Durum • Mart 2012 SAYI: 73

DIŞ TİCARETTE

Durum

MART 2012

TÜRKİYE DIŞ TİCARET DERNEĞİ

TURKTRADE®

FOREIGN TRADE ASSOCIATION OF TURKEY

Egemen Bağış
Avrupa Birliği Bakanı ve Başmüzakereci
AB İçin Krizden Fırsat Çıkarmanın Yolu: Geleceğe Değil, Geçmişe Bakmak

Mehmet Büyükekşi
TİM Başkanı
Krizlerle Yaşarken İhracatı Vizyoner Bir Hedefle 2023'e Taşımak

Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu
İKV Başkanı
Avro Bölgesi Krizi

Prof. Dr. Sema Kalaycıoğlu
Küresel Ekonominin Motoru Krizler ve Avrupa Birliği

Şahin Alpay
Irak Kürdistan Bölge Yönetimi ile Ekonomik Bütünleşme İlerliyor

Dr. Osman Ata Ataç
Kriz, Kibir ve Nemesis

Dr. Yılmaz Argüden
Krizler ve Risk Yönetimi

KRİZLERLE YAŞAMAK VE RİSK YÖNETİMİ

ON KAPAK ICI.indd 1 2/27/12 7:08:41 PM


Hayatınızda fark yaratacak
yenilikler, fırsatlar Deniz'de.
Türkiye'de bireyselden KOBİ'ye, ticariden yatırım bankacılığına kadar tüm faaliyet alanlarında her kesimi kucaklayan; tarımda, kamu projelerinde, eğitimde, denizcilikte ve sağlıkta denizin bereketini ülkesinin geleceğine taşıyan yenilikler, fırsatlar Deniz'de.
Hayat Deniz'de güzel.
DEXIA
DenizBank
www.denizbank.com | 444 0 800

En iyisini arıyorsanız, gözünüz yukarılarda olmalı!



Gümrük sektörünün en iyisini arıyorsanız gözünüz yukarılarda olmalı.
ÜGM, İhracatçı Birlikleri eBirlik projesine göre Türkiye'nin 1 numaralı ihracat gümrüklemesi yapan firması.* Uzun yıllardır oldugu gibi...

Bu başarının arkasında, yenilikçi düşünce ile çağa ayak uydurma, kurum içi ve sektörel egitim çalışmaları ve ulusal ve global çaptaki referanslarımızın gücü var.

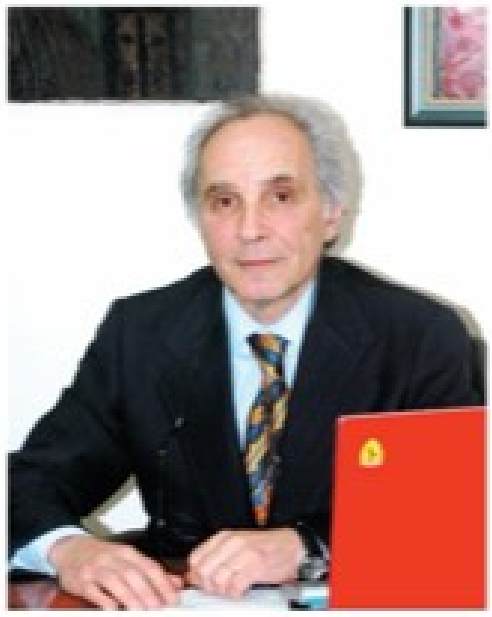
Sizin de gözünüz yükseklerde ise,
ÜGM tüm artıları ile yanınızda olmaya hazır.

ÜNSPED
GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ ve
LOJİSTİK HİZMETLER A.Ş.

* http://www.ebirlik.org/istatistik.asp

www.ugm.com.tr

00-suleyman73.indd 1 2/27/12 5:55:54 PM



Durum'dan

Dr. Süleyman Gedik
TURKTRADE Genel Sekreteri

Durgunluk tehdidi altında varlığını sürdüren ve bu tehdide direnerek yola devam etme becerisini gösteren dünya ekonomisinin mevcut durumu, karmaşık bir ruh haline neden oluyor. Belli bir perspektiften bakıldığında tablonun siyahları öne çıkarıyor; başka bir perspektiften bakıldığında da beyazları. Bu durumda olacak olan herhalde grinin tonlarıdır diye düşünüyor insan. İyi de koyuları mı, yoksa açıkları mı? Çünkü aradaki fark milyonlarca insanın nasıl yaşayacağını belirliyor.

2011 yılının son çeyreğinde OECD genelinde yapılan ilk tahminler büyüme rakamının yüzde 0,1 olduğunu gösteriyor. Aynı dönemde Euro Bölgesi yüzde 0,3 Japon ekonomisi de yüzde 0,6 küçülmüş. Dolayısıyla 2011 yılının son çeyreğinde gelişmiş ülkeler grubuna, durgunluğa karşı direnebiliyor görüntüsünü kazandırıp zevahiri kurtaran ABD ekonomisindeki yüzde 0,7'lik büyüme. Gelişmekte olan ülkeler grubu açısından duruma bakıldığında ise, en azından sanayi üretimi açısından geçtiğimiz Aralık ayında toparlandıkları ve büyümeye devam ettikleri görülüyor. Özetle, 2011 yılsonu rakamları dünya ekonomisinin büyümeyi gene de sürdürebildiğini ve durgunluğa karşı direndiğini gösteriyor.

Türkiye açısından içinde bulunduğumuz ruh hali biraz daha karmaşık. Dünya ekonomisi durgunluğa direnç gösteriyor, ama bunun durgunluk tehdidini üreten tarafı Türkiye'nin en büyük ticari ortağı olan AB. Tabi bu da ülkemizde, ihracattaki daralma korkusunun zemin oluşturduğu haklı tedirginliklerden sıyrılamamaya neden oluyor. Hasta görünen bölgeyle bu yakın temas da, bulaşmadan etkilenecek olanların başında geldiğimiz görüşünü temellendiriyor.

2011 yılsonu yaklaşırken oluşan veriler yılın ilk üççeyreğinde Türkiye ekonomisinin beklendiği kadar yavaşlamadığını ortaya koyuyor. Ama aynı veriler, enflasyonun çift haneli rakamlara ulaşarak hedefi yüzde 90 aştığını, şirket kuruluşlarındaki yıllık artış oranının düşük kaldığını, tüketicilerin iyimser olmadığını, Reel Kesim Güven Endeksinde de iyimserliğin azaldığını gösteriyor.

Büyüme beklentileri çok olumlu olmasa da Ekonomist'in son sayısının kapak konusu "70 bin kişinin aranıyor" olduğu. İnsan kaynakları danışmalarının görüş ve beklentilerine dayanılarak hazırlanmış bu inceleme, işe alımlarda 2012 yılına hızlı girildiğini ve yılın ikinci yarısında hareketliliğin daha da artacağı beklentisini ortaya koyuyor.

Anlaşılan her gerçek gibi "kriz" ya da "durgunluk" da tek ve yekpare bir bütün olarak durmuyor karşımızda. Buna hangi perspektiften baktığımız, nerede bulunduğumuz ve nereye doğru ilerleyecek olduğumuz konusundaki görüşlerimizi belirliyor. İstatistiki veriler de, eğer uygun bir seçimde bulunulursa, vardığımız sonucu "kanıtlıyor" ya da "destekliyor".

