun, size Amerikalılar da gelir, Çinliler de gelir, Hollandalılar da gelir. Yani bunu biraz da motivasyon olsun diye söylüyorum. Çünkü herkesin gerçekten sığındığı bir şeydir bu.

Bize melek yatırımcılıkla ilgili de bir sürü projeler geliyor, bunları değerlendiriyoruz, biz de iki tane uzmanımızla, biri oğlum, diğeri bizim yetiştirdiğimiz bir genç, iş ve strateji geliştirme departmanında her gün onlarca projeyi inceliyoruz, holding olarak bize gelecek her çeşit projeyi de mutlaka değerlendiriyoruz ama bizim ülke olarak gerçekten üretime ihtiyacımız var ve mutlaka ihracata yönelik projeler geliştirmemiz lazım. Çünkü şirketlerimiz büyürse Türkiye de büyür, daha fazla büyüme oranları elde ederiz ve bu büyüme de istihdamı sağlar. Tarkan Bey'in söylediği istihdam çok önemli elbette ama bir şirketin 3 tane, 5 tane, 100 tane eleman alması çözüm olmaz; her %1 büyüme 100 bin kişiye iş sağlıyor. Her yıl 700 bin gencimiz tekrar iş hayatına atıldığı için, Türkiye'nin %7-8 büyümesi lazım. Bu yıl kaç büyüdük? %2.9. Bu yıl kaç hedefliyoruz? Tekrar revizeli, 3.1. O zaman hesap ortada. Yani bir şirketin işçi alması önemli değil, ben çıkarım buradan bir açıklama yaparım medyaya 100 kişi alınacak diye ertesi gün gazetelerde manşet oluruz. Ne olacak 100 kişi alsak? 400 bin kişi daha işsiz. %3 büyüsek 400 bin kişi daha ekleyin. Peki, onu ne yapmak lazım? Hepsi bir bütün, onun için üretime odaklı, ihracat odaklı, dünya pazarlarına ürün satabilen insanlar olmamız lazım, gençlerin gelmesi lazım, Kobilerin çoğalması lazım ve şirketlerimizin de büyük ölçekli olması lazım.

Yine Tarkan Bey'in söylediği kayıt dışılık burada çok önemli bir etken. Örneğin mobilya sektöründe ben Türkiye Başkanlığı da yapıyorum. Önümüzdeki hafta Başbakanımız ve Bakanların da katılacağı bir toplantıya davet edildik. Türkiye'deki elli bir sektör burada sunum yapacak, ben de mobilya sektörüyle ilgili sunum yapacağım. Gerçekten kayıt dışılık çok önemli. Ne oluyor burada kayıt dışılık? Hocamın dediği TÜİK rakamları oluyor. Biz öyle bir rapor hazırlıyoruz ki, bir yere bakıyoruz 25 bin mobilyacı var diyor, bir başka yayın organına bakıyoruz 65 bin var diyor, bir tanesi de 600-650 bin mobilyacı olduğu sanılmaktadır yazmış. Sanılmakta dediği şey 50 bin tane. 3 tane veri var, hangisini değerlendireceğiz? Ben de attım; mobilya sektöründe 65 bin firma var, şimdi de ihbar ediyorum gazeteciler de burada, Türkiye mobilya sektörünün rakamlarını ben açıkladım. 65 bin dedim, attım, herkes ondan yararlanıyor. Öyle ama yok. Yeni yeni inşallah gerçekleşecek. Teşekkür ederim efendim.

Talip Aktaş: Teşekkür ediyorum efendim, aslında tamamen bizden kaynaklanmadı ama toplamda zamanı biraz aşmış vaziyetteyiz zannediyorum. Varsa son bir soru alalım. Buyurun efendim.

Soru: Teşekkür ederim, adım Merve Tuncer. Benim Davut Bey'e bir sorum olacak. Şimdi Kobi'den, küçük ölçekli bir işletmeden bir başarı hikayesi yazarak dünyada önemli biri olmaya adaysınız. Küçük ölçekli işletmelerde ve belki orta ölçekli işletmelerin bir kısmında kurumsallaşma ile ilgili ciddi bir sorun var. Evet, inovasyon diyoruz, aile, teknoloji diyoruz, girişimcilik diyoruz ama diğer yandan da bir direnç var aslında. Çünkü bunlar hep kurumsallaşmayla birlikte gelen şeyler. Siz nasıl değerlendiriyorsunuz? Gelecekte nasıl olacak bu? Biraz o algı kırıldı mı acaba?

Cevap (Davut Doğan): Kurumsallaşma genelde yanlış anlaşılır, ben de memurluktan geldiğim için kardeşlerimle önce şirketleri kurumsallaştıracamız dedik, herkes *“sen devlet memurusun, bizim şirketi de devlet dairesine çevireceksin”* dedi. Aslında kurumsallaşma basit, benim anladığım tabirle *“yaptığını yaz, yazdığını yap.”* Önce şirketler ne yaptığını yazmalı, yaptıklarını da uygulamalı. İki kardeş de olsa, iki ortak da olsa, şirketin kendi iş yapış biçimi olması lazım. İşte, kurumsallaşma bu. Ben benim berberime bile diyorum, *“kurumsallaş, ne yapacağını yaz, müşteriyi nasıl karşılayacağını yaz, hoş geldin mi diyeceksin, gelene abla mı diyorsun, teyze mi diyorsun, abi mi diyorsun?”* Bu da berber için bir kurumsallaşmadır. Kendi kimliğini yaratması lazım. Çünkü sonra büyüme süreçlerinde bunlar çok büyük sıkıntılara neden oluyor. Kurumsallaşmayı ben kısaca böyle tanımlıyorum. İki ortaklı bir iş bile olsa ya da tek başına bir şirket bile işletseniz, onun kendi şartlarını yazmak lazım, iş yapış biçimini mutlaka yazıyor olmak lazım. Tabi büyüdükçe de görev tanımları var, iş süreçleri var, bunun içerisinde yönetmelikler var, prosedürler var. Bunlar aşama aşama yapılması gerekiyor.

Rüştü Bozkurt: Şimdi abartılıyor bu kurumsallaşma lafı, bende Davut Bey'e katılıyorum. Kurumsallaşma dediğimiz şey çok basit. İlke ve kuralları bir sözleşmeye bağlamak, bir metne bağlamak, bir ortak mukaveleye bağlamak. Şimdi bir örnek vereyim size; Türkiye'de en zor ortaklık nerede kurulur? Karadeniz Bölgesi'nde. Karadeniz'de herkes her şeyi iyi bilir,

Karadeniz'in insanı öyle. Ama ben Trabzon'da Kopya Un Fabrikasında, içinde çok farklı tekneleri olan 12 tane balıkçının, 20 yıldır hiç kavga çıkmadan ortaklık kurduğunu biliyorum. Sebebi o kadar basit ki! Kurdukları gün demişler ki; burada her gün ne alışveriş yapılacaksa, bir A4 kağıda yazılacak, her ortağın da cebinde anahtar var, anahtarla girecek, her gün girmiş başlangıçta, sonradan elektronik olunca şimdi de bir şifreli sistem var aynı şekilde, şirketteki her türlü hareketi izliyor. Bu bile Karadeniz'de bir şirketi 20 yıldan fazla, çok ortaklı yaşatmış. Kurumsallaşmış orası, dayanışması iyi bir şirket.

Demek ki “kurumsallaşma” diye abartmamak lazım. Son dönemde Türkiye’de aile işletmelerinde en büyük problem evlilik sözleşmelerinden çıkıyor. Hukukta yeri var, ama evlilikte yapmayan birçok şirkette problemler çıkıyor. Eltiler kavgasından çok batıyorduk, şimdi bir de evlilik sözleşmesi yapmamaktan ötürü bir sürü komplikasyonlar çıkıyor. Çok abartmamak lazım. Davut Bey’in dediği gibi karmaşıklık arttıkça, şirket yayıldıkça, sözleşmeler yapılır, iş tarifleri yapılır vs. O ileriki aşamada.

Talip Aktaş: Evet çok teşekkür ediyorum. Teknoloji, yoğun katma değer, üretim diyoruz ve rekabetçi üretim diyoruz. Bunun için eğitim altyapısının kuşkusuz yeniden yapılanmasına ihtiyaç var. Ülkenin en önemli sorunlarından bir tanesi, belki de birincisi budur. Zira rakip ülkelere baktığımızda, bu işi nasıl başarabilmiş diye sorguladığımız ülkelere baktığımızda eğitim sorununun çok ciddi şekilde temel belirleyici olduğunu görüyoruz. Bunu Güney Kore örneğinden de görmemiz mümkün. Tabi ki başka faktörler de var ama bizim bu girişimci ruhumuzu, girişimci cesaretimizin altını doldurabilecek temel şeyin de eğitim altyapısı olduğunu düşünüyoruz ve özellikle de üniversitelerimizin, Ar-Ge’nin, bilimin, sorgulamaların tarlaları olan üniversitelerimizin bu konuda çok büyük roller oynayacağını, oynaması gerektiğini düşünüyorum.

Kısa bir süre önce, Avrupa Birliği’nde Kobilerle ilgili bir araştırmaya göz atmıştım. Sorulardan bir tanesi şu: Önümüzdeki 5 yıl içerisinde kendi işinizi kurma konusunda sizi alıkoyan etkenler nelerdir? Bu soruya %8 civarında kendimi yeterli bulmuyorum, becerikli bulmuyorum ya da kapasitem buna yetmez diye bir yanıt var. Bu oran Amerika’da %9 civarında,

Türkiye’de %4, yani ne iş olsa biz onu yaparız gibi bir anlayış çıkarıyorum bundan fakat Güney Kore çok ilginçti; %28 kendimi yeterli bulmuyorum. Demek ki sorgulama mekanizmasını bir şekilde harekete geçirmemiz lazım. Ben sözü daha fazla uzatmayayım, zamanı epey aştık efendim. Ben bu toplantımızın amacına uygun olacağına ve katkı sağlayacağına inanıyorum. Toplantıyı düzenleyen KOBİMER’e, Sayın katılımcılara ve panelistlerimize çok teşekkür ediyorum. Sağ olunuz, var olunuz efendim.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜMEDE İLERİ TEKNOLOJİ MALZEMELER VE ERİŞİM PANELİ

Ender Yazıcıoğlu (*Oturum Başkanı*)

İTO Meclis Üyesi, TOBB Deri Sektör Meclisi Başkanvekili

Sayın hocalarım, değerli misafirler, değerli öğrenciler hepiniz hoş geldiniz. Biraz önceki konuşmalarda Sayın Rüştü hocamla M to M, analitik 4 dedik. Yani bu bilimseldi. Şu masada görmüş olduğunuz arkadaşlarımızın tamamı da bunu sanayide uygulayan ve bunu en üst seviyelere taşımış olan arkadaşlarımız. Herkes Güney Kore örneğini verdi. Ben de Güney Kore’den şu örneği vermek istiyorum. Güney Kore biliyorsunuz bizden 20 sene sonra teknolojiye ayak atmış olan bir ülke ama şu anda Güney Kore’nin 161 tane dünya markası var. Ama Türkiye’nin dünya markası hiç yok, sıfır. Güney Kore ileri teknolojiyle ilgili üretimde %26’larda geziyor. Çin bile %18’lerde geziyor. Meksika %7-%8’lerde, biz hala %4’lerdeyiz. Şimdi bunun arkasında bir bilim ve teknoloji gerekiyor. Yani sadece M to M’i, insansız bir üretimi düşünürken bunun altındaki insan altyapısını ve onunla ilgili teknolojiyi de düşünmek zorundayız.

Bugün geldiğimiz noktada, gerçekten bizim uzunca bir süre çok büyük etkenler altında engellendiğimizi görüyoruz. 1936’larda başlayan Türkiye’nin ilk uçak yapımları, hepsine Allah rahmet eylesin, hepsini saygıyla anıyoruz. Hürkuşlardan, Sayın Demirağlardan geldiğimiz noktalara baktığımız zaman, gerçekten Türkiye uzun yıllar ileri teknolojiyle engellenmiş durumda. Hep *“biz size daha ucuzunu veriyoruz”* mantığı ve pahalı olduğu için. Türkiye’de bu yatırımları yapabilmek için bilginin yanında bir de paraya ihtiyacınız var. Türkiye’deki bütün bankaların kapitalini toplasanız Almanya’da bir Deutsche Bank etmiyor. Üstelik bizim bir öz kaynağımız da yok, bir yerden bir şey çıkarıp ortaya koyacak kaynağımız da yok. Tasarruf etmeyen bir ülkeyiz. Türkiye’nin en büyük hatası burada, bizim iki şey yapmamız lazım, çok acil olarak ekonomimizi düzeltmemiz için:

1- Hızla tasarruf etmemiz lazım.

2-İhracata ve büyümeye dayalı üretim yapmamız lazım.

Biz bu üretimin hangi boyutunu konuşacağız? Kompozitle ilgili ve diğer ileri teknoloji malzemeleri konuştuğumuz zaman size bir örnek vereceğiz. Bir kompozit malzemeyi bir otomobile sattığınız zaman 3-4 euro civarlarında satıyorsunuz, bir uzay ve havacılığa getirdiğiniz zaman bunu 35 eurolara satıyorsunuz. Ama dışınıza koyduğunuz bir implantta yaptığınız zaman 135 euroya satıyorsunuz. Şimdi biz bunları konuşacağız. Değerli konuşmacı arkadaşlarımın hepsi belki basından tanıdığınız arkadaşlarımız. Hepsine katılımlarından dolayı ve bizi kırmadıkları için gerçekten müteşekkirim ve çok teşekkür ediyorum. Sağ tarafta Prof. Dr. Hüseyin Kızıl hocam var, İTÜ Rektör Danışmanımız. Hemen yanında Barış Daryal kardeşimiz var. Barış Daryal kardeşimiz de genç nesilde kompozitin doktorasını yapmış ve bunun üzerine çalışan çok genç ve ileriye dönük teknolojiyi çok iyi uygulayabilecek bir yeteneğe sahip. Hakan Bey’i insansız hava araçlarından hepiniz tanıyorsunuz. Tabi siz gençler, insansız hava aracı deyince internette izlediğiniz, bakkaldan servis yapan veya koyunları Yeni Zelanda’da yöneten havadan işler gibi düşünüyorsunuz ama bunun bir de savunma aracı ve diğer yönleri de var, sivil havacılık tarafı gibi. Hakan Bey bu işin sivil havacılık tarafında, kendisine de çok teşekkür ediyorum.

Halil Bey ve Ahmet Bey, bizim bürokraside, devlet teşekkülünde görmek istediğimiz gerçek bürokratlar. Biz eskiden bürokratların karşısına gittiğimiz zaman bize derlerdi ki; *“biz ihaleye çıkıyoruz, alın okuyun buna göre teklif verin.”* Şimdi neye göre teklif vereceksiniz, sertifikası nedir? Dünyanın neresinde hangi sertifikalar lazım? Hiçbir şey bilmiyorsunuz, malzemeyi görmemişsiniz, bize kapıları açıp *“ben bu malı istiyorum, bu sertifikaları istiyorum”* diyen, ofseti Türkiye’ye getirip yerleştiren, sektörü ayağa kaldıran, heyecanlandıran insanlar. Bu yönde kendilerine gerçekten çok teşekkür ediyorum. Ahmet Gök Bey de Ulaşım AŞ’nin eski genel müdürü. Biraz önce anlattığımız o tekerlek hikayesinde, yapamadığımız tekerlek hikayesini Türkiye’ye yerleştirip yapabilen, o 100 milyon euroluk yatırımı örgütleyebilen bir bürokratımız.

Biz bunlarla beraber şimdi ileri teknolojiyi konuşacağız. Çünkü dediğim gibi, ihracatınızı sadece rakam olarak artırmak veya miktar olarak artırmak bir şey kazandırmıyor. Sizin ne kadar yüksek teknolojiyle üretim yaptığınız çok önemli, bu bizim için çok gerekli. Yüksek teknolojiyle ilgili üretim yapma becerisi ve bilgisine sahip olmak da yetmiyor. Bununla ilgili hammadde sıkıntımız var. Çünkü eğer hammaddeyi siz kendiniz üretmiyorsanız, bir gün karşınızdaki hammaddeci size *“ben bunun hammaddesini vermiyorum”* diyor. Yani sizi her taraftan bağlayabiliyor. Şu anda biz Teknopark İstanbul’da Saha İstanbul diye uzay ve havacılıkla ilgili çok güzel bir dernek kurduk, İstanbul Ticaret Odası olarak Sivil Savunma Müsteşarlığıyla beraber oranın ortağıyız. Uzay ve havacılıkla ilgili çok yol almamız gerektiğini düşünüyoruz. Ben bu nedenle ilk sözü Hakan Bey’e vereceğim. Daha sonra Halil Bey de devam edecekler, Hakan Bey buyurun. Hepinize çok teşekkür ediyorum tekrar.

Hakan Altınay / Altınay Havacılık ve İleri Teknolojiler San. Tic. A.Ş.:

Değerli hocalarım, kıymetli misafirler ve kıymetli arkadaşlarım, hepinizi saygıyla selamlıyorum. Öncelikle bu toplantıda sizlerle beraber olmaktan büyük bir mutluluk duyuyorum. Benim uzmanlık alanım malzeme değil, o yüzden malzeme konusunda çok derinlemesine bilgi sahibi değilim. Burada da bir uzman olarak konuşmayacağım size. Sadece malzemeyi

kullanan gelişmiş sanayilerin hangi tür malzemelerle neler yaptıklarıyla ilgili kısa bilgiler vermeye çalışacağım sizlere. Benim esas konum uydu, mekanik ve kontrol. İTÜ Havacılıktan mezunum. 1990 yılında üniversitede endüstriyel nitelikte robot teknolojisi konusunda çalışmalar yaptım. Uzun yıllardan beri de bu alanla ilgili çalışıyorum.

Endüstriyel olma teknolojisi bünyesinde birden fazla mühendislik disiplini barındırıyor. Hem malzeme teknolojisi, hem kontrol, mekanizma tekniği, hem yazılım gibi çok geniş bir disiplini barındırdığı için birçok konuda çalışma yapmanız gerekiyor. 1990 yılında ilk robotu geliştirirken özellikle hafif bir robot yapmak için, yani insan koluna benzer hafif bir robot yapmak için yola çıktığımızda Türkiye’de kullanılabılır malzemeleri araştırdık. 1990 yılından bahsediyorum, yaklaşık 25 yıl öncesinde. O yüzden şunu gördüm: 1-Aslında malzeme teknolojisi gelişmiş bütün toplumların sahip olduğu ana mühendislik disiplinlerinden bir tanesi. Maalesef bizim ülkemizde ölçek ekonomiden dolayı ve ihtiyaçtan dolayı, malzeme teknolojisine çok büyük yatırım yapma imkanımız olmamıştır. 2.’si, var olan malzemeyi etkin bir şekilde daha nitelikli bir halde kullanabilmek için malzemenin üzerine bir takım prosesler uygulamanız gerekiyor. Başta ısı işlemi olmak üzere bu konuda da ülkemizde yeterli düzeyde altyapı yoktu. 1990 yılında robot teknolojisine girdiğimizde, doğal olarak hem kontrol mimarisine ulaşırken hem de nitelikli malzeme konusunda çalışmaya başladık. Aslında malzemeyle olan bağlantım böyle başladı. Havacı olmamdan dolayı, özellikle atmosfer şartlarında hareket eden cisimlerin sahip olduğu bütün fiziksel özellikleri taşıyabilecek malzemeler konusunda çalışırken, uzay mekiği ile ilgili bir proje gündeme geldi ve ileri malzemeler diye bir ders almıştım. İleri malzemeler dersinde uzay mekiğinin altındaki ısı kaynağıyla ilgili bir proje hazırlamak durumu ortaya çıktı. İlk defa orada, Türkiye’de çokça bahsedilen ve dünyadaki rezervlerden bir tanesi bizde olduğu söylenen borla tanıştım. Bor silika hücresiyle neler yapılabileceğini ilk defa orada gördüm. Şunu söylüyorum; aslında malzeme teknolojisi, eğer mühendislik olarak altyapımızı geliştireceksek, hakikaten sahip olmamız gerekli olan ana temel teknolojilerden bir tanesi, disiplinlerden bir tanesi. O kadar geniş bir aralığı var ki; bir uzay mekiğinin altında ısı kalkanında kullanmak için bor silikadan hücre yapmak için

ileri teknolojiye malzeme teknolojiye sahip olmak gerek olduğu gibi, aynı uzay mekiğini kontrol etmek için gerekli olan yongada yine ileri düzeyde malzeme teknolojisine ihtiyacınız var.

