

**İSO ÜYESİ SANAYİCİLERİN
REKABET GÜCÜ YETMEZLİĞİ SORUNU
İÇİN
POLİTİKA KILAVUZU -özet-**

(Bu rapor İSO Kalite ve Teknoloji Çalışma Grubunca hazırlanmıştır)

I GİRİŞ¹

A. Kapsam

Bu kılavuzda, İstanbul Sanayi Odası-İSO üyesi sanayicilerin rekabet güçleriyle ilgili sorunlar ve bunların giderilmeleri için kullanılabilecek bazı Sorun Çözme Araçları-SÇA² verilmektedir. Bunlar tavsiye niteliğinde olup, sanayicinin kendisince bünyesine en uygun SÇA'nın tasarımıyla örnek olarak yararlanılması amacını taşımaktadır.

Kılavuzun hedef kitlesi İSO üyeleri olmakla birlikte, İSO üyesi yaklaşık 8800 sanayicinin büyük oranda Türkiye sanayi sektörünü de temsil ettiği, burada dile getirilen sorunlar ve bu sorunlar için önerilen yaklaşımların Türkiye'nin geri kalan sanayi kesimine hemen hemen bütünüyle uygulanabileceği de söylenebilir.

B. Sorun, sonuçları ve nedenleri

- (1) İSO üyelerinin önemli bir bölümünü oluşturduğu Türkiye sanayiinin, *rekabet gücü faktörleri* (Bkz. TANIMLAR – Rekabet Gücü Faktörleri) açısından durumu, global pazardaki rakiplerine göre önemli ölçüde dezavantajlıdır. (Bkz. Ek-5³).
- (2) RG yetmezliğinin bir sonucu olarak, sanayicilerimiz giderek ya geleneksel ürünlerine daha az katma değer ekleyebilmekte ya da rakiplerinin terkettikleri daha düşük katma değerli “yeni” ürünlere –mecburen- yönelmektedirler.
- (3) *Bilgi tabanlı (knowledge based)*⁴ ürünler yüksek katma değer yaratabilmektedir. Daha ayrıntıda bakıldığında, bu ürünlere ait değer zincirlerindeki *know-how* bileşenleri anılan katma değerlerin büyük yüzdesini oluştururken, ürünlere katılan geleneksel üretim faktörleri –işçilik, malzeme, pazarlama vb- ise düşük bir oranda katma değer ekleyebilmektedirler. Bu olumsuz spiral etki dönerek, toplumun gereksindiği refah ve mutluluğun sağlanamayışına yol açmaktadır. Ek-10⁵’da, bir ürünün bileşimindeki üretim faktörleri (6M – **Man, Machine, Material, Money, Marketing, Management**) ve bunların göbeğindeki bilgi (*know-how*) çekirdeği şematize edilmektedir.
- (4) Ucuz işçiliğe ve diğer üretim girdilerine dayalı rekabet yoluyla sağlanabilecek bir ilerleme kalmamışsa, artık bugüne kadar göz ardı edilmiş olan fikri mülkiyet payı yüksek ürünlere yönelme zamanı gelmiş demektir.
- (5) Sanayicilerin hissettiklerini ifade ettikleri ve çoğunlukla mâli nitelikli sıkıntılar⁵, ürettikleri değer zincirlerinin (Bkz. TANIMLAR – Değer Zinciri) çeşitli evrelerindeki yetersizliklerin ve bunların birer sonucu olarak ortaya çıkan rekabet gücü –RG⁶ yetmezliğinin ortak dışavurulma biçimi olarak değerlendirilmektedir.
- (6) RG yetmezliğine yol açan nedenler, bir ortak akıl grubunun belirlediği Ek-20⁷’deki 9 soruya⁷ karşı gelen yetersizlikler ile, bir toplumun RG’nü oluşturduğu kabul edilen faktörlerdeki (Bkz. TANIMLAR - RG faktörleri) yetmezlikler olarak değerlendirilmektedir.

¹ Ana ve ara başlıklar **bold** karakterlerle yazılmıştır. Bold karakterler bir de vurgulanmak istenen sözcükler için de kullanılmıştır.

