



2.Rekabet Kongresi

8 Kasım 2006, İstanbul

Sunumlar ve Sonuç Bildirgesi

**SE
DE
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

rekabet forumu
REF
TÜSİAD
Sabancı Üniversitesi



Değerli Okurlar,



TÜSİAD'ı ve 14 sektörel sivil toplum kuruluşunu bir çatı altında toplayan Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ile birlikte, Rekabet Kongresi'ni bu yıl ikinci kez düzenledi. "Rekabet Gücü ve İnovasyon" teması ile 8 Kasım 2006 tarihinde düzenlenen "Rekabet Kongresi 2006"yu 300'ü aşkın katılımcı yoğun bir ilgi ile izledi. Geçen yıl "Rekabet Gücü ve Türkiye" teması ile iş dünyasında "Rekabet Gücü" konusunda farkındalık yaratmayı başaran kongre, bu yıl "inovasyon" kavramına dikkat çekmeye çalışarak, rakiplerimiz karşısında rekabet gücümüzü arttırmada önemli bir unsur olan inovasyon konusunu iş dünyasının gündemine getirmeyi amaçladı.

Kongre'de katılımcılarla paylaşılan çok değerli deneyimlerin ve ortaya konan görüşlerin kalıcılığını sağlamak ve daha büyük kitlelerin istifadesine sunmak üzere, konuşma ve sunular çözümlenerek bir kitap haline getirildi. SEDEFED Yönetim Kurulu adına, bu değerli yayını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyduğumuzu ifade eder bu vesile ile, kongremize destek veren sponsorlarımıza, organizasyonu başarı ile yürüten VİSTUR'a ve sınırlı olanaklarla başarılı ve verimli bir kongre geçirmemizde en büyük paya sahip SEDEFED ve REF çalışanlarına en içten teşekkürlerimizi sunarız. 8 Kasım 2007'de Türkiye Rekabet gününde buluşmak dileği ile,

Saygılarımızla,

Emre Aykar(*)
Kongre Düzenleme Komitesi Başkanı
Yönetim Kurulu Üyesi – SEDEFED

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

Kongre Ortakları



Kongre Organizasyon Firması



Kongre Düzenleme Komitesi

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



İçindekiler

Açılış Konuşmaları

Prof.Dr. Gündüz Ulusoy	4
Emre Aykar	7
Ziya Karabulut	9

Sunumlar

Dr. Partha Ghosh	12
"Küresel Ekonomi'de Türkiye'ye Olan Güveni Artırmak. "Stratejik Gereklilikler"	
Prof.Dr. Chris Hartwick Luebkehan	20
"Değişimi Yönlendirenler"	
Peter Korsten	31
"Daha Yenilikçi Olmak İçin Üç Temel Fikir"	

Panel Oturumu

"İnovasyon: Türk Sanayii İçin Geçici Bir Rekabet Avantajı mı, Yoksa Yeni Bir Yaşam Biçimi mi?"

Dr. Yılmaz Argüden
Mehmet Ali Berkman
Ahmet Dördüncü
İsmail Hakkı Karakelle
Agâh Uğur

Soru-Cevap Kısmı

Sonuç Bildirgesi

Basın Yansımaları

SEDEFED - REF Tanıtımı

37

52

55

57

59

ANA SPONSOR



KONGRE SPONSORLARI



MEDYA SPONSORLARI



HİZMET SPONSORLARI





**SE
DE
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

rekabet forumu
REF
TÜSİAD
Sabancı Üniversitesi



Prof.Dr. Gündüz Ulusoy

Direktör

TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi
Rekabet Forumu (REF)

Değerli Katılımcılar, Değerli Medya Mensupları,

Hepinize TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu adına Rekabet Kongresi 2006'ya hoşgeldiniz der, saygılar sunarım.

TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF), TÜSİAD'ın önerisi ve desteği ile Sabancı Üniversitesi yerleşkesinde kurulmuş ve 1 Mart 2003'de faaliyete başlamış bir araştırma kuruluşudur.

Faaliyetlerimizi; araştırma, bilgi yayılımı ve işbirlikleri başlıkları altında topluyoruz.

Bugün ikincisini düzenlediğimiz Rekabet Kongresini, bilgi yayılımının ve Rekabet Forumu ile Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED)'in işbirliğinin mükemmel bir örneği olarak değerlendiriyoruz. Bu Kongreyi önümüzdeki yıllarda da, daha geniş bir platforma taşıyarak sürdürmek düşüncesindeyiz. Biz, Rekabet Kongresi gibi toplantılar düzenlemeyi, düzenlenmesinde görev almayı misyonumuzun bir parçası olarak görüyoruz. Nitekim 16 Kasım'da İnovasyon ve Girişimcilik, 17 Kasım'da da sanayi ve hizmet sektöründe şimdiden uygulamalarını görmeye başladığımız çağımızın en önemli jenerik teknolojilerinden birisi olan nanoteknoloji ve sanayi uygulamaları konulu iki toplantımız olacak. 8 Aralık'ta da Çin konulu bir konferansımızı Sabancı Center'da gerçekleştireceğiz.

Bugün yaşadığımız bir mutluluğumuzu da sizinle paylaşmak isterim. Rekabet Forumu olarak hazırlamış olduğumuz Türkiye Küresel Rekabet Raporu 2006'yı bu Kongrede sizlerle paylaşıyor, kamuoyunun bilgi ve görüşüne sunuyoruz.

Raporu Kongre çantanızda bulabilirsiniz. Bu yıl ilk defa yayımladığımız Türkiye Küresel Rekabet Raporunu her yıl yayımlamayı öngörmekteyiz. Raporun içeriği Türkiye'nin rekabetçilik alanındaki güncel sorunlarını inceleyen değişik araştırmaların sonuçlarından oluşacaktır. Bu amaçla, REF tarafından yapılan veya koordine edilen araştırmalarına olduğu gibi, REF dışından da kurum ve kişilerin araştırma sonuçlarına yer vereceğiz.

Rekabet Kongresi 2006'yı oluştururken ortaya çıkan alt başlık "Rekabet Gücü ve İnovasyon" idi. Nitekim Kongre Programını da bu alt başlık etrafında tasarladık. Bu iki kavram üzerinde kısaca durmak isterim. Rekabet Forumu olarak; uzun dönemde, ulusal düzeyde rekabetçiliğin tek göstergesi ulusal üretkenliktir diyoruz. Üretkenliği oluşturan katma değeri yaratan karmaşık organizmanın en önemli aktörü katma değerini fiilen yarattığı konumda olan firmalardır. Bir ülkenin veya bir bölgenin rekabet gücünü o ülke ya da bölgedeki her firmanın, yerli veya yabancı ortaklı olmasına bakılmaksızın, rekabet güçlerinin bir bütünü olarak değerlendiriyoruz. Buna



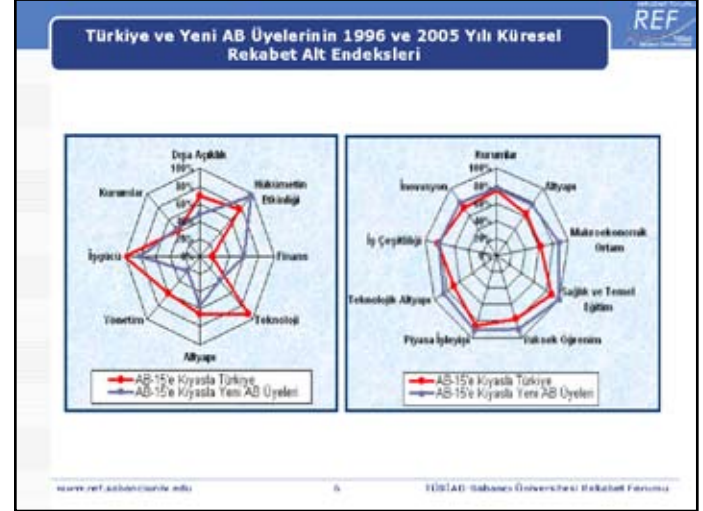
göre, bir ülkedeki yaşam standardının gelişmesi; o ülkedeki firmaların yüksek üretkenlik düzeylerine erişme ve bu düzeyi zaman içinde yükseltebilme yeteneklerine bağlıdır. Diğer bir deyişle, firmaların, yönetim kalitelerini sürekli iyileştirmeleri rekabetçiliklerini sürekli kılabilmek bakımından elzemdir.

Ülkelerin rekabetçi avantajları firma düzeyindeki inovasyon çabalarının sonucu oluşur – yeni ürün ve hizmet geliştirme, imalat süreçlerini iyileştirme, yeni ve başarılı markalar oluşturma gibi. İnovasyon, OECD tarafından “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” şeklinde tanımlanıyor. Türkçemizde inovasyon karşılığı olarak yenilik kelimesi de kullanılmaktadır. Nitekim, TÜBİTAK biraz önce okuduğum tanımın da yer aldığı ve OECD tarafından kaleme alınmış Oslo Kılavuzunun tercümesinde “yenilik” kelimesini kullanmaktadır. Hangi kelimenin daha yaygın kullanım bulacağını zaman içinde göreceğiz. Türkiye’deki Ortak Enstitüsü olduğumuz Dünya Ekonomik Forumunun yayımladığı 2006 Yılı Küresel Rekabetçilik Endeksinde Türkiye 2005 yılı sonuçlarına göre büyük bir gelişme göstererek 12 sıra birden ilerledi. 125 ülke arasından 59. sıraya yerleşti. AB üye adayı olan Bulgaristan 72., Romanya 68. sırayı aldı. Ancak Türkiye yine de tüm AB-25 ülkelerinin ve diğer bir aday ülke Hırvatistan’ın gerisinde. AB’nin yeni üye ülkeleri ve üye adayı ülkelere ilişkin olarak Türkiye Küresel Rekabet Raporu 2006’da yer alan bazı grafikleri sizlerle paylaşmak isterim.

Bu slaytlardaki grafiklerin bize gösterdiği AB üyeliği sürecinin iyi değerlendirilmesi halinde rekabetçilik açısından önemli gelişmelerin sağlanabileceği ve Türkiye’nin AB’ye tam üye olma yolunda diğer aday ülkelerin gerisinde olmadığı hatta bazı konularda daha ileride olduğunu ve rekabetçilik açısından önemli sıçramalar yapma potansiyeli olduğunu göstermektedir. AB’ye tam üyelik, siyasi boyutu ağırlıklı olan bir olaydır. AB’ye tam üyelik gerçekleşirse bile Türkiye’nin rekabetçiliğini geliştirmek için bu yönde devam etmesi gereği açıkça görülmektedir.

Türkiye ekonomisi 2000–2001 yıllarında yaşadığı, yakın tarihinin en büyük krizin ardından çabuk toparlandı. 2001–2005 döneminde yıllık ortalama %7,8 büyüme oranıyla dünya çapında ekonomisi en hızlı büyüyen ülkelerden biri Türkiye oldu. Türkiye’nin 20. yüzyılın son çeyreğinde kaydettiği yıllık ortalama %3,8’lik büyüme hızı ile milli gelirini ancak 2,5 katına çıkarabildiği göz önüne alınıncaya, 2001’den sonra gerçekleşen büyüme hızı oldukça etkileyici olarak nitelendirilebilir. Bu dönemde

fiyat istikrarı sağlamada da başarılı olundu ve son 30 yılda kronik hale gelen iki, bazı yıllarda üç haneli olan enflasyon, 2005 yılında tek haneye indi. Uzun yıllar boyunca yıllık 1 milyar ABD Doları sınırını geçemeyen doğrudan yabancı yatırım tutarı, 2005 yılında 10 milyar



ABD dolarına yaklaştı. Bu hızlı iyileşmenin ardındaki itici güçlerden birisi dış ticaret, özellikle de ihracat oldu. Krizin ardından iç talepte görülen daralmayı aşmak için önceleri iç pazara dönük üretim yapan birçok şirket, ihracata yöneldi. 1975 yılından 2000 yılına kadar yıllık ortalama %13 olan ihracat artış hızı, 2001-2005 arasında iki katına çıkarak 2005 yılı sonunda ihracat değerini 73 milyar ABD dolarına taşıdı.

Türkiye imalat sanayiinin gerek GSMH içindeki payı gerekse toplam mal ihracatındaki payı sürekli bir artış göstermektedir. Türkiye’nin 1 Ocak 1996 tarihinde Gümrük Birliği’ne katılması sonucunda imalat sanayiinin sarsıntı geçireceği, hatta AB sanayi ürünleri karşısında tutunamayacağı öngörülen imalat sanayii, bilakis son 10 yıl içinde önemli gelişmeler göstermiş ve küresel bir aktör olma yönünde mesafe almıştır. Türkiye’den bazı firmalar yurtdışında şirket alır, marka geliştirir ve yatırım yaparken, Türkiye’de imalat sanayiine doğrudan yabancı yatırımlarda da artan bir ilgiyi gözlüyoruz. 2002 yılında 110 milyon ABD Doları olan imalat sanayiine doğrudan yabancı yatırımlar artarak, 2005 yılında 789 milyon ABD Doları bulmuştur. Türkiye’de yatırım yapmış birçok uluslararası şirket, bu tesislerini dünyadaki en iyi tesisleri arasında göstermektedir. Büyük ve KOBİ sınıfında, azımsanmayacak sayıda imalatçı firma European Foundation for Quality Management (EFQM) büyük ödülünü almışlardır. Yapılan araştırmalar, bir kesim imalat sanayii firmalarının üretkenlikte de önemli aşamalar kaydettiğini göstermiştir. Kalite ve üretkenlikte dünya klâsındaki imalat sanayii kuruluşları Türk imalat sanayiinin



küresel tedarik zincirinde yer edinmesine önemli katkıda bulunmaktadır. Türkiye imalat sanayiindeki bütün bu olumlu gelişmeler ancak imalat sanayiinin dünyadaki gelişmesi ile birlikte ele alındığında daha gerçekçi bir değerlendirme mümkün olabilecektir.

Çin, Hindistan ve bazı Güney Doğu Asya ülkelerinin sunduğu ucuz işgücü olanağı, imalat sanayiinin üretim merkezlerinde büyük değişiklikler meydana getirmiş ve getirmeye devam etmektedir. Bu husus, gelişmiş sanayi ülkeleri öncelikle de AB ülkeleri karşısında, işçilik maliyetinde görece rekabet avantajına sahip olan Türk imalat sanayiini hem dış pazarlarda hem de iç pazarda önemli ölçüde etkilemektedir. Gelişmiş sanayi ülkeleri ucuz işgücünün sunduğu rekabet avantajından ve bazı

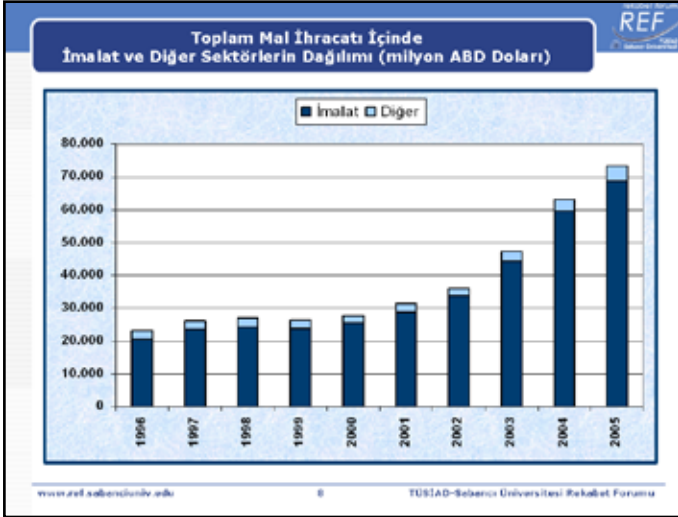
olarak inovasyon yolu ile üretkenliğini artırma, katma değerini yükseltme, pazarlarını genişletme aşamasına mı geçecek? Nitekim Dünya Ekonomik Forumu Türkiye'yi verimlilik odaklı aşamadan inovasyon odaklı aşamaya geçişin başlangıcında olarak göstermektedir. Bu nedenle inovasyon, Türkiye imalat sanayiinin bir numaralı gündem maddesi haline gelmektedir. Türkiye imalat sanayii yeni bir atılım ihtiyacındadır: Verimlilik odaklı aşamadan inovasyon odaklı aşamaya geçişi başlatma. Elinizdeki Türkiye Küresel Rekabet Raporu'nda yer alan Türkiye imalat sanayiinin inovasyon açısından değerlendirilmesi çalışması, firmalarımızda işbirlikleri oluşturma, Ar-Ge, yeni ürün geliştirme, kurumsal kaynak planlaması gibi önemli eksikliklerin olduğunu göstermektedir. Öncelikle ele alınması gereken bir konu da, Türkiye imalat sanayiinde böyle bir atılım için mutabakatın oluşturulmasıdır.

İnovasyon konusunda sizlerle paylaşmadan geçemeyeceğim bir husus da Rekabet Forumu koordinasyonunda geniş ve yaygın katılımı oluşturulmuş bir sivil girişim olan "Ulusal İnovasyon Girişimi" tarafından hazırlanmış olan "İnovasyon Çerçeve Raporu"dur. Bu rapor da bugün sizlere dağıtıldı. Raporun lansmanı geçen ay Ankara'da Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Abdüllatif Şener ve devlet kurumları ile siyaset dünyasından katılımcıların yer aldığı bir topluluk önünde yapıldı.

Değerli Katılımcılar, Değerli medya mensupları,

Kısa bir açış konuşmasından yavaş yavaş korsan bildiri sınırına yaklaşmakta olduğumun bilincindeyim. O itibarla İnovasyon Çerçeve Raporu üzerinde daha fazla ayrıntıya girmeyeceğim. Raporu mutlaka değerlendirmenizi öneririm. Doğrusu; kayıt dışı ekonominin kamu vicdanında açtığı yaranın ötesinde rekabetçiliğe olumsuz etkisi, Türkiye'nin en önemli sorununun istihdam sorunu olduğunun bilinmesine rağmen, Türkiye'nin istihdam üzerinde en yüksek vergi yükü olan ülkelere birisi olması olgusu, sanayinin rekabet gücünü azaltan yüksek girdi maliyetleri gibi hususlarda da görüşlerimizi bildirmek isterdim. Ancak konuşmamı burada sonlandırmak istiyorum.

Kongrenin organizasyonunda çalışan Rekabet Forumu, SEDEFED ve Visitur çalışanlarına ve tüm emeği geçen ve katkıda bulunanlara huzurunuzda teşekkür etmek isterim. Hepinize saygılar sunuyorum, başarılı bir Kongre diliyorum.



durumlarda da geniş iç pazardan yararlanmak amacı ile bazı üretimlerini bu ülkelere kaydırmaktadır. Ancak burada önemle vurgulanması gereken husus bu ülkelerin imalat sanayiinden vazgeçemedikleridir. Gelişmiş sanayi ülkelerin içinde buldukları bu yeni aşama imalat sanayiinin yeniden yapılanma aşamasıdır. Örneğin, AB açısından bakıldığında söz konusu olan, Lizbon stratejisinin hedeflediği bilgi toplumu yapılanmasının gerektirdiği imalat sanayii yapısıdır. İmalat sanayii daha yüksek teknolojik içeriğe sahip imalat alanlarına kaydırılmaktadır. İnovasyon ve Ar-Ge temelli, katma değeri yüksek, ekonomik gelişmenin sürdürülebilirliğine hizmet eden bir imalat sanayii oluşturulmaya çalışılmaktadır. Daha geleneksel imalat sektörlerine ise, sürekli inovasyon ile bünyelerindeki üretim ve ürünlerde ileri teknoloji içeriğini ve kullanımını artırarak katma değeri artırma ve taklit edilebilirliği geciktirme stratejisi önerilmektedir.

Türkiye imalat sanayii ise, ucuz işçilik ile rekabet edebilme aşamasının sonuna gelmiştir; diğer bir deyişle bir karar noktasındadır. Mevcut durumunda takılıp kalacak mı; yoksa dünya imalat sanayiinin gelişme çizgisine uygun



Emre Aykar (*)

**Kongre Düzenleme Komitesi Başkanı
Yönetim Kurulu Üyesi - SEDEFED**

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

Değerli Katılımcılar,

2. Rekabet Kongresi'ne hoş geldiniz.

Sektörel Dernekler Federasyonu adına hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Bugün, iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden birini oluşturan "rekabet gücü ve inovasyon" konusunda, yoğun bir program içerisinde, çok değerli konuşmacılar bizlere önemli bilgiler sunacaklar.

Muhtemelen hepinizin dikkatini çektiği gibi günümüzde inovasyon kelimesi; ülkemizde de yurtdışında olduğu gibi üniversiteler, sivil toplum örgütleri, şirketler, kamu yöneticileri, siyasetçiler, kısaca tüm kesimler tarafından çok sık telaffuz edilmeye başlandı. Hepimiz çeşitli platformlarda kelimenin kökünü, içerdiği değişik anlamları, türkçe bir kelime ile ifade edilip edilemeyeceğini, geçici bir moda veya bir slogan mı yoksa hayatımızın parçası olacak bir süreç mi olması gerektiğini tartışıyoruz. Umuyorum kongremize katılan ve herbiri konularında uzman olan konuşmacılarımızın sunumları sonrasında bu konular hepimiz için çok daha aydınlanmış olacak.

Değerli Katılımcılar,

Bu fırsattan istifade ederek birçoğunuzun adını daha sıklıkla duymaya başladığımı düşündüğüm ve iş dünyamızda öncü bir sivil toplum kuruluşu olan Federasyonumuzla ilgili de kısa bilgi vermek istiyorum.

Sektörel Dernekler Federasyonu veya kısa adı ile SEDEFED, AB uyum sürecinde Türk reel sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan sektör derneklerinin, tek tek farklı çatılar altında yaptığı çalışmalarını birleştirerek bir güç birliği oluşturma hedefi doğrultusunda 7 Mayıs 2004 tarihinde kurularak faaliyetlerine başladı.

SEDEFED bugün politik ayrımlarla şekillenmemiş, gönüllü, bağımsız, benzer ilke ve hedefleri benimsemiş, sektörlerindeki toplam ekonomik büyüklüğün önemli bir yüzdesini sağlayarak sektörlerini ülke temsil eden, sektörlerindeki saygın uluslararası kuruluşlara üye 13 sektörel dernek ve TÜSİAD'dan oluşan bir üst yapı sivil toplum örgütü olmuştur.

Federasyonumuz, Anadolu'nun çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren Sanayici ve İşadamı (SİAD) Federasyonları ile bir araya gelerek oluşturduğu Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu, TÜRKONFEND'in de en etkin üyesidir.

Federasyonumuzun ana hedeflerini

- Türk reel sektörünün sürdürülebilir rekabet gücünün artırılması yönünde politikalar geliştirmek,
- Reel sektörün ulusal ve uluslararası seviyede karşılaştığı ortak sorunlara çözüm üretmek ,



- Yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik tedbirleri karar mekanizmalarına iletmek,
- Ulusal ve uluslararası risk ve fırsatlardan ilgili sektörleri haberdar etmek,
- Dernekler arası en iyi uygulamalar “best practice” tecrübelerini paylaşmak,
- Entellektüel sermaye ve insan kaynağının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak ve
- Toplumsal sorumluluk bilincinin gelişmesine katkıda bulunmak olarak özetleyebiliriz.

Kuruluş aşamasında düzenlediğimiz Arama ve Bilgilendirme Konferansı sonucunda SEDEFED’in vizyonunu “Gelişen dünya ve ülke koşullarında, reel sektörümüzün sürdürülebilir rekabet gücünün artırılması ve Türkiye’nin başta AB olmak üzere, uluslararası stratejik işbirliklerinin geliştirilmesinde etkili bir sivil toplum kuruluşu olmak” şeklinde belirlemiştik.

Bu vizyondan hareketle de Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu ile geliştirdiğimiz stratejik işbirliği çerçevesinde toplumumuzun ilgili tüm kesimlerindeki farkındalık ve ilgiyi artırmak üzere, öncelikle Rekabet konusuna odaklanmayı kararlaştırdık.

Değerli Katılımcılar,

Dünyada rekabet şartları çok süratle değişiyor. Mevcuda uyum artık başarılı olmaya yetmiyor. Hatta değişimlere uyum sağlamak da marifet olmaktan çıkmış gibi görünüyor. Günümüz iş dünyasında en başarılı kuruluşların, değişimi; ortaya çıkmadan önce teşhis edenler, beraberinde getireceği fırsatlardan rakiplerden önce yararlananlar ve tehditlere rakiplerden daha önce karşı koyabilenler yani değişimi yönetebilenler olduğunu görüyoruz.

Geçen yıl ilkinizi düzenlediğimiz ve oldukça başarılı geçtiğine inandığım Rekabet Kongresi’ni REF’le birlikte düzenlerken, Türk iş dünyasının böylesine çetin rekabet şartlarına daha iyi hazırlanmasını sağlayacak birikimlere katkıda bulunmak üzere yola koyulduk.

Yerli ve yabancı akademisyenleri, iş dünyası temsilcilerini, karar vericileri ve meslek kuruluşlarını buluşturacak bir bilgi paylaşımı platformu yaratmak istedik.

Bu doğrultuda geleceğe yönelik 4 amacımızdan birincisi: bu kongreyi uzun vadede sürekli kılmak.

İkincisi: ortak ihtiyaçlarımıza odaklanan araştırmaları çoğaltmak ve sunuşları çeşitlendirmek suretiyle paylaşılan bilgilere genişlik ve derinlik kazandırmak.

Üçüncüsü : Katılımı arttırmak.

Dördüncüsü ve en önemlisi ise : Türk firmalarının dünya pazarlarındaki paylarının artmasına hep birlikte tanık olmak ve bunun gururunu hem kendi içimizde hem

ulusumuzla paylaşmaktır.

Kongremizin ele aldığı bu hayati konuda ortaya çıkan katkı ve görüşleri geleceğe taşımak da önem taşıyor. Geçtiğimiz yılın basılı hale getirilen tüm sunumları ve konuşma metinlerini girişte size takdim edilen çantaların içinde bulabilirsiniz. Bu yılki Kongre’nin sunumları da en kısa zamanda kitap halinde sizlere ulaştırılacaktır.

Değerli Katılımcılar,

SEDEFED ve REF olarak “Rekabet gücü” konusunda toplumdaki farkındalığı yükseltme hedefi doğrultusunda, reel sektörü, kamuyu, akademik dünyayı ve sivil toplum kuruluşlarını, bu konuda somut adımlar atmaya yönlendirmek, bundan sonraki amacımız olacak. 8 Kasım gününü “Türkiye Rekabet Günü” ilan etmeyi ve böylece çalışmalarımızı yaygınlaştırarak sürekli kılmak isteğimizi bu vesile ile duyurmak istiyorum. Değerli konuklar, inanıyorum ki o gün geldiğinde, sizler de burada bulunmakla bu oluşuma katkıda bulunmuş olmanın mutluluğunu bizlerle beraber yaşıyacaksınız.

Bildiğiniz üzere bugünün, 8 Kasımın, ayrı bir önemi daha var, geçtiğimiz Ekim ayında başlayan müzakere süreci kapsamında Avrupa Birliği Komisyonu, bugün ilerleme raporunu açıklayacak. Önümüzdeki saatlerde açıklanacak rapor ne içerirse içersin hepimiz biliyoruz ki, karşımıza çıkarılan siyasi engellerin ötesinde, biz Türkiye olarak Avrupa Birliği’ne entegrasyonda çok önemli adımlar attık, atmaya da devam edeceğiz. Ve hepimiz biliyoruz ki atılan bu adımlar, yapılan tüm bu reformlar, salt AB’ye girmek için değil, bunun ötesinde, daha güçlü, daha gelişmiş, daha rekabetçi, “gönlümüzdeki Türkiye” için yapılıyor. Dolayısıyla bundan sonraki süreç nasıl gelişirse gelişsin, refah düzeyi daha yüksek bir Türkiye için her platformda hepimizin bu yöndeki gayretlerinin daha da yoğun olarak devam etmesi gerektiğine inanıyorum .

Sözlerimi bitirirken kongremizde sunuş yapacak değerli konuşmacılara, katıldığınız için sizlere ve organizasyon emek vermiş olan REF ve SEDEFED’teki tüm arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimizi sunuyor, kongrenin verimli ve başarılı geçmesi dilekleriyle hepimizi saygıyla selamlıyorum.



Ziya Karabulut

ARGE Genel Müdürü
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

Saygıdeğer Konuklar, Değerli Basın Mensupları;

SEDEFED'in REF ile birlikte organize etmiş olduğu Rekabet Kongresi 2006'ya hoş geldiniz diyor, şahsım ve bakanlığım adına tüm konukları saygıyla selamlıyorum.

Öncelikle, bu organizasyonu düzenleyen SEDEFED ve REF'in böyle önemli bir konuyu, 21.Yüzyıl'ın en sihirli kavramını, Türkiye gündemine getirmesi ve bir kongre düzenlemesi, fevkalade takdire şayandır; zira bu kavram, bu olgu, aslında çift kutuplu dünya düzenini de tek kutuplu bir dünyaya dönüşten önemli bir kavramdır. Türkiye olarak biz bunun stratejik önemini maalesef yine geç fark ettik. Hızla gereğinin yapılmasına yönelik ortaya çıkan eksikliğimizi gidermek üzere, ciddi adımlar atılmakta, organizasyonlar düzenlenmektedir ve bu gelişmeler de fevkalade memnuniyet vericidir.

Konuşmamda, konunun stratejik önemine değinip; bakanlık olarak, kamu olarak hangi çalışmalarını, hangi mekanizmaları hayata geçirdiğimizi kısaca ana başlıklarıyla anlatıp konuşmamı tamamlayacağım.

Rekabet, insan doğasının gereği olup ilerleme ve gelişme ile ilişkili olması nedeniyle, pozitif sonuçlara açık bir süreçtir. Bu nedenle rekabet, insanoğlunun göçebelikten tarıma, kent yaşamına ve günümüz bilgi toplumuna ulaşmasını sağlayan en temel güçtür. Zira 21. Yüzyılda gücün birincil parametresinde bilgi vardır. Rekabetin ve rekabetçiliğin özünde, insanoğlunun daha iyiyi başarma, daha iyiye ulaşma arzusu yatmaktadır. Rekabet ve teknoloji arasındaki korelasyonda da insanoğlunun daha iyiyi başarma, daha iyiye ulaşma arzusu yatıyor. Rekabet ile teknoloji iç içe geçmiş, birbirini pozitif olarak etkileyen iki önemli stratejik kavramdır. Uygulanabilir yoğun teknolojiler, rekabet gücünün artmasına, rekabet gücü, karlılığın artmasına, karlılığın artması ise daha ileri teknolojilerin ortaya çıkmasına neden oluyor. Rekabet gücünü belirleyen temel faktör, ARGE ve inovasyon kaynaklı, sürdürülebilir verimlilik artışıdır.

Rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesi, dünya devletlerinin en önemli fonksiyon ve misyonlarından biri haline gelmiştir. Günümüzde teknoloji geliştirmeyen, inovasyon yapmayan ve bilgi pazarlamayan bir ülkenin ekonomik anlamda bağımsız olması da imkânsız hale gelmiştir. Yani günümüz dünyasında, 21. Yüzyılda, saygın bir ülke olabilmenin; özgür, zengin, güvenli bir ülke olabilmenin önemli parametresi, kendi özgün teknolojik gelişimini sağlamaktan geçiyor.

Tabii ki bilgiye sahip olmak, bu bilgiyi teknoloji üretimine dönüştürmek ve inovasyon yapabilmek için gerek üniversitelere, gerekse sanayiye önemli görevler düşüyor. Üniversitelerin, temel görevi yeterli öğretim hizmeti vermektir.



Buna ilaveten üniversitelerin en önemli görevlerinden biri de, temel ve uygulamalı alanlarda araştırma yapabilme kabiliyeti elde edebilmelerinden geçmektedir.

Günümüzde rekabet gücü, pazarlanabilir mal ve hizmet üretebilmenin ötesinde, bu mal ve hizmetlerin ne derece yüksek katma değerli teknoloji taşıdıklarına bağlı hale gelmiştir. Teknolojinin en temel girdisini oluşturan bilginin temelinde ise, bilimsel araştırmalar yatmaktadır. Teknoloji anlamında rekabet gücüne sahip ülkelerin, aynı zamanda bilimsel araştırma gücüne sahip ve evrensel bilime en fazla katkı yapan ülkeler olması, bu ilişkinin en somut göstergesidir. Gelişmiş ülkelerde ulusal bilim politikalarının oluşturulmasında, bilim ve teknoloji kavramları birlikte ele alınmaktadır. Bu ülkelerde uygulamaya yönelik bilimsel araştırmaların, sanayi ile iş birliği çerçevesinde yaygınlaştığı; yapılan temel araştırmaların, mevcut ürün veya proseslerde iyileştirme veya yeni ürün üretme yöntemi geliştirme hedefli olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Zira üç yıllık orta vadeli kalkınma programı hazırlanırken özellikle eğitim, bilim ve teknoloji, sanayi politikalarının arasındaki birbirini destekleyen ilişkinin oluşturulmasına ciddi olarak özen göstermeye çalışmıştık.

Umarım uygulamada da önemli mekanizmalar geliştirilir. -ki bu platformun en önemli hedeflerinden biri bunun desteklenmesi yaygınlaştırılması ve hayatımızın gündelik bir parçası haline getirilmesi olmalıdır.- Bunu görmekten mutluluk duyduğumu ifade etmek istiyorum.

Ülkelerin kalkınmışlık düzeyinde sanayinin gelişmişlik düzeyi de büyük önem taşımaktadır. Bir ülkedeki sanayi hangi alanda olursa olsun, kendi teknolojisini kendisi üretebiliyorsa; rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı küreselleşen dünyada, varlığını sürdürebilme şansı da, o ölçüde yüksek olacaktır. Bu da ancak kamu-üniversite-sanayi işbirliği ile mümkündür. Bugün ülkemizde üniversitelerin sanayiden, sanayinin de üniversitelerden ilerde olduğu birçok alan olmasına rağmen, güçlü bir kamu-üniversite-sanayi işbirliğinden bahsetmek maalesef mümkün değildir. Oysa üniversitelerimizin teknoloji geliştirecek bilgi birikimine ve insan gücü potansiyeline sahip olduğu bir gerçektir, bunun en büyük göstergesi ise ülkemizin uluslararası bilimsel yayınlar sıralamasında son yıllarda göstermiş olduğu performanstır. Ancak bilimsel yayınlarda gösterilen başarıyı patent sayısı tarafında ne yazık ki gösteremiyoruz.

Akademik alana yönelik bir başka eleştirim ise; bugün gelişmiş ülkelerle en az eşit düzeyde olan üniversitelerimizdeki bilgi ve insan gücünü, gelişmiş ülkelerin menfaatine kullanılmaması, onlara çalışmamızdır. Bilimsel çalışmaların ticarileşebilir nitelikteki ürün ve hizmetlere dönüşebilecek konulardan seçilmesi ile bir anlamda, sadece yayın yapmak için yayın yapma anlayışından uzaklaşmak gerekiyor.

Türkiye vakit kaybetmeksizin, öncelikle mevcut ARGE kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasına yönelik mekanizmaların oluşturulmasından başlayarak, ARGE'ye ayrılan bütçeyi üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde öncelikli alanlara yönlendirmek ve kendi teknolojisini geliştirmek üzere gereken adımları atmak zorundadır.

Bu bağlamda Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olarak, iki önemli mekanizmayı hayata geçirmiş bulunuyoruz, bunlardan bir tanesi "4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve Teknoparklar Kanunu", bir diğeri ise "SAN-TEZ" olarak kısaca isimlendirdiğimiz "Sanayi Tezleri Projesi"dir. Bir konsept olarak baktığımızda tabii ki bunlarla yetinmeyecek, ileri aşamalarına geçeceğiz. Bundan sonra patent destekleri ve ortaya çıkan bu yenilikçi ürün ya da üretim yöntemlerinin, yatırımının desteklenmesi ve pazarlama destekleri gelecek. Dolayısıyla 5 halkadan oluşan bu zincir tamamlanmış olacak.

Ben burada 4691 Sayılı Kanun çerçevesinde geldiğimiz durumu, ne yaptığımızı kısa başlıklar halinde sizlerle paylaşmak istiyorum.

- 2003 yılı itibariyle 2 teknoparkımız vardı, şu anki sayı ise 22.
- Faaliyete geçen teknoparkların sayısı 14.
- Firma sayısı 550.
- Yürütülen proje miktarı Ekim 2006 sonu itibariyle 2500 dolar.
- Bilgi üretiminden elde edilen ulusal ihracat 120 milyon dolar.
- Yabancı sermaye tutarı 350 milyon dolar.
- Yabancı yatırımcı sayısı 25.
- Araştırmacı ağırlıklı olmak üzere yaratılan istihdam 7800 kişi.

Bunların yanı sıra özellikle vurgulamak istediğim rakam ise 65 tane de patent çıkmış olmasıdır.

Teknoparklardaki süreçlerin çok daha etkin gerçekleşmesi için ciddi bir takım yenikleri, kanuna maddeler halinde ilave ediyoruz.

İlk olarak teknoparklarımızda faaliyet göstermek isteyen; ama finansman yapısı iyi olmayan, finansal kaynak sorunu yaşayan yeni araştırmacılarımız, yeni akademisyenlerimiz ve girişimcilerimizin desteklenmesine yönelik olarak, "Start Up" destekleri getiriyoruz. İkinci olarak yine bu bölgede faaliyet gösteren firmalarımızın proje bazlı finansman ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik destek programı başlatıyoruz. Ayrıca Türkiye'de mevcut kanun dâhilinde sadece teknoparkların kurulması söz konusu iken, bundan sonra ARTteknoparklar gibi daha spesifik, daha sofistike teknoparkların kurulmasının önünü açmış olacağız.



ARTteknoparklar konusu benim için gerçekten çok önemli, hem dünyadaki değişim ve uygulamalar incelendiğinde, hem de Türkiye'nin tarihi derinliği ve kültürel zenginliği açısından bakıldığında, fevkalade önemli bir potansiyelimizin olduğu da söylenebilir.

Bir diğer önemli konu ise "Sanayi Tezleri Projesi", belki sınırlı olduğu düşünülebilir ama bir yeniliği başlatmanın, bir ilki ortaya koymanın ne derece önemli olduğunu düşünürsek anlamı da iyi ortaya çıkabilir. Sanayi tezlerinin sanayiye en büyük faydası, rekabet gücü açısından karşılan önemli sorunların, üniversitelerde bilimsel tez konusu olarak incelenmesi ve sonuçlandırılmasıdır. Üniversiteler ise -hangi tezlerin ülke ekonomisine kısa ve orta vadede katma değer yaratacağının belirlenmesi ile- daha verimli çalışacaklardır.