Bugün ülkemizde özellikle nitelikli altyapıyı kurma konusunda sıkıntı çektiğimiz alanların başında, bilim ve teknoloji politika ve stratejisi gelirken, ona yardımcı ürünler konusunda hizmet veren diğer alanlardaki esas eksikliğimiz ortaya çıkıyor. 2003 yılında ‘Vizyon 2023’ ile alakalı Tübitak tarafından bir program başlatılmıştı. Bu programın esas özelliği, ülkemizin 2023 yılında, yani Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yılında birtakım hedeflere ulaşması için neler yapmalıydık? Bu hedeflerin başında da özellikle bugün sahip olduğumuz, yani o gün sahip olduğumuz teknolojik altyapımızı daha iyi noktaya götürebiliriz? Sahip olduğumuz teknolojiden nasıl daha yüksek katma değerli ürünler üretebiliriz? Nasıl daha nitelikli endüstri kurabiliriz? Bu noktadan hareket ettiğimiz zaman, genelde 2 veya 3 temel altyapının Türkiye’de ciddi anlamda eksik olduğunu gördük. Bunlardan bir tanesi kimya endüstrisi ki bugün Türkiye açısından bakarsanız kimya endüstrisi konusunda çok güçlü bir altyapımızın olmadığını söyleyebiliriz. Gelişmiş bütün ülkelerde çok güçlü bir kimya endüstrisi var. 2. ‘si malzeme, yine ölçek ekonomisinden kaynaklanan bir nedenle malzeme teknolojilerine yeteri kadar yatırım yapabilmiş durumda değiliz. Diğerlerini makina, tıp diye sayabiliriz.

1990’lı yıllarda özellikle havacılık konusunda yapmış olduğumuz çalışmalarda, kendi ülkemizde sahip olduğumuz birikimle hangi teknolojileri geliştirebiliriz diye baktığımızda, robot teknolojisinin yanında ona destek sağlayan diğer teknolojilerle ilgili çok geniş bir araştırma yaptık. Yaklaşık 20 yıllık bir çalışma sonucunda, bugün hem robot teknolojisinde, hem kontrol teknolojisinde, hem havacılıkta, hem enerji depolama teknolojilerinde ve onlara hizmet sağlayan diğer disiplinlerde farklı alanlarda derinlemesine teknolojiler geliştirme durumumuz söz konusu oldu. Hepsinde belli bir nitelikte ürün geliştiresek de hep yurtdışına bağımlılığımız devam etti. Ağırlıklı olarak yurtdışına bağımlılığımızın altyapısında da nitelikli malzeme teknolojisi önem kazanıyor.

Bundan yaklaşık 4 sene önce GATA’da bir altyapı kurduk. Bu altya-

pıyla amacımız, özellikle mayın veya parça tesirli diğer mühimmat tarafından yaralanmış veya bazı organlarını kaybetmiş olan kişilerin mevcut var olan bu problemlerini ortadan kaldırmak için bir merkez kurmaktır. Bu merkezin özelliği de, kranial tomografiyle mevcut hastaların veya bu tarz rahatsızlığı olan kişilerin eksik olan ortezo protezlerini analiz etmek ve bunları dışarıda yapay bir ortamda üretmek. İnsan vücuduyla etkileşim konusunda en az sorun çıkartan malzemelerin başında titanyum geliyor. Biz GATA'da kurmuş olduğumuz sistemle, eksik olan parçaları, özellikle göğüs kemiği, kalça kemiği, kafatası kemiği, çene kemiği gibi parçaları lazer sinterleme metoduyla titanyumu eksik olan organa uygun bir şekilde bugün üretimini gerçekleştiriyoruz. Güneydoğu'daki mevcut problemlerden dolayı yaklaşık 29 bine yakın gazimiz var. Bu gazimizin önemli bir kısmı şarapnel yarısından dolayı vücudunun belli bir kısmını kaybetmiş vaziyette. İleri düzeyde malzeme teknolojisine sahip olamadığımız için bugüne kadar bu eksikliklerin çok büyük bir kısmı, kişilerin mevcut eksik parçalarının Türkiye'de bir bilgisayarla bütünleştirilmiş bir modeli alınıp yurtdışına gönderiliyordu. Yurtdışında bu parçalar üretiliyordu ve Türkiye'ye geri geliyordu. GATA'da kurmuş olduğumuz bu sistemle artık bu tarz sorunları olan hastalarımızın Türkiye'de tedavi edilmesi söz konusu. Ben size burada havacılıktan bahsedecektim ama sadece böyle bir örnek verdim. Bunun yanında özellikle kemik rahatsızlıkları veya kanserli hastalıklardan dolayı birtakım sorunları olan hastalara da yine aynı metotla GATA'da yani Ankara'da hastalara yapay ortezo protezler üretiliyor. Buradaki tek önemli nokta malzeme teknolojisi, bu malzeme teknolojisine sahip olmadan mevcut bu hastalarımızı iyileştirmemiz mümkün değil. Tıptan da böyle bir örnek vermiş oldum size.

Son dönemde özellikle insansız hava araçları konusunda çalışıyoruz. Birden fazla disiplinle çalışıyoruz. İnsansız hava araçlarında da mümkün olduğunca etkin bir şekilde havada kalma süresini sağlamamız lazım. Bunun için iki tane temel noktaya ihtiyacımız var: 1- Fiziksel olarak daha dayanıklı malzemeler kullanmak. 2- Bizi daha uzun süre havada tutabilecek enerji depolama teknolojilerine ihtiyacımız var. Küçük kesitlerde yüksek akım verebilen enerji depolama teknolojileri üzerine çalışıyoruz. Yakıt hücreleri gibi veya lityum, iyon, polimer teknolojileri gibi konularda

çalışmalar yapıyoruz. Yine malzeme teknolojisi burada öne çıkıyor. 2.'si, fiziksel dayanımı güçlü olandan bahsettiğim, hafif fakat aynı zamanda dayanımlı olan kompozit teknolojileri kullanarak insansız hava araçları gerçekleştiriyoruz. Şu anda iki buçuk saatle üç saat civarında havada kalabilen, faydalı yükü 1 kilo ile 10 kilo civarında olan ve ciddi anlamda fırtınalı şartlarda havada kalabilen ürünler geliştirmeye çalışıyoruz. Burada yine malzeme teknolojisi ön plana çıkıyor. Bugün kullanmış olduğumuz malzemelerin önemli bir kısmını maalesef yurtdışından ithal etmek zorunda kalıyoruz. Ülkemizde buna dönük bir altyapımız yok. Ama şunu söyleyebiliriz, biz bu bilgiye sahibiz. Teknoloji dediğimiz şey, “ben bunu üretebilirim” dedirtiren bilginin tümüdür.

Türkiye’de, mühendislik bilgi birikimi anlamında teknoloji üretebilecek bütün süreçlere, hem yatay, hem de dikey olarak artık vakıfız, biliyoruz. 30 sene önce kurulan bir Savunma Sanayi Müsteşarlığı, bugün sahip olduğu birikimle hem savunma endüstrisiyle alakalı, hem de sivil endüstrisiyle alakalı birçok teknoloji geliştirebilecek bir bilgi birikimine sahip. Tek eksiğimiz, hangi ihtiyacımız olan teknolojiye dönük nasıl bir yatırım yapacağız, bu yatırımı yaparken aynı zamanda sivil endüstrimizi burada nasıl istifade ettireceğiz. Türkiye’de özellikle savunma alanında yapılan birçok çalışmada, malzeme maalesef yurtdışından gelmekte, nitelikli çelik malzeme, dövme olmak üzere yurtdışından geliyor, Türkiye’de işleniyor ve yine yurtdışına gidiyor. Ben daha fazla sizin vaktinizi almak istemiyorum, sadece burada söylemek istediğim şu; çevremize baktığımızda karşılaştığımız her şey malzeme, özellikle yeni nesil plastikler, özel alüminyum alaşımlar. Mesela yeni nesil Boeing’in uçağı 787 %35’e yakın daha hafifletilmiş vaziyette. Çünkü tamamen bütün kanatları, hücum altyapısı hafifletirilmiş kompozit malzemelerden üretilmekte. Eğer biz malzeme teknolojisine gerektiği kadar hassasiyet gösterebilirsek, Türkiye’nin bu içinde bulunduğu orta gelir tuzağından daha hızlı çıkacağını ümit ediyorum. Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum, sağ olun.

Ender Yazıcıoğlu: Sayın Altınay’a çok teşekkür ediyorum, Hakan Bey ayrılmak zorunda olduğu için ufak bir değişiklik yapacağım, bulmuşken Hakan Bey’e soracağınız sorular vardır diye düşünüyorum. Sayın arka-

daşlar özellikle gençlerimize söylüyorum, bakın bizim kimyasal altyapımız veya bununla ilgili kaynağımız yok diye düşünmeyin. Almanya'nın ne petrolle, ne de bu kaynaklarla ilgili hiçbir altyapısı yok. Ama Almanya 1 trilyon dolar ihracat yapan ve kimya sanayinde dünyada bir numara olan bir ülke. Yani bunun için illa sizin petrolünüz veya kimyasal altyapınız olması gerekmiyor. Bunun teknolojisini uygulayıp en yüksek teknolojiyi satabiliyorsanız, burada değer kazanmış oluyorsunuz. Ben sorularınızı almak isterim, çok teşekkür ediyorum.

Soru: Hakan Bey'e bir soru sorabilir miyim? Bu M to M dedikleri olayın sensör üretimi konusunda Türkiye nerededir? Türkiye odaklanırsa ve gayret ederse, sensör üretiminde dünya düzeyini yakalayabilir mi, yakalayamaz mı? Avantajları, dezavantajları nelerdir? Bir de kuadrorotor dedikleri bir kavram var, ben onu bir türlü çözemedim. Kuadrorotor nedir? Bu ikisini açıklarsanız memnun olurum.

Cevap (Hakan Altınay): Estağfurullah. Kuadrorotor aslında insansız hava araçlarında çok yaygınlıkla kullanılan, serbest elde en az 4 tane pervanesi olan bir araç. İnsansız hava araçları iki türlü; 1- uzaktan denetimle 2- otonom, yani kendi kendine karar vererek uçmayı sağlıyor. Yeni nesil insansız hava araçlarının en büyük özelliği, helikopter gibi döner bir kanadın etrafında, onun oluşturduğu bir momentin olmaması. O yüzden kuadrorotorlar seçiliyor. Gelelim sensör teknolojisine, tabi sensör teknolojisinde birden fazla teknolojik altyapı var, bunlardan bir tanesi optoelektronik. Çok önem kazanmış vaziyette. 2.'si, özellikle yonga teknolojisinde kullanılan altyapı. Türkiye'de bu konuda şu anda TÜBİTAK'ta Litel diye bir laboratuvarımız var. Yarı iletkenler teknolojisi. Son dönemde yeni Bakanımızın Malezya ve Singapur'la bir görüşmesi var, orada özellikle yarı iletken konusunda ve makro çip konusunda bir çalışma yapılıyor. Sensör teknolojisi özellikle nitelikli mühendislik anlamında, esnek üretim ve esnek otomasyon anlamında çok önem kazanan bir yapı. Türkiye aslında niyetlenirse niyetlendiği her alanda mutlaka belli seviyede teknolojiler geliştirebilir. Burada önemli olan:

1- Ölçek ekonomisi.

2- Rekabet edilebilir düzeyde kaliteli ürün ortaya çıkarmak.

Tabi kaliteli, rekabet edebilir düzeyde ürünü ortaya çıkaran, biraz evvel başta söylediğim gibi “*ben bunu yapabilirim*” dedirttiren bilginin sizdeki varlığı. Bugün Türkiye’de belli düzeyde sensör yapılıyor, fakat bunlar yüksek hassasiyetteki küçük hacimlerdeki sensörler mi derseniz, değil. Türkiye her alanda teknoloji üretebilir. Bununla alakalı bir niyetin olması lazım ki üst düzeyde bir niyetin olduğunu hissedebiliyoruz. Ayrıca bunun arkasında güçlü bir iradenin olması lazım. Bu iradeden sonra da organize olacak yapıları kurmamız gerekiyor. Eğer bunları sağlayabilirsek, Türkiye her alanda teknoloji üretebilir.

Bundan onlarca yıl önce Türkiye araba üretmişti, onlarca yıl önce uçak üretmişti. Eğer o zamanlarda başladığımız bu davaya devam edebilseydik, sürdürebilseydik, bugün en azından Bombardier gibi veya Brezilya’nın sahip olduğu uçak endüstrisinin benzerinde paralel bir altyapıya sahip olabilirdik. Bunun için hiçbir eksliğimizin olduğunu düşünmüyorum. Sadece niyete ihtiyacımız var ve bununla alakalı şu kararı vermeliyiz: “*Biz bu konuya para harcayacak mıyız?*” Bakın bugün bankalardaki mevduat toplamı 1 trilyon liraya yakın, yani 995 milyar liraydı, 1 trilyon TL’yi geçti. %3’ünde kayıp ve kaçak var, yani 30 milyar Türk lirası. Bugünkü değişle 12-13 milyar dolarlık parayı her sene vermiş olduğumuz kredilerle geriye alamayacak düzeyde kaybediyoruz. Türkiye her yıl 20 milyon dolar sermayeli 10 tane 20 tane teknoloji firması kurup desteklese, Rüştü Bey sizin söylediğiniz konuları çok rahat gerçekleştirebiliriz. 200 milyon doları risk edebilecek, 300 milyon doları risk edebilecek bir durumumuzun olması lazım. Türkiye aslında çok büyük paraları harcıyor arkadaşlar. Artık biz zengin bir ülkeyiz, inanın bana. Ama sadece hangi alana, ne tür bir kaynak harcayacağımızın kararını veremiyoruz. O kararı verebilsek her teknolojiyi geliştiririz, teşekkür ederim.

Ender Yazıcıoğlu: Biz teşekkür ediyoruz.

Soru: Adım Osman Arslan. 2023 yılına ulaşabilecek tek sektör olarak gözüken branş bilişim. Yapılan yatırımla da 2023 yılında 75 milyar dolara ulaşabilecek sektör bilişim. Dünyada bakıyoruz, çelik ticaretinde dünyanın ilk iki ülkesinden birisi Japonya. Demir konusunda bir gram hammadde yok ama dünyanın ilk ikisinde ticareti var. Biz dünyanın en yüksek bor

madeni çıkaran ülkesiyiz, ama boru işleyemiyoruz. Veriyoruz Amerika'ya işliyor bize satıyor veya başka bir ülkeye veriyoruz o işliyor bize satıyor. Şimdi devlete, *“para yok pul yok onun için yapamıyoruz”* diyoruz, devlet diyor ki *“Ar-Ge çalışmaları için sana %3 fon ayırdım”, “para burada çıkar Ar-Ge’ni uygula”* diyoruz. Binde dokuza bile zor ulaştık, ite kaka oraya gelebildik. Bu problemin altında bana göre eğitim eksik. Sizce de öyle mi?

Cevap (Hakan Altınay): Şüphesiz. Zaten eğitim konuşabileceğimiz bir konu değil. Nitelikli insan kaynağımızı en üst düzeyde yetiştirmemiz lazım. Birden fazla değerlendireceğimiz istatistiki veriler var elimizde, gelişmiş ülkelerde 1000 kişiye düşen doktoralı insan sayısı Türkiye’de kaç, Japonya’da kaç veya kaç tane doktoralı insan üniversitelerde, ne tür araştırmalar yapıyor? O kadar çok faktör var ki; Türkiye’deki araştırma yapılan alanlara baktığınızda birçok alan Türkiye’nin ihtiyacı olmayan alanlar oluyor. Halbuki ülke sanayisinin ihtiyacı olan alanlarda doktora çalışması veya yüksek lisanslar yapılması lazım ki biz oradan gerçekten bir değer ortaya çıkartabilelim. Bunlar bile aslında organizasyonumuzdaki zorlukları gösteriyor. Yalnız bilişim konusunda da şunu unutmayalım; bütün gelişmiş ülkeler bilişim konusunda en az bizim kadar, hatta bizden daha iyi durumdalar. O yüzden bugün ben şöyle bir örnek vereyim size, nitelikli cat programları konusunda sizce bugün karar versek iki yıl içerisinde iyi bir program yazabilir miyiz? Bu konuda iyi bir matematik modele hakim miyiz? Bence hayır. Her alana gerektiği kadar desteği vermezsek, hiçbir alanda bir fayda sağlayamayabiliriz. Bilişim de bunlardan bir tanesi. O yüzden bazen irade sahiplerinin şöyle bir yanılgısı oluyor; *“Türkiye’den facebook gibi bir firma çıksa baya katkı sağlar.”* Ekosistem diye bir şey var, Türkiye ekosistem alanında müsaitse tabi ki çıkar. Bakın google diye 10 yıllık bir şirket var, 10 yıllık google’ın kurulduğundan bugüne kadarki süreyi bir inceleyin aradaki farkı göreceksiniz. Yani google bugün hangi teknolojiyle ilgileniyor, nerelere bakıyor? Bizim Cumhurbaşkanımız gidiyor google’a, google’ın insansız hava aracına biniyor. Google aslında bir arama motoru firması. Ama piyasa değerine bakın, sahip olduğu likit pozisyona bakın, gücünü göreceksiniz. O yüzden Amerika geleceği var etme konusunda hayal kuran, düşünen yerlere kaynak ayırıyor. Amerika’nın en

büyük özelliği bu, hayali olan insanların parası var. Türkiye’de ise, tam tersi. Aradaki fark bu, bunu değiştirmeliyiz. Bunu değiştirmedığımız müddetçe sahip olduğumuz hiçbir yetkinlikle geleceğe dönük alanda ne marka, ne de bir altyapı oluşturabiliriz. Hiçbir şey yapamayız.

Ender Yazıcıoğlu: Başka var mı efendim? Buyurun.

Soru: Öncelikle merhaba, ben de Hakan Bey’e bir soru soracaktım. Sivil havacılık alanında hükümetimizin desteklediği ve Aselsan’ın yaptığı araçlar var. Daha çok kara ile ilgili yatırım yapılıyor. Neden uçak sanayine yatırım yapılmıyor? Yeni araçlar yapılmıyor? Sizin şirketiniz adına böyle bir çalışmanız var mı? Böyle bir şeyi illa dünyaya pazarlamamız gerekmiyor, yapılan sivil uçakları sadece THY kullansa yine aynı şekilde daha yararlı olmaz mı?

