

Dönüşüm Süreci: Riskler, Fırsatlar, ve Yapılması Gerekenler

Emre Deliveli

Antalya, 19 Kasım 2005

Çerçeve

- Türkiye Nereye Gidiyor?
 - Neden Türkiye eskisi gibi kalamıyor?
 - Durum Değerlendirmesi
 - Dikkat Çeken Hususlar
 - Dönüşüm Süreci
- Yönetilmesi Gereken Riskler
- Kaçırılmaması Gereken Fırsatlar
- Neleri, nasıl yapmalıyız?

Türkiye neden eskisi gibi kalamaz?

■ Sürdürülebilirlik Problemi

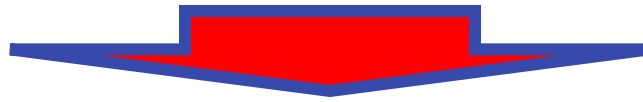
- 1990'lı yıllar kaybedildi: fırsatlar kaçırıldı, riskler yönetilemedi
- Ekonomik krizler sonucunda herkes mevcut yapıyla mutlu olmanın imkansızlığını gördü
- Açıklarımızı kapayabilmek için hız yakalamak ve yakalanan hızı sürdürebilmek en hayati sorun

■ Diğer ülkelerin durumu ve artan rekabet

- Dünyaya daha fazla entegre olmak zorundayız ve hızla oluyoruz
- Rekabet gücü artık dazla fazla döviz demek değil, hayatta kalabilmek demek
- Çocuklarımızın geleceği için rakiplerimizi geride bırakmak zorundayız

Türkiye nereye gidiyor?

- İlk önce nereye gidileceğine karar vermek gerekiyor
 - **Hız:** Ekonomimiz için vakit nakittir. Kararı hemen vermek gerekiyor
 - **Hesap:** Önümüzdeki seçenekleri görmek ve tahlil etmek gerekiyor
 - **Mutabakat:** Seçenekleri karara dönüştürebilmek için mutabakat zemini oluşturmak gerekiyor



Karar alıcılarda zihniyet değişikliği:

Tavla oynar gibi karar almak yerine, satranç oynar gibi karar almak
İyi zar atan karar alıcılar yerine, stratejik ve uzun vadeli hesaplar
yapan karar alıcılar



Kısaca Durum Değerlendirmesi

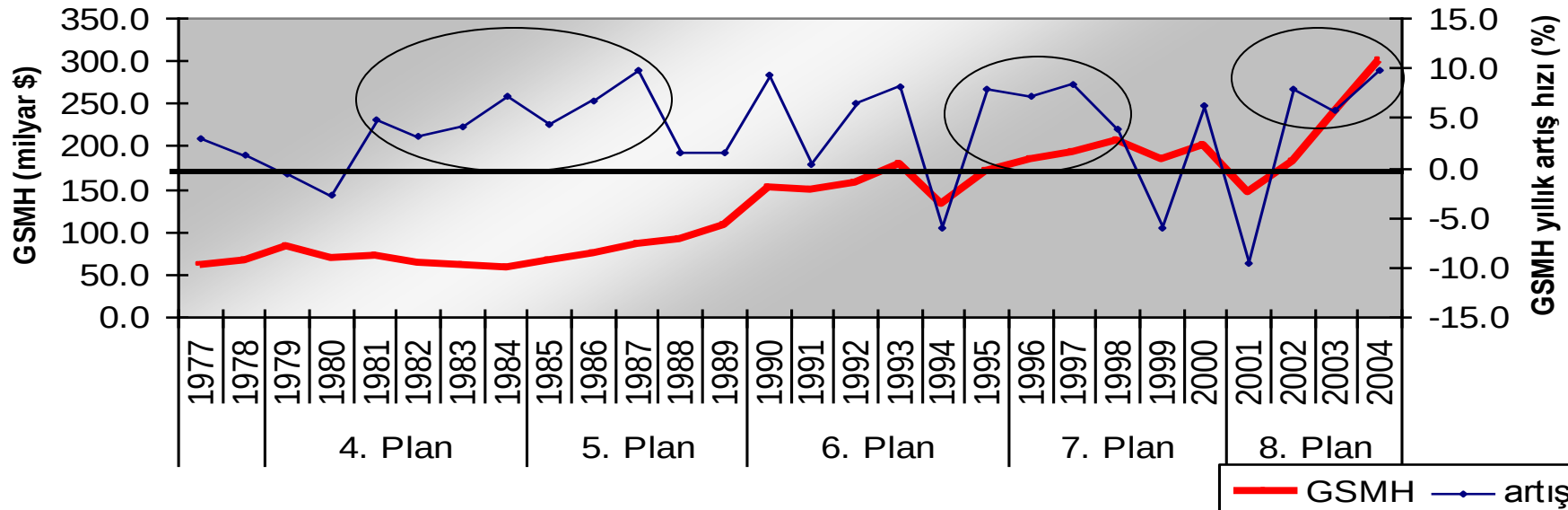
- Ekonomik Büyüme
- Performans Değerlendirmesi
- Yapısal Değişim
- Küresel Ekonomiye Entegrasyon
- AB sürecinin sektörlere etkisi



Dönüşüm Süreci ve Avrupa Birliği

Ekonomik Büyüme

- 1968-2004 arası dönemde ortalama yıllık büyüme hızı %4.2.
- Dönemsel büyüme oranları:
 - 1971-1980: %3.1 (standart sapma %3.21)
 - 1981-1990: %8.6 (standart sapma %3.46)
 - 1991-2000: %3.2 (standart sapma %5.32)
- Büyüme hızındaki volatilité dikkat çekmekte.
 - 1994, 1999 ve 2001'de ekonomik krizler.
 - %4'ün üstünde kesintisiz büyümenin gerçekleştiği en uzun dönem 7 yıl sürüyor (1981-1987).
 - Bu 7 senelik dönem haricinde, üst üste %4'ten fazla yıllık büyüme sadece üç sene süren 3 farklı dönemde gerçekleşebiliyor (1974-1976; 1995-1997; **2002-2004**).
 - 2005'de %5 büyüyeceğimizi varsayarsak, 2002-2005 tarihimizdeki ikinci en uzun büyüme dönemi (4 yıllık) olacak.



Ekonomik Performans, Kaybedilen Zaman: Güney Kore, Çin ve Türkiye karşılaştırması

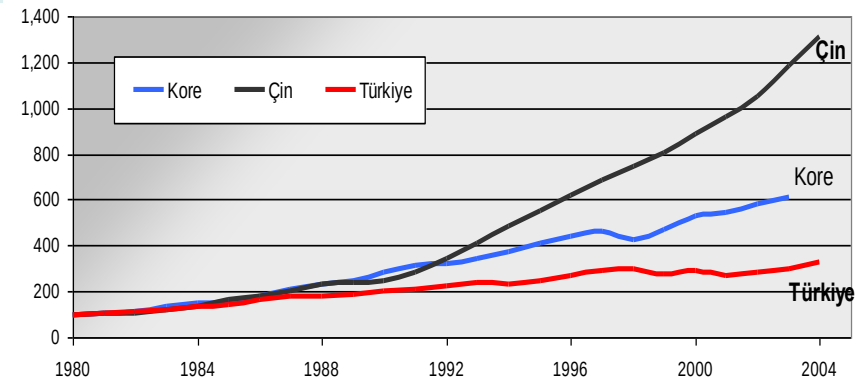
■ Kişi başına milli gelir:

- 1980'deki Türkiye'de kişi başına düşen milli gelir 1,910\$ ve Kore'dekinin yarısı kadardı (3910\$). Çin'deki milli gelir ise 173\$ seviyesindeydi.
- 2004'ye gelindiğinde Türkiye'deki kişi başı milli gelir (3,196\$) Kore'dekinin (12,742\$) ¼'üne kadar geriledi. Çin'deki ise 7 kat artarak 1160\$'a yükseldi.

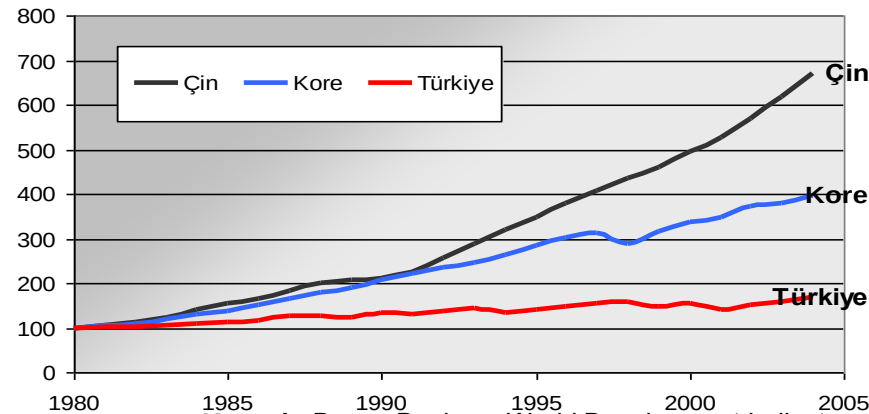
■ Sanayi katma değeri:

- 1980'de Sanayi katma değeri Türkiye'de 15 milyar \$, Kore'de 35 ve Çin'de 60 milyar \$'dı. (Çin TR'nin 4 katı).
- 2003'e gelindiğinde Türkiye'deki sanayi katma değeri 45 milyar dolara, Kore'deki ise 215 milyar \$'a ve Çin'deki ise 805 milyar \$'a yükseldi. (Çin TR'nin 16 katı).