² Bir deyim ilk geçtiği yerde *italik* harflerle, daha sonraki kullanımlarında ise normal puntolarla yazılmıştır.

³ Ek numaraları normal olarak beşer beşer verilmiş olup bu, raporun yazımı sırasında raportörlerin aralara yeni ekler koyabilmesi amacıyla yapılmıştır.

⁴ Bazı deyimlerin daha iyi anlaşılabilmesini teminen parantez içlerinde italik harflerle İngilizce karşılıkları verilmektedir.

⁵ Çeşitli zamanlarda İSO tarafından yapılan anketler ve görüşmelerde ifade edilen sorunların başında mali nitelikli olanlar gelmektedir.

⁶ Metin içinde sık geçen bu gibi deyimler yerine kısaadları (*acronyms*) kullanılmaktadır.

⁷ Bu sorular, 14 Ekim 1999 tarihinde, İSO-KaTek (İstanbul Sanayi Odası-Kalite ve Teknoloji çalışma grubu) üyesi 24 kişilik bir çalışma grubunca belirlenmiş ve daha sonra açıklamalar rapor editörlerince eklenmiştir.

C. Çözümler için ilkeler

Bu şekilde tanımlanan sorun'un (problem) çözümü için düşünülebilecek çeşitli seçenekler bulunabilir. Bunlar arasından hangilerinin benimseneceğine –ya da elimine edileceğine- karar verebilmek için bir dizi ilke benimsenmiştir. Bu ilkeler kuşkusuz tartışmaya açıktır. Bir başka politika kılavuzu aynı sorunlara farklı bir dizi çözüm ilkesi altında yaklaşabilir. Aşağıda, bu kılavuz için benimsenmiş ilkeler –sıralaması, herhangi bir önemi ima etmeksizin- verilmektedir.

a. “Kendine yardım”

Sorun'un paydaşları (*stakeholders*) kimlerdir?

RG kavramına iki türlü bakılabilir: birisi, bir ürün, bir sanayici ya da bir toplumun, zamanın belirli bir kesitindeki rekabet edebilirliği. Eğer buna bir ad verilir ve mesela “ani rekabet gücü” denilirse, bunun o anki parametrelere fazlasıyla bağlı olduğu görülür. Örneğin, yapılabilecek bir devalüasyon, o toplumun mallarının rekabet edebilirliğini ani olarak yükseltecektir. Ya da bir sanayici, belirli bir süre için sıfır kârla çalışmaya razı olduğunda RG yine yükselecektir. Ya da sadece belirli ürünlerinin fiyatlarını –diğer yüksek kâr marjlı olanları satabilmek için- düşürürse bu ürünler için RG artacaktır. Bunlara bu nedenle “ani RG” denilebilir. Ani RG'nün paydaşları son derece azdır. Kârından fedakârlık yapan sanayici ve/ya ona vergi iadesi sağlayan devlet, ani RG olgusunun paydaşlarından ibarettir.

Bir de uzun süreli RG'nden söz edilebilir. Bu kılavuzda irdelenen RG bu türdür. Bir ürün, sanayici ya da ulusun orta ve uzun dönemdeki rekabet edebilirliği orta ve uzun dönem zararlarına yol açmayacak faktörlerdeki üstünlüklere –buluşçuluk kabiliyeti gibi- bağlıdır. Uzun vadeli RG'nün paydaşları ise bu defa sayıca çok ve girift ilişkiler içindedirler.

Sanayici, aynı işi yapan diğer sanayiciler, meslek örgütleri, yerel yönetimler, merkezi idare, medya, rekabet kurumları gibi çok sayıda kurum, RG'nün paydaşlarıdır. Bu kılavuzda paydaşlar deyimiiyle bunlar kastedilmektedir.

Kilit taşı niteliğindeki ilke: “birisi yerine sorun çözmek değil, onun çözmesi için ortam hazırlamak”

Bu kılavuzda çeşitli sorunların çözümleri için önerilen Sorun Çözme Araçları-SÇA, o araçları kullanabilecek olanların adlarına kullanılmak üzere öngörülmemiştir. Tüm öneriler, ilgili kesimlerin *sorun çözme performansları*'na katkıda bulunmak ve böylece kendi sorunlarını çözebilmelerine ortam yaratmaya yöneliktirler.