Cevap (Hakan Altınay): Sivil havacılıkla ilgili burada bir duayen var, Halil Tokel Bey var. Onun cevap vermesi daha doğru olur diye düşünüyorum. Benim de söyleyeceklerim var ama şunu söylemek istiyorum; Türkiye biliyorsunuz Özal’la başlayan bir süreçte yaklaşık 36 bin kilometreye uydularını yerleştirmeye başladı. 1A, 2A, 3A, 5A ve 6A uyduları ulusal seviyedeki yetkinliklerle yapılacak. 6A uydusuyla alakalı şöyle bir hedef de var, hem uyduyu yapacağız, hem de uyduyu yörengeye götürecek olan roketi yapacağız. Ne zaman? 2023 yılına kadar inşallah. Yani önümüzde aslında koyulmuş hedefler var ama işte o hedefleri sağlayacak düzeyde bir strateji belirlememiz gerekiyor. Bu konuları düzeltebilirsek, birçok şeyi başarabiliriz diye düşünüyorum. Kennedy 1960’da seçildikten sonra kongreye yapmış olduğu ilk sunuşta “*Bu ulus 10 yıl içerisinde aya bir insan gönderecektir*” diyor. O konuşmasından sonra kongreden 10 milyar dolar destek alıyor, ilk başlangıç olarak, üç sene içerisinde Amerika’da NASA’nın etrafında 6000 mühendislik şirketi kuruluyor. Bu bir strateji işte, bunu da başarabilirsek biz de sizin söylediğiniz gibi, hem sivil havacılık konusunda, hem birçok konu da çok farklı işler yaparız.

Ender Yazıcıoğlu: Arkadaşlar şunu çok net düşünelim lütfen; Türkiye’de dünyayı yeniden keşfetmemize gerek yok. Singapur ne yapmışsa, Güney Kore ne yapmışsa, Japonya ne yapmışsa, ABD bundan çok yıllar

önce ne yapmışsa, bizim de destekler olarak bunları yapmamız lazım. Aynen Hakan Bey’in söylediği gibi, önce bir hayale yatırım yapacaksınız, o hayal gerçek olacak ama o gerçekte gördüğünüz rakam sizi uçuracak. Yani şimdi ben bir ayakkabı sektörüyüm. Tekstil sektörünü düşünün, başka bir sektörü düşünün, bu sektörü uçurarak Türkiye’yi 2023’e taşıyamazsınız. Ben bunu söylediğim zaman bazı arkadaşlarımız “*sektörümüze ihanet etmeyin*” diyor. Ama Türkiye’nin uçabilmesi için Güney Kore’nin, Japonya’nın, Singapur’un, diğer ülkelerin yaptığı gibi yapmak gerekiyor. Çünkü bu alanlardaki yatırımlar küçük desteklerle olmuyor. Zaten bu işi yapabilecek firma sayısı 20’yi geçmiyor. Bunların sınırsız bir şekilde desteklenmesi gerekiyor, bu da çok basit. Teşekkür ediyorum. Halil Bey’le sivil havacılığı tamamlayalım, ondan sonra genellemeye geçelim diye düşünüyorum. Halil Bey buyurun, teşekkür ediyorum.

Halil Tokel / THY Teknik Genel Müdür Danışmanı:

Başkanım öncelikle size teşekkür ediyorum. Bu toplantıyı tertip ettiği için Müge hocama da teşekkür ediyorum. Ben İTÜ makina ve uçak bölümü mezunuyum. 1982 yılından itibaren hem üniversitelerde hocalık deneyimim oldu, hem Savunma Sanayi Müsteşarlığında 20 seneye varan uzmanlık ve proje yöneticiliği tecrübem oldu. 1996-1997 yıllarında Refah Yol’da Sayın Başbakanımıza, o zamanki rahmetli Erbakan hocamıza da uçak bileti ve ilgili konularda da müşavirlik, danışmanlık hizmeti sunduk. Daha sonra THY bünyesinde THY Sunexpress genel müdür yardımcılığı, THY genel müdür yardımcılığı ve şimdi de THY Teknik’te yerleştirme ile ilgili konularda danışmanlık yapıyorum. Yani bir manada bütün meslek hayatım havacılığın içinde geçti ama bu arada yine Enerji Bakanımız Hilmi Güler Bey’e de danışmanlık sürecim oldu. O arada da yerli rüzgar türbini projesini çıkarmış olduk. Şimdi, benim Türkiye şartlarında değerlendirmem şudur; Türkiye’nin geldiği şu yapı normalde sanayileşmiş bir ülkenin görüntüsü değil. Türkiye sanayileşmiş bir ülke değil. Sanayileşiyor, çabaları var, gayretleri var. Bu şartlar altında bizim için en büyük verimlilik yerlileşmektir. Yani yurtdışından ne alıyorsak yerlileştirebiliriz.

Bazı temel kavramlar var, savunma sanayi ile ilgili konularda fizibilite

olmaz. Efendim ben 3 tane denizaltı kullanıyorum, 4 tane denizaltı kullanıyorum, denizaltı yapmayayım, olur yapma. Ondan sonra da hiçbir siyasi gücün olmaz. Bunun maliyeti yok. Dolayısıyla bir kere devleti yönetenlerin ve projelerde karar noktasında olan bürokratların şunu iyi anlamaları lazım, Türkiye aynen Amerika'daki gibi, aynen Rusya'daki gibi, aynen kalkınmış güçlü ülkelerdeki gibi bir savunma sanayisi olmak zorunda. Bunun bedeli ne olursa olsun bunu yapmak zorunda. Gerekirse refahını azaltacak, gerekirse yemesini-içmesini azaltacak, ama bu konuda tamamen kendi teknolojileri olan, kendi ürünleri olan bir savunma sanayisini kurmak zorunda. Peki, bunu yaptığı zaman ne olacak? Şimdi bunun aslında teknik manada adı %100 yerli üretimdir. Birçok ekonomistler “%100 yerli üretim hangi global ölçeğe sığar, hangi realiteye sığar?” diyecekler. Bu soruyu Amerika'ya sormak lazım. Bu soruyu Türkiye'ye sormayacaksınız. Almanya'ya soracaksınız. Ben Türkiye'de savunma sanayinde bir ürün ürettiğimde Amerikan pazarına girebiliyor muyum? Hayır. Alman pazarına girebiliyor muyum? Hayır. Biz savunma sanayi ürünlerimizi Ortadoğu ülkelerine, Orta Asya ülkelerine satabiliyoruz. Neden? Teknolojide eksiklik mi var? Hayır. Gerilik mi var? Hayır. Çünkü bu büyük ülkeler kendi savunma sanayilerini koruyorlar. Acaba Amerika kendi denizaltısını, uçağını vs. yaparken ekonomik bir planlama, fizibilite yapıyor mu? Hiç zannetmiyorum. İhtiyacı olduğunda uçağını satıyor, ihtiyacı olduğunda değişik mekanlarda, değişik olaylar ortaya çıkararak ne yapması gerekirse yapıyor.

Şimdi buradaki sıkıntı şu, bir kere bu ülke savunma sanayi ile ilgili ki bunun bir parçası havacılıktır; tamamen yerli olmak zorunda. Bunun içerisine konumuz olan malzemeler de girecek tabi ki, biraz önce Hakan Bey gayet güzel bir şekilde izah etti. Biz sivil havacılıkla ilgili olarak da çalışmalar yapıyoruz. Bakınız gerçekten Türkiye istisnai bir toplum. Bu Anadolu insanının, herhalde dedelerinden gelen bir geni var ki rahat durmuyor. Orta Asya'da iki defa kuraklık olmuş, bütün kavimler, obalar Batı'ya, Doğu'ya, Güney'e, herkes hareket halinde. Bir dinamiklik var, Türkiye de durmuyor. Osmanlı İmparatorluğu çöküyor, siyaseten bitmiş, toprakları gidiyor, Balkanlar gitmiş, Libya gitmiş, her şey gitmiş, İstanbul çökmüş, işgal edilmiş. Havacılıkta ilk uçuşu biliyorsunuz 1903 yılında

Wright Brothers'lar yapmış. 8 sene sonra İzmir'de, o çöken Osmanlı Devleti'nde deniz uçağı lisans altında yapılmış. Efendim o uçaklar çok ilkeldi, iyi de zaten o zaman da o uçakları yapan ya 5 ülkeydi ya 6 ülkeydi. Fazla değildi ki yine aynısı var, İstanbul işgal ediliyor hala uçak yapmayla uğraşan insanlar var. Kurtuluş harbinde uçaklarımıza makinalı tüfek takıyoruz, işte mermiler pervaneye değsin değmesin bizim teknisyenlerimiz orada bir teknoloji geliştiriyorlar. Yani gerçekten havacılıkla Türk insanının çok değişik bir ilişkisi var.

1923'ten sonra Türkiye'nin nesi vardı? Hiçbir şeyi yoktu. Ama Vecihi Hürkuş denen bir adam uçak yaptı. 1930'da Türkiye'nin nesi vardı? Hiçbir şeyi yoktu. Nuri Demirağ denen bir adam uçak yaptı. 1940'da nesi vardı? Hiçbir şeyi yoktu. Bunlar devletten destek almadılar. Türk Hava Kurumu diye bir kurum, 15 çeşit, orijinal, özgün deniz uçağı, kara uçağı geliştirdi. Peki, neden bunlar sonuç vermiyor? Her şey iyi güzel de, niye sonuç almıyoruz? 1.'si, maalesef bizim toplumumuzda dile getirilmeyen hususlardan birisi, insani zaafılar. Kıskançlık, haset. Bunların sosyal terminoloji de mutlaka yeri vardır ama bilimsel toplantılarda bunlar ifade edilmiyor. Bu huylarımız öyle bir tesir ediyor ki bütün projeyi perişan ediyor. Rahmetli Nuri Demirağ'ın nesini kıskandılar? Devlet dedi ki *"sen bana uçak yap."* Tamam, o da *"yaparım"* dedi. Nasıl bir uçak yaptı? Devletin istediğinden daha güzel, daha performanslı bir uçak yaptı. Ne yapmaları lazım? Teşekkür etmeleri lazım. Hayır, teşekkür etmediler. *"Biz böyle uçak istemedik, daha düşük performanslı uçak istedik, almıyoruz"* dediler. Neyle izah edebilirsiniz bunu? Efendim yurtdışı firmalarının, yurtiçi temsilcileri tesir etti, olabilir. Ama o zaman devlet yöneticilerinin ne derdi vardı? Uçak yapan bir müteşebbis onlara ne zarar verirdi? İnsani problemlerimiz var. Başarılı insanları kıskanıyoruz. Yanlış. Türk toplumunun bu manada kendini bir özeleştiriyeye tabi tutması lazım. Fedakarlık, başkalarına hizmet etmek ve insanlığa hizmet etmek konusunda kendi kendine bir karar vermesi lazım. Dünya hayatını sadece kendisine münhasır kılmaması lazım, idealist mühendisler, idealist yöneticilere bu toplumun ihtiyacı var.

Eğer bunlar olmazsa, herkes ne bekliyorsa onu maksimize etmeye çalışıyor. Resmen bir kaos, kaos teoreminin en güzel uygulamasını vermiş

oluyorsunuz. Toplum ortak noktaları bulamıyor. Kalkınmak, refah içinde olmak, zengin olmak bu toplumun derdi mi? derdi. O zaman ne yapması lazım? Kesinlikle ve kesinlikle sanayileşmesi lazım, teknoloji üretmesi lazım. Teknoloji üretmiyorsanız, insanlığa yeni bir şey koymuyorsanız ne kıymetiniz var? Hiçbir kıymetiniz yok. Onun için Almanya kıymetlidir, onun için Amerika kıymetlidir. Dünyanın toplam üretimi 80 trilyon dolar. Peki, 100 trilyon olsa ne lazım gelir? 200 olsa ne lazım gelir? 300 trilyon dolar üretse şu insanlar buna ne mani var? İnsanların gayretleri buna mani. Amerika'daki mühendisler çalışıyor, Almanya'dakiler çalışıyor. Türkiye'dekiler ne yapıyor? Afrika'dakiler ne yapıyor? Hiçbir mazeretleri yok. Peki, sistemden kaynaklanan bir şey var mı? Var. Bizim sistemimiz, doğru sanayiciyi, doğru bilim adamını öldürüyor, yaşatmıyor. Enteresan bir şey. Nuri Demirağ'ı niye yaşatmadılar? Yaşatsalar ne olurdu? Biraz önce Hakan Bey çok doğru söyledi. Bizim de bir Boeing'imiz olmaz mıydı? Olurdu. Peki, bunun hesabını kime soracağız şimdi? Soramıyoruz. Ona benzer gizli sanayicilerimiz var mı? Var. Bir teşebbüs yapmış, 70 milyon, 80 milyon adına bir şey geliştiriyor. Niye o insana kıymet vermiyorsunuz? Niye ona değer vermiyorsunuz da onun ölümünü istiyorsunuz? Bu nasıl toplum?

Başka değerlerimiz gelmiş, rahmetli Erbakan hoca bu topluma gelmiş demiş ki; *"ben 50'li yıllarda Almanya'da bulundum, profesörüm, makine profesörüyüm, o ülkenin nasıl 10 sene içerisinde yeniden ayağa kalktığını izledim ve ona benzer Türk toplumuna uygun da bir teklif getirdim."* Fakat bu teklifi anlamadılar, 230 tane ağır sanayi firmasını önerdi, eline geçen kısa iktidar sürelerinde bunların arsalarını aldı, temellerini yaptı, şirketini kurdu. Peki, biz ne yaptık? Hocam seni sevmiyoruz, tesislerini de hiç sevmiyoruz. Hocayı sevmiyorsun, tesisin suçu ne, projenin suçu ne? Niye bunu söylüyorum? Biz yaşta olanlar gayet net hatırlarlar. TESTAŞ diye bir kuruluş, elektroniğin temel ürünlerini yapacaktı. Şimdi biz güneş enerjisinin hücrelerini yapıyor olacaktık. Kaç senedir? 30 senedir. Ben Türkiye'de güneş enerjisi hücrelerini yapıyor olsam ve bunu bütün Türkiye'deki evlere koysam ne lazım gelir? Güzel olur, yapmadık. Şimdi niye yapmıyoruz? Soruyorum. Efendim 1 milyar euro, 700 milyar euro yatırım var. Olsun. Sen bununla bütün Türkiye'deki 16 milyon aileye, 15 milyon aileye elekt-

rik götürebilecek misin? Güneşin var, yap niye yapmıyorsun? Soruyorum, kime soruyorum? Devlete soruyorum, Türk insanına soruyorum. Efendim bu kadar parayı biz harcayamayız. Her yere harcıyorsunuz, buraya harcamayıp da nereye harcayacağız? Peki, ben bu güneşin pillerini Türkiye’de üretmedim, güneşten vazgeçiyor muyum? Hayır. Bu sefer yurtdışından bunu alıyorum. Yurtdışına harcadığım para yatırım paramdan fazla mı? Fazla. Bu ne biçim iştir?

Senede 15 milyar dolar cep telefonuna para veriyoruz. Tebrik ederim, 20 ver, 30 ver. Niye veriyorsun? Bunun 1 milyar dolarını ayır, mühendislerine ver. 2 milyar dolarını ver. Yapamaz mısın? Şimdi benim burada söylemeye çalıştığım bir şey var. Bu toplum kendisini sorgulayacak. Bakın burada bilim adamları, sanayiciler var. Benim Ostim’in içerisinde, sanayinin yanında bir evim var. Akşam 10. kattan bakıyorum, kapkaranlık. Neresi karanlık? Kobiler. Kobilere söylüyorum; siz niye günde bir vardiya iş yapıyorsunuz? Çünkü o para ona yetiyor. Kendi oğluna, damadına, kızına, birinci çevreye yetiyor. Yazlığı, kışlığı alıyor, hayat bitti. 2. vardiyayı niye yapmıyorsunuz? Efendim zor iş, işçi alacağız, mal satacağız, yurtdışına çıkacağız, satacağız, satamayacağız. 3. vardiyayı niye yapmıyorsunuz? Aslında 2.vardiya şehriniz için, 3.vardiya da ülkeniz için. Üretmezsek olmaz. Üretmeden kalkınmak yok. Cumhurbaşkanımız diyor ki; “840 dolarda kaldık, patinaj yapıyoruz.” Doğru. Niye üretmiyoruz? Bakın; THY Teknik olarak ben size şunu söyleyeyim; son üç yılda 1 milyar 200 milyon dolar yurtdışından uçak parçası almışız. Bir de bakıma bir şeyler göndermişiz. Peki, ben şimdi o zaman başka bir kural söylüyorum; Türkiye’nin şartlarında en geçerli verimlilik, yerlileştirmedir. Neden? Bu 1 milyar 200 milyon dolarlık malzemeyi, parçayı, işi, Türkiye’de yaptırsam kaç mal oluyor? %50. Yarı yarıya. 600 milyon dolar fazla vermişim, ben deli miyim, niye veriyorum bunu? Yerli sanayim yok, yerli sanayim yapamıyor, sertifika işleri var. Tamam, yoksa uğraşayım, yaptırmaya çalışayım.

Türkiye’de sadece İstanbul’daki Ticaret Odasında 60 bin adet üretici Kobi var. Şimdi bana bu 60 bin Kobi’yi say deseler sağdan da sayamam, soldan da sayamam. Kim sayabilir ve bu 60 bin şirketin ne yaptığını kim ne bilebilir? Hadi ne yaptığını bilsek, ne yapabileceğini kim bilebilir? Söy-

lemedim ki ben ona projemi, derdimi açmadım ki, bana şunun bir tane vidası lazım demedim ki. Nereden bileceğim yapıp yapamadığımı? Demek ki bu toplum aslında üreticilerle ilgili hiçbir şey bilmiyor. Yöneticiler biliyor mu? Onlar da bilmiyor. Üreticiler birbiri hakkında bir şey biliyor mu? Onlar da bilmiyor. Peki, nasıl olacak? Olacak olan şu; bir tane ürünü koyacağız oraya, diyeceğiz ki; Türkiye yerli yolcu uçağını yapacak. Bunu parçalarına ayıracağız, cıvatasına kadar her birini kenara koyacağız. O parçaları kim yapar arkadaş? Sergi yapıyoruz bazen sergiye de katılım tam olmuyor. Biz yaptık bunu, THY-İTO ile beraber yaptık. 5 bin parça koyduk. 1000 tane firma geldi, İstanbul’da sadece kaç tane firma vardı? 60 bin nerede? Bu 60 bin yok. Demek ki onlar da ilgisiz, yani toplum olarak herkes suçlu. Kalkınamamanın tek suçlusu yok, herkes suçlu.