Durum'un bu sayısında biz de kriz konusuna farklı perspektiflerden yaklaşan görüş ve değerlendirmeleri birleştirdik; yani grinin farklı tonlarını. Bunları bizlerle paylaşan yazarlarımıza içten teşekkür ederiz.

00-suleyman73.indd 2 2/27/12 5:55:54 PM



Başkan'dan

Vedat Aydın
TURKTRADE Yönetim Kurulu Başkanı

İki yıl göz açıp kapayana kadar geçti. Şubat ayında TURKTRADE 20. Genel Kurulunu topladı ve ben de yeni seçilen Başkanımıza, Sayın Hakan Bulgurlu'ya, bayrağı devrettim. Benim Başkanlık dönemimde de TURKTRADE, dış ticaret sektörünün en eski ve tümüyle gönüllü sivil toplum kuruluşu olarak, ihracatımızın geliştirilmesine yönelik görevlerini, üyelerimizin de özverili desteğiyle sürdürdü. Bildiğiniz üzere, Durum Dergisini de yayınlamaya devam etti.

Ben iki yıl önce Başkanlık görevini devraldığım günlerde dünya ekonomisi henüz 2009 krizinin artçılarıyla baş etmeye çabalıyordu. Bu görevi devrettiğim şu günlerde de, iki yıl boyunca zaten sonunu bir türlü göremediğimiz kriz ortamının ağırlaşacağı karabasanı ile yaşıyoruz.

Tabi ki ben de kriz durumunun devam edip gitmeyeceğini biliyorum. Ne sürebiliyor ki sonsuza dek, kriz sürebilsin. 1929 Buhranı öncesinde Rockefeller de aynı görüşü vurgulamış ve "93 yıllık yaşamım boyunca buhranlar gelip geçti" demişti, "refah ise hep geri geldi ve gene gelecek." Doğru, refah geldi geriye, ama büyük bir iktisadi ve sosyal tahribat sonrasında.

Krizler konusunda geçmişten alınabilecek derslerin başında, kamu otoritesinin kendine duyduğu aşırı güvenin yol açtığı basiretsizlik geliyor. Örneğin 1928 yılında Hoover'ın başkan adayı sıfatıyla yaptığı konuşma, iktisadi kriz arifesinde nedense genellikle kapılınan ruh halini gayet iyi ortaya koyuyor. Bu konuşmasında Hoover, "bugün Amerika'da, dünya tarihinde hiçbir devletin başaramadığı ölçüde, yoksulluğu yenme zaferine yaklaştık" demişti, "fukaralık artık aramızdan yok oluyor". 1929'da da Yale'in ünlü iktisatçısı Irving Fisher, kendinden emin bir edayla, "ulusumuz refahın zirvesine doğru uygun adım ilerliyor" beyanında bulunmuştu. Bu beyandan tam beş gün sonra nelerin olduğu ise sosyal bilim okuyan her öğrencinin ilk bildiği öykülerden birini oluşturur. Dolayısıyla kamunun pembe senaryolara kendini inandırıp ihtiyatı elden bırakmaması gerekiyor.

Kriz üç vadede son bulur; ya da hükümetlerin beceriksizliği sonucu, üç vadede ağırlaşır. Hangisinin gerçekleşeceği ve gerçekleşme vadesinin ne olacağı, süreci yönetmeye çalışanların becerisine ve analiz yeteneklerine bağlı. Bu aşamada bunu bilebilmek falcı olmayı gerektiriyor.

Krizlerin bazı işletmeler, bazı sektörler, bazı sermaye grupları hatta bazen, bazı ülkeler için fırsat oluşturabildiği doğru. Örneğin Avrupa perakende zincirlerinin, kriz ortamında gerileyen talep sonucu stok tutmaktan kaçınıp yakın çevrelerindeki güvenilir tedarikçilerden küçük partiler halinde siparişlerde bulunmaları, en azından tekstil ve konfeksiyon sektörümüz açısından bir fırsat yaratmıştı. Ama işi çok ileriye götürmemek gerekir, zincirlerin tümüyle dara düştükleri gün ortada fırsat da kalmaz. Keşke kriz bir sıfır toplamlı oyun olsaydı. O zaman kazanan tarafta kalmaya gayret edip durumumuzu iyileştirebilirdik. Ama ne yazık ki böyle değil. İyi yönetilemediğinde herkesin farklı derecelerde hep birlikte kaybettikleri bir sonuç çıkıyor ortaya.

00-suleyman73.indd 3 2/27/12 5:55:55 PM

içindekiler



Kapak Resmi:
SEMRA ÖZÜMERZİFON
"Balıkçılar"

8 **Egemen Bağış**
Avrupa Birliği Bakanı ve Başmüzakereci
AB İçin Krizden Fırsat Çıkarmanın Yolu: Geleceğe Değil, Geçmişe Bakmak

12 **Mehmet Büyükekşi**
TİM Başkanı
Krizlerle Yaşarken İhracatı, Vizyoner Bir Hedefle 2023'e Taşımak

16 **Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu**
İKV Başkanı
Avro Bölgesi Krizi

20 **Prof. Dr. Sema Kalaycıoğlu**
Küresel Ekonominin Motoru Krizler ve Avrupa Birliği

36 **Şahin Alpay**
Irak Kürdistan Bölge Yönetimi İle Ekonomik Bütünleşme İlerliyor

42 **Dr. Osman Ata Ataç**
Kriz, Kibir ve Nemesis

48 **Dr. Yılmaz Argüden**
Krizler ve Risk Yönetimi

54 **Hikmet Tanrıverdi**
İHKİB Başkanı
Krizlerle Yaşamak ve Risk Yönetimi

60 **İsmail Gülle**
İTHİB Başkanı
Tekstil Sektörünü Krizlere Karşı Koruyan Güçlü Yönleri



DIŞ TİCARETTE DURUM
Türkiye Dış Ticaret Derneği, Mart 2012 Sayı: 73
Sahibi: Türkiye Dış ticaret Derneği adına Yönetim Kurulu Başkanı Vedat AYDIN
Editör: Dr.Süleyman GEDİK
Danışma Kurulu: Michel AKAVI - Hikmet ALTAN - Hakan ATEŞ - Hakan BULGURLU - Hayrettin ÇAYCI - Erem DEMİRCAN - Turan ERDOĞAN - Yağız EYÜBOĞLU - Serdar KOÇTÜRK - Murat SİYAHİ
TURKTRADE Yönetim Yeri: Yzb. Kaya Aldoğan Sokak, Genç Apt., No:11 D.8
34394 Zincirlikuyu - İSTANBUL Tel. 0.212 272 69 81 - 91 Faks: 0.212 275 51 36
www.turktrade.org.tr e-mail: infoturk@turktrade.org.tr

durum icin73.indd 2 2/27/12 6:25:17 PM

Tahsin Öztiryaki
İstanbul Demir ve Demirdışı Metaller İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı
Kriz Bir Nimettir! **62**

Ahmet Kahraman
Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı
Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sektöründe Kriz Yönetimi **66**

Mustafa Türkmenoğlu
Ege İhracatçı Birlikleri Koordinatör Başkanı
2012 Yılı Fırtınalı Geçecek **68**

Dr. Veysel Yayan
Türkiye Demir Çelik Üreticileri Derneği Genel Sekreteri
Türk Çelik Sektörü Krize Rağmen Büyüdü **70**

