TÜRK REEL SEKTÖRÜ ZOR DÖNEMİ ATLATTI



Küresel ekonomik krizin olumsuz etkilerini üzerinden atmaya başlayan Türkiye'de, ekonomide toparlanma sinyallerinin devam ettiğini vurgulayan TOBB Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu, "2010 yılı ilk çeyrek itibarıyla **dünyada en hızlı büyüme gösteren 10 ülkenin 9 tanesi arasında** Türkiye'nin de bulunduğu gelişmekte olan ülkeler oldu" dedi.

Hazırlayan: Gülder DEMİR
gulder.demir@dunya.com)

Bilindiği gibi ABD kaynaklı mali kriz, 2008 yılında küresel krize dönüştü ve Türkiye de dâhil olmak üzere tüm dünyayı etkisi altına aldı. Bu süreçte, krizden, bazı şirketlerimiz ve sektörlerimiz daha ağır darbe alırken, aynı dönemde, krizi fırsata çeviren şirket ve sektörlerimiz de oldu. Bu başarının altında yatan nedenlere ışık tutmak amacıyla Ekonomik Forum Dergisi olarak, "Türk Reel Sektörünü Başarıya Götüren Etkenler" başlığı altında; yaşanan küresel ekonomik kriz döneminde şirketlerin büyüme stretejisini ve onları başarıya götüren etkenleri masaya yatırdık. "Zor günlerde birçok şirket küçülürken marka olmayı sürdürenler, sektörde büyüyenler (Ürün çeşitliğini artırmak, pazar değiştirmek, teknolojik yenilikler, yeni iş süreci veya model tasarımı gibi) hangi yöntemleri izledi? Şirketler büyümedikleri dönemlere nasıl hazırlanmalı, bu konuda geliştirilmesi gereken strateji ne olmalı?" sorularına cevap arayan bir araştırmaya sayfalarımızda yer vermeye başladık. Bundan sonraki sayımızda da ele alacağımız konu kapsamından TOBB Türkiye Sektör Meclisleri'nin görüşlerini almaya devam ederek, konunun uzmanı ekonomistlerin de görüşlerine sayfalarımızda yer vereceğiz.



TOBB, ZOR DÖNEMLERİN YOL GÖSTERİCİSİ

Öncelikle bu süreçte Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin, sürecin etkilerinin yıkıcı olmaması ve krizi fırsata çevirme doğrultusunda gösterdiği yoğun çalışmaları anımsatarak başlamak istedik. TOBB önderliğinde Türkiye'nin en büyük işveren ve işçi örgütleri "Kriz Varsa Çare de Var" kampanyasını 22 Mayıs 2009 tarihinde başlattı. "Eve Kapanma Pazara Çık" ile tüketiciye, "Kimse İşini Kaybetmesin" ile çalışanlara, "Güven ve İstikrar" ile hükümete, "Gücüne İnan" ile işverene ve "Biri Varsa Hepsi Var: Üretim İstihdam, Tüketim" mesajı ile her kesime hitap eden kampanya yaklaşık iki ay boyunca sürdü. TOBB Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu, "Kriz varsa çaresi de olduğuna inanıyoruz. Çaresizliğe, ümitsizliğe kapılmanın gereği olmadığını düşünüyoruz. Bu farkındalığı yaymak için kampanya başlatıyoruz" açıklamasını yaparak Türkiye'nin öncelikle kendi öz gücüne güvenmesi gerekliliğini vurguladı.

TOBB Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu başkanlığında tüm oda ve borsalar "Kriz Varsa Çaresi de Var" kampanyası boyunca iç tüketimi ve üretimi artırma yönünde çalışmalar yürütürken, TOBB ekonomik durgunluğun giderilmesi, piyasaların yeniden üreten ve satan pazarlar haline gelmesi için 1 Eylül 2009 tarihinde yeni bir kampanya daha başlattı. "Evini Yenile Türkiye" kampanyası ile yapı sektöründe yaşanan durgunluğun aşılması, istihdamın artırılması hedeflendi.

Öte yandan, Türkiye'nin ihracatında en büyük pazar olan AB'de yaşanan durgunluk reel sektörü etkilediğinden, alternatif pazarlara kayma ve yeni ülkelerle iş ilişkileri geliştirme çalışmaları hız kazandı. TOBB çok aktif bir faaliyet sürdürerek, krizde etkilenen Avrupa ülkeleri dışında Kuzey Amerika, Afrika, Asya Pasifik, Asya ve yakın komşularıyla iş ilişkilerini geliştirmeye yönelerek birçok iş anlaşmalarını gerçekleştirdi. TOBB, komşu ülkelerle ticareti artırmak üzere vizelerin kaldırılması doğrultusundaki çalışmalarıyla Suriye, Ürdün gibi birçok komşu ülkeye vizesiz girişi sağladı.