Peki, ne yapacağız? Biz ne yaptık? Şunu yaptık; dedik ki *“uçak tuvaleti ne olacak, kim yapacak?”* Ahmet Bey’le ben bir gün raylı sistem fuarında konuşurken, danışmanlık yaptığı bir firmanın hızlı trene tuvalet yaptığını öğrendim. Sertifika da almış, Bulgaristan’a satmış, ben de orada öğrendim. Şimdi ben bunu direk arasam bulamam. *“Siz bunu uçaklara da yapar mısınız?”* dedim, *“yaparız”* dedi. Uğraştılar yaptılar. Uçak tuvaleti yapacak bir şirket yok ki ortada, yapılmamış. O zaman bize düşen şu; hangi parça ithal ediliyor, hangi parça yapılmıyorsa elimize alacağız, dolaşacağız, soracağız başka yolu yok. Çünkü bakın 60 bin diyorum, sadece İstanbul 60 bin, bunun dışında Ankara’sı var, Eskişehir’i var, İzmir var, Gaziantep var. Nesine bakacağım ben bunun? Türkiye gerçekten garip bir ülke, sanayicileri de garip. Şimdi sondaj makinası var, bir tanesi *“6000 metre eden yerli sondaj makinası yaptık”* dedi, biz sevindik, Hilmi Bey sevindi, Bakan Bey sevindi. Dedi ki *“tören yapalım”*, Konya’da tören yaptık. Oranın yerel televizyonu canlı yayın yaptı, Bakan Bey gelemeyi, biz gittik. 3 gün sonra Konya’dan bir telefon geldi, *“biz de onu yapıyorduk, zaten satıyorduk, ceza ile satıyorduk...”* Be mübarek neredesin? Niye? Çünkü bizim sanayicimiz saklıyor. Diyor ki *“ben bunu yaptım mı? Yaptım. Başka yapan var mı? Yok. İyi tamam, kimse bilmesin.”*

THY Teknik’te 1 buçuk senedir şunu yapıyoruz; parçalarımız belli, ithal edilen özellikleri de belli. İlgili firmaları buluyoruz. Diyoruz ki, numuneyi

al getir bana. Bir uçak camını kime yaptıracam ben, uçak camı yapan yok ki camla ilgili ana firmamıza gidiyoruz. Sizin camınız bizim cama benzemiyor cam kelimesi dışında peki, o zaman hani uğraşmıyorlar. Şimdi ben Denizliliyim. Denizli'deki Pamukkale kablosuna iş çıksın diye dedik ki siz uçak kablosu yapar mısınız? Bizde kilometrelerce var, büyük şirket, kaç para kazanacağız, kaç metre alacaksın ne zaman alacaksın? Hayda, tamam seninle iş olmayacak, bitti çizdik onu. Ondan sonra bir KOBİ YAPITAŞ diye bir KOBİ firması, çimle uğraşiyor, numuneler getiriyor ellerine sağlık, bunlara teşekkür ediyoruz. Biz şu anda ne yapıyoruz? 100'e yakın KOBİ'ye iş veriyoruz. Parçaları alıyorlar, bunları ya kopyalıyorlar, ya geliştiriyorlar ki Ar-Ge yoluyla destekleniyorlar. Neticede bize numune getiriyorlar. Mesela Bursa'dan bir kalıp firması geldi, sohbet ediyoruz odamızda konu konuyu açtı uçak camı konusuna geldi. Kalıpçı firmaya ne soracaksınız ki uçak camı kim yapacak, ben yapayım dedi. Oradan 738-800'ün penceresini verdik eline, 1 ay sonra yaptı geldi. Nasıl yaptın bunu, sen camcı değil misin? Almış fiziksel, kimyasal analizlerini yaptırmış, hammaddelerini tespit etmiş, yurtdışından getirmiş kalıbını da bir güzel yapmış, onu da bir güzel dökmüş. Nesi eksik? Sertifikası yok. Şimdi bizim havacılıkta en büyük sıkıntı sertifika sıkıntısıdır. Ama bence en kolay iş, fakat bürokrasiden dolayı en büyük sıkıntı haline geliyor. Aslında havacılık ürünlerinde en büyük yetenek üretebilmektir.

Benim sanayicim üretiyor, yani tabiri caizse şöyle söyleyeyim; bindiğimiz uçakların bütün parçalarını kopyalatıp takabiliriz. Buna inanın, Çin böyle yapmıyor mu? Yapıyor. Parçalarını geliştirip gene yapabiliriz. Şimdi 200 tane daha uçak THY'ye geliyor. THY son 12 senedir sürekli %15 büyüyen bir şirket. Burada gene bir başka kuralı daha söylemek istiyorum, biraz önce Hakan Bey ekosistemden bahsetti, çok doğru. Türkiye'nin ekosistemi düzgün mü? Hayır. Sanayileşmek için doğru değil. Buna rağmen THY her sene %15 büyüdü mü? Büyüdü. Bu bir örnekse eğer Türkiye'de bu ekosistemde nefes alıp veren bütün şirketler kamu veya özel, %15 büyümek zorundadır. Bakın ne söylüyorum? %15 büyüme tercihi değil, büyümek zorundadır. Her şirketin CEO'su, Yönetim Kurulu oturacak, bu nasıl oldu, THY neden büyüdü, bizim neyimiz eksik? diye düşünecek. Aynı ekosistemden besleniyoruz, değişen bir şey yok ki. Aynı insan,

aynı problemler. Peki, hadi diyelim %100 olmadı da %60, %15'e çıktı. Türkiye ne olur? Ortalama %10 büyür. Zaten %10 yetmiyor bize, 2023 hedefleri için %15 büyümemiz lazım. Ama bu potansiyel var. Türkiye'de yılda %15 büyüme potansiyeli varken büyümüyorsa kimi suçlayacağız? Herkesi. Herkes sorumluluk sahibi olacak, kimse kimseyi suçlamayacak. Bu çalışmalar adına ne yapıyoruz? Benim şu anda o 100 dediğim firmaların ürünlerini yurtdışından alsam 2,5 milyar dolar ödemem lazım. Yaptığımız analizde bunları Türkiye'ye yaptırsak 950 milyon dolar ödüyoruz. 1 milyar dolar diyelim. Yani şu çalışmalarla sadece THY 1,5 milyar dolar para kazandırıyoruz. 1 milyar doları kime veriyoruz? Yabancıya değil, onu da içeri veriyoruz. Yani hepsi kar. Onun için tekrar söylüyorum; Türkiye gibi ekonomik yapısı bozuk olan ülkelerin, ekonomisini düzeltmek adına yapacağı en verimli hareket yerlileştirmektir. Yurtdışından almayacağız, yerlileştireceğiz, aynı kalitede üreteceğiz, daha ucuza alacağız ondan sonra da seviyemizi yükselteceğiz. Peki, teşekkür ediyorum.

Ender Yazıcıoğlu: Ben teşekkür ediyorum Sayın hocam. Hakan Bey ayrılacak, sizlerden özür diliyor. Ben bu arada Hüseyin hocama söz vermek istiyorum. Hüseyin hocam genel anlamda metallerle ilgili ve malzeme teknolojisiyle ilgili bilgi verecek. Buyurun hocam, teşekkür ediyorum.

Prof. Dr. Hüseyin Kızıl / İstanbul Teknik Üniversitesi Rektör Danışmanı:

Öncelikle böyle bir toplantı düzenledikleri için, Kültür Üniversitesi'ne teşekkür ediyorum. Ben konuşulan şeyleri biraz daha görsel hale getirmek adına sunum yapmak istedim. Aslında bu sunum çok uzun, toplantının niteliğine uygun olarak bazı slaytlarını atlayarak göstereceğim. Şimdi öncelikle şu periyodik tablodan başlamak istiyorum. Periyodik tabloda renkleri görüyorsunuz, yeşil, turuncu ve kırmızı şeklinde. Yeşil olan, yeryüzünde çok sayıda bulunan elementleri gösteriyor. Turuncu ve kırmızıya doğru ise, giderek azalan elementleri gösteriyor. Ülkelerin hammadde ihtiyaçlarını da veriyor bu periyodik tablo ve ülkemizde bu maddelerden hangileri DAHA zengin kaynaklara sahip bunu da gözlemlememizi sağlıyor. Birkaç örnek vereyim; örneğin silisyum yeryüzünde %46, oksijen %48 en çok bulunan elementler. En az özellikle uzay sanayinde kullanılan, uydularda

kullanılan rutenyum ve rodyum. Örneğin, led ekranlarında kullandığımız indiyum (kalay oksit) elementinin 20 yıllık ömrü var. O yüzden araştırma yapmaya ihtiyaç var. Aynı şekilde krom, kadmiyum kaynaklarının da şu anki verilere göre 20-30 yıllık ömürleri var.

Gelişmiş ülke dediğimiz zaman, ileri teknoloji malzeme tüketimlerine bakmamız gerekiyor. Bu grafik de çelik ile ilgili, paslanmaz çelik ile ilgili ve nikel tüketimiyle ilgili. Bu tamamen çelik endüstrisiyle ilgili bir grafik. En baştakine anlaşılmaması kolay olsun diye normal çelik, inşaat çeliği diyebiliriz. Daha sonra nitelikli çelik dediğimiz paslanmaz çelik alaşımları, diğeri de nikel tüketimleri. Burada Almanya ve Japonya'yı kıyaslıyor ve dünya ortalamasıyla bir sıralama veriyor. Aynı zamanda da kırmızı çizgiyle Çin'i görüyorsunuz. Amerika, mavi ve turunculardan daha aşağıda, dünya ortalamasının üzerinde Çin'e yakın rakamlar civarında. Şimdi kişi başına kaç kilogram bu ürünlerden üretiliyor? Türkiye'ye baktığımız zaman, çelik tarafında bu ilk baştaki kısımda normal inşaat çeliği bakımından 400 kg civarına yaklaşmış durumdayız. Ama paslanmaz çeliğe baktığımız zaman dünya ortalaması kişi başına tüketim 4 kilogram, Türkiye'de de şu anda 3,5-4 kg, dünya ortalaması civarında.

Türkiye'deki çelik endüstrisinden örnek vererek başlamak istiyorum. 2014 rakamlarına göre, Türkiye'de çelik üretimi yıllık 35 milyon ton. Bunun maalesef 20 milyon tonunu hurdadan üretiyoruz. Türk çelik sektörü, 20 milyon ton hurda satın alıyor ve bunu normal inşaat çeliğine dönüştürüyor. Dünyadaki toplam çelik miktarı ise yıllık 100 milyon ton. Yani bütün dünyanın hurda çeliğinin %20'sini maalesef bizim çelik endüstrimiz alıyor. Paslanmaz tarafına baktığımız zaman, Türkiye'de paslanmaz çelik üretmek adına bütün elementler bol miktarda bulunmasına rağmen, paslanmaz çelik üretiminde maalesef yokuz. Şu anda örneğin çelik endüstrisinde Türkiye'de sürdürülebilir bir büyüme yok.

İleri teknoloji malzemeler dediğimiz zaman, seramikler, polimerler, kompozitler ve metallere odaklanıyoruz. Bu tür malzemeleri geleneksel malzeme sistemlerinden ayıran nitelik ve temel farkları şu şekilde özetleyebiliriz; 1- Ülkelerin kendi teknoloji ve malzemelerini geliştirme zorunluluğu. 2- Bu malzemeleri geliştirmek için disiplinler arası bir Ar-Ge yap-

mak gerekiyor. 3- Yüksek maliyetli ve riskli yatırımlar var. 4- Hızla artan bir pazar potansiyeli ve katma değeri yüksek ürün çeşitliliği söz konusu. Maalesef bizim Türk sanayicilerimiz, sadece yurtiçi pazarı pazar olarak görüyorlar. Halbuki aynen Çin’de olduğu gibi, gelişmiş bütün ülkelerde olduğu gibi, örneğin Güney Kore’de olduğu gibi, bir konuda yatırım yaptığınız zaman dünyayı bir pazar halinde görmeniz gerekiyor. Aksi halde sadece iç pazarı, iç tüketim yok neden bu üretime geçeyim diye düşünürseniz, hiçbir şekilde üretime başlayamazsınız.

Şimdi bizim ileri teknoloji malzemelerde nerede olduğumuzu bu dünya ihracat haritası gösteriyor. Mavi renkte gördüğünüz, ülkelerin hangi sektörde öne geçtiğini gösteriyor, ona göre renklendirilmiş. Mavi renk, elektronik. Şurada gri ile gördüğünüz, Almanya ve Avrupa’da birçok ülkenin olduğu hangi sektör öne geçmiş? Makine-teçhizat. Türkiye’ye bakıyorsunuz, sarı renkle olan bölgeler tekstil endüstrisi, siyah renkte olan bölgeler petrol ihracatının yüksek olduğunu gösteriyor. Hızlı şekilde geçeceğim, dediğim gibi sunum uzun. Fakat ileri teknoloji malzemeleri konuştuğumuz zaman bu rakamları görmemiz gerekiyor diye düşünüyorum. Çin’in en yüksek 10 ihracat kalemine baktığımız zaman, birinci kalem 560 milyar dolarla elektrik-elektronik sektörü (2013 rakamları). Daha sonra makine teçhizat ve tekstille ilgili kısımlar geliyor. Diğer ülkelere bakıyoruz; sıralama çok fazla değişmiyor. Örneğin, Amerika’ya bakıyoruz; makine endüstrisi ile elektrik- elektronik endüstrisi birbirine yakın. Maden endüstrisi, havacılık, araç. Almanya’ya bakıyorsunuz; makine, araç, elektronik, tıp, polimerler. Türkiye’ye baktığımız zaman ise, tekstil birinci sıraya geçiyor. Bu verileri TÜİK’ten aldık zannediyorum. Biraz önce rakamları gördük, bakın 253 milyar dolar vs. Türkiye’ye geliyorsunuz 17 milyar dolarlardan bahsediyoruz.

Temel sektörlerde 10 ve 20 kat daha az ihracat yapabiliyoruz. Bu bizim daha alınacak çok yolumuz olduğunu gösteriyor. İleri teknolojiye neden yatırım yapmamız gerektiğini gösteren bir tablo bu aslında. Neden biz 10 bin dolar tuzağından, orta gelir tuzağından çıkamıyoruz, aslında onun da göstergesi. Türkiye’de 2001 yılından itibaren bunun adına neler yapıldı? İşte bu grafikte teknoloji geliştirme bölgelerinin gelişimini görüyorsunuz.

2001 yılında başlayan gelişim, 2014 yılında Türkiye genelinde 59 tane Teknopark'a çıkmış. Türkiye aslında bir şeyler yapmak istiyor. Gelir seviyesi 3 bin dolardan 10 bin dolarlara çıkmış durumda.

Bir de şu grafiğe bakalım; malzeme durumuna göre ihraç ürünlerimizdeki tüketilen yerli hammadde miktarlarını görüyoruz. Birincisi, seramik. Bunun içerisinde çimento sektörü var. Maalesef seramik sektörü Türkiye'de ucuz seramiklere yoğunlaşmış durumda ve enerji utacı olarak adlandırdığımız, ürettiğimiz toplam enerjinin önemli bir miktarını tükettiğimiz bir enerji kolu, katma değeri düşük konular. Diğer sektörlerle bakıyoruz; cam sektöründe %45, çimento %44, lastik %31, demir çelik %24. Şimdi biraz önceki slaytları takip edersek aynı süreçte Teknoparklarla kurulan firma sayılarını görüyorsunuz, inanılmaz derecede bir artış söz konusu. Ama bizi bu artış 3 bin dolarlardan 10 bin dolarlara getirmiş durumda. Sektör bazında Türkiye'de yaşanan problemleri sıralamıştık. Burada sadece seramik sektöründe olanı gösteriyorum ama bütün bu sorunlar dile getirildi. Neden acaba biz ileri teknoloji malzemeler konusunda yatırım yapamıyoruz? Sanayicimiz neden bu konuya girmek istemiyor? Birinci neden, Türkiye'de enerjinin çok yüksek fiyatlarda olması. 2. neden, Ar-Ge yetersizliği. 3. neden, kalifiye personel ve eğitim yetersizliği. Bunun gibi birçok negatif şey ortaya koyabilirsiniz.

Örneğin polimerler sektörüne baktığımız zaman, Türkiye'de hammadde olarak tüketilen polietilen'in %76'sı, polipropilen'in %83'ü, PVC'nin ise %85'i ithal edilmektedir. Bizim bir PETKİM tesisimiz var, biliyorsunuz. Bu PETKİM'e bir değil, iki tane daha PETKİM eklenmesi gerekiyor. Türkiye'nin acilen kimya sektörüne yatırım yapması gerektiğinin bir göstergesi bu. Polimerler konusunu atlayacağım, sadece örnekler vermek istiyorum. Kompozitler konusuna geleceğim. Kompozit dediğimiz zaman, birden fazla malzeme grubunun birleştirilmesiyle özellikleri kullanım alanına göre değiştirilebilen malzeme grubunu söylüyoruz. Birçok uygulama alanı var. Otomotiv sektöründen, havacılık ve uzay teknolojisine, savunma sanayine, enerji, elektronik, beyaz eşya sektörüne. Bazı önemli görsel grafikler var. Örneğin uçak sanayinde, Boeing 777'ye baktığımız zaman, bugün THY'da da bulunan Boeing 777'lerin %11'nin kompozit olduğunu

görüyoruz. Neden kompozit önemli? Bir sonraki nesil henüz Türkiye’de yok, 787’ye baktığımız zaman %50’sinin kompozit olduğunu görüyoruz. Bakın maviyle gösterdiğimiz bölüm %11’lerden %50’lere çıkmış durumda.

Aynı şekilde Boeing’in en büyük rakibi zaten Airbus’a bakıyorsunuz A380 uçağında (şu anda uçan uçaklarda ticari olarak servise başlamış uçaklarda) %22 kompozit varken, Kasım ayında uçuşlara başlayan A350 uçağında kompozit oranı %52. Bakın dünyadaki iki uçak firması, malzeme teknolojilerini geliştirme konusunda birbiriyle nasıl kıyasıya bir rekabet içerisinde. Kompozit malzemelere nerede ihtiyacımız var, nerede kullanıyoruz? Havacılık, savunma, enerji, ulaşım. Global pazarlara baktığınız zaman kompozitlerde büyük bir gizlilik görüyorsunuz. Çok düşük rakamlar veriliyor. Acaba kompozitlerin spesifik olarak belli alanlarda pazar payı nedir dediğiniz zaman, google’da bulduğunuz rakamlar komik rakamlar. Doğruluğunu kontrol ediyorsunuz acaba milyar dolar mı, milyon dolar mı diye. Ben bile sorguladım. Bazı şeylere birçok kaynaktan tekrar ulaşmaya çalıştım. Rakamlar gizli, çünkü bunlar hammadde, ham ürün olarak veriliyor. Çünkü gelişmiş ülkeler kendi pazarlarını geliştiriyor, kendi ileri teknoloji malzemelerini geliştiriyor ve bunların çoğu ihracat kontrolünde olan malzemeler. Yani biz 2023 hedeflerine yönelik, uydu yapacağız vs. diyoruz ama biz eğer malzeme teknolojilerini geliştirmezsek, uydu teknolojisinde kullanabileceğimiz malzemeleri gelişmiş ülkeler bize satmaz. Satın almak istesek de alamayız. Teknolojiyi geliştiremiyor olmamızın asıl nedenlerinden bir tanesi de bu. Zamanında malzeme teknolojilerine yeterince önem vermiyorduk.

Metaller kısmına geliyorum. Birçok metal var. Maalesef Türkiye’de hammaddesi bizde olmasına rağmen maden olarak üretemiyoruz. Çok kritik malzemeler var ve bunlar makine endüstrisinde özellikle tamamını yurtdışından satın aldığımız malzemeler. Örneğin tantalum’a bakıyorsunuz; neden lazım, korozyon mukavemeti vs. Magnezyuma bakıyorsunuz; Türkiye’de bol miktarda madenimiz var. Şimdilerde birincil hammadde üretmek üzerine bir tesis kuruluyor. Özellikle magnezyum, uçak, havacılık ve savunma sanayinde çok önemli bir malzeme grubu. Titanyum alaşım-

ları ile birlikte magnezyum alaşımları özellikle havacılıkta, uzayda, uydularda gördüğünüz kritik malzemelerden bir tanesi. Bu konuda da maalesef Türkiye’de üretim yapan firmalarımız yok fakat hammadde konusunda yeni yatırım yapan bir firmamız var. Bunları geçeceğim, gördüğünüz gibi havacılıkta bu malzemelere ihtiyacımız var. Yani biz kendi füzemizi, kendi savunma sanayimizi genel olarak geliştirebiliriz ama bu malzemeleri de öncesinde geliştirmemiz gerekiyor.