Buna göre, hiyerarşi ve/ya etkililik olarak daha üst örgütlenmelerin –meslek odaları gibi- görevlerinin, alt düzeylerin kendi sorunlarını çözebilmeleri için ortam yaratmaktan ibaret olduğu, onlar adına “daha iyisini yapmak” anlamına gelebilecek bir işlevleri olamayacağı kabûlünden hareket edilmiştir.

Burada *ortam yaratma* deyimiiyle kastedilen, mevzuatı iyileştirmek ve geliştirmek, bir ilk adım gereken hallerde başlatıcılık rolü oynamak ama hiçbir şekilde oyunun ana aktörü olarak hareket etmemektir.

Bir ilke olarak, sorunlarını çözme konusunda yeterli isteğe, iyi niyete ve yeteneğe sahip olmayan bir kişi ya da kuruluşa yardım edilemeyeceği ve edilmeye çalışılmasının doğru da olmayacağı, bu tür girişimlerin bu özelliklere sahip olanların haklarından birer çalıntı anlamına geleceği kabul edilmektedir. Bu kılavuzda önerilen çözümlerin bu ilkenin ışığında yorumlanması gerekir. Gerçek çözümler, İSO üyesi sanayicilerce üretilecektir. Burada verilenler, bir süreci başlatma –tetikleme- rolü oynayabilir. Sorunlarını çözmek için kılavuzdan yararlanmak isteyebilecekler, bu araçların aralarından bir bölümü kabul edebilecekleri gibi tamamen özgün başka çözümler de geliştirebilirler.

Devlet destekli RG artırma önlemlerine şimdilik minimal ölçüde yer verildi

Çeşitli ülkelerin RG geliştirme politikalarında önemli yer tutan “doğrudan” desteklere bu kılavuzda başlangıç için olabildiğince az yer verilmiş, daha çok “ortam hazırlayıcı” dolaylı destekler –kamı alımları gibi- üzerinde durulmuştur. Bunun üç nedeni vardır: Birincisi, son derece dağılıp yaygınlaşmış bulunan teşvikler artık etkililiğini kaybetmiş, hemen her kesimin –bir biçimde- yararlandığı bir şekle dönüşmüştür. İkinci neden, kamunun yönlendirmesinin çoğunlukla kısa süreli siyasi tercihlere dayalı olabilmesidir. Üçüncü neden ise çeşitli amaçlarla verilen desteklerin kullanımlarındaki yaygın suistimal ortamıdır. Bu ortam düzelme göstermeksizin verilecek doğrudan destekler tam aksi etki yapmakta, haksız rekabetin bir aracı haline gelmektedir.

Her sektör kendi etik kurallarını saptayıp bunları ciddiyetle uygular hale geldikçe kamu destekleri de buna paralel olarak kuvvetlendirilmelidir (Bkz. Ek-22).

b. “Sorunların hiyerarşisi”

Problemlere çözümler önerilirken şu gerçek göz önünde tutulmuştur: Problemler çözümler(e)medikleri sürece *doğurma* ve *aralarında birleşme* yollarıyla yeni problemler üretmek eğilimindedirler. Böylece çoğalan sorunlar bir *sorunlar konisi* oluştururlar. Koninin dar ucunda yer alan *kök sorunlar*, geniş tabana doğru ilerlendikçe

bunlardan üreyen *görüntü (hayalet⁸) sorunlar*'a dönüşürler. Bu ilişkiden anlaşılabilceği gibi kök ve görüntü sorunlar arasında bir hiyerarşi mevcuttur.

Kök'lerden görüntü'lere doğru hareket edildikçe sorun sayısı ve bu sorunların kısa vade çözülebilirlikleri artmakta, buna karşılık çözümlerin kalıcılığı azalmaktadır. Buna karşılık köklere doğru inildikçe, sorun sayısı azalmakta, çözümleri güçleşmekte ve fakat çözüm kalıcılıkları ise artmaktadır.