TOBB, küresel rekabet yarışına devam edebilmek için işletmelerin, küresel rekabetin gerektirdiği şekilde yapılanmalarının son derece önemli bir mesele olduğunu göz ardı etmeyerek, KOBİ'lerin bu alandaki sıkıntılarını giderici çalışmalara da imza attı. KOBİ'lerin, Ar-Ge ve inovasyon başta olmak üzere, küresel rekabetin gerektirdiği yatırımları ancak bir araya gelerek yapabileceklerine dikkat çeken TOBB Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu, "Küçük olsun benim olsun" anlayışının bir kenara bırakılması ve büyük işler yapmak üzere, güçlerin birleştirebilmesi gerektiğini her konuşmasında dile getirdi. Bir araya gelmelerinin, KOBİ'lerin daha nitelikli eleman istihdam edebilmesine, bilişim teknolojilerinin imkânlarından daha çok yararlanabilmelerini sağlayacağını anlatan Hisarcıklıoğlu, Türkiye'nin hedefinin, katma değeri yüksek bir üretim yapısına geçmek olduğunu vurguladı. Bunun için bilim teknoloji altyapı, Ar-Ge, inovasyon, tasarım, markalaşma kapasitesinin geliştirilmesi, iş gücünün beceri düzeyini yükseltilmesi, üniversite-sanayi işbirliğini geliştirilmesi gerektiğini her fırsatta ifade ederek, hayata geçirilmesini de sağladı.

"Karamsarlığa yer yok..."

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve İstanbul Sanayi Odası (İSO) Yönetim Kurulu Başkanı C. Tanıl Küçük, her zaman olduğu gibi küresel kriz döneminde de, üyelerinin yanında yer alarak onlara gerekli desteği verme çabası içinde olduklarını belirterek, "Desteklerimizin amacı sadece büyümeye odaklı değil, kriz karşısında ayakta kalma mücadelesi veren bütün üyelerimize yönelikti" dedi. Küresel ekonomik kriz koşullarında, İSO Yönetim Kurulu olarak öncelikli hedeflerini, Türk sanayisinin, küresel krizin olumsuz etkilerini en kısa sürede ve mümkün olan en az hasarla atlatmasına katkıda bulunmak olarak belirledikleri ifade eden Küçük, bu hedef doğrultusunda yürüttükleri çalışmaları şöyle dile getirdi:

"Bir özel sektör kuruluşu olarak, üyelerimize, rekabet gücümüzü geliştirmeye yönelik çalışmalarımızı krize rağmen, ara vermeden sürdürme tavsiyesinde bulunduk. İSO olarak, verimliliği yükseltmeye, Ar-Ge, inovasyon, tasarım ve markalaşma kapasitemizi artırmaya yönelik arayışlarımızı devam ettirdik. Bu noktadaki çalışmalarımızın önemli bir bölümünü Odamız bünyesinde faaliyet gösteren ve AB destekli Avrupa İşletmeler Ağı-İstanbul Merkezimiz üstlendi. Merkezimiz, İstanbul ve Trakya'daki firmalara, AB mevzuatı ve Avrupa Birliği başta olmak üzere uluslararası pazarlar hakkında klasik bilgilendirme ve danışmanlık faaliyetlerinin yanı sıra KOBİ'lerimize Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji transferi konularında da kapsamlı hizmet götürmektedir. Diğer taraftan, işletmelerimizin krizi en az hasarla atlatmasına yönelik destek, bilgilendirme çalışmalarımızı eğitim ve seminerlerle daha da geliştirdik. Ayrıca, küresel kriz nedeniyle daralan, geleneksel pazarımız AB'ye alternatif olabilecek pazarlar hakkındaki bilgilendirme çalışmalarımız yoğunluk kazandı. Üyelerimizin dış pazarlardaki ticari bağlarının güçlendirilmesi amacıyla Suriye, Mısır, Kuzey Irak, Polonya, Makedonya gibi ülkelere heyet ziyaretleri yaptık, ikili görüşmeler gerçekleştirdik. Eğitimlerle ve raporlarla üyelerimizin ihracat faaliyetlerine yol göstermeye çalıştık. Diğer taraftan, KOBİ'lerimizin nitelikli eleman ihtiyacına cevap verilmesine, mesleki eğitimin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesine yönelik çalışmalarımızı sürdürdük. Sanayicilerimiz ile üniversitelerimizi bir araya getirecek projelerimizi daha da geliştirdik. Öte yandan KOBİ'lerimizin finansman sıkıntılarını hafifletmek amacıyla uzun vadeli ve uygun koşullarda kredi sağlamaya yönelik işbirliklerimizi de artırdık."



TOBB Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve İSO Yönetim Kurulu Başkanı C. Tanıl Küçük, şirketlerin her duruma karşı hazırlıklı olmaları gerektiğini vurgulayarak, bir şirketin büyüme gibi duraklama dönemi de olabileceğini, zor dönemlerde şirketlerin büyüyemeyebileceğini, ancak karamsarlığa kapılmamak gerektiğini söyledi.