Bir diğeri, alüminyum alaşımları. Çok fazla uzatmayacağım, çünkü zamanı oldukça aşmış durumdayız. Şöyle bir slaytla bitirmek istiyorum. Ülkemizin gelişen ülke seviyesinden gelişmiş ülke seviyesine çıkması için şu anki sanayi üretimimizin karakterini değiştirmemiz gerekiyor. Ucuz üretime dayalı, inşaat sektörüne dayalı malzemeler veya enerji yutağı dediğimiz malzeme grubundan, ileri teknoloji sanayiye yönelik malzeme gruplarını geliştirmemiz gerekiyor. Havacılık, savunma, biyoteknoloji, mikro ve nanoteknoloji, enerji, iletişim, ulaşım ve makine teçhizat konularında bizim bu malzemeleri kullanan sektörler oluşturmamız gerekiyor. Bunu yapabilmek için de tabi ki bizim yoğun bir şekilde üniversitelerde ve sanayi kuruluşlarında gerçek manada araştırma geliştirme çalışmaları ve üretim yatırımlarının yapılması gerekiyor. Sunumu burada bitireceğim, oldukça süremizi aştık.

Ender Yazıcıoğlu: Çok teşekkür ediyoruz hocam. Ahmet Bey söz sizde, buyurun.

Ahmet Gök / Ulaşım A.Ş (Ulaştırma Bakanlığı) Genel Müdür:

Şimdi efendim, vakit tabi çok daraldı benim sunumum vardı ama sunum yapmaktan vazgeçtim. Ancak şunu söyleyeyim; Müge Hanım, bu kadar kıymetli arkadaşları bir araya toplamışsınız, ancak vakit yok. Bir daha böyle bir toplantı yaparsanız daha seçici olun, daha az kişi getirin, biz de konuşabileceğimizi burada aktarmaya çalışalım. Ben birçok üniversitede, televizyonlarda zaman zaman anlatıyorum. Türkiye hedefleri olan bir ülke ve Türkiye’nin gelişmesi de Avrupa ve dünya tarafından hoş karşılanmıyor. Biz bir Kore, Çin, Japonya değiliz. Avrupa bunlardan korkmuyor, onlara destek veriyor. Çin’de sadece Siemens’in bir fabrikasında 300 bin

kişi çalışıyor. Iphone'un bir fabrikasında 1 milyon işçi çalışıyor. Yani Çin, Japonya, Avrupa, Amerika ama Türkiye'nin gelişmesi istenmiyor. Türkiye kendi haline bırakılmıyor, ancak Türkiye hedefleri olan büyük bir ülke. Nedir bu hedefler? 2023 yılında 500 milyar dolar ihracat yapmak, 100 milyar dolar makine ihracatı yapmak, fert başına düşen milli geliri 25 bin dolara çıkartmak, 10 tane dünya markası yapmak, iki trilyon dolar iş hacmi yapabilmek. Bunun için tabi çok yoğun çalışmamız gerekiyor.

Sanayi üretimi yapılmadan büyük devlet olunmuyor. Suudi Arabistan, Bahreyn bunların parası ne kadar çok olursa olsun bunlar hep küçük devletler, sanayi üretimi yapan büyük devlet olur. Onun için de siz öğrenci arkadaşlarım; hedeflerinize bu şekilde noktalar koyun. Tabi ben aslında İstanbul Ulaşım A.Ş eski genel müdürüyüm. İstanbul İhtisas Sanayi Komitesi üyesiyim, söyleyebileceğim çok şey var ama vakit yok. Ancak Türkiye'nin 2023 hedeflerine ulaşması için mutlaka demiryollarında efektif kullanması lazım, bunu en iyi şekilde kullanması lazım. Yük taşımacılığını en iyi yere getirmesi lazım. Hızlı tren bu noktada biraz daha siyasi bir yatırım gibi gözüküyor. Ama bana bir fırsat daha verilir de gelirsem, ben size demiryolları ile ilgili birçok şey söylerim, dünyadaki raylı sistem araçları nedir, hız ticareti nedir vs. gibi. Kore 14 bin kilometreden geliyor bize kimseye satamayacağımız şeyleri çıkıyor. Çin aynı şekilde geliyor dünyada hiçbir yere satamayacağı araçları bize çıkıyor. Devletimiz hem Kore'yi destekliyor, hem yerli sanayini. Böyle şey olmaz. Bizim Kore ve Çin'in önüne bir set koymamız gerekir. Bunları buradan kovmamız gerekir. Böyle hedeflerimiz olması gerekir. Bunları ben size çok net şekilde anlatırım.

Ben ARUS'un kurucusuyum. ARUS'un genel sekreteriyim. Yani raylı sistemle ilgili Türkiye'de ne varsa aşağı yukarı hepsini biliyorum. Türkiye'nin 2023 yılına kadar 6000 tane metro, tramvay aracına ihtiyacı var ve bunları bizim yerli yapmamız lazım. 3 tane yapan firma var fakat bunların yeteri kadar desteklenmesi gerekiyor. Bozaykaya, Durmazlar, İstanbul Ulaşım A.Ş. Ayrıca ben İstanbul Ticaret Odasında nükleer santrallerle ilgili olan kısımla da ilgileniyorum. Türkiye, Sinop'ta ve Akkuyu'da iki tane santral yapacak, biliyorsunuz. Bu aslında çok bir şey değil, dünyada 460 tane nükleer santral var. Fransa'da enerjinin %75'i nükleer santrallerden

karşılıyor. Paris'in civarında 7 tane nükleer santral var. Ormanın içerisinde santraller var.

Müge Hanım bize bir fırsat verirsiniz başka bir sefer ben size hem raylı sistemlerle ilgili geniş bir bilgi veririm. Dünyanın neresindeyiz? Neler yapılması gerekir? Ayrıca nükleer santrallerle ilgili şu anda Türkiye'de ne yapılıyor? Kore yoktu eskiden, Kore'de bu teknoloji yoktu. 1990'da Kore'de hızlı tren değil, set bile yapılmıyordu. Türkiye'de yapılmıyordu. Ama bir şekilde bir el bunun üzerine bastı ve Türkiye geri kaldı, diğerleri gitti. Yani bunları isterseniz başka bir zaman konuşalım. Ben bu kadar kıymetli arkadaşları bir araya getirdiğiniz için teşekkür ediyorum. Ben çok istifade ettim. İnşallah başka bir sefer görüşelim efendim, teşekkür ediyorum.

Ender Yazıcıoğlu: Sayın hocam çok teşekkür ediyorum, aslında hata Müge hocamın değil, benim. Çünkü ben hep beraber olalım diye topladım, gerçekten istifade edilmesi gereken, konuşması gereken bir grup diye düşündüm. Ben inanıyorum ki, sizi böyle dolu dolu salonlarda saatlerce konuşturmamız lazım. Çünkü bu Türkiye'nin kaderi, konuştuğumuz olay bazı arkadaşlara, özellikle öğrenci arkadaşlara ağır gibi gelebilir ama Türkiye'nin kaderi olan bir konu bu. Başka bir özel bir toplantıda, özellikle de Kobilerimizle daha geniş katılımlı bir toplantı yaparsak, hocalarımızdan istifade edeceğimizi düşünüyorum. Teşekkür ediyorum. Şimdi kompozitle ilgili uygulama aşamasına geldiğimiz zaman, Türkiye'de bu konuda doktorasını yapmış tek arkadaşımızdan bahsediyoruz. Gerçekten bu konuda iyi bir durumdayız. Türkiye kompozitlerde kötü bir durumda değil. Biraz önce hocam bahsetti, nükleer enerjide 4 ana grup var, 1., 2., 3., 4. nesil, biz 4. nesiliz. Hocam bunu siz söylersiniz diye düşündüm. 3. neslin bir kısmını yapabiliyoruz galiba.

Ahmet Gök: Çağırılırsak söylerim. Ama şu anda vakit dar. Bizden sonra da sunumlar var, sonra bir de bize bir kalem hediye edilmiş bu kalemin hakkını vermemiz lazım, ben hakkını veremedim.

Ender Yazıcıoğlu: Gerçekten söylerseniz sevinirim hocam, orası çok önemli. Türkiye aslında şu anda nükleer enerjide 3. ve 4. nesili yapabilecek durumda. 1. ve 2. nesili yapamıyoruz, çünkü çok yüksek teknoloji,

çok büyük yatırımlar gerekiyor. Ama Türkiye’de şu anda düşünülecek ve yapılacak olan nükleer enerji dünyanın en güvenli nükleer enerjisi. Ve en yeşil dediğimiz ülkeler, hemen yanıımızdaki Ukrayna bile bugün nükleer enerjiyi çok rahat kullanıyor. Onun için çok önemli. Sizden tekrar özür diliyorum hocam. Ben kompozitle ilgili Barış Bey’e söz vereyim.

Barış Daryal / İTÜ Doktora Öğrencisi (Kompozit Üreticisi):

Zamanımız çok çok kısaldığı için ben daha da kısa bir konuşma yapayım, Ahmet Bey bu kadar konuştuktan sonra. Şimdi kompozit olarak almayalım, sadece nish marketler olarak bakalım olaya. Biraz evvel Daniş Bey çok güzel bir sunum yaptı, çok güzel şeyler anlattı bize ama orada sermaye, kar ve yatırım üçlüsünden bahsetti. Burada nish marketlerde bir şeyler yaptığınız zaman sermayenin yerini çok minör bir nakit ve emek alır hale geliyor. Karın yerini çalışmalarınızın sonuçları ve bulgularınız, bunun yanında fikirleriniz alıyor ve yatırımınızın yerini de aslında bilginiz alır hale geliyor. Bu tarzda sektörlere yatırım yaptığınız zaman, nish marketlerin hepsi multidisipliner hale geliyor. Yani kompozite aldığınız zaman uçaktan tutun ayakkabıda bile işin uygulamasını yapıyoruz. Ayakkabıcılık sektöründe bile uygulaması var, mekatronikte uygulamaları var, sağlıkta var. Mesela implantların dış desteklerini üretiyorum. Depreme karşı bina güçlendirme malzemesi üretiyorum, ondan dolayı inşaat sektörüne çok ciddi bir yatırımım var. Dokumalı makinaların hareket aksanlarını üretiyorum. Bunlar halı dokuyan 200 metre karelik makinalar, tekstil diye çok basite indirgememek lazım. Şöyle düşünün; 6 metre mesafeden bir tane ipi dakikada 600 kere buluşturuyorsunuz, gerçekten hassas ve zor hareketler bunlar. Baktığınız zaman böyle sektörlerde çalışma yapmak daha mantıklı. Ben 34 yaşındayım. Şu ana kadar kurduğum 4. şirket. Sağlık sektöründe bir şirket kurdum, ardından kuyumculuk sektörü ve tekstil sektöründe şirketler kurdum. Bir sektör aşağıya gidiyorsa, gerçekten Daniş Bey gibi çok iyi bir CEO olmanız lazım, çok büyük yatırımları yönetiyor olmanız lazım ki, o sektörde bir şeyler yapasınız. Zaten bir sektör aşağıya doğru gidiyorsa, genelde o sektör sürekli reklam vermeye başlıyor ve daha fazla parayı içeriye gömmeniz gerekiyor.

Ben bu şirketi 2009 yılında kurdum. Her sene minimum büyüme oranım %100 noktasında, yani gerçekten bilginizin para edeceği, daha da az para yatırarak daha büyük şeyler yapabileceğiniz yönlerde, niş marketlere yönelmek gerekiyor. 3D printerların sarp malzemelerini ürettik. Ondan sonra kuyumculuk sektöründeyseniz, Türkiye’de ilk kez direk 3D printerla ürün üretimine geçtik. Bu ana modeller değil, direk satılan modeller 3D print edilerek satılıyordu. Farklı niş marketlere yöneldik ama baktığınız zaman her zaman uç teknolojilerde hacimler küçük olduğu için çok büyük şirketlerin değil, Kobilerin üzerinde dönen işler bunlar. Ama Türkiye’nin ve dünyanın ekonomisinin çoğu, Kobilerin üzerinden dönüyor ve baktığınız zaman bunların kar marjları büyük firmalara göre çok daha yüksek noktalarda. Bir Kobi iseniz malzemeden marjınızın minimum %100’lerde olması lazım. O yüzden Türkiye’nin bu tarz sektörlerde yatırım yapması gerekiyor. Çünkü burada en kötü ihtimalde %100 yerlileştirme yapıyorsunuz ve biraz daha düzgün bir firmaysanız da aynı zamanda ihracata da başlıyorsunuz. Yani sizin için şimdi dış açık olan bir kalemi, birdenbire ihracat kaleminiz haline getiriyorsunuz. Zaman ayırdığınız için teşekkürler. Ben sözü tekrar Ender Bey’e bırakayım.

Ender Yazıcıoğlu: Ben hepinize çok teşekkür ediyorum. Zamanımızı gerçekten çok aştık. Ben özellikle Kültür Üniversitesi’ne ve Müge hocama teşekkür ediyorum. Bana ne yapalım dediği zaman, ben ileri teknolojiler ve malzemeler grubunu seçmiştim. Üniversite için biraz ağır olacağını düşünmüştük ama gerçekten herkesin bilmesi gerekiyor diye düşündük. Şimdi gençler için tabi bu yaşlarda ağaçların altında oturup, şarkı söylemek rahat, biz de o zamanları geçirdik ama bunları yaparken bu teknolojileri de düşünmemiz gerekiyor. Geleceğimiz orada, Türk milletinin geleceği orada, yaşam orada. Onun için ben katılımlarınızdan dolayı hepinize çok teşekkür ediyorum. Sayın hocalarımın hepsine çok teşekkür ediyorum, gerçekten hepsi kendi konusunda dünya isimleri, onun için böyle bir sıklığa denk geldi. Hepinize çok teşekkür ediyorum. Sağlıklı günler diliyorum.

MARKALI EKONOMİ PANELİ

Prof. Dr. Mahmut Paksoy (*Oturum Başkanı*)
İstanbul Kültür Üniversitesi Rektör Yardımcısı

Değerli konuklar hepiniz hoş geldiniz. Kongremizin son oturumu markalı ekonomi. Ben davranış bilimleriyle uğraşan biri olarak markalı ekonomi konulu bu paneli nasıl yöneteceğim diye düşünüyorum, düşüncelerimi de biraz sonra sizinle paylaşacağım. Az bir katılım var, ama öz bir katılım olarak düşünüyorum. Gerçekten bilgi almak isteyenler burada, ben o şekilde değerlendiriyorum. Çok değerli konuklarımız, konuşmacılarımız var. 5 konuşmacımız var ve 90 dakikalık bir süremiz var. Bu süre içerisinde konuşmacılarımızdan önce onar dakikalık süreyle konuşmalarını yapmalarını rica edeceğim. Ondan sonra da eğer izin verirlerse, 30 dakika içinde soru-cevap alacağız. Zannediyorum onlar da bunu büyük bir istekle kabul edeceklerdir. Sabahki açılış oturumlarında da ben vardım, ondan sonra katılamadım. Şu görüldü; sürdürülebilirlik çok önemli. KOBİlerin ülkemiz ekonomisindeki yeri biliniyor. Aynı şeyleri tekrar etmek istemiyorum. Ama markalı ekonomi ve bunun üzerinde durmamız, hem KOBİ'ler, hem de diğer kurumlar açısından çok önemli.

Ben kendi görüşüm olarak şöyle düşünüyorum; bir ürünü ele alalım, o ürünün üretilmesinden tedarik zincirinden satışına kadar geçen ve satış sonrası hizmeti de kapsayan ve bu arada da bir katma değer, artı değer oluşturabiliyorsa, bence o markalı bir ürün haline gelmiştir diyebiliriz şimdilik. Ama burada zannediyorum en önemlisi, bu markalı ekonomide bu markaların sürdürülebilirliğinin, hayatta kalabilmesinin, işletmelerin bu konudaki tutarlı davranışlarına, dünyadaki piyasalarda güven oluşturmalarına ve bu süreci titizlikle ve sabırla geliştirerek devam etmelerine çok bağlı olduğunu düşünüyorum. Onun için özellikle tedarik zincirinden başlayarak lojistik, depolama, mağazacılık zinciri, perakendecilikten bahsediyorsak bunların sayılarının artırılması, sözleşmeler, kiralanmalar vs. Bütün bunları göz önüne aldığımız zaman eğer normal ürün maliyetinden daha fazla bir katma değer oluşturup, bunu ülkemize kazandırabiliyorsak, o zaman ülke için çok faydalı işler yapıyoruz demektir. Bir parça okudum, çalıştım, Müge hoca bana öyle bir görev verdi. Ben de okuduklarımdan, artık Turquality, birleşmiş markalar ve TİM gibi bütün bu destekleyici kurum ve kuruluşlarda kalitenin ön planda olduğunu gördüm. Demek ki kaliteyi de belli bir düzeyde korumamız ve onu devamlı geliştirmemiz lazım.

Japonların Kaizen dedikleri olay burada çok önemli. Belki birden bir sıçrama değil ama adım adım, sürekli bir gelişim şeklinde bunu takip ederek firmaların markalarını oluşturmamız lazım. Dolayısıyla bunu oluşturduğumuz zaman zannediyorum katkı sağlayacağız. Okuduklarım içinde şöyle diyor: “*Almanya’ya en çok işçi gönderen 3 ülke var, İspanya, İtalya ve Türkiye.*” Onlarla yapmış olduğumuz karşılaştırmaya baktığımız zaman, biz birazcık daha fazla çalışmalıyız. Özellikle KOBİ’ler daha da fazla bunun üzerinde durmalı. Belki perakendecilik dışında yazılım firmaları ve diğer firmalar da bu konuda özen göstermeli diye düşünüyorum. Hocalıktan gelen alışkanlık işte başladık mı bitirmeyi bilmiyoruz. Şöyle bir sıralama yaptım, eğer konuşmacılar da izin verirse, birinci olarak bu konuda çok çalışmış, kitap yazmış, makale yazmış bir konuşğumuz var. ORKA Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Fatih Anıl. İzin vererseniz önce sözü ona vereyim. O bize konuyu tam olarak ortaya koymuş olsun. Sonra buradaki sırayı izninizle takip etmek istiyorum. Evet, buyurun Sayın Anıl. Söz sizin.