Kişi başına düşen GSMH, Türkiye, Çin ve Kore 1980-2003
(üç ülke için 1980 değerleri 100 olarak endekslenmiştir)



İmalat Sanayi Üretimi, Türkiye, Çin ve Kore, 1980-2003
(üç ülke için 1980 değerleri 100 olarak endekslenmiştir)

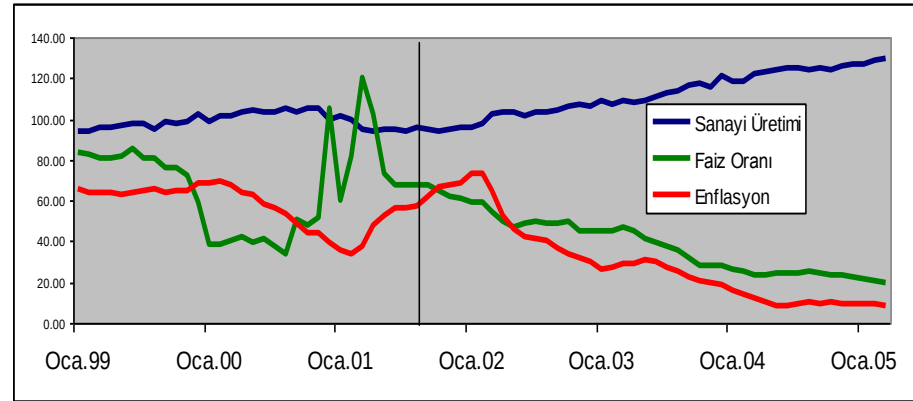


Kaynak: Dünya Bankası, World Development Indicators

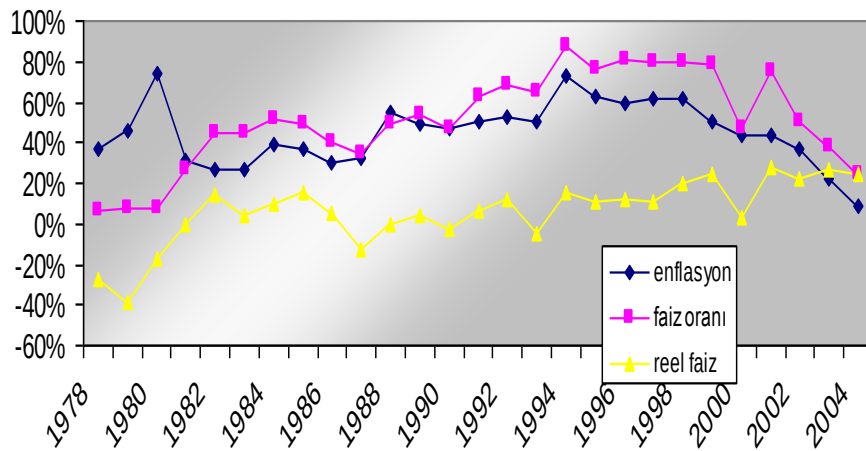
Kriz sonrasında yeni bir süreç?