Mehmet Öğütçü ile Bir Söyleşi:
Bölgesel Doğal Gaz Oyununda Türkiye Oyun Kurucu Olmaya Başladı **74**

Yrd. Doç. Dr. Kahraman Arslan
İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi
Risk Yönetimi: Koruyucu Hekimlik **82**

Zehra Eliçin
Endüstri Yüksek Mühendisi
BCD Eğitim ve Danışmanlık Yönetici Ortağı
İşletmelerde Risk Yönetimi **94**

Ahmet Çelebi
TURKTRADE AB Çalışma Grubu Üyesi
Ekonomik Kriz Ortamında Sürdürülebilir Büyüme İçin Yeni İhraç Pazarlarının Yaratılmasında Serbest Ticaret Anlaşmalarının Rolü **98**



70



98

Kapak Tasarımı: Mert GÜRELİ
Tasarım: Kayra ÖZYÖN
Baskı: Uniform Basım ve Turizm Ltd. Şti. : 0212 429 10 00 Faks: 0212 629 06 00

- Bu dergide yer alan imzalı yazılar, yazarların kişisel görüşleri olup Türkiye Dış Ticaret Derneği' ni bağlamaz.
- Bu dergide yayınlanan yazılar "TURKTRADE' in Dış Ticarette Durum Dergisi' nden alınmıştır" ibaresi konulmak şartıyla izinsiz olarak yayınlanabilir.
- Okuyucu mektupları ad, soyad ve açık adres belirtilerek iletilmelidir.
- Dış Ticarette Durum, Türkiye Dış Ticaret Derneği (TURKTRADE) tarafından üç ayda bir yayımlanır.

durum icin73.indd 3 2/27/12 6:25:17 PM



AB İçin Krizden Fırsat Çıkarmanın Yolu: Geleceğe Değil, Geçmişe Bakmak

Egemen Bağış
Avrupa Birliği Bakanı ve Başmüzakereci

İstiklal Marşımızın şairi Mehmet Akif Ersoy, "Tarihi tekerrür diye tarif ediyorlar. İbret alınsaydı, tekerrür mü ederdi?" diye soruyor. Milli şairimizin sorduğu bu soruyu bugün küresel krizin en ağır etkileriyle boğuşmak zorunda kalan Avrupa Birliği'nin de kendisine sormasının, krizden çıkış yolu için yol gösterici olacağına inanıyoruz.

Yakın tarihimizin en önemli entegrasyon projelerinden biri olan Avrupa Birliği, kurul-

01-EGEMEN BAGIS.indd 2 2/27/12 5:58:26 PM

duğu günden bu yana zaman zaman siyasi ve ekonomik iniş çıkışlar yaşamış, ancak her zaman sorunlarına kendi içerisinde çözümler geliştirmeyi başarabilmiştir. Bugün de Avrupa Birliği böyle bir sınavla karşı karşıyadır. 2008 yılından itibaren dünyayı etkisi altına alan küresel mali kriz, Avrupa Birliği için de büyük bir sınamayı beraberinde getirdi. Ancak aradan geçen sürede Avrupa Birliği'nin krizle mücadelede ortaya koyduğu yöntem, uygulama ve mekanizmalar Birliğin bu mücadeledeki başarısı konusunda soru işaretlerine sebep oldu. Problemlerle orantılı tedbirlerin zamanında ve mutabakatla alınıp hayata geçirilememesi AB genelinde ve üye ülkeler özelinde sorunların daha da derinleşerek, içinden çıkılamayan fasit bir daireye dönüşme riskini de beraberinde getirdi.

Bugün ülke iflaslarının tartışıldığı, kredi notu düşüşlerinin ardı ardına geldiği, büyüyemeyen, borcunu ödeyememe riskiyle karşı karşıya kalmış, rekabet gücü kayıpları yaşanmış bir AB var karşımızda. Dahası kriz yalnızca ekonomi ile sınırlı kalmadı. Ülke sorunlarını doğru reçetelerle tedavi edemeyen Yunanistan, İtalya gibi ülkelerde yaşanan siyasi krizler iktidar değişikliklerine neden oldu, seçimle göreve gelmiş hükümetler istifa etmek zorunda kaldı ve yerlerine teknokrat hükümetler iş başına geldi.

Diğer taraftan, Avrupa'da ırkçı ve yabancı karşıtı akımların ekonomik krizle beraber daha görünür olmaya başlaması sadece Avrupa Birliği'nin geleceği için değil, Avrupa tarihinde yaşanan acı olayların tekerrür edip etmeyeceği konusunda da korkulan birtakım senaryoları gündeme getirdi.

Bugün Avrupa Birliği'nin geleceğine odaklanan tartışmaların da bütün bu süreçlerin bir özeti mahiyetinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ekonomik krizle mücadelede yaşanan zorluklar ve bu süreçte Avrupa Birliği'nin kendi değerlerinden uzaklaşan bir görüntü sergilemesi, AB için ontolojik soruları da beraberinde getirmiştir. Avrupa Birliği'nin geleceğine ilişkin tartışmaları da bu çerçevede değerlendirmek gerekir.

Tabii ki tüm bu tespitleri, yaşanan 1999 ve 2001 krizlerinden alnının akıyla ve sırtını kimseye yaslamadan çıkmayı başarmış bir ülkenin bakanı olmanın verdiği güvenle yapıyorum. Gerçekten de hükümetimizin 9 yılda hayata geçirdiği kararlı reformlar neticesinde, Türkiye bu kriz ortamında dahi dünyanın parlayan yıldızlarından biri haline geldi. Gecelik faizlerin yüzde 8 binlere yükseldiği günlerden Avrupa'nın en hızlı büyüyen ekonomisi haline gelmek, bugün uluslararası finans çevrelerinin de üzerinde araştırmaya değer buldukları bir başarı örneği.

Diğer taraftan, Avrupa'da ırkçı ve yabancı karşıtı akımların ekonomik krizle beraber daha görünür olmaya başlaması sadece Avrupa Birliği'nin geleceği için değil, Avrupa tarihinde yaşanan acı olayların tekerrür edip etmeyeceği konusunda da korkulan birtakım senaryoları gündeme getirdi.

Bize bu başarının sırrını soranlara cevaben iki kilit kavrama vurgu yapıyoruz: İstikrar ve güven... Türkiye'nin AK Parti Hükümeti döneminde gerçekleştirdiği bu olağanüstü başarı, tamamen sağlam bir istikrar ve güven zemini üzerinde, demokrasiye yaptığımız yatırımın bir eseridir. Her zaman söylediğim bir gerçeği bu vesile ile bir kez daha tekrarlamakta fayda görüyorum: Demokrasi topalsa, ekonomi felçtir. Türkiye tecrübesinin bugünkü Avrupa için en önemli mesajı da budur. Avrupa için ekonomik krizle mücadelede başarının yolu kendi değerlerinden uzaklaşmasından değil, tam aksine üzerine inşa edildiği bu değerlere daha fazla sahip çıkmasından geçiyor.