Dünyadaki tüm gelişmiş ülkelerdeki işbirliği platformlarının aktörlerine baktığımızda, sanayiciler genellikle sorun, üniversiteler ise çözüm oluşturma rolündedir. Kamunun görevi ise bu işbirliği ile ilgili regülasyonu yapmaktır.

Biz kamu olarak bir düzenleme yaptık. Sorun oluşturma belki sanayinin işidir, ama akademisyenlerimiz ve üniversitelerimiz de girişimci olabilirler. Buna yönelik ciddi adımlar attık ve ciddi düzenlemeler getirdik. Özellikle 4691 Sayılı Kanunda üniversitelerde çalışan tüm akademisyenlerimiz, araştırmacılarımız, şirket kurabilirler, kurulu bir şirkete ortak olabilirler, o şirkette yönetici olabilirler. Yine yüksek öğrenim kanununda da yapılacak bir değişiklikle yapacakları tüm bilimsel çalışmalarla ilgili süreçleri bu teknoparklarda yapabildikleri gibi, aynı zamanda "SAN-TEZ" kapsamında da biz de bu girişimleri memnuniyetle destekleyeceğiz.

Geçen yıl Ankara'da, Ankara Sanayi Odası ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi ile birlikte, fevkalade güzel sonuçlar veren bir pilot uygulamayı tamamladık.

Yapmış olduğumuz bir düzenleme ile oluşturduğumuz "Sorun Oluşturma-Sorgulama Formatı"nı sanayi odalarına gönderdik ve onlar elektronik ortamda tüm üyelerine bildirdiler. Oluşturulan sorun portföyünü bütün üniversitelerimizle inceledik, üzerinde çalıştık ve hangi sorunu hangi üniversitedeki bilim adamımız ya da araştırmacımız çözecek, bunu organize ettik. Bunun sonucunda üniversitelerimiz projeye katıldı ve hocalar hangi sorunu hangi yöntemle çözeceklerini, yaratılan katma değer etkisi ve diğer konuları, "sorun oluşturan" sanayicilerin karşısında anlattılar. İnanın ben gerçekten çok mutlu oldum, çünkü bilim adamları, o sorunun sahibi sanayici tarafından ilgi ile karşılandı. "Bu çok güzel bir mesele, hemen bu sorunu nasıl çözebiliriz, nasıl işbirliği yapabiliriz? soruları soruldu çözüm arayışları araştırıldı." Toplantıda, çok güzel enstantaneler yaşandı.

Türkiye'deki bu tür destek programlarının içeriğine

baktığımızda, verilen desteklerin üniversite ve özellikle akademisyenler açısından, döner sermaye kapsamında olması sorunlara sebep oluyor. "SAN-TEZ" programıyla verilecek desteklerin tamamı döner sermaye kapsamı dışında tutuldu. Bütün finansman, tez konusunu yönetecek olan kişinin özel hesabına aktarılacak.

Bu destek, sadece araştırmacıya yönelik değil, gerekli olan tüm makine ve teçhizat için de verilen bir destek olacak. Oran itibarıyla, proje tutarının %75'lere varan bir kısmını karşılayacağız. %25'inin sanayici tarafından karşılanacak olması da önemli bir özellik ve ayrıcalık, çünkü bu işbirliği ile ortaya çıkacak çalışmanın içerisinde yer alan aktörlerin bilfiil risk alması gerekiyor. Yani eğer sanayiciye böyle bir risk devredilmeseydi, belki sanayici bu işbirliği içinde rolünü tam anlamlı şekilde yerine getiremeyebilirdi.

Sanayici açısından da bakıldığında bunun fikri mülkiyet haklarına ilişkin ne yapılacağı konusunda tüm kriterler, yöntem ve esaslar, web sayfamızda var. Zaten bu konuyla ilgili 22 Kasım 2006 tarihinde Ankara'da geniş katılımlı bir tanıtım kokteylimiz olacak.

Bu destek programının bir diğer özelliği, vermiş olduğumuz bu finansman desteğinin tamamının hibe niteliğinde olması. Üniversiteden gelen "Verilen desteklerin önemli bir kısmı döner sermayeye gidiyor", sanayici açısından da "ARGE çalışmaları yapamıyoruz, finansman sorunlarımız var." gibi sorunların tamamı büyük ölçüde ortadan kaldırılmış olacak.

Bu konu ile ilgili olarak tüm sanayi çevrelerimizi ve ilgili sektör kuruluşlarını başta olmak üzere, tüm üniversitelerimizi bilgilendirmeye yönelik çalışmalarımız hızla devam edecek. Rektörlere ve sanayi odalarına da tüm gelişmeleri resmi olarak bildirdik.

Bu projelerin sonunda ortaya çıkacak patent desteklerini de çok önemsiyoruz. Sonrasında ortaya çıkacak ürün ya da üretim yönetiminin yatırımı da çok önemli, belki daha da önemlisi bu üretimin ticari ürün olarak dünya pazarlarında satılabilmesine yönelik pazarlama destekleri gelecek, bunlarla ilgili tüm hazırlıkları bakanlık olarak yaptık ve önümüzdeki süreçte bu çalışmalar da peş peşe devreye girecek.

Bu vesile ile böyle önemli bir konuyu gündeme getirmiş olmalarından dolayı, SEDEFED ve REF yöneticilerine, ayrıca bu organizasyonda emeği geçen herkese saygılar sunuyor, konuşmamı burada bitirmek istiyorum, çok teşekkür ediyorum.



Dr. Partha Ghosh

Kurucu Ortak

Partha S. Ghosh & Associates

Özgeçmiş

Partha S. Ghosh 1977 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsü Kimya Mühendisliği Bölümünden mastır derecesini aldı. Aynı yıl McKinsey&Company New York Strateji Birimi'nde göreve başladı. 1983 yılında şirketin ortaklarından biri oldu. 1990 yılında kendi şirketi Partha S. Ghosh & Associates'i kurdu ve burada bilgiye dayalı ileri teknoloji şirketlerine yönelik danışmanlık faaliyetleri yapmaya devam ediyor. Ghosh Özellikle Küreselleşme ve İnovasyon konularında uzmanlaşmış ve bu konuların geliştirmekte olan ülkelere etkileri üzerine önemli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Ghosh Türkiye üzerine de "21. Yüzyıla Doğru Türkiye İçin Küresel Strateji" adlı çalışmasını yapmıştır. Partha Ghosh, MIT ve Harvard Üniversitelerinde ders vermeye devam etmektedir.

Öncelikle SEDEFED ve REF'e bu önemli konuyu ele aldıkları için çok teşekkür ediyorum.

Sadece gelişmekte olan ülkeler değil, gelişmiş ülkeler de, sürekli nasıl daha rekabetçi olabiliriz sorusunu soruyorlar. Özellikle sınırların ortadan kalktığı bir ortamda, bu soru daha çok anlam kazanıyor. Dünya dijital veya fiziksel imkânlar sayesinde sürekli küreselleşiyor.

Bu anlamda Prof. Dr. Gündüz Ulusoy'un editörlüğünü yaptığı, "Türkiye Küresel Rekabet Raporu" bizlere çok önemli veriler sağlayacak, çünkü bilgiye dayalı topluma dâhil olmak için çok çeşitli analizlerin yapılması gerekiyor. Sayın Aykar ve Sayın Karabulut'un görüşleri de Türkiye'de nelerin başarıldığının ortaya konması açısından çok önemliydi. Kamunun teknoparklar kurmak ve endüstrinin bu teknoparklarda yer almak için göstereceği çaba bu anlamda çok büyük önem arz ediyor. Dolayısıyla bunlara benim ekleyebileceğim çok fazla bir şey yok, sonuçta Türkiye'nin bu alanda bir numaraya yükselmesi en büyük hedeftir. Buradaki dostlarımin da bildiği gibi, Türkiye üzerine 1981'den beri çalışıyorum ve ilk olarak 1984'te İstanbul'a geldim. Bugün 2006'dayız, 22 yıl gözümün önünden geçiyor. Bu süre içinde Türkiye'nin başarmış oldukları beni çok etkiledi. İstanbul'un 1984'deki hali ile 2006'deki hali bana çok farklı iki şehri çağrıştırıyor. Aynı zamanda insanlardaki özgüven artışını da görüyorum, kurumların oluşum sürecini ve organizasyonunu görüyorum. Bunlar hakikaten çok önemli gelişmeler. Şimdi artık bu gelişmelerin üzerine, gelecekteki Türkiye'yi inşa etmek gerekiyor.

Bugün sizinle beraber "Küresel ekonomide Türkiye'ye olan güveni nasıl artırırız?" soruna cevap arayacağız. Burada Türkiye'nin vaat ettiği şeylerden bahsediyoruz. Aslında çok miktarda ve önemli vaatler bunlar, bildiğiniz gibi Türkiye, dünyadaki değişik ekonomi ve düşünce akımlarında hep çok önemli rol oynamıştır. tarihe bakarsanız, o zaman da gemiler bu boğazlardan geçiyor ve ticaret yapıyorlardı. İngiliz ekonomisinin orta çağdan sonra gelişmeye başlamasına kadar Venedik tacirleri buradan dünya ekonomisini yönetiyorlardı.

Düzensizlik, İnovasyon ve Küreselleşme. Bugün size yapacağım sunumu üç bölüme ayırdım, birinci bölümde dünyada neler olduğundan bahsetmek istiyorum. Zannediyorum ki, sizin de katılacağınız gibi birkaç yıldır hâkim olan "Dünya Düzeni" değil, düzensizliktir. Peki Türkiye'nin burada oynayabileceği rol ne olabilir? . Eskiden insanlar "Dünya Düzeni"nden bahsederlerdi, son 10-15 yıldır ise ne yazık ki, bu düzen ortadan kalktı ve ülkeler kendilerine bir yön çizmeye başladı. Her aktörün kendi adına bunun ne anlama geldiğini belirlemesi gerekiyor. Türkiye'nin de kendine "Bu durum bizim için ne anlama geliyor? Buradan hangi fırsat ve tehditler çıkar?" diye sorması gerekiyor.



Sunumun ikinci başlığı ise iyi seviyelere gelmiş bir ekonomik yapıyı sağlamlaştırmak. Küreselleşmeden, inovasyondan, teknoparklardan bahsediyoruz, peki bunları bir araya getirerek büyük bir küresel etkiyi nasıl yaratabiliriz? Burada dünyada tanınan yüzlerce, binlerce markanın yanı sıra Türk markalarının da öne çıkmasından bahsediyoruz.

Üçüncü olarak da inovasyon ve küreselleşmeyi nasıl bir arada yürütebileceğimizden söz edeceğim. Büyüme platformlarından teknoparklara benzer bir yaklaşımdan bahsedeceğiz, daha önce Sayın Karabulut'un dile getirdiği şekilde, kendi bölgesini geliştirebilecek nitelikte platformlardan bahsedeceğiz.

Beş Güç Denklemi

Güç denklemleri ve dengeleri neden ve nasıl değişir? Öncelikle bugün tek bir süper güç var, ancak bu süper güç, yani ABD, etkisini tam olarak gösteremiyor. Kendisine olan güven kayboluyor ve bunu dengelemesi mümkün değil. 1990'lı yıllardan önce Avrupa, Amerika ve Rusya arasında bir denge varken, bugün ise bu denge bozuldu ve artık tek bir güç var. Amerika'nın kendi rolünü kabul ettirme çabasında başarılı olduğunu söylemek zorundayız, ama diğer taraftan asıl önemlisi bu süper gücün her geçen gün güven kaybına uğruyor olmasıdır. Bunun çok çeşitli sebepleri var ve bu konuda tartışmalar sürüyor biliyorsunuz. ABD'de daha dün bir seçim yapıldı ve Demokrat Parti, en azından kongrede gücü tekrar devraldı. Senato'da da şu anda başa baş gidiyorlar. Siyasal açıdan tek bir süper güç var ama, önemli olan ekonomik güçte bir kayma olması.

Bu süreçte özellikle Asya Pasifik çok önemli hale geldi. Türkiye'nin burada sorması gereken soru: "Asya Pasifik ve Çin, Türkiye için ne anlama geliyor?" Çin'de 1.2 milyar, Hindistan'da 1.1 milyar kadar insan yaşıyor. Japonya, Tayvan Kore, de çok önemli ekonomik güçler ve bütün bu güçler göz önüne alındığında Asya Pasifik ve Atlantik'teki ekonomik hareketlenme ile Türkiye nasıl bir bağlantı kurabilir?

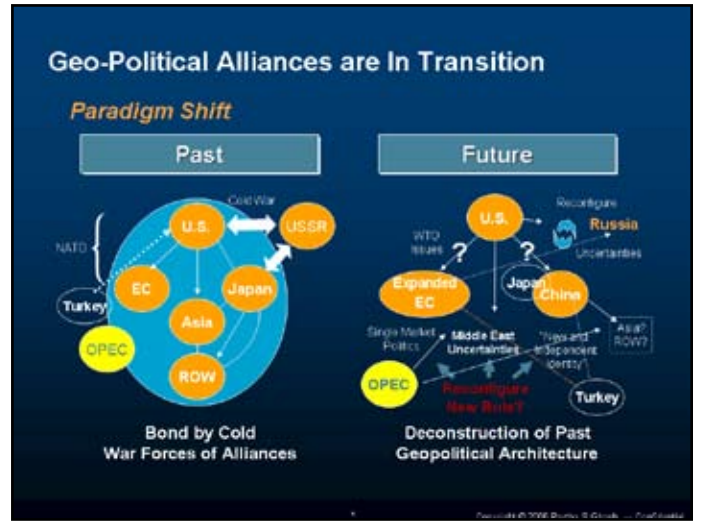
Üçüncü önemli denklem ise OPEC'in yeni ekonomik gücü, 72 dolarlık petrol fiyatı ve petrol arzındaki daralma sebebiyle OPEC'in ekonomik gücü çok yüksek seviyelere erişti. Enerji sektöründe yaşanan belirsizliklerin nasıl çözüleceği de Türkiye için çok büyük önem taşıyor.

Ortadoğu'da ortaya çıkan değişikliklerde Türkiye'nin oynayabileceği rolün de belirlenmesi gerekiyor. Türkiye, Ortadoğu'nun kimlik arayışını yönlendirmek üzere çok önemli katkılar yapabilir. Afganistan sınırından Türkiye'ye kadar, çok geniş bir coğrafyada, çok büyük bir dönüşüm söz konusu, "Bütün bunların hem jeo-politik, hem de ticari girişimler ve yatırımlar açısından anlamı nedir?" sorusunu cevaplandırmak gerekiyor.

Bir de tabii Avrupa Birliği genişliyor ve Türkiye de Avrupa Birliği'nin bir üyesi olmak istiyor. Buradaki soru, "Avrupa Birliği geliştikçe ortaya çıkacak yeni imkânlar nelerdir? Yeni gruplaşmalar nasıl olacaktır?" Çünkü ülkeler farklı şekillerde bir araya geleceklerdir.

Değişim sürecine giren "5 Güç Denklemi" var demistik, artık stratejik bir bakış açısıyla jeo-politik olsun, jeo-ekonomik olsun, jeo-kültürel olsun, coğrafya ile ilgili her ne olursa olsun –hatta karşı karşıya kalacağımız çevresel sorunlar dolayısıyla jeo-biyolojik de olabilir– Türkiye bunlarla yüzleşmelidir ve kendi adına bunları tanımlamaya çalışmalıdır.

Sadece 20 yıl öncesine baktığımızda koşulların ve yapının tamamen farklı olduğu bir geçmiş görüyoruz.



Türkiye NATO üyesi, öte yandan OPEC diye de bir oluşum var. O yıllarda Amerika'nın, Avrupa ile yani o zaman ki Avrupa Ekonomik Topluluğu ile ilişkileri belli bir seviyede, 1990'a kadar ise karşı tarafta başka bir süper güç olan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği etkisini sürdürüyor.

Diğer tarafa, yani geleceğe baktığımızda ise, pek çok şey değişiyor, soğuk savaşın bloklarını bir arada tutan mimari yapısı çöküyor, yeni bir yapının oluşması söz konusu, ancak bu yeni yapının neye benzeyeceği henüz belli değil. İşte burada Türkiye'nin rolünü belirlerken soracağımız sorulardan öncelikli olanlar, "Avrupa Birliği ile ilişkilerimizi nasıl geliştirebiliriz? ve "Gelişen Avrupa Birliği'ne nasıl katılabiliriz?" sorularıdır. Diğer tarafta ise "Hindistan, Çin ve Uzak Doğu'daki diğer önemli ülkeler ile nasıl ilişkiler kurulabilir?" sorusu var. İşte bu süreç içerisinde, Türkiye kendisine yeni bir alan bulabilir.

6 Temel Etken

Geo-stratejik bir çerçeve oluşturduktan sonra dile getirmek istediğim nokta şudur ki; "Dünya tarihinde ilk defa 6 temel etken, küresel ekonomik dengeleri etkileyecek."



Bugüne kadar 6 gücü aynı zamanda hiç görmedik, bir veya birkaç güç olmuştur, ancak bugün sektörlerin nasıl yapılacağını nasıl şekilleneceğini etkileyen 6 faktör var. Bir kısmı daha önceki konuşmacılar tarafından da dile getirilen bu faktörlerin 3 tanesi arz, 3 tanesi talep tarafında şekillendirme yapıyor.



Enformasyon teknolojilerinin insanlar üzerinde birbirine yaklaşma hissi doğurması ve bilgisayar ile ticaretin bir araya gelmesi bu etkenlerden birincisidir. Bilgisayarlar, bilgi ve ticareti hızla bir araya getiriyor. Çoğunuz yanınızdaki cep bilgisayarını ile sürekli olarak bağlantı kurabiliyorsunuz. Bilgiye dayalı ekonomiden bahsettiğimiz zaman tüm bunların çok ciddi etkileri var, "Bilgiyi ne şekilde sunacaksınız? Herkeste bir Blackberry varken bunu 24 saat nasıl yapacaksınız?" sorularını cevaplamanız gerekiyor.

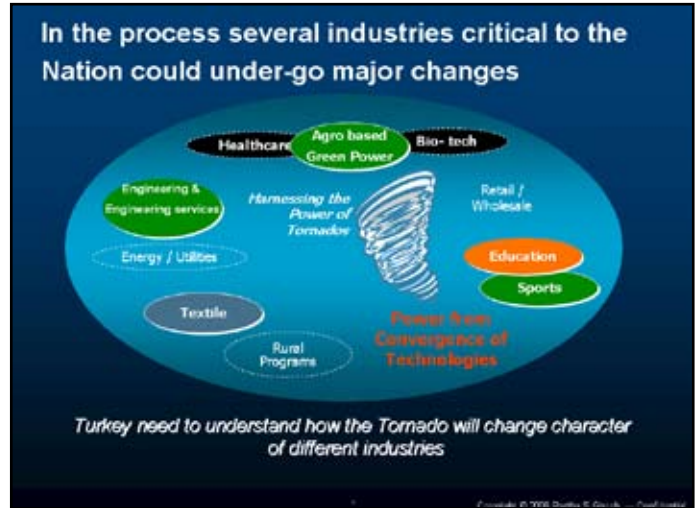
Bir başka önemli nokta da yeni malzemeler ve nano teknolojiler. Prof. Ulusoy konuşmasında bir nano teknoloji konferansından bahsetmişti. Bu konferansın yapılacağı çok önemli, çünkü nano teknoloji hammaddeye ve malzemeye bakış açımızı değiştirecek bir teknolojidir. "İlaçların ne şekilde üretileceği, plastik malzemelerden motorlara kadar birçok ekipmanın nasıl tasarlanacağı ve malzemelerin gelecekte nasıl işleme tabi tutulacağı bununla ilgilidir.

Bir başka faktör de genetik mühendislik, bunlar aslında çok temel güçler, fakat geçmişte bu tür güçler birbiri ardına devreye giriyorlardı. Örneğin 300 yıl önce buhar makinesi dünyayı şekillendirdikten sonra, içten yanmalı motorlar Almanya'da 120 yıl önce devreye girdi ve ondan sonra süreç yine birbirini takip ederek devam etti. Buna karşılık bugün 6 itici güç aynı anda ortaya çıkıyor, bu çok önemli bir fırsat ama aynı zamanda çok büyük de bir tehdit, bu çerçevede Türkiye için analiz yapılması gerekiyor. Türkiye'nin özel sektör ve üniversitelerinin bu güçler ile ne şekilde çalışacağını belirlemek gerekiyor.

Talep tarafında da yine bir takım değişiklikler var. Dünya Ticaret Örgütü'nün kurulması yatırımların ve ticaretin serbest akışının önünü açıyor. Bu, eğer iyi rekabet edebiliyorsanız, çok önemli bir fırsat ancak eğer rekabet gücünüz düşükse, bu da başka birinin gelip sizin bölgenizde faaliyet gösterebileceği anlamına geliyor. Bu yüzden "Rekabetçi miyiz?" sorusunu kendimize sorduğumuzda -Sayın Aykar da çok önemli bir noktaya değindi- proaktif bir şekilde, yani kendiliğimizden rekabet gücünüzü belirlemeniz gerekiyor.

Dünya çapında tüketici eğilimlerine baktığımız zaman, artık müşterilerin tek bir çözüm istediklerini görüyoruz. Bu tek çözümü üretirken sizin birçok sorunu çözmeniz gerekiyor. Bir taraftan ürünün uygun olması, diğer taraftan çevre ile dost olması ve geri dönüştürülebilir olması gerekiyor. "Bütün bu çözümleri nasıl aynı anda elde edebiliriz?" Cevapları geçmişten çok farklı olan bu soruya bilgiye ve entelektüel emeğe dayalı sektörleri öne çıkararak cevap verebiliriz.

Son olarak önemli bir diğer konu da, özellikle ABD, Almanya, İngiltere ve gelişmiş diğer ülkelerde sıklıkla sorulan bir soru: "Çevreyle dost ürünlere, çevreci yeşil teknolojilere nasıl geçebiliriz? Talep tarafında, tüketici davranışlarında büyük bir farklılaşma söz konusu ve bizim de buradan çıkabilecek fırsatları iyi değerlendirmemiz gerekiyor.

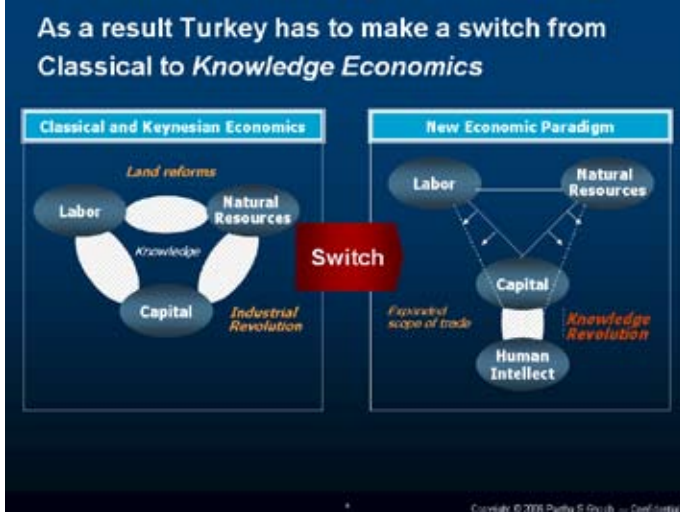


Gördüğümüz gibi temel bir takım güçler söz konusu ve bu bir meteorolojik olayla, bir hortumla ifade edilebilir. Hortum'un iyi tarafı şu, geçtikten sonra geleceğinizi yaratmak için sıfırdan başlarsınız, ama hortum geçmişin de çoğunu yok eder. Bu tarafından bakınca, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için çok önemli bir fırsattır. Geçmişte batılı ülkelerin hızla ilerlemesini sağlayan formüller, ortan kalkar ve yeni formüller oluşur. Biz de bu formülleri tabii ki eğitimde, sporda çalışmalar yaparak çözeriz. Örneğin, Türkiye sporda ne gibi başarıları yakalayacak, bir Dünya kupası alabilecek mi? Diğer



taraftan sağlık hizmetlerinde, mühendislik hizmetlerinde neler yapabiliriz? Bütün bu sorulara cevap vererek, bu düşünce fırsatından yararlanıp, bu sektörlerde ne şekilde yol alabileceğimiz sorusunu cevaplayabiliriz.

Dünya ile birlikte Türkiye de geleneksel ekonomi teorisinden, yeni oluşmaya başlayan bilgi temelli teoriye geçiyor. Ekonomi'ye giriş kitaplarının son baskılarını bile



okusanız, emek - doğal kaynaklar - sermaye üçlüsünden bahsedildiğini görürsünüz. Dünyadaki ekonomik düşünce Adam Smith ile başladı ve o günden bu güne, "Bu üç temel öğeyi nasıl bir araya getirebiliriz?" sorusunun cevabı bulunmaya çalışıldı.

Ekonomik Romantizm

Ancak artık bir dördüncü güç daha var: İnsan Aklı. Bilgiye dayalı toplumlardan söz etmek kolay ama insan aklının yönetimi çok hassas, yani duyguların, isteklerin, hedeflerin yönetilmesinden bahsediyoruz. İnsanların beyin gücünü anlama konusunda henüz çok erken bir aşamadayız diye düşünüyorum. Bilgiye dayalı ekonomiden bahsettiğimiz zaman kendimize şu soruyu sormamız gerekiyor: "Ekonominin hem akla hem de duygulara hitap eden tarafını nasıl yöneteceğiz? İnsanların "akıllı" duygularından bahsediyorum.

Ekonomik romantizm bu nedenle çok önemli bir hale geliyor. Yani siz şirketinizin, ulusunuzun gelecekteki resmini çizmeye çalıştığınızda, insan aklını gerçek tarzda kullanabilmek için, o duygulardan esinlenebilmek gerekiyor. Bu yaklaşım henüz yeni bir alan olmasına ve çok erken aşamalarda olmamıza rağmen, bu konuda birçok çalışma yapıldı. Türkiye'nin de önemli bir rol oynaması mümkün, çünkü farklı zamanlarda kendini farklılaştırarak hareket etmeyi başarmış bir ülke burası. Tarihe bakarsanız, birçok kültür ve düşünce Türkiye üzerinden geçiş yapmış. Bu süreç bugün de yaşanabilir ve Türkiye'ye çok önemli fırsatlar yaratılabilir.

Dünya Asya-Pasifik'e doğru kayıyor demiştim, Türkiye de o yöne doğru gidebilmek için bir şeyler yapmalı. Benim Türkiye'yi ilk ziyaret ettiğim 1980'li yılların ortalarından bugüne, Türkiye'nin dört alanda başarı sağladığını görüyorum. İlk olarak Türkiye'de demokrasi istikrara kavuştu ve bundan gurur duymamız gerekiyor. İkincisi enflasyon, yaklaşık 25 yıldır çok büyük bir sorun teşkil ediyordu. Üçüncüsü Türkiye'nin genel ekonomik altyapısı kuvvetlendirildi. Sayın Karabulut da bunun ifade etti ki, pek çok kurumsal mekanizma devreye girdi. Son olarak da özel sektör modernizasyon sürecinde önemli bir yol alındı. Bu süreç tamamlanmadığı için buna kısmi modernizasyon diyorum. Türkiye'de olan biten bunlardı, şimdi bakalım rakamlar bize ne gösteriyor:

Öncelikle uluslararası toplumun, Türkiye'nin geleceği ile ilgili olumlu yaklaşımından gurur duymamız gerekiyor. Slâyttta, Türkiye'nin döviz rezervinin 2005 yılında 50 milyar dolara ulaşmış olduğunu görüyorsunuz. 10 yıl önceki 16 milyar dolarlık çok düşük değerden sonra, 3 kat artarak bu seviyelere gelmiş olması sevindiricidir.

İkinci anahtar rakamda gördüğümüz ise, Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olduğudur. Slâyttta dünya üzerindeki 18 yaş altı nüfusu görüyorsunuz. Burada eğitimin önemini de düşünerek sormamız gereken soru şu: "Türkiye'deki genç nüfusun yaratacağı kaldıraç etkisinin, ekonomik canlılığa dönüşmesini nasıl sağlayabiliriz. Çin'in bunu mükemmel bir şekilde başardığını, 1980'lerin başında katıldığım bir takım çalışmalarda bizzat gözlemledim. O dönemde genç insanları ekonomide hangi sektörlerle yönlendireceklerini seçiyorlardı ve genellikle ekonomik gelişmeyi bu şekilde sağlamaya çalışıyorlardı. Yaşadığımız yeni dönemde ise bilgi toplumu anlayışıyla, teknoparklar fikrinden yola çıkılarak gençlerin ekonomik güçlerinin değerlendirilmesi gerekiyor.

Dış Ticaret Açığı Büyük Problem

Tüm bu sevindirici gelişmelere karşın başta dış ticaret açığı olmak üzere bizi endişelendirmesi gereken rakamlar da bulunuyor. 2005 verilerine göre 43 milyar dolarlık bu açık, Türkiye ekonomisinin 6.25'ini oluşturuyor. 2001'de bu rakam sadece %0.8 seviyesindeydi. Güney Kore, Tayvan ve Japonya gibi ülkelere baktığımızda yüksek büyüme dönemlerinde, hep artı bakiye veren bir dış ticaret bilançosu ile devam ettiklerini görüyoruz ve bu çok dikkat etmemiz gereken bir nokta. Bugüne baktığımızda Almanya, hatta ABD'de dış ticaret dengesi eksi rakamlarda, ancak bu ülkeler hızlı büyüme sürecindeyken dış ticaret dengesi artı seviyedeydi. Çünkü harcadığınızdan daha çok kazanmanız gerekiyor ki, o kazandığınız ülkenin bilançosuna dâhil olabilsin. Bilançonuz şu anda iyi görünüyor, çünkü yabancı sermaye geliyor. Önemli olan %7-%8'lik büyüme oranları söz konusuysen dış ticaret dengesini sağlayabilmek.



2006 ile 2010 arasına yani önümüzdeki 4 yıla bakarsak, Türkiye üzerinde yoğunlaşması gereken 3 temel sorun görüyoruz.

Bunların başında, enerji stratejisi gibi enstrümanlarla, ülkenin rekabet gücünü uzun vadeli olarak artırmanın yollarını bulmak geliyor. Konuşmamın sonraki bölümlerinde kısa ve uzun vadeli stratejilere ayrı ayrı değinirken enerji ve bilgi stratejilerine döneceğim.

Bir başka açıdan bakılınca da Türkiye'nin jeo-politik rolünü geliştirmek gerektiğini görüyoruz, çünkü değişen dünyada sosyo-ekonomik stratejiye destek veren nitelikte, çok net bir jeo-politik stratejinizin olması gerekiyor.

Üçüncü bir nokta ise, özel sektörün Türkiye'ye olan güvenini sağlamak, inovasyonun, araştırma ve geliştirmenin bütün yönleriyle Türkiye'de de yapılması; Arçelik, Beko gibi markaların küresel piyasalara adım atmaları, dünya markaları olmaları çok önemli gelişmeler.

Mevcut senaryo ışığında küresel bir yaklaşıma etkisi olan bu ekonomik duruşu nasıl oluşturabiliriz?

Türkiye'nin bir takım doğal avantajları var. Türkiye'nin bu doğal fırsatlarından henüz yeterince yararlanmadığını düşünüyorum. Türkiye'nin stratejik konumu bir geçiş noktası olması açısından çok önemli; doğu ile batı, kuzey ile güney arasında, birbiri hakkında sorular soran, birbirini araştıran toplumlar arasında bir köprü oluşturuyor.

Konu Türkiye'nin bilgi ekonomisine dâhil olması ise, toplumlararası araştırmalar ve sorgulamalar, bilginin sınırlarını geliştirmek için sorulan sorular önem arz ediyor. Çünkü Türkiye, farklı değer yargılarını ve mantık silsilelerini bir araya getirebilecek bir konumda bulunuyor. Hepimizin özlediği yeni Türkiye'yi bu yolla oluşturmak mümkün olacak.

Türkiye ekonomisi adına bir diğer fırsat, farklı kültürleri bir araya getirebilmeniz. Daha sonra bu sosyoekonomik altyapıyı katma değer yaratan bir süreç olarak değerlendirebilmek gerekiyor. Bunun için de Türkiye'nin dünyanın farklı yerlerinden gelen fikirlerin geçiş noktası haline gelmeli.

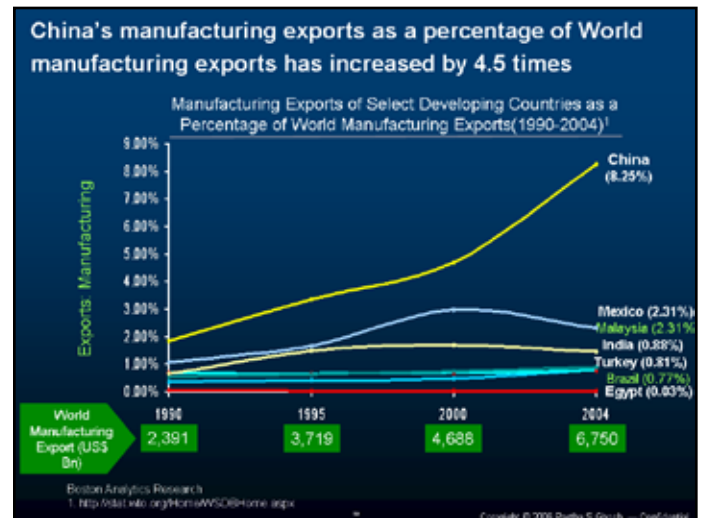
Bu slaytta Y ekseninde ortalama büyümeyi görüyorsunuz, X ekseninde ise ortama kişi başı gelir var. Türkiye'nin yerine bakacak olursanız, baş etmeniz gereken sorunu da görebilirsiniz. Türkiye'nin son 10 yıllık ortalama büyümesi %4.25, Çin'e ve son yılların en hızlı büyüyen ülkelerine bakın %7 ile %10 arasında büyümüşler. Dolayısıyla Türkiye için en önemli sorulardan bir tanesi de önümüzdeki dönemde %7,5'lük istikrarlı büyümeyi nasıl sağlayacağınız olmalı. Ulus olarak inanmanız ve üstüne gitmeniz gereken hedef bu olmalıdır.

Odaklanmamız gereken bir diğer nokta ise imalat sektöründeki rekabet gücü artışıdır. Türkiye'nin

pozisyonuna baktığımızda Malezya, Yunanistan, Güney Kore gibi öncelikli rakipleri fazlasıyla imalata dayalı ekonomilere sahipler. Bu durumda Türkiye'nin de aynı ligdeki ülkelerle rekabet edebilmesi için imalat sektörüne yüklenmesi gerekiyor. Bunu nasıl yapabileceğimizi ancak Çin'den öğrenebiliriz.



Çin'in imalat sektöründen kaynaklanan ihracatının dünyadaki payına bakalım; eskiden %2 seviyelerinde seyrediyormuş, 15 yıllık bir sürede bu oranı %8.25'lere kadar çıkarmışlar. Türkiye için ise, bu oran %0.81 ve çok büyük bir değişim gözlemlenmiyor. Çin'in işgücünün ucuz olduğu bir gerçek, fakat bu ucuz işgücü de pahalı hale gelmeye başladı. Burada sorulması gereken soru şu; bir

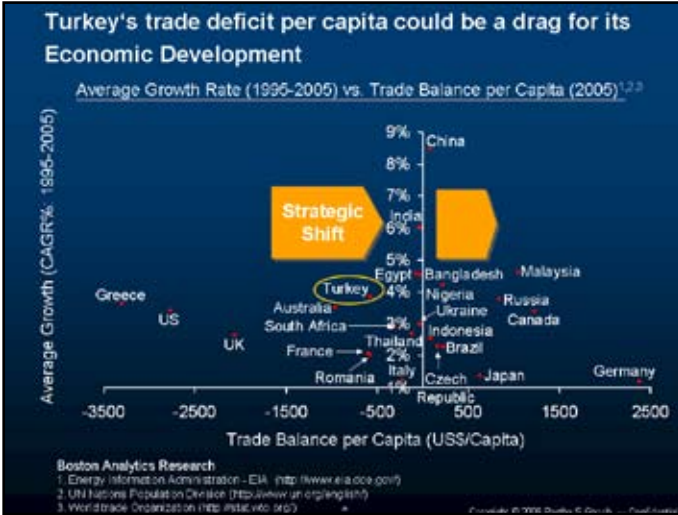


tarafıta Çin, diğer tarafıta Meksika, Malezya, Hindistan, Brezilya ve Mısır varken, bütün bu rakiplerin arasında Türkiye kendi payını nasıl artırabilir. Dünya'daki imalatın ihracat boyutu 2.3 trilyon dolardı, bu rakam da kısa bir sürede 6.7 trilyon dolara çıktı. Burada ihracattaki kendi



payımızı nasıl artırabileceğimiz sorusunu kendimize sormamız lazım.

Kişi başına baktığımızda Türkiye'deki ihracat 983 dolara geliyor. Almanya'ya bakın, 11.800 dolar, en yakın rakibiniz Tayland ise 1.721 dolar seviyesinde. Ben Türkiye'nin ihracat hedefini kat ve kat artırması gerektiğini ve ihracatını 70 milyardan 250 milyara çıkarması gerektiğini düşünüyorum.



Bu slaytta sağda dış ticareti açık veren sol tarafta ise fazla veren ülkeleri görüyorsunuz, Türkiye'nin burada pozitif tarafa geçmesi gerekiyor. Böylece ülkenin kişi başına geliri hızla artabilir ve bu kazanç bilgi altyapısının gelişimine ve inovasyona harcanabilir. Bilgi altyapısı çok pahalı, bu maliyeti ancak imalatta rekabetçiliğimizi artırarak elde edebiliriz.



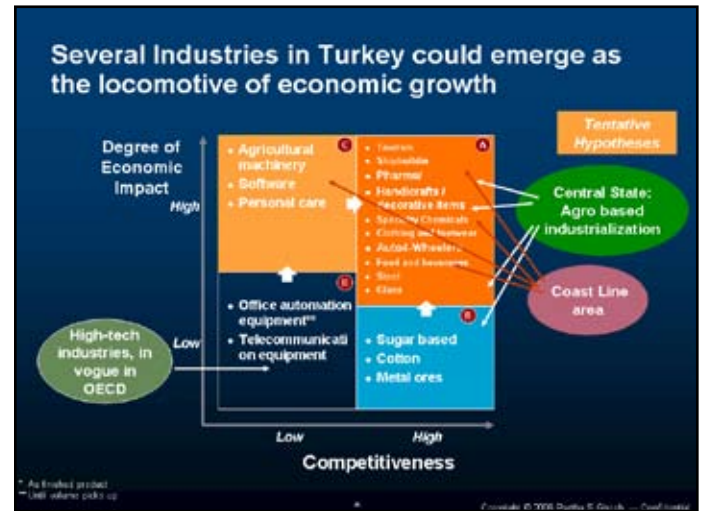
Bu gördüğünüz kırmızı çizgi, Güney Kore'nin kişi başı gelirini gösteriyor. Yeşil çizgi ise Japonya'daki kişi başı geliri gösteriyor. Türkiye bugün, Japonya'nın 1973'te olduğu yerde bulunuyor. Kore de 1980'lerde

oradaymış. Japonya'nın 70'li ve Kore'nin 80'li yıllarda ne yaptıklarına, o yıllarda neler olduğuna bakarsanız, bu ülkelerin üzerlerinde çok önemli bir küreselleşme baskısı olduğunu görürsünüz. Türkiye'deki çok uluslu şirketlere de bu soruyu soruyorum: "Türkiye'nin Toyota'sı, Honda'sı, Mitsubishi'si ne zaman olacak?" ve "Türk piyasasındaki yabancı partnerlerle ortak veya değil, bir Türk ismini alıp küresel pazarda ne zaman markalaştıracaksınız?"