- Enflasyonsuz Büyüme
- Düşmekte olan faizler
- Artan verimlilik

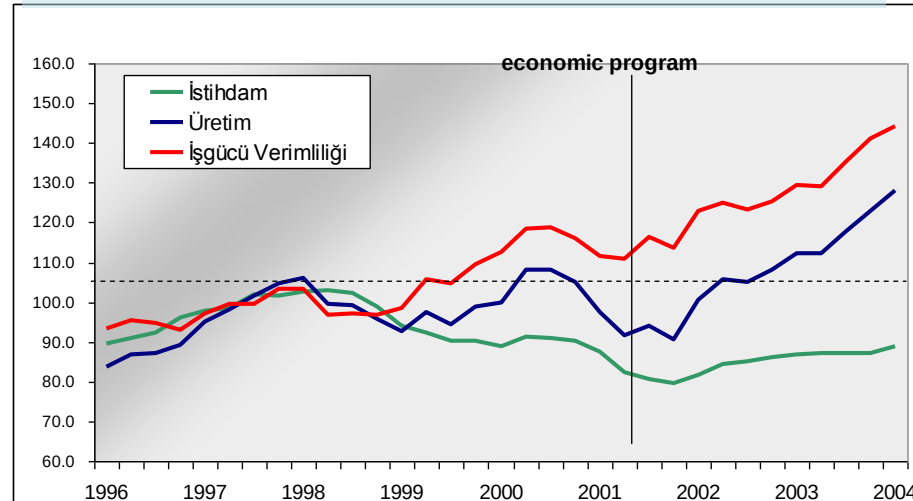
Enflasyonsuz Büyüme Süreci



Enflasyon ve Faiz Oranları

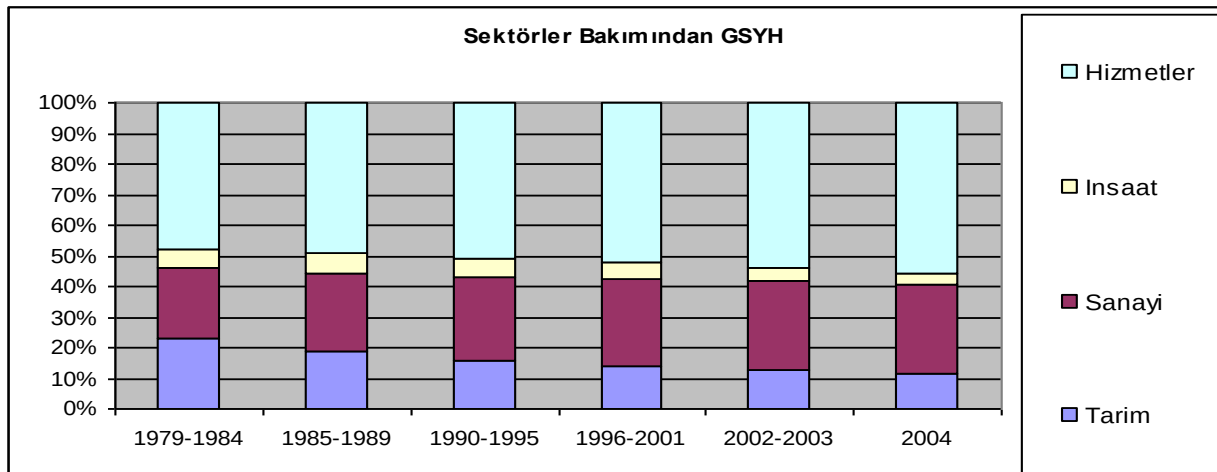


Verimlilik Artışları



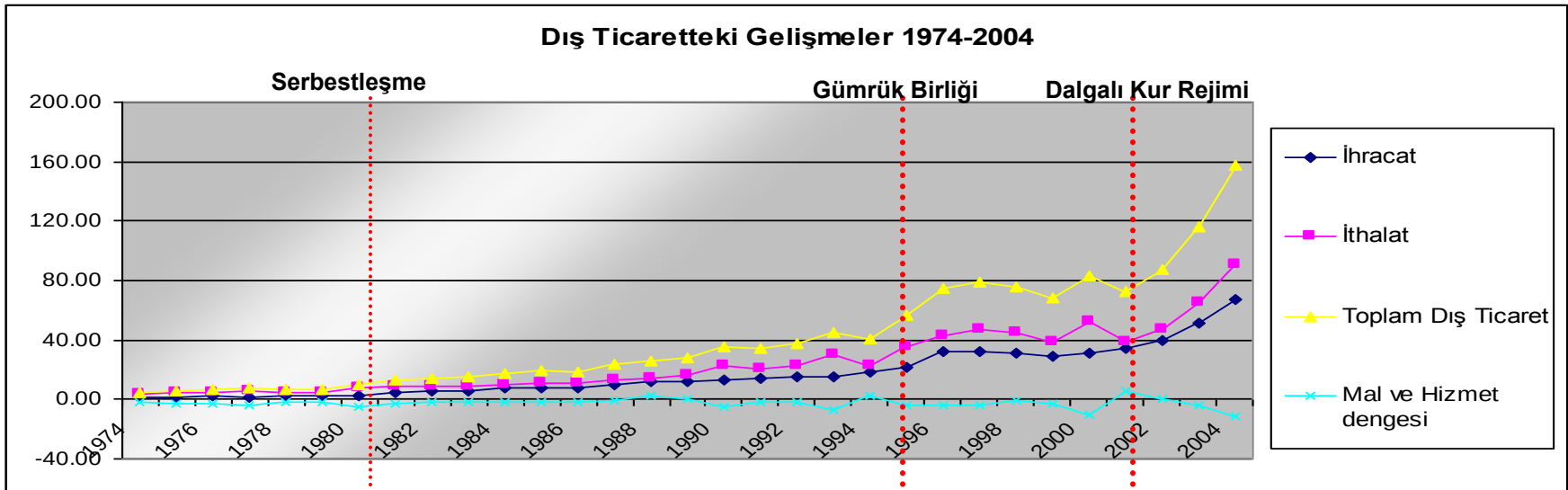
Ekonominin Yapısal Değişimi

- Tarımın payı küçülürken, hizmetler sektörü büyümektedir.
- Yapısal dönüşümün niteliği önem kazanmaktadır. Hizmetler sektöründeki gelişmeler, imalat sektörünün yapısını doğrudan etkilemiştir.
- Sanayinin GSMH içindeki payında ilk bakışta çok büyük değişiklik olmamasına rağmen, ihracatta sanayinin payında büyük bir artış görülmektedir.
 - 1980’de sanayi ihracatı toplam ihracatın %27’sini oluştururken, bugün %86’sını oluşturmaktadır.

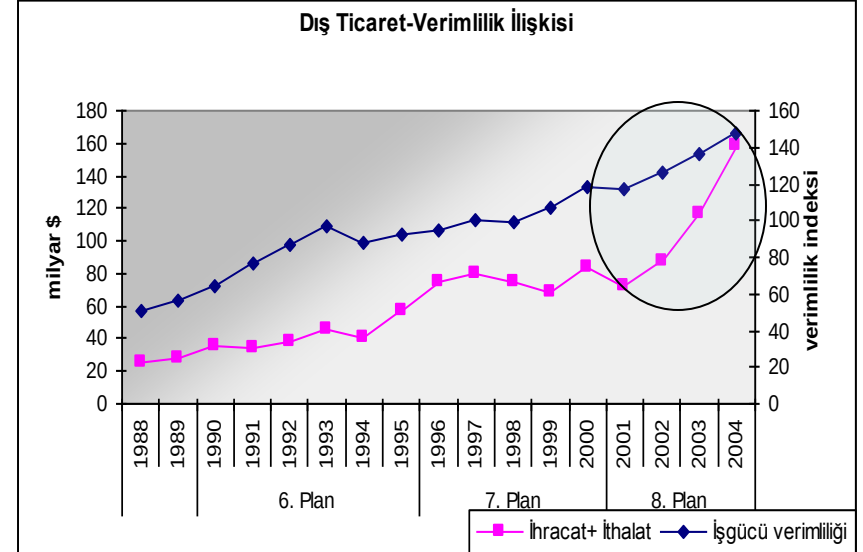
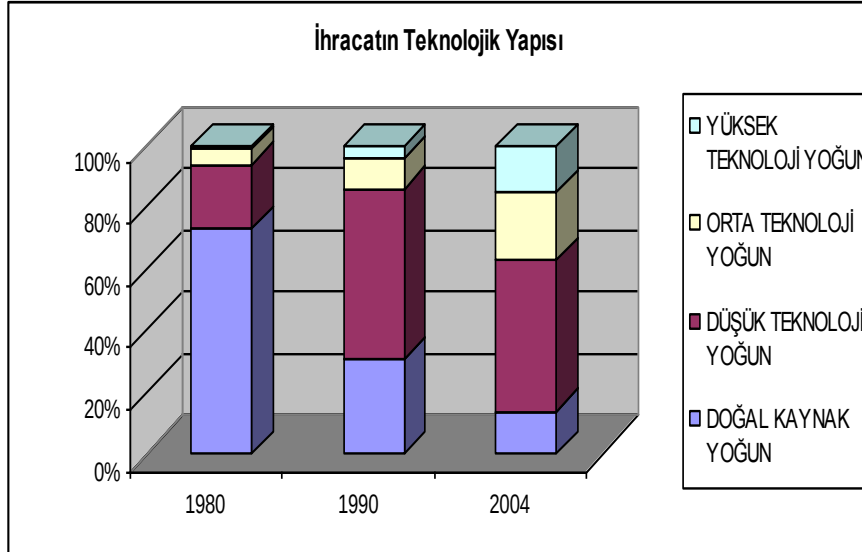


Küresel Ekonomiye Entegrasyon

- 1980'lere kadar düşük seviyede görülen dış ticaret rakamlarında, 1980 liberalizasyonu ile birlikte artış görülmektedir.
- 1996'da başlayan Gümrük Birliği ve 2002'de başlayan dalgalı kur rejimi ile ihracattaki artış daha da hızlanmıştır.



Dış Ticaret ve Verimlilik



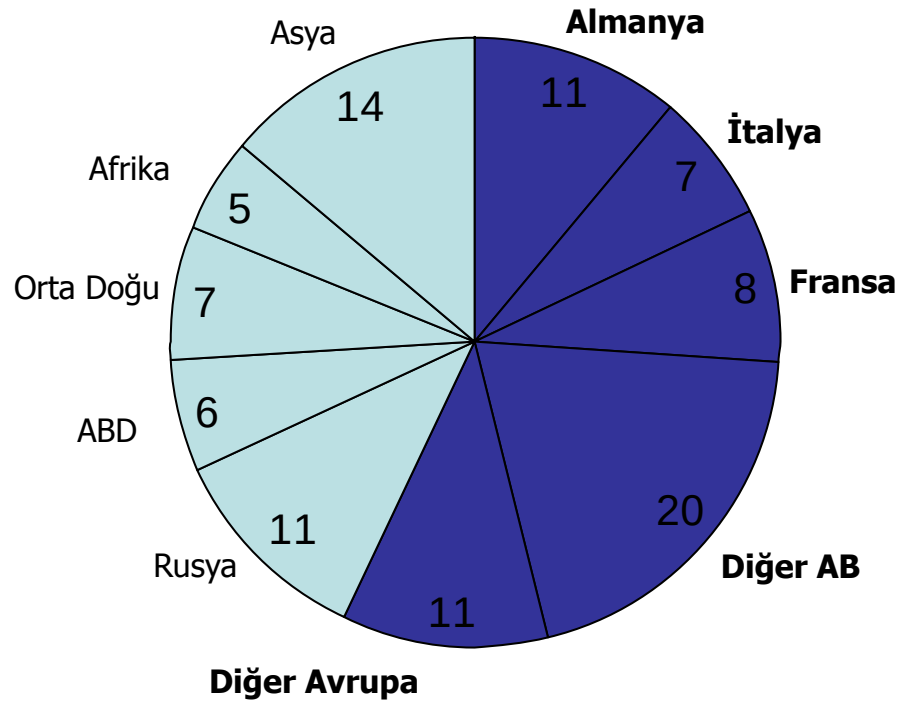
- İhracat yapımızda düşük teknolojlili ürünler ağırlıkta.
- İhracat teknolojik yapısında son 25 yılda dönüşüm gözlemleniyor. Doğal kaynak yoğun ürünlerin payı azalırken, düşük teknoloji başta olmak üzere, orta ve ileri teknoloji ürünlerinin payı artmakta.

- Dış ticaretimiz artması ile işgücü verimliliğinin artması genel olarak paralel seyrediyor.
- 1980 ve 1990 larda verimlilik artışları dış ticaret artışının önündeyken, 2000 sonrasında dış ticaret daha hızlı bir artış kaydediyor.