Yakın geçmişte Avrupa önemli travmalar yaşadı. Bu travmalardan çıkış için ülkelerin ekonomik işbirliğinin siyasi işbirliğini de beraberinde getireceği düşüncesiyle Avrupa Birliği gibi bir oluşuma gitmeleri son derece akılcı ve değerli bir yöntemdi. Aradan geçen sürede bu Birliğin giderek daha da büyümesi, sadece ekonomik veya siyasi bir Birlik olarak değil,

01-EGEMEN BAGIS.indd 3 2/27/12 5:58:29 PM

aynı zamanda kıtasal bir barış projesi olarak da insanlığa umut aşılaması herkese cesaret vermişti. Ancak bugün ekonomik krizle birlikte Avrupa'da bazı siyasi krizlerin de patlak vermesi, demokrasiden uzaklaşan bir imajın çizilmesi, aşırı akımların yükselişe geçmesi yeniden o acı tecrübeleri hatırlatmaya başladı.

Hiçbir kriz ilanihaye devam edemez. Bütün krizler gibi bu ekonomik kriz de gelip geçecektir. Biraz evvel de ifade ettiğim gibi Türkiye daha 10 yıl öncesine kadar gecede yüzde 8 bin faiz ödeyen, enflasyonu patlayan, karanlık bir girdabın içerisine doğru sürüklenen ülkeydi. Ama 2002'de AK Parti iktidarı göreve geldi, ileri demokrasi ve reform kararlılığından taviz vermeyerek istikrar ve güven atmosferini tesis etti ve bugün Türkiye Avrupa'nın en hızlı büyüyen ekonomisi haline geldi. Demem odur ki Avrupa coğrafyası da bu krizi eninde sonunda atlatacaktır. Kaldı ki bugün Avrupa coğrafyası halen refah seviyesinin en yüksek olduğu, demokrasi ve insan hakları standartlarının en ileri düzeyde yaşandığı bir coğrafyadır. Burada mesele ekonomik krizin bir kimlik krizine dönüşmesine sebebiyet verecek, Avrupa Birliği fikrini aşındıracak eylem ve söylemlerden kaçınmaktır. Bunun yolu da Akif'in dediği gibi geçmişten ibret alarak Avrupa'ya geçmişteki o acı tecrübeleri tekrarlatmamaktan ve Avrupa Birliği'nin temsil ettiği değerlere daha fazla sarılmaktan geçiyor.

Kaldı ki bugün Avrupa coğrafyası halen refah seviyesinin en yüksek olduğu, demokrasi ve insan hakları standartlarının en ileri düzeyde yaşandığı bir coğrafyadır. Burada mesele ekonomik krizin bir kimlik krizine dönüşmesine sebebiyet verecek, Avrupa Birliği fikrini aşındıracak eylem ve söylemlerden kaçınmaktır.



01-EGEMEN BAGIS.indd 4 2/27/12 5:58:29 PM



İSTANBUL'DA BUGÜN İMZALANMIŞ BİR SÖZLEŞME, YARIN WALL STREET'TE.

Uluslararası hızlı hava taşımacılığının uzmanları olarak sürekli zamanla yarışıyoruz. Tıpkı New York'ta sunduğumuz helikopter servisi gibi zaman kazandıran hizmetlerimizle, DHL Express olarak daha fazla ülke ve bölgeye teslimat yapabiliyoruz.
Biz buna Sarının Hızı diyoruz.

www.dhl.com.tr/express

EXCELLENCE. SIMPLY DELIVERED. DHL

01-EGEMEN BAGIS.indd 5 2/27/12 5:58:30 PM



Krizlerle Yaşarken İhracatı, Vizyoner Bir Hedefle 2023'e Taşımak

Mehmet Büyükekşi
TİM Başkanı

Olağandışı ve öngörülemez gelişme olarak tanımlanan krizler yalnızca makroekonomik istikrarı değil, yatırım ve ihracat gibi değişkenleri de etkiler. Kriz kavramına Adam Smith, J.B. Say, Marx gibi iktisatçıların katkısı olmuş ve Marx ilk kriz teorisyeni olarak nitelendirilmiştir. Schumpeter yaratıcı yıkım hipotezinde "Kapitalizm, doğa-

02-MEHMET BUYUKEKSI.indd 2 2/27/12 6:07:44 PM

sı gereği bir ekonomik değişim biçimidir ama asla durağan olamaz 'yaratıcı yıkım' süreci kapitalizmin asli olgusudur" demiştir.

İktisat literatürüne kriz kavramının ilk girişi, 1929 Ekonomik Buhranı ile olmuş bu kavram günümüze kadar literatürdeki yerini korumayı başarmıştır. 2012 yılının ilk ayına veda ettiğimiz şu günlerde kriz söylemleri hala gündemimizde yer almaktadır. Geçmişten günümüze krizlerle yüz yüze kalan dünya ekonomisi, artık yapısı hızla değişen ve adeta virüs gibi tüm dünya ülkelerine kolayca yayılabilen krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Kamu borçlarının ve mali kesimin yükümlülüklerini ödeyemez hale gelmesi, reel kesimin iflası şeklinde bazı belirtiler gösteren bir ülkedeki bulaşıcı hastalık birden çok ülkeye hatta tüm dünyaya yayılabiliyor.

Türkiye ekonomisi ise Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana geçen yaklaşık 90 yıllık sürede şiddetli ekonomik krizlere sahne oldu. En son yaşadığımız 2009 dünya ekonomik krizi sonrası Türkiye hızlı ve soğukkanlı bir şekilde krizden çıkmayı başardı.

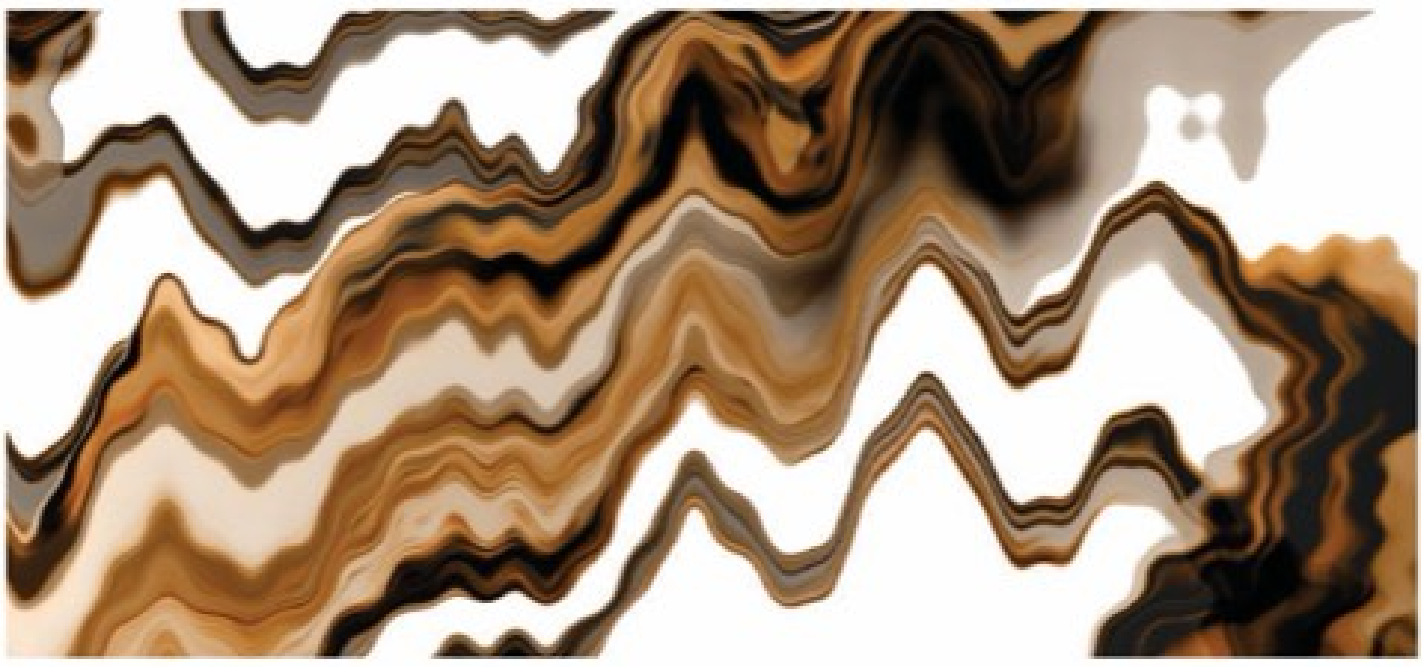
Güçlü finansal ve mali altyapısı ile kriz ve risk yönetimini başarılı bir şekilde koordine eden Türkiye, kriz yıllarında ihracatına hız kesmeden devam etti. 2008 yılında 132 milyar Dolara ulaşan, 2009 yılında 102 milyar Dolara gerileyen ihracatımız 2010 yılında krizin etkisini üzerinden atıp 114 milyar Dolara vardı. 2011 yılında ise 135 milyar Dolar ile Cumhuriyet rekoru kırıldı.