İmalat sektörünün rekabet gücünü artırmanın yanında, inovasyon konusunda adımlar atmak da çok önemli, çünkü 70 ve 80'li yıllara bakıldığında, Japonya ve Kore kendi ürünlerini ve markalarını dünya piyasalarına ulaştırmak için çaba harcıyordu.

Rekabetçiliğin lokomotifi ne olabilir?

Ekonomik etkisi yüksek olan bir sektör, yani istihdam yaratan, sosyal altyapının gelişmesine katkı sağlayan, doğru bilgi toplumu ortamını yaratan ve küresel etkisi olan endüstriler nelerdir? Bu analizi özel olarak Türkiye için yaptığımızda benim öngördüğüm sektörler şunlar:



Gelecek Vadeden Sektörler

Birincisi turizm, bu sektör zaten Türkiye'de çok büyük ilerleme kaydetti. İkinci sektör gemi inşaatı, çünkü kıyı şeridiniz çok büyük fırsatlar sunuyor. Üçüncüsü kimya, tekstil, otomotiv, gıda, demir-çelik ve kişisel bakım ürünleri sektörleri de Türkiye için gelecek vaat eden sektörler. Tarım makineleri ve yazılım da rekabetçi alana girebilecek sektörler. Şimdi değer zincirine baştan sona doğru baktığımızda Türkiye'nin rekabetçi olabilecek pek çok sektörü olduğunu görüyoruz, ama işin başında bu sektörlerin altyapılarını güçlendirmeniz için yapmanız gereken birçok şey var.



Beş İstanbul Yaratmak

Bir ülkeyi tek bir şehir üzerine inşa edemezsiniz. İnsanlar Türkiye deyince sadece İstanbul'u düşünüyor, ama Almanya'ya gidin, Stuttgart, Münih, Hamburg, Düsseldorf hepsi akla geliyor. Yani 5 İstanbul nasıl yaratabilirsiniz, Türkiye'de esas büyük soru budur. Ekonomik gelişmenin ülke çapında yeterince dağıtılmış olması gerekiyor. İşte burada enerji ve güç politikaları çok önemli olacak, karayolu ve demiryolu altyapısı ile su sorunlarının çözümü çok büyük önem taşıyacak.

3 Bütüncül Strateji

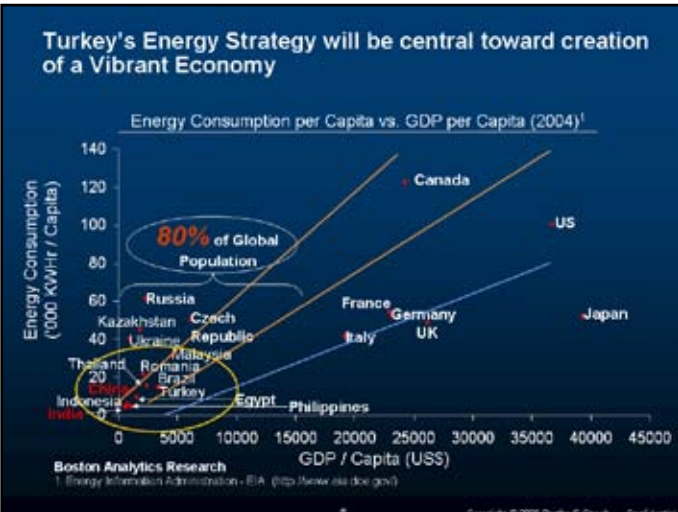
Bir bütüncül yaklaşımı benimsediğimizde 3 alanda stratejinin oluşturulması gerekiyor. Stratejilerimize temel olan bileşenler doğru kullanılırsa birer fırsatken, eğer göz ardı edilir veya hatalı değerlendirilirse tehdiye dönüşebilirler.

Bunlardan birincisi enerji stratejisi, ticaret dengeniz zayıf olduğundan Türkiye'nin büyük miktarda enerji ithal etmesi gerekiyor. İkinci olarak Türkiye'nin tarım gelirleri çok güçlü, bu gücü muhafaza edebilmek için çok net bir çevre stratejisi belirlemesi gerekiyor, bu sadece ülkeniz için değil tüm dünyanın geleceği için önemli. Ayrıca Türkiye ekolojik çözümler üretebilirse, az önce önerdiğim sektörler, küresel alanda rekabet edebilir hale gelir.

Üçüncü olarak da sermayenin bölgesel dağılımı sorununun çözülmesidir. İstanbul ile diğer şehirler yani İzmir, Ankara arasındaki farkı kapatmak, küçük küçük şehirler yaratmak lazım ve bunlar ekonomik olarak başarılı olmalı. Oralardaki iş adamları, firmaları, büyüdükçe İstanbul'a gelmek yerine oldukları yerde kalmalı. Esasen sorun da bu, birisi bir yerde başarılı olduğunda, örneğin Adana'da, İzmir'de başarılı olduğunda İstanbul'a geliyor. Hâlbuki bence insanların kendi şehirlerinde kalması sağlanarak İstanbul da zenginleşecektir, çünkü böylece İstanbul'a da kendine has bir rol tespit etme imkânı doğacaktır.

Size enerji ile ilgili bir slâyt göstermek istiyorum. Türkiye gibi bir ülkede suyun olması güneşin olması, bunlar çok büyük avantajlar ama enerji çok kısıtlı oranda var. Bu yüzden çok odaklı bir enerji altyapısını düşünmek ve rüzgâr, güneş ve bunun yanı sıra geleneksel hidrokarbon'a dayalı enerjilerin hepsinin bir araya getirilmesi gerekiyor. Türkiye bir strateji belirleyerek farklı enerji kaynaklarına nasıl yönelmesi gerektiğini ortaya koymalı. Birkaç örnek vermek gerekirse, güneş enerjisi ve hidrojenin tümüyle nasıl bir arada çalışabileceği, nükleerin, metanol ile ve biokütle ile nasıl bir arada kullanılabilirliği, gibi konularda bir strateji belirlenmesi çok önemli bir proje ve SEDEFED'in bunu üstlenebileceğini düşünüyorum.

Bilgiye dayalı toplumlara baktığınız zaman, bu tür toplumlarda enerji ihtiyacı tipik olarak artıyor. Örneğin Türkiye'nin mühendislik ile ilgili önündeki şablona baktığınızda; Arçelik gibi bir şirketin başarısı ve bu tür ürünlerin üretilmesi mümkün, Arçelik tabii tek bir örnek değil, bu türde birçok şirket var ve mühendislik yetenekleri geliştirilerek geleceğin pilini veya yakıt hücrelerini yaratmak mümkün.



Sorulması gereken son soru ise şu: "İnovasyon ve küreselleşmeyi nasıl birlikte harekete geçirebiliriz?" Bu saydığımız sektörleri geliştirmek istiyorsak bunu nasıl yapmalıyız? Burada dikkatle ele almamız gereken noktada, yeni bir "S" eğrisi geçerli olacak, Türkiye'nin bu güne kadar yaşadığı paradigmadaki, son yirmi yıldaki "S" eğrisi geçerli olmayacak. Türkiye'nin dünyaya bağlanma şeklinin değişmesi gerekecek ve dolayısıyla sektörlerin de dünya ile çalışma biçimi yeniden tanımlanacak.

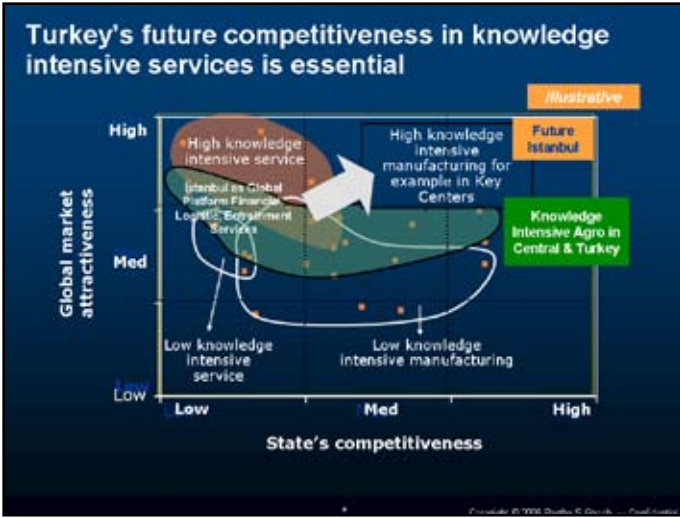
Bilgiye dayalı değer zincirinin ne olduğundan bahsetmemiz gerekiyor. Bilgiye dayalı toplumdan bahsediyoruz, bilgiyi ulusları dünya ile birleştiren, farklı bir değer zinciridir. Bizim göz önüne almamız gereken ve SEDEFED'in REF ile oluşturmaya çalıştığı şey, eski



paradigma ile işleyen sektörler ve sanayide farkındalık yaratarak, kendilerini geliştirmelerini ve bilgi yaratarak yeniden harekete geçmelerini sağlamaktır.

Daha İnovatif Olmak İçin Bilgi

Bir taraftan sektörlerdeki bilgi yoğunluğunu nasıl değiştirebileceğimize bakmalıyız; örneğin "Türkiye'deki en eski sektörlerden bir tanesi olan tekstil sektörünü, bilgi ile nasıl dönüştürebiliriz?" "Bilgi tekstil için ne demektir?" sorularını sormak lazım. Diğer yandan hizmet yoğunluğunu nasıl geliştirebileceğimize bakmamız lazım, yani Türkiye'nin 7. bölgeye doğru kendini geliştirmesi gerekiyor bu matris içerisinde. Örneğin tarıma dayalı üretim yapısından nasıl yararlanabiliriz? Mesela Kayseri gibi denim üretiminin çok yoğun olduğu ülkenin ortasındaki bir şehrin, bilgi altyapısı nasıl geliştirilebilir? Sonuçta her bir mekan kendi içinde bilgiye odaklı olabilir.



Teknoparklar ve özellikle buralarda üretilen patentler de bilgi ekonomisinin geliştiğinin en önemli göstergelerinden biridir. Son on yılda Türkiye'de sadece 113 tane patent başvurusu yapılırken, ABD'de tam 1.6 milyon tane yapılmış. Türkiye'nin payı sadece %0.007. İnovasyonun gelişmesinin tek yolu üniversitenin ve sanayinin ciddi bir şekilde AR-GE'ye yatırım yapması ve patent başvurularında bulunması. Çünkü bilgi toplumunda fikri mülkiyet ve yönetimine ilişkin kurumlar, gelecek açısından çok önemli bir faktör olacaktır.

15 sene evvel İstanbul'un zaman dilimini değiştirmesinden bahsetmişim. Yani bir taraftan Tokyo ile birleşebilir, bir taraftan New York ile birleşebilir ve İstanbul'daki borsa birinci seansında sabah 7'den 11'e kadar açık olabilir. Sonra bir ara verip 15'den 19'a kadar ikinci seansında çalışabilir. Yine sekiz saat çalışıyorsunuz ama iki ayrı seansta biri sabah erken, diğeri öğleden sonra daha geç saatlerde. Bunun sebebi ise Hong Kong ve Tokyo piyasaları önem kazandıkça, İstanbul piyasalarının

da kendine buralarda yer bulabilmesidir. İstanbul bunu yapabilecek bir konumda. Borsa öğleden sonra tekrar açıldığında, ise New York ve Londra ile bağlantılı kalabilir. İşte bu tür pratik çözümleri düşünmek gerekiyor. Bu bir örnektir, yanlış anlamayın mutlaka yapılması lazım diye ısrar etmiyorum. Bilgiye dayalı toplumu kurarken bu tarzda düşünmeliyiz diyorum.



Bir son nokta ise Türkiye'nin bölgesel bir strateji oluşturmasının gerekliliğidir. Her şeyi İstanbul civarında yapamazsınız ve görüyorum ki, Türkiye'nin her bir bölgesinin oynayabileceği, bir araya geldiklerinde sinerji yaratabileceği farklı roller var. Yüksek bilgiye dayalı servis ve hizmetler, İstanbul ve İzmir bölgelerinde olabilir. Yüksek bilgiye dayalı imalat güneyde olabilir. Bilgiye dayalı tarım sektörü için de, tekstil, ilaç ve pek çok diğer sektör de buna dâhildir.

Bütün bunları söyledikten sonra size çok teşekkür ediyorum. Türkiye'de birçok şeyin farklı tarzda yapılması ya da hızlandırılması gerekiyor. Burada esas önemli olan, Türkiye'nin fayda sağlayabileceği temel noktaları gözden kaçırmamaktır.



Prof.Dr. Chris Hartwick Luebkehan

Direktör

ARUP Küresel Öngörü ve İnovasyon Birimi

Özgeçmiş

ARUP AR-GE Direktörü Prof.Dr.Luebkehan Zürih ETH'de mimarlık eğitimini tamamladıktan sonra Oregon Üniversitesi, Hong Kong Çin Üniversitesi ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde (MIT) görev yaptı. MIT'de "Geleceğin Akıllı Evleri" araştırma programını yürüttü. Luebkehan, 1999 yılından bu yana Ove & Arup Partners Firmasının Londra'daki merkezinde Araştırma ve Geliştirme Direktörü olarak görev yapmaktadır.

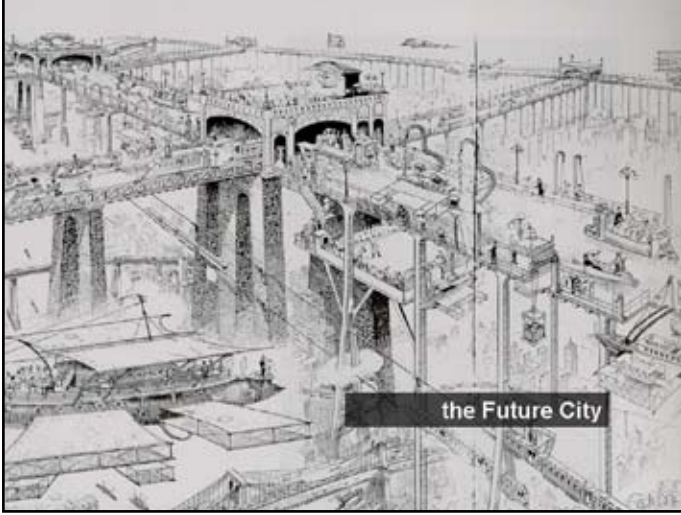
Çok teşekkür ederim. Ben de aynı şekilde küresel bir başkentte tekrar bulunmaktan son derece memnun ve gururluyum. Sanırım altıncı veya yedinci kez Türkiye'ye gelme ayrıcalığına sahip oldum. Her geldiğimde ülkenizden çok etkileniyorum. Her seferinde yeni bir şeyler görüyorum ama diğer taraftan birtakım zorluklar hep bir arada yaşanıyor. Beni en çok etkileyen asıl şey Türk insanının konukseverliği. Hakikaten İstanbul'a ilk geldiğim andan itibaren bu konukseverliği hissediyorum. Bu nedenle ARUP Türkiye ofisine gelmek benim için doğrusu çok keyifli oluyor.

Bu 45-50 dakika içinde farklı bir takım konulardan söz edeceğim. Bir önceki konuşmada çok iyi bir Türkiye analizi sunuldu. Size ne yapmanız gerektiğini söyleyecek değilim elbette, bu sizlerin alacağı bir karar, ama ben yaptığım çalışmalarda, dünyada "değişimi" nelerin etkilediğini, nelerin tetiklediğini gördüm. Bugün size bunlardan bahsetmeye çalışacağım. "değişimi tetikleyen şeyler" nelerdir?

Konuşmam 3 kısımdan oluşuyor. Öncelikle bir takım varsayımlardan bahsedeceğim, "5 varsayım". İkinci olarak "global trendler" sonra da "STEEP faktörleri" dediğimiz açılımın örneğini vereceğim. 5 varsayım dedim. İlk varsayımımız: "değişimin durdurulamaz" olduğu ile ilgili. Değişim hep vardır, değişimin içeriği çok önemlidir. Geçmiş başarıların içeriğini de iyi anlamamız çok önemli. Bugünkü başarılardan yola çıkarak gelecekteki başarılar hakkında fikir edinebiliriz. İkinci varsayımımız, "içgüdülerimiz, kalbimiz ve aklımız". İçgüdülerimiz insanlara gösterdiğimiz reaksiyonlardır. Mesela siz ilk defa karşılaştığınız birisini 1 saatte işe alır mısınız? Bunun kararını içgüdüleriniz ile bir dakikada verebilirsiniz. Ama bir sonraki 59 dakika içinde de kararınızın rasyonel olup olmadığını kalbinize sorar sonra da, aklınızı kullanarak grafikler ile, çizimler ile, durumu hesaplar, analiz eder karar verirsiniz. Burada bahsedilen üç aşamanın, üçü de eşit miktarda önemlidir. Hepsini kullanmanız gerekir. Zaten birçoğumuz da bunu kullanıyoruz. Üçüncü varsayımımız ise "kalabalıkların akli". yani "kollektif birimlerin akli" mesela internetteki forumlar buna güzel bir örnek. Kalabalıkların fikirleri işte bu kollektif akıl sonucunda ortaya çıkıyor. Mesela ben kalabalıklara, uzmanların fikirlerinden daha çok inanıyorum. Bir başka varsayım ise; hepimizin aynı yerküreyi paylaşmamız gerektiği ve yapılan her şeyin aslında kıt kaynaklar ile yapıldığı varsayımdır. Bu varsayıma baktığımızda aslında bir yerde kaynak avcılığı yaptığımızı da söyleyebiliriz. Önümüzdeki birkaç yıl içine belki de 15 – 20 sene içinde aslında bu kaynak avcılığı döneminden, kaynak yaratma dönemine geçiyor olacağız. Öte yandan yaptığınız hiçbir şey birbirinden bağımsız değil. Hepsi arasında bir bağlantı var. Küresel



ekonomi de aslında bu bağlantının bir sonucu olarak ortaya çıktı. Küreselleşme yerine küresel bağlantılık demek bana daha uygun geliyor.



İnsanlar yıllardır değişim olgusuna kafa yoruyor. Size şimdi gösterdiğim slaytta, Brooklyn köprüsünü (New York City’de bir köprü) görüyorsunuz. Resimde gördüğünüz gibi yollar, tramvaylar, her şey yukarıya bir üst katmana taşınmış, bu görüntü 1950’li yıllarda tasarlanmış, amaç o yıllarda 50 yıl sonrasının dünyasını yaratmaktı. Aradan 50 yıl geçti, resimdeki bu görüntü var mı çevrenizde? Hayır yok. Ama o zamanlar geleceğin bu resimdeki gibi olacağı ön görülüyordu.

Bir başka örnek de eğitim sisteminden verilebilir. O dönemlerde, gelecekteki eğitim sisteminde sınıfların öğretmensiz olacağı öngörülüyordu. Resimdeki örnekten anlaşılacağı üzere öğretmensiz bir sınıf, ortada büyük bir ekran, herkes o ekrandan öğretmeni izliyor. Tüm öğrencilerin masasında da bir dizüstü bilgisayar var. Gelecek için ön görülen eğitim böyle olacaktı. Gerçi bu ön görünün bir kısmı gerçekleşti, ama büyük bir kısmı gerçekleşmedi. Demek ki değişim, “gelecek” üzerinde



her zaman çok konuşulan ama zamanı geldiğinde tam da tahmin edildiği gibi olmayan bir olgu. Ne yaparsak yapalım geleceği tahmin edemeyiz, ama gelecek ile ilgili düşüncelerimizi oluşturmak mümkündür diye düşünüyorum. Aslında konuşmamın özünde biraz da bu var. Bunun için de “öngörülebilir gelecekle” yerine “takdir edilebilir gelecekle” üzerinde durulması gerektiğini düşünüyorum. Şimdi biraz fütüristlik yapalım, yani gelecek bilimci olalım, önümüzdeki 10 dakika boyunca, hepimiz geleceğe bakalım. Ortaya çıkabilecek bazı küresel senaryolara bakalım; yıl 2025 olsun. bizim için önemli olan iki eksen düşünelim X ve Y eksen;



Slaytta da göreceğiniz gibi X ekseninde bizim rekabet bağımız için önemli olan “ekonomik büyüme” yani “pozitif büyüme”yi görüyorsunuz eksenin aşağısına indiğinizde negatif büyüme var ki bunu hiç istemeyiz. Y ekseninde ise “küresel iletişim” eksenidir. Eksenlerin bir tarafında kolay anlaşılabilir bir düzen varken, öbür yanda ise daha kaotik fonksiyonsuz bir dünya gücü var. X ve Y ekseninden yola çıkarak, 4 farklı dünya yaratmak mümkündür. Bu şemadan yola çıkarak re-globalizasyon yani “küreselleşmeyi yeniden yapılandırdığımızı” düşünelim. Re-globalizasyon dediğimizde küresel bir dünya ve pozitif iletişim söz konusu. Mesela kurguladığımız bu dünyada, Birleşmiş Milletler yeni ticaret anlaşmaları imzalıyor, politik istikrarsızlık kontrol altına alınıyor, küresel ekonomide güçlü bir yeniden oluşum söz konusu ve Dünya Ticaret Örgütü’nün gücünün arttığı öngörülmüyor.

Bu birinci senaryo idi. şimdi, buna benzer bir senaryo daha anlatmak istiyorum size; Sizden de elinizi kaldırarak kendinizi hangi senaryoda görmek istediğinizi belirtmenizi rica ediyorum. 50 yıl sonrasında olduğunuzu hayal edin; ikinci senaryoda dünya bloklara bölünmüş olsun; Mesela Akdeniz Bloku, Doğu Bloku ve Orta Batı Amerika Bloku gibi. Bu bloklarda ortadan kalkmış



politik gelişmeler birbirini tetikliyor. Global değişiklikler, biyolojik farklılıklar ile tetikleniyor ve işgücü alanında reformlar gerçekleşiyor.

Teknoloji ve verimlilik kazançları ekonomiyi tetikliyor. Fakat bu senaryoda ilkinden farklı olarak stabil bir durum var yani bu bloklarda, Japonya gibi, İsviçre gibi sürdürülebilir ekonomiler söz konusu. Bloklar ne çok fazla büyüyor ne çok fazla küçülüyor, artış ve azalışlar belli bir çizgiyi muhafaza ediyor. Bu senaryoda ayrıca, Birleşmiş Milletler ve Dünya Ticaret Örgütü içinde, bölünmelerin olduğunu farz ediyoruz. Finansal materyalist şoklar, ekonomik şoklar ile doğrudan ilintili. Dolayısıyla ekonomik bir kriz olsa bir anda her şey pat diye aşağıya iner. Ayrıca bu dünyada global sistem şokları da söz konusu. Dolayısıyla böylesi global sistemlerde riskler de yüksek.

Şimdi salondaki dinleyicilerden şu anda içinde buldukları dünya ile gelecekte olmak istedikleri dünyayı bildirmelerini rica ediyorum. 20 yıl sonrasında blok adacıklar halinde mi olacağız? Yoksa aynı mı kalacağız? Parmakları saydığım da çok ilginç bir sonuçla karşılaşıyorum, çoğunuz 20 yıl içinde aynı kalacağınıza inanıyor. Tabi bu aslında bir temennidir. Ben bu uygulamayı değişik gruplarla da yaptım. 5 kişilik gruplarla da, 300 kişilik gruplarla da yaptım ve inanç çok değişik sonuçlar çıkabiliyor.

Bu senaryolar bir yandan da aslında kafası karışmış insanların dünyasını yansıtıyor. Size bir başka slayt göstermek istiyorum şimdi; bakınız; burada benim farklı alanlarda yaptığım çalışmalardan örnekler var. Slaydın sol tarafı bugün bulunduğumuz yer, sağ tarafı ise 20 yıl sonrasını gösteriyor.

Gördüğünüz slaytlarda toplam 8500 insandan aldığım cevapları göreceksiniz. Asya'da insanların %50'si gerçekten blok adalara doğru gittiğimizi söylüyor. Avustralya'da durum biraz daha farklı, orada da katılımcıların az bir kısmı, sabit çizgi şeklinde

kalacağımızı öngördü. Birleşik Devletlerinde daha fazla insan bloklaşmaya doğru gittiğimizi söyledi. Dikkatinizi çekerim öngördükleri şey küreselleşme değil. Avrupalıların ise yaklaşık yüzde %60'ı gelecek için bloğu öngördü ve çoğu da daha da adalaşım dedi. Müstakil adalar olmayı düşünenler bile var. Sonuç olarak bütün dünyaya baktığımızda, global görüş nedir o zaman? Düzenlediğim çalıştaylarda katılımcıların yarısı konuştuklarımın yarısı bloklaşmaya gittiğimizi söylüyor. O halde yarın küreselleşen bir dünyada ne yapacağız ya da blok adacıklar dünyasında ne yapacağız, acaba hayatta kalmak ile mi yetinmeliyiz yoksa çaba sarf etmeli miyiz? Sadece hayatta kalmayı sağlamak kimseyi pek ilgilendirmez sanırım. "azıcık aşım kaygısız başım" yaklaşımı yeterli mi insanoğlu için? O zaman yapmamız gereken şey "çaba sarf etmek" olmalıdır. Çaba sarf edenler grubunda olacak isek, potansiyel gelecekler senaryosunda nasıl yer alacağız? Düşünürken aşırı uçları da göz önünde bulundurun, mesela Türkiye olarak AB'ye girmeyi değil de, giremediğinizi düşünün, çünkü ancak böyle uç örnekleri düşündüğünüzde çaba sarf edersiniz. Çabalayanlar grubunda yer alabilmek için olumsuz sonuçlara da hazırlıklı olmak lazım.

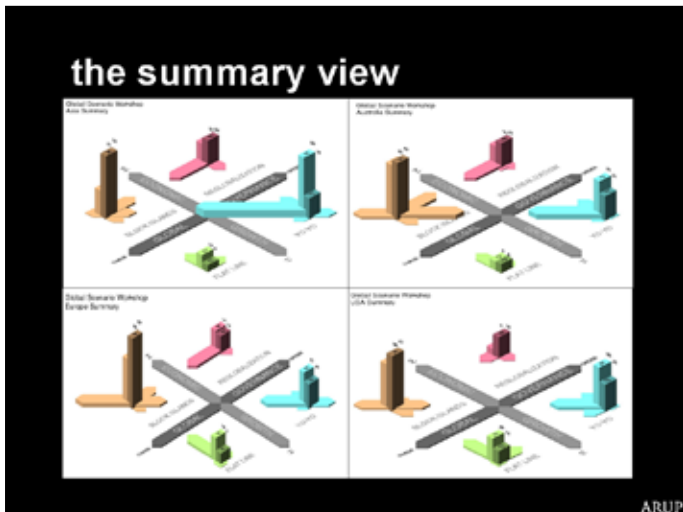
Dünyanın nereye gittiği konusunda mutabık kalamayız. Biz gördük ki farklı düşüncelere sahip dünyanın farklı grupları var. Son 2,5 yılda dünyanın çeşitli yerlerinde yaptığım workshoplardan yola çıkarak, ben şunu gördüm ki değişimi tetikleyen farklı unsurlar var. Bir dinleyicimiz uyardı beni, evet haklısınız İstanbul'da workshop yapmamışız, isterseniz İstanbul'da da bu workshoplardan yaparım. Yaptığım workshoplarda insanlara şu soruyu sordum; sizce önümüzdeki 20 yıl içinde değişimin tetikleyicileri, itici güçleri neler olacaktır? Sizin için önemli olan tetikleyiciler nedir? Şu cevapları aldım;

STEEP. Yani Sosyal-Teknolojik-Ekonomik-Çevresel(Environmental) ve Politik Faktörler. Bu 5 ayrı alanı, ayrıştırıp öncelik sırasına koyup sonra tekrar nasıl sentezleyebiliriz?

Şimdi şöyle bir çalışma yapıyor olsaydım siz ne derdiniz?

Şu anda Türkiye için ve sizin sektörünüz için ayrı ayrı değerlendirmek üzere sosyal itici güçler sizce nedir diye sorsam? Ayrı ayrı dedim çünkü her zaman ülke için geçerli olan sizin sektörünüz için geçerli olmayabiliyor.

Burada terörizm en önemli noktalardan biri olarak ortaya çıkıyor. Mesela Amerika'da bu soruyu sorduğumda "enerji" denildi. Demek ki Amerika'daki yöneticilerde enerjinin sürekliliği konusunda müthiş bir bilinç var. Sydney yani Avustralya'da "yaşlanmakta olan nüfus" denildi.





İngiltere Londra'da ise üst düzeydeki yöneticiler, "yaşlanmakta olan nüfus teknolojinin çok yavaş ilerlemesine neden oluyor," dedi. Diğerleri ise sırasıyla, İklim değişikliği, Orta doğudaki siyasi iktidarsızlık geliyor. Peki bu ülkeniz için, sizin sektörünüz için aynı soruya ne dersiniz dedim? Dediler ki nüfusun yaşlanması. Bu sabah da ilk söylenmişti çok genç bir nüfusunuz olduğu burada. Halbuki sizde ise sabahleyin genç nüfusunuzdan bahsediliyordu bu çok ilginç bir şey.

Dünyanın geri kalanı ise yaşlanıyor. Diğer taraftan baktığınızda teknolojik gelişmeler, verimlilik, kıt kaynaklar, iklim değişikliği sıralamada arkadan geliyor. San Francisco'da yaşlanmakta olan nüfus çıktı. Zürih'te yaşlanmakta olan nüfus, varlık ve zenginliğin dağılımı, yakıt ve enerji dendi.

Öte yandan farklı güçlerin bir araya geldiğini gözlemliyoruz. Amerika'da "Çindistan"(Çin+Hindistan) kaynak alışverişi, enerji sorununu çözme çabaları gibi kaynakların tüketilmesi, bir de siyasi vizyondaki kayıplar dendi. 2006'da 50 farklı çalışmanın sonuçlarını içeren bir kitap yayınladık, kitabın başlığı "değişimin arkasındaki itici güçler".

Peki bütün bunlardan nasıl bir sonuç çıkabilir?



İşte buna siz karar vereceksiniz. Daha önce de dediğim gibi sizin ekonominizi bilmiyorum ben. Sizin kaynak potansiyellerinizi, sizin stratejik planlarınızı bilmiyorum. Bunları size ben söyleyemem, ancak sizin kararlaştırabileceğiniz şeyler bunlar. Ama şunu söyleyebilirim ki, sizin görüp karşılaştığınız meselelerin büyük çoğunluğu dünyanın başka ülkelerinde de geçerli. Dünyanın farklı bölgelerinde 6 farklı şehre gittiğimde hepsi "biz şehir olarak dünyanın büyük teknoloji merkezi olmak istiyoruz" dediler.

Konuşmamın bu son bölümünde yaptığımız bazı araştırmalardan söz etmek istiyorum. "Demografik değişim", "birleşme" ve "enerji". İlk ikisinden bahsetmeyeceğim sonuncu "Gouk Dank" dediğim bir şey. Çin hükümetinin, inanılmaz akıllı bir yönetimi var. Enerjinin çok önemli olduğunu görüyorlar ve o yüzden de stratejik olarak enerjilerini nasıl kullanmaları gerektiğini kestirmeye çalışıyorlar. Enerjiyi harcamak yerine bu enerjiyi kullanarak nasıl para kazanabiliriz konusuna kafa yoruyorlar. Mesela bir şehir kurmuşlar, şehirde 500.000 kişi var, orada ısınmak için hiç petrol kullanılmıyor sadece yenilenebilir enerji kullanıyorlar, çok akıllıca değil mi? Demografik değişimleri çok çok enteresan.

Bu gördüğünüz slayt dünya nüfusumuzu gösteriyor. 2007 yılında bütün dünyada kentlerde yaşayan insan sayısının kırsal kesimde yaşayanlardan daha fazla olacağı öngörülüyor. Diğer bir değiş ile 2007 yılı, bir yerde, bir geçiş noktası olacak. Slaytta Johannesburg'u görüyorsunuz, Güney Afrika'daki bu küçük noktaların hepsi birer kulübe aslında, yani gecekondu benzeri birtakım yerleşmeler. Bu yerleşmelerde 2.5 milyon kişinin yaşadığı söyleniyor. Bu insanların hepsi de, gelişmiş ülkelerde yaşayanların standartlarına ulaşmak istiyor.

Öte yandan nüfus küresel anlamda yaşlanıyor ancak örneğin Türkiye'nin nüfusunun genç olduğunu bu sabah öğrendiğimi söylemiştim. Çin nüfusunun da mesela profili 1950 ile 2050 arası yıllarda değişim gösteriyor. Çin Nüfusu önümüzdeki 50 yıl içinde pek çok batı ülkesindeki insan profiline benzer hale gelecek, yani yaşlanan bir nüfus söz konusu. Peki bu gerçek karşısında ne yapmak lazım? Bir de giderek daha fazla sayıda insan, dünyada tek bir hanede tek kişi olarak yaşamaya başladı. Bu da Batı Avrupa'daki yadsınamayacak gelişmelerden biri. Diğer bir değişle kendiniz istediğiniz için, evde tek başına yaşamayı seçiyorsunuz.

Neden? Demek ki buna paranız yetiyor ve bunu tercih ediyorsunuz, bu çok önemli bir gerçeklik. Bu arada sizlerle çok ilginç bir deneyimimi paylaşmak istiyorum. Benim 7 ve 9 yaşında 2 çocuğum var. Geçenlerde 7



yaşındaki çocuğumun okuluna gittim, orada mühendislik konusunda bir ders verdim öğrencilere, orada ne öğrendin dersiniz, dünyanın en gürültücü insanların 7 yaşındaki insanlar olduğunu bir kere daha öğrendim. Hala kulaklarım acıyor. Bir de şunu gördüm, size şimdi gösterdiğim slayttaki bu filmler, 9 yaşındaki çocuklar tarafından yapılmış, filmler dijital kameralar ile sınıfta çekildi, 9 yaşındaki çocuklar, 7 yaşındaki çocukların filmini çektiler. İşin bir başka ilginç yanı saat 15:30 itibariyle aynı gün öğleden sonra filmi çeken çocuklar filmleri CD'lere kaydetmişti bile. Şimdi sormak istiyorum kaçınız dijital kamera alıp da bir film ürettiniz? Filmin montajı esnasında efektler ekliyorsunuz? Bütün bunları yapıp, bir de bunları CD'ye yükleyip aynı gün içinde elime tutuşturabilir misiniz? Kaçınız yapabilir bunu? Ben şahsen yapamam.

Ayrıca şu da çok önemliydi benim için, yani çocuklarla ders yapmak mühendislik açısından çok hoş elbette ama işin çok ilginç bir yönü daha vardı "paradigma değişimi".

Bu yaştaki çocuklara bir bakın, onların dünyası nasıl bir dünya olacak? Düşünün bunu. Yaptıkları şey



bize ilginç geliyor ama onlar için o kadar sıradan olağan bir durum ki... Bunu bir düşünmek gerek.

Bunu niye anlattığıma geri dönelim. Geleceği kim oluşturacak sorusu için anlattım bunu. Pazara sunduğunuz ürünleri kim alacak? Tüketicinin asıl ihtiyacı nedir? 7 yaşındaki bir çocuğu düşündüğümüzde her şeyi dijital düşünüyor, Genç insanlara bugün baktığımızda küresel kültürü görüyoruz, çok para harcıyorlar, bazı gençler inanılmaz pahalı ayakkabılar alıyor ama aynı zamanda birtakım sosyal amaçlara hizmet etme konusunda da daha önceki nesillere nazaran eş zamanlı olarak çok daha fazla vakit harcayabiliyorlar. Bir de orijinallik konusu var ki bu da çok önemli. Mesela "Made in Turkey" pazarlama için ne demek?

Bir sonraki konumuz "uyum". Bu çok önemli bir konu bir taraftan heyecan verici, ama diğer taraftan korkutucu. Biyolojik ilaçlar, vitaminler, çeşitli kozmetik ilaçlar, yine istediğimiz her şeyi bize yaptıracak ürünler. Ekranda gördüğünüz ürün mesela cildinize sürdüğünüz cildi yumuşatmak için kullanılan bir ürün. Veya bugün artık vücudunuzun ihtiyacı olan tüm vitaminler hap olarak satılıyor ve mesela, ıspanağınızı ya da havucunuzu yemek zorunda kalmıyorsunuz. Üstelik de bu milyarlarca dolarlık bir sektör. İnanılmaz ve korkutucu değil mi?

İşlevselliklere de bakıyoruz bu arada. Mesela otellerle hastanelerin birleşmesi. Bir otel ile bir hastane arasındaki fark nedir? Aslında çok olmalı değil mi? İkisinin de odaları var ve farklı hizmetler sunuyorlar ama temel olarak aslında aynı şeyi sunuyorlar. Dolayısıyla Batı'da özellikle yaşanan nüfus artışı için daha çok



otele benzer hastaneler görmeye başlayacaksınız. Bu anlamda hizmetler de değişmeye başlayacak, (Biyonik hizmetler gibi.) Örneğin Kaliforniya'da bir üniversitede bir hoca boynundan yukarıdaki vücut parçalarını geliştirmekten bahsediyordu. Yani suni kulak, suni göz gibi. Mesela görme yeteneğinizi kaybetmeniz suni bir



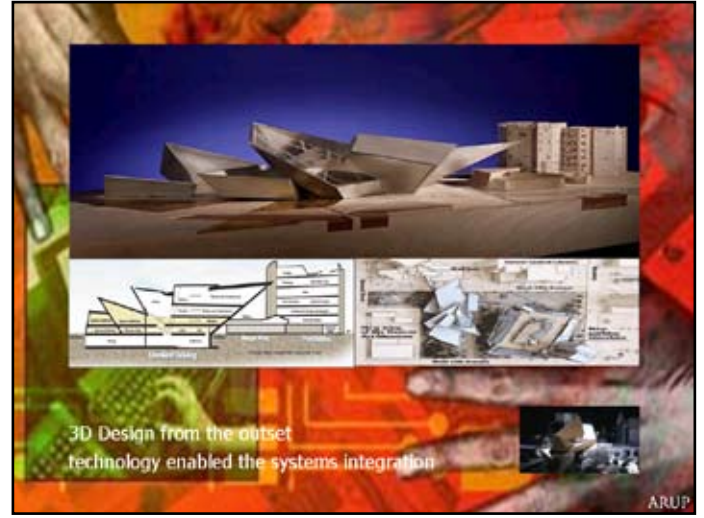
göz ister miydiniz? Çok ilginç bir şey değil mi? Aynı zamanda korkutucu da. Aynı hoca diyor ki beynin içinde gözün arkasında bir sürü boşa gitmiş alan var oralarda da bir şeyler yapılabilir. İnsan bunları dinleyince ürküyor. Ama dünya bu yöne doğru gidiyor.