Kısa vade çözümler, sorunların ilgilendirdiği paydaşlarda güven ve sabır yaratmak için; uzun vadeli çözümler ise sorunların ortadan kaldırılmaları için gereklidir. Sorun çözüme, bu iki öbek çözümden uygun bileşimleri bulabilme sanatıdır.

c. Sorun Çözme Araçları - SÇA açısından ilkeler

1. "SÇA'nın tekrarlanabilirliği"

Öngörülen SÇA'nın çeşitli kurumlarca, birbirlerinden saklanmaksızın kullanılabilcek şekilde, yani tekrarlanabilir olmasına dikkat edilmiştir. Aksi halde bir sorun alanının küçük bir bölümüne çözüm getirebilecek olan önlemlerin, bütüne nasıl yaygınlaştırılacağı ayrı bir sorun olarak ortaya çıkacaktır⁹.

Tekrarlanabilirlik karşısındaki engellerden birisi –belki de en önemlisi-, bir SÇA'nın *markalı* olması, yani bir kişi ya da kuruma ait sayılmasıdır. Bu nedenle, öngörülen SÇA'nın İSO tarafından yaygınlaştırılması çalışmaları sırasında *markalanmadan*, mümkün olabildiğince anonim olarak tanıtılması önerilir.

2. Örnek olarak "en çok 5 SÇA"

RG yetmezliği sorununa yol açan nedenlerin her birisine karşı kullanılabilcek çok sayıda SÇA tanımlanabilir. Kılavuzda, bunlar içinden etkili olduğu düşünülen azami 5'er tanesi örnek olarak önerilmiştir. Her sanayicinin ihtiyacı olan gerçek çözümlerin ise bunlardan yararlanarak iyileştirileceği –ya da kısmen veya tamamen dikkate alınmayıp başkaları seçilerek- kendilerince geliştirileceği öngörülmüştür.

3. Çözümlerin "uygulama etkililiklerin ölçülmesi"

Bir sorunun çözümü için kullanılacak bir SÇA'nın kullanımındaki *etkililik (efficacy)* ve *verimliliği (efficiency)* gözlemek ve gereken düzeltici önlemleri almak gerekir. Bu nedenle, sanayicilerce sorunlara özgün çözümler geliştirilirken her SÇA'nın etkililik ve verimliliğinin dikkate alınması gerekir.

4. "SÇA'nın geliştirilmeye açık olarak tanımlanmışlığı"

SÇA, tanımları, kapsamaları ve uygulama özellikleri açılarından sürekli bir gelişime açık olmalıdırlar. Teknolojik gelişmeler, yönetim bilimindeki gelişmeler ya da yerel koşullardaki değişimler, SÇA'nın kullanımlarını mümkün ya da imkansız kılabilir ya da en azından kolaylaştırıp güçleştirebilir. Bu nedenle SÇA da sürekli geliştirilmeye muhtaçtır. SÇA gibi kılavuzun bütününe de imkan ve çevrel koşullardaki değişimlere açık olduğu, yeni bakış açıları ve yeni SÇA ile geliştirilmeye muhtaç olduğu daima hatırlanmalıdır.

5. "SÇA yaygın ve derinlikli olmalı"

Bir sorunun çözümü için öngörülen SÇA, o sorunun olabildiğince büyük bölümünü kavrayabilecek yaygınlığa ve aynı zamanda, sorunun o bölümünü giderebilecek etki derinliğine sahip olmalıdır. Burada *yaygınlık* deyimiyle sorun alanının ve sorundan etkilenen üyelerin *ne kadarına* hitap edildiği; *derinlik* deyimiyle ise bu tabanın ve sorunun *ne ölçüde* etkilenebildiği kastedilmektedir.

Bazı hallerde yaygınlık, birden fazla sayıda SÇA'nın birlikte kullanımı yoluyla sağlanabilir. İdeal olan, az sayıda SÇA ile azami yaygınlık ve derinliğin sağlanabilmesidir. Ama bu çoğu zaman mümkün olmaz ve sorun alanını kapsayabilecek şekilde birden fazla sayıda SÇA kullanılmak zorunluğu doğar.

Yaygınlığı sağlamanın yollarından birisi de, yukarıda (c) şıkında belirtilen *tekrarlanabilirlik* ögesidir. En iyi tekrarlanma, yine yukarılarda değinildiği üzere sorun sahiplerinin kendilerinin SÇA'nı sahiplenip kullanmaları ile mümkündür.