Dr. Fatih Anıl / ORKA Yönetim Kurulu Üyesi:

Şimdi marka ekonomisi derken konu o kadar büyük ki biz hepimiz perakende markaları konuşuyoruz. Türkiye nereden nereye geldi ona bakıyoruz. Ben burada marka ekonomisini şöyle tanımlıyorum; bu öyle bir ekosistem ki, üreticiden AVM'ye kadar, oradaki diğer hizmetlere kadar, temizlik, güvenlik bunların hepsini kapsayan bir ekosistem olarak tanımlıyoruz marka ekonomisini. Ne kadar önemli olduğunu şöyle anlatacağım; şu telefonumuz işte masada duruyor. Apple. Apple diye bir firma var biliyorsunuz, bu bir marka. 6 ay önce firmanın değeri 600 milyar dolardı, bugün firmanın değeri 800 milyar dolar. Haziran ayında Apple'ın değeri 1 trilyon dolar olacak. Şimdi burada Apple'ın demirbaşlarına baktığımız zaman, 20 milyar dolar ancak yapar, dolayısıyla 780 milyar dolarlık bir marka ekonomisi oluşmuş. Türkiye'nin milli gelirinin 800 milyar dolar olduğunu düşünürseniz veya Yunanistan'ın 200 milyar dolar, Portekiz'in 300 milyar dolar gibi; marka ekonomisinin ne kadar önemli olduğunu, tek bir firmanın sadece marka değeriyle yarattığı ekosistemi, yarattığı istihdamı düşünebiliriz.

Daha genel bir örnek verirsek, Güney Kore ile Türkiye'yi karşılaştırsak eğer, Güney Kore ile Türkiye bundan 30 yıl önce hemen hemen aynı milli gelire sahiptiler. Fakat bugün Türkiye hala orta gelir tuzağında diyoruz. Güney Kore'nin kişi başı milli geliri 40 bin dolar. Nasıl oluyor bu? Lütfen dikkat edin biz diyoruz ki, Türkiye henüz bir marka çıkaramadı, belki diğer konuşmacılar markalarımız var diyecekler ama ben diyorum ki; hala dünya ölçeğinde marka olmakta zorlanıyoruz. Sadece Güney Kore 4 markayla sistemi taşıyor. Nedir bunlar? LG, Hyundai, Samsung ve Kia. Bu 4 marka bütün sistemi taşıyor. Peki, biz diyoruz ki; *"10 bin dolar milli gelirde 4 senedir, 5 senedir debelenip duruyoruz, patinaj atıyoruz. Milli geliri 15 bin dolar ve üzerine çıkaramıyoruz, burada takıldık kaldık."* Peki, neden çıkaramıyoruz? İşte, sorunun cevabı. Marka yaratamıyoruz, değerli satamıyoruz. Marka ne yapıyor? Bir ürünü veya hizmeti değerli satma haline getiriyor. Değer yaratıyor, biz henüz bunu yapamadık, otomotivde olsun, tekstilde olsun, hazır giyimde olsun, hala montajla uğraşıyoruz, hala fasonculuk yapıyoruz. Çok nadir markalarımız olsa da, onlar

da henüz dünya ölçeğini yakalayamadılar. Bu yüzden biz ülke olarak orta gelir tuzağında hala debelenip duruyoruz. Dolayısıyla marka ekonomisinde ilk düşünmemiz gereken şey, sürdürülebilirlikle birlikte değer yaratmak. Ne satıyorsak satalım değerli satalım.

Peki, biz perakendeciler nasıl görüyoruz marka ekonomisini? Ben hep şunu söylüyorum, derslerimde de bunu anlatıyorum; ucuz ürün satmak başarı değil, ne yaparsak yapalım üstüne bir şeyler koyalım, bir katma değer yaratalım. Marka ekonomisinin kapsadığı en önemli unsur, katma değer yaratmak. Biz hem firmalar olarak, hem ülke olarak katma değer yaratmakta zorlanıyoruz. Etrafımıza bakarsak çok değerli bir emlak üzerinde oturuyoruz. Türkiye müthiş bir pazar. Sadece İstanbul 2 - 2,5 saatlik uçuş mesafesinde, 500-550 milyon dolarlık bir nüfusa hitap ediyor. Etrafımızdaki savaşlar vs. sonlandığı zaman korkunç bir sermaye var, korkunç bir para var. Paranın gideceği nokta için yine bizim ülkemiz geçiş noktası diyoruz, şu diyoruz, bu diyoruz fakat hala marka yaratmakta zorlanıyoruz. Biraz evvel hocam Turquality desteğinden bahsetti, çok önemli bir destek. İnanın, bu İtalyan markaları, bu bilindik markalar veya Güney Kore'deki o markaların hepsi çok ciddi devlet desteği alıyor. Yani devlet desteği olmadan bu markaların marka ekonomisine geçişi çok çok zaman alacak, belki de geçilemeyecek. Marka ekonomisi yaratmakta diğer bir yol olarak, birtakım firmalarımız marka satın alıyorlar. O da bir yol olabilir. Ama en doğrusu başkasını taklit ederek, başkasının markasıyla değil, kendi markamızı yaratarak, kendi eksemimizi kurarak, kendi etrafımızda bir ekosistem oluşturmaya çalışmak.

Değirmek istediğim bir diğer konu, sürdürülebilir olabilmek. Sürdürülebilir olabilmek için, firmalar açısından, özellikle Kobi'ler açısından iki tane konu var.

- 1- Mutlak surette marka yaratılacak.
- 2- Kurumsal olmak üzere adımlar atılacak.

KOBİ'lerin çoğu aile işletmeleri, aile işletmelerinde 2. nesil, 3. nesil devreye çıkıyor fakat şu anda sadece Türkiye'de değil, dünyadaki işletmelerin %90'ı aile işletmesi. Bunların sadece %15'i 2. nesle devrolabiliyor

ve %5'i 3. nesle devroluyor. Peki, sürdürülebilirliği sağlamak için ne yapacağız? Markayı da attık, sürdürülebilirliği sağlamak için 2 tane yöntem var. Ya firmamızı halka açacağız, ya firmamıza stratejik ortak alacağız. Bunların ikisinden birini uygularsak kurumsallaşma adına daha çok adım atmış oluruz. Bu bizim firmamızı her anlamda güçlendirecektir. Kurumsal yönetim ilkelerine geçeceğiz, dış denetime tabi olacağız, SPK gelip denetleyecek veya bir yabancı stratejik ortak alırsak yine denetime açacağız. Denetimle birlikte, kurumsallaşma adımlarıyla kendi ekosistemimizi yaratabileceğiz. Çünkü yurtdışında demin saydığım Güney Koreli firmalar veya birtakım İtalyan, İngiliz, Alman firmalar aslına bakarsanız bunların hepsi aile firması. Porsche'nin başında Dr. Porsche var, Samsung'un başında yine aile var, Japonya'da Toyota'nın başında aile var. Hepsisi aile şirketleri fakat hem markayı oturtmuşlar, hem de kurumsallaşmışlar. Burada kurumsallaşmada bir şey daha vurgulamak istiyorum. Kurumsallaşayım derken firmaların hantallaşmaması lazım. En büyük handikap o. Kurumsallaşma ilkelerine, kurumsal yönetim ilkelerine geçelim ama burada özellikle Kobilerin en çok dikkat etmesi gereken konu firmayı hantallaştırmamak. Bürokrasi yaratmamak, kırtasiyeciliği artırmamak. Teşekkür ederim.

Prof. Dr. Mahmut Paksoy: Biz teşekkür ediyoruz, sağ olun. Evet, şimdi Sayın Anıl marka oluşturmada yeterli düzeyde olmadığımızı, bunun için de özellikle devlet desteğinin çok önemli olduğunun altını çizdi. Tabi ki marka satın almak önemli bir şey ama asıl önemli olan kendi markamızı oluşturmak. Bir de sürdürülebilirlik açısından halka açılmak ve stratejik ortak almak yönünde iki görüşünü de bize bildirmiş oldu. Kendisine çok teşekkür ediyorum, şimdi buradaki sırayı takip edersem, 2. konuşmacımız Sayın Burak Övünç, Ziylan Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş CEO'su. Sayın Övünç sizin de 10 dakikanız var, buyurun efendim. Mikrofon sizin.

Burak Övünç / Ziylan Mağazacılık ve Pazarlamacılık A.Ş. CEO:

Öncelikle hoş geldiniz. Ben marka ekonomisinden bahsederken öncelikle perakendeden başlamak istiyorum. Biraz meslek icabı olarak, perakende ile markayı birbirinden ayrılmaz iki bütün olarak görüyorum. Bakışınız zaman artık müşteri alışverişi diye bir kavram var. Marka da bunun

en önemli öğelerinden bir tanesi. Hatta alışveriş deneyimini doğru yaşatmazsanız (Apple buna çok güzel bir örnek) markanız çok ciddi zarar görüyor ama doğru yaşatırsanız (Apple mağazalarına hepiniz gitmişsinizdir, oradaki konsepti, ürünlerin nasıl sunulduğunu, genius denilen satış temsilcilerinin ürünlerini nasıl bir aşkla, şevkle anlattığını görmüşsünüzdür) markanıza çok ciddi katma değer yaratıyorsunuz. Eğer alışveriş deneyimini kurgulayamazsanız, mağazanız yanlış yerde ise ya da ürününüzün satıldığı mağaza üzerinde hiçbir kontrolünüz yoksa, görsel sunumu doğru değilse, tabelası doğru değilse, müziği doğru değilse, metre karesi doğru değilse, müşteri hizmeti doğru değilse, markanızı tüketiciye anlatma şansınız yok. Baştan 3-0 yenik başlıyorsunuz. Dolayısıyla markalı ekonomide perakendenin rolünü çok önemsiyorum.

Bugün Türkiye ekonomisine baktığınız zaman, perakende sektörünün GSMH'ya katkısı %12, 1. imalat sektörü %15'de, 2. perakende sektörü %12. Türkiye'de perakende sektörünün gelişmesi, hızla markaların da gelişmesini de sağlıyor. Baktığınız zaman Ziylan grubu olarak biz ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteriyoruz. Ziylan deyince belki çok kısa bir tanıtım yapmam faydalı olur. Ziylan grubumuzun adı. Markalarımız Flo, Polaris, Kinetix, Lumberjack, US Polo'nun ayakkabıları, Dockers'tan oluyor. Dolayısıyla birçok tüketici bizi şirketimizin ismiyle değil, markalarımızla tanıyor. Bu da aslında bir anlamda markaların gücünü bir kez daha ortaya koyuyor. Aymot'ta bir ayakkabı fuarı var, buraya gelmeden önce ona katıldım. Bütün Türkiye'de yaklaşık 20 bin civarında irili ufaklı ayakkabıcı var, ayakkabı atölyesi var. Bu fuarlarda kendi ürünlerini sergiliyorlar ve yurtiçinden, yurtdışından müşterilerden sipariş almaya çalışıyorlar. Tam 1 ay önce de benzer bir fuara İtalya'da katılma şansım oldu. Micam fuarı. Bireysel olarak baktığınızda, ürünler esasında birbirine çok benziyor. Kaliteleri arasında da artık çok büyük bir fark yok, bunu da mutlulukla, gururla söylüyorum. Türkiye'de üretilen ayakkabı da, İtalya'da üretilen ayakkabıya yakın kalitede. Aradaki fark nedir diye sorarsanız, aradaki fark marka. Hangi anlamda marka? Marka sadece bireysel üründen oluşmuyor. Tasarımdan oluşuyor, komple bir hayat tarzını kurgulamaktan ve müşteriye iletişimde, mağazalarda, sunumla anlatmaktan oluşuyor. O gözle baktığım zaman bir yandan ürünlerimizin ulaştığı noktayı gururla görüyorum,

bir yandan da toplam marka yönetimi açısından ne kadar gideceğimiz yol olduğunu görüyorum. Tabi bu arada baktığınızda Türk markaları son 5 senede çok yol kat etti. Hepimiz yurtdışında bir sürü mağazalar açtık.

Biz Ziyılan grubu olarak bir dünya markası olan Lumberjack'i satın aldık. Şu anda İtalya'da Avrupa'da Lumberjack'in ürünlerinin pazarlamasından sorumlu bir şirketimiz var. Yine de özellikle perakendecilik ve toplam marka yönetimi, alışveriş deneyimi yönetimi perspektifinden eksiklerimizi tamamlarsak ben çok hızlı bir şekilde özellikle perakende sektöründe Avrupa'da, yakın coğrafyada birçok marka göreceğimizi düşünüyorum.

Markanın yanı sıra, ikinci değinmek istediğim konu da sürdürülebilir büyüme. Sürdürülebilir büyüme bizim için çok kritik bir kavram. Baktığınızda son 4 senede şirketimizi tam iki katına çıkardık. Geçmişe baktığımızda bir 3 senede tekrar iki katına çıkardık. Bundan sonraki 3 senelik süreçte bir iki katına daha çıkarmak istiyoruz. Yurtdışında büyümek istiyoruz, hem Türkiye'de, hem yakın coğrafyalarda e-ticarete büyümek istiyoruz ve bunu yapabilmemiz demek, bir 3 sene, bir 3 sene, bir 3 sene daha yapabilmemiz demek esasında sürdürülebilir büyüme demek. Sürdürülebilir büyümeye baktığımız zaman bunun da 3 tane bacağı olduğunu düşünüyoruz. 1.'si, tartışmasız marka. Katma değerli markalar oluşturmak, bunları yönetmek, bunları sürekli yukarıya taşımak ve katma değerlerini artırmak. 2.'si, ölçek ekonomisi. Ne kadar büyürsek, ne kadar verimliliğimizi artırırsak, sistemdeki maliyetleri o kadar azaltıyoruz; bunu da yeni markalara ve yeni mağazalara yatırıyoruz. Büyümenin itici gücü esasen verimliliği artırmak, oradan elde ettiğiniz kaynağı tekrar markaya, tekrar mağazalara yatırmak. 3.'sü de ki bence en önemlisi, insan kaynağı. Bugün Türkiye'de perakende sektörünün, markalaşmanın önündeki en büyük engel nitelikli insan gücü, nitelikli iş gücü. Bu anlamda, kategori planlama, merchandising dediğimiz ürün yönetimi, marka yönetimi, mağazalarda çalışanlarımız, mağaza yöneticilerimiz, ülkelerin yöneticileri gibi hala geliştirmemiz gereken çok ciddi alanlar var. Eğer bu büyümeye ayak uyduracak insan kaynağını da yetiştirebilirsek, ben önümüzdeki 5 sene içerisinde Türkiye'deki perakendecilerin yurtdışı yolculuğunun çok çok başarılı geçeceğine inanıyorum. Çok teşekkür ederim.

Prof. Dr. Mahmut Paksoy: Evet, Sayın Övünç'e de teşekkür ediyorum. Bütün konuşmacılar zamana çok iyi uyuyor şimdilik ama daha 3 konuşmacımız var. Çok ümitvari konuştunuz, öğrencilerimize de çok ümit verdiniz. Çünkü insan kaynağı çok önemli. Sürdürülebilirlik açısından 3 noktaya değindiniz, marka, katma değer yaratmak, ölçek ekonomisi ama en önemlisi insan kaynağı, tabi bir de perakendecilikte alışveriş deneyimi yaşatmak. Bunu baştan alıp satış sonrasına kadar iyi bir şekilde kurgulayabilirsek o zaman bu konuda daha çabuk yol alabiliriz diyor Sayın Övünç. Çok teşekkür ediyoruz. Şimdi 3. konuşmacımıza geçiyoruz, Sayın İffet İyigün Meydanlı. Arçelik Ar-Ge Müdürü. Sizin de 10 dakikanız var.

İffet İyigün Meydanlı / Arçelik Ar-Ge Müdürü:

Ben de süreye uymaya çalışayım, bir de hızlıca şöyle bir ek düzeltme yapayım; ben Arçelik Ar-Ge'de çok uzun yıllar çalıştıktan sonra, son dönemde inovasyon direktörlüğünde süreç ve sistem geliştirme yöneticisi olarak çalışmaya başladım. Aslında benden önce yapılan konuşmalarda çok doğru birkaç noktaya değinildi, hem marka yaratmaktaki güçlüğü-müzden bahsedildi ki bunun macerasına en azından ben Arçelik içerisinde son 25 yılda tanık oldum. Keza insan gücü eksikimiz, aslında büyük bir potansiyele de sahip olduğumuza inanıyorum. Ben işin biraz daha arka planında uzun yıllar çalıştığım için, biraz o yönden bilgileri tamamlamaya çalışayım. Müşteri deneyimi yaratma, müşteri deneyimi için farklılık ve sürdürülebilir büyüme için de gerekli olan farklılaşmanın işin mutfağında nasıl yapılabileceğine biraz değineyim istiyorum. Aslında ister Kobi olsun, ister büyük şirket, bütün firmalar olarak amacımız sürdürülebilir büyüme. Sürdürülebilir büyüme istiyoruz, doğal olarak karlılığımızın azalmasını istemiyoruz; dolayısıyla bir değişime ayak uydurmaya çalışıyoruz. Birazdan Arçelik'in hikayesinden bahsetmeye çalışacağım. Çok kritik dönüm noktaları geçiriliyor. 90'ların başında Türkiye'de çok ciddi değişimler oldu. Keza tüm dünyadaki yaşam ve teknolojinin farklılaşması anlamında şimdi yine öyle bir değişim sürecinde olduğumuza inanıyorum. Peki, burada biz büyümeyi nasıl sağlayacağız? Markalı büyüme ile. Ve bunun için müşteri deneyimine ihtiyacımız var. Bunun için de arkada yeni ürün ve hizmetleri geliştirmeye ve dolayısıyla teknolojiye hakim olmaya ihtiyacımız var. Çok

hızlıca birkaç trendin üzerinden geçelim. Birçoğunu zaten biliyorsunuz, içinde yaşıyorsunuz. Şu anda demografik olarak baktığımızda aslında bu y jenerasyonu olarak adlandırılan grubun, hem üreten ve geliştiren, hem de tüketici olarak bundan önceki dönemlere göre çok büyük farklılıklar gösterdiğini görüyoruz. Daha kişiselleştirilmiş, ağırlıklı teknoloji kullanımına yatkın, her yerde, her zaman iletişim halinde olan, bir yandan da çevreye ve topluma saygılı bir üretici ve tüketici grubu ile bir aradayız. Öte yandan kadının toplum içindeki tüketici olarak rolü ciddi biçimde değişmiş ve daha domine olan bir role bürünmüş durumda...

Alp Somyürek / Arzum Yönetim Kurulu Üyesi ve İhracat Bölüm Direktörü:

Öncelikle ilginiz için ve davetiniz için teşekkür ederek konuşmama başlamak istiyorum. Müsaade ederseniz 30 saniye kadar bir reklam kısmıyla başlamak istiyorum. Arzum küçük ev aletleri veya elektrikli ev aletleri, muhtemelen hepiniz biliyorsunuzdur, Türkiye'deki marka bilinirliğimiz %100'e yakın %98, %99 civarında bir marka bilinirliliğimiz var. Biz de 50. yaşımızı kutlamaya hazırlanıyoruz, Arzum markası 1966 yılında tescillenmiş. En başta bir aile şirketi olarak 3 kardeş tarafından kurulmuş. 2008'e kadar tamamen aileye ait bir şirket olarak hayatını devam ettirirken, 2008 yılında bir finansal yatırımcı ekibe katılmış. O tarihte şirketimizin %49'unu Londra merkezli bir finansal yatırımcı satın almış ama %51 oranında hala aile şirketi sıfatımızı koruyoruz. Ben kısa bir sunum hazırladım. Markayı buzdağının görünen kısmı olarak tanımlıyorum. Marka aynen Fatih hocamızın dediği gibi, altında katma değer, Ar-Ge veya bir birikim olmadıktan sonra suyun üzerinde yüzmesi mümkün olmayan bir değer. Biz ancak o buzdağının suyun üzerindeki küçük kısmını görüyoruz ve ona marka diyoruz. Aynı Fatih Bey'in ilk başta verdiği rakamları ben de araştırdım ve aynı rakamlar çıktı.