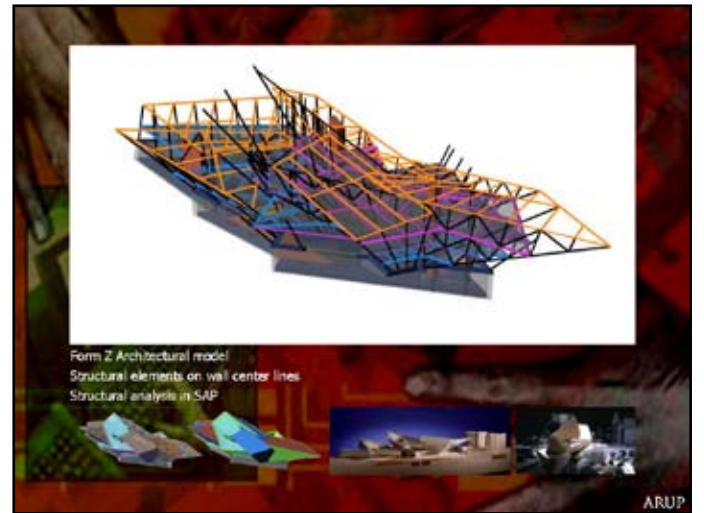
Yine başka bir noktaya değineyim "bilgi ile birleşim". 2055'e gelindiğinde dünyanın herhangi bir yerinde sizi bulabilecekler. Zaten kredi kartınızla cep telefonunuz varsa dijital kimliğiniz her halükarda biliniyordur. Yani kimsiniz, kiminle toplanıyorsunuz, bir mağazada ne kadar kaldınız, bütün bu bilgi zaten var şu anda. Bir gün Suudi-Arabistan'daki postanenin başındaki bir kişi ile yemek yemiştim. Kendisi her bir posta kutusuna radyo frekanslı kimlik etiketleri koyuyormuş ve bu frekans sayesinde her şeyin yeri koordinatları belli olduğundan posta adresi bir koordinat haline geliyor, paketi kamyonla koyuyorsunuz, kamyon paketi okuyor, nereye götüreceğini biliyor, rotayı ve güzergahı hesaplıyor. Şoförün hangi rotadan gideceğini ya da iş yerini belirleyip nereye gideceğini hesaplıyor.

Şimdi siz şunu düşünebilirsiniz, acaba her şeyin bulunmasını istiyor muyuz istemiyor muyuz? Bir başka soruya geçmek istiyorum. Soruya geçmeden önce bizim şirketimizden bir örnek vermek istiyorum. Pazartesi günü Denver Sanat Müzesi'nin açılışına gideceğim.

Slaytta gördüğünüz projeyi yapan mimar, herkesin aynı bilgisayar modelini kullanmasını istemiş. Yani herkes aynı bilgisayar modelini kullanarak bir çalışma yapmış. Size burada bir süreç tarif etmek istiyorum, bir anlığına mimariyi unutup, onun yerine süreci düşünün. Tasarımda 3 boyutlu bir başlangıç noktası var. Mimar, "Form-Z" adında bir model yazılımı kullanıyor. Bunu mühendislere aktarıyor, mühendisler de bunun yapısal boyutlarına bakıyor, neyin nereye konması gerektiğine bakıyor sonra da başka bir yazılım kullanılıyor. Bu seferki yazılımda kullanılan her şeyin ebadına bakılıyor. Bunlar, hep çok basit bir tuşa basılarak yapılan



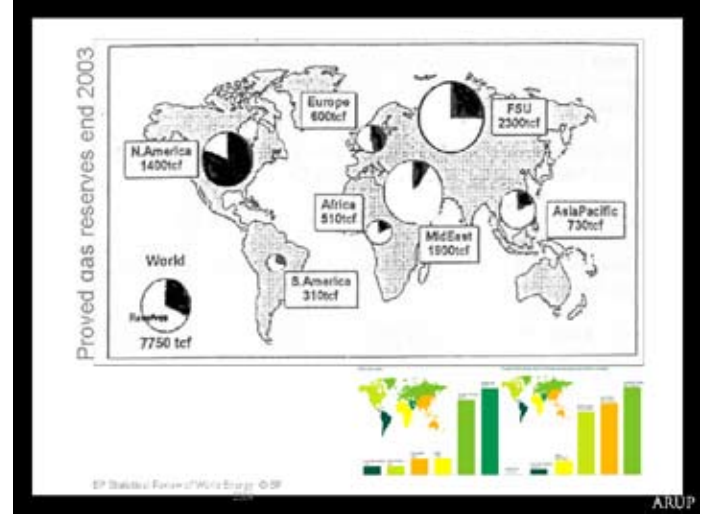
bilgisayar programları kullanılarak yapılıyor. Sonuçta da destek kuvvet mukavemet hatları belirleniyor. Bunlara baktığınız zaman bütün çelik kirişlerin nereye konacağını görüyorsunuz ve bakır problemlerini görüyorsunuz, resimde gördüğünüz üzere kirişler birbirine uyumlu gitmiyor. Bina o kadar karmaşık bir tasarım ki 3 boyutlu tasarımı olmasa anlamamız çok zor. Genç bir mühendis böylesi bir tasarımı ancak 1-2 haftada yapabilir, bilgisayarda ise bu 6 saniyede yapılabilir. Bilgisayarda hazırlanan alt yapı sonrasında tüm bağlantılar lazer kaynaklama ile bir araya getirilerek birleştiriliyor.



Şimdi bana 2 soru sorabilirsiniz, böyle binaları inşa etmeli miyiz? Bu soru tabii başka bir konferans konusu bence ama ikinci soru şu olacaktır sanırım; aman Allah'ım bu nedir? Yani teknoloji neler gerçekleştirmiş. Normalde böyle bir projede biz aşağı yukarı 70.000 pound parayı sorulara cevap vermeye harcadık ve soruların çoğu bize Cuma saat 4:00'te gönderilir. Tabii Cuma günü saat 4'e doğru gönderdiğiniz sorular aslında sadece avukatlara gidiyor demektir yani bir cevap istediğiniz için göndermiyorsunuzdur. Böylesi bir proje için bize en az 350 soru gelmesi ama biz sadece 17



için aramaya devam edeceğiz ama bulduğumuz miktar toplamda harcadığımızdan daha az olacak. Yani bu kaynağın sonu var.



tane soru aldık ve bunların da her biri de gerçek hakiki bir problemin olduğu konularla ilgiliydi. Dolayısıyla bütün bu parayı ve zamanı belki çok aptalca veyahut da rekabete uygun olmayan sorulara cevap vermek yerine işi yapmak için gerekli olan sorulara cevap vermeye harcadık. Rekabet ancak böyle eleştirebilir.

Son bir nokta iletmek istiyorum. Bence ekonomi ile enerji arasında birebir bir ilişki var. Eğer enerji varsa ekonomi vardır, eğer enerji yoksa ekonomi yoktur; bu da çok basit aslında. IMF'den gördüğümüz bir zaman dizisi içerisinde ekonomilerin gidişini izleyebiliyorsunuz. Bu gördüğünüz slaytta mesela,

Kişi başı gelirin gidişatını görüyorsunuz, tarım toplumundan tüketim toplumuna geçiş görüyorsunuz. Sol tarafta ne kadar çok enerji kullanıldığını görüyorsunuz. Gördüğünüz gibi Birleşik Arap Emirlikleri kişi başına enerji tüketiminde herkesi geçmiş durumda. Slaytta Avustralya'nın ve Avrupa Birliği'nin enerji kullanım oranını da görüyorsunuz ama bakmanız gereken asıl yer Hindistan ve Çin, çünkü bu iki ülke dünyanın en çok nüfuslu iki ülkesi. Çin'de herkes Kaliforniya'daki gibi araba kullansa dünyanın bilinen petrol kaynakları 6 ayda tükenir. Slayttaki grafiklerde dünyadaki gaz rezervlerini de görmemiz mümkün. Siyah alanlar kullanılan, beyaz alanlar ise kalanları gösteriyor. Gazın büyük bir kısmının kullanılmış olduğunu görebilmek mümkün.

Petrol rezervlerine baktığımızda Güney Amerika'nın yarı yarıya, Afrika'nın daha henüz pek kullanmadığını görüyorsunuz Amerika'da ise büyük bir kısmı kullanılmış. Enerji kimde ise ekonominin orada olduğunu görüyoruz. teknoloji nerede ise de enerji orada. Bu grafikte de büyük pastayı görüyorsunuz. Yarıyı aşağı yukarı kullanılmış. Bu grafikte de bu pastanın en yüksek değerleri görüyorsunuz. Petrol tüketimi ve üretimi ile ilgili değerleri de burada görmek mümkün.

Grafikte de görüleceği üzere enerjiyi daha az buldukça daha az harcayacağız ve daha fazla bulmak

Size çok ilginç bir başka örnekten bahsetmek istiyorum. geçen yıl kayak yapmaya gittim. Uzun süre İsviçre'de yaşadım, onun için kayak yapmayı çok severim. Kayak yapmaya Dubai'ye gittim desem inanır mısınız? Oraya 300 kişi ile birlikte edebiyat kongresine gitmiştim hakikaten çok güzeldi, müthiş bir tecrübeydi. Bu insanlar bir çölde yaşıyorlar ve buz gibi soğuğu belki de hayatlarında ilk defa görüyorlar. Bir taraftan dışarı 35 derece içerisi 0 derece. Bunu sağlamak için Tüm İstanbul'a verilen enerji kadar enerji veriyorlar



tabi. Ama bir taraftan da bu tecrübe onların hayatını değiştiriyor. Böyle bir tecrübenin değeri nedir bunu bilmiyorum. Yetkililere şu soruyu sordum; bütün bu gazınızı kullanıyorsunuz, farkındasınız değil mi? Unun niye yapıyorsunuz? Biliyoruz dediler. 30 yıllık gazımız var diye cevap verdi. En değerli enerjimiz "güneş var" dedi. O kadar çok güneşimiz var ki Abu Dabi'de ben inanıyorum ki, biz 30 yıl sonra tamamen gazımızı



kullanıp bitirsek bile güneş enerjisi ile enerji temin etmeye devam edebileceğiz.

Sunumumun son 4 slaytına geldik, demingördüğünüz bu grafiği unutmayın, “enerji için bir strateji”. Bir sistemde, “enerji” olmazsa “ekonomi” de olamaz. Şimdi size kısa bir film izletmek istiyorum gördüğünüz gibi burada bir kişi, bisiklet ile duvarın üzerinden geçmeye çalışıyor ama hızla duvara çarpıyor bu filmi arka arkaya oynattığınızda her defasında sanki binicinin duvara son anda çarpmaktan kurtulacağını düşünüyor olabilirsiniz. Bu düşünceniz enerji ile ilgili de birçok kişinin görüşünü yansıtıyor. Enerji konusunda insanlar kendilerini bazen böyle aldatabiliyorlar işte. Enerji sorununu ne zamandır biliyoruz duyuyoruz ama her defasında belki bir çözüm buluruz diye aynı hatayı yapıyoruz. Ve dikkatli olmazsak yeterince hızlı gitmezsek bu işi başaramayabiliriz. Bakın ben dünyanın bir çok bölgesine gidiyorum her yerde inanılmaz bir trafik ile karşılaşıyorum.



Bence en önemli şehir tecrübesi, trafikte oturmak ve trafikte sıkışıp kalmaktır. İnovasyon yaparken muhakkak nerede uygunsuzluk rahatsızlık verici şey varsa onlara bakmalıyız. Çünkü başlangıç noktası “bu sorunları değiştirmek” ten geçer. Modern toplumda yaptığımız her şey engellerin, rahatsızlıkların ortadan kaldırılmasına yönelik. Onun için sorunlara bakmak lazım. Eskiden köylerimizde oyuncakçılar vardı, ayakkabı yapan ayakkabıcılar vardı ya da gömlek yapanlar vardı. Bunlar artık yok oldular çünkü bizim için bir mağazaya gidip alışveriş yapmak daha kolay hale geldi.

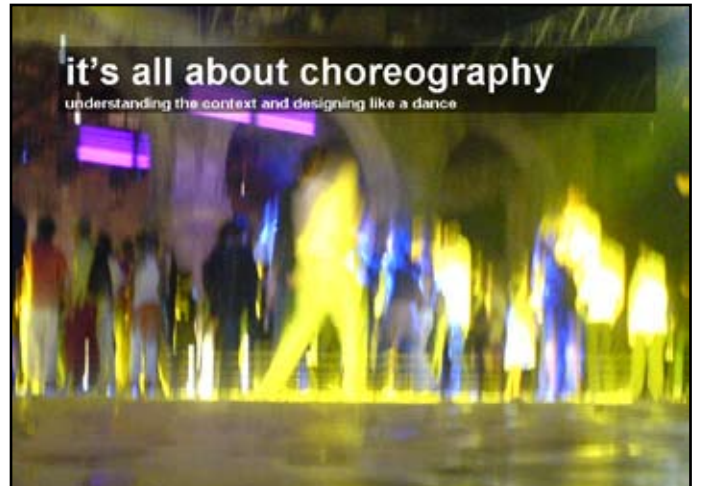
Bugün dünyanın bütün oyuncaklarının %82’si Çin’de üretiliyor, %82. Size şunu söylemek istiyorum. Mesela bu yıl, Çin’de yapılmış bir hediye almamaya çalışın, bakalım başarabilecek misiniz. Ürünün nerede yapıldığına baktığınızda ürün ile ilgili bir çok şeyi öğrenmek de mümkün olacaktır. Bu “geleceğin kilidini açmak” gibi bir şey aslında.

Son 2 şey söylemek istiyorum. Birincisi geçişleri kesintisiz ve düzgün bir şekilde sağlamak çok önemli

çünkü toplamda sisteme ve büyük bir tecrübeye baktığımızda hareketin pürüzsüz ve düzgün bir biçimde gelişmesi son derece önem arz ediyor. Türbülans, çalkantıdan nasıl kurtulabiliriz? Her şeyin, düzgün ve pürüzsüz olmasını nasıl sağlayabiliriz? Bunu anlayabilmek için olaya 4 boyutla bakmak lazım.



Geleceğe baktığımızda, rekabete baktığımızda aslında bunların koreografiyle ilgili olduğunu görüyoruz. Koreografi bir kişinin bir mekân içerisindeki hareketidir ve o hareketi tasarlaması ile ilgilidir. Siz 2 kişiyi dans ederken gördüğünüz zaman size çok kolaymış gibi görünür ama düşünün o an ne oluyor orada. Çünkü iki tane ayrı yapı, iki tane iskelet, iki ayrı kalp, farklı inançları olan farklı zevkleri olan insan var orada. Bunlar bir arada çok güzel dans ediyor olabilirler ama bu iyi bir koreografi sayesinde mümkün. Yani özetle; ürünü, tecrübeyi nasıl tasarladığınız bu anlamda çok önemli. Böylece müthiş bir



dansın koreografisini yapmak mümkün. İşte gelecekte bence bu şekilde 4 boyutlu bir dünyaya geçebileceğiz.

Soru sormaya cesareti olan var mı? Sorusu olan var mı? Arkada sorusu olan var galiba?



Soru - Cevap Bölümü

Soru:

Partha Ghosh, Türkiye ekonomisini bilmediğini söyledi. Türkiye'ye birçok ekonomist geliyor, fakat çok ütöpik tablolar çizip gidiyorlar. Türkiye'ye çok faydası olduğuna 14 yıllık gazetecilik hayatıma dayanarak inanmıyorum. Türkiye, bir küreselleşme sürecinden geçti, çok kısaca buna değinmek istiyorum. Türkiye nasıl küreselleşti.

Türkiye küreselleşmeye 1956 yılında başladı. Massey Ferguson traktörle yeniden dışa bağımlılık oldu ve Türkiye'nin küreselleşmeye olan ihtiyacı anlaşıldı. 1980'lerde o zamanın başbakanı Özal özelleştirmeye önem verdi, ama yine olmadı ve en büyük hata yapıldı. Türkiye'nin en önemli ekonomisi olan tarım bitirildi. 1957 den yılında Bitlis ve Maraş bölgesinden başlanarak geçici tütün piyasaları oluşturuldu ve o bölgedeki tarım bitti. Çünkü biliyorsunuz ya da duymuşsunuzdur tütün bir yıl değil ancak 3 yıl nadasa bırakırsanız eski verimine kavuşturuluyor. 1980'lerde de Ege'deki tarım bitirildi. Şimdi bu kadar dış süreç geçirilmişken bu kadar ekonomik süreç göz ardı edilmişken Türkiye nasıl rekabet edebilir ve bu değişim süreci nasıl yurt geneline yayılabilir. Teşekkür ediyorum.

Cevap: Chris Luebke

Bizden istediğiniz şey, size sihirli küreden bakıp, altın yumurta yumurtlamamız. Ben cevap vermeye çalışayım, meslektaşım da yanımda o da cevap verir. Benim bu konuda inandığım üç nokta var: Birincisi kendinizi nasıl konumlandıracağımızı belirlememiz gerekiyor. Bunu küresel ekonomide en iyi kendiniz bilebilirsiniz, sizin için mükemmel cevabı vermem mümkün olmadığından ben bunu yapamam. O cevabı siz bulmalısınız, bunu da ancak bir arada belirleyebiliriz. İkincisi gerçekte olmak istediklerinizle, olabilecekleriniz arasındaki farkı iyi anlamanız lazım. Her kesimin acımasızca eleştirilmesinde hiç bir hata yok. Gruplarla çalıştığım zaman şunu görüyorum; insanlar hayallerinde olmak istedikleri şeyle, gerçekte oldukları şey arasındaki farkı kolay ayırt edemiyorlar. Hepimizin bu tip bir ayrımı yapabilmemiz gerekiyor. Üçüncü nokta ise en önemli olanı. Her zaman iddialı düşünün ki, kendinize iddialı hedefler koyabilin. Bence bir dizi hedeflerin olması lazım, bir değil 3-4 farklı gelecek hedefiniz olabilir. Bir takım ideallere dayanarak bu hedefler ulaşmaya çalışırsınız. Hepsini doğru olabilir, hepsi yanlış da olabilir, ama bunlara bir hedef koyarak ulaşmak önemli. Yaptığım çalışmalara ve Türkiye'deki gezilerime bakacak olursak, Türkiye'nin değişik özelliklerinin ve insanların değişik isteklerinin olduğunu biliyorum. Bunun için de farklı farklı vizyonların olması söz konusu olabilir. Bunların



hepsi birbirini tamamlayıcı şekilde hedefe ulaşmak için ifade edilebilir. Biz çalıştığımız bütün gruplarda böyle yapıyoruz, 4 tane birbirinden farklı geleceği hedefliyoruz.

Cevap: Partha Ghosh

Ben tamamen Chris'in söylediklerine katılıyorum. Sorunuzda benim anladığım kadarıyla 3 bölüm vardı. Öncelikle akademik dünyanın birtakım sanatsal tablolar çizdiğinden bahsettiniz. Kısmen belki doğru değil; ama olabilir, bunda yanlış bir şey yok. Çünkü tablolar çizmemiz lazım, o tablolar önümüzde olmazsa heyecan duymak zor olur. Bu sebeple, geleceği anlayabilmek için, küresel açıdan bu resimlere ihtiyacımız var. İkinci olarak değişime gelmek istiyorum.

Türkiye birçok değişimlerden geçti dediniz. Ben bunları olumsuz olarak görmüyorum, bunların olması gerekiyordu. Çünkü değişim olumludur, bazen olumsuz da olabilir, ama değişim sürecinin kendisine olumlu yaklaşmak gerekir ve bu süreci izleyerek kendimizi daha iyi anlayabiliriz. O süreç vasıtasıyla, geleceğe yönelik olarak güven oluşturabiliriz. Onun için bir kısım başarısızlıklar var, sorunuzdan onu anlıyorum, "onu denedik, bunu denedik olmadı" diyorsunuz. Olabilir, bu başarısızlıklardan bir şeyler öğrenebilirsek, yine de başarıya ulaşmak mümkündür. Çünkü başarıya ulaşma yolunda, başarısızlıklar da söz konusu olabilir.

Bilgiye dayalı toplumda bu önemlidir. Bilgi, biraz da bilinmeyen üzerine hesap yaparak ulaşılacak bir sonuçtur. Kendimizi kötü hissetmemeli, başarısızlıklardan bir şeyler öğrenmeliyiz. İleriye doğru giderken yolumuza bu açık sözlülükle devam etmeliyiz.

Soru:

Mr.Ghosh, ilk kez 1984 de Türkiye'ye geldiğini belirtmişti. Türk toplumunun en önemli eksiğinin uzlaşma meselesi olduğunu söylemişti. Uzlaşmak için ne yapmalıyız? Önerileri var mı bu konuda? Teşekkür



ederim.

Cevap: Partha Ghosh:

Çok teşekkür ediyorum sorunuzda, 22 yıl önce söylediğim sözlerimi hatırlattığınız için. Ben hatırlarsanız o zaman Türkiye'yi Japonya ile karşılaştırmıştım. Japonya'da nasıl konsensüs oluşturabildiklerini söylemişim. Farklı düşüncelerden ortak bir noktaya varabiliyorlardı. Türkiye'nin de 1984 den bu yana çok ilerleme kaydettiğini düşünüyorum, çünkü 1984 de çok kuvvetli görüş farklılıkları vardı. Siyasi yapı çok farklıydı. Hükümet kontrolü tamamen elinde tutmak istiyordu. 1984 den 2006'ya, Türkiye çok daha fazla açıldı, siyasi süreç çok daha şeffaf hale geldi, şirketler çok daha profesyonel hale geldi. Bu 3 değişikliğe bakarsanız, yani profesyonelleşme, küreselleşme ve kurumsallaşmaya; bunlar hiç şüphe yok ki toplumun konsensüse yönelik olmasına katkı sağlıyor. Türkiye'nin 20 yıl öncesine göre daha çok yaptığı şeylerden biri de bu tip konferanslar. Bu tip konferanslarda, Chris gibi uzmanlar dinliyorsunuz. Dışarıda olup bitenler açıklanıyor. Bence bu tip konferanslar, insanların ortak bir görüş açısı bulmalarında yardımcı oluyor. Ancak farklı görüş açılarına sahip olmak da çok önemlidir. Herkes aynı şekilde düşünmemelidir. Bilgi toplumlarında, ışığın olduğu yerden çekilip, karanlıkta nasıl hareket ettiğinizi de incelemeniz gerekir, ancak o zaman yenilikler yaratabilirsiniz. Bu toplantıya gelip, egolarımızı biraz bastırıp, birazcık da heyecanımızı artırırsak, fikir değiş tokuşunda bulunursak, o zaman başarabiliriz. Şirket ortamında olsun, hatta Ankara'da hükümette olsun, nerde olursanız olun bu yaklaşım büyük önem taşır. Bu tip konferansların yapılması, farklı görüşlerin bir araya getirilmesi çok olumlu diye düşünüyorum.

Soru: Cahit Günaydın. TOSYÖV Mütevelli Heyeti Üyesi.

Öncelikle bu iki değerli konuşmacıya teşekkür ediyoruz. Şimdi sorum şu: Bakıyoruz Amerika'da fonlarda 10 trilyon dolar var. Türkiye'de de son günlerde, gerek şirket satışları gerek çeşitli kaynaklardan dolayı ciddi bir para var. Sayın Haluk Koç'un dediği gibi, memleketimizde para var, kaynak var. Peki sizin gibi iki değerli konuşmacının projelerini nasıl bulacağız da yatırım yapacağız? Devleri nasıl keşfedebileceğiz? Var mı bunun sırrı ki, şu anda 1 milyar dolar yatırım yapalım.

Cevap: Chris Luebke

Önce şunu söyleyeyim paranın bir sorun olmadığını duymak çok güzel doğrusu. O zaman çıkışta konuşalım biz sizinle, konu para olsun da... Şöyle cevaplandırmaya çalışayım sorunuzu: Patent sayısına baktığınızda 1.6 milyon içinde Türkiye'de 113 demiştik. Şimdi şunu merak

ediyorum; dünyanın başka yerlerinde, Avustralya'da, Almanya'da, Fransa'da, Amerika'da araştırmacıların kaçısı Türk'tür. Acaba yani patenti alınmış ve başka ülkelerde çalışan çalışmacıların kaçısı Türk'tür. İlginç bir nokta ve bunu bulmakta fayda olabilir. Ben İsviçre'de çalışırken çok değerli meslektaşlarım vardı ve çoğu Türk'tü. Onların başka ülkede patent almış olabilirler. Ama sonuçta Türktürler, dolayısıyla çok ilginç bir istatistik olabilir. Türk kökenli olan, kalplerinde Türkiye varken başka ülkelerde yaşayan insanların başarılarından da gurur duyabilirsiniz. Asıl cevap bence bu insanları nasıl geri getirebileceğinizde yatıyor. Belki burada kalmalarını çok da istemiyorsunuz. Başka ülkelere gitsinler, başka yerlerde yaşasınlar ki, oralardan da farklı şeyler öğrensiner, ama geri gelsinler. Pişmiş bir insan olarak geri gelsinler.

İşte Avustralyalılar bunu yapıyor, onlar dünyanın birçok yerine giderler. Almanlar da hep geri geliyorlar yani kendi evlerine geri dönmek istiyorlar. Burada düşünülmesi gereken şu: Siz dünyada dolaşmış bir insanın, Türkiye'ye geri gelmesini nasıl sağlayabilirsiniz. İşte burada çok kuvvetli bir sosyal altyapıya ihtiyaç var. Dünyanın çoğu yerine gittiğinizde, oradaki okul, hastane ve diğer imkanların nasıl olduğunu biliyorsunuzdur. İşte bunları Türkiye'ye getirmek lazım, onlar gelirse insanlar da gelir. Bu noktada sosyal alt yapı çok önemli, çünkü ancak bu şekilde akıllı insanları geri getirmek mümkün olabilir.

İkinci önemli nokta bir arada çalışmak. Sabah teknoparklardan da bahsedildi. Buralarda da bir etkileşim alanı bulmak çok önemli. Para konuşmıyor, ama konuşamayan para işleri gerçekleştirebiliyor. Türkiye'de herkese ulaşabilmelisiniz, enformasyon dünyasında ulaşmanız, fırsatları değerlendirmek için katılımlarını sağlamanız gerekir. Bir üçüncü nokta ise çok önemli bir nokta olan ortaklıklar. Aktif ortaklıklar kurmak özellikle İnovasyon açısından çok elzem.

Cevap: Partha Ghosh

Bir diğer noktaya felsefi bir cevap veriyim müsaade ederseniz. Colomb, Amerika'yı keşfettiği sefer için para bulmaya çalıştığında Hindistan'ı arıyordu. Para, İspanya Kraliçesinden geldi. İngiltere tahtında Kraliçe II. Elizabeth oturur. Bence Türk toplumunda, kadının daha çok rol alması gerekiyor, çünkü bu sabah anlattığım ekonomik gelişmeleri romantik tarafından görebilmek için, kadınların olmasına ihtiyaç var. Kadınlar, karar verme süreçlerine, hem şirketlerde hem de hükümetlerde daha çok dahil oluyorlar.

İkinci önemli nokta karar verme gücü. Hindistan'ın, Türkiye'nin, pek çok gelişmekte olan ülkenin kaçırdığı nokta budur. Çin'de gelişmekte ülke, ama onlar gözden kaçırmıyorlar bu noktayı. Bilgi için de bir bedel ödemeye



hazırlıklı olmak gerekiyor. Pek çok yerde danışmanlık yaptığım için, insanlara tavsiyede bulunduğum zaman insanlar bunun değerini anlamıyorlar. Tabii ki gelişmiş ülkeler bunu değerini biliyor. Madem ki kaynak probleminiz yok, insanlara para vermeniz gerekiyor.

Singapur Başbakanıyla 15 yıl önce konuştuğum zaman çok ilginç bir husustan bahsetmişti "Singapur'u öyle bir noktaya getirmek istiyorum ki, her bir Singapurlu ülkesinden gurur duysun. Hem de yüksek IQ'su olan herkes, Singapur'a gelip çalışmak istesin." Chris çok önemli bir noktadan bahsetti ve "başarılı ve akıllı Türkleri geri getirin" dedi. Geri getirin ki sizlerle birlikte kalkınmaya katkıda bulunsunlar. Sadece onlar da değil, Türkiye'ye herkesin gelmesi, Türkiye'nin Rönesans'ına katılması gerekiyor. İnovasyon sonuçta bir çok faktörün bir araya gelmesiyle başlayan bir fenomendir.

Soru: Alper Ünsan, Anadolu Isuzu

Öncelikle böyle bir konferans için teşekkür ediyorum. Rekabet Forumu Direktörü'nün verdiği bilgiler umut verici, süreci izleyerek ne olacağını göreceğiz. Yapılan sunumlarda enerjinin ekonomiyle olan ilişkisini defalarca gördük ve rekabetçi olmak için gerçekten enerjiye ulaşımı sağlamak gerekiyor. Benim sorum Dr. Ghosh'a yönelik olacak. Şimdiye kadar Türkiye rekabetçiliği işçi fiyatlarının düşüklüğü ile sağladı. Sunumlarınızda da gördük, genç nüfusumuzun olması ve Avrupa'nın yaşlanan bir nüfusunun olması, bizim için yakın gelecekte avantaj olabilir. Ama bu bize daha fazla eğitim yatırımı yapmamız gerektiğini hatırlatıyor. Benim enerji konusunda sormak istediğim şu: Türkiye'de bu aralar çok sıcak konu başlıklarından biri Nükleer Enerji. Kendisi sunumunda nükleer enerjiden bahsetmedi, ama gelişmiş bütün uluslarda; Fransa, Almanya, ABD'de çok yüksek oranda nükleer enerji kullanımı var. Nükleer enerjiden bahsetmemiş olması kendisinin temiz enerji istiyor olmasından kaynaklanan bir konu mudur, yoksa bildiği istatistikî bir gerçek mi var? Bundan dolayı mı nükleer enerjiye değinmedi. Teşekkür ediyorum

Cevap: Partha Ghosh

Soruya cevap verdiniz: "Nükleer enerji ile ilgili olarak çok tartışma var." dediniz. Ben de bu tartışmanın dışında kalmak için bir şey söylemedim. Türkiye'de mesela güneş enerjisine bakın, Körfez bölgesinde bundan bahsediliyor. Güneş enerjisi Türkiye'nin de üzerinde çalışması gereken bir enerji kaynağıdır. Rüzgar enerjisi de Türkiye'nin tarım altyapısı yüksek olduğu için bu konuda yardımcı olabilir. Jeotermal de Türkiye için önemli. Türkiye'de karbonsuz enerji kaynaklarını değerlendirmek mümkün.

Şimdi benim nükleer enerji ile ilgili kişisel fikrime nedir. Fransa nükleer için çok iyi bir örnek, Çin de iyi

bir örnek. Fransa da %80'e yaklaşan oranda nükleer kullanımı var. Şimdi nükleer ucuz olduğu için temel yükü kaldırabilir. En güvenlisi haline de getirilebilir, geri dönüştürülmesi mümkün. Yeni teknolojilerle harcanmış olan yakıtın radyoaktivitesi de kullanılabilir, yani yatırım yaparak radyoaktif düzeyi çok çok düşürebiliyorsunuz. Yani nükleer enerji açısından bakıldığında devletler tarafından geliştirilmiş stratejik bir girişim olması, bir inisiyatif olması gerektiğini düşünüyorum. Özel sektör açısından bakıldığında ise, ben daha çok dağıntık bir tarzda konumlandırılabilen enerji kaynaklarında bahsediyorum. İşte güneş, rüzgar, diğer yakıtlar bunlar. Ben özellikle özel sektörün, o tarafta daha aktif olması gerektiğini düşünüyorum. Bu süreç içerisinde, daha çok küçük girişimcilerin yönettiği yenilenebilir kaynaklarla, yeni bir enerji sektörü oluşturmak mümkün olabilir

Ben şöyle bir yanıt veriyim. Bu enerji denklemini son 2 yıldır inceliyoruz. Çünkü "uranyum çok daha önceleri, dünyanın ilgisini çeken bir konuydu." Diye düşünmeye gerek yok. Uranyumun da kısıtlı bir kaynak olduğunu unutmamalıyız. Şimdi hangi kaynağı kullanacaksınız; petrol, petrol bitecek, uranyum da bitecek. Uranyum kaynağınız var, geliştirebilir yoksa o zaman bir sorun var demektir. Enerji yatırımlarının verimi üzerine bir model var. Bu modeli bir fizikçi kurdu ve nükleer enerjinin uzun vadede değil kısa vadede mantıklı göründüğünü ortaya koydu. Çünkü bazı ülkeler için, temel yükü daha ucuza kaldırabiliyorsunuz, ama üretilen enerjinin, enerji kullanımına oranına baktığınızda birbirini tutmadığını görüyorsunuz. Bir diğer boyut güvenlik konusu, nükleer enerjinin dağıtılabilir hale gelmesi gelecekteki en güvenli yol olacak. Enerjinin bir noktada toplanması elektrik kesilmeleri gibi sorunlara yol açıyor. Çünkü enerjinin dağıtımını kayıplara neden oluyor. Yüzde 60'lara varan kayıplar olduğu için dağıtılmış bir sistem daha mantıklı görünüyor. Enerji olarak bağımsız hale gelmek için pek çok kaynak var ve bunun için siyasi otorite ve kararlılık olması lazım. Elinizde karbon denkleminde çıkmak için kaynak var. Çin bunu yapıyor, Çin'i yenmeye çalışabilirsiniz.



Peter Korsten

Avrupa, Otadoğu, Afrika Bölgesi Başkanı
IBM İş Değerleri Enstitüsü

Özgeçmiş

IBM Business Value Institute Avrupa, Orta Asya ve Afrika (EMEA) Bölgesi Direktörü Peter J. Korsten, Lozan IMD, MBA mezunudur. Uluslararası Denetim ve Danışmanlık Firması Boston Consulting Group'da çalıştı. Daha sonra PwC Consulting'in EMEA bölgesi Kurumsal Strateji, Organizasyon Tasarımı ve Değişim Yönetimi Direktörlüğü yaptı. PwC Consulting ve IBM Business Consulting Services birleşmesinin ardından Peter J. Korsten, IBM İş Değeri Enstitüsü'nün Avrupa, Orta Asya ve Afrika (EMEA) bölgesi direktörü oldu. Enstitü, IBM Strateji ve Değişim Hizmetleri Firması'nın ARGE ve Think Tank birimidir. 2001 yılında IBM yönetici Liderlik takımının bir üyesi oldu. Bu işine ek olarak IBM'in reel sektörün çeşitli kollarından küresel müşterilerine danışmanlık yapmaktadır.

Öncelikle belirtmek istiyorum ki, bugün burada, ikinci kez geldiğim Türkiye'de olduğum için çok mutluyum. Sürekli seyahat eden bir kişiyim. Dün Boston'daydım, yarın Fransa'da ve ertesi gün Londra'da olacağım. Aslında bu kadar gezen biri olarak İstanbul'a sadece 2 kez gelmiş olmam şaşırtıcı, çünkü Türkiye gerçekten çok hızla değişen, yaşam dolu ve çok cazip bir ülke. Bundan sonra IBM Türkiye için yılda en az bir-iki kez ülkenize geleceğimi umuyorum.

Sürekli, Türkiye'nin olağanüstü bir potansiyeli olduğunu duyuyorum. Prof.Ulusoy'da bu sabah, yurt dışındaki yetenekli Türklerin, Türkiye'ye geri getirilebilmelerinden söz etti. IBM Türkiye'nin başındaki kişi aslında buna çok iyi bir örnek teşkil ediyor; kendisi yurtdışındaki IBM ofislerinde çalışmakta olan bir Türk yöneticisi iken, yıllar sonra aynı firmada, ama kendi ülkesinde çalışmaya devam ediyor. Hollanda'da benim takımım da, yani stratejik liderlik takımında da bir Türk arkadaşım var ve Türkiye'ye geri dönmek istiyor. Bu, insanların Türkiye'deki potansiyeli yavaş yavaş görmeye başladıklarını gösteriyor.

Konuşmamda, "Kuruluşlar inovasyon geliştirmekte nasıl daha etkin olabilirler?" sorusuna cevap arayacağım. "Şirketlerin CEO'ları ve genel müdürleri bu sürecin içinde nasıl aktif bir şekilde yer alabilirler?" Tüm bu konulara geçmeden önce, burada temsil ettiğim "IBM İş Değeri Enstitüsü"nden söz etmek istiyorum. IBM, 330bin çalışanıyla, 90 milyar dolarlık satış gerçekleştiren, 7 milyar dolar kar elde eden ve yılda 3 binden fazla patent tescil ettiren uluslararası bir şirket. Dünyada IBM'den fazla patenti olan başka hiçbir kuruluş yok ve bu anlamda son derece inovatif, yani yenilikçi bir yapıya sahip.

Bir "İş Değeri Enstitüsü" olarak her yıl birçok firmanın CEO'larıyla konuşuyoruz. Tüm sektörlerde olup bitenleri inceleme fırsatı buluyoruz. Bankacılık, sigorta, kamu sektörü, ilaç, otomotiv, elektronik ve telekomünikasyon gibi aklınıza gelebilecek her tür sektör bu kapsam içinde yer alıyor. Biz bu sektörlerde neler olup bittiğini hangi eğilimlerin geçerli olduğunu gözlemliyoruz. Bu çerçevede de "IBM İş Değeri Enstitüsü"nü raporları hazırlanıyor. Uzmanlarımız sektörlerdeki eğilimleri belirlemeye çalışıyorlar. Tabi basından da yararlanıyoruz. Yine The Economist ile de birlikte çalışıyoruz. McKinsey ve Harvard'ın yaptığı çalışmalar var. Dünyanın en iyi danışmanları, 2-3 sene enstitüde çalıştıktan sonra tekrar kendi danışmanlık işlerine geri dönüyorlar. Tüm bu faaliyetleri izlemek ve hazırlanan raporları okumak isterseniz, "IBM İş Değeri Enstitüsü"nü www.ibm.com/iibv web sitesini ziyaret edebilirsiniz.