Küçük, bütün bu çalışmalarının geri dönüşleri konusunda da "Yürüttüğümüz projelerimizle ilgili olarak düzenlediğimiz seminer, çalıştay, eğitimler neticesinde memnuniyet anketleri yapmaktayız. Bu anketlerimizde ortalama memnuniyet oranı % 85'in üzerinde olmaktadır. Bu bizleri ümitlendiren ve çalışmalarımızda doğru yerde olduğumuzu gösteren bir orandır" diye konuştu.

"TÜRKİYE EKONOMİSİNDE BÜYÜMENİN LOKOMOTİFİ SANAYİ SEKTÖRÜDÜR"

Ekonomik ve sosyal sorunlarını çözebilmek için Tür-

kiye'nin sürdürülebilir büyümeyi yakalaması gerektiğinin altını çizen Küçük, Türkiye ekonomisinin, 1923-2008 yılları arasında GSYİH sabit fiyatlarla yılda ortalama % 4,6 oranında büyüdüğünü dile getirerek şu açıklamayı yaptı:

"Cumhuriyet dönemi büyüme verilerine farklı bir gözle baktığımızda 1923-2008 arasında reel olarak tarım sektörü 10 kat, hizmetler sektörü 70 kat büyürken, sanayi sektörünün tam 196 kat büyüdüğünü görmekteyiz. Dolayısıyla, Türkiye'nin bugün geldiği noktaya ulaşmasında en büyük katkı sanayi sektöründen gelmiştir. Bu veriler, büyümeyi hızlandıracak anahtarın sanayi sektörü olduğunu ve büyümeye ivme kazandırmak için sanayi sektörümüzün desteklenmesi gerektiğini söylemektedir."

Türkiye ekonomisinde büyümenin lokomotifinin sanayi sektörü olduğunu söyleyen Küçük, sanayideki büyüme seyrinin, ekonomik büyümede de belirleyici olacağını, Türkiye'nin hedefinin, özel bilgi ve beceriye dayalı, katma değeri yüksek bir üretim yapısına geçiş olması gerektiği üzerinde durarak şöyle konuştu:

"Sanayi politikaları bu doğrultuda tasarlanmalıdır. Yüksek katma değerli üretim için, Ar-Ge, teknoloji geliştirme ve inovasyon kapasitesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Son 25 yılda gelişmiş ekonomilerde, büyümenin yarıdan fazlasının inovasyondan kaynaklanmış olması, inovasyon yeteneğini geliştirmenin, sanayimizin ve ekonomimizin geleceği açısından hayati bir önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, mesleki eğitimin ve üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji geliştirmenin önemi paralelinde, sanayide uygulanabilir teknoloji geliştirme ve araştırma çalışmaları hem sanayimizin hem de üniversitelerimizin ortak hedefi olmalıdır. Diğer taraftan yüksek katma değerli üretim yapısı, iyi eğitilmiş, kalifiye iş gücünü gerektirmektedir. Türkiye için büyük bir avantajı olan genç nüfusu, ancak, iyi eğitildiği takdirde gerçek anlamda bir avantaja dönüşecektir. Bunun için Türkiye'nin acilen nüfusunu daha iyi eğitmeye yönelik atılımlar yapması şarttır."

Türkiye için büyüme ile ilgili önemli bir başlığın da, büyümenin dış kaynak girişine bağlı bir yapı sergilemesi olduğuna dikkat çeken Küçük, "Bunu nasıl değiştireceğimiz, iç kaynaklarımızı nasıl harekete geçireceğimiz, iç tasarruflarımızı nasıl artırıp, cari açığımızı nasıl azaltacağımız gibi soruların cevaplarının bulunması son derece önemlidir" dedi.

Türkiye'nin en temel meselelerinden birinin de tarım sektörünün yeniden yapılanması olduğunu vurgulayan Küçük, tarımda verimlilik temelinde yeniden yapılanma sağlanmadığı takdirde, ekonominin ayaklarından birinin topal kalmış olacağını, büyümede istenilen düzeyin yakalanamayacağını şöyle ifade etti:

"Araştırmalar bir ülkenin büyüme potansiyelini ortaya çıkarmada en önemli etkenin iyi yönetim olduğunu ortaya koymaktadır. İyi yönetilen ülkeler insan kaynağı da dâhil olmak üzere tüm kaynaklarını etkin ve doğru şekilde kullanabilmektedirler. Dolayısıyla, ekonomilerin büyümesi, ülkelerin siyasi, sosyal ve demokratik gelişme düzeyleri ile yakından ilişkili görünmektedir."