Şimdi şirket değerlerine bakıyoruz, tabi bir şirketin en gerçekçi değeri o şekilde borsaya açık olmasıyla ortaya çıkıyor. İlk başta gördüğünüz gibi, Apple şirketinin 31 Mart 2015 tarihi itibari ile piyasa değeri 740 milyar dolardır. Fatih Bey'in dediği gibi 1 trilyon dolara giden bir trend, bir yol üzerinde ama Apple'ın fabrikaları, arsaları, kasasındaki para, alacakları vs.

bilanço değerine baktığınız zaman, 200 küsur milyar dolar gibi bir rakam ortaya çıkıyor. Dolayısıyla Apple'ın içinde 500 milyar dolar gibi hayalet bir değer var. Bugün birisinin 750 milyar doları olsa, çıkartıp Apple'ı satın almaya kalksa aslında 500 milyar dolar bir hayalet değere para ödeyecek ve insanlar bunu ödemeye hazırlar ki borsadaki değeri buralarda. Bizim sektöre yaklaşan birkaç firmadan daha örnekler verdim. Mesela Samsung'ta gün itibariyle bu biraz tersine işliyor. Samsung'un bilançosu 230 milyar dolar görünüyor. Ama piyasa değeri 200 milyar dolar. Demek ki bir şeyler ters gitmiş. Bugün Samsung satmaya hazır olsa ve birisi 200 milyar dolar verip alsa, ondan sonra şirketin varlıklarını ortada haraç mezat satmaya kalksalar bir 30 milyar dolar kar etmeleri mümkün olacak. Biraz daha bizim sektöre yaklaştım, Philips ve Delonghi. Bize en yakın elektrikli küçük ev aletleri. Delonghi firmasının bilançosunda 1.7 milyar euro maddi varlığı var, ama piyasa değeri 3 milyar euro.

Şimdi bu slaytı ben şirket içindeki küçük bir sunumda daha kullanmıştım, o zamanki değerlerine baktım. 2013 itibariyle, yani iki yıl önceki değerleriyle Apple'ın piyasa değeri 500 milyar dolarmış, şu an 740 milyar dolar. Yani iki yıl içerisinde 250 milyar dolara yakın değer katmışlar. Keza diğer firmaların da değerlerinde bu şekilde benzer artışlar var. Türkiye'deki borsa kote firmaların toplam değerine bakıyorsunuz, 250 milyar dolar. Türkiye'de borsaya kote firmaların kaç tane olduğunu bilmiyorum herhalde bir kaç yüz tane firma vardır, bunların hepsini topladığınızda Apple'ın 3'de 1'i kadar bir değere ulaşıyorsunuz. Burada, bu katma değer, işte o buzdağının görünen kısmını taşıyan kütlemin altındaki katma değer, nüfusa geldiği veya vücuda geldiği oluşum ise, fikri mülkiyet hakları dediğimiz şey. Burada da öne çıkan; marka, patent ve endüstriyel tasarım tescilleri bulunmakta. Dünyada tescil edilen ilk marka bir İngiliz bira markası. 1876 yılında Bass diye bir bira markası tescil edilmiş. Patentin geçmişini şöyle bir araştırdığımda, 1400'lü yıllara, Venedik'e gidiyor. O zamanlar Venedik cam sanatı vs. bu tür sanatların öne çıktığını ve değişik cam işleme yöntemlerinin ilk defa o zamanlar Venedik'te tescil edilmeye başladığını görüyoruz.

Endüstriyel tasarım yine 18. yüzyıl İngiltere'sine gidiyor. Biliyorsunuz

sanayi devrimi önce tekstil vs. gibi sektörlerde ortaya çıkmış. İşte o tekstil işlerken yaptıkları özel motifleri ilk defa endüstriyel tasarım olarak o yıllarda tescil etmeye başlamışlar. Bizim şirketin özeline indiğimiz zaman, bizim de üç tane markamız var. Arzum markası, biraz önce de söylediğim gibi 1966 yılında tescil ettirdiğimiz bir marka. Ardından 1990'lı yılların sonunda 2. bir markayı tescil ettirmişiz, Pelit ve en son olarak, bilmiyorum fırsatınız oldu mu dışarıda da şu anda sunumunu yaptığımız OKKA isimli Türk kahvesi hazırlama teknolojilerine hitap eden bir ürün çıkarttık ve bunu ayrı bir marka, ayrı bir kategori içerisinde değerlendirmeye başladık. Bunu da bir marka olarak yurtiçinde ve yurtdışında tescil ettirdik.

Türkiye'de patent konusunda liderliği sanırım Arçelik çekiyor. Bildiğim kadarıyla Türkiye'de en çok patent tescil ettiren firma Arçelik. Bizim de kendi çapımızda Ar-Ge çalışmalarımız var. Bizim öyle yüzlerce çalışanımızdan oluşan bir Ar-Ge departmanımız yok. Bizim daha ufak, daha çekirdek bir Ar-Ge grubumuz var. Ama biz de, özellikle odaklandığımız bazı teknolojilerde, yiyecek hazırlama, içecek hazırlama gibi kuvvetli olduğumuzu hissettiğimiz, kuvveti pekiştirmek istediğimiz teknolojilerde Ar-Ge çalışması yapıyoruz ve buradaki buluşlarımızı mümkün olduğunca, hem yurtiçinde hem de yurtdışında tescil edip koruma altına almaya çalışıyoruz.

Ve endüstriyel tasarım. Küçük ev aletleri, inovasyon olarak biraz zor bir sektör. Tabi her sektörün kendince zorlukları var. Ama şöyle bir düşünecek olursanız, bundan 100 yıl önceki ekmek kızartma makinasıyla, bugünkü ekmek kızartma makinasını yan yana koyduğunuzda, aslında aşağı yukarı aynı şeyler veya bundan 50 yıl önceki elektrik süpürgesiyle bugünkü elektrik süpürgesi, 50 yıl önceki ütü ile bugünkü ütü arasında öyle dağlar kadar bir fark yok. Elektronik sektöründeki değişiklikler gibi bir teknoloji evriminden bahsetmiyoruz. Küçük ev aletlerinde neleri değiştirebiliriz, nasıl yenilikler katabiliriz? Mesela ekmek kızartma makinesine 100 yıldır ekmeği koyuyorsunuz, düğmeye basıyorsunuz, ekmek kızardıktan sonra yukarı atıyor, 5-6 yıl önce bu prensibi 90 derece çevirip, yatay çalışan bir ekmek makinası fikriyle geldik ve bunu tescilledik. Böyle ufak dokunuşlarla ufak kolaylıklar, ufak farklarla kendi katma değerimizi, markamızı taşıyan buzdağının altındaki o kütleyi yaratmaya çalışıyoruz.

Buzdağı en tepede, suyun üzerindesiniz, markayı görüyorsunuz. Arzum’u görüyorsunuz, Arçelik’i görüyorsunuz, Apple’ı görüyorsunuz, Samsung’u görüyorsunuz ama aslında altta o markayı taşıyan devasa bir kütle var. O kütle olmadığı müddetçe o markanın da suyun üzerinde yüzmesi mümkün olmuyor.

Bu görselde farklı değerlendirmeler var, Forbes’un bir sıralaması var, Brands denen bir firmanın sıralaması var. Ama en tepedeki 5 tane, 10 tane firma birer ikişer sıra aşağı yukarı oynamakla beraber hep aşına olduğumuz isimler. Apple, Google, Microsoft, Coca-Cola, IBM, McDonalds gibi markalar ve bunlar 150, 140, 100 milyar dolar gibi değerlerle ölçülüyorlar. Apple dediğiniz şey 5 harften oluşan bir isim ve onun yanında bir elma şekli, 150 milyar dolar gibi bir değerle ortalıkta dolaşabiliyor. Türkiye’nin en değerli 100 markasının toplam değeri ise, (2014’te Brand Finance’in yaptığı bir çalışma) 31 milyar dolar. Peki, nereden geliyor bu değerler? Bu değerler, ülkelerin, firmaların, o buz dağına, kütleye verdikleri önemle geliyor. Sadece Amerika’da 2013 yılı itibariyle 500 bin civarında patent tescillenmiş, bunların içerisinde IBM 7500 civarı patentle liderliği taşıyor, arkasından 5000 civarı patentle Samsung geliyor, sonra Sony, Microsoft vs. geliyor. 2013 yılındaki verilere göre, Türkiye’deki toplam patent tescili ise 4769, burada da liderliği Arçelik firması taşıyor. Benim şu anda söylemek istediklerim bu kadar. Sorularınız olursa ilerleyen dakikalarda da devam ederiz. Teşekkürler.

Prof. Dr. Mahmut Paksoy: Sayın Somyürek’e çok teşekkür ediyoruz. Bize bu markalı ekonomideki, özellikle kendi deyimiyle buz dağının altında görünmeyen kısımdaki iki konunun; patent almanın ve endüstriyel tasarımın önemli olduğunu, bunlar kuvvetli ve sağlam olduğu ve çok sayıda arttığı zaman zaten markaların da değerinin artacağını bize belirtmiş oldu. Şimdi, son konuşmacımız Gürkan Hüryılmaz, TÜSAYDER Yönetim Kurulu Başkanı. Buyurun Sayın Hüryılmaz.

Gürkan Hüryılmaz / TÜSAYDER Yönetim Kurulu Başkanı:

Öncelikle bu imkanı sağlayan İstanbul Kültür Üniversitesi’ne, siz değerli hocalarıma, değerli profesyonellere, siz katılımcılara teşekkür ediyorum.

rum. Bizler TÜSAYDER olarak satın alma profesyonelleri ve yönetici derneği, yani bir meslek örgütünü sahiplenn bir kurum olarak Türkiye’deki sürdürülebilir satın alma konusunda bilincin artırılmasına, bu bilincin markalaşmayla ve dolayısıyla büyümeyle sağlanmasına destek olmak istiyoruz. Ve burada bu imkanı verdiği için İstanbül Kültür niversitesi’ne tekrar teşekkür ediyorum. Benim anlatacağım konu markalı ekonomilerde sürdürülebilir satın alma. Bu konuyla ilgili Türkiye’deki ilk sunum olacak. Derneğimizin geçen yıl kurulmuş olduğunu, satın alma mesleğini sahiplenip, bu mesleği güçlendirmek üzerine ve yenilikçi yaklaşımlarla bu rolü üstlendiğini bir kez daha sizlere anlatmak istiyorum. Derneğimizin üç ana amacı var. Bunlar; satın alma meslek ve standartları oluşturmak, bilgi paylaşımı sağlamak ve burada konumuzun da yer aldığı bir sürdürülebilir bir satın alma oluşturabilmek.

Sürdürülebilir satın almada öncelikle ortaya vizyonun koyulması gerekiyor. Bu vizyonu koyacak olan, şirketler ve marka olmak isteyen kuruluşlar diyelim. Zira st yönetimin taahhüdü, desteği, inancı olmadan bizler sürdürülebilir bir satın almaya geçemiyoruz. Sürdürülebilir satın alma için ilk etapta ödenmesi gereken bedeller var. Bu bedelleri kim ödeyecek? Bunun st yönetim tarafından sahiplenilmesi gerekiyor. Daha sonra biz kendi sürdürülebilir satın alma stratejilerimizi oluşturuyoruz. En nihayetinde tedarikçilerimizle birlikte sürdürülebilir çalışmalara başlıyoruz ve bunları yönetiyoruz. Burada gördüğünüz gibi öncelikle sürdürülebilir bir vizyon gerekiyor. 2030, 2050 yılları, şu anda şirketlerin vizyonel olarak belirlediği, ulaşmak istediği noktalar. Aramızda ğrenciler de var, satın almada sürdürülebilir çalışmalarda destek olmak isterlerse, bu konuda kariyer yapmak isterlerse dernek olarak her zaman sizleri desteklemeye hazırız.

Ve yine gördüğünüz gibi sürdürülebilir satın almanın  önemli kalemiyle şirketin genel bakış açısının, vizyonunun değişmesi gerekiyor. Peki, satın almada ne değişiyor? Bugün günlük hayatımızda hepimiz birer satın alma yapıyoruz, satın alma yaparken tabi şirketlerde işin daha detay boyutuna bakmak zorundayız. Günümüzde genel olarak bakılan, bir fiyatı oluşturan hammadde, malzemeler, işçilikler, enerjiler, ambalajlar ve nakliyeler. Fakat bir vizyonel yapı oluştuğunda bizler bakış açımızı değiştir-

mek zorundayız. Vizyonumuz değiştikten sonra biz olaya nasıl bakıyoruz? Artık hammadde yerine doğal kaynaklar, organik tarım, doğal kaynakları korumak bilinci oluşuyor. Yasalara uygun iş gücü çalıştırmaya başlıyoruz. Yenilenebilir enerji kaynakları araştırmaya başlıyoruz, geri dönüşebilen ambalaj yöntemleri kullanmaya başlıyoruz ve daha düşük karbon üreten nakliye seçenekleri araştırmaya ve bunları uygulamaya çalışıyoruz. Bundan sonra da vizyona paralel, şirketimizi, kurumumuzu destekleyici satın alma stratejilerimizi oluşturuyoruz.

Burada Walmart'ın bir örneği var, çok kolay değil, rakamlara baktığınızda anlayacaksınız. 100 bin tedarikçi ile bir çevresel gelişim programı, yani sürdürülebilir çalışma programı başlatmak ciddi bir iş. Bu ciddi çalışma, firmalar açısından, satın almalar açısından öngörülebilir, inanılabilir ve yerine getirilebilir olmalı. Bir sürdürülebilir satın alma nelere bakıyor? Çevresel, sosyal ve ekonomik olarak, *“satın almayı nasıl sürdürülebilir hale getirebilirim?”* diyor. Çevresel bazda nelere bakıyoruz, burada sağ üst köşede uygulanmış örnekleri, beyanları göreceksiniz. Bizler çevresel sürdürülebilir satın alma ve planlama yaparken, hammaddeye, malzemeye bakıyoruz, onları daha yenilenebilir, geri dönüşümlü olarak kullanıyoruz. Enerjiye bakıyoruz, enerji tasarrufu yaratacak sistemlere, yenilenebilir enerji anlamında bakıyoruz. Su kaynaklarını daha az tüketen yatırımlara bakıyoruz ve emisyonları, atıkları azaltacak sistemleri satın almaya çalışıyoruz. Ürün ve hizmetlerde tedarikçilerimizin daha çevreci ürünler üretmesine destek olmaya çalışıyoruz ve üretilirken yasalara uygun hareket etmesini sağlıyoruz. Burada önemli olan; devletin de sürdürülebilir çalışmalara destek olması ki yasalarla bunu desteklenmek zorunda. Zira eşit, adaletli bir yapı yaratmak için, herkesin sürdürülebilir düşünmesi için devletin minimum standartları yükseltmesi gerekiyor. Bizler dernek olarak bu konuda satın alma tarafında çalışmalar yapıyoruz.

Sosyal tarafı var, sosyal sürdürülebilir satın almada insana yakışır iş kuralımız var. Bizler çalışırken, istihdamlarında, iş gücü yönetim ilişkilerinde, yani toplu iş sözleşmeleri haklarında tedarikçilerimize bir sürdürülebilir ortam yaratıyoruz ve bu konuda satın almamıza destek olmalarını istiyoruz. Yine insan hakları konusunda tedarikçilerimizin daha yapıcı,

daha etkin olmalarını sağlıyoruz. Özellikle uluslararası bir şirket için bu geçerli. Türkiye’de uluslararası, global şirketler arttıkça Türkiye’nin dışına çıkmak zorunda kalıyorlar. Türkiye’nin dışına çıktıklarında o ülke halkı ile bölge ile uyumu sağlamak zorundalar ve o ülkede de bir marka bilinirliğini oluşturmak durumundalar. Bizler satın alma olarak, bir firmamız yurtdışına gittiğinde, global olduğunda, bölgedeki tedarikçi kaynakları da kullanarak bölgenin firmayı sahiplenmesini sağlıyoruz. Toplumsal satın almada, yolsuzluklar önemli bir başlık olarak karşımıza çıkıyor. Yolsuzluk risklerini de tedarikçiler tarafından minimuma indirmeye çalışıyoruz. Ürün solunumu bakımından baktığımızda, tedarikçilerimizin müşteri, yani bizlerin satın aldığı ürünlerde çevresel ve güvenlik kurallarına dikkat etmelerini sağlıyoruz ve bilgilerimizi gizli tutmalarını istiyoruz.

İşin ekonomik tarafı kaldı arkadaşlar, bizler satın almada yeşil satın alma dediğimiz çevresel satın alma tarafını, yine sosyal satın alma tarafını büyük ölçüde başardık. İşin ekonomik tarafında ise, birçok yerde anlatılmayan birkaç konuyu anlatmak istiyorum. Marka demek, satın alma açısından bir değerdir. Markanın bir parasal değeri vardır ve biz satın almacılar şirketlerimiz markalarını değerlendirirken bunu fiyat avantajına çeviririz. Markalaşmak aynı zamanda şirketin elini güçlendirecek, tedarikçileri daha sürdürülebilir olmaya da zorlayacaktır ve bunu daha iyi fiyatlarla yapmaya çalışacaktır. Zira burada göstermiş olduğumuz kriterlere baktığımızda birçok kriter kısa vadede şirketlere, tedarikçilerimize maliyet gibi gözükse de, uzun vadede kendilerine avantaj sağlıyor. Örneğin diyoruz ki, yasalara uygun işçi çalıştırılması, kısa vadede belki merdiven altı firmalarla rekabet edilmeyecek bir yapı oluşturuyor ama uzun vadede firmalar, daha mutlu çalışanlar, daha verimli, yüksek kaliteli ve yüksek miktartlı üretimlerle toplam maliyeti düşürmüş oluyor.

Ekonomik tarafta baktığımızda, öncelikle firmalar toplam yarattığı değeri artırmak durumundalar ki firmalar büyürken en önemli amaçlarından bir tanesi bu. Piyasadaki konumlarını güçlendirmek durumundalar ve dolaylı ekonomik etkiler dediğimiz, artık markalar bilinirliğini artırmak için sosyal sorumluluk projeleri, toplumun ihtiyacı olan altyapı gereksinimlerini dahi yerine getiriyorlar, bu konuda sosyal sorumluluk çalışma-

ları üstleniyorlar. Tabi ki bu markalaşma konusunda, bizler satın almacılar olarak şirketimizin genel vizyonunda destekleyici şekilde tedarikçi davranış kuralları oluşturuyoruz. Burada en çok kullanılan kuralları vermek istedim; tedarikçilerden etik davranış istiyoruz, yasalara uymasını, çalışma saat standartlarına uymasını, insan haklarına değer vermesini, iş sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uymasını, hediye, rüşvet ve eğlence konusunun limitler dahilinde olması veya yasaklanmasını (özellikle rüşvet konusunun kesinlikle yasaklanması gerekiyor), eşit istihdam, örgütlenme özgürlüğü, gizlilik, çocuk işçiliğinin önlenmesi, çevre, toplum, maaş ve faydalar istiyoruz. Burada gördüğümüz gibi detaylı istekler yanında doğruluk, dürüstlük, saygı ve sorumluluk gibi genel değerleri de tedarikçilere yükleyerek sürdürülebilir bir büyüme ve sürdürülebilir bir satın alma sağlamaya çalışıyoruz. Hepinize tekrar teşekkür ediyorum.

Prof. Dr. Mahmut Paksoy: Sayın Hüryılmaz'a çok teşekkür ediyoruz. Kendisi de bize satın almada bilinç oluşturmanın detaylarını anlatmış oldu ve markalı ekonomide bunun tedarikler açısından ne kadar önemli olduğunu vurgulamış oldu. Şimdi birkaç soru alacağız, buyurun efendim.