Dış Ticaretteki en önemli pazarımız AB

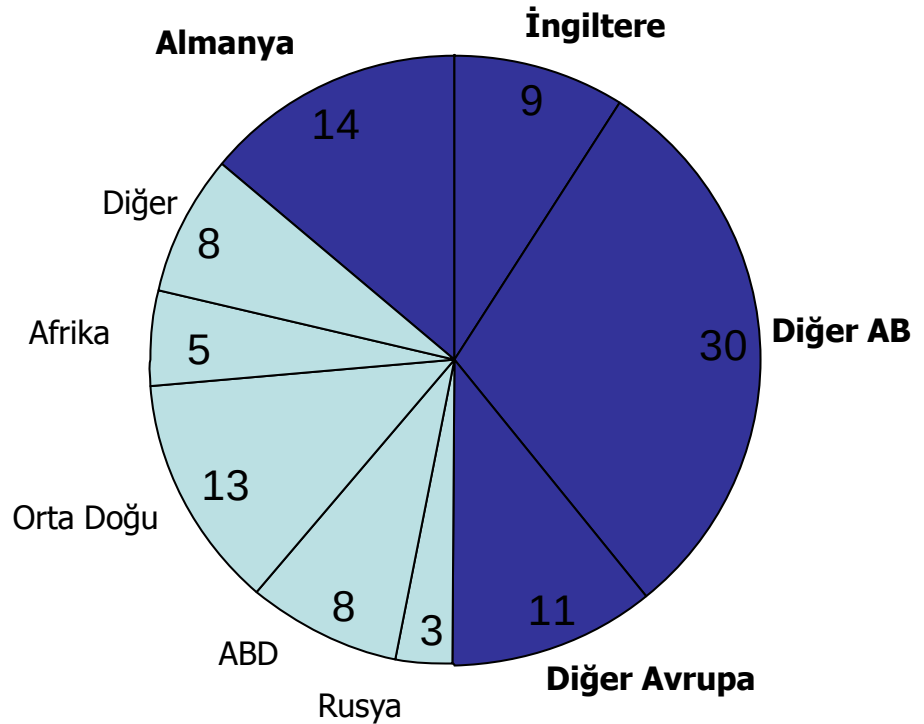
İthalat

Toplam 97 milyar USD, 2004, % olarak



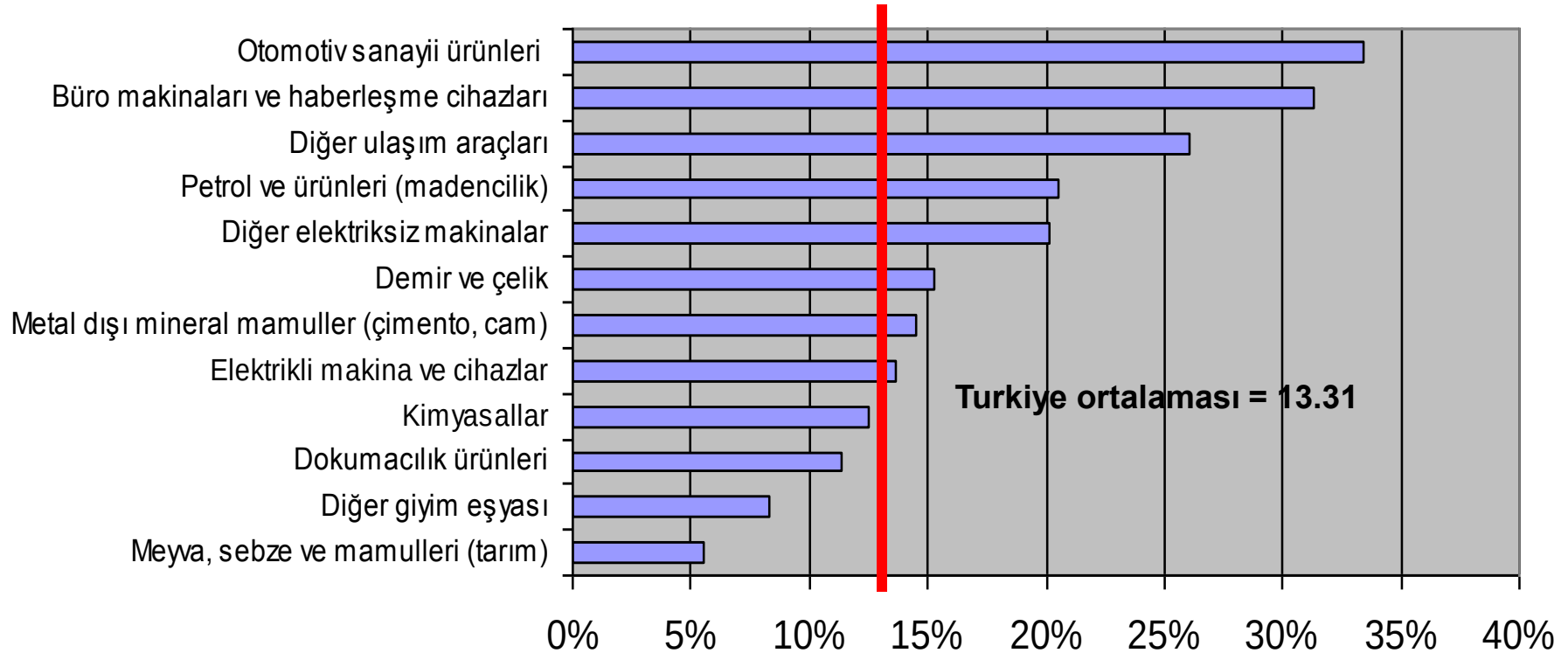
İhracat

Toplam 63 milyar USD, 2004, % olarak

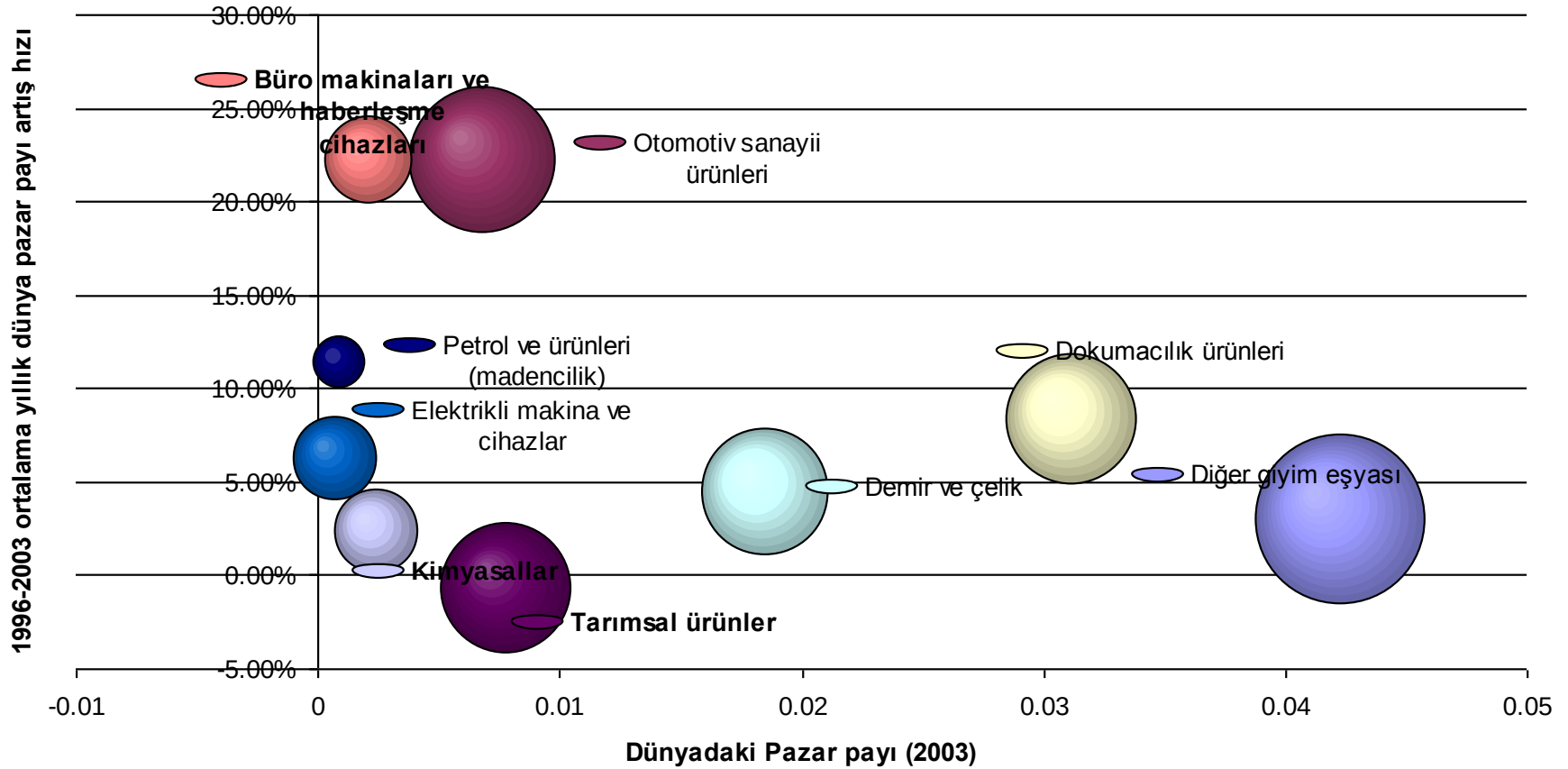


Türkiye'de Sektörlerin İhracat Performansı

Türkiye'de Sektörlerin 1996-2004 Yıllık Ortalama İhracat Artış Hızı



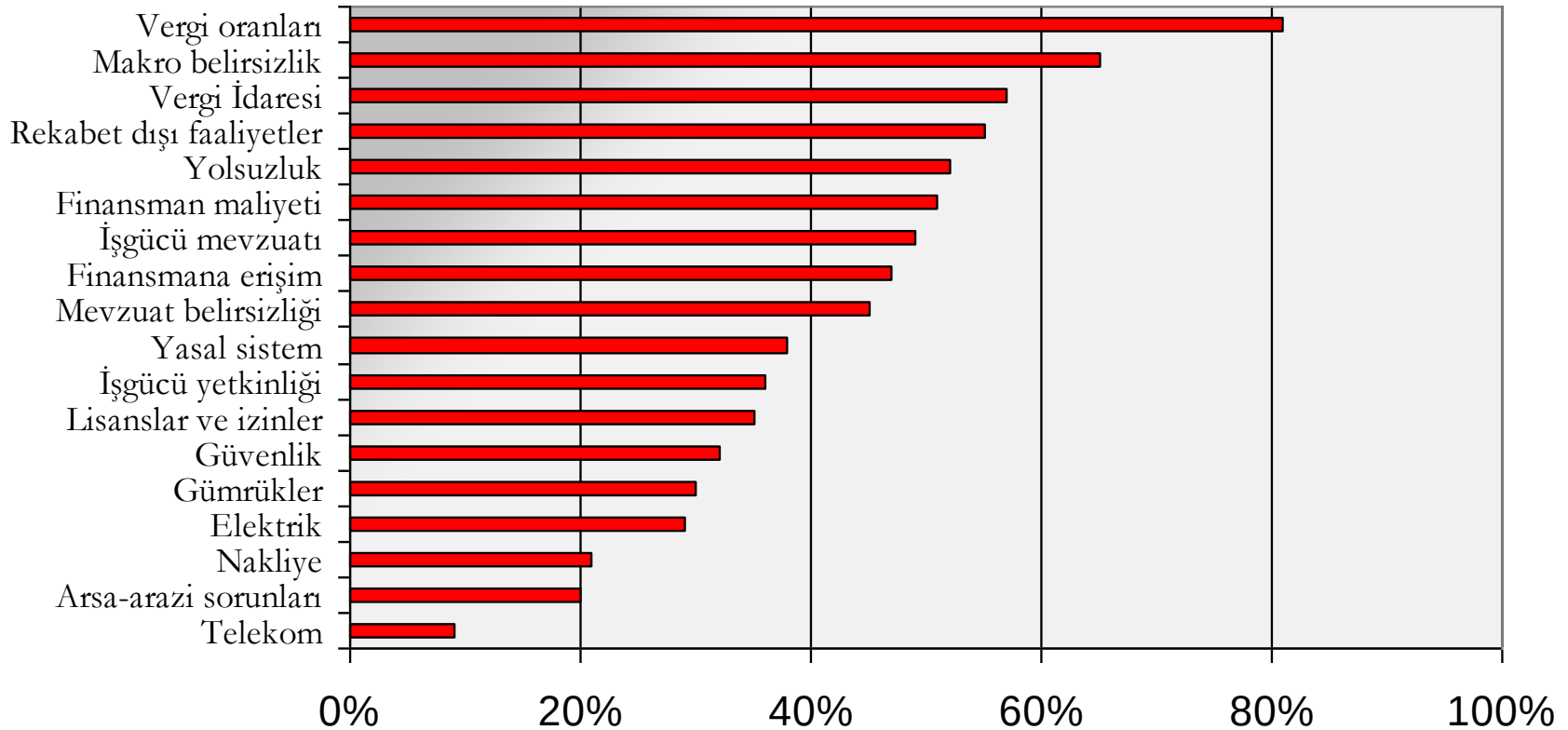
Türkiye’de Sektörlerin Rekabet Gücü



Not1. Balon büyüklükleri sektörlerin 2004 ihracat hacimlerini göstermektedir.