Her sene dünyanın her yerinden CEO'ları ziyaret ediyoruz, örneğin geçen sene 765 CEO'yu ziyaret ettik. Bu çok özel bir çalışma, çünkü sizler de CEO'lar



olarak biliyorsunuz ki, herkes onlara yaklaşmaya çalışır, telefonla ulaşmaya çalışır, randevu almaya çalışır. Herkes CEO'lardan direkt cevap almaya çalışırken, onlar ya asistanlarına ya da başka bir birime yönlendirerek direkt cevap vermezler. Biz bu 765 CEO'nun direkt kendi çalışma odalarına girdik ve onlarla sohbet ettik ve görüşmeler gerçekleştirdik. Bize son derece açık sözlü bir Şekilde, zihinlerinin içinde ne olduğundan ve Şirketlerinde neler olup bittiğinden söz ettiler. Bu CEO'lar Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik'ten, farklı yerlerdeki yaklaşımları görebilmemiz için eşit bir dağılımla Őeildi.

Öncelikle; CEO'ların üçte ikiden fazlası Şunu söylüyorlar: "İş yapma tarzımı aynı Şekilde srdremem, büyüyebilmek için iş ritmimi önümüzdeki yıllarda, özellikle iki yıl içinde bir Şekilde değiştirmem gerekiyor." Demek ki CEO'ların üçte ikisi çok derin bir değişim yaşamaları gerektiğinin farkındalar. Bu CEO'lara sorulabilecek ikinci mantıklı soru ise Şu: "Peki değişebilecek misiniz?" İşte bu sorunun cevabı bizi Őařırttı, çünkü göreceğiniz gibi CEO'ların yarıdan fazlası açık ve dürüst olmalarının zor olduğu, gizlilik ilkesine dayanan bu soruyu Şöyle yanıtladılar: "Hayır doğrusunu isterseniz bu tür bir değişim sürecini ynetebileceğime inanmıyorum." Yöneticilerin yaklaşık yarısı ise " Hayır sorun değil ben başarılı bir Şekilde Őirketimi ve bu değişim sürecini yönetirim." dediler. Demek ki Şirketlerin yardıma ihtiyaı var, çünkü değişimi tek başlarına gerekleştirmeyeceklerinin farkındalar ve danışmanların ve inovasyon uzmanlarının yardımına ihtiyaçları var.

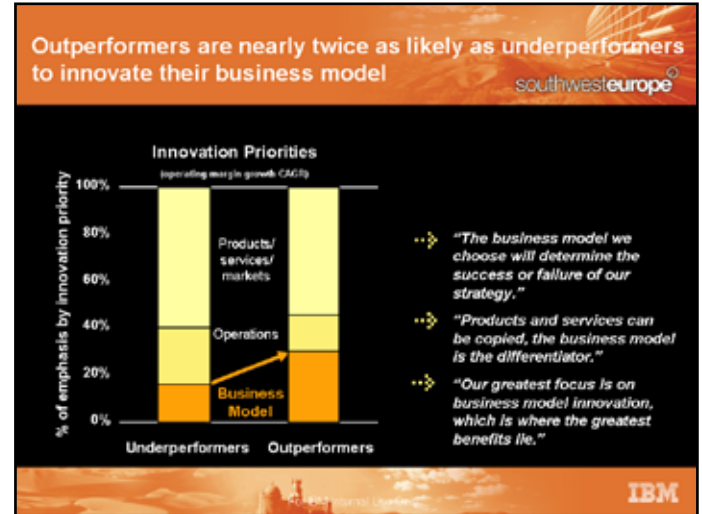
Mümkün olduğunca uygulamalı bir sunum yapmaya çalışacağım. Çok büyük bir kuruluştan geliyorum ve biz Amerikalılar, uygulamaya dönük ve pratik ynmzle tanınırsınız. Ben de Şimdi size inovasyon ile ilgili 3 temel dersten bahsetmek istiyorum:

İnovasyon dediğimizde; yeni mal ve hizmetler aklı geliyor, bu alan inovasyonun, yani yenilik yapmanın en önemli olduğu alan. Ayrıca inovasyon Őirketimiz için en kritik faaliyet, bunu kendimize saklamamız lazım. Başkaları ile paylaşırsanız, özellikle Çin ve Hindistan başta olmak üzere birçok ülke bundan yararlanır. İnovasyon yapmanız gereken en önemli faaliyetlerden bir tanesi, ama aynı zamanda Şirketin finansman ve insan kaynakları vs tarafını yönetmeye devam etmeniz gerekiyor. Dolayısıyla inovasyonu Ar-Ge mdrlerinizi sizin için yönetmeye devam etmesini de sağlamamız lazım.

Bazı katılımcıların başlarını olumsuzluk belirten Şekilde iki yana salladıklarını görüyorum. Evet, bu dersler 1980 yılının dersleriydi ve o zamanlar Şirketler böyle yönetiliyordu. Ancak bugünün Şirketleri için, bu saydıklarım yanlış bilgiler ve Şimdi bunu başarılı CEO'lardan örnekler göstererek kanıtlayacağım. "Eskisi gibi yaşamak istiyoruz, biz kafamızı kuma gömeceğiz" diyenler beni

dinlemeyebilirler, ama yeni çalışma biçimlerine yönelmek isteyenler beni dinlemeye devam etmelidir.

Birinci hipotezimiz, "inovasyon yeni mal ve hizmetler geliştirmektir" fikrini vurguluyordu. Peki, CEO'lar ne diyorlar. Burada bazı efsaneler ve insanların otomatikman yapmayı öğrendikleri Şeyler söz konusu. Evet birinci efsanemiz: "inovasyon yeni mal ve hizmetler geliştirmektir". Biz CEO'ları düşük performans gösterenler ve yüksek performans gösterenler olarak, çok dürüst çalışma yaklaşımıyla iki gruba böldük; örneğin bankalar ve petrol Şirketleri çok para kazanırlar, ama kimya sektöründe iseniz daha az para kazanırsınız. Bu yüzden objektif olamaya çalıştık. 750 CEO'ya baktık ve onları kendi sektörleri içinde değerlendirdik, rneğin Batı Avrupa'da aynı bölgedeki 9 ayrı bankayı karşılaştırdık, böylece başarılı olup olmadıklarını objektif bir Şekilde tespit edebildik. Başarının kendimize özgü bir tanımı var, karlılığınız ne kadar hızlı büyüyor? "Karlılığınız ortalamanın üzerinde büyüyor ise başarılı, altında ise tam tersi özelliğe sahip bir CEO'sunuz" Şeklinde bir değerlendirme yapıyoruz.



Sonra bu CEO'lar Őirketlerini nasıl yönetiyorlar diye baktık. Her iki grup da yoğun bir Şekilde rn inovasyonu yapıyor. Hem başarılı, hem de başarılı olmayan CEO'lar için bu geçerli. Her iki grup da bizim "operasyon yeniliği" dediğimiz olguya da dikkat ediyorlar. Örneğin lojistik tarafında olsun, 6 sigma ve kalite alışmaları Şeklinde olsun, her iki grupta da operasyonel alanda ilerleme görüyoruz. Ancak iş modeli inovasyonu dediğimiz noktada ortalamanın altındakilerle, üstündekiler arasında çok önemli bir fark gördük. Başarılı olan CEO'lar başarısız olanlara göre "iş modeli yeniliği" konusunda iki kat daha aktifler.

Konuşmacıların dünyasına baktığımızda, öğle yemeğinden sonrasını değişik bir Şekilde isimlendiririz.



Buna “mezarlık vardiyası” deriz, çünkü konuşmacı olarak bu saatlerde işimiz çok zordur. Günün bu zorlu konuşma dilimi içinde size örnekler göstererek bir takım tanımlamalar yapmaya çalışacağım. Bu tanım başarılı olan CEO’ların tanımı olacak.

Şimdi bunu iş dünyasına adapte edelim. Bir şirketin CEO’suna gidiyorum. Bu yönetici benim en çok beğendiğim yöneticilerden biri, çünkü bir yönetici olarak hepimiz ondan çok şey öğrenebiliriz. A.G.Lafley, Procter&Gamble’ın beş senedir CEO’su ve şirketini Nestle ve Unilever’den iki kez daha karlı hale getirerek, öne geçirmeyi başardı. Procter&Gamble en az %30 oranda daha hızlı büyüyor. Peki, Lafley neyi bu kadar iyi yaptı da öne geçti, neden diğerleri ortalamanın altında kaldılar.

Bunu açıklayabilmek için gündelik yaşantımdan birtakım örnekler vermeye çalışacağım. Ayrıca sizi de işin içine katıp sorular soracağım. Eğer kimse cevap vermezse, bir kişiden özellikle cevap vermesini ben rica edeceğim:

Procter&Gamble’ı hepimiz Ariel ve Gilette gibi markalardan biliyoruz, tüketici ürünleri segmentinde adını duyurmuş bir sürü ürünleri var. Lafley araştırmamız sırasında dedi ki, “Benim şirketim tüketicinin hayatındaki iki en önemli ana hitap ediyor.” Size soruyorum bir tüketici olarak sizin hayatınızdaki en önemli anlardan birincisi nedir? Satın alma kararını verdiği andır. Örneğin ben mağazanın ya da marketin içindeyim ve bir deterjan seçeceğim. Bunu ortalama her üç haftada bir yapıyorum ve öyle bir an var ki, reklâmlar, promosyonlar, ürünün raftaki duruşu, ambalaj tüm bu faktörler bir araya geliyor ve kafamım içinde bir anda Ariel’i seçiyorum, ama onun yanında Omo var, Persil ve diğerleri var. Bütün bu satış ve pazarlama karması mekanizması, o anda devreye giriyor ve ben her seferinde sadece 10 cm ötedeki rakip ürünleri değil, Ariel’i seçiyorum.

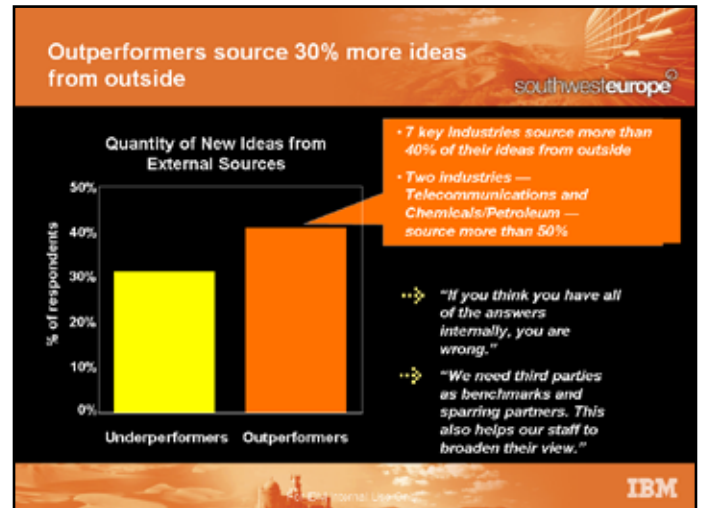
Ürünü aldık, peki bir tüketicinin hayatındaki ikinci önemli an hangisidir? Benim için ikinci önemli an şu: Evimde eşim sabah kahvaltı masasına oturuyor. Taze sıkılmış portakal suyu ile benim hazırladığım yumurtayı yiyor ve bana diyor ki: “Peter, gömleğin ne kadar beyaz, ne kadar da güzel kokuyor”. Ben de diyorum ki evet canım diyorum, Ariel’in yeni ürünü sayesinde. İşte ikinci önemli an, ürünün kullanıldığı ya da kullanım sonucunun alındığı andır. Demek ki Procter&Gamble için bir tüketicinin hayatında üzerinde durduğu iki önemli an var, çok basitçe söyleyecek olursak, birincisi ürünün alımı, ikincisi ise kullanımı.

CEO bunu fark etmiş ve bu iki kavramı şirketine adapte etmiş: “Neden muhasebeciler var, neden bilgi işlem var, nefret ederim bilgi işlemden, bu işi dışarıya yaptırırım, insan kaynakları birimi niye olsun, bir tane insan kaynakları uzmanı olması yeterli, bordro vs işler

için içeride bir birim olması gerekmiyor.” Dolayısıyla şirket çalışanlarını 110 bin kişiden 50 bin kişiye düşürüyor ve taşeron hizmetler almaya başlıyor. Örneğin, IBM CEO’su, Samuel Palmisano, Lafley’e, “İnsan kaynakları konusunda IBM olarak uzmanlığımız var, insan kaynakları işini bize yaptırabilirsiniz” dedi. Macaristan’da biz bu işi, ABD’ye nazaran yarı fiyatına yapıyoruz. Ayrıca 7000 ayrı şirketten gelen uzmandan yararlanıyoruz.

Biz şu anda Procter&Gamble’a bu hizmeti veriyoruz ve Macaristan’da bu organizasyonda çalışan 1.5 milyon kişi var. Procter&Gamble insan kaynakları işini dışarıdan en iyi kaliteyle yaptırıyor, daha iyi hizmet alıyor ve daha az para harcıyor.

Bir şirket olarak inovasyonda başarılı olmak istiyorsanız cevaplamanız gereken en önemli soru şudur: Rekabette başarılı olmak için, nelere odaklanmamız gerekiyor ve bizi diğerlerinden ayıracak en önemli şeyler nelerdir? Bizim anlatmaya çalıştığımız çok daha az miktarda iş yükü altına girip, mevcudu çok daha iyi yapmaktır. IBM Danışmanları olarak bir modelimiz var ve bu modeli 3000 kez çeşitli müşterilerimizin ihtiyaçları çerçevesinde kullandık. 5 bin ile 500 bin kişilik gruplar arasında neyi en iyi yapmamız lazım sorusu üzerine araştırmalar yaptık. Danışmanlık dünyasında çok az sayıda model patenti vardır ve bizim tam 12 tane patentimiz var. Biz buna “Komponent İş Modeli” diyoruz. Önümüzdeki beş dakika içinde size çok pratik bir araç sunacağım. Bunu hayatınızda uygulamaya koyabilirsiniz, ama kafanız karışırsa size yardımcı olabilmemiz için bizi arayabilirsiniz.

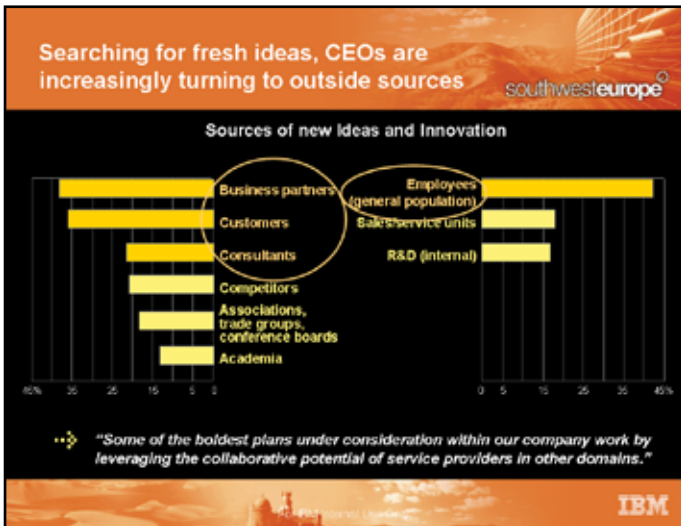


Bu modelde öncelikle şirketin fotoğrafını çekiyoruz. Çoğu organizasyon şemasında, yukarıda CEO olur, sonrasında katman katman yönetimler olur, dallar olur. Bizim kullandığımız ise farklı bir resim çizme yöntemi. Birinci patentimize konu olan; bu yöntem şirketin fotoğrafını çekmek için yeni bir yol gösteriyor.



Bir kuruluşa bakarken, yönetimi gerçekleştirmek için nelere ihtiyacımız varsa, bu resim içinde hepsi var. Tabii bankacılar, perakendeciler ve her bir sektör için ayrı "resim çekme yöntemleri" ve şablonlar var. Tipik bir büyük kuruluştaki, üst düzey yönetimin belirlediği 60 ile 250 arasında küçük kutucuk olur. Her bir birimin rolü ve fonksiyonu üzerine üst düzey yönetim ile ayrı ayrı konuşuyoruz. Daha sonra bunların arasından stratejik olduğunu düşündüğümüz komponentleri belirlemeye çalışıyoruz.

Sizi rakiplerinizden farklı kılan, var oluş sebebiniz olan, önümüzdeki beş ila on yıl içinde rakiplerinizden iyi olma şansınızı artıran ve rekabet üstünlüğü sağlayan komponentlerin hangileri olduğunu belirliyoruz. Kuruluşunuz bünyesinde genellikle 3-4 unsur tespit ediyorsunuz. Procter&Gamble'ın iki şey tespit ettiğini söylemiştik: "ürünün satın alma anı ve kullanımı". Ürünlerimizi mükemmelleştirmek için çok iyi bir Ar-Ge birimine ve bu ürünleri tüketiciye ulaştırabilmek için çok iyi bir satış ve pazarlama birimine ihtiyacımız var. Ben Procter&Gamble isem ve tüketici ürünlerinde dünyanın en iyisi olmayı hedefliyorsam, ürünün geliştirilmesi, satışı ve pazarlanmasında çok iyi olmam lazım, bunu sağladığımda "iş bitmiştir!", başka bir alana odaklanmaya ihtiyacım yok. Lafley, bunu söyledikten sonra 60 bin kişiyi kuruluştan çıkarıyor ve pazarlama, satış ve Ar-Ge'ye yoğunlaşıyor. İnsan kaynakları ya da finansmana önem vermiyor, çünkü Procter&Gamble'ın geleceği o birimlerde değil. İşte en önemli stratejik seçim buydu.



Bu stratejik seçimi yaptıktan sonra başka bir kararı alma noktasına geliyorsunuz: "Bu birimleri devredebileceğimiz bir kuruluş bulalım ve iş birliği yapalım." Bu karar dış kaynak kullanımı (outsourcing) veya taşeron bularak, uygulamaya geçiremezsiniz, çünkü taşeronlukta dışarıya bir iş parçasını yaptırıyorsunuz. Ama IBM'in

getirdiği sistemde, işlerinizi sizin yapabileceğinizden daha iyisini yapabilecek, direkt söz konusu birimin faaliyetleri üzerine uzmanlaşmış bir yere yaptırıyorsunuz. Procter&Gamble'da en iyi yöneticilere ve çalışanlara sahip olmak istiyorsanız, çok iyi bir insan kaynakları yönetimine ihtiyacınız var. Bu durumda insan kaynakları işini bir ABD şirketi olarak Hindistan'dan birilerine veremezsiniz, ama IBM'e verebilirsiniz. Maliyetinizi düşürmek hala önemli, ama bu işin belli standartları var. Üçüncü kategoride ise destek birimleri dediğimiz konular var, bunlara özellikle paylaşılan hizmet merkezleri deniyor. Özellikle daha büyük boyutlu şirketlerde bazı faaliyetleri birlikte yapalım diyoruz.

Örneğin vergi ile ilgili konuları, pratik veya hukuki sebeplerden ötürü dışarıya vermek uygun olmayabilir. Ama orada bir merkezleştirme çalışması yaparak işleri kontrol altında tutuyorsunuz. Dördüncü kategoride olan, güvenlik hizmetleri, şirket otomobillerinin kiralanması ve temizlik hizmetleri gibi hizmetleri zaten yıllardır ucuzunu bulduğunuz yerden almaya çalışıyorsunuz. Şimdi bunları da yaptıktan sonra en önemli şeyleri tespit ediyorsunuz yani, sizi diğerlerinden farklı kılacak az sayıda farklılaştırıcı unsuru, yani en iyi olduğunuz stratejik unsurları seçiyorsunuz. Bugün 2000 şirket IBM ile çalışıyor, amaçları stratejik öncelikler, en iyi ortaklıklar, destek birimleri, hangi hizmetlerin merkezleştirileceği, hangi hizmetlerin dışarı verileceği konularının çözüme kavuşması için IBM'den destek almak.



Çok pratik bir araç, daha önce dediğim gibi, masanızın başına oturup bunu yapabilirsiniz, çok büyük bir şirketseniz biz sizin için gelip 4 ila 6 hafta içinde bunu yapabiliriz. Bu araç uygulamaya yönelik ve gerçek anlamda pratik bir araç. İlk hipotez inovasyonun ürün ve hizmetlerle ilgili bir konu olduğu idi. Gördük ki ortalamanın üzerine çıkan ve en iyi performansı gösteren CEO'lar iş modeli yeniliği yani "inovasyonu" konusunda asıl farklılığı yaratıyorlar. İş



modeli inovasyonu farkı yaratır.

1980'lerden kalan ikinci hipotezimiz ise şöyle: "İnovasyona yönelik faaliyetlerin büyük bir gizlilik içinde yürütülmesi, dışarıdaki insanların bunun içine katılmaması gerekir." Bu mantık da çok eski de kaldı.

Ben Boston Consulting, PWC ve IBM'de çalıştım, ama daha üniversiteden mastır derecem almada önce özgeçmişimde bahsedilmeyen başka bir şirkette daha çalışmıştım. Her yılın en güzel kadınlarını üreten şirket olduğunu söylesem yeterli bir ipucu vermiş olur muyum? Barbie Bebek'in üreticisi olan bu şirket Mattel'di ve Avrupa'da yeni Barbie ve Ken koleksiyonlarını piyasaya sunuyorduk, çok inovatifti, ama inanılmaz seviyede gizliliği olan bir işti. Tahmin edebileceğiniz gibi o sektörde eğer yeni bir model, yeni bir elbise veya aksesuar varsa ve Hong Kong görürse daha siz piyasaya sunmadan anında kopyalıyorlardı. Ben California'da Ar-Ge'nin yapıldığı yere sadece bir kez 15 dakikalığına girebilmişim.

1986 yılında yeni bir oyuncak koleksiyonunu Monte Carlo'da piyasaya sunduk. Barbie'nin kurumsal rengi nedir? Evet, pembe! Otelin önünde pembe bir Ferrari vardı ve kullanabiliyordunuz. Monte Carlo'da tabii bir sürü öyle araba var ama pembe olunca anında dikkat çekiyor. Büyük bir oyuncak fuarı vardı ve çok hoş gerçek Barbie'ler de vardı. Oyuncak sektörü çok güzel bir sektör, her neyse... Bir de küçük bir kulübe vardı. Bütün olup bitenlerin haricinde o kulübenin içinde Mattel'in özel distribütörlük anlaşması yaptığı bir şirket vardı. Bu şirket Mattel'in hiçbir ticari sırrını paylaşmadan dünya çapında ürünlerini dağıttığı bir şirketti. O şirket Nintendo şirketi idi. Gerisini biliyorsunuz zaten, çünkü "oyun" sektörü şu anda oyuncak sektöründen daha büyük.

Tamam, inovasyon çok önemli, bazen gizlilik esas, ama çoğu inovasyon içerideki Ar-Ge'den gelmiyor. Çalışanlardan geliyor ve daha da önemlisi inovasyon dışarıdan geliyor. Bu yüzden dışarı ile çalışmak başarılı olabilmek için çok önemli ve gerekli. İnovasyon iş ortaklarınızın ortaya koyduğu yeni fikirlerle ortaya çıkıyor. Yeni kanallar ve yeni iş modelleri akıl ediyorlar. Müşteriler de bazen şikâyetler yoluyla yeni fikirler üretebiliyorlar. Bazen de danışmanlar yeni fikirler üretiyorlar. Bütün bunların haricinde geri kalanlar ise aslında çok da önemli değil. Dışarıdaki kaynaklar içeridekilere göre inovasyon kaynağı olarak çok daha büyük önem arz ediyor. Dışarıya kapılarınızı kaparsanız, dışarı ile bir ağ kuramazsanız, bugünün dünyasında rakipleriniz kadar başarılı olmanız mümkün değil. Bu husus gerçekten çok dikkate değer.

Daha önce de söylediğim gibi çok geziyorum, çok seyahat ediyorum. Bu arada tabii yumurta kaynatmak falan gibi şeyler de yapıyorum. En çok zorladığım işlerden bir tanesi t-shirt katlamaktır. Sizi bilmem ama ben hiç beceremem T-Shirt katlamayı. Bir gün T-Shirt katlama

işinde nasıl daha becerikli olabilirim diye düşündüm. İnternete girdim ve şunu buldum:

(Video Gösterisi)

Evet, inovasyon için çok uzaklara bakmak gerekmiyor. Ben, evde kullanım amaçlı bu el yapımı katlama gerecini iki hafta önce tespit ettim, bu ürün hakikaten piyasaya sunulmuş ve gidip satın alabiliyorsunuz. Birisi bu katlama aletini geliştirmiş ve ürün haline getirmiş. T-shirt katlama konusunda en azından ev kullanımı için bir örnek, ama burada şöyle bir sorun var. Bu çok büyük ve benim bavulumu sığmıyor. Bunun üzerine internette bir araştırma daha yaptım, "acaba seyahatte kullanabileceğim cinsten bir t-shirt katlayıcısı bulabilir miyim?" diye ve son anda şunu buldum.

Şimdi bu video şunu da gösteriyor. Eğer bir konuya odaklanırsanız aklınıza inanılmaz şeyler gelir, ben t-shirt katlama konusunda bir sene önce hiçbir şey bilmiyordum ama bu konuya odaklanınca iki tane mükemmel sonuç buldum. Eminim biraz daha konsantre olsam başka şeyler de bulurum. Dolayısıyla inovasyon söz konusunda olduğunda kendi başınıza mücadele etmeyin dışarıdan da yardım alın. Ortalamanın altında olan yöneticiler dışarıdan destek almaya çok daha az yakınlar. Tabii ki kendi Ar-Ge'nizi yapacaksınız, ama araştırma kuruluşlarına gidin, dünyanın geri kalanına gidin sorununuzu paylaşın, başkaları size yardımcı olup olamayacaklarını araştırın.

Hipotez neydi: İnovasyonu kendinize saklayın. T-shirt dersinden çıkardığımız sonuç ne: dış dünyanın yardımını alın.

Üçüncü bir hipotez daha var. "CEO'lar olarak birçok farklı işimiz var, Zaten senin işin başından aşkın, inovasyon işini ise Ar-Ge birimi halledebilir." Yöneticilerin üçte biri bize "inovasyonun başka birinin değil herkesin işi olduğunu" söylediler. Yani inovasyon, sadece belli departmanların değil tüm şirketin sorumluluğu olmalı. Diğer bir üçte bir ise Ar-Ge müdürü veya benzeri birine verilmesi gereken bir sorumluluktur dedi. Geri kalanı da şunu söyledi: "İşin inovatif kısmının kontrolünü bizzat ben yapmalıyım." Almanların dediği gibi bu iş bir tür "Chefsache" yani doğrudan şefin inisiyatifinde olması gereken bir iş. Sizi şaşırtmayacaktır ki, bu konuda en iyi olan şirketlerden biri, otomotiv sektöründe gerçek anlamda öncü bir kuruluş olan Toyota. Sunumumda şimdi sizlere, Toyota'nın ürün geliştirmesini nasıl yaptıklarını gösteren gizli bir film göstereceğim.

Toyota, "İnsan Dokunuşu" adlı bu film ile kurumsal iletişim kampanyası kapsamında, herkesin ürün geliştirmede pay sahibi olması gerektiğini gösteriyor. Otomobil fiziksel özellikleri ile öne çıkan bir ürün ve buna insan eli değmesi, insani bir tarafı olması gerekiyor.

CEO olarak ben inovasyonun başında olmalıyım



diyenler, işe doğal olarak iş modeli inovasyonu ile başlıyorlar ve kendilerine neyi yapmalıyım, neyi yapmamalıyım diye soruyorlar. Sonuçta inovasyonu yukarıdan yönetilmesi gereken bir olgu olarak görürseniz mükemmel bir tarzda gerçekleştirirsiniz.

Peki, son olarak bu konuşmadan, ya da bu 765 CEO'dan aldığımız dersler nelerdir? Bunların 250'si ortalamanın altında başarı gösteren, 350'si ise daha başarılı olanlar. Bize iş modeli inovasyonun çok önemli olduğunu söylüyorlar. Bu sizi farklı kılıyor, yani seçimler yapmak durumundasınız, bazı tercihleriniz ile stratejik farklılık yaratacağınız belli alanlara yöneleceksiniz, ortaklıklar bulacaksınız, birlikte çalışmak üzerine -ki her şeyi tek başınıza yapmak zorunda kalmayasınız.- Kaynak kullanımı yoluna gidebileceğiniz belli alanlar tespit edecek, fark yaratmayan alanlardan da çıkmak yoluna gideceksiniz.

Biz IBM olarak bir bilişim şirketi olduğumuz için tabii ki, işin donanım ve yazılım tarafı ile de ilgileniyoruz, ama bilişim dünyasına baktığımızda hizmet odaklı mimari tabirini bilişim şirketleri çok kullanıyor olacak, yani sorununuz için tek bir çözüm bulmak yerine paketler şeklinde hizmet odaklı mimari kavramı ortaya çıkaracak. Bilişim sistemleri size yardımcı olmalı, sizin önünüze engeller çıkarmamalı, bu IBM'in ortaya koyduğu yeni bir kavram.

İkinci öğrendiğimiz ders; dışarıdan hizmet almak. Mattel'ın Nintendo'yu sırf sırlarına vakıf olmasınlar diye devre dışı bırakarak ne kadar büyük kayba uğradığını ve t-shirt örneğini hatırlıyorsunuz.

Üçüncü önemli ders ise, eğer inovasyonda başarılı olmak istiyorsanız, CEO olarak bu işin başında durup, inovasyon çabasını şirketin geneline yayın. Böylece kavram kuruluşun geneline ait bir fenomen haline gelsin.

Sözlerim bu kadar, son olarak birkaç sorunuzu alabilirim.

Soru Cevap Bölümü

Soru: Şefik Şenyürek; Ulusal İnovasyon Girişimi

Büyük işletmelerde veya KOBİ'lerde inovasyona destek olan elemanların ödüllendirme ve motivasyon sistemini nasıl kurarsınız?

Cevap: Peter Korsten

Bu genellikle sorulan bir sorudur. IBM'de bir matris sistem kullanıyoruz ve bu çerçevede çalışanlarımızı ödüllendiriyoruz. Örneğin bir IBM çalışanı olarak bir patent sunuyorsanız o patentin sağladığı kardan pay almak gibi teşviklerden yararlanabilirsiniz. Patentten 100 bin dolarlık kar elde etmişsek, o patenti geliştiren takıma veya şirket çalışanına %1'lik bir pay veriyoruz ve o zaman tabii herkes teşvik edilmiş oluyor. Bunlar çok basit bir takım çözümler, örneğin bir lojistik fikri geliştirdiyse ve bu yine de bir tasarruf sağlıyorsa çalışanın o ekstra kazançtan faydalanmasını sağlamak gerekiyor.



8 Kasım 2006, İstanbul



Panel : “İnovasyon: Türk Sanayii İçin Geçici Bir Rekabet Avantajı mı, Yoksa Yeni Bir Yaşam Biçimi mi?”

Panelist Özgeçmişleri

Moderatör: Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık Genel Müdürü Yılmaz Argüden, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü bitirdikten sonra RAND Graduate Institute’de Doktora eğitimini tamamladı. Çalışma hayatına 1978 yılında Koç Holding Araştırma ve Geliştirme Merkezi’nde başladı. Daha sonra, The RAND Corp.’ta stratejik analizler uzmanı (1980-85) ve Dünya Bankası Krediler Bölümünde Kısım Amiri olarak (1985-1988) görev yaparken 20 değişik ülkeyle çalıştı. Anadolu Efes, Borusan, Koç Holding ve Vestel grubu şirketlerinde, Petkim ve Sümerbank’ta ve dört kıtada faaliyet gösteren Inmet Mining şirketinde Yönetim Kurulu Üyeliği yaptı. 1997-99 yılları arasında Erdemir’in Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı üstlendi. 1991’de, ekonomi konusunda Başbakan Başdanışmanı olarak görev yaptı. Dr. Argüden 1991’de kurulan ARGE Danışmanlık’ın Yönetim Kurulu Başkanlığı Görevini sürdürüyor.

Mehmet Ali Berkman

Akkök Sanayi Yatırım ve Geliştirme A.Ş. CEO’su Mehmet Ali Berkman, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezundur. 1972 yılında Syracuse Üniversitesinden MBA derecesi aldı. Aynı yıl Koç Holding’deki kariyerine Koç-Burroughs’da sistem analisti olarak başladı. Daha sonra holdingin Mako, Uniroyal ve Doktaş firmalarında üst düzey yöneticilik yapan Berkman, 1994 yılında başladığı Arçelik Genel Müdürlüğü ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevini 2000 yılında kadar sürdürdü. Daha sonra 2003 yılına kadar Koç Holding’in Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler Başkanlığını yaptı. Holdingten emekli olduktan sonra Akkök Sanayi Yatırım ve Geliştirme A.Ş. CEO’su ve Yönetim Kurulu Üyesi oldu.



Ahmet Cemal Dördüncü

Sabancı Holding CEO'su Ahmet Cemal Dördüncü 1953 yılında İstanbul'da doğmuş ve yüksek tahsilini Çukurova Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nde, lisansüstü eğitimini ise Mannheim Üniversitesi'nde tamamlamıştır. 1987 yılında Sabancı Topluluğu'na katılan Dördüncü, çeşitli yönetim pozisyonlarında çalışmış, 1999-2004 yılları arasında Topluluğa bağlı yurtdışı şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevlerini yürütmüştür. 2004'te Sabancı Holding İş Geliştirme ve Stratejik Planlama Grup Başkanı, 12 Mayıs 2005 tarihinden itibaren ise Sabancı Holding'de CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

İsmail Hakkı Karakelle

Rekabet Kurulu İkinci Başkanı İsmail Hakkı Karakelle 1957 yılında Gümüşhane'de doğdu. 1982 yılında müfettiş yardımcısı olarak göreve başladığı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda (STB) 1986 yılında müfettişliğe atandı. 1992 yılında STB İç Ticaret Genel Müdür Yardımcılığı ve 1995 yılında STB Tüketicinin ve Rekabetin Korunması

Genel Müdürlüğü, Genel Müdür Yardımcılığı görevlerine getirildi. 1997 yılında Rekabet Kurulu 1 Nolu Daire Başkanı 1999 yılında Rekabet Kurumu Başkan Yardımcısı oldu.

Agah Uğur

Borusan Holding CEO'su Agah Uğur 1957 İstanbul doğumludur. İngiliz Erkek Lisesi ve İngiltere'deki Birmingham Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. Uluslararası denetim ve danışmanlık firması Touche Ross'ın Birmingham, Londra ve Jersey ofislerinde beş yıl çalıştıktan sonra, bu ülkede "Chartered Accountant" setifikası aldı. Türkiye'ye dönüşünde Arthur Andersen'de iki yıl çalıştı. 1987-1989 arasında Emlak Bankası Mali İşler Grup Müdürlüğü yaptı. 1989'da Borusan Holding'te genel müdür yardımcısı olarak göreve başladı. 1995'ten bu yana Borusan Holding Genel Müdürü ve Grup CEO'su olarak görevini sürdürüyor. TÜSİAD ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve Kalder, Türkiye Bilişim Vakfı, Türkiye Özel Sektör Gönüllüler Derneği ve GYİAD'ın eski yönetim kurulu üyesidir.

Panel Oturumu

Moderatör: Yılmaz Argüden:

Çok değerli katılımcılar bu sabahki rekabet gününün, -gelecek sene olması isteniyor ama ben bu yıldan başlatmış olayım- son oturumuna hoş geldiniz. Gerçekten konularında çok uzman kişilerden oluşan bir panelimiz var ve böylesi değerli insanların da rekabet ve yenilikçilik konusuna önem vererek bizlerle birlikte olmasına, özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Rekabet aslında, refah düzeyimizi en fazla etkileyen unsurlardan bir tanesi, insanın mutluluğunu ve başarısını getiren bir unsurdur. Şöyle özetlemek gerekirse; dünyada en büyük başarılar, daha çok rekabetin yüksek olduğu yerlerde yakalanıyor. Yani dünya rekorları, olimpiyat rekorları, olimpiyatlarda veya dünya şampiyonasında yakalanıyor; antrenmanlarda genellikle dünya rekoru kırılmıyor. Rekabet nerede daha çoksa, orda daha büyük başarı var. Özellikle ekonomik alanda başarının temeli de yenilikçilikten geçiyor. Çünkü rekabeti, strateji olarak ele aldığımızda, birkaç konuya ulaşmak istiyoruz; birincisi herkesten daha fazla yapmak istiyoruz, ikincisi herkesten farklı bir şey yapmak istiyoruz ya

da herkese değil de belli bir müşteri kesitine özel bir hizmet sunmak istiyoruz.

Bunların içerisinde maliyetlerimizi düşürmenin tabii ki çeşitli yolları var ve bunların bir kısmı da büyük kaynaklara dayanıyor. Mesela ölçek ekonomisine gelmek gibi, ancak birçok sektörde ölçekler de düşüyor; fakat biraz önce bahsetmiş olduğum yöntemlerin birçoğu aslında, yenilikçilik gerektiren unsurlar, yani maliyeti düşürmek sadece ölçekle olmuyor, yenilikçilikle de olabiliyor. Farklılık yaratmak, zaten yenilikçiliğin temelinde var. Farklı kesitlerin ihtiyaçlarını tespit etmek yine yenilikçilik, yaratıcılık ile ortaya konabilecek bir husustur. Dolayısıyla bu tür bir düşüncenin temelinde de aslında yenilikçilik var. Bugünkü panelimizde de bu stratejik düşünceyi, çok farklı kurumlarda ve özellikle kendi kurumlarında göstermiş olan en üst düzeydeki yöneticilerimiz ile ve Türkiye'deki rekabet ortamının gelişmesine çok ciddi katkıda bulunan Rekabet Kurumu'nun Başkan Yardımcısı ile birlikte ele alacağız. Bugünkü toplantımızı daha çok soru cevap şeklinde interaktif bir şekilde götürmeye gayret edeceğiz. Ben konuyu üç dört boyutta ele alarak götürmek istiyorum. Size ilk önce bir "out line" vermiş olayım sonra sorularımıza geçelim.



Birincisi yenilikçiliği geliştirmek için nasıl bir ortam gerekiyor? Yani hükümet politikaları açısından, insan davranışları açısından, toplumsal yaklaşım açısından. İkincisi, yenilikçilik bu ortamın içerisinde kurumlarda nasıl daha iyi örgütlenebilir? Yani organizasyon yapılarımız olarak, nelere dikkat etmemiz lazım, süreç olarak nelere dikkat etmemiz lazım? Son konu olarak da yenilikçiliği motive etmede, insan davranışlarında, insan kaynaklarının yeteneklerini geliştirmede ne gibi araçlar kullanmamız lazım? Özellikle bu konu üzerinde duracağız. Ben şimdi ilk önce Türkiye’de beklide en çok patent üreten şirketlerden birinin Genel Müdür’lüğünü yapmış olan, dolayısıyla her ne kadar yenilikçilik sadece patent değilse de -bir önceki konuşmacımız bu konuyu özellikle vurgulamış olduğunu özellikle vurgulamak istiyorum- ama yine de sadece aldığı patentlerle değil başka iş modelleri ile de yenilikçilik yaratmış olan, Arçelik’te Genel Müdürlük yapmış, şimdi de Akkök grubunda CEO’luk yapan Sayın Mehmet Ali Berkman’a bu çevre ile ilgili konudaki görüşlerini, bizimle paylaşmasını rica ediyorum. Özellikle Türkiye’de Türk ortamında, çevre şartlarında neler olmalı ki yenilikçilik kültürü toplumumuzda çok daha yaygın bir şekilde benimsenebilsin?