2009 ekonomik krizinden ihracatımızı çok büyük yara almadan kurtarmamızın ardında yatan bir takım faktörler var.

Kriz dönemlerinde mevcut pazar yapısını korumanın önemi yanında, alternatif pazarlarda yer alabilmek büyük önem taşırken, ihracatta pazar ve ülke çeşitlendirmesinin yapılması krizlerin daha hafif atlatılmasını sağlamaktadır.

Kriz dönemlerinde mevcut pazar yapısını korumanın önemi yanında, alternatif pazarlarda yer alabilmek büyük önem taşırken, ihracatta pazar ve ülke çeşitlendirmesinin yapılması krizlerin daha hafif atlatılmasını sağlamaktadır. Beklenmeyen bir kriz anında yalnızca Türkiye değil, tüm dünya ülkeleri krizden etkilenecektir. Bizler ihracat pazarlarımızı çeşitlendirerek daralmanın negatif etkilerinden kurtulmayı kendimize bir hedef olarak belirledik. Kriz sonrası süreçte de başarılı bir şekilde ürün ve pazar gamında çeşitlendirme yaptık.

2009 finansal krizinde AB ülkelerine ihracatımız azalış trendi sergilerken, bizler Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Kuzey Avrupa ülkelerine yöneldik. 2011 yılında ise kriz belli ülkelerdeki pazar payımızı küçülttü ama Euro Bölgesi hala Türkiye'nin en önemli ihraç pazarı



02-MEHMET BUYUKEKSI.indd 3 2/27/12 6:07:47 PM

konumunu koruyor.

Bizler kısa vadeli krizlerin getirdiği sonuçları başarısızlık olarak görmüyoruz, tam tersine bir taraftan kısa vadeli krizleri fırsata çevirmeye çalışırken bir taraftan da uzun vadeli hedeflere kilitleniyoruz. Bu yolda tasarım, inovasyon ve ARGE'ye önem veriyoruz.

Türkiye 2011 yılını 135 milyar Dolarlık rekor bir ihracat rakamı ile kapattı. Bu rekordan aldığımız güçle TİM olarak bizler 2012 yılı ihracat hedefini 150 milyar Dolar olarak belirledik. 2023 yılı ihracat hedefimizi 500 milyar Dolar olarak ortaya koyduk. Türkiye'nin, Cumhuriyetimizin ilanının 100. yılında dünyanın en büyük 10 ekonomisi içinde yer alabilmesini desteklemek üzere, teknolojik dönüşümü tamamlamış, üretim teknolojilerine hâkim bir Türkiye hedefledik. Orta ve uzun vadede krizlerin etkisini minimize etmiş, hedef odaklı, etkin çözüm üreten bir Türkiye.

TİM olarak ülkemizin geleceğine katkı sağlamak amacıyla oluşturduğumuz 2023 Türkiye İhracat Strateji Belgesi'nde ihracatçı sektörlerimizin katma değer odaklı yapıya kavuşması için kritik çıktılar ve hedefler belirledik.

Vizyoner 2023 hedeflerine ulaşmak için ise yalnızca ekonomik değil, siyasi, sosyal ve hukuki açıdan tam bir uyum içerisinde ve gelişimini tamamlamış bir Türkiye hayal ettik. 2012 yılında yeni anayasa ile hukuki ve siyasi vizyonun genişletecek olan Türkiye, sağlamış olduğu alt yapı ve gelişim ile olası krizlerden de en az zararla çıkmayı başaracaktır. TİM olarak üreticilerimize, ihracatçılarımıza, halkımıza ve milletimize olan bu yolda olan güvenimiz tamdır. D

Bizler kısa vadeli krizlerin getirdiği sonuçları başarısızlık olarak görmüyoruz, tam tersine bir taraftan kısa vadeli krizleri fırsata çevirmeye çalışırken bir taraftan da uzun vadeli hedeflere kilitleniyoruz. Bu yolda tasarım, inovasyon ve ARGE'ye önem veriyoruz.



02-MEHMET BUYUKEKSI.indd 4 2/27/12 6:07:47 PM

yaşar dış ticaret a.ş.

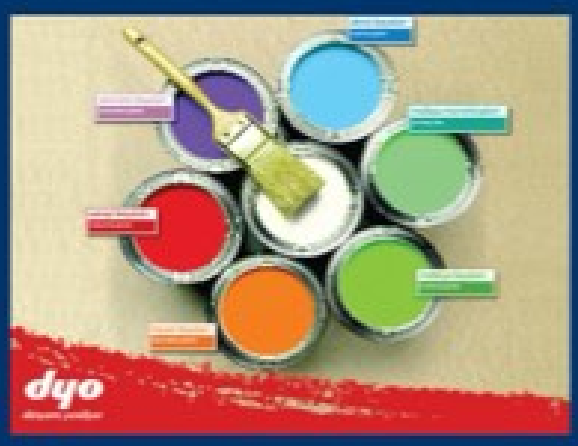
Güçlü uluslararası iş ortakları,
özgün hammadde portföyü ve
yurt çapında stoktan teslim olanaklarıyla;
yurt içinde yem sanayimizin,
yurt dışında gıda distribütörlerinin
hizmetindedir.















Gazi Osman Paşa Bulvarı No: 10/1 Batı İşhanı Kat: 4-5 35210 İZMİR Tel: +90(232) 489 01 21 • Fax: +90(232) 425 66 67 • Web:www.yasardis.com.tr • e-mail:info@yasardis.com.tr

Yaşar

02-MEHMET BUYUKEKSI.indd 5 2/27/12 6:07:48 PM



Avro Bölgesi Krizi

Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu
İKV Başkanı

2008 yılında ABD'de patlak veren finansal krizin kısa sürede tüm dünyaya yayılarak küresel boyutta bir mali ve reel sektör krizine dönüşmesini takiben, krizin olumsuz etkileri Avrupa Birliği'nde de ciddi boyutlarda hissedilmiştir. Yaşanan küresel kriz, AB ülkelerinde kamu açıkları ve borç stoklarının önemli ölçüde artmasına ve birçok üye ülkede kamu maliyesinin sürdürülebilirliğinin tehlikeye girmesine neden olmuştur. 2010 yılının ikinci çeyreğinde Yunanistan'da patlak veren borç krizi, kısa sürede diğer Avro Alanı ülkelerini de etkilemiştir.