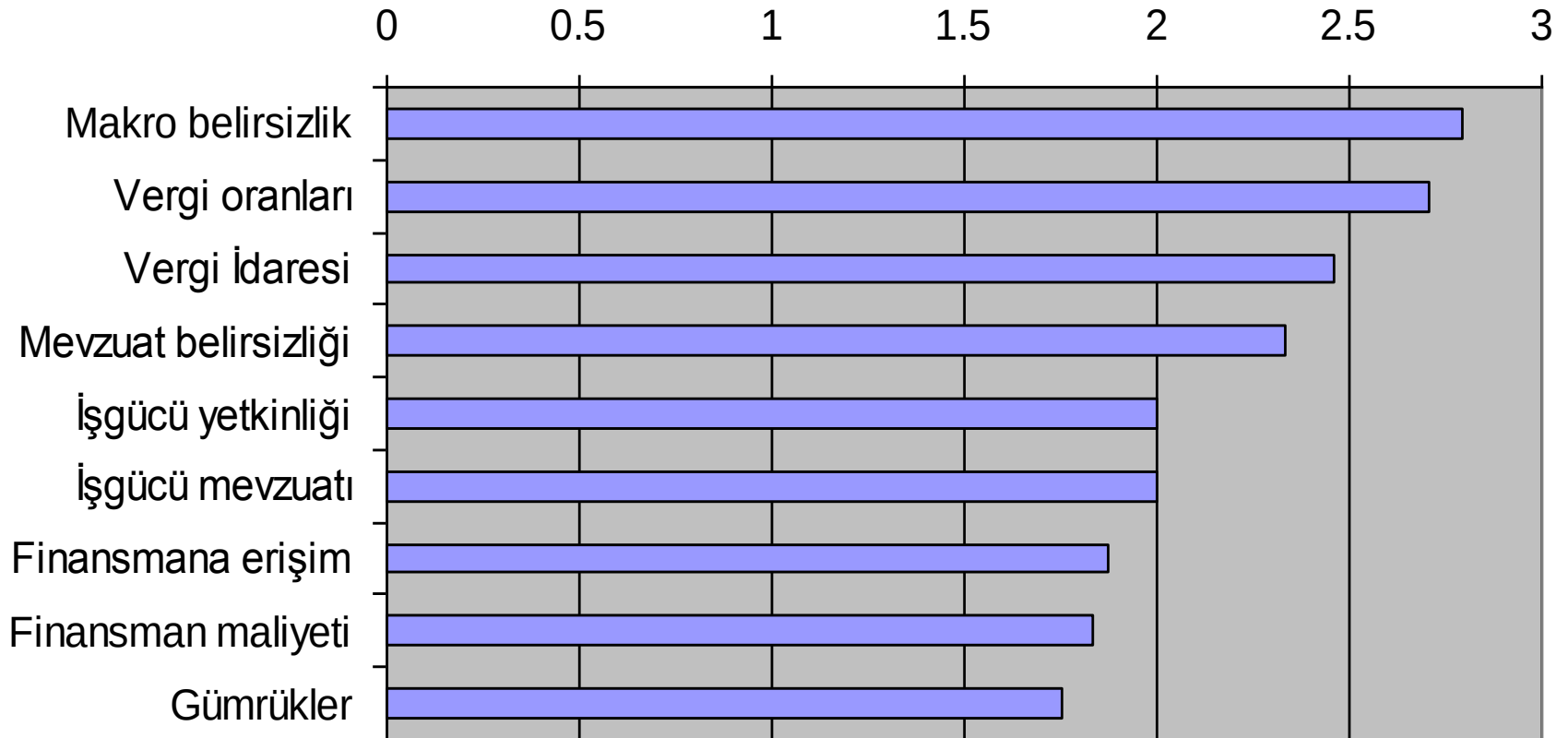
Yatırım Ortamı Engelleri - Türkiye

Yatırım Ortamından Kaynaklanan Engeller, 1312 şirket



Yatırım Ortamı Engelleri – Konya

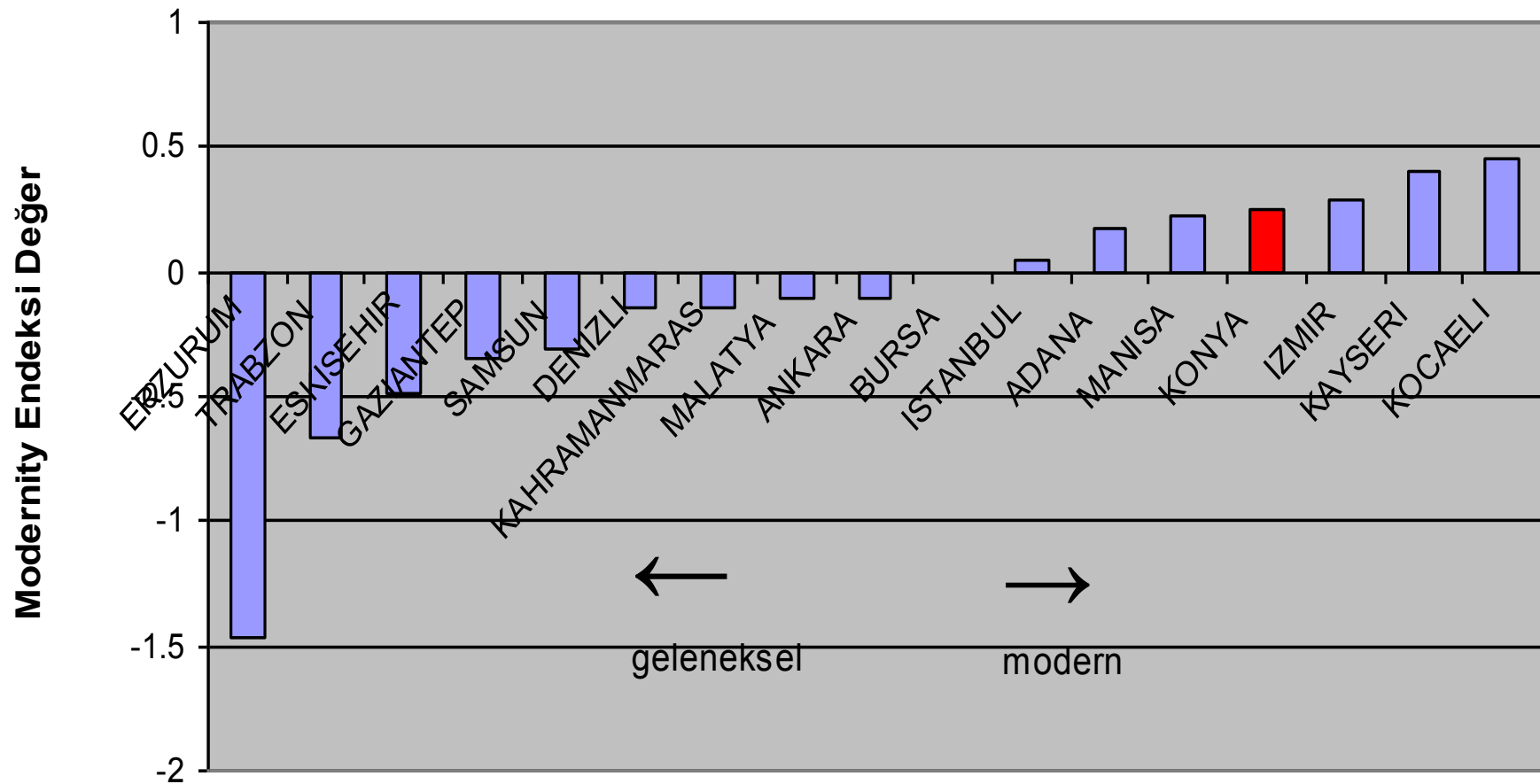
KONYA



Şirketlerde Modernlik

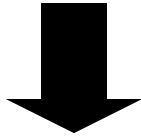
- Kurumsal yönetim
- Küresel ekonomiye entegrasyon (ihracat)
- Yenilikçilik (yeni ürün geliştirme)
- Finansmana erişim
- Kaliteli işgücü kullanımı

Türk Şirketlerinde Modernlik

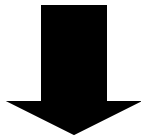


Neden İyi Kurumsal Yönetişim?

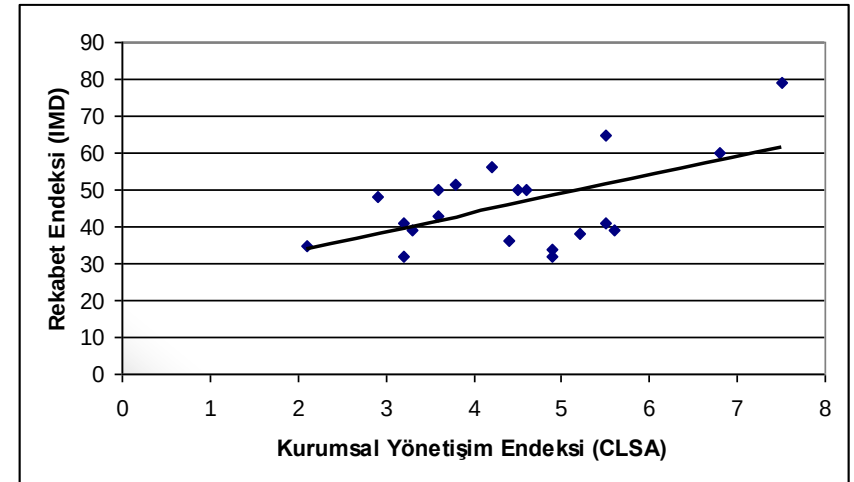
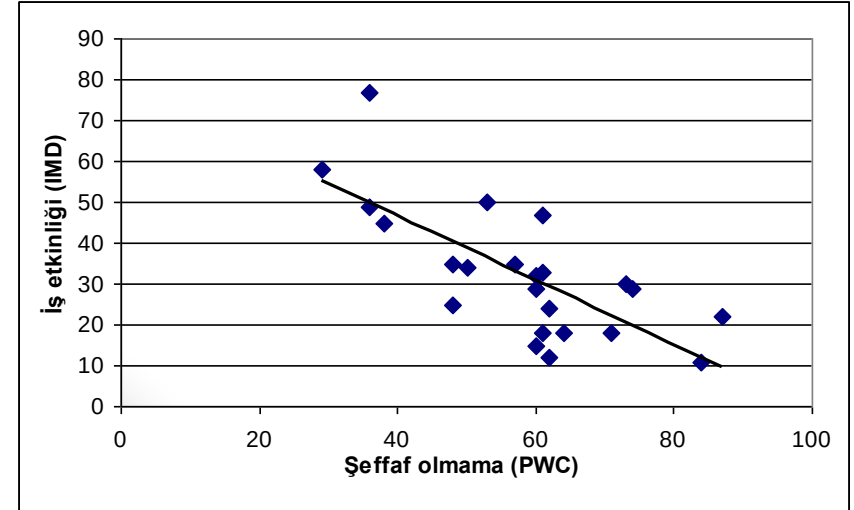
İyi kurumsal
yönetişim



İş etkinliği

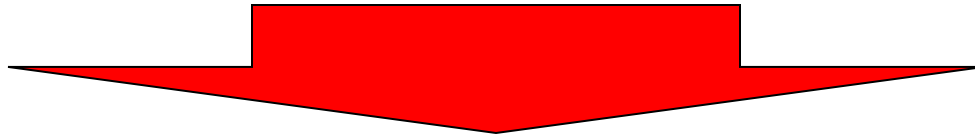


Artan rekabet gücü



Şirketler Kesiminde Dönüşüm Süreci Başlamıştır

- 2001 yılından bu yana yaşanan sağlıklı bir dönüşüm
 - Verimlilik artışları
 - Büyümenin özel sektör ağırlıklı oluşu
 - Gelenekselden moderne geçiş (örn. Perakendecilik)
- Önümüzdeki dönem gündemin başında rekabet gücü olacaktır:
 - Verimlilik artışının sürdürülebilirliği
 - Teknolojik yenilenme ve kalite artışları
 - Değer zincirinde zıplamak, ve Çin'in ucuz mallarından ayrılmak
 - Yabancı yatırımların artan önemi



- En önemli dönüşüm mekanizması = AB uyum süreci

Dönüşüm Tartışmasının Unsurları

- Dönüşüm sürecine riskler ve fırsatlar penceresinden bakmak faydalı olur:
 - **Dönüşüm Gereği:** Önlenemez / engellenemez bir risk olarak Asya'dan yükselen rekabet
 - **Dönüşüm Kapasitesi:** Türkiye'nin hızlı dönüşebilme kapasitesi: nüfus ve işgücü trendleri