M. Ali Berkman:

Öncelikle hem Yılmaz Bey’e hem de bu toplantıyı düzenleyen SEDEFED ve REF’e teşekkür etmek istiyorum. Çevre faktörlerine geçmeden önce çok kısa olarak şunu söylemek istiyorum. Yenilikçiliğin esas itibari ile ana faktörleri, sabahtan beri dinlediğimiz konuşmacılar tarafından ifade edildi. Ben son zamanlarda, belki bir kısmınız okumuştur, Rosabeth Moss Kanter’in Kasım ayı Harvard Business Review’da çıkan bir makalesine referans vereceğim. Bu makalede daha çok kurumsal faktörlerle ilgili unsurlar var. Bununla beraber önce, Yılmaz Bey’in sorusunu cevaplandırayım, sıra tekrar kurum içi konulara geldiği zaman hem geçmişte yapmış olduğumuz uygulamalardan örneklerle Rosabeth’in kıyaslamasını yaparak cevap vermeye çalışırım. Ama diğer çevresel faktörler, ortam, ülke bazında yenilikçiliğin gelişmesi, uzun zamandır konuştuğumuz fakat bir türlü üstünde mutabık kalıp ta toplum olarak bir vizyon çerçevesinde yürütemediğimiz temel faktörlerden geliyor. Ben bunun için World Economic Forum’un sabah da bahsedildiği 9 unsurunun Türkiye’de ne kadarı var ne kadarı yoktan hareketle bu konuyu irdelemek istiyorum.

Biliyorsunuz bu 9 unsura Gündüz Bey sabah yaptığı konuşmada değindi. Türk sanayisi için bunun geçici bir heves olmadığını hepimiz biliyoruz bunda

mutabıkız, bunu hipotez olarak kabul ediyorum. Ancak “Bu bir avantaj mıdır, değil midir?” konusuna geldiğimiz zaman, bu 9 unsura bakmak gerekiyor. Bunun 4 tanesi temel seviyedeki faktörlerdir; kurumların durumu, alt yapısı, makro ekonomi, sağlık ve ilköğretim ile ilgili sorunlar temel gereklerdir. Buna faktör olarak da yani fiyat bazında rekabet yapan ekonomiler için temel göstergeler diyoruz.

İkinci bölümde 3 ana unsur var; yüksek öğretim ve eğitim, pazar verimliliği, -hem mal, hem işçilik, hem de finansman verimliliği dikkate alınmalı- bir de teknolojik hazırlık safhası olarak verimlilik aşamasını içeriyor. Bu aşama da finansal ve mali piyasadaki etkinliğin ve verimliliğin arttığı aşamadır. Son iki faktör ise, iş hayatının karmaşık yapısı ve yenilikçiliği içeriyor. Yenilik odaklı bu aşamada yüksek katma değerli ürünler üretiliyor, yenilik rekabet gücünün temelini oluşturuyor. Sadece fiyat bazlı veya verimlilik faktörü üzerine bina edilmiş konular değil. Biliyorsunuz tekerleğin icadından bu yana yenilik var, fakat son 30 yılda çok hızla değişen bir dünya var. Gene Rosabeth Moss Kanter bunu 4 ana bölümde incelemiş ve diyor ki,

Birinci dalga 70’lerde başlayan, 80’lerin ilk yarısına kadar süren, diz üstü bilgisayarların ve toplam kalite yönetiminin bir tutku haline geldiği dönem,

İkinci dalga ise şirket değerinin önem kazandığı yeniden yapılanma dönemi. Bilhassa Avrupa’da özelleştirmenin, yenilikle beraber, devletin kendi kıymetlerini özelleştirdiği bir dönem.

Üçüncü dönem de finansal sektörlerin birleşmeleri, banka birleşmeleri dönemi.

Ondan sonra biliyorsunuz (world wide web) www dönemi geliyor. Bu dördüncü dalga ise yazılımın öne çıktığı ve ciro ve kar yaratmadan zenginleşmenin sağlandığı dönem.

Türkiye bunun neresinde diye bakarsanız, bana göre Türkiye, herhalde bir 15-20 sene geriden geliyor. Maalesef burada bir zaman kaybı var. Demin söylediğim faktörlerin dışında, bu dönemleri yakalamak bakımından da Türkiye’nin bir geri kalmışlığı var. Hep proaktif olmak diyoruz, proaktif nasıl olunur? 1996 yılı başında, biz Gümrük Birliği’ne girmeden 4-5 sene önceden, koruma duvarlarının zamanla aşağı çekileceğini ve 1.1.1996 tarihi itibari ile Gümrük Birliği’ne girileceğini hepimiz biliyorduk ve hatta o zaman konuşuluyordu, deniliyordu ki mekanik sektörler, otomotiv sektörü gibi sektörler yaşayamaz. Vergiler “0”a indiği zaman, gümrüklerde korunmayan bir ekonomiyi sürdüremeyiz deniliyordu.

Her ne kadar biz 70’lerdeki bilgi çağına geç kalarak girdiysek de yeniden yapılanmayı en azından 90’ların



başında gerçekleştirmemiz gerekiyordu. Bir kere bunu unutmamalıyım. Şimdi faktörlerden bahsedelim.

Kısaca bahsetmek gerekirse veriler World Economic Forum'un Küresel Rekabet Endeksindeki unsurlarına göre yapılmış bir analizdir. Kurumlar bazında nispeten pozitif, ama alt yapı, makro ekonomide, sağlıkta, ilköğretimde ve diğer temel ihtiyaçlarda geri kalmışız. Yüksek öğretim ve eğitimde, pazar verimliliğinde ve teknolojik hazırlıkta da pozitifteyiz. Yani verimlilik faktörlerini gerçekleştirmişiz. Hata belki de hiç beklenmedik şekilde, gene bu indeksler göre yenilikçilik faktörlerinde, iş hayatının karmaşık yapısına hazırız. Yenilikçilik bakımından da nispeten iyi durumdayız. Şimdi soru şu; acaba birinci bölümdeki temel ihtiyaçları zamanında gerçekleştirebilmiş olsaydık, yenilikçilik bakımından bugünkü konumumuzda olur muyduk? İçsel faktörleri ayrıca konuşacağız, dolayısıyla dışsal faktörler açısından Türkiye, 125 ülkede 59. sırada. Fakat iş hayatı açısından baktığımızda 46. sıradayız. Burada tabii şunu da unutmamak lazım; yapısal reformların AB'ye girsek de girmesek de tamamlanması şart. Biraz evvel yapılan konuşmalar esnasında, bölgesel iş birliklerinin ve bölgesel kümelenmelerin önemli olduğu söylendi, dolayısıyla bizim de hangi bölgede olacağımızı seçmemiz lazım. Herhalde en tabii yerimiz Avrupa Birliği olacak. Rekabet gücünü etkileyen ve hepimizin üzerinde çok konuştuğu, ama bir türlü çözemediğimiz 3-4 tane temel sorun daha var.

Bunlardan biri de rekabeti son derece olumsuz etkilemesine karşın vergi sistemi ile bir türlü kontrol altına alamadığımız bir unsur olan kayıt dışı ekonomi. Hukukun yavaş çalışması, vergi sisteminin 2/3'ünün dolaylı vergiler üzerine bina edilmiş olması gibi sorunlarının çözülmesi ve bürokrasinin radikal bir şekilde değişmesi gerekiyor. Bu yapısal değişiklikleri yapmalıyız ve bu değişikliklerin stratejik bakımdan bir dezavantaj yaratacağı noktasındaki kaygılar da yersizdir. AB'nin baskısı ile bu yapısal reformları tamamlıyoruz diyemeyiz. Bunları kendimiz için yapmamız lazım. Dolayısıyla bu çevre faktörlerini muhakkak halletmemiz lazım.

Yılmaz Argüden:

Sayın Mehmet Ali Berkman'a teşekkür ederiz. Agah Bey, siz dosyalarımızda da dağıtılan Ulusal İnovasyon Girişimi'nin de kurucu üyelerindensiniz. Böyle bir oluşuma öncülük yaptığınız için teşekkür ediyoruz. Bu kapsamda çevre şartlarında nelerin değişmesi lazım? Sizin ön gördüğünüz hususlar neler? Bu konudaki görüşlerinizi bizimle paylaşabilir

misiniz?

Agah Uğur:

Yılmaz müsadelenle inovasyon kelimesini kullanacağım. Ulusal İnovasyon Girişiminde "yenilikçilik" kavramının aslında "inovasyon"un bütün unsurlarını içermediğini, yani ticari başarıyı tanımlayamadığını, ticari başarı olmadan da inovasyonun olamayacağını düşünerek "inovasyon" kelimesini dünyamıza getirmeye karar vermiştik, dolayısıyla seni kızdıracağımı bile bile kullanmak istiyorum. Efendim ben TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesiyim bundan aşağı yukarı 1,5 yıl önce TÜSİAD Yönetim Kurulunda "Inovate America" diye bir girişimden bahsedildi. Amerika'nın en öndeki 10 CEO'su ve 10 Teknoloji Üniversitesi'nin rektörü, bir araya gelmiş ve "Çevre faktörlerinde neler yapılmalı ki Amerika inovasyondaki eski süratine tekrar ulaşsın?" sorusuna cevap aranmış. Bunu düşünen ülke de, son 50 yıla inovasyon ile damgasını vurmuş bir ülke.

Onların bu çalışmasının yanında, inovasyonsuzluğun ne kadar büyük riskler taşıdığını bildiğimiz için bizim de böyle bir çalışma yapmamız gerektiğini düşündük ve bu "Ulusal İnovasyon Girişimi"ne başladık. Sonunda da 21 kurucu üye ortaya çıktı. Sabancı Üniversitesinden Sayın Prof. Ulusoy konuşmasında bahsetti ama ben tekrar dile getirmek istiyorum ki, 7 sivil toplum kuruluşu, 6 üniversite rektörü, 6 güzide gurubumuzun CEO'su bir araya geldik ve kendi konusunda gerçekten uzman olan 100 tane fikir önderinin bir yıllık çalışması sonucunda sizlere dağıtılan rapor ortaya çıktı. Bu raporu da kısa bir süre önce Ankara'da tanıttık. Bu, işin başlangıcı tabii ki.

Bu felsefenin arkasında şu yatıyor; Türkiye doğal kaynakları zengin olmayan, ama ciddi anlamda rekabetçi olmak zorunda olan bir ülke. İnovasyon bizim gibi ülkelerde refahı arttırmak için bazı şahsi karlardan çok daha öne çıkan bir unsur. Aslında inovasyon çok olumlu bir ekosistem, bir olgu ve siyasi irade bu işe tam destek vermeden de büyük bir değişim sağlanamaz. Değişimi çok etkin sağlamak için, bu anlayışı değiştirmek için, siyasi iradenin mutlaka devreye girmesi gerekiyor. TÜSİAD'ın önderliğinde oluşturulan bu girişimin ses getirmesi için de mutlak surette siyasi iradenin de içine çekilmesi lazım. Size bugün dağıtılan rapor okumanızı tavsiye diyorum. Bu toplantıda olduğunuza göre rekabet ve yenilikçilik konusuna sizler bir elçisiniz diye düşünüyorum buradan herkesin alacağı çok bilgi var.

Çok kısaca çevre konusundan bahsederseniz, bizim çalışmamız 5 ana unsura odaklandı; toplumsal



mutabakat, sosyal ve ekonomik politikalara inovasyonun entegrasyonunu sağlamak, bilimsel araştırmalara destek vermek (bugünkünden çok daha farklı bir boyutta), eğitimin yapılanması, bölgesel sistemler ve bölgesel kalkınmada inovasyonun bir değişim ajanı olarak kullanılması. Çalışma; odak yetenekler, finansman ve projeler başlıkları altında incelendi ve çok somut öneriler oluşturuldu. Amerika'daki oluşumun bizi etkileme sebebi önerilerin çok net olmasıydı. Biz de kendimize göre böyle bir şey yarattık. Hakikaten tüm çalışanlar ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Formu bu başarının altına imza attı. Çalışmada bahsi geçen somut önerilere ilişkin birkaç örnek vermek istiyorum: "Ulusal İnovasyon Konseyi"ni kurulması öneriliyor ve bunun Başbakanlık liderliğinde yapılması öneriliyor. Bir başka örnek, tüm bu çalışmalarını bir şemsiye altına alabilecek bir sivil toplum kuruluşunun oluşturulması öneriliyor. "Bölgesel Konseyler"le bu işin yaygınlaştırılmasından bahsediliyor.

Alt yapıda birçok ara yüzden bahsediliyor. "İnovasyon Aktarım Merkezleri", "Üniversitelerde Teknoloji Transfer Ofisleri" gibi, gerçekten faaliyetleri net tanımlanmış ara yüzler, Türkiye'de E-Avrupa standartlarında bir geniş bant BT alt yapısının tamamlanması, üniversitelerde döner sermaye sisteminin tamamen değiştirilerek kontratla araştırma düzenine geçilmesi ve inovasyonun önünü açmak amacı ile akademik yükseltme mevzuatının değiştirilmesi örnek verilebilir.

"Odak Yetenekler başlığı" altında ise; okul öncesi, ilk ve orta öğrenimde inovasyon kültürünün verilmesi için "Eğitim Reformu Girişimi"nin gelişme ve sonuçlarının dikkate alınması, girişimcilik eğitimlerinin yaygın bir biçimde verilmesi için özel fonların yaratılması, araştırmacılığın bir kariyer yolu olarak benimsenmesi, yurtdışındaki Türk Araştırmacılarının, Türkiye'ye çekilmesi gibi girişimlerin desteklenmesi, 5 bölgede ARGE merkezlerinin kurulması, 2 pilot bölgede inovasyon merkezi yapılması buna örnek verilebilir.

Finansman başlığı altına baktığımızda, yine ilginç öneriler göze çarpıyor, kamu kurumları ve yerel yönetimlerin yatırım bütçelerinden %2 payını, kendi problemlerini çözmek için inovasyon bazlı girişimcilik projelerine aktarılması, yılda ortalama 1000 adet girişimciye çekirdek girişim sermayesi olarak 20-30 bin YTL sağlanması, bir sonraki aşamaya gelmiş başarı oranı yükselmiş girişimciler için "Erken Aşama Desteği" ile yılda ortalama 100 girişimciye 200-400 bin YTL destek verilmesi, gibi özellikli destekler sağlandığı takdirde, en azından "bir iki sigma"

seviyesine ilerleyebileceğimiz ve inovasyonsuzluk seviyemizi bir miktar azaltabileceğimiz bir öneri paketidir. Ümit ediyorum sizlerin de desteği ile bu girişim, ayağa kalkacaktır ve gündemimize girecektir. Teşekkür ederim.

Yılmaz Argüden:

Sayın Agah Uğur verdiğiniz bilgiler için teşekkür ederiz. Şöyle bir kavram var: "Güçlükten Güç Doğar" Türkiye'de son dönemlerde yaşanan güçlüklerden epey bir güç doğdu. Ama diğer taraftan son dönemlerde yaşadığımız yüksek faizlerin aslında bizim bakış açımızı çok daralttığını görüyorum. Çünkü reel faizler %15-20 ise, insanların perspektifi 2-3 sene oluyor.

2-3 senelik bir perspektifte tabii geleceğe yatırımı yapmak daha güç oluyor, o zaman iş dünyamız da daha fırsatçı bir yaklaşımla geliyor, dolayısıyla ekonomik stabilitenin kazanılması ve reel faizlerin düşmesi, aslında belki toplumumuzu biraz daha stratejik düşünmeye yönlendirecektir.

O aşamada bilgiye daha fazla değer vermek, buna kaynak ayırmak, aslında gelecek için tohumları atmamızın da temelini oluşturacaktır. Bu sene tohum atmasak, gelecek sene ürün almamız mümkün değil. Tohum attığımızda da mutlaka gübresini duyumu da vermemiz gerekiyor, ama tohum atmadığımızda sonuç almayacağımız kesin. Dolayısıyla esasında "Ulusal İnovasyon Girişimi" bekli de çok uygun bir zamanda başladı, çünkü Türkiye'de ekonomik stabilitenin başlamaya başladığı bir noktada, girişimin başarıya ulaşma ihtimali de biraz daha yüksek olabilir.

Ben şimdi sözü Sayın Ahmet Dördüncü'ye vermek istiyorum, çünkü Ahmet Bey'in çok enteresan deneyimleri var. Biliyorsunuz, "Türkiye'nin en önemli rakipleri kimler, dünyada yükselen ekonomiler hangileri?" denince "BRIC" geliyor ülkeleri yani Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin geliyor aklı. Ahmet Bey'in hem Brezilya'da deneyimi var, hem de inovasyon konusunu bu kadar önemseyen ve aynı zamanda son 20 senede içinde, belki en çok inovasyonu gerçekleştiren ülkelerden biri olan





Amerika'da deneyimi var. Dolayısıyla oralarda gördüğü farklı çevre şartlarının Türkiye'deki karşılaştırmasını bize en iyi yapabilecek kişilerden birisi olduğunu düşünüyorum ve bize bu konuda destek vermesini rica ediyorum. Buyurun Ahmet Bey.

Ahmet Cemal Dördüncü:

Çok teşekkür ederim. Şimdi "inovasyon" deyince, "değişim" deyince bence bunun temelinde yatan çok önemli bir şey var, o da "Kültür. Kültürün olduğu yerde, kültürün ve iklimin buna uygun olduğu yerde, "inovasyon" ismini koyarsınız. Bu bir tür toprakta yeşeren bitki gibi, büyüyor yeşeriyor. Hakikaten ülkeleri, toplumlari, ekonomileri, şirketleri, rekabetin üstünde. Literatürde yazdığı gibi; "Mavi okyanuslara daha rahat sulara doğu götüren bir ahenk, bir yaşam stili veya düşünce stili. Kültür derken karşılaştırma yapılacak olursa, aslında ben Brezilya'da ve Arjantin'de uzun seneler çalıştım. Türkiye'de kültür anlamında gelişmişlik ya da az gelişmişlik anlamında çok büyük bir fark görmüyorum.

ABD'deki tecrübelerim ise çok daha büyük bir fark gösteriyor bunu farkı kısaca paylaşmak gerekirse, çok benziyor Türkiye, Brezilya ve Arjantin gibi gelişmekte olan ülkeler. Burada gene kültüre döneceğim, biz ilk önce kendimizden bahsedelim Türkiye'de, belki bugünlerde artık öyle değil, ama biz çocuklarımızı yetiştirdiğimiz zamanlarda nasıl yetiştiriyorduk? Onların yaptığı hataları, kabahatlerini, toleransla "bu



hatalarını öğrenmelisin ve bir daha yapmamalısın" şeklide bir anlayışla karşılıyor muyduk? Uzun seneler yaşadığım Güney Amerika toplumu ile de özdeşleştirerek, Türk toplumuna baktığımda, "Burada cezalandırma anlayışı ve yaptığı hataları yapma, yanlış yapma diye baştan bir koşullandırma yaklaşımı

olduğunu görüyorum. Hâlbuki bir değişiklikten, bir inovasyondan bahsediyorsanız hata yapma özgürlüğüne sahip olabilmelisiniz. Hatalarınızdan övünç duymayın ama hatalarınızdan bir şeyler öğrenin bir şeyler öğrenmeye çalışın. İşte o zaman hatalar bence faydalı bir eleman haline gelir.

Benim bu iki kültür arasında gelişmiş ülkeler veya gelişmekte olan ülkeler arasında gördüğüm en büyük fark budur. ABD'de hepimizin bildiği şey insanların en küçük sosyal bölümlerde, ailelerinde çocuklarına tanıdığı tolerans, onların arzularına olağan ölçüde izin vermeleridir. Bizim toplumumuzda bu işin nasıl ele alındığını genel olarak bir karşılaştırın. Bunu gözünüzün önüne getirdiğiniz zaman zaten aradaki farkı görüyorsunuz, işte buradan yola çıkarak çevre şartlarımızın neler olması gerektiğine gelecek olursak, bence işin başı aileden başlıyor. İnovasyondaki çevre faktörlerindeki en önemli unsur, eğitim ve kültürdür. İnsanların daha toleranslı olması, demin söylediğim gibi "hatalarından öğrenebiliyor" toleransına sahip olabilmesi yeni bilgilere açık olabilmeleri, mümkün olduğu kadar tutuculuktan kaçınıyor olmaları, bence inovasyon'a destek veren çevre şartlarının en önemlilerinden bir tanesi.

Müsaadenizle benim için çok daha önemli bir faktör'e değinmek istiyorum. Evet çocuklarımızı girişimci yetiştirdik, hatalar yaptılar ve hatalarından bir şeyler öğrenecekleri şekilde yetiştirdik, bu çocuklar yarın öbür gün girişimci oldular, bir şeyler yaratacak, insanlar oldular. Şimdi işin stratejik en önemli öteki ayağa geliyoruz. Fikir sahibi bu insanlar bu fikirlerini nasıl hayata geçirecekler, şimdi hayata geçirmek çok önemli. Burada bir takım notlar var, hocam sizin en son yazınızdan aldım bu notları, AB'de Lizbon kararlarının 2000'de alındığını söylemişsiniz. 2010'da "Bilgi Ekonomisi" olma yolunda bir sürü çalışmalar yapıldı. 2003 yılında AB'de bir değerlendirme yapılmış, hedeflerle ilgili ve hedeflerin gerçekçi olmadığı görülümüş, çünkü bilgi üretilebiliyor, fikir üretilebiliyor burada bir sorun yok, ama bunların hayata geçmesinde önemli bir sorun var. AB bu konuda 2007 yılında yürürlüğe koyduğu 7. çerçeve programı ile 5 milyar Avro fon ayırmış.

Birkaç rakam daha var elimde; Türkiye'de bu iş nasıl? Türkiye'de 1995-99 arasında yeni fikirlerle imkan verecek onları destekleyecek, bu fikirlerin hayata geçmesini, topluma ve şirketlere, ülkelere faydalı olabilmesine imkan verecek sermaye hareketlerine 1995-99 arasında sadece 100 milyon dolar harcanmış. Bunun karşılığında global olarak ABD'de bu iş için ayrılan para, devlet desteği değil, özel sektör desteğinde 20 trilyon dolar civarında.



Aradaki farka bakar mısınız? Bu 100 milyon dolar, 2000 yılında biraz daha artmış ama 2001 krizi ile tamamen kesilmiş ve son zamanlarda çok da kurumsal olmamakla beraber 3-5 tane "venture capital" çerçevesinde faaliyet gösteren şirketler var. Bunların ayırdıkları fonlar 300-500 milyon dolar civarında ve bu fonların önemli bir miktarı da devlet tahvilinde bekliyor.

Özetle bence inovasyonu geliştirecek önemli çevre şartlarından bir tanesi bu. En temelinde yatan dediğim gibi eğitim ve kültür. Daha sonrada bütün bunlara imkân sağlanması. İmkân sağlanması derken, Avrupa ve ABD bunu farklı yöntemlerle yapmış. Avrupa'da daha çok devletin desteği var mesela ayrılan 5 milyar Avro'luk fon, devletin desteği ile sağlanan bir fon. ABD 'de bu işler tabii çok daha serbest oluyor, şirketler yeni fikirleri, değer getirecek fikirleri daha çok destekliyorlar. Ama bu iki faktör bence çok çok önemli.

Yılmaz Argüden:

Sayın Dördüncü'ye çok teşekkür ederiz. ABD'de bu işe para yatırımlar ilk önce sadece fikre değil, bir de insana bakıyorlar. Kime para ödüyorsunuz diye ve bu insanın daha önce bir başarısızlık yaşamış olması onun için artık puan olarak değerlendiriliyor. Çünkü o başarısızlıktan ders almış oluyor.

Bizim toplumumuzda ise başarısız olmuş bir girişimci "bırak ya o da bir şey tutturamadı" diye bakmaz mıyız? Bu bakış açısını ile bırakın mali olarak batmasını, insanların yeni yatırımlara girmesini engellemiş oluyorsunuz. Toplum olarak da batıyoruz. Oysa bu başarısızlıktan bir şeyler öğrendiğini vurgulayan bir toplumsal bakış açısı, çok büyük önem kazanıyor. Onun için bu konuyu gündeme getirdiğinizden dolayı size özellikle teşekkür ederim. İsmail Hakkı Bey, bu işin duayenlerindensiniz, biliyorsunuz rekabetin temeli, toplum için değer yaratmayı arttırmak. Rekabet Kurulu da sadece kurumları daha az kar etsinler diye rekabeti engelleyen unsurları durdurmaya çalışmıyor, özellikle hatta bu yenilikçilik konusuna da bir takım işbirliklerine fırsat yaratıyor. Bu Rekabet Hukukunun iyi oturmasının çevre şartlarını nasıl etkilediği konusunda bizimle görüşlerinizi paylaşabilirseniz, dinleyicimiz de keyif alacaktır diye düşünüyorum.

İsmail Hakkı Karakelle:

Teşekkür ediyorum Sayın Başkan. Şimdi izin verirseniz bir iki dakika toplantının başlığındaki "rekabet" ile sizin bana sorduğunuz Rekabet Hukuku arasındaki farka işaret etmek istiyorum. Bu bence önemli. Bugün benden önceki panelistlerin de atf

yaptığı "rekabet" ile Sayın Argüden'in son olarak atf yaptığı "rekabet" birbirinden oldukça farklı kavramlar. Bütün gün konuştuğumuz "rekabet" esas itibari ile "Bir ülkenin bir bütün olarak rekabet edebilirliğini" içeriyor. Kuşkusuz firma düzeyinde rekabet edebilirlik de bir sorun ama esas olarak uluslararası arenada, ülkenin "rekabet gücü"nü, "rekabet edebilirliği"ni konuşuyoruz. Agâh Bey AB'nin teşviklere atf yaptı, bir başka panelistimiz eğitime atf yaptı.

Dikkat ederseniz rekabet gücü konuşulan böyle bir yerde, Rekabet Otoritesinin, bu anlamda yeri yok. Bir kamu otoritesinin olması gerekirse, o Rekabet Kurulu olmamalı gibi gözüküyor. Bu arada Rekabet Hukukundan da en basit hali ile bahsederseniz; Rekabet Hukuku, ulusal düzeydeki teşebbüslerimize, firmalarımıza rekabet etmeyi emreden veya tersinden söylersek, rekabetten kaçınmayı, rekabetten imtina etmeyi yasaklayan bir hukuk dalı.

Teşebbüslere deniyor ki; "rekabet edin". Prensip olarak anlaşma yapmayın, fiyat anlaşmaları yapmayın, pazarı paylaşmayın, yine prensip olarak belli bir büyüklüğü geçiyorsanız birleşmeyin, hâkim durumdaysanız bu hâkim durumu kötüye kullanmayın ve tekelleşme yapmayın. Rekabet kanununun esası budur. Yani teşebbüslere anlaşma yapmayı yasaklar. Bu Rekabet Hukukunun uygulaması da "rekabet politikasıdır". O zaman az önce bahsedilen rekabet gücünün bu kavramla doğrudan ilgisi yok gibi görünüyor. Hatta rekabeti yanlış uyguladığınız takdirde çatışması bile söz konusu olabilir. Belki panelin ilerleyen zamanında bu konuya tekrar değiniriz. Peki böyle olunca acaba, SEDEFED ve REF hata mı etti Rekabet Kurumunu buraya çağırmakla?

Hayır, bence %100 isabetli bir karardı. O nedenle daveti yapanlara özellikle teşekkür etmek istiyorum. Rekabet otoritesini davet bakımından çok isabetli bir karardı. Toplantı başlığının birinci bölümü ile değil, tesadüfen sözcük benzerliği olduğu için Rekabet orda daha çok gibi görünüyor, halbuki ikincisi ile ilintisi bakımından tam da Sayın Argüden'in söylediği gibi yenilikçilik için çevre koşulları bakımından Rekabet Hukukunun çok büyük önemi var. Bundan dolayı düşüncelerimizi dinleyenlere aktarma fırsatı verdikleri için bu toplantıyı düzenleyenlere yeniden teşekkür etmek istiyorum.

Peki yenilik ile rekabet politikası yani o üç temel yasaklamayı içeren rekabet politikasının, yenilikle ne gibi bir ilgisi var, nasıl ilişkilendiriliyor. Aslında panelin açılış konuşmasında Yılmaz Argüden değindi. İktisatçıların üzerinde hem fikir olduğu şey şu: "rekabet, iktisadi etkinlik getiriyor". Biz bu etkinliği iki başlık altında topluyoruz; ilki statik etkinlik, ikincisi



dinamik etkinlik. Statik etkinlik teşebbüsler arasındaki rekabet, kaynak dağılımında iyileştirme, optimizasyon getiriyor, kötü olan kaynakları daha etkin kullanmaya itiyor. İkincisi, iktisatçıların üretim etkinliği, maliyet etkinliği dediği, daha az maliyetle daha fazla üretimi getiriyor. Buna da aslında teşebbüs içi, firma içi kaynak dağılımını iyileştirme diyebiliriz. Bunlar statik etkinlikler. Asıl Anti tröst anlamda Rekabetçileri heyecanlandıran ikinci etkinlik, yani dinamik etkinlik. Dinamik etkinlik dediğimiz iş, doğrudan bugünkü panelin konusu olan “yenilikçilik” ile ilgili.

Eğer kartel yolu ile hakim durumunuzu kötüye kullanma yolu ile büyüymeyecekseniz, bunlar yasaksa, geriye büyümenin yarışta geçmenin aslında hangi yolu kalıyor? Yenilikçilik. Yani Rekabet Hukuku'nun etkin uygulanması, yenilikçiliği teşvik eder, teşebbüsleri bu yola getirir. bu nedenle, Rekabet Hukukunun geçmişi ne kadar gerilere gidiyorsa, ne kadar etkin uygulanıyorsa o ülkeler yenilikçilik sıralamalarında çok öndeler.

Bunun istisnaları var ama, esas itibari ile durum böyle ABD'de 1890 dan beri anti tröst uygulanır, Avrupa'da 1945 ikinci dünya savaşından sonra anti tröst kuralları uygulanmaya başladı, bizde de bu kanun 1994 yılında kabul edildi, ama uygulanmaya 2007'de geldi. Yani toparlamak gerekirse; teşebbüsleri yenilikçiliğe doğru teşvik etmek bakımından Rekabet Hukuku bir bakımdan olmasa olmaz bir çevre şartıdır. Dilerseniz şimdilik kısa tutayım, daha sonra Rekabet Hukukunun yenilikçiliğe nasıl katkıları oluyor, nasıl köstek oluyor onları konuşma imkanı bulabiliriz.

Yılmaz Argüden:

Teşekkür ederiz. Mehmet Ali Bey, dinleyicilerimiz herhalde yakından takip ediyor ve merak ediyorlar, yenilikçilik konusunda en çok çalışma yapan, patent çıkartan şirketlerinden bir tanesinde uzun süre yöneticilik yaptınız. Böyle bir iklimin oluşturulması Türkiye'nin şartlarında nasıl oldu? Arçelik gibi bir kuruluşta araştırma, geliştirme kültürü hangi zorlamalar sonucu ve hangi örgütlenmeler sonucu ortaya çıktı? Bu konudaki deneyiminizi bizimle paylaşabilirseniz belki birçoğu yönetici olan izleyicilerimiz de kendi kurumlarına burada dersler çıkartabilirler.

Mehmet Ali Berkman:

Aslında çok uzun bir konu ama ben bunu kısaltarak can alıcı noktalarını sizlerle paylaşmaya çalışacağım. Şöyle söyleyeyim, AB Brüksel'de merkezini kurup ilk 15 ülke ile birleştikten sonra, rahmetli Vehbi Koç, 3-4 arkadaşımızı Brüksel'de AB'nin üniversitesine eğitime gönderdi. Tahmin ediyorum şimdi doğru

hatırlıyorsam bu 1980 yılların başıydı. Şimdi onların hiç biri kurumda değil hepsi kendi işlerini yapıyorlar. Bu 1996 da Gümrük Birliğine girmeden 15 sene önce, AB lafları konuşulmaya daha başlamadığı bir zamandı ve bize proaktif, reaktif kavramları hakkında çok iyi bir örnek veriyor. Arçelik o zaman grubun amiral gemisi. Bir taraftan da kendi içinde üst düzeyde müzakereler oluyor, biz bu işi götürebilir miyiz? Ortaklık mı yapalım? Şirketi likidite edip başka işlere mi yatıralım? gibi görüşler oluyor. O zaman yani 1990'ların başında rahmetli Yüksel Bulak ve Faik İlker, bir ARGE merkezi kuralım fikrini getirdiler. Bir komisyon oluşturuldu, o komisyonda bende vardım ve Arçelik'in Çayırova'daki kampusunda böyle bir merkez kurulmasına karar verildi. Tarih 1991. Ben de 1994 başında Arçelik'e geçtim. ARGE merkezi 3 sene olmuştu kurulalı, tabi alt yapı, laboratuvarlar “0” dan kurulacak, çok önemli yatırımlar yapılıyor, insan kaynaklarına çok önemli yatırımlar yapılıyor ve ortada proje yok. Çünkü biliyorsunuz biraz evvel Peter Korsten de değindi. Bilgi aşağıdan gelir, tepeden aşağı gelmez. Bu arada Partha Ghosh'un değindiği “yenilikçiliğin” benim anladığım anlamını söyleyeyim; yaratıcı fikirlerin araştırma geliştirmeye zemin teşkil etmesi, paranın ARGE'ye harcanmasını gerektirir. ARGE, sonuçta bilgi ile birleşir ve bu da yeniliğe dönüşür, işte o zaman da bilgi parayı getirir. Dolayısıyla yenilikçilik, “fikrin paraya dönüşmesi”dir.

Yenilikçilik paraya dönüşmezse entellektüel dedikodu olur. Dolayısıyla hadise, o tarihte çok büyük yatırımları gerektirdi ve doktora master seviyesinde kadrolar oluşturulmaya başlandı, bugün ürün geliştirme bölümleri ile beraber sanırım Arçelik'te 500 kişi falan çalışıyor, bunun 140 tanesi bizatihi ARGE bölümünde çalışırlar. Tabi para harcandıkça yatırımcı, sermayedar telaşa kapılıyor, o kadar para yatırılıyor ortada bir şey yok gibi. Burada şu mesajı vermek lazım, bir kere yenilikçilik hiç düşünülmemiş bir fikrin düşünülmesi değil, burada belki de çok önemli bir değişim gerekemeyebilir, ama yeteri kadar sayıda küçük değişiklikler “business modülü” önemli karlar sağlayabilir.

Biz, sürekli harcamalarımızı farklı kalemleri ile gizleyerek hadiseyi yürütmeye başladık. Netice itibari ile şunu söyleyeyim pahalı makineler laboratuvarlara yatırım yapmanın gerekçesi, bu işin alt yapısının olmaması. Halbuki alt yapısı olsa küçük deneyler birikerek, onun üstüne yeni teknolojilerin oturtulması mümkün. Fakat mühendislerin de bu birikime sahip olmadığı için, düğmeye basıldığında tüm testlerin yapılacağı şekilde sofistike makineler gerekiyor. Bunlar da pahalı. Gerçi gerek İTÜ, gerek ODTÜ'de



çeşitli çapta insan alışverişi yapıyor. Bunların hepsi birer ders. Netice itibari ile önce tepeden inme başlattık bu çalışmayı, sonra aşağıdan mühendislerin katkısı ile geliştirdik. Mühendislerin istediği alt yapıyı da kurmanız çok önemli. Bir de farklı da davranmamanız lazım insanlara bu çok önemli bir denge. Şayet yenilikçilik ile uğraşanlara farklı bir statü tanırsanız onları teşvik ederken diğerlerini küstürürseniz olmaz. Tersini yaparsanız hiç şakası yok bunun bu sefer yenilikçi bulmazsınız şirketinizde. Klasik bütçe, klasik harcama, yatırım analizi ve kontrol sistemleri ile yenilikçilik olmaz. Parayı harcayacaksınız baştan.



Gider çok önemli burada. Giderin serbestisi çok önemli ve bunu paylaşmak lazım. Sonra bildiğiniz kalite metodu için de zaten Türkiye'de geç kaldık. Bunların 1970'lerde olması lazımdı, biz 1990'larda gündeme aldık. Sonra çıkan problemlerin asgari kaynak sarf ederek çözülmesi için gerçekten 6 sigmanın kullanılması lazım. Hepimiz eğitime gittik, neden? Çünkü mal sattığımız Almanya'daki bir firma, ben dahil hepimizi, Teknikten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve Satın Alma Müdürümüzü eğitime çağırırdı. Biz gittik ve orda 6 sigmayı onlara anlatan profesörü Almanya'dan getirdik. İki sene hepimize 6 Sigma'nın nasıl kullanılacağını öğretti. 6 Sigma dediğiniz zaman A-Z'ye işletmenin tüm süreçlerinde bunu uygulamanız şart değil, netice itibari ile hangi alanda sıkıntı yaşıyorsanız o alanda uygulamanız yeterli. Bu arada kullandığımız Bosch Siemens patentlerinin süresi bitti. Biz onları yeniledik ve dedik ki, 1994 senesinde 3 yıl içinde harcadığımızı eşit

harcadık, çünkü 94'de önemli bir döviz problemi yaşadık. Biliyorsunuz Türk Lirası 3 milti değer kaybetti. Dedik ki 3 yıl içinde tüm ithal girdilerimiz, hammadde malzeme ara malı dahil karşılığı kadar ihracat yapacağız ve kur riskinden kurtulacağız. Bu bize teknolojiyi değiştirme gibi bir zorunluluk getirdi. Alman teknolojisinden vazgeçtik, çünkü o dönemde henüz marka değerimiz yok ve o teknolojinin getirdiği maliyeti taşıyamıyorduk. O nedenle işe İtalyan teknolojisi ile başladık. Almanya'ya ve ABD'ye tasarım mühendislerimizi gönderdik. ABD'deki bir kuruluşta, California'da, ürün tasarımı yapmak için önce gittiler, eğitim aldılar; sonra oradan getirdiğimiz hocalar ile daha kapsamlı eğitimler verdik. Sonra bu şekilde şirket içinde muazzam bir değişim yaşadık, meyvelerini görüyorsunuz. Bugün 3.5 milyar Avro'yu geçecek bir ciroya ulaşmış vaziyette ve %50'ye yakınına ihraç ediyoruz. Tabi başta ihracatta zarar ederken şimdi ihracattan önemli karlar edinecek düzeye geldik ve maliyetlerin ne kadar düştüğünü fiyatlarda da görüyorsunuz. Mamullerin de ne kadar çeşitlendiğini de görüyorsunuz. Bu arada o teknoloji değişikliğinde çektiğimiz sıkıntıları anlatmakta çok zorluk çekiyorduk. Yan ürünler de yaptık. O zaman ARGE'nin başında olan arkadaşımız Refik Üreyen, Amerika'da Florida üniversitesinde eğitim veren bir mühendis arkadaşımızdan bahsetti, o mühendis, kadar elektrik motorlarında hiç kullanılmamış olan bir sistem geliştirmiş. Motor üretiminde, sesle titreşim dışında, sadece akımın gücü ve gerilimini kullanarak hata oranını bulma. Biz o zaman bir şirket kurduk ve ilk defa Koç Topluluğunda bilgiyi getiren kişiye hisse verildi. Bu önemli bir değişimdi ve bu değişim aşağı yukarı 10 yıl sürdü. 10 yıl sonra meyvelerini vermeye başladı. O zaman ilk olmanın ve öğrenmenin bedelini ödedik, oradan çıkan arkadaşlar şimdi yayıldılar, tüm Türkiye'de bu tip faaliyetleri başlatıyorlar, kendi firmalarını kurdular, danışmanlık yapıyorlar.