6. "Verilen SÇA yalnızca örnektir; her sanayici kendisi için yeniden tanımlanmalıdır"

Kılavuzda tanımlanan RG yetmezliği soruna karşı, sorunun çeşitli taraflarının kullanabilecekleri SÇA'na örnek olması –ama bunlarla sınırlı kalınmaması- kaydıyla bir dizi örnek Ek-30'da verilmiştir.

⁸ Türkçe kavram dağarcığı içinde bulunmayan *kök neden* ve *görüntü neden* kavramları, İngilizce dilinde *root cause* ve *phantom cause* olarak karşılınmaktadır.

⁹ Bir defalık panel, konferans vb toplantılar, sergiler gibi eylemler, tekrarlanma kabiliyeti düşük önlemlere birer örnektir.

d. İmkân olan her durumda “rekabet üstünlük (*sur-petition*)”

Sanayimizin rekabet açısından geri kalmışlığını kapatmak, bunun üzerine de rekabet üstünlüğü kazanmak için, geleneksel yaklaşımların yeterli olmayacağı, rakiplerin aradaki farkı çok açtığı değerlendirilmektedir. Bireylerin, onlardan oluşan kesimlerin ve nihayet onların örgütlerinin hemen her vesileyle dile getirdikleri “*çağdaş uygarlık düzeyine erişmek ve aşmak*” eğer gerçek bir ülkü ise “rekabet üstünlük” kavramı (Bkz.TANIMLAR – Rekabet Üstünlük) tek çıkış yolu olarak görünmektedir.

Bunun bir paradigma değişimini gerektirdiği, sanayicilerde, onların örgütlerinde, kamu yönetimlerinde bir “zihinsel sıçrama” gerektirdiği açıktır. Bir kalıp halinde halkımızın diline yerleşmiş bulunan “*zihniyet devrimi*” böyle anlamlandırılmalıdır.

e. “Kamu kaynakları sorun çözmek için değil, yeni kaynakları harekete geçirmek için kullanılmalı”

Kılavuzda önerilen çözümlerin uygulanması için gereken kaynaklar toplamı, İSO’nun mevcut kaynaklarını aşabilir. Bir ilke olarak, sorunların çözülmesi için kurulmuş herhangi bir örgüt kendi varlıklarını, başka kaynakları harekete geçirme yolunda kullanılmalıdır. Böylece İSO kaynaklarından, bir *çoğaltan etkisi (multiplier effect)* oranında artmış olarak yararlanılabilecektir.

f. RG açısından vizyon

Bireysel sanayiciler, onlardan oluşan sanayi kesimi ve nihayet toplumun bütünü açısından, insanlık ailesinin birbirlerinden oldukça net çizgilerle ayrılmış bulunan şu tabakalarından hangisine ait olunmak istenildiğine ait bir vizyona sahip olduğu, daha da önemlisi bu vizyonun ne yaygınlıkta paylaşıldığı yaşamsal öneme sahiptir:

- (1) **Buluşçular** : Ürettiği ürünlerin göbeğindeki çekirdekte yüksek katma değer artışı sağlayabilen bilgiler bulunan, kuvantum sıçramalar yapabilecek bilgileri üretenler. Bunlar aynı zamanda yüksek verimle üretim de yapabilenlerdir.
- (2) **Verimliler** : Ürettiklerinin göbeğindeki çekirdekte küçük katma değer artışı sağlayabilen bilgi bulunan, bir yandan da yüksek verimle üretim yapabilenlerdir.
- (3) **Girdi sağlayıcılar** : İnsan, makine, malzeme, para, pazarlama ve yönetim (6M) faktörlerinden malzeme, makine ve insan (kol gücü ögesi) gibi kaba girdileri sağlayabilen, ilk iki gruptakilerin bu ihtiyaçlarını karşılayabilenlerdir.
- (4) **Katkısızlar** : Nihayet, ilk 3 grubun ihtiyaç duyduğu bir mal veya hizmeti üret(e)meyen, insanlık ailesine net katkıda bulunamayıp sürekli talep (yardım, anlayış vbg) ve mağduriyet psikolojisi içinde bulunan ve ürettiği problemlerle sürekli rahatsızlık yaratanlardır.