 - **Dönüşüm Aracı:** Dönüşüm mekanizması olarak kamu-özel politika diyalogu ve yerel mutabakat mekanizmaları

İktisadi Analiz ve Stratejik Planlama

Eksikliği Fırsatları Kaçırtır (örnek 1)

- Tekstil sektöründeki son gelişmeler:
 - 2004'de AB tekstil pazarında Türkiye %17 payla lider, Çin %11'le ikinci
 - 2005 başında kotalar kalkıyor (2001'de DTÖ Doha zirvesinde belli olmuştu)
 - Çin 2005'in ilk 6 ayında %22'yle liderliğe yükseliyor, Türkiye ise %19 ile ikinciliğe düşüyor
 - Şu anda ithalat kısıtlamalarının durumu hararetle tartışılıyor, ama bizim için hayati öneme sahip olmasına rağmen, biz bu sürecin doğrudan içinde değiliz
- Kıssadan hisse:
 - AB'nin içinde olmak en önemli pazarımızın karar mekanizmaları içinde olmak demektir

İktisadi Analiz ve Stratejik Planlama

Eksikliği Fırsatları Kaçırtır (örnek 2)

■ Elektronik sektöründe yaşanmakta olan gelişmeler:

- Türkiye'de tüplü renkli televizyon üretimi 2003 itibariyle 2,2 milyar USD hacime ulaştı
- AB'de %50 pazar payı (bunun %80'i fason üretim, %20'si kendi markalarımızla)
- AB pazarı şu anda anti-damping vergileri ile Uzakdoğu rekabetine karşı korunuyor:
 - Çin'e %44.6, Tayland'a %30, Malezya'ya %25, Kore'ye %15
 - Türkiye %0
 - AB 2007'de bu vergileri tekrar müzakereye açacak, ve 2008'de sıfırlanma ihtimali yüksek

■ Fırsatlar ve tehditler:

- Karar mekanizmalarının içinde olursak, süreci lehimize çevirebiliriz
- AB TV pazarında tüplü TV'lerin payı düşerken, LCD ve plazma TV'lerin payı hızla yükseliyor. Türkiye stratejisini belirleyip, teknoloji atılımlarını gerçekleştirip 2008'e kadar bu segmentlerde kendisini rekabete hazırlayabilir.