ŞİRKETLER ESNEK STRATEJİLER GELİŞTİRMELİ

TOBB Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve İSO Yönetim Kurulu Başkanı C. Tanıl Küçük, şirketlerin zor ve büyüyemedikleri dönemlerde geliştirmeleri gereken stratejiye yönelik görüşlerini açıklarken, "Şirketler, her duruma karşı hazırlıklı olmalıdır. Yöneticilerin, şirketin iyi günleri olabileceği gibi kötü günleri de olabileceğini bilerek strateji belirlemesi gerekmektedir" dedi. Küçük, zor dönemlerde şirketlerin büyüyemeyebileceğini, ancak karamsarlığa kapılmamak gerektiğini vurgulayarak şöyle konuştu:

"Bir şirketin, büyüme gibi duraklama dönemleri de olabilir. Önemli olan duraklama döneminin ne kadar sürdüğüdür. Yöneticilerin, büyümeyi yeniden yakalayacak alternatif planları olmalıdır. Şirketler, büyüyemedikleri dönemlerde gelişen koşullar karşısında zorluklar yaşamamak için proaktif davranmalarına imkân sunacak esnek örgüt yapıları ve esnek stratejiler geliştirmelidir. Alternatif hareket senaryoları üretmeli, yönetim yapı ve işleyişinde oluşabilecek değişiklikleri ve korunma yöntemlerini zor zamanlar öncesinde belirlemelidir. Etkin risk yönetimi ile işletmenin varlıkları, borçları ve sermayesinin olumsuz gelişmelere dayanıklı yapılara kavuşturulması için, önceden planlama yapılmasını ve stratejik kararlar verilmesini sağlamalıdır. Belirsizliklere karşı sigorta ve diğer korunma sistemlerini değerlendirip ve devreye sokmalıdır."



SANAYİCİ VERİMLİLİĞİ ARTIRMAYA YÖNELMELİ

TOBB Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve İSO Yönetim Kurulu Başkanı C. Tanıl Küçük, zor dönemlerde işini korumak, geliştirmek isteyenlere yönelik birkaç noktanın altını çizmekte yarar gördüğünü belirterek, tavsiyelerini şöyle sıraladı:

"Sanayicimiz öncelikle, verimliliğini artırma arayışına yoğunlaşmalıdır. Mevcut istihdam kapasitesinden en iyi şekilde yararlanmaya çalışmalıdır. Finansman maliyetlerini azaltmalıdır. Zor günlerde, işini korumak ve geliştirmek isteyen şirketler, içe kapanmamalı, bulundukları sektörlerdeki gelişmeleri uluslararası boyutu da dâhil olmak üzere yakından takip etmelidir. Değişen durumlara ayak uydurması, geleceğe yönelik sağlam stratejiler şirketlerin işini kolaylaştıracaktır. Kriz dönemlerinde talepte de değişim olacaktır. Örneğin lüks mallara ilgi azalabilir. Bu durumda firmaların daha ucuz ama kaliteli ürünleri piyasaya sürmesi faydalı olabilir. Yani talepteki değişim yakından takip edilmeli ve şirket buna göre esnek hareket edebilmelidir.

Teknolojik yeniliklere ayak uydurulmalıdır. Özellikle teknoloji yatırımları bu dönemlerde tasarruf planları içine dâhil edilmemelidir. Yatırım yapmayalım, tasarruf yapalım mantığı ile günceli takip etmemek şirkete yarardan çok zarar verebilir. Böyle dönemler, şirketlerin yeniden yapılanması için de iyi bir fırsat olabilir. Ayrıca, rakipleri karşısında daha yaratıcı olanlar yani yasalar çerçevesinde korunmuş inovatif (yenilik içeren) buluşlarını, özgün markalarını ve tasarım ürünlerini piyasaya sürenler şanslı olacaktır. Yaratıcı olmaktan, yeni ürün çıkarmaktan korkmamak gerek."



“Zor dönemler fırsat dönemidir”

Türk Savunma Sanayi’nin performansını açıklayan TOBB Türkiye Savunma Sanayi Sektör Meclisi Başkanı **Yılmaz Küçükseyhan,** “2007 yılı cirosu 2011 milyar dolardan, 2008 yılında 2,317 ve 2009 yılında da 2,319 milyar dolara çıktı. İhracatımız 2007’de 420 milyar dolar iken, 2008 yılında 576 milyar dolara, 2009 yılında ise 669 milyar dolara ulaştı” dedi.

Sektöre hizmet veren büyüklü küçüklü firmaların karşılıklı dayanışması, Savunma Sanayii Müsteşarlığı ve diğer ilgili kuruluşların 3-5 yıl önce uygulamaya koyduğu stratejiler ve akıllı tedarik sistemleri ile küresel finansal kriz süresince sektörün gelişimini sürdürme başarısını gösterdiğine dikkat çeken TOBB Türkiye Savunma Sanayi Sektör Meclisi Başkanı ve Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD) Genel Sekreter Yardımcısı Yılmaz Küçükseyhan, sektörün kendisini yerel pazarın değişkenliklerinden koruyabilmek için ihracat ağırlıklı bir yapıya yöneldiğini söyledi. “Bu yapıya yönelirken, temel strateji kara araçları ve elektronik sektöründe özgün ürünler geliştirmek oldu” diyen Küçükseyhan, sektörde 2008 ve 2009 yıllarında ortamdan çekilen herhangi bir işletme olmadığını belirtti. Dünyanın hemen tüm ülkelerinde savunma harcamalarının küresel mali krize rağmen artmaya devam ettiğini, ülkelerin firmalarının savunma ürünleri üretimlerinin 2008’de 341 milyar dolarken, 2009’da 385 milyar dolara yükseldiğine işaret eden Küçükseyhan şöyle konuştu:

“Zayıf ekonomik yapıya sahip birkaç ülke dışında savunma harcamalarında genelde kısıntıya gidilmedi. Mevcut stratejilerin başarılı olması nedeniyle yeni stratejilere ihtiyaç duyulmadı.