03-HALUK KABAALIOGLU.indd 2 2/27/12 6:10:55 PM

Avro Alanı'na üye ülkelerde ortak para birimi Avro'nun kullanılması bir üye ülkede meydana gelen olumsuz gelişmelerin diğer Avro Alanı ülkelerine de kısa sürede yayılmasına yol açmaktadır.

Başta Almanya olmak üzere Avro Alanı'nın önde gelen ülkelerinin Yunanistan'a yardım konusunda isteksiz davranmaların da etkisiyle, finansal piyasalarda yaşanan panik havası yayılmış ve sonuçta kamu maliyesi ve bankacılık kesimleri sorunlu olan İrlanda, Portekiz, İspanya, İtalya ve Belçika da borç krizine sürüklenmişlerdir.

Global finansal kriz ve geçtiğimiz dönemde Avro Alanı'nda Yunanistan'la başlayan bütçe krizi nedeniyle üye ülkelerin kamu açıkları ve kamu borçlarında endişe verici yükselişler, AB'de mali kontrol mekanizmasının güçlendirilmesi ve krizlere karşı sürekli bir mekanizmanın kurulması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. AB'deki borç kriziyle mücadele ve finansal istikrarın korunması amacıyla geçtiğimiz Mayıs ayında 2013 yılına kadar uygulanacak iki destek mekanizması oluşturulmuştur. Kurtarma fonlarının süresinin 2013'te sona ermesinden sonra geçici fonlar yerine, acil durumlarda krizin bütün AB'ye yayılmasını önlemek üzere devreye girecek kalıcı bir mali destek mekanizmasının kurulması üzerinde anlaşmaya varılmıştır.

Krize karşı AB'de mali desteğin yanı sıra, öteden beri oluşturulmaya çalışılan Ekonomik ve Parasal Birlik ve bunun paralelinde de üye ülkelerin mali yapılarının gözetimini sağlayan İstikrar ve Büyüme Paktı çerçevesinin güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda üye ülke ekonomik ve mali sistemleri arasında koordinasyon ve gözetimin artırılması kararlaştırılmış ve gözetim için ortak üst kurumlar faaliyete geçirilmiştir.

Yaşanan gelişmeler, Avro Alanı'nda makroekonomik gözetimin ötesinde bir ekonomik koordinasyona ihtiyaç duyulduğunu ve bu çerçevede AB düzeyinde yeni mekanizmalar oluşturulması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu amaçla, yalnızca para politikasının değil, üye ülkelerce uygulanacak maliye politikalarının da AB ölçeğinde çok daha sıkı kurallara tabi tutulması, diğer yandan Avro Alanı ülkeleri arasındaki ekonomik yakınsamanın artırılması için ekonomi politikalarının uyumlaştırılması ve nihayetinde ekonomik yönetişim

Krize karşı AB'de mali desteğin yanı sıra, öteden beri oluşturulmaya çalışılan Ekonomik ve Parasal Birlik ve bunun paralelinde de üye ülkelerin mali yapılarının gözetimini sağlayan İstikrar ve Büyüme Paktı çerçevesinin güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

önem arz etmektedir.

Bunun sonucunda ilk olarak 29 Eylül 2010 tarihinde, AB'nin ekonomik yönetişiminde en önemli aşama sayılabilecek ve başta Avro Alanı olmak üzere, AB'de bütçesel ve makroekonomik gözetim ve denetimi güçlendirmeyi amaçlayan kapsamlı bir ekonomik yönetişim paketi kabul edilmiştir.

9 Aralık 2011 tarihinde yapılan AB zirvesinde ekonomik yönetişimle ilgili önemli kararlar alınmış, sıkı bütçe kuralları ve daha güçlü parasal politikalar uygulanması ve bunun Antlaşmada değişiklik ya da yeni bir antlaşma ile hukuki düzenlemesinin yapılması üzerinde uzlaşılırken İngiltere bundan muaf tutulmayı istemiştir.

İstikrar ve Büyüme Paktı'nın güçlendirilmesi amacıyla geçtiğimiz Kasım ayında AB'de kabul edilen mevzuat paketi 13 Aralık 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Söz konusu mevzuat paketi, sürekli olarak kamu açığı ve kamu borcu sınırlarını aşan ve ekonomik tavsiyelere uymayan AB ülkeleri için daha güçlü ve daha katı kurallar getirmektedir.

Nihayet 30 Ocak 2012'de yapılan AB zirvesinde krizle mücadele amacıyla önemli bir adım atılmış ve uzun süredir üzerinde tartışılan, Ekonomik ve Parasal Birlik'te istikrar, koordinasyon ve yönetişime ilişkin üye ülkeler arasında bir Antlaşma yapılması çalışmaları son aşamaya getirilmiştir. Antlaşmanın Mart ayında imzalanması planlanmaktadır. Antlaşmanın Temmuz 2012'de yürürlüğe girmesi öngörülmektedir. Sürekli bir kriz mekanizmasını da içeren söz konusu antlaşmanın Avro Alanı'nda güven, dayanışma ve mali istikrarın güçlendirmesine katkı sağlaması beklenmek-

03-HALUK KABAALIOGLU.indd 3 2/27/12 6:10:58 PM

tedir.