Bu katmanların sınırları ulusal sınırlarla çakışmaz. Hemen her toplumun içinde bu 4 katmanın da temsilcileri bulunur. Bir ulusun durumunu, bu 4 katmanın o toplum içindeki ağırlığı belirlemektedir. İş hayatımız ve genel olarak toplumumuz içinde bu 4 katmanın da izleri kuşkusuz vardır.

Karar verilmesi gereken, ilk 2 gruptaki ağırlığın artırılabilmesi için ne ölçüde bir istek bulunduğudır. Bu istek, somut adımlara yol açabilecek bir vizyon haline gelebilirse bir değişim gerçekleşebilir.

Burada kritik soru, paydaşların, ilk 2 gruptaki ağırlığı artırabilmek için ne ölçüde bireysel değişime hazır olduklarıdır. Bu politika kılavuzu açısından varsayım, ilk gruptaki ağırlığın artırılması yönünde kuvvetli bir toplumsal irade bulunduğu, bu iradenin gerçekleşemeyişinin nedeninin ise kesimlerin ve toplumun önüne net hedefler konulamayışıdır.

Bu na göre İSO üyelerinin RG’nin dağılımı (Bkz. TANIMLAR – RG Dağılımı) açısından vizyonun şöyle bir ağırlıklandırılmayla ifade edilebileceği varsayılmaktadır. Bu kılavuzun geçerliği, bu varsayımın paylaşılmasında sağlanabilecek uzlaşa ve uzlaşının hayata geçirilmesinde sağlanabilecek işbirliği düzeyine bağlıdır:

Vizyon Grubu	Ağırlığı
(1) Yüksek katma değerli bilgi çekirdeğine sahip ürün üreten ve yüksek verimle üretim yapanlar	%20
(2) Düşük katma değerli bilgi çekirdeğine sahip ürün üreten ve yüksek verimle üretim yapanlar	%50
(3) İlk 2 gruba malzeme, makine, insan kol gücü gibi kaba girdileri sağlayanlar	%30
(4) Herhangi bir katma değer yaratamayanlar	-

g. RG açısından misyon

Orta ve uzun dönemde rekabet edebilirliğin nelere bağlı olduğu açısından yapılan incelemeler¹⁰ (Bkz. Ek-15), şu önemli yargıyı net olarak ortaya koymaktadır:

“Hiçbir gelişmiş ekonomi yüksek yaşam koşullarını ve global pazardaki konumunu, standart metotlar ve standart ürünler yoluyla sağlayamaz”

RG açısından etkili olan kategoriler şunlardır:

1. Ulusal ekonomi – ulusal ekonominin makroekonomik değerlendirmesi,
2. Uluslararası olma durumu – ülkenin dış ticaret ve yatırıma katılım düzeyi
3. Hükümet – hükümet politikalarının rekabetçiliğe açıklığı
4. Finans – Sermaye piyasasının performansı ve finansal hizmetlerin kalitesi
5. Alt-yapı – Doğal, teknik ve iletişim kaynaklarının iş hayatının temel ihtiyaçlarına uygunluğu
6. Yönetim – Şirketlerin yenilikçi (*innovative*), kârlı ve sorumlu biçimde yönetilme durumu
7. Bilim ve teknoloji – Bilimsel ve teknolojik sofistikasyon
8. Beşeri kaynak – Beşeri kaynakların mevcudiyeti ve nitelik düzeyi

Türkiye sanayi sektörünün, hatta genelde toplumsal yaşamımızın tüm kesitlerinin buluşçuluktan uzak, taklitçiliğe dayalı örgüsü dikkate alındığında, bu faktörler içinde birisinin diğerlerine göre daha yüksek etkililikte olması gerektiği, oluşturulacak tüm politikalarda *buluşçuluğa* (Bkz. TANIMLAR) yüksek düzeyde yer vermesi gerektiği varsayılmıştır. Buna göre, *buluşçuluk*, bu politika kılavuzunun misyonu (temel varlık nedeni) olarak kabul edilmiştir.

¹⁰ Bkz. Kaynakça 3