Dolayısıyla sektörde faaliyet gösteren firmalarımızın stratejilerinde belirgin bir değişiklik olmadı. 2008 ve 2009 yılı verilerinden anlaşılan performansın asıl nedeni 2008 yılından itibaren başlayan özgün tasarım ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek özgün teknolojilerle özgün üretim ve ihracatın artışı oldu. Yurt içi ihtiyacı karşılama oranı % 35’lerden % 45,7’lere çıktı.

GÜÇLÜ OLUNAN PAZARLARDA KALICILIĞI ARTIRICI ÖNLEMLER ALINDI

Küresel finans krizinin genelde sermaye yapısı

zayıf olan, nakit sıkıntısı yaşayan ve yüklü kredi borcu olan bazı alt yüklenici ve yan sanayi firmalarını sıkıntıya soktuğunu vurgulayan Küçükseyhan, "Sermaye yapısı sağlam, nakit sıkıntısı olmayan, bankalar nezdinde yeterli güvenilirlik kazanmış ana yüklenici firmaların, bu tür firmalara avansla nakit desteği ile olabildiğince iş payı vermeleriyle sıkıntılarının giderilmesine ve işlerini sürdürmelerine yardımcı olundu. Müşterisine kaliteli mal ve hizmet üreten ve zamanında teslimatını yapan sektör firmaları ayakta kalmayı başardı" açıklamasında bulundu.

Küçükseyhan, sektör firmalarının zor günlere her daim hazır olduğunu ve bu bilinçle hareket ettiğini belirterek, bu konuda sektörün attığı adımları şöyle sıraladı:

"Özellikle lisanslı ürünlerin ürün portföyü içindeki payı düşürülmeye başlandı. Güçlü olunan pazarlarda, kalıcılığı artırıcı önlemler alındı. Bu çerçevede şirketin o ülkede yerelleşmesi yaklaşımı benimsendi. Şirket süreçleri ve süreç yönetim araçları yenilenerek, daha verimli bir yapıya geçme çalışmalarına devam edildi. Tedarik zinciri kavramı ciddiyetle incelenerek, zincirin önemli parçası olan yerli tedarikçilerin az nitelikli ve çok sayıda olmaları yerine az sayıda fakat çok nitelikli tedarikçilere geçiş dönemi başlatıldı. Bu yeni nesil tedarikçi sınıfına Çözüm Ortağı adı verildi."

SAVUNMA SANAYİİ MÜSTEŞARLIĞI KAPSAMLI PROJELER SUNDU

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın hazırlamış olduğu savunma sanayi stratejileri, yan sanayi bütünleşmesi ve ihracat strateji dokümanlarının büyüklü küçüklü sektör firmalarınca özümsendiğini, dokümanlarda belirlenen hususların hassasiyetle takip edildiğini belirten TOBB Türkiye Savunma Sanayi Sektörü Meclisi Başkanı Yılmaz Küçükseyhan, sektörün müşterisinin Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) olarak tek olduğuna da dikkat çekerek şu açıklamayı yaptı:

"TSK'nın ihtiyaçlarını öngörü ile planlanması ve projelendirilmesi, uzun soluklu projelere sahip olması da küresel finansal krizden asgari yara ile çıkışın nedeni olarak görülebilir. Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın kapsamlı projelerde ana yüklenicinin yerli firmalar olması yönündeki olumlu ısrarı da hem ana yüklenici firmalarımıza uzun vadeli iş imkânı sağlamış, hem de KOBİ'lerin ve yan sanayinin işletmelerinin idamesine yol açmıştır. Ankara OSTİM'e yapmış olduğumuz inceleme gezisinde çalışan firmaların tezgâhlarında ana yüklenicilerin siparişlerinin gözlenmesi bizleri mutlu etmiştir.

Tüm bu tedbirlerin Türk Savunma Sanayi'nin performansını ne ölçüde olumlu yönde etkilediği 2008 ve 2009 verilerinde görülmektedir. 2007 yılı cirosu 2011 milyar dolardan, 2008 yılında 2,317 ve 2009 yılında da 2,319 milyar dolara çıktı. İhracatımız 2007'de 420 milyar dolar iken 2008 yılında 576 milyar dolara, 2009 yılında ise 669 milyar dolara ulaştı. Offset ihracatı ile bu rakam 880 milyon dolar olarak gerçekleşti. Ar-Ge rakamları ise oldukça sevindirici olup 2007 yılında 120 milyar dolar olan öz kaynaktan harcamalar 2008 kriz döneminde % 90 artışla 228 milyon dolara çıktı. Bu rakam cironun % 10'u civarında olup, diğer hiçbir sektörde bu rakamın yakınından bile geçilemedi."