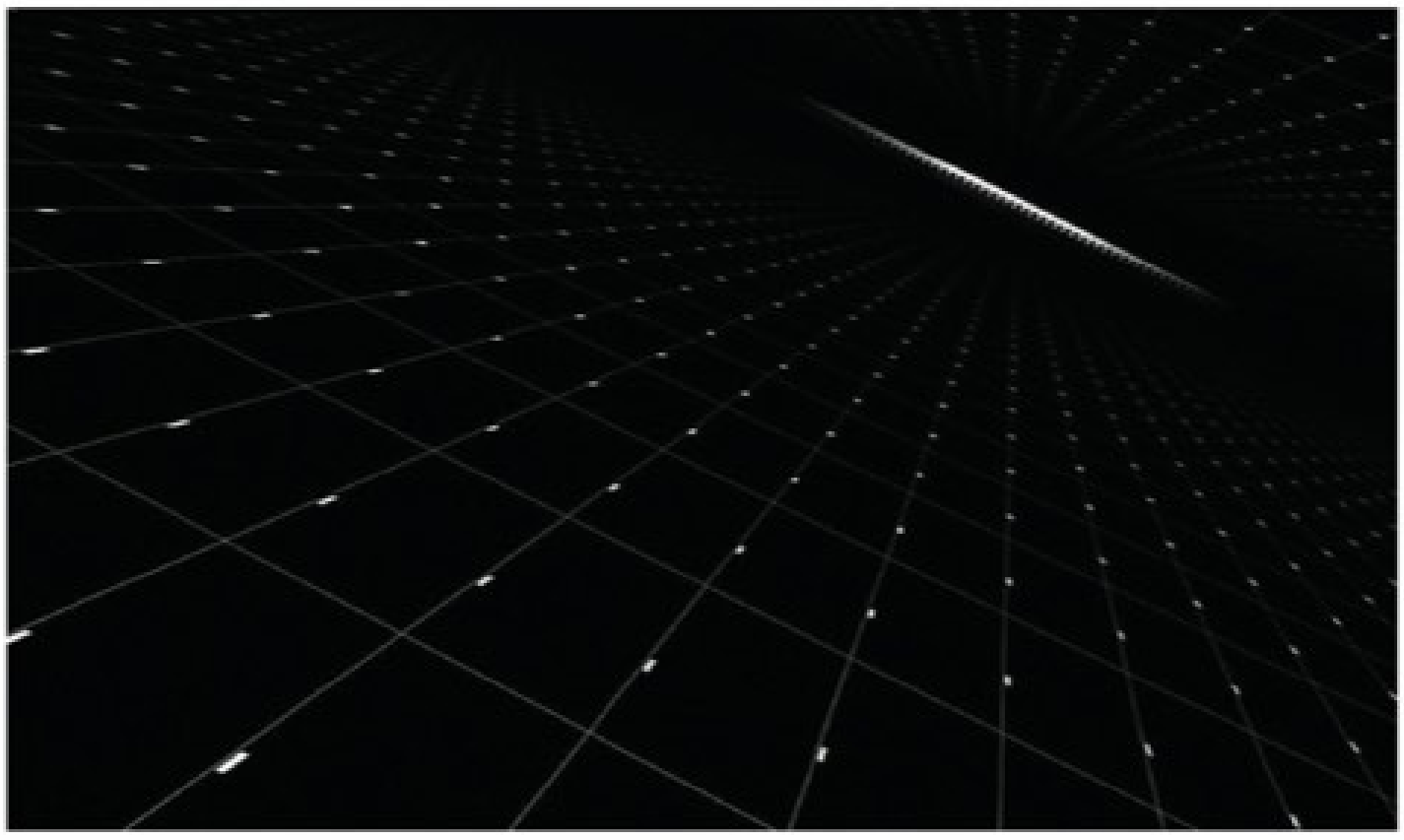
Diğer yandan, Avro Alanı'nda yaşanan borç krizlerinde AB ve AB üyesi ülkelerin küresel ölçekte rekabet gücündeki gerilemenin de önemli ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, 4 Şubat 2011 tarihinde Almanya tarafından, Fransa'nın da desteğiyle, üye ülkeler tarafından birçok ekonomik ve sosyal reformun gerçekleştirilmesini öngören bir Rekabet Paktı'nın oluşturulması önerilmiştir. Söz konusu Pakt aracılığıyla AB üyesi ülkelerin ekonomileri arasında daha güçlü bir yakınsamanın sağlanması ve üye devletlerin rekabet gücünün kalıcı ve sürdürülebilir bir şekilde arttırılması hedeflenmektedir.

Sonuç itibariyle, AB ve üye ülkeler düzeyinde borç krizine karşı önlemler alınmaktadır. Ancak kriz ortaya çıktığında ve belki de bundan çok önce bazı üye ülkelerin aşırı bütçe açıklarının yeteri kadar kontrol altına alınmaması ve makrokeonomik göstergelerinin de yapısal önlemlerle güçlendirilmemesi sonucu kriz sürekli ve derinleşen bir yapıya kaymıştır. Diğer yandan, bazı üye ülkelerin mali istikrarın sağlanması amacıyla atılacak adımlarda uzlaşma sağlayamamaları sonucu borç krizine ekonomik ve mali boyutun yanı sıra bir de siyasi boyut eklenmiştir. Bugün 27 üyeli AB'nin en önemli sorunu gerçek anlamda bir Birlik olabilmek ve ekonomik ve mali yönetişimi güçlendirerek sosyal ve ekonomik alandaki kazanımlarını koruyabilmektir.

AB'nin geçmişine baktığımızda kuruluşundan itibaren bütünleşme sürecinde elde ettiği birçok kazanımın kriz ortamlarından doğduğunu görmekteyiz. Şimdi AB, bütün bu hatalardan ders çıkararak, sistemini yenilemeye, eksikliklerini gidermeye, yeniden büyüyen ve istihdam yaratan bir ekonomik yapı oluşturmaya ve daha güçlü bir yönetişim sağlamaya çalışmaktadır. AB'nin bu krizi de daha derin bir bütünleşme sağlayarak atlatacağına inanmaktayız.

Kişilerin, toplumların ve ülkelerin tarihinde krizler her zaman meydana gelebilmektedir. Önemli olan, krizlerden ders alarak ve geleceği planlayarak yola devam etmektir. Bu amaçla önce krizin sebep ve sonuçlarını analiz etmek ve bu değerlendirmeler ışığında hızla hareket ederek yeni krizlerin ortaya çıkmasını önleyici tedbirler almak, mevcut yapıyı güçlendirmek ya da yeni sistemler kurmak suretiyle krizleri yönetebilmek büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'nin 2000 yılında yaşadığı finansal kriz de buna örnektir. Krizde mevcut zayıf ekonomik ve finansal yapısını yaptığı reformlarla düzenleyerek, krizden güçlenerek çıkan ülkemiz global krizi de güçlü bir şekilde karşılamıştır.



03-HALUK KABAALIOGLU.indd 4 2/27/12 6:10:58 PM





5 kıtada 40 ülkeye yayılan
ihracatı ve ABD'deki üretimiyle
globalleşen bir yıldız



2010 yılında da bakır ihracatında birinci sıradayız

Sarkuysan, İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri tarafından verilen
"İhracatın Yıldızları Ödülleri"nde "Bakır İhracatı" kategorisinde 1. sırada yer almıştır.

sarkuysan
ELEKTROLİTİK BAKIR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

www.sarkuysan.com

Emek Mahallesi Aşıroğlu Caddesi No: 147 41700 Darıca / KOCAELİ Tel: (0 262) 676 66 00 (20 hat) Faks: (0 262) 676 66 64 E-posta: pazarlama@sarkuysan.com

03-HALUK KABAALIOGLU.indd 5 2/27/12 6:10:59 PM



Küresel Ekonominin Motoru Krizler ve Avrupa Birliği

Prof. Dr. Sema Kalaycıoğlu*

Son yıllarda büyük - küçük her olaya kriz demeye başladığımızın farkında mısınız? "Kriz" sözcüğü dillere pelesenk oldu çıktı, adeta raf ömrü uzun olan bir ürün gibi tedavülden kalkmak bilmiyor. Belki de dünya yavaşlayan ekonomilerin kamçısı olduğu, ekonomik gücü dengelediği ve yeni yeni şampiyonların çıkmasını sağladığı için krizleri sevmektedir. Korkmak mı? Asla. Krizlerle boğuşa boğuşa bugünlere gelen dünya, hiç "hain kurttan" korkar mı?