Soru-Cevap

Soru: Hocam Yrd. Doç. Dr. Aziz Murat Hatipağaoğlu, Uluslararası Ticaret bölümü. Öncelikle katılımcılara böyle bir kongre için çok teşekkür ediyoruz. Ben şöyle kısa bir giriş yapmak istiyorum; buradaki görevimden önce ben Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda görev yaptım ve hasbelkader Turquality programını yazan, uygulayan kişilerden birisiyim. Burada tabi Turquality'den yararlanan firmalar olduğunu biliyorum. Kendilerinden, öğrencilerle paylaşmak adına, Turquality'nin marka oluşumunu ve marka noktaları hareketleri noktasında nasıl bir deneyimleri olduğunu, nasıl katkıları olduğunu ifade etmelerini rica edeceğim. Diğer bir konu da, acaba burada oturan firmalarımızdan bazıları marka değerini ölçtürmek gibi bir çalışma yaptılar mı? Ve marka değeri ile rekabeti nasıl üst üste getiriyorlar? Teşekkür ederim.

Cevap (İffet İyigün Meydanlı): Benim yanıtlım çok uzun olmayacağı için ben başlayayım. Biz Arçelik olarak, Beko markamız için Turquality

desteğini aldık. Biz Beko markamıza aslında 90'lı yılların başından itibaren ciddi bir yatırım yapmaya başlamıştık ama tabi ki Turquality programı bunu bir şekilde cesaretlendirdi. Özellikle yurtdışında 'markaya yatırım yapma' dediğiniz zaman bu meşakkatli bir iş. Reklam, tanıtım giderleriniz, bunlar ciddi yükler, dolayısıyla o anlamda ben Turquality'nin çok pozitif desteğini aldığımızı ifade edebilirim. Çok doğru tanımlanmış bir program, o yüzden emeğiniz geçtiği için de teşekkür ederiz. Memleketimize de ben-
ce çok ciddi bir atılım kazandırdı. Şu anlamda da önemli buluyorum; as-
lında ben kendi deneyimim olarak tabi ki Ar-Ge, inovasyon, mühendislik
bunlar çok ciddi emek gerektiren konular ama tek başına bir şey ifade
etmeyebiliyor. Dolayısıyla işin ticarileşmesinin de bir Ar-Ge projesi kadar
önemli olduğu anlaşıldığı için, şu anda Türkiye'deki birçok destek prog-
ramı buna doğru evirilmiş durumda. Turquality programı, o anlamda da
doğru bir yapılanmaydı. Çünkü ürününüz var, ama rafta durduğu sürece,
siz onun farklılığını anlatamadığınız sürece bir şey ifade etmiyor.

Prof. Dr. Mahmut Paksoy: Peki, teşekkür ediyoruz. Başka sorusu olan arkadaşımız var mı? Mesela uluslararası ilişkilerden, uluslararası ticaret-
ten tanıdığım simalar var, belki soru sorarlar. Buyurun.

Soru: Merhaba. İsmim Caner Filizcan, işletme 3. sınıf öğrencisiyim. Benim Burak Bey'e bir sorum var. Öncelikle yeni göreviniz hayırlı olsun. Ziyilan, bildiğim kadarıyla bundan 10 sene öncesine kadar toptan piyasa-
sına çalışan bir kurumdu ama bu durum azaldı ve bitme noktasında. Bitişi
yakın mıdır? Ben bunu merak ediyorum.

Cevap (Burak Övünç): Çok teşekkürler. Toptan işimiz esasında azal-
mıyor, büyümeye devam ediyor. Türkiye'de organize perakendenin payı
her geçen gün artıyor ama bugün ayakkabı sektörüne baktığımız zaman
organize perakendenin payı hala %25. Yani %75'i ayakkabı sektörünün
geleneksel perakende dediğimiz o çok markalı nispeten küçük ayakkabı
mağazalarından oluşuyor. Bugün tekstile baktığınız zaman tekstil daha ge-
leşmiş bir sektör, orada bile organize perakendenin payı %50. Dolayısıyla
toptan işimize baktığımız zaman toptan işimiz büyüyor, büyümeye devam
edecek. Çünkü hitap ettiği pazar %75'e karşılık geliyor. Öte yandan pera-
kende işimiz daha hızlı büyüyor çünkü bir yandan kendi içinde büyürken,

bir yandan da o %25, 26, 27, 28 şeklinde büyüyor ve bunda da alışveriş merkezlerinin çok ciddi bir payı var. Ama toptan bizim anlayışlarımızdan bir tanesi ve öyle kalmaya da devam edecek.

Soru: Ben Gülsüm Gökgez, işletme bölümü öğrencilik yaşam birimi, ben de Burak Bey’e bir şey sormak istiyorum. Ben 44 yaşındayım. Lumberjack, ben 16- 17 yaşlarındayken çok değerli bir markaydı. Türkiye’de yokluk döneminde hiçbir şey yoktu. Lumberjack dışarıdan gelirdi, sipariş ederdik, aman Allah’ım o bayramda çocukların yanına koyduğu ayakkabılar gibi olurdu. Lumberjack yıllar sonra ülkemizde, artık Türk. Sizce marka doğru konumlandı mı şu anda? Artık loafer çok moda, gençler giymeye başladılar. Sizce eski şaşalı günlerine kavuşacak mı? Siz bunun için neler yapacaksınız? Ben büyük beklenti içindeyim. Cevabınızı merak ediyorum.

Cevap (Burak Övünç): Çok teşekkürler. Benim için de Lumberjack’in aynen sizin anlattığınız gibi çok özel bir yeri var. Tophane’den gidip o zamanlar bulmaya çalışırdık. Hem bulunmazdı, hem pahalıydı, dolayısıyla şu anda böyle bir markanın sahibi olan bir kurumda liderlik yapmak, benim için çok büyük bir gurur ve onur kaynağı. Biliyorsunuz, her markanın bir yaşam eğrisi var, Lumberjack İtalya’dan doğan bir marka. Öte yandan, Avrupa’daki perakende sektörünün gelişmesine ayak uyduramamış bir marka. Avrupa’ya baktığınız zaman, ayakkabı sektöründe biraz daha geriden de gelse, çok ciddi bir perakendecileşme olmuş ve Lumberjack bu değişimde biraz yarışın dışında kalmış. Biz Lumberjack’i 2012 senesinde satın aldık ve şu anda bir yandan hummalı bir şekilde markayı Avrupa’da yeni baştan konumlandırıyoruz. Avrupa’da Geox diye bir marka vardır, Lumberjack’in başına onun CEO’luğunu yapmış bir İtalyan profesyoneli getirdik, çünkü onun tecrübeleri bizim açımızdan çok değerli. Avrupa pazarı Türkiye’den farklı bir pazar ve Lumberjack’i çok hızlı bir şekilde Avrupa’da eski günlerine kavuşturmak için çalışıyoruz. Hızla yol kat ettik. Son 2 senede büyüme oranlarında çok mutluyuz. 2 gün önce buradalardı. Avrupa’da Lumberjack açmaktan konuşmaya başladık. Dolayısıyla Avrupa’daki yolculuğunu tahmin ediyorum önümüzdeki 2 sene içerisinde çok daha farklı bir noktaya getirmiş olacağız.

Türkiye’ye geldiğiniz zaman, Türkiye’de Lumberjack’in konumlandır-

masını biraz daha genç ve biraz daha ulaşılabilir fiyat noktasında yapmak istiyoruz. Bizim için çok özel bir yeri var ama öte yandan çok ulaşılabilir bir marka değildi. Biz Lumberjack'i gençleştirmek ve ulaşılabilir yapmak istiyoruz. Bu tür değişimler biraz zaman alıyor. Ürünü doğru oturtmanız gerekiyor, tasarımları doğru oturtmanız gerekiyor, tedarikçilerinizi değiştirmeniz gerekiyor. Yine de çok kısa zamanda baktığınız zaman, şu anda Türkiye'de yaklaşık 6 ayda 600-800 bin Lumberjack satmaya başladık, yani marka senede 1 buçuk milyon kişiye dokunmaya başladı. Bizim için güzel bir rakam ama çok daha ileriye taşıyabileceğimizi düşünüyorum.

Soru: Vefa Avcı, uluslararası ticaret. Ben sorumu Arzum markası temsilcisine sormak istiyorum. Arzum markası daha önce çok sık reklamlarda yer alıyordu. Şimdi televizyonda OKKA ürününü görüyoruz, sizce ürünü iyi tanıttınız mı?

Cevap (Alp Somyürek): OKKA yaklaşık 3 yıllık bir Ar-Ge çalışmasının ürünüdür. Aslında Türk kahvesi alanında farklı bir şeyler yapma arzumuz onun da gerisine gidiyor. 10 yıllık bir rüyanın, bir hayalin son 3 yılda elle tutulur, gözle görülür bir Ar-Ge çalışmasına dönüşmesi. 3 yıl önce ki Ar-Ge çalışmasından önce, biz 4-5 tane prototip parçaladık. Farklı yerlerde kendi içimizde yaptık, yabancı Ar-Ge firmalarıyla işbirliği yaptık. Ama bir türlü çalışmadı, ilk uçak denemesi gibi, ondan önceki prototiplerimiz de uçmaya çalışıyordu küt diye 20 metre sonra çakılıyordu. İlk ışığı, 3 yıl önce nihayet Ar-Ge'miz önümüze bir prototip koyup da, iki, üç tane düğmeye basıp bize kahve ikram ettiğinde gördük ve bütün gücümüzle kaynaklarımızı o projeye odakladık. Sonuçta Eylül 2014 itibariyle OKKA'yı piyasaya çıkarttık. Doğrudur, şu ana kadar pek fazla reklam yapmadık. Bunu daha çok PR'la ve networkümüzü kullanarak öne çıkartmaya çalışıyoruz. Bundaki sebeplerden bir tanesi olarak da, henüz nasıl reklam yapacağımızın tanımını oluşturamadık diyeyim. OKKA bizim için çok farklı bir tecrübe. Sadece ürün olarak değil, teknoloji olarak değil. Tarihimizde ilk defa bir ürünü yurtdışında, yurtiçinden daha fazla satıyoruz. Arzum'un overall (toplam) cirosuna bakacak olursanız, bizim gelirimizin %80, %90 civarı hala yurtiçi satışlarımızdan geliyor. Yurtdışı satışlarımız %10 civarındır. Bu trendi ilk defa OKKA ile deldik. Dolayısıyla, biz de o bahsettiğiniz

reklam çalışmasının nasıl, nerede, ne zaman olacağını tespit etme aşamasındayız. Yakında baya ses çıkarmaya başlayacağız, bekleyebilirsiniz.

Soru: İsmim Gülşen Eryılmaz, iktisat bölümü 2. sınıf öğrencisiyim. Burak Bey'e bir sorum olacaktı. Mecliste belli zamanlarda, belli konular gündeme geliyor ve en son yine AVM'lerle ilgili belirli düzenlemelerin yapılması gündeme geldi. Saatlerinin kısılması, pazar günlerinin tatil edilmesi gibi konular üzerinde duruldu. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz? Bunu bir tehdit olarak algılıyor musunuz? Ben özellikle cirolarınızın büyük kısmının AVM'lerde şekillendiğini düşünüyorum, çünkü birçok AVM'de mağazaya sahipsiniz. Böyle durumda yapacağınız belirli adımlar, planlarınız var mı? Teşekkür ederim.

Cevap (Burak Övünç): Çok teşekkürler. Böyle bir tasarı yeni geçti, epeydir konuşuluyordu. Geçen tasarıda pazar günleri AVM'lerin kapatılması konuşuluyordu dediğiniz gibi, belirli günlerde erken kapatılması konuşuluyordu, böyle bir tasarı değil. AVM tasarısındaki en önemli öğe, artık AVM'lerde toplam alanın belli bir yüzdesini yerel bankalara ayırma zorunluluğu var. Ama onun dışındaki diğer planlanan kısıtlamalar tasarıya yansıtılmadı. AVM'ler Türkiye'de artık bir hayat tarzına dönüştü. Aileler AVM'lere çocuklarıyla birlikte, bir eğlence merkezi olarak gidiyorlar. Alışveriş merkezi olarak görmüyorlar. Nitekim Türkiye'deki AVM'lere bakarsanız Avrupa'daki AVM'lerden de çok daha ileride. İçerisindeki konseptler, eğlence unsurları, sağladığı konfor, ben artık bunu Türkiye pazarının bir bireyi olarak görüyorum. Caddeler de hala Türkiye'de çok kuvvetli. Mesela bizim Polaris markamızda 130 mağazamız var, bunun sadece 35 tanesi AVM'lerde, 95 tanesi caddelerde. Ben marka konumlandırmasına göre tercih yapılması gerektiğini düşünüyorum ve AVM ile cadde kültürünün mutlaka beraber yaşatılması gerektiğine inanıyorum.

Soru: Merhabalar, ben Onur Erçağ, işletme 3.sınıf öğrencisiyim. Aslında değinmek istediğim bir konuya arkadaşım değindi, Alp Bey'e şunu söyleyecektim. Arzum benim hatırladığım kadarıyla, marka olarak önceki dönemlerde çok daha popülerdi, yani sanki şu anda reklamın yanında bir imaj çalışmasına da ihtiyaç var gibi görünüyor. Affınıza sığınarak anlatıyorum, 1990'lı yılların sonunda Çarkıfelek yarışması vardı, orada tesel-

li armağanı tadında hep Arzum'dan mutfak robotu verilirdi. Yani burada çok ciddi konuları konuşuyoruz ama halkta aslında böyle de bir algı kaldı. Aslında bundan ne kadar farklı olabilir o da ayrı bir konu, sonuçta bir ev eşyası satıyorsunuz. Yani bu konuda bir ihtiyaç var mı size göre?

Fatih Bey, öncelikle ben ORKA grubu tüketici olarak çok beğeniyorum. Twin markasını çok beğeniyorum, yalnız orada birkaç marka var. Damat, DS, Twin. Müşteri gözüyle söylüyorum, kuşkusuz benim bir bilgisizliğim var ama orada minik bir kargaşa var gibi. O farklı markaları siz ORKA grup olarak nasıl konumlandırıyorsunuz? Bununla ilgili bir şeyler söyleyebilerseniz sevinirim. Çok teşekkür ederim.

Cevap (Alp Somyürek): Benim payımla başlayayım isterseniz, doğrudur. 1990'lı yıllarda Çarkıfelek, Arzum'dan mutfak robotu diye bir slogan haline gelmişti. O zamanki çalışmalar ve nitekim bugün itibariyle Türkiye'de en çok mutfak robotu hala Arzum'dur. Arzum mutfak robotlarının 10 milyon haneye girdiğini tahmin ediyoruz. Sanırım 1990'lı yılların başındaydı, o yılların sonu veya 2000 yılların başında reklam tarafında Arzum Onan'la bir çıkışımız olmuştu. Hala insanlar sorarlar, hala sadece yurtiçinde değil, yurtdışında da çevre coğrafyaya gittiğimizde Arzum markası büyük ölçüde Arzum Onan'lı reklamlarla bağdaştırılır. Bizim durumumuzda bu 10 yıllık döngüler gibi görünüyor. Biz şu anda o döngüye OKKA ile girmeye çalışıyoruz ama bu sefer çıtayı biraz daha yükseğe koyduk. Bugüne kadar bahsettiğiniz o reklamlar hep Türkiye içerisinde ses getiren reklamlardı, çalışmalardı, markaya Türkiye içerisinde bir konum kazandırmaya yönelik çalışmalardı. Şimdi biz bu OKKA ile sadece Arzum - OKKA olarak değil, bizim burada asıl hayallerimiz, şu dışarıda gördüğümüz makinenin dışında. Biz burada çıtamızı, 'Türk kahvesini neden dünya çapında espressoya, filtre kahveye ciddi bir alternatif olarak dünya insanların, tüketicilerinin beyinlerine kazımayalım?' diye bir noktaya koyduk. Şimdi Türk kahvesi ve onun arkasında OKKA ile böyle bir çıkışın hazırlığı içerisindeyiz. Biraz önce de dediğim gibi, OKKA'yı geliştirirken bunu Türkiye pazarını hedefleyerek geliştirmedik, dünyayı hedefleyerek geliştirdik, altında ciddi bir fikri mülkiyet vardır, ciddi bir patent havuzu vardır. Ve şu ana kadar yakın coğrafyamızda Ortadoğu, Avrupa'da lanse

edildi. Şimdi Amerika'ya hazırlanıyoruz. Bu konuda daha geniş bir şey göreceksiniz.

Cevap (Dr. Fatih Anıl): Tebrik ederim, hem bizdeki durumu, hem Arzumdaki durumu iyi yakalamışsın. Bizim de içeride hep tartıştığımız bir konu. Ben 10 yıldır bu gruptayım, gruptan önce ben de karıştırdım; DS ne, Damat ne, Twin ne? Fakat son 2 senede bunu oturttuk. Şöyle açıklayayım; Damat, bizim üst segment klasik markamız, Twin trend markamız, fiyat Damat'tan daha düşük. Dünya genelinde toplam 250 mağazamız var. Bunun 200 tanesi Türkiye'de. Bu mağazaların neredeyse 150 tanesi DS. DS herkese hitap ediyor. Çok kısa bir örnek vereyim; mesela Damat veya Twin'de göğüs cebi hiçbir zaman olmaz, Ds Damat'ta gömleklerde göğüs cebi olur. Neden? Buraya kalem koyarız, bir şey koyarız vs. Ama Damat gömlekte böyle bir fark yok. Fiyat farklı, Damat'ın fiyatı DS'e göre yaklaşık %30-35 daha yüksektir. Dolayısıyla, DS daha mass market dediğimiz, tüm pazara hitap eden bir marka.

Prof. Dr. Mahmut Paksoy: Teşekkür ediyoruz. Cebime baktım, gömleğimde cep varmış, iyi ki böyle bir gömlekle gelmişim. 2.'si, ben tabi bu Lumberjack'i hatırlayamıyorum ama cizlavit lastiklerini kendi yaş grubuma göre gayet rahat hatırlıyorum. Onlar da şimdi ne durumdalar bilemiyoruz tabi. Yok olup gitti bazı firmalar. Efendim, bütün konuşmacılara çok teşekkür ediyorum, sizlere katılımınız için teşekkür ediyorum. Üniversitemiz KOBİMER müdürü Sayın Prof. Dr. Müge İşeri'ye çok teşekkür ediyorum. Bunun yanında üniversitemiz hem KOBİMER olarak, hem Ar-Ge çalışmalarına destek olarak, hem ön kuluçka merkezi olarak birçok fikri toplayıp bunları nasıl uygulamaya aktarınız diye bir çaba içerisinde. Tabi ki KOBİMER bütün iş dünyasına açık, sürekli eğitim merkezimizde yapılan eğitimler ve geliştirilen projeler, bütün iş dünyasına açık. Burada, sabahki oturumda Rektörümüzün de belirttiği gibi, işbirliğine hazır olduğumuzu bir kere daha ifade etmek istiyorum. Ben kendi adıma, üniversitem, fakültem ve bölümüm adına hepinize çok teşekkür ediyorum. Ben çok yararlandım, umarım sizin için de yararlı olmuştur. Bir başka kongrede görüşmek üzere. Sağ olun, var olun.

**9. KOBİLER VE
VERİMLİLİK KONGRESİ**