Yılmaz Argüden:

Açıkçası dikkat ederseniz, bu konuya ilgi duyanlar ve bu konuyu yaşamış olanların verdiği örnekler daha çok tarım toplumu benzetmeleridir. Şurada yatırım yaptık sonra meyvelerini almaya başladık. Meyve almak için önce tohum atacaksınız. Ama tabi ona gereken ilgi verilmezse, gübresi atılmaz, sulanmazsa sonra meyve vermeye biliyor. Bu işler böyle oluyor, dolayısıyla kurumsal kültürü oluşturmak açısından, dışarıya açık olmak, değişik fikirlere açık olmak; bir taraftan da takip etmek şirketler için çok ciddi bir transformasyon herhalde. Nitekim Arçelik'in kendi teknolojisine sahip uluslararası bir kuruluş haline gelmesinin temelinde yatan belki de en önemli



nedenlerin bir tanesi bu yenilikçilik riskini üstlenmiş olması. Sizin yaptığınız gibi tasarımcılarını başka ülkelere gönderen şirketlerden biri de Nokia. Nokia biliyorsunuz, cep telefonu satıyor. Dolayısıyla onun da ürün gamı çok yüksek, gençler neyi kullanacak nasıl renk olacak gibi. Bunları en iyi tanımlayabilmek için tasarımcılarını 6 ay California'da yaşıyorlar. Çünkü moda ilk orda başlıyor. Dolayısıyla hakikaten tasarımcıları dünyanın diğer ülkelere göndermek enteresan fikir olabilir. Bugün belki de artık Asya'ya göndermek lazım, çünkü orada pazar çok daha fazla.

Ben şimdi sözü Agah Bey'e vermek istiyorum, fakat ondan isteyeceğim konu da şu: Yenilikçilik sadece yeni ürün üretmek değil, süreçleri iyileştirmek Mehmet Ali Bey'in daha evvel söylediğinin tam tersine hayatın her yönünde 6 sigmayı, ölçmeyi geliştirmeyi hayata geçirebilmek dolayısıyla bu konuda çok güzel örnekleri bünyesinde barındıran Borusan'ın bu yaklaşımı ile yenilikçilik ve faydaları bizimle paylaşabilirseniz, bu yenilikçiliğin kapsamını örneklerle dinleyicilerimize daha iyi anlarmış oluruz diye düşünüyorum.

Agah Uğur:

Ben izin verirseniz öncelikle bir iki dakikanızı almak istiyorum. Bu konuya meraklı olduğum için dünyadaki iyi örnekleri de takip ediyorum ve çok dramatik şeyler var, yani başarılı neticeler var. Birincisi, bütün yenilikçi olarak görünen her türlü başarılı olmuş şirketlerin aslında arkasında çok basit bir iş modeli yatıyor, basit bir iş modelini yaratabilmiş bunu uygulayabilmiş firmalar, gerçekten kalıcı fark yaratıyorlar. Ürünleri yaratanlar değil. Çünkü o iş modelleri ürünleri yanında getiriyor. Çok teknik gözükse de inovasyon neticeleri bile aslında bir iş modeli.

Örneğin "Henry Ford"un yarattığı "T modeli"ndeki fabrika düzeni çok kalıcı organizasyonel bir şey olmakla birlikte, maliyetleri azaltmak ve herkesi araba sahibi yapmak üzere kurulmuş bir iş modeli. Peter Korsten'den de dinlediniz, P&G'nin iki tane basit hedefi varmış, kararı alırken yönetmek ve kullanırken kararın yönetilmesi. Şimdi Mehmet Ali Bey de bir örnek verdi, bütün bu çarkın arkasında basit bir karar yatıyormuş. "İthalatımız kadar ihracat yapacağız". Çok basit bir karar. İşte Inovasyon, ARGE çok kapsamlı, "bizim için değil başkaları yapsın" diyebileceğimiz bir şey değil bu. Mesela bir şey öğrendim, ABD'de baktığınız zaman küçük şirketlerde kişi başına alınan patent oranı büyük şirketlerinkinin 13 misli fazlaymış. AB'deki toplam şirketlerin %90'ı, 10 kişinin altındaymış, AB'de ciddi

bir alt yapı var. Ama bunları yapmak için o kültürü inşa etmeden Mehmet Ali Bey'in bahsettiği gibi o güven oluşumunu inşa etmeden, ciddi bir iletişim ile sağlamadan bir yere varılamıyor maalesef. Bu konudaki en önemli başarı muhtemelen 3M'den gelmiş yıllar boyunca. Bir şey daha söyleyeyim, şirketlerde birim adedini 110 kişi ortalamasının üzerine çıkartmıyorlar. 1937 den beri bütün çalışanlarına kar paylaşım modelleri var. Her çalışanın vaktinin %15ini kendi inisiyatifi ile seçeceği bir projeyi geliştirmekle sorumlu tutuyorlar, teşvik etmenin ötesinde, sorumlu tutuyorlar. Her kar birimi, toplam cirosunun %30 unu sadece kendi geliştirdiği yeni üründen elde etmek zorunda. Böyle düzenler kurarsanız, mesela şirketin 50 bin dolar parasını "venture capital" gibi birimlere veriyorlar, kendi projesini geliştiresin diye. Dantel gibi örülmüş on yıllara yayılmış bir düzen bu. Bunu bugünden yarına birden değiştirmek çok zor. Bunun gibi çok örnek var, ama bir iş modeli çok kritik.

Mesela yüz yıllardır "kahve" vardır. Starbucks kahveyi bir yaşam şekli haline getirdi. Büyük fark yarattı. Yüz yıllardır ticaret ve açık arttırma düzeni vardır, ama şimdi bambaşka bir yapı ile iş modelinin şekli değişti. Basitleşti şimdi milyonlarca insan iyi kahve yapmaya çalışıyor, bundan para kazanıyor ve geçimini sağlıyor. Kurduğu eko sisteme bakın, çok basit bir iş modelinden doğdu bunlar aslında. Böyle bir dünya var işte. "Bu bizim için değil de, büyük teknoloji şirketleri içindir, yabancı şirketler içindir" diye düşünmek yanlışdır diye düşünüyorum. Çok kısaca bizden bahsedeyim, biz inovasyonla prim yapmış bir firma değiliz, ama çok büyük bir aracı firmayız. Çeliği alıyoruz, kesip biçip boru yapıyoruz; Telekom'dan alt yapı "lease line" alıyoruz, müşterilerimize hizmet veriyoruz; depo kirliyoruz, müşterilerimize lojistik hizmeti veriyoruz. Büyük şirketlere entegre lojistik hizmeti veriyoruz. Baktığınız zaman bizim için hayat, verimli olmak ve aynı zamanda müşteriye herkesten yakın olmak. Onun için 6 Sigma'yı biz hayatımızın bir parçası yaptık, onun bir numaralı kararı da, açıkçası karlılığı arttırmaktan öte, kurum kültürünü değiştirmek üzerineydi. Yani bilgiye dayalı sistematik bir biçimde, çok etkin araçları var 6 Sigma'nın. Hem analiz yapmakta, hem karar almakta müthiş teknikler uygulanabilir. Ama alt tarafı bir silah, yani bir anayasa değil. Onu kullanırken onu kullanan insanların güçlendirilmesi, karar alırken kararın güçlendirilmesi ve kararların yukarıdan aşağıya indirilmesi, yani demokratikleştirilmesi idi aslında bizim amacımız.

Dün Hollandalı bir şirketin yöneticileri ile beraberdik. Ortak bir proje amacı ile bir araya geldik. Bize şu soruyu sordu; "sizin şirketinizin yönetim



kültürü ne renk? Mavi mi yeşil mi ?” dedi. Ne demek bu dedim; yeşil aşağıdan yukarı inen, mavi de gökyüzünden yani yukarıdan aşağı inen demekmiş. Bizimki pembe dedim. Şaka bir yana, bu 6 Sigma’ya çok önem veriyoruz. Grubumuzda, 4600 kişi çalışıyor, 2000 kişi, 6 sigmada görev alıyor. Bu kişiler, vaktinin %10-20 si arası gibi bir zamanı, “yaptığı işi daha iyi yapma”ya ayırıyor. Ortak bir lisan ve etkin bir silah ile. Biz her alana yaydık bunu, eksiklikleri de var tabii. 6 Sigma biliyorsunuz, iyileştirme prosesi yapan bir lisan. Şimdi 6 Sigma’ya ilave olacak yeni bir proses başlattık grupta. “Yaratıcı imzalar” diye. Buna yeni 6 Sigma da diyebiliriz. Kişiye bireysel inisiyatif ve sorumluluk veriyoruz. Ortak dilimizdeki çözümlerin daha yaratıcı olmasını sağlamak için. 6



sigmayı sadece operasyonun iyileştirilmesi prosesi olarak görmemek lazım. Çünkü 6 Sigma’nın bir numaralı kuralı, müşterinin sesini dinleyerek işe başlamak. 6 Sigma’da kaynakların sadece müşteriye yönelik olanlarına, müşterinin hayatını değiştirecek olanlara yöneliyoruz. Müşteriye farklı önerileri farklı bir şekilde sunmaktan bahsediyoruz. Özetle böyle şeyler yapıyoruz.

Yılmaz Argüden:

Teşekkürler. Ahmet Bey, Sabancı’nın bu konudaki deneyimlerini bizimle paylaşabilir misiniz?

Ahmet Cemal Dördüncü:

Memnuniyetle, ama bu oldukça geniş bir konu olur, çünkü malum Sabancı Holding hakikaten çok odaklı bir şirket. Misyon itibari ile stratejik bir portföy yönetmekte. Bu stratejik portföye baktığınız zaman “ BtoB Business”ler var, bunlar içinde “BtoC”ler var,

bunlar içinde ara mamul yapanlar var. Dolayısıyla portföy oldukça geniş ve tüm portföylerde de o işlerin o sektörün kendi özelliklerine göre bir takım “Taylor Made” işleri yapıyor olmak lazım. Fakat biz Sabancı Holding olarak, sektörlerin kendilerinden münhasır yapmaları gereken şeyleri yapmalarına çok fazla karışmak istemiyoruz aslında. Holding olarak onlara bir çerçeve vermeye çalışıyoruz bir transformasyon, bir değişim ihtiyacının gerekliliğinin bilincinde olmalarını sağlamaya çalışıyoruz. Sabancı Holding olarak hakikaten değişimin gerekliliğine inanıyoruz. Geçenlerde gurulardan Tom Peters gelmişti. Onun çok provokatif bir şekilde söylediği bir söz, bence çok önemli; “change your time”.

Türkiye’de özellikle 2001 krizinden sonra ekonominin istikrarlı bir ortama giriyor olmasından hareketle, Sabancı Holding’de de 2004 senesinde yeni bir yönetimin devreye girmesi ile, hem Türkiye’de hem de Sabancı Holding’de bir transformasyon olduğunu gösteriyor. Türkiye’nin yeni ufuklara açık vizyonunda bizim de değişiyor olmamız gerekli diye düşünüyoruz. Değişimin gerekliliğinden hep beraber bahsettik. “Değişim” özellikle Türkiye’de, 2001den sonra uzak doğunun da tehdidi ile bir mecburiyet haline geldi. 2005 yılında biz çok geniş katılımlı bir arama konferansı yapmıştık, Şirketlerimizden 600 kişi kadar arkadaşımız katıldı bu konferansa. Birçoğunu burada aramızda görebiliyorum. Orada yaptığımız şey şuydu; ilk önce değişimin bilincine varmak gerekiyordu. Değişimin gerekliliğine inandıktan sonra bu çerçevede vizyonu tespit etmek daha doğru olacaktı. Bu çerçevede yönetim kültürümüz Agah Bey’in bahsettiği gibi, yeşil mavi karışımı bir şey oldu. 45 bin kişilik bir grubu temsil eden 600 kişi uzun bir çalışma sonucu vizyonumuzu oluşturdu. Bu vizyon, Yönetim Kuruluna kadar taşındı. Gerekli bir takım düzeltmeler yapıldıktan sonra Yönetim Kurulu tarafından en son hali belirlendi ve benimsendi. Vizyon ana hattı itibari ile; “farklıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak”. Bundan kasıt, inovasyon, değişim yenilikçiliktir. Çünkü içinde bulunduğumuz sektörlerin hepsinde kalıcı olarak başarılı olabilmek için farklı olmak bir sorumluluk.

Bu çerçevede bu vizyon çalışması yapıldıktan sonra, 2005 senesinin içinde inovasyon çalışmalarının alt yapısını hazırladık ve 2005 – 2006 senesinde de tüm şirketlerimizde bir inovasyon kavramı altında yapısal bir çalışma programı başlattık. Bu yapısal program çerçevesinde dünyanın değişik yerlerinde konusunda hakikaten uzman olduğunu düşündüğümüz, inandığımız yabancı danışman şirketleri Türkiye’ye davet ettik, bu bir haftasonu



çalışmasıydı. Bütün şirketlerimizden arkadaşlarımız katıldı. Bu yabancı şirketler bize bir yarışma içinde kendilerinin inovasyondan ne anladıklarını, inovasyon anlayışını çalıştıkları şirketlere bir kavram olarak nasıl içselleştireceklerini, nasıl uygulayacaklarını, programlarını söylediler. Bütün şirketlerimiz orada onları dinledi. Biz holding olarak herhangi bir yaptırım uygulamadık. Sadece dedik ki, bakın size bu imkanları veriyoruz. Siz orda kendi özelliklerinize göre kendi yapınıza göre hangi şirketlerle çalışmak istiyorsanız onları seçin. O şirketler hakikaten çok yoğun bir çalışma sonunda hangi şirketlerle çalışacaklarını tespit ettiler. Çok yakın biz zamanda geçtiğimiz hafta, tekrar bir hafta sonu çalışması yaptık yine kendi aramızda. Nereye gidiyoruz., nasıl yapıyoruz diye onları tekrar gözden geçirdik. Şimdi bizim şirketlerimizin bu anlamda kültürel anlamda da bir takım farklılıkları var. Bazı şirketlerimizin hakikaten uzun senelerden beri yapa geldiği çalışmalar var.

Belki ismi spesifik olarak inovasyon çalışmaları diye konulmamıştı ama, Mehmet Ali Bey'in de söylediği gibi, 1990'lı senelerin ortasında toplam kalite kültürü denilen bir şeyden başlamış bir takım çalışmalar var. Toplam kalite kültürünün bir tarafı bizim tabirimizle inovasyona uyan şeyler. Daha sonra bir de şanslı bir konumdayız; Sabancı Holding olarak yabancı ortaklarımızdan birçok şeyi öğrenme imkanımız var.

Mesela inovasyonda, Dünya'nın hakikaten en ileri gelen şirketlerinden birisi olan Toyota'ya baktığınızda, "Toyotaway" denilen şey, bizim şirketlerimizden bir tanesinin içselleştirmek mecburiyetinde olduğu bir kavram. Buradan taşan bir takım bilgiler var. Dolayısıyla hem bu bir farklılık getiriyor şirketlerden şirkete, böyle bir standardizasyon söz konusu değil. Bu, her tarafta aynı şeyi uygulayamamanızı bir dezavantaj haline getirebilir ama, bakacak olursanız zenginliği açısından çok da büyük bir avantaj olarak görüyorum ben. Bunlara baktığınızda, bizim bu inovasyon çalışmasıyla holding bazında yapmaya çalıştığımız şey, bir standardizasyon değil; sadece şirketlerde bir farkındalığı arttırmak ve mümkün olduğu kadar kendi kulvarlarında, kendi değişik sektörlerinde, aynı seviyelere getiriyor olmak. Birbirlerinden öğreniyor olmalarını temin edebilmek. Baktığınız zaman 19-20 şirket bir araya geliyor. Bir takım çalışmalar yapmış olanlar, o yaptığı çalışmaları, hatalarını, başarılarını ötekine anlattığı zaman bu kolay bir öğrenim oluyor. Dolayısıyla şirketlerimizin arasında önemli bir sinerji doğuyor diye düşünüyorum. Sahiplenilmesi hakikaten çok önemli, Sabancı Holding'de bu inovasyon kavramı, doğrudan

Yönetim Kurulu Başkanı tarafından sahiplenmiş bir kavramdır. Sponsoru direkt olarak Yönetim Kurulu Başkanıdır. Dolayısıyla Yönetim Kurulu Başkanı'nın altında bütün üst yönetim bu inovasyon çalışmalarını gerçek anlamda sahiplenmiştir. Kültür çok önemli bahsettiğim gibi. Bunun aşağıya geliyor olması çok önemli. Bunlara da daha sonra herhalde değineceğim diyelim.

Yılmaz Argüden:

Teşekkürler. İsmail Hakkı Bey, bu rekabet konusu gelince bazı kritikler şunu söylüyor. Diyorlar ki bu rekabet kurumları sadece ülke bazında baktıkları zaman bizim elimizi kolumuzu bağlıyorlar, dolayısıyla dünya ölçeklerine ulaşmamıza engelleyici bazı uygulamaları olabilir mi?

Bu konularda oldukça hassas olduğunuzu biliyorum. Nasıl bir yaklaşım içerisinde olduğunuzu bana nasıl bir esneklik sağlandığını dinleyicilerimizle



paylaşabilirsiniz, çünkü sonuç olarak rekabet ortamı bütün dünya. Sadece bir ülkesınırlarıyla, sınırlanmıyor rekabet ortamı. Ama sizin kurumun elinin uzandığı yer, ülke sınırlarında bitiyor. Dolayısıyla bu dengeyi nasıl kuruyorsunuz? Dinleyicilerimizle paylaşabilirsiniz memnun oluruz.

İsmail Hakkı Karakelle:

Teşekkür ediyorum yeniden. Dilerseniz şöyle genişleterek yani hem dünya ölçeğinde rekabet bakımından, Türk teşebbüslerinin rekabet gücüne



ne ölçüde rekabet politikasına katkı yapıyor bu bağlamda ele alalım. Demiştik ki Rekabet Hukuku, Rekabet Kanunumuz teşebbüsler arasındaki anlaşmaları yasaklıyor. Hatta ben anlaşılın diye, çoğu toplantıda şöyle derim; Bizim toplumumuzda, yaygın bir söz vardır. “Birlikten kuvvet doğar diye”. Bu kanun diyor ki; “Birlikten mazarrat doğar”. Ya da “Bazen mazarrat doğar” diyor.

Ancak rakip teşebbüslerin, birbirleriyle rekabet etmelerini emreden ve bir araya gelmelerini, anlaşma yapmalarını yasaklayan, bu kanunu uygulayan kurum, beklide bu salonda şimdi benim söylediğim de ilk defa duyuluyor olabilir. -Bizim web sitemiz özel olarak takip edilmiyorsa, bizim kabahatimiz olarak düşünüyorum onu-. 2003 yılında biz araştırma geliştirme anlaşmalarını muaf tutan bir grup muafiyet tebliği çıkarttık. Yani ne demiş olduk topluma? “Ey teşebbüsler sizin bir araya gelip anlaşma yapmanız yasak bizim kanuna göre, ama eğer araştırma geliştirme için bir araya gelerseniz ondan muafsınız”. Ayrıntısına girmiyorum, o tebliğde bunun ayrıntıları anlatılıyor. Yani hangi koşullarda olacak diye. Yalnızca bizim, başka yerde de zaten çok örneği yoktur, yatay anlaşmaları, yani rakipler arasındaki anlaşmaları, rekabet bakımından “tehlikeli anlaşma” sayan Rekabet Hukuku, araştırma geliştirme anlaşmalarına sıra gelince diyor ki; rakip de olsanız araştırma geliştirme için bir araya gelebilirsiniz.

Salonda bu tebliğden haberdar kimseler varsa bu sözlerim onlara değil, ama haberdar olmama imkanları da var. Bu da bizim kabahatimiz, başka şekilde haberdar etmeliyiz ülkedeki iş adamlarımızı, iş insanlarımızı. Rekabet Hukuku, Rekabet Kurumu, araştırma geliştirme için yapılacak anlaşmaları, aktörlerin bir araya gelmelerine müsamahakar bakıyor, oradaki koşulları karşılaşması bakımından. Bu dördüncü maddemiz, yani anlaşmayı yasaklayan madde bakımından, bizim yaklaşımımızı ortaya koyar. İkincisi ne demiştik, hakim durumundaki teşebbüslerin hakim durumlarını kötüye kullanmaları hali. Bizim kanunun altıncı maddesi. Dikkat edin burada; sadece bizim kanunumuz bakımından değil bütün rekabet kanunları bakımından aşağı yukarı böyledir. Birleşik Devletler’de terminoloji biraz daha farklı ifade edilir. Tekelleşmenin yasaklanmasıdır, ama özü budur. Dikkat edin, hakim durumunda olmayı yasaklamıyor, rekabet kanunu. Hakim durumun kötüye kullanılmasını yasaklıyor. Eğer hakim durumda olmayı yasaklamış olsaydık, yenilikçiliği yasaklamış olurduk en başta. Çünkü bir yeniliği yapan, bugün belki çok zamanımız yok ama, hemen bir Fikri Mülkiyet Hukuku ve Rekabet Hukuku sorunsalını,

ilişkisini konuşuyoruz. Birisi bir yenilik yaptığında bunu korumak için hangi hukuk var? Rekabet Hukuku rekabet diyor, ama ona aynı ona muadil olan başka bir hukuk var, fikri mülkiyet hukuku. Yani patent, endüstriyel tasarım gibi fikri ürünleri fikri hakları koruyan hukuk dalından bahsediyorum. Bu hukukta yeniliği yaratana tekel hakkı veriyor “diyor ki bir süre sana bunun tekel hakkını veriyorum. Sen istediğine lisans ver, istediğine verme, sadece kendin kullan gibi ana hatlarıyla” Niçin? Bu hukuk ilk başta Rekabet Hukukuyla çelişiyor gibi görünüyor. Ama eğer böyle bir koruma olmazsa kimse yenilik yapmaz. Yeniliğe o kadar yatırım yapmaz. Eğer milyon, hatta milyar dolarları yatırımla yapılan yeniliğin sonunda elde edilen fikri hak korunmayacaksa, bütün dünya bunu kullanacak olursa, kim buna yatırım yapar? Bu hukuk da burada doğuyor.

Fikri mülkiyet hukukunun korunması. İşte hakim duruma böyle bir fikri akla geliyor, rekabetçi piyasalarda çoğunlukla böyledir. Yani bir yenilikle, bir yenilikçilikle rakiplerinizi geçiyorsunuz. Hiç sözü dolaştırmadan söylemek lazım. Bütün teşebbüslerin çok doğal hedefi, kar maksimizasyonu, daha da doğal hedefi, bileğinin hakkıyla piyasada en iyi olmak, hatta tek olmak. Bu yenilikçiliği teşvik eden bir dürtüdür. Şimdi bunu bir yenilikçilikle, yani Rekabet Kurallarını ihlal ederek değil, yenilikçilik atılımlarıyla yaptığı yeniliklerle gelmesini hukukun koruyucu olması lazım. Fikri Mülkiyet hukuku bunun baş koruyucusudur. Rekabet Hukuku da bunu veri kabul etmektedir. Yani yenilikçilikle hakim duruma gelmişseniz; bu pozisyonunuzu istismar etmezsiniz, kötüye kullanmazsanız, rekabete zarar vermiş olmazsınız.

Rekabet Hukukunun üçüncü ayağı belli büyüklükteki “birleşme ve devralmalarının kontrolü”. Türkiye bakımından yeri gelmişken söyleyeyim. Pazar payı tarafların toplamının %25’ini geçiyorsa, ya da ciroların toplamı 25 trilyonu geçiyorsa, izine tabi. Yasak değil, izine tabi. Şimdi Rekabet Otoritesinin, önüne gelen birleşmeleri devralmaları bakımından, dikkate alması gereken noktalardan birisi de ölçek ekonomisidir. Sayın Argüden’in konuşmasında geçti, yani %25 pazar payı oranını geçiyor diye, peşinen bir şeyi yasaklayamazsınız, bu birleşmenin- devralmanın yasaklanması bakımından bir defa kanunun terminolojisiyle “bir hakim durumu yaratması, güçlendirmesi” lazım. Ancak uluslararası arenada rakiplerimiz ile baş edebiliriz. Ölçek ekonomisini anlatıyorum; bunu ispatlayabilirsiniz rekabet otoritelerinden birleşme ve devralmalara ilişkin izin alabilirsiniz.



Türkiye’de karara bağlanmış ve ilan edilmiş bir dosya olduğu için, üstüne konuşmakta sakınca yok çok kısa bahsetmek istiyorum; endüstride kullanılan bir çeşit kablo olan “bobin teli” piyasasında, Türkiye’de 2-3 yıl kadar önce bir birleşme oldu. 8-9 aktörlü bir piyasanın, 4-5 aktörü bir araya gelmek için Kurula başvurdu. İlk bakışta bir yoğunlaşma doğrucu bir işlem gibi görünüyor ve kolay izin verilebilecek bir dosya değil. İlk başta kurum olarak, uzmanı ile yöneticisi ile ret edilebilecek bir dosya gibi göründü, ama aylarca süren, o açıdan o 4-5 teşebbüsümüzü tebrik etmek lazım. Aylar süren görüşmelerle, şeffaf görüşmelerle, bir tarafında uzmanlarımızın oturduğu, diğer tarafında da o teşebbüslerimizin kendi yetkilileri ile katıldığı görüşmelerde bize şunu ispat ettiler; “Ancak 4-5 şirket bir araya gelebilirsek biz bu işi dünya genelinde yapabiliriz. Bu rekabeti yapabiliriz” dediler. Geriye bir tek sorun kalmıştı bizim için. “acaba bu birleşmenin sonucunda bu malın fiyatı artacak mı?” Rekabet Hukuku bakımından en önemli soru bu. O zaman bu malı ara malı olarak kullanan teşebbüslerle temasa geçtik. 2-3 ay süren bir inceleme oldu. Bu çok önemli bir dosya olduğu için ayrıntıya giriyorum. O teşebbüslerle, bu kabloyu kullanan beyaz eşya, otomotiv üreticisi, kuruluşlarımız ile görüşmeler yaptık. yazılı tutanaklar yaptık. “Bu firmaların birleşmesi, sizin açınızdan bir sorun teşkil edecek mi? Fiyatlar yükselirse ne yaparsınız?” diye. Verilen cevap şu; “istedikleri zaman yükseltsinler, kapıda İtalya, İspanya gibi başka ülkeler var, 1 lira yükseltseler anında başka ülkelere kayabiliriz” dediler. Bu bizi önemli ölçüde ikna etti. Yani ürünü ara malı olarak kullanan firmalar da bu birleşmeden rahatsız olmadıysa, Rekabet Otoritesi olarak bu birleşmeyi onaylamamız için bir sebep kalmamış oldu.

Son bir cümle daha söylememe lütfen izin verin. Birinci sorunuza cevap olarak söyleyeceğim bir şey; Bu üç başlık altında rekabet otoritesinin yenilikçilikle yaklaşımını özetlemiş oldum, ama bu bölüme ilişkin olarak değil. Şunu söyleyeyim; bu rekabetin bu kadar faydasından getirisinden söz ediyoruz; ama muhtemelen salondaki büyük çoğunluk, iş dünyasında ya yönetici, ya da doğrudan sermaye sahibi olarak burada bulunuyorlar. Genellikle şöyle bir yaklaşım var, bu sadece bizde değil, başka yerlere de var; “Başka alanlarda rekabeti istiyoruz”. Sivil hava taşımacılığı sektöründe son 1-2 yılda yaşanan rekabetten hepimiz memnunuz. Hani o eskilerin “tek rakibim THY” diye kamyonların, taksilerin arkasında yazarlardı. Bu gerçekleşti. Ama iş bizim sektörde rekabete gelince, yok, onu istemiyoruz.

Ben planlamada çalışan genç bir uzman arkadaşımızın bir konuşmasından duydum, bir Fransız filozofa atfen söylemişti. Filozofun adını şimdi tam hatırlayamıyorum, planlamacı arkadaşımın duyduğum kadarı ile sözü sizinle paylaşmak istiyorum “Herkes cennete gitmek istiyor ama kimse ölmek istemiyor” yani tabii cennete gitmenin başka koşulları da var ama, “ölmek” birincil koşul. Yani öncelikle rekabeti benimsemeliyiz. Bunu birinci sorunuza cevaben hazirun ile paylaşmak istedim.

Yılmaz Argüden:

Teşekkür ederiz. Ben sorulara geçmeden önce son bir tur özetle değinmek istedikleri bir iki nokta daha varsa, konuşmacılarımıza söz vermek istiyorum.

Mehmet Ali Berkman:

Müsaade ederseniz alınacak derslerden bahsetmiştim, çok kısa olarak alınacak dersleri sıralayayım. Çok büyük bir değişim gerektiren iş peşinde koşmayalım. Yeteri kadar az sayıda ve küçük değişiklikler gerektiren “Business” modeller çok önemli karlar sağlayabilir. Sadece ürün geliştirmeye ile ilgilenmeyelim, değişimin dönüşümünün kaynağı olan fikirler, üretimden, finanstan, lojistikten, satın almadan, herhangi bir yerden gelebilir. Tabii ben özel sektör sanayi kuruluşuna yönelik konuşuyorum ama genelleştirebilirsiniz. 6 Sigma ile ilgili bir az evvel Yılmaz Bey ikaz etti, bütünüyle bunu uygulamak lazım diye. Onu tabii ki %100 kabul ediyorum. Bizim seçmecici davranmamızın nedeninin maliyet olduğunu söylemek istiyorum. Agah Bey de bunu biraz destekledi. Biz en önemli müşteri nerdeyse öncelikle oraya yüklenedik, başarılı yenilikçi yaklaşımında, bir piramit kullanılır. Bu piramidin en altında yüzlerce değişik erken fikir, olgunlaşmamış fikirler vardır. Orta bölümde, ümit veren bir takım fikirler vardır ama esas parayı alan, en üstteki az sayıdaki imzalı fikirlerdir. Onlar esas teşkil eder. Ama alttaki ve ortadaki fikirleri ihmal etmemek lazım. O nedenle aşağıdan gelen fikirlere kapıyı her zaman açık tutmak lazım. Bu stratejinin dışında, planlamadan sapmamak, mali bakımdan yükümlülükler varsa bunu baştan kabullenmek lazım, yenilikçiliğe yönelik harcamalar bakımından, çalışanların performansını klasik verilen görevlerin yapılması şeklinde algıyorsanız, yenilikçi fikirleri öldürürsünüz. Sadece mevcut günlük işlerin başarısı için uğraşırlar. Bu fikirlere zaman ayırmazlar, işverenin bunu teşvik etmesi lazım. Biraz evvel söyledim farklı davranmamak lazım insanlara. Yenilikçilerle mevcut işleri yürütenler arasında iyi bir denge kurmak lazım. Oyunun kurallarını değiştiren yenilikler, genellikle normal kanalların dışından gelir ve mevcut insan kapasitesinin farklı şekillerde



birlikte çalışmasını da sağlarsanız, o zaman oradan da yenilikçi fikirler çıkar. Kariyer planlama açısından süreyi kısa tutuyorsanız, o bölümde çalışan bir kişiyi "promote" etmek istiyorsanız, bırakın o grubun içinde yenilikçi fikirleri takip etmeye devam etsin, o grubu bozmayın derim. Yetenekler ile ilgili bir takım dersler var; Liderlerin ikna kabiliyeti "commitment"i güçlü olması, çok önemli. Yenilikçilik önemli ölçüde CEO'lardan başlatılıyor. Benim söyleyeceklerim bunlar. Bir takım istatistikler getirdim, ama herkes biliyor sanırım bunları; sanayi tarafından finanse edilen ARGE harcamalarının nüfusa oranı incelendiğinde, OECD ülkeleri içinde ilk sırayı İsveç, Finlandiya, ABD, İsrail ve Litvanya alıyor. Türkiye büyüme oranlarında ön sıralarda, ama bu sıralamada çok gerilerde hatta en son yapılan AB-25 içinde, tam zamanlı ARGE personelinin nüfusa oranı bakımından Romanya'dan sonra en kötü durumda biz geliyoruz. Polonya, İngiltere, Fransa, ARGE personel sayısının 20-29 yaş grubunda nüfusa oranı en yüksek ülkeler. Cirolarının %4'ünden fazlasını yenilikçiliğe harcayan ülkeler sırası ile; Almanya %5, Kıbrıs Rum Kesimi %4.3. Rusya'da hizmet sektöründe %6.6, teknoloji ürünlerinin toplam ihracat içindeki payı en yüksek olan ülkeler; Malta %55, İrlanda %30 Lüksemburg %29. Ülkenin küçüklüğüne bakmayın yani. Bugün söylenen bir cümleyi tekrar etmek istiyorum "change is constant, context is valuable" bu çok önemli.

Yılmaz Argüden:

Teşekkür ederiz. Agah Bey sizin özetlemek ve eklemek istediğiniz cümleler var mı?

Agah Uğur:

Türkiye açısından baktığınız zaman rekabetçiliğimizi ülke olarak devam ettirebilmek için yenilikçiliğin ve inovasyonun bir mecburiyet olduğunu düşünüyorum.. Ümitsiz değilim ama işimizin de çok zor olduğunu düşünüyorum. Siyasi çevrelerin bu konuya hiç ilgisinin olmaması, gündemlerinde bu konuların yer almaması, en küçük yaşta başlayan eğitim sistemimizin ezberci bir sistem olması, hayırcı bir aile yapımızın olması, hayatımızı çok zorlaştırıyor diye düşünüyorum. Ama bir yerden de başlamak lazım. Özel sektör bu konuda başı çekmeli diye düşünüyorum. Yapmamız gereken iki önemli şey var; biri gerçekten bireysel inisiyatif son derece önem vermek lazım, stratejik odaklılığın devam etmesi, takipçilik yetmiyor. Beraber hareket edebilme kabiliyeti, ekip ruhu, zaten olması gerekenler. Ama işin başında bireysel inisiyatif yatıyor, bunu kullanmazsak, inovasyonu gerçekten hayat tarzı yapabilmek için şirketlerimizde çok zorlanacağız. İkinci zorlanacağımız konu; işbirliği.

Bizler, dışarıdakiler ile iş birliği yapmaya korkuyoruz, sınırlarımız ortaya çıkacak diye korkuyoruz, korkmamak lazım. Peter Korsten de söyledi, asıl kaynak dışarıda. Bizim farklılaşmamız için, iyileşmemiz için, kaynak dışarıda. Gidip onu almamız lazım. Onu almak için de sistematik yollarını bulmak lazım. Microsoft'un dünyanın çeşitli yerlerinde 61 tane inovasyon merkezi varmış. Oradaki çalışanların hiç biri Microsoft elemanı değil, tamamı ile o bölgelerdeki öğrencilere, akademisyenlere, araştırmacılara, IT yöneticilerine, uzmanlara iş geliştirmelere açık. Tabii ki, onlara bir şemsiye altına alıyorlar, başıboş bırakmıyorlar ama hiçbir bağlantı olmadan, mükemmel şartlarla, çok ciddi danışmanlar ile ve kaynaklarla çalışıyorlar ve onların yarattıklarını korkmadan içeri çekiyorlar. Yani böyle bir dünyadan bahsediyoruz. P&G'den de örnek vereyim; firma geliştirmekte olan ülkelerde büyük paralar ile ARGE merkezleri yapmaktan vazgeçmiş bunun yerine "Sensing Hub" "hissedebilme ağıları" diye tanımlanabilen küçük birimler oluşturmuşlar, burada bu işi yapacak insanları bir araya getiriyorlar, hem ürünlerini test ediyorlar, hem de oradaki trend gelişmelerini ve değişimlerini içeri çekebiliyorlar. Bu tip farklı düşünceler bulmak lazım. Dışarıyı içeriye çekme ve dışarıdan korkmama yollarını bulmak lazım diye düşünüyorum. Bizim işimiz de çok zor. Kurumların bu değişimi topyekun sağlaması çok zor, ama başlamak lazım. Başlayan çok iyi firmalarımız var, önemli olan bunu geliştirebilmek ve küçük firmalara bu anlayışı yaymak.

Yılmaz Argüden:

Teşekkürler. Ahmet Bey,

Ahmet Dördüncü:

Ben Agah Bey'in toplum hakkındaki tereddütlerine katılıyorum. Ancak kötümser olmak da istemiyorum. Burada biz Türk iş dünyasının önemli bir lokomotif olacağına inanıyorum. Türk iş dünyasını burada tek başına değil, üniversiteler ile beraber çalıştığında da bu toplumu inovatif yaklaşıma, yenilikçiliğe değişime götürecek güce sahip diye düşünüyorum. Türk iş dünyasının dinamizmine yaratıcılığına hakikaten inanıyorum. Ancak zaman zaman kulağıma bazı sorular geliyor, mesela "İnovasyon Türk iş dünyası için yeni bir yaşam biçimi olacak mı, yoksa Türk iş dünyası gündeminde geçici bir heves mi olacak?" Zaman zaman böyle soruları duyduğum zaman moralim bozulmuyor da değil. Çünkü hepimiz yaşadık, bizim böyle bir eğilimimiz de vardır, şimdi herkes inovasyondan bahsediyor, ulusal inovasyon girişimi var, tüm dünyanın gündeminde inovasyon var, "ya biz de buna bir bakalım" şeklinde bir yaklaşımın olacağına inanıyorum. Ümit ederim özellikle de inovasyonda



böyle bir yaklaşım olmaz çünkü hakikaten inovasyon geçici bir heves olarak kalamaz inovasyon kendi doğasından dolayı iş dünyasındaki temel trendlerden dolayı ya olacaktır ya olmayacaktır. Yerleşik bir düzen olur ya da hiçbir zaman hayat geçemez. Çünkü bir düşünüş biçimidir, bir yaklaşım, bir kültür, bir düzendir. Hepimizin sadece ARGE departmanları ile olacak bir şey değildir, kafada olacak bir şeydir. Bizim Japon danışmanımız var, o çok güzel bir tabir kullandı inovasyon için “my inovation” dedi. Gördüğünüz gibi her şeyden önce düşünce sistemimizi değiştirmek lazım, benim de birkaç tavsiyem olacak; İnovasyon, insanların birbirleri ile konuşmasını sağlayacak platformlar gerektirir. Bizimki gibi şirketlerde gruplar arası sinerjileri yaratmak çok önemli, inovatif düşünce sisteminin arkasında inisiyatif vardır, analitik yaklaşım, merak ve öğrenmeyi istemeyi risk alabilmeyi ve inanmayı içerir. Bunlara sahip olmak ve işyerlerimizde uygun iklimi yaratmak en önemli görevlerimizden biridir diye düşünüyorum.