Önümüzdeki Riskler

- Siyasi Risk
- Cari İşlem Açığı
- Mali Disiplinsizlik
- Dışsal şoklar
 - Petrol fiyatları
 - Irak ve İran'da gelişmeler
 - AB'nin içindeki tutarsızlıklar
- Artan Rekabet ve Çin Tehdidi

Artan Rekabet ve Çin Tehdidi

- Çin yalnızca tekstil demek değildir
- Çin ihracatındaki büyüme tekstil dışı kalemlerden geliyor
- Türkiye’de ne üretiliyorsa, Çin’de de üretilmektedir
- Perakendecilik sektöründeki önemi artan büyük oyuncular, Çin ve Uzakdoğu mallarına artık rahatlıkla ulaşabilmektedirler
- Değişen gümrük uygulamaların sonucunda, Türkiye’nin hakim pozisyonu olan ihracat pazarlarına Çin artık daha rahat girebilmektedir

Çin Yalnızca Tekstil Demek Değildir

<u>Ürün Grubu (İhracat, milyon \$)</u>	<u>1999</u>	<u>2003</u>	<u>Büyüme (%)</u>
■ Bilgisayar Araç Gereçleri	7,922	41,017	520
■ Telekom Ekipmanı	7,960	27,772	350
■ Ofis Araçları	4,142	19,129	460
■ Giysi-Elbise Parçaları	8,952	14,975	170
■ Bebek araba/oyuncak/spor	8,567	14,455	170
■ Ayakkabı	8,679	12,955	150
■ Bayan Giyim Eşyası	6,032	11,103	180
■ Ses/TV Kayıt vb.	1,865	10,527	560
■ Transistör vb.	3,710	10,401	280
■ Elektrikli Araç Gereç	4,438	10,110	230

AB ve Dönüşüm Süreci

- AB zaten **ZORUNLU** olan dönüşümün şimdiki adıdır.
- Ama AB süreci de ek maliyetler getirmektedir.
- BİZ ONU zor bir dönüşüm sürecine katlanmak için bir bahane gibi kullanacaktık şimdi o da yük oldu

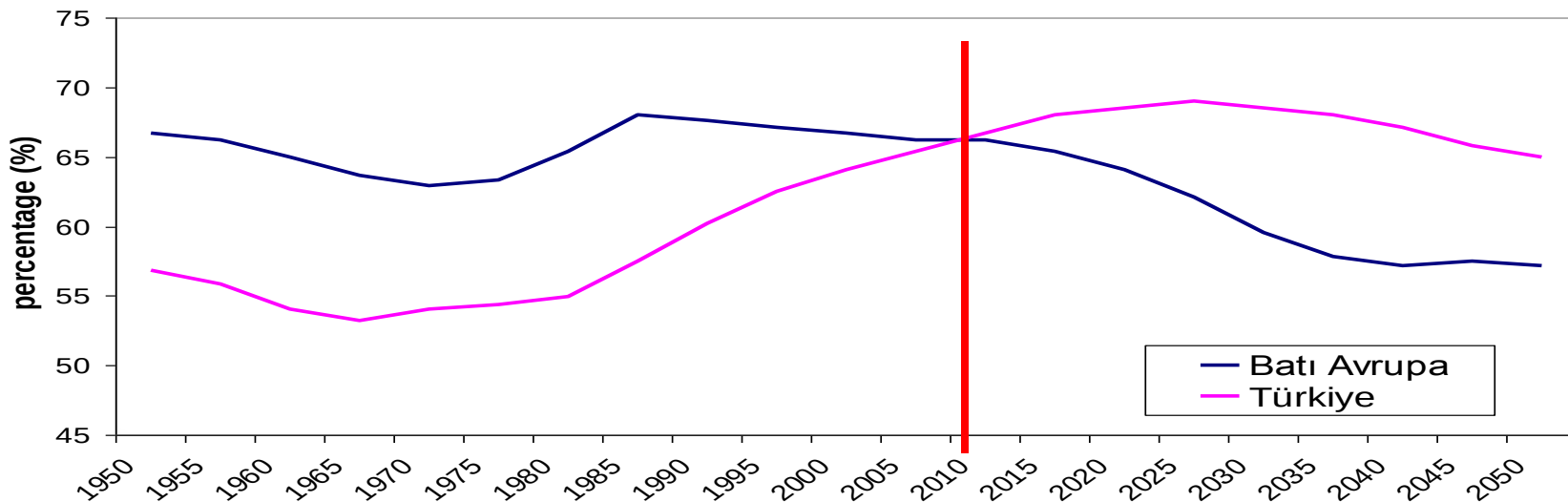
Önümüzdeki Fırsatlar

- Yakalanmış olan istikrar ortamı
- AB sürecinin ivme kazanmış olması
- Başlamış veya başlamakta olan reformlar:
 - ➔ Vergi Reformu
 - ➔ Sosyal Güvenlik Reformu
 - ➔ Çok yıllık bütçe
 - ➔ Yerel yönetimler
 - ➔ Yatırım Ortamını İyileştirme
 - ➔ Serbestleşme ve Özelleştirme (telekom, enerji, limanlar)
- Nüfus ve İşgücü Trendleri

Demografik yapı Türkiye'nin önündeki en önemli fırsattır!

- Türkiye'de çalışan nüfusun toplam nüfusa oranı önemli bir artış trendine girmiştir.
- Bu oran AB ülkelerinde düşme eğilimindeyken, Türkiye'de hızla artmaktadır. 2010'da bu oranın TR ve AB'de için eşitlenmesi beklenirken, 2010'dan sonra Türkiye'nin lehine artış gösterecektir.

Çalışan Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı

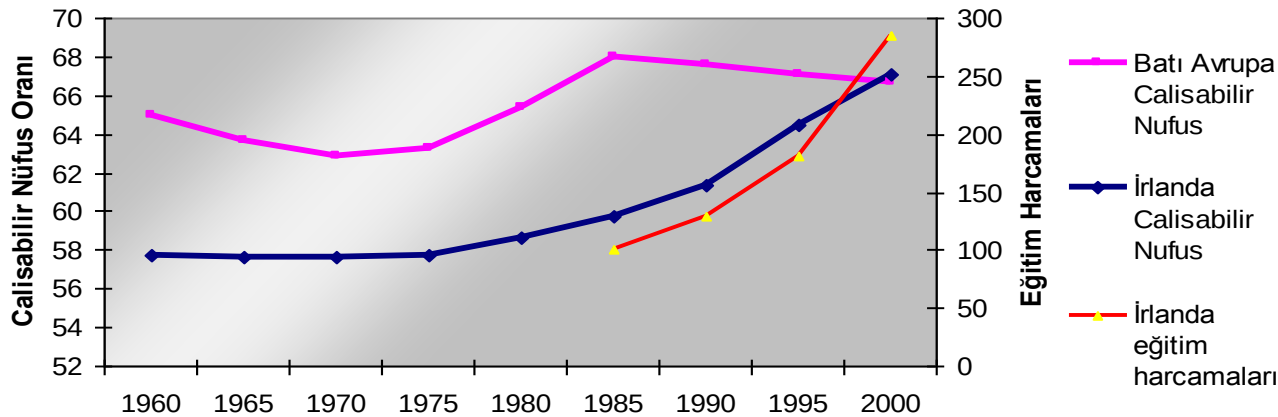


Nüfustan kaynaklanan fırsatı penceresi

- Türkiye nüfustan kaynaklanan fırsatı değerlendirebilecek mi? En önemli konu budur..
- Dönüşüm kapasitesi yüksek, iyi eğitilmiş bir nüfus en önemli fırsatken, gerekli yatırımlar yapılmadığı takdirde en büyük tehdit olabilir.
- Türkiye'nin önündeki bu fırsatı değerlendirebilmesi için acilen eğitim yatırımlarını ve yatırımların kalitesini / etkinliğini arttırmak gerekmektedir.