SÜREKLİ ÖZGÜN ÜRÜN VE HİZMET

Zor dönemleri fırsat dönemi olarak ifade eden Küçükseyhan, sektöre yönelik atılması gereken adımları ise şöyle sıraladı: "Türk savunma şirketleri, gelecek 10 yılda özgün ürünleri, nitelikli tasarım ve yönetim iş güçleri ile farklılık yaratacak. Bu nedenle sürekli özgün ürün ve hizmet yaratılmalıdır. Böyle zor dönemlerde tasarım ve geliştirme kadrolarına kesinlikle dokunmamalı, anahtar rol oynayan yönetici ve teknisyen kadronun kesinlikle işten çıkarılmaması üzerine üst yönetim kararlılığı sağlanmalı. Bu dönemlerde mevcut kadronun eğitiminin nasıl yapılacağı önceden planlanmalı. Ayrıca bu dönemler şirketin üzerinde yük olan verimsiz kadronun temizlenmesi için de bir fırsat dönemidir. Bu konuda, iş koşulları senaryoları hazırlanmalı, buna uygun personel profilleri hazırlanmalı/yenilenmeli. Türk savunma şirketleri zor zamanlardan kolaylıkla geçebilmeyi, esnek karar mekanizmaları ve kolay karar verebilen/ risk alabilen yönetim kadrolarına sahip olmakla sağlayabilir. Cesur olmayan, konformist, tutucu ve profesyonel sivillerden oluşmayan yönetim kadroları şirketlerini gerek zor zamanlara, gerekse dinamik iş ortamı gerektiren gelecek rekabetlerine hazırlayamaz."

> "Türk savunma şirketleri, gelecek 10 yılda özgün ürünleri, **nitelikli tasarım** ve yönetim iş güçleri ile farklılık yaratacak."
>
> **YILMAZ KÜÇÜKSEYHAN**
> TOBB Türkiye Savunma Sanayi Sektör Meclisi Başkanı

SEKTÖRÜN DİKKATE ALMASI GEREKEN KONULAR

TOBB Türkiye Savunma Sanayi Sektör Meclisi Başkanı Yılmaz Küçükseyhan, "Şirketleri yöneten insanlardır" hatırlatmasını yaparak, "Bu nedenle ister bunun adına 'işinizi korumak', isterseniz 'geliştirmek' deyiniz, yönetici ve takım arkadaşı odaklı çalışmak gerekir. İlişkileri kötü olan hiç kimse, gelecek beklentisi içinde olamaz. Sıradanlık vazgeçilebilirliği getirir. Bu nedenle kişisel farklılık yaratmak şart. Eğitimi şirketler verir ama asıl eğitimi, bizler, kendiliğimizden de sağlayabiliriz. Kitaplar, periyodikler, makaleler, sunuşlar, seminerler, konferanslarda anlatılanlar eğitimin temel parçasıdır. Bunları denge içinde sürekli takip eden bir kişisel yapıyı kurulması gerekir. Bu konuda eleştiri yerine pozitif bir yaklaşım tüm taraflardan beklenmelidir."

Küçükseyhan, gelecekte olası krizlerle sektörün baş edebilme yollarını anlatarak, bu konular dikkate alınırsa Türk Savunma Sanayi'inin yakın bir gelecekte dünya ölçeğinde hatırı sayılır konuma ulaşacağına inandıklarını söyledi. Küçükseyhan'ın, sektörün dikkate alması gerektiğini söylediği konular şunlar: "Sağlam sermaye yapısı ve yeterli nakit rezervi. Stratejik ortaklıkların tesisi ve güven. Kaliteli ve zamanında teslimat. Müşteri odaklı, uluslararası rekabete uygun ileri teknoloji çıktısı. Tasarım, Ar-Ge ve özgün ürün gamını geliştirme. Uluslararası işbirlikleri ve ortak girişimler ile kapsamlı uluslararası projelerde yer alma. Azami ölçüde teknolojik altyapının gelişimini sağlamak üzere KOBİ ve yan sanayi kullanımı. Kurumsallaşma. Devlet teşvik ve desteklerinden azami yararlanma. Mal ve hizmetlerin lojistiği."



"Alternatif pazarlara yönelindi"

TOBB Türkiye Kimya Sanayi Sektörü Meclisi Başkanı Timur Erk, sektörün hedef ülke seçiminde alternatif pazarlara yöneldiğini, "Özellikle plastik ve plastik ürünlerinde, bir de inşaat kimyasallarında hedef ülke değişikliği söz konusu oldu. Özellikle Kuzey Irak, Cezayir ve Tunus'un inşaat sektöründeki patlama alt sektörlerimizde talebi yükseltti" dedi.