Yılmaz Argüden:

Çok teşekkürler. Hakikaten çok güzel tavsiyeler diye düşünüyorum yenilikçiliğin temeli “eski köye yenilik getirmek” dolayısıyla eski yenilik getirmeden ilerde rekabet etmek güç olacak, onun için de organizasyonlarımızı her boyutu ile iletişimini ve dışarı ile birlikte çalışmasını arttırma ihtiyacımız var. Kurumlarda yenilik en çok, 3 noktada etkili oluyor, yeni çalışmaya başlayanlar, konusunda uzmanlar, bizim gibi danışmanlar veya müşteriler. Dolayısıyla bunları dinlemek farklı kişiler ile bir arada çalışmak aslında yenilikçiliğin de temelini oluşturuyor. Toplumsal olarak da baktığımızda, yenilikçiliği arttırmanın önemli koşullarından bir tanesi de, yenilik deneyenlerin riskini azaltmak. Yenilik demek bir çok başarısızlığı test edecek inisiyatifi göstermek demek, bu öz güveni oluşturmak demektir. Eğer bu öz güveni oluşturmayı başlayan insanları dışlarsak toplumsal olarak bu insanlara öz güveni oluşturamayız. Deneme yanılma yolu ile ancak yenilikçilik oluyor bunu bir hata bir eksiklik olarak görmemek lazım, bir öğrenme fırsatı olarak görmek lazım. Dünyanın en önemli yeniliklerinden birini ortaya konan Edison ampülü bulmaya çalışırken her şeyi denemiş, beşbininci demeden sonra çevresindekiler bırakmasını teklif etmiş. Ama o “olur mu bu sayede beşbin yöntem keşfettim” demiş arkasından da ampülü bulmuş. Dolayısıyla yenilikçilik de böylesine bir inancı, böylesine bir sanatı gerektiriyor.

Panel Oturumu Soru ve Cevap Bölümü

Soru: Kutluk Özgüven (Türkiye Bilişim Derneği):

Agah Bey'e sormak istiyorum. Panel'de kültürel dönüşüm konusunda bence doğu noktaya tam olarak parmak basılmadı, hatta Agah Bey konuşmasının ilk başında belki farkında olmadan bir ironi ile - kendisi de gerçi onu ifade etti- karşı karşıya kaldı. Demek istediğim; özellikle yurtdışında yaşamış olan kişiler yurda döndüğü zaman, insanlara yeni bir fikir söylediklerinde otomatik olarak yurtdışından bir örnek var mı? Sorusu ile karşı karşıya kalıyorlar. Yurtdışında deneyim kazanmış bir kişi/kurum, Amerika veya Batı Avrupa'da bir örnek getirdiğinde ve tercihen İngilizce bir terim kullandığında itibar görüyor. Bu yaklaşım tarzı ile kurumlar, Türkiye içindeki diğer kurumlar ile rekabet edebilir belki ama yurtdışında ulusal olarak rekabet etmek mümkün değil. Agah bey konuşmasının başında şunu söylemişti; Cemil Arıkan hocamız “inovate Amerika” konseptini Amerika'dan getirdiği zaman...” demişti. Burada aslında yeni bir şey getirilmedi var olan bir uygulama / görüş ülkeye aktarıldı. Burada aslında bir ironi var. Benim sorum şu: Agah Bey biz yurtdışındaki kurumları veya ülkeleri yurtdışında yapılmamış düşünceler ile nasıl geçebiliriz?

Cevap: Agah Uğur:

Aslında düşüncemi beklili de tam olarak ifade edememiş olabilirim. TÜSİAD toplumun refahını arttıracak her türlü çalışmaya gönül vermiş ve bu konunun Türkiye gündemine gelmesi gerektiğini öncelikle fark etmiş ve harekete geçmiş bir sivil toplum kuruluşudur. Bu girişimin takdir edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Cemil hoca ile yaptığımız görüşme neticesinde şu kanıya vardık; Amerika da bile—ki inovasyon konusunda o kadar gelişmiş olmasına rağmen- böyle bir toplumsal bilincin yayılması gerektiği görüşü hakim. Bu sebep ile orada başlatılan bu hareketin etkilerini inceledik ve gördük ki benzer bir hareketin Türkiye için de başlatılması arayışımız ile uyumlu bir girişim. Biz bu girişimin yapı şeklini aldık yoksa benzer bir girişim bizim düşüncemizde de vardı zaten. Burada biz yaratmadıysak bir konuyu ve fayda sağlayacaksa yapmamak gibi bir durum söz konusu olmamalı her konuyu bir şekilde yapmak lazım. Nerden geldiği çok da önemli değil. Amerika'dan değil de Hindistan'dan gelseydi biz yine de bu uygulamayı alırdık diye düşünüyorum. Ülke dışından gelmesi de değil ülke içinde güzel bir çalışma varsa onu da örnek alabiliriz.

**Soru: Hülya Güler (Ekonomist Dergisi):**

Herkese İyi akşamlar, benim sorum da Agah Bey'e olacak. Konuşmanızın başında "Ulusal İnovasyon Girişimi"nin içeriği ile ilgili bilgileri verirken, okullarda da bu konunun anlatılması konusuna değindiniz. Ancak sanırım tüm CEO'ların görevleri gereği, panel oturumunda hep özel sektördeki inovasyon ile ilgili çalışmalara yer verildi. Ben Agah bey'e "İnovasyon konusunun okullarda bir ders olarak işlenmesine ilişkin bir içerik çalışması yaptınız mı, ya da işbirliği yaptığınız bir kurum var mı?" diye sormak istiyorum.

Cevap: Agah Uğur:

Bu çalışma aslında genel çerçeveyi çizen bir çalışmadır, öyle detaya şu aşamada inilmedi ama konunun eksikliğini çok dramatik olduğu fark edildi. Yani bu konu çok daha kapsamlı olarak projelendirilip hayata geçirilmesi gereken bir konudur. Bir yılda yapılacak bir çalışma olmayabilir diye düşünüyorum.

Soru: Doç. Dr. Bayram Zafer Erdoğan (Dumlupınar Üniversitesi):

Başarının ödüllendirilmesi gerektiği fikrinden yola çıkarak, "Başarıya ulaşmamış fikirleri ödüllendirme konusunda herhangi bir uygulamanız var mı? Ya da bunu hiç düşündünüz mü?" diye sormak istiyorum.

Cevap: Agah Uğur:

Siz üniversitelerinden rica ediyoruz onları ödüllendirmeyi.

Soru: Yusuf Öner (SEDEFED Yönetim Kurulu Üyesi):

Sorum Yılmaz Beye. Konuşmalar ve Kongre iş dünyasında yenilikçilik ile bağdaştırılarak anlatıldı. Peki devlette yenilikçilik nasıl olmalıdır.

Cevap: Yılmaz Argüden:

Ben toplumu bir bütün olarak görüyorum dolayısıyla sadece iş dünyasına yönelik bir konu değil yenilikçilik. Devletin de süreçlerinde yenilikçiliği ödüllendirmesi ve her boyutuna yansıtması lazım, ama şunu da unutmamalım, yenilikçiliğin en başarılı olduğu yerler, bu işe devletin daha az girdiği yerlerdir. Ama mesela savunma sanayinin yenilikçiliği veya ARGE'yi destekleyen unsurları olabiliyor. Ama hangisi daha başarılı bakın; Avrupa'da bu konuda çok daha devletçi bir yaklaşım varken, Amerika'da daha çok özel sektör yaklaşımı var ve daha bunun daha dağınık olması daha fazla fikrin test edilmesine, bunların daha kolay finanse edilmesine yardımcı oluyor. Devlet ne de olsa, kendisi bir karar mercii gibi çalışan büyük bir organizasyon. Bunun içerisine bu kadar çok farklılık yaratmayı, desteklemeyi biraz daha zor beceririz, özellikle de Türkiye kültüründe diye düşünüyorum.

Soru: Celal Aktaş (Rekabet Kurumu):

Ahmet Dördüncüye bir soru sormak istiyorum. Ahmet beyi dinlerken girişimcilik ile ilgili aldığım bir derste "Girişimcilikte Kültür" başlıklı bir dergide okuduğum bir makale aklıma geldi. Makalenin ilk cümlesi şuydu; girişimciliğin yenilikçiliğin en çok olduğu yerler, homoseksüellerin en yoğun yaşadığı yerlerdir. Makale böyle başlıyor çok ilginç hakikaten. Çarpıcı bir giriş. Bunu farklı ana başlıklar altında incelemiştir. Amerika'da 3 yer öne çıkıyor. Los Angeles, Seattle ve Boston bunlar da gerçekten homoseksüellerin en çok yaşadığı yerler. Halkımız bu konuda bilirsiniz çok hassastır. Homoseksüellerin bile kabul edilebildiği yerlerdir diyorlar. Onların yoğunlukta olduğu yerlerde onları kabul edebiliyorsunuz ve herhangi bir tartışmaya mevzubahis olmadan "olabilir" diyorsunuz. Amerikalıların tabiri ile "so what" diyorsunuz bu şimdi bu makaleyi okuduğum zaman tabi serde bir gençlik var, Türkiye aklıma geliyor. Peki Türkiye'de bu ne zaman olacak diye. Türkiye'de girişimcilik ne zaman yaygınlaşacak. Biz Türkiye'de bu kültürü ne zaman oturtabileceğiz?

Cevap: Ahmet Dördüncü:

Aslında çok güzel bir soru. Biz bu bütün farklılıklara tolerans ile bakmayı öğrenmeliyiz. Tüm bu farklılıkları bir dezavantaj değil de avantaj olduğunu bilincine ne zaman geliriz onu bilmiyorum. Onu hep beraber göreceğiz. Ama nasıl geleceğimizi az çok tahmin edebiliyorum eğitimle olacak bu iş. Öğretmen profilini zenginleştirmemiz lazım. Teşhislerinize çok katılıyorum. Maalesef böyle bir kısır bir döngü içinde dönüp duruyoruz. Ama ben ümidimi hiçbir zaman kaybetmiyorum. Şunu da unutmamalım, bu toprakların kültüründe bu oldukça gelişmiş bir şekilde var yani umarım bunu tekrar yeşertebiliriz. Mevlana mesela kim olursan ol yine de gel demiş. Farklılıkların zenginlik olduğunu kabul ettiğimiz zaman o aşamaya gelebileceğiz.

Cevap: İsmail Hakkı Karakelle:

Bu kültür meselesi konuşulurken şimdi aklıma geldi, şunu söylemek istiyorum; bu böyle, hani doğu toplumları muhafazakârdır, yenilikçiliğe kapalıdır, gibi yaygın genellemeler var. Bu doğru değil, şöyle doğru değil, hangi dönemden bahsettiğinize bağlı. Bir insanın ömrü bakımından, birkaç yüz yıl uzun görünüyor ama insanlık tarihine baktığınızda bu değişim dönemleri kısa sürüyor. Bu nedenle bu genellemeleri doğru bulmuyorum. O an için doğru olsa bile uzun vadede bu değişiyor. Mevlana ile bitirmek istiyorum sözlerimi; Dün ile beraber gitti can cazım, ne kadar şey varsa düne ait, şimdi bir şeyler söylemek lazım.



Selami Akdağ (Aksu Üretim Direktörü):

Sorum Mehmet Ali Berkman'a yönelik olacak. ABD'de çok düzenli ve stabil bir yaşam var, bizim bölgemiz ise çok jeopolitik. 5 yıl önce ile şimdiki duruma baktığımızda çok farklı bir boyuttayız. Bugün enflasyonun hep aynı boyutta gittiği ve insanların artık biraz olsun iş güvenlerinin arttığı bir dönemden bahsediyoruz. Ama öyle zamanlar geliyor ki bir bakıyorsunuz, birden kapıda bir kriz beliriyor. ARGE çalışmalarınız bir anda kriz sebebi ile kısıtlanıyor. Dolayısıyla bizim ülkemizde gerçekten bu alt yapıyı sürekli devam ettirmek zor görünüyor. Tam başladığımızda, geriye dönüyoruz ve o kazanmaya çalıştığımız yenilikçi grup, alttan gelen grup bir anda kendini kapının önünde buluveriyor. Bunun bir nedeni daha var bizim görebildiğimiz; kayıt dışı ekonomiden faydalanan gruplar. Kanuni sorumluluklarını yerine getiren firmalar, kayıt dışı kesim ile aynı pazarda rekabet etmek zorunda kalıyor. ARGE'ye yaptırılan paralar, hemen dönmediği zaman cirolarda sapma yaşanıyor bu da üretimi zora sokuyor, bu çok zor bir kısır döngü gibi geliyor bana. Siz ne dersiniz?

Cevap: Mehmet Ali Berkman:

Ben 35 senedir iş hayatındayım, arkama baktığım zaman, problemsiz bir dönem olarak sadece 2-3 yıl hatırlıyorum. Mesela 93 yılı iyi bir yıldır. Ama sonrasında önemli bir kriz yaşadık, 98'de uzak doğudan gelen kriz Rusya'yı ve sonrasında tüm dünyayı etkiledi. 99'da deprem oldu, 2001'de önemli bir kriz yaşadık. Dolayısıyla demokratik sistem içinde, liberal ekonomik kurallar içinde olduğumuz takdirde fikirler yeşerir, başka türlü yeşermez. Çünkü geriye doğru baktığımızda, değişik politik sistemler içinde bunun olmadığını da çok iyi biliyoruz. Nitekim iki kutuplu dünya bunun için tek kutba döndü. Bugün mesela Çin'de ekonomik liberilizasyon siyasi durum arasında dağlar kadar fark var, buna tahammül etmek lazım zaman içinde çıkışlar inişler var ama bir çizgi çektiğinizde onoktaların ortasından, yukarı doğru giden bir çizgi üstünde gidiyoruz. Geçen seneki Rekabet Kongresi'nde Lopez bir istatistik verdi; Türkiye'nin AB standartlarına yetişebilmesi için; onların ortalama büyüme hızı 2,5 iken, sizinki 5,5. Aradaki %3 lük fark, 40 yılda ancak kapanır dedi. Halbuki Partha Ghosh ise bugün Türkiye'nin 7,5 fark yapması lazım dedi. Bunu son 4 yıldır yaşıyoruz. Cari açığımıza da dikkat edin dedi. Yapısal olarak Türkiye'nin değişmesi gereken bir durum var şimdi, burada politika yapmak istemiyorum ama Atatürk, 1933'lerde liberal ekonomi prensiplerini kurmuş. Atatürk daha önceki yıllarda Sümerbank ve diğer devlet teşekküllerini kurarken Almanya'dan yabancı bilim adamlarını getirtmiş,

sistem içindeki tüm yenilikler de öyle başlamış. Burada sivriyen insanları eğitime göndermiş, oradan geldikten sonra bu insanlar, Türkiye'de iktisadi devlet teşekküllerini kurmuşlar. O teşekküllerin de zaman içinde liberalleşeceğini o zaman söylemiş. Bu gelişmeler sadece şikâyet ederek olmuyor, bunu hayata geçirmek lazım, ancak o zaman hızlanacaktır bu gelişim süreci. Hiç vazgeçmemek lazım.



Rekabet Kongresi 2006

8 Kasım 2006, İstanbul

**SE
DE
FED**
SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS



rekabet forumu
REF
TÜSİAD
Sabancı Üniversitesi

Sonuç Bildirgesi

İlki geçtiğimiz yıl Sektörel Dernekler Federasyonu-SEDEFED ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu-REF'in işbirliğinde düzenlenen Rekabet Kongresi'nin ikincisi yine aynı kurumlar tarafından 8 Kasım 2006 Çarşamba günü yapılmıştır. I. Rekabet Kongresi'nin ardından yayınlanan sonuç bildirgesinden hareketle "Rekabet Gücü ve İnovasyon" olarak belirlenen II. Rekabet Kongresi'nde yapılan sunumlar ve tartışmalar sonucunda oluşan hususların kamuoyu ile paylaşılmasında yarar görülmüştür.

Kalkınma sürecinde sahip olunan sosyal ve ekonomik değerlerin ve dengelerin oturmuş olması, bir ülkenin siyasi hareketlilik ve/veya konjonktürel dalgalanmalardan etkilenme düzeyinin krizlere yol açmayacak bir yapıya kavuşmuş olması anlamını taşır. Rekabet gücü, bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetlerin dünya pazarlarındaki payı olarak değil, o ülkede sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak olan kurumların, politikaların ve üretim faktörlerinin tümünü kapsayan üretkenlik olarak tanımlandığında, inovasyonun rekabet gücünü belirleyen bir unsur olarak öneminin özellikle işlenmesi gerekir. II. Rekabet Kongresi'yle, uzun soluklu bir süreç olan inovasyonun makro ve mikro politika düzeyinde incelenmesine katkıda bulunulması ve etkin çalışan bir ulusal inovasyon sisteminin sürdürülebilir özellikler taşıması için Türkiye'de paydaşlara düşen görevlerin tartışmaya açılması hedeflenmiştir.

Günümüzde, ekonomik ağırlık merkezinin değişmekte olması, OPEC'in güç kazanması, Orta Doğu'da yeni bir kimlik arayışının ortaya çıkması ve AB genişlemesiyle dünyada güç dengelerinin değişmekte, dolayısıyla düzensizliğin hüküm sürmekte olduğu göz önüne alındığında, oluşacak yeni düzende Türkiye'nin potansiyel rolünün ne olacağı ve potansiyelinin nasıl harekete geçirilebileceği önem kazanmaktadır. Bilgi

teknolojilerinin, yeni malzeme ve nanoteknoloji ile genetik mühendisliğinin öne çıkmasıyla birlikte bir ülke için kritik önemde olan bazı sanayi dalları büyük değişikliklere uğrayabilir. Türkiye bu değişim kasırgasının farklı sanayilerin özelliklerini nasıl değiştireceğini anlamak, kısacası bilgi-yoğun ekonomiye geçiş yapmak zorundadır. Dünya çapında seçkin bir yer edinmek istiyorsa Türkiye, seksenlerin ortalarından itibaren sürdürmekte olduğu ekonomik modernizasyon çabalarına ek olarak, uzun dönem rekabet gücünü artırmalı, jeopolitik rolünü güçlendirmeli ve güven verici bir yatırım ortamının oluşturulması yolunda çabalarını artırmalıdır.

Türkiye'nin doğu ile batıyı olduğu kadar kuzey ile güneyi de birbirine bağlayan stratejik konumu, farklı kültürler arasında köprü olması ve gelişmekte olan sosyo-ekonomik altyapısıyla, dünya çapında önemli bir ekonomi olmak için en çok ihtiyaç duyduğu, Asya ülkelerinin yaşadığına benzer, on yıl sürecek bir ekonomik büyüme süreci yaşamasıdır. Bu süreçte Türkiye 2004 yılında 983 ABD Doları olan kişi başına ihracatını önemli miktarda artırabilmeli, Tayland ve ABD arasında bir yere ulaşmayı, yani toplamda 250 milyar dolar ihracatı hedeflemeli, sıkıntı yaratan dış ticaret açığını azaltabilmeli, Japonya'nın 70lerin başında, Güney Kore'ninse 70lerin sonunda gerçekleştirdiğine benzer bir Küresel Strateji geliştirebilmelidir. Türkiye'nin enerji altyapısı vizyonu dışa bağımlılığı azaltıcı, yenilenebilir ve çeşitlendirilmiş enerji kaynaklarını öne çıkaran ve dağıtılmış bir güç üretimi odaklı olmalıdır.

Bilgi ve Hizmetler alanında İstanbul'un bir Mükemmeliyet Merkezi olarak konumlandırılması yoluyla lokomotif sanayilerde, özellikle KOBİ'ler için, imalatın derecelendirilmesi stratejik sanayilere rekabet gücü katacaktır. Fakat öncelikle Türkiye'nin



inovasyon kapasitesini önemli ölçüde geliştirmesi gerekmektedir: 1996–2005 döneminde USPTO-ABD Patent ve Ticari Marka Ofisi'nin onayladığı tüm patentler içinde Türkiye'nin payı yalnızca %0,007'dir. Gelecekte Türkiye'nin bilgi yoğun hizmetlerde rekabetçi olması esastır. Bunun için inovasyon ve küreselleşme, hedeflenmiş Büyüme Platformları stratejisiyle teşvik edilebilir. Bir ülkenin tek bir şehrin üzerine inşa edilemeyeceği, Türkiye'de beş tane İstanbul daha yaratmak gereğine bağlı olarak, ülkenin ekonomik gücü dengeli bir şekilde dağıtılmalı. Bu strateji Türkiye'nin farklı bölgeleri, Büyüme Platformları olarak geliştirilerek uygulanabilir. Kuzey-Batı Anadolu'nun bilgi-yoğun hizmetler; Güney ve Kuzey Anadolu'nun bilgi-yoğun imalat; İç Anadolu'nun tarıma dayalı bilgi-yoğun imalat ve Doğu Anadolu'nun yerel beceri yoğun ürün ve hizmetlerde uzmanlaşması önerilmektedir.

Ülkelerin, şehirlerin veya firmaların içinde buldukları değişim süreci, politik yapılarıdaki değişimler, ekonomik, çevresel, sosyal ve teknolojik etkileşimler olarak beş ana başlık altında toplanabilir. Uzun vadeli gelecek tahminlerinin tarih boyunca genellikle yanlış sonuçlar verdiği göz önünde bulundurularak, inovasyon yaklaşımı doğru bir perspektifle adım adım doğru yönde ilerlenecek şekilde olmalıdır. Türkiye'nin fırsat penceresinde en önemli unsurların jeostratejik konumu ve genç nüfusu olduğu ancak gelecekte bilgi yoğun hizmet ve imalatın daha da önem kazanacağı göz önüne alındığında, bu son unsurun eğitimle güçlendirilmesi gerektiği açıktır.

İnovasyonun yeni ürün ve hizmet geliştirmekten ibaret olduğu yolundaki yanlış kanının aksine kârlılıkta en başarılı olan şirketler, iş modellerinde inovasyona diğerlerine göre çok daha fazla odaklanan şirketler olmaktadır. İş ve teknolojiyi kapsamlı şekilde bütünleştiren şirket yöneticileri, bütünleştirmeyi düşük düzeyde gerçekleştirenlere göre daha fazla müşteri memnuniyeti ve esneklik elde etmekte, bu da gelir ve kâr artışı sağlamaktadır. İnovasyona yönelik bir başka yanlış inanış da inovasyonun şirket içinde ve gizli yürütülmesi gerektiğidir. Ancak şirketler için şirket dışı da önemli bir inovasyon kaynağıdır. Şirket içinde inovasyon sorumluluğunun dağıtılması yolundaki bir başka kanı yapılan araştırmalar sonucunda yıkılmış, inovasyonu en tepeden koordine eden şirketlerin daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, inovasyon, OECD tarafından tanımlandığı gibi "yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır". Yalnızca bir grup şirket çalışanını değil, şirketle bir şekilde

ilişkide olan herkesi kapsadığı ve en üst düzeyde yer alan yönetici tarafından koordine edildiği süreçte başarılı sonuçlara ulaşılabilir. İnovasyonun okul öncesi dönemden emeklilik sonrasına kadar hayatın tüm kademelerinde uygulanabilirliğinin sağlanması bir kültür dönüşümünü gerektirir. İnovasyonu bir hayat tarzı haline getirmek için, bireysel inisiyatifi merkeze taşıyacak bir ekosisteme ihtiyaç vardır. Yaratıcılık güdülerini aile ve okuldaki eğitim yaklaşımı ile körelmiş nesillerin ağırlıkta olduğu toplumların, refah için gerekli inovasyonu başarma şansları da düşük olacaktır. Başarısızlıktan ders çıkarıp başarı yolunda adımları güçlendiren bir yaklaşım yerine, hatayı cezalandıran ve cesaret kıran bir davranış modelinin egemen olması, girişimciliğin ve dolaylı olarak inovasyonun yeşermesinin önünde bir engel olarak karşımıza çıkacaktır.

Türkiye imalat sanayii inovasyon odaklı aşamaya geçiş için yeni bir atılım ihtiyacı içindedir. Türkiye imalat sanayiinin inovasyon açısından değerlendirilmesi çalışması firmalarımızda işbirlikleri oluşturma, Ar-Ge, yeni ürün geliştirme, kurumsal kaynak planlaması gibi önemli eksikliklerin olduğunu göstermektedir. İşbirlikleri yalnızca firmalar arasında değil, sanayi ve üniversite arasında da güçlendirilmelidir. Bu yolda atılan adımlar olan Teknoparklar ve Sanayi Tezleri Projesi memnuniyet vericidir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın yeni projelerin geliştirilip hayata geçirilmesinin kolaylaştırılması için patent, üretim ve pazarlamaya yönelik finansal destekte bulunacak olması, son on yılda sadece 113 patent başvurusu yapmış olan Türkiye'nin bu sorununu aşmasında yararlı olacaktır. Ancak münferit çözümlerin ötesinde öncelikle ele alınması gereken konu, Türkiye imalat sanayiinde öngörülen atılım için mutabakatın oluşturulmasıdır.

Türkiye'de Ulusal İnovasyon Sisteminin daha etkin koordinasyonu sağlama yolunda geniş ve yaygın katılımı sürdürülen bir sivil girişim olan "Ulusal İnovasyon Girişimi"nin hazırladığı "İnovasyon Çerçeve Raporu"nun tamamlanması, firmaların inovasyon çabalarına destek olmak, dolayısıyla sanayinin rekabet gücünü artırma yolunda olumlu bir adımdır. Ancak kayıt dışı ekonominin kamu vicdanında açtığı yaranın ötesinde rekabetçiliğe olumsuz etkisi, Türkiye'nin en önemli sorununun istihdam sorunu olduğunun bilinmesine rağmen, Türkiye'nin istihdam üzerinde en yüksek vergi yükü olan ülkelerden birisi olması olgusu ve yüksek enerji ve diğer girdi maliyetleri sanayinin rekabet gücünü azaltan en önemli başlıklar olarak hala çözüm beklemektedir.



Basın Yansımaları

Kongre Türkiye'nin en çok okunan gazetelerinde yer aldı. Bunlardan bazıları: Hürriyet, Sabah, Milliyet, Cumhuriyet, Referans, Dünya, Yeni Şafak, Bugün, Radikal, Zaman, Forum Diplomatik ve Türkiye gazeteleri, Ekonomist, Kobi Efor, Promotürk dergileri.

REKABET KONGRESİ'NİN İKİNCİSİ DÜN YAPILDI

DE FED

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

REF

TÜSİAD
Sabancı Üniversitesi

Partha Ghosh, Türkiye ekonomisinin sadece İstanbul merkezli olmaması gerektiğini söyledi.

REKABET KONGRESİ

'Araştırmada işbirliği yok'

Ekonomi Servisi - Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Ar-Ge Genel Müdürü Ziya Karabulut, Türkiye'de güçlü bir üniversite-sanayi işbirliği söz etmenin mümkün olmadığını bildirdi. Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED), Türkiye'de üniversite-sanayi işbirliğini ve araştırmaları geliştirerek raporlanacağını belirterek raporun içeriğinin Türkiye'nin rekabetçilik alanındaki güncel sorunlarını inceleyen farklı araştırmaların sonuçlarından oluştuğunu söyledi. Uluslararası Rekabet Birliği (AB) üyeliği sürecinin iyi değerlendirilmesi gerektiğini belirtti.

İMKB'nin değiştiriliyor

"Rekabette başarılı olmak için 5 tane daha İstanbul lazım"

KALKINMAK İÇİN TÜRKİYE'YE BEŞ İSTANBUL DAHA LAZIM

Türkiye'yi iyi tanıyan ve TÜSİAD için raporlar hazırlayan inovasyon ve rekabet uzmanı Partha Ghosh, "Türkiye'nin yükünü İstanbul çekemez. Size 5 İstanbul daha lazım" dedi.

● İSTANBUL DÜNYA

Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) ile Türk Sanayi ve İşletmenleri Derneği (TÜSİAD) - Sabancı Üniversitesi Rekabet Kongresi'nin İstanbul'da yapıldığı. Ar-Ge ve İnovasyon Kongresi'nin İstanbul'da yapılması Türkiye'nin rekabette başarılı olmasını sağlayacaktır. Partha Ghosh, "Türkiye'nin rekabette başarılı olmak için 5 tane daha İstanbul lazım" dedi.

Partha Ghosh

Patent sayısında gerideyiz

Bünyesinde patent sayısında Türkiye'nin rekabette başarılı olmasını sağlayacaktır. Partha Ghosh, "Türkiye'nin rekabette başarılı olmak için 5 tane daha İstanbul lazım" dedi.



Rekabette yeni dinamik inovasyon

SANAYİNİN YÜKSELEN VE DÜŞEN ÜRÜNLERİ

Yükselen ürünler:

- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri

Geleneksel ürünler:

- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri

Yükelişli ürünler:

- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri

Yükelen ürünler:

- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri
- Yeni otomasyon teknolojileri

Türkiye, endekste 59'uncu

Türkiye'nin rekabette başarılı olmak için 5 tane daha İstanbul lazım" dedi.

İDEAL MODELİNİZİ KENDİNİZ BULUN

Rekabet Kongresi'nde düzenlenen "İdeyal Modelinizi Kendiniz Bulun" konferansı, Türkiye'nin rekabette başarılı olmak için 5 tane daha İstanbul lazım" dedi.

Üniversite-sanayi işbirliği zayıf

Rekabet Kongresi'nde düzenlenen "Üniversite-Sanayi İşbirliği Zayıf" konferansı, Türkiye'nin rekabette başarılı olmak için 5 tane daha İstanbul lazım" dedi.

Ar-Ge harcamaları artıyor

Ar-Ge harcamaları (milyar TL)	2005	2004
Sanayi	12.5	11.5
Devlet	1.5	1.5
Toplam	14.0	13.0

Ar-Ge harcamaları artıyor

Ar-Ge harcamaları (milyar TL)	2005	2004
Sanayi	12.5	11.5
Devlet	1.5	1.5
Toplam	14.0	13.0



Beş İstanbul daha lazım

Dr. Partha Ghosh, 'Bir ülkeyi tek bir şehrin üzerine inşa edemezsiniz Türkiye'de beş tane İstanbul daha yaratmak gerekiyor' dedi



Bilgiye dayalı bir teknoloji şirketleri danışmanlık hizmeti veren Partha S Ghosh & Associates kurucu ortağı Dr Partha Ghosh, Türkiye'nin hala gerçek potansiyelini kullanamadığını zorlandığını söyledi. "Bir ülkeyi tek bir şehrin üzerine inşa edemezsiniz. Türkiye'de İstanbul'da yaratılmak zorunda olan ekonomik gücü dengeli bir dağılım gerekir" dedi. Ghosh, Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) ve Sabancı Üniversitesi Rekabet Forum (SEF) katkısıyla düzenlenen Rekabet Kongresi'nde konuştu.

Ghosh, Türkiye'nin son 20 yılda demokrasinin etkilerine kavuştuğunu ifade etti.

II. Rekabet Kongresi

Rekabet, tehditler ve fırsatlar bürünmüş dünyamızın olmazsa olmazı. Üst düzey yöneticilerin bu konuda bir hayli bilgili ve okuyanlar değilmiş gibi konuşmaları gerekir. Çünkü rekabet, tehditler ve fırsatlar bürünmüş dünyamızın olmazsa olmazıdır. Üst düzey yöneticilerin bu konuda bir hayli bilgili ve okuyanlar değilmiş gibi konuşmaları gerekir. Çünkü rekabet, tehditler ve fırsatlar bürünmüş dünyamızın olmazsa olmazıdır.

Denge



Mehmet Ali Özbuğun, Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerektiğini söyledi. Özellikle İstanbul'un rekabet gücünü artırmak için diğer şehirlerin rekabet gücünü de artırmak gerektiğini belirtti. "Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerekir" dedi.

Aynaya kızmayalım! Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için öncelikle aynaya kızmamız gerekiyor. Özellikle İstanbul'un rekabet gücünü artırmak için diğer şehirlerin rekabet gücünü de artırmak gerekiyor. "Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için öncelikle aynaya kızmamız gerekiyor" dedi.

Kalabalığın akli da gıdası da güvenlik istiyor

Kalabalığın akli da gıdası da güvenlik istiyor. Özellikle İstanbul'un kalabalık olması nedeniyle güvenlik önlemlerinin artırılması gerekiyor. "Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerekiyor" dedi.



Perihan Çakıroğlu, Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerektiğini söyledi. Özellikle İstanbul'un rekabet gücünü artırmak için diğer şehirlerin rekabet gücünü de artırmak gerektiğini belirtti. "Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerekir" dedi.

Sabancı'nın CEO'su, hatayı teşvik ediyor!



Meral Tamer

Dördüncü'ye göre Türkiye ve Brezilya gibi çocuklarına hata yapma toleransı tanımayan toplumlar, yenilikçilikte de geri kalıyor.

kat fazlası olduğu halde, patentleri, telif hakları, yüksek gelirler tarafından korunulmaları nedeniyle daha çok. Küçük girişimlerin, aldığı patentleri uygulamadıkları, basit te modellerin çıkarılması, kendileri örneği dışına çıkarmamaları.

Sabancı Holding'in Brezilya, Arjantin ve Amerika'daki şirketlerinde geçen yılın çeyreği olan şirket CEO Ahmet Demirelli de, inovasyonda daha hızlı

Amerika batacak; ya Türkiye?

Hatırlayalım, Amerika'nın 2005'te küresel ekonomik krize girmesiyle birlikte dünya ekonomisi derinden sarsıldı. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri büyük ölçüde etkilenmişti. Özellikle Türkiye'deki işsizlik oranı artmıştı. Bu süreçte Türkiye'nin ekonomisi büyük ölçüde etkilenmişti. Özellikle Türkiye'deki işsizlik oranı artmıştı. Bu süreçte Türkiye'nin ekonomisi büyük ölçüde etkilenmişti.



Demirel'in eski danışmanı Ghosh enerji ile sahnede

Türk Sanayisi ve İşadamları Derneği (TUSIAD) ve Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu'nun birliğinde düzenlenen Küresel Rekabet Enerji Forumu'na katılan Dr. Partha Ghosh, Türkiye'nin enerji sektöründe rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerektiğini söyledi. Özellikle İstanbul'un enerji sektöründe rekabet gücünü artırmak için diğer şehirlerin enerji sektöründe rekabet gücünü de artırmak gerektiğini belirtti. "Türkiye'nin enerji sektöründe rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerekir" dedi.



Fikri Türkeli

Özellikle Türkiye'deki işsizlik oranı artmıştı. Bu süreçte Türkiye'nin ekonomisi büyük ölçüde etkilenmişti. Özellikle Türkiye'deki işsizlik oranı artmıştı. Bu süreçte Türkiye'nin ekonomisi büyük ölçüde etkilenmişti.

İnovasyon olmazsa rekabet tehlikede

TUSIAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu ile Sektörel Dernekler Federasyonu'nun düzenlediği Rekabet Kongresi'nde açıklanan Küresel Rekabet Raporu'nda Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak için verimlilik odaklı aşamada inovasyon odaklı aşamaya geçilmesi gerektiği belirtildi. Yıldız parlayan ve sönem ürün ve sektörlerin açıklandığı

Ne menem şeydir şu inovasyon?

Hatırlayalım, Amerika'nın 2005'te küresel ekonomik krize girmesiyle birlikte dünya ekonomisi derinden sarsıldı. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri büyük ölçüde etkilenmişti. Özellikle Türkiye'deki işsizlik oranı artmıştı. Bu süreçte Türkiye'nin ekonomisi büyük ölçüde etkilenmişti.

Makas değiştirme zamanı geldi

Süleyman Demirel'in 1997'de danışmanı TUSIAD adına 1999'lara başında '21. Yüzyılda Doğru Türkiye için Küresel Strateji' raporunu hazırlayan Dr. Partha Ghosh, 'küreselleşme ve yenilikçilik Türkiye'nin hizmetine sunmaya hazır. SEDEFED kongresi öncesinde bir araya geldiğimiz Partha Ghosh enerji stratejisi oluşturması için Enerji Bakanlığı'na danışman olmak istediğini söylüyordu. Önceki aşamada Türkiye'ye 12 yıl önce "Özelleştirme stratejisi oluşturur, imalat sanayinin rekabet gücünün artırılmasına odaklanın, enflasyon sorununu halledin" tavsiyesinde bulunan Partha Ghosh şimdi de "Enflasyonu kontrol etmeyin, başarılarınızla birlikte inovasyona ağırlık verin" diyor.

Ghosh: Türkiye'ye beş İstanbul daha lazım

Bilgiye dayalı teknoloji danışmanlığı hizmeti veren Partha S. Ghosh & Associates kurucu ortağı Dr. Partha Ghosh, Türkiye'nin küresel rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerektiğini söyledi. Özellikle İstanbul'un küresel rekabet gücünü artırmak için diğer şehirlerin küresel rekabet gücünü de artırmak gerektiğini belirtti. "Türkiye'nin küresel rekabet gücünü artırmak için öncelikle dengeyi sağlamak gerekir" dedi.



**SE
DE
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

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

Faaliyet Alanı

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

SEDEFED Üyeleri:

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

Üyelik Koşulları

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

Barbaros Blv. 24/ 2 34349 Balmumcu - İstanbul
Tel: (212) 211 49 45 Faks: (212) 211 49 46
www.sedefed.org sedefed@sedefed.org

Rekabet Kongresi 2006



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

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

Projeler

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

Bilgi Yayılımı Faaliyetleri

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

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

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

Düzenlediğimiz Toplantılar

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

İşbirlikleri

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

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

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



Rekabet Kongresi 2007

8 Kasım 2007, İstanbul

3. Rekabet Kongresi'nde
buluşmak üzere...