Nüfustan kaynaklanan fırsatı penceresi: İrlanda örneği

- Benzer bir fırsat İrlanda'nın önünde bizden 10 sene önce vardı.
 - Çalışabilir nüfus oranı Batı Avrupa ile 2000 yılında eşitlendi, ve 2000 sonrasında Avrupa'nın önüne geçti.
 - Bu fırsatı 1985'de gören İrlanda, eğitim harcamalarını üçe katladı.
 - 1985-2002 arasında İrlanda ekonomisi yıllık ortalama %6.7 büyüdü (aynı dönemde Türkiye %3.9 büyüdü).
 - 1985'de 11,871 \$ olan kişi başına düşen milli gelir, 2002'de 3 kat artarak 30,200 \$'a yükseldi. (Türkiye'deki ise sadece 1.3 kat arttı.)



Önümüzdeki süreç:

■ Amaçlar:

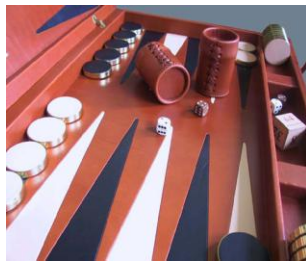
- Dönüşümü hızlandırmak ve sürdürülebilir kılmak
- Riskleri yönetmek
- Fırsatları değerlendirmek

■ Gerekenler:

- Yeni bir anlayış
- Yeni mekanizmalar (nasıl yapılmalı?)
- Yeni stratejiler (ne yapılmalı?)

Yeni bir Anlayış: Tavla'dan Satranç'a

- Önümüzdeki süreç anlayış şekillerimizin kökten değişmesini gerektirmekte
 - Müzakere süreci çok uzun soluklu bir karar alma sürecidir
 - AB'deki karar alıcıların hepsi çok iyi satranç oyuncularıdır: bir çok hamle sonrasını hesaba katarak karar almaktadırlar
 - Türkiye'deki karar alıcılar ise çok iyi tavla oyuncularıdır: anlık şartlar ve günlük fırsatlar dahilinde karar almaktadırlar
- Rekabet gücümüzü arttırmak için geniş perspektifli stratejik kararların alınması ve uygulanması gerekmektedir
- Hem kamu hem özel sektördeki karar alıcıların çok iyi satranç oynamayı öğrenmeleri gerekiyor



Yeni mekanizmalar ve mutabakat zeminleri

- Yeni sorunlar için alışıldan farklı mekanizmalar ve mutabakat zeminleri oluşturmak gerekiyor.
- Herşeyi Ankara'dan bekleme süreci bitti. AB süreci yerelleşme ve yerel düşünebilmek anlamına geliyor.
- Yerel girişimler yerel ekonomiye katkıda bulunmanın **mekanizmalarını kurmalı** ve harekete geçirmeli.
- Rekabet Gücü Gündemi için özel sektör ve kamu sektörü arasında işbirliği mekanizmaları:
 - ➔ Sesini duyabilecek kadar yakın, cebine dokunamayacak kadar uzak

Yeni stratejiler ve yenilikçi politikalar

- İlk önce mutabakat zeminleri için analitik çerçeveler ortaya çıkartmak gerekiyor.
- Doğru kararları alabilmek için:
 - Rakamlar ortaya konabilmeli,
 - Seçenekler ortaya çıkarılmalı,
 - Hesaplar yapılmalı, ve
 - Mutabakat sağlanmalı

Yeni gündem, yeni sorular

- Yerel önceliklerin oluşturduğu rekabet gücü gündemi belirlenmeli
 - AB uyum ve dönüşüm sürecinin gerektirdikleri hakkında yeterince farkındalık var mı?
 - Yabancı yatırımları çekebilmek için yerel aktörlere ne gibi görevler düşüyor?
 - Mevcut sektörlerin dünyadaki değer zincirinde Kayserili şirketlerin yeri nedir? Değer zincirinde ilerlemek için nasıl girişimler gerekmektedir?
 - Yükselen ve değer kaybeden faaliyetler nedir?
 - Hangi alanlar için ortak girişimlere ihtiyaç var?
 - Ne gibi alanlarda işgücü becerilerini arttırmak gerekir?
 - Gelenekselden moderne geçiş ve kurumsallaşma nasıl sağlanır?

Hızlı dönüşüm sorunsuz olmaz

- Hız, yükselen rekabet karşısında önemlidir. Bu nedenle hızdan vazgeçilemez.
- Net istihdam yaratmak için büyümenin uzun dönem ortalamalarının üzerinde bir hızda olması önemlidir.
- Ancak her alanda kaçınılmaz olan kurumsallaşmanın ve dönüşümün (iş dünyası dahil) zorluğu ortadadır.
- Ama dönüşüm maliyetlidir.

Maliyetli Dönüşüm: Perakendecilik

	Kazananlar	Kaybedenler
Son Nokta	Organize zincir mağazalar	Bakkallar
Dağıtım	Tedarikçiler	Toptancılar
Taşımacılık	Lojistik firmaları	Serbest çalışan kamyon sahipleri
Üretim	Marka ürünler	Kayıtdışı üreticiler (kalite??)

- Bu süreçten en çok yararlanan kesim ise fiyatların düşmesinden dolayı tüketicilerdir.

Dönüşüm süreci sürdürülebilir mi?

- Transformasyonun güvenliği aslında MUTABAKAT zemininin kapsayıcılığına bağlı görünüyor.
- Yoksa AB'nin Türkiye'yi değil, Türkiye'nin AB'yi hazmetme kapasitesi sorgulanır.
- Mutabakat nasıl sağlanabilir?

Oda sistemi, sağlam bir mutabakat mekanizmasıdır.

- Sancının süreci durdurmaması için sağlam bir mutabakat mekanizmasına ihtiyaç vardır.
- Aksi takdirde, iç tartışma, Avrupa'nın içinden gelen muhalefeti gereksizleştirebilir.
- Mutabakat mekanizması, yerel temsil kabiliyetine ve merkezi koordinasyon mekanizmasına sahip olmalıdır.
- Oda sistemi bu açıdan bir şanstır.

Odaların bu süreçte rolü nedir?

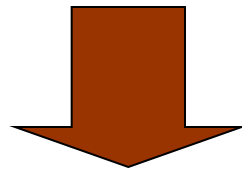
- Şu anki değil, on yıl sonraki dünya, AB ve Türkiye hakkında **farkındalık** yaratmak
- **Kamu-özel sektör politika diyalogunda** rol almak, özel kesimin çıkarlarını temsil etmek
- Şirketler kesiminin dönüşüm sürecindeki **hizmet ihtiyaçlarının saptanması** ile şirketler kesimine destek verecek mekanizmaların oluşturulması.

Ancak bunun için kapasite gerekir.

- 2001 yılından beri yürüten çalışmalar bu kapasiteyi inşa etmek içindir. Bir kaç örnek:
 - Eurochambers ile başlatılan Oda Geliştirme programı
 - Dünya Bankası-TEPAV işbirliğinde politika diyalogu kapasitesi çalışmaları
 - TEPAV-TOBB-ETÜ yerel kapasite inşa çalışmaları.

TEPAV|EPRI'nin süreçteki rolü (1)

- Yerel paydaşların daha aktif rol üstlenmesini sağlamak
 - Yerel gazeteciler iletişim ağı
 - Yerel akademisyenler iletişim ağı
 - Yerel odaların politika tasarımı kabiliyetlerinin güçlendirilmesi



- Bölge Kalkınma Ajansları için yerel nüveler

TEPAV|EPRI'nin süreçteki rolü (2)

- TOBB'a hükümetle politika diyalogu için araçlar sağlamak
 - Rekabet Ortamı Değerlendirmesi (Rekabet Kurumu ve Dünya Bankası ile birlikte)
 - Hızlı tüketim malları
 - Havayolu taşımacılığı
 - Elektrik
 - Telekomünikasyon
 - Yatırım Ortamı Değerlendirmesi (Dünya Bankası ile birlikte)
 - Yatırım Ortamı ve Verimlilik Anketi (1500 müessese)
 - Destekleyici çalışmalar (FDI, inovasyon, altyapı hizmetleri, vb.)

TEPAV|EPRI'nin süreçteki rolü (3)

- TOBB'a hükümetle politika diyalogu için araçlar sağlamak
 - Etki analizleri için bir ekonomik model oluşturulması (EcoMod ile birlikte.)
 - AB ülkeleri
 - Türkiye
 - Yerel etki analizleri.
- Bölgesel entegrasyon için:
 - Bölge odaları ile birlikte somut işbirliği projelerinin geliştirilmesi.
 - Kurumsal işbirliğinin öne çıkarılması.
 - Pilot proje: Ankara Forumu.

TEPAV|EPRI'nin süreçteki rolü (4)

- Özel Sektörün İntibakının Kolaylaştırılması
 - AB Hazırlık Anketi
 - YOİKK düzenlemelerinin etkisi anketi
 - KOBİ'lerin kurumsal yapısı ve finansmana erişiminin kuvvetlendirilmesi
 - Avrupa Yatırım Bankası'na proje başvurusu yapabilmek için gerekli mekanizmaların kurulması
 - Kapasite geliştirmeye yönelik eğitim programları (planlama, bütçeleme ve raporlama, yatırım analizi ve risk yönetimi)