Kriz aslında Yunancada (eski veya yeni) "karar"(1) demek. Her karar bir kriz mi? Tabii ki hayır. Ama eğer belli durumlarda önemli kararlar almak mecburiyeti ortaya çıkıyorsa ve bu yüzden başlangıçtaki durumdan farklı olan yeni bir duruma geçiliyorsa, bizim dillere pelesenk kriz, artık karardan çok süreç veya

* *Prof. Dr. Ekonomist*

(1) Na crisis: Düşünüp karar vermek veya bazen takdir-i ilahi anlamına kullanılıyor. Bilgi için Bayan Sofi Miterakis'e teşekkürlerimle.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 2 2/27/12 6:14:22 PM



Eğer belli durumlarda önemli kararlar almak mecburiyeti ortaya çıkıyorsa ve bu yüzden başlangıçtaki durumdan farklı olan yeni bir duruma geçiliyorsa, bizim dillere pelesenk kriz, artık karardan çok süreç veya süreçlere verilen bir ad haline geliyor.

süreçlere verilen bir ad haline geliyor. Böyle olunca da sözcük esas itibarı ile belli bir dönemeçte alınan karar veya kararları olduğu kadar, kararlar öncesinde ve sırasında bunları tetikleyen olayları ve kararların sonrasındaki tepkileri betimlemek için kullanılıyor. Olayların, tetiklediği kararların ve bu kararlara tepkilerin ekonomik, ticari, mali, kurumsal, ahlaki (moral, hatta psikolojik) ve/veya siyasi (policy based veya political) olması bir fark yaratmıyor. Sadece akademik ayrıntıda farklı farklı tanımlar veriyoruz o kadar. Ancak çözümler için nedenleri iyi ayırt etmek gerekiyor. Kurulan dengeler geçici olsa bile.

Krizler ve ekonomik sistem bağlantısı

Bugün algıladığımız biçimde krizlerin, merkezi kumanda ekonomilerinde görüldüğü söylenemez. Şimdi pek örneği kalmayan, ama varlığını biraz hala, kendisini "piyasa Leninism" i olarak tanımlayan Çin'de gördüğümüz kolektivist sistem, hiçbir zaman krizlere imkân veren bir sistem değildi. Onun içindir ki esnemedi, kırılıverdi. Kendi yağıyla 70 yılı aşkın bir süre kavrulan Sovyetler Birliği çöktüğünde bile buna kriz denmediğini hatırlayalım. Oysa soğuk savaşın sonunu getiren o büyük değişim, bugün kullandığımız anlamıyla kriz değil de neydi? 1989 ve sonrasında olaylar, sadece "dışa açılma ve yeniden yapılanma" (Glasnost ve Perestroyka) sloganı ile yola çıkan Sovyetleri bölmekle kalmadı, Demirperde ülkeleri için de yepyeni bir dönem açtı. Yeni bağımsızlığını kazanan birçok ülkenin tercihi, bir tür kapitalizm, Doğu Avrupa'nın tercihi ise kapitalist AB olunca, yaşadıkları küçüklü büyüklü

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 3 2/27/12 6:14:23 PM

her siyasi, ekonomik veya idari sismik hareket de önceden tanışmadıkları birer kriz oldu çıktı. Krizler açıkçası Doğu Avrupa ve Eski Sovyet Cumhuriyetleri için (kapitalist) bir nimetin külfeti haline geldi.

O halde, görünmez elle yönetilen piyasalar ve bunu kollayıp gözeten kamu otoritesinin bir arada yaşadığı (kapitalist) piyasa ekonomileri krizlerin doğal yaşam alanı diyebiliriz. Ama kapitalist sistem sorunların kaynağını ve çözümünü yapısında aynı anda barındırma özelliğine sahip. Kapitalist (piyasa) ekonomileri, şiraze şaştıkça, dara düşünce veya işler sarpa sardıkça demokratik süreçlere bağlı kararların alındığı yerler olarak sürekli kriz yaşamaya mahkûm. Kimi yerde ve zaman, sebep, ekonomik, mali veya siyasi olaylar ve bunları izleyen kararlar olabilir. Güven kayıpları, likidite sorunları, reform yorgunlukları, bölgesel sürtüşmeler, terör ve siyasi kilitlenmeler, ekonomilerde yavaşlamaya, durmaya veya küçülmeye neden oldukça karar süreçlerini tetiklemekte. Kurumsal ve yasal reformlar, ekonomik paketler, "kriz"lerin sonucu olabileceği gibi nedeni de olabilmekte. Bu gerçek, ABD veya AB ülkeleri gibi serbest piyasa ekonomileri ve kendisini "piyasa ekonomisi olmayan kapitalist bir ekonomi" (non- market capitalism) olarak tanımlayan Japonya için de geçerli.

ABD gibi bir ülke, dünyanın en büyük ekonomisi olarak, zaman zaman bir sorun yumağı haline gelebilmekte ve siyasi sistemin tıkanmaları nedeni ile çözüm üretmekte zorlanmakta. Yine de sorunlar imkânsızlaştıkça bu ülkede çözüm konusunda uzlaşma iradesi ortaya çıkmakta.

Şimdi AB üyesi olan Polonya ve hala büyük ölçüde bir demir yumruk ekonomisi olan Rusya gibi geçiş dönemi (transition economies) ülkeleri için de aynı durum geçerli. Öyle ki Rusya dönüştüğü yeni sistem içinde, Sovyet döneminde farkına bile varılmayan sorunları, zenginleşip eşitsizleşirken yaşamakta, sorun çözümlerinde zaman zaman eskiden burun kıvırdığı IMF gibi Batı icadı kurumlara bile ele açmaktan çekinmemekte.

Bir de uzun zamandan beri krizlerle yatıp, krizlerle kalkan ve bunlardan aldıkları ders oranında başarıyı yakalayan "yeni sanayileşen" kapitalist piyasa ekonomileri, yani yeni şampiyonlar var. Bunların gerçek anlamda birer piyasa ekonomisi haline gelip gelmedikleri tartı-



04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 4 2/27/12 6:14:23 PM

şılabilir. Ama sonunda uyanan dev Brezilya[2], birlikte uyandığı Çin, Küçük Asya Kaplanı Türkiye ve alt kıta devi Hindistan bunlara en iyi 4 örnek. Yeni sanayileşen bu ülkelerin de seçtikleri sistem, bundan sonra her zaman yaşayacakları krizlerin güvencesi. Bu böyle biline.

Krizlerle Dolu bir Geçmiş

İngilizce bir tekerleme, "geçmiş mazi, gelecek gizemli, bugün ise tanrının hediyesi"[3] der. Ben bu yazımda daha çok bizim için bir hediye olan bugünün, içinde bulunduğu sorunları yorumlayacağım. Bu satırlarda çok uzak bir geçmişe fazla gönderme olmayacak. Bir iki temel atıf dışında, gelecek ile ilgili fazla bir öngörü de aramayın lütfen. Sadece geçmişte ve bugün dünyanın yaşadığı ekonomik sorunları benzerlik ve farklar itibarı ile kısaca sıralayacak ve Avrupa Birliğinin içinde bulunduğu durumu değerlendireceğim.

- Dünyanın 19. ve 20. yüzyıl boyunca yaşadığı ekonomik sorunların kaynağı ister devlet, ister piyasa olsun genellikle mali nitelikli olmuştur. 1960'lı yılların sonu ile 1970'li yılların başında dünya para sistemini çalkalayan kararlar ile altın ve Dolar'ın serbest dalgalanmaya bırakılması bir krizdi. Ama bir para sisteminin çöküşüne bile kriz denmedi de sistemin "yeniden yapılanma" geçirmekte olduğu savı ağırlık kazandı[4]. Bretton Woods anlaşmasının rafa kaldırıldığı o belirsizlik döneminde, Avrupa Para Birimleri de kendilerini dalgalı bir denizde bulunca, "denize düşen yılana sarılır"