Türkiye ekonomisinin gelişimi nasıl ki sanayinin gelişimine bağlıysa, kimya sanayinin gelişimi de sanayinin gelişiminden ayrı değerlendirilemez. Esasen kimya sanayisi gelişmeden sanayileşmiş bir tek ülke yok. Bu nedenle sanayinin temel direği diyebileceğimiz kimya sanayisinin Türkiye'deki zorlu süreci nasıl atlattığını TOBB Türkiye Kimya Sanayi Sektör Meclisi ve Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği (TKSD) Başkanı Timur Erk'e sorduk. Erk, kimya sektörünün 2009 yılındaki büyüme hızının % 1 civarında geliştiğine, 2010 yılında ise bu trendin % 7 civarında seyrettiğine dikkat çekerek "2008 krizi öncesi sektörümüzün büyüme hızı % 6-7 civarındaydı. Şimdi %7 ile kriz öncesi döneme döndüğümüzü rahatlıkla söyleyebiliriz" dedi. Erk, küresel ekonomik krizde kimya sektörünü başarıya götüren etkenler arasında saydığı Avrupa Birliği ülkelerinde talep daralmasında azalma olmasına bağlayarak şöyle konuştu:

"AB ülkelerinde talep daralmasında bir azalma söz konusu. Yapı kimyasalları, otomobil kimyasalları ve tekstil kimyasallarında bir talep artışı var. Kısaca daralmış olan piyasa açılmaya başladı. Kimya sanayinde % 70 ana girdi içinde, % 30 tüketim kimyasalları bulunur. Bu % 30'luk bölümde, tüketim kimyasallarına olan talepte pek bir azalma olmadı. Özellikle iç tüketimdeki talep nedeniyle dekoratif ve sanayi boyalarında, yapıştırıcılarda, sabun, deterjan ve kozmetikte talep artışı söz konusu oldu. Dolayısıyla bu alanlardaki büyüme oranı % 10-15 arasında değişiyor."

Erk, kimya sektörünün zor dönemi başarıyla atlatmasına yönelik değerlendirme yaparken, "Kimya sanayi yaklaşık 35 sektöre ham madde ve ara girdi verir. Dolayısıyla diğer sektörlerde talep artışı oldu ki, sektörümüzde bir hareketlilik söz konusu oldu. Ancak bu genellemeyi yaparken dikkatli olmak gerekiyor, çünkü bazı sektörlerde duraklama var. Bunların içinde deri kimyasallarını örnekleyebiliriz" ifadesini kullandı.

SEKTÖRDE BÜYÜMENİN YÖNTEMLERİ

Timur Erk, AB'deki talep daralmasına karşılık sektörün hedef ülke seçiminde alternatif pazarlara yöneldiğini şöyle anlattı:

"Özellikle plastik ve plastik ürünlerinde, bir de inşaat kimyasallarında hedef ülke değişikliği söz konusu oldu. Özellikle Kuzey Irak, Cezayir ve Tunus'taki inşaat patlaması kimya sanayi alt sektörlerimizdeki talebi yükseltti. Ayrıca Ortadoğu'nun umulduğundan fazla gelişmekte olması, özellikle Irak ve Türk cumhuriyetlerinde talep artışı da diğer bir etken oldu."

Kimya sektörünün teknolojik yeniliklerde çok büyük bir atılım içinde olmadığına, şu anda ara girdi ithalatını azaltmak için çalıştıklarına dikkat çeken Erk, eskiden yerli ürün yapan KOBİ'lerin, son senelerde piyasadan çekilmek durumunda kaldığını vurgulayarak bunun nedenini şöyle özetledi:

"Çünkü ithalat daha kolaylaştı, dolar TL'ye karşı değer kaybetmiş oldu. TL'nin aşırı değer kazanması sadece ihracatçıların sıkıntısı değil, üretim yapan KOBİ'lerin de sıkıntısı. Ara ürün yapan KOBİ'ler yapmamaya başladılar, hatta tesislerini kapattılar. Bunun üzerine ürün ithalatı artmaya başladı, hatta patladı diyebiliriz. Dolar-TL paritesinde bir değişiklik olmazsa KOBİ'lerimizin sürdürülebilir rekabeti geliştirmek için Ar-Ge ve inovasyon teşviklerinden faydalanmaları lazım. Tekrar yerli üreti-

me dönmek için de KOBİ'lerin Ar-Ge konusunda şu anda olduğundan daha fazla teşvik edilmesi gerekiyor. Genelde ihracatımızdaki tonajı valöre böldüğümüzde 1 dolar 20 sentlik bir rakam çıkıyor, bu 2-3 dolarlara çekilmeli. Bunun için de yüksek teknolojiye yönelmek, yani 1,2 rakamını 2-3 dolara çekmek ve katma değeri yüksek ürünlerin imalatına geçmek için altını çizerek söylüyorum, Ar-Ge ve inovasyona şiddetle ihtiyacımız var."

ULUSLARARASI PİYASALAR İYİ TAKİP EDİLMELİ

Sermaye ve teknoloji yoğun bir sektör olan kimya sektöründe istihdamı azaltmanın söz konusu olmadığını, kriz dönemlerinde istihdamı azaltmak, reklam giderlerini kısmak yerine tam tersi bir yol izlemenin daha yararlı olduğunu belirten Erk, sektörün zor günleri atlatmasına yönelik alınması gerek önlemleri şöyle sıraladı:

"Sektörümüzde en önemli konu ham madde tedarikidir. Bu konuda iç piyasa ve uluslararası piyasa çok iyi takip edilmeli. Bizim girdilerimiz içinde % 40 olan ham petrol gelişmesini yani NAFTA'yı çok iyi takip etmek gerekir. Asgari stokla bulunmak sektörümüz için önemli bir tedbirdir. Çin ve Hindistan'ın talepleri kimya sektörünün ham madde girişlerini artırdığı için, gerekli stokları fiyatlar ucuzken almak, toplamak gerekir. Bunun için de daha büyük şirket sermayesine ihtiyaç olduğu unutulmamalı.

Özellikle % 95'i KOBİ olan kimya sanayinde pazar takibine destek verilmesi gerekir. AB Kimya Sanayi Federasyonu'nda iki sene yönetim kurulu üyeliği yaptım ve 1992'de beri de federasyonun üyeyiz. AB'den gelen bütün bilgileri sektörümüze aktarıyoruz ama bu yeterli değil. Avrupa'nın dışında küresel açıdan Rusya, Uzak Doğu, Asya Pasifik, Latin Amerika ülkeleri ne yapıyor, bunlardan uzağız. Bu konularda birileri KOBİ'leri bilgilendirmek zorunda. KOBİ'ler şu anda krizden yeni kurtuldu, can derdinde. Hindistan'da demir çelik fiyatları artıyor, fenol de artacak dolayısıyla. KOBİ'nin takip etmesi gerekir ki ham madde fenolünü stok olarak elinde tutsun. Pazar takibini Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) yapabileceği gibi, dış ticaret ataşelerinin de uluslararası piyasaları çok ciddi takip ederek bilgilendirme sürecine katılmaları lazım."

YATIRIM İÇİN UYGUN ORTAM VAR

Avrupa Kimya Sanayi Federasyonu'nun Genel Kurulu'nun Roma'da yeni yapıldığını, toplantıda Avrupa'da büyüme hızında Türkiye'nin birinci olduğu konusunda genel bir görüş olduğunu söyleyen Erk, Türk kimya sektörünün olduğu kadar Türk reel sektörünün de gelişimi için yapılması gerekenler üzerine şunları söyledi:

"Hakikaten de büyüme hızı açısından iyiyiz. Herkes yatırım için artık bir engel görmüyor. Politik istikrar da refeandum sonrası sıkıntı yaratmıyor. Biliyorsunuz durağandan artık yatırım yapılabilir ülke konumuna geçtik. Tek sıkıntı yatırım ortamının iyileştirilmesi ve Yatırım Ajansı'nın daha iyi çalışması. Bunlar kifayetli değil. Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu (YOİKK) neredeyse dumura uğradı. Referandumu geri bıraktık. Bundan sonra mali kural, yeni kanunların çıkması ve özellikle yatırım ortamının iyileştirilmesi lazım. Bunlar yapılmadıkça, iyi olanaklara rağmen Türkiye'ye yabancı sermaye girişi çok kolay olmaz. Kısaca bundan sonraki süreç, ekonomiye ağırlık verilmesi sürecidir."

Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası (VOB) Başkanı **Işınsu Kestelli:**

"Dalgada **boğulmak istemeyen** krizde VOB'a yöneldi"

Bildiğiniz gibi krizlerin önemli sonuçlarından biri, ekonomilerde süresi belli olmayan büyük dalgalanmalar yaratmasıdır. Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası'nın (VOB) çok önemli fonksiyonlarından biri ise, bu dalgalanmalara karşı koruma sağlamasıdır. Özellikle kur riski taşıyan işletmelerin, VOB'u kullanarak risklerini yönetmeleri, tavsiye edilen bir imkândır.

2008 sonbaharında hızlanan ve dünyaya yayılan kriz, döviz kurlarında, faizlerde, borsalarda ve emtialarda çok büyük iniş-çıkışlara neden oldu, oluyor. Bu dönemde VOB'da özellikle döviz ve İMKB endeks kontratlarını kullanarak yatırımlarını koruma altına almak ya da kazanç elde etmek isteyenler ciddi bir işlem hacmi yarattı. VOB'un işlem hacmi 2008 yılında % 76 artışla 208 milyar TL'ye, 2009'da ise % 61 artışla 334 milyar TL'ye ulaştı. Yakın bir gelecekte lisanslı depoculuğun devreye girmesiyle tarımsal kontratlar da



hareketlenecek. Profesyonel kadromuz, enerji gibi, iş dünyasının ihtiyaç duyduğu alanlarda yeni kontratlar üretmek için çalışıyor. 2011 başında opsiyon sözleşmelerini devreye almayı amaçlıyoruz. Dolayısıyla VOB'un, özellikle korunma amaçlı kullanılması durumunda iş dünyasına ciddi bir güvence sağlayacağı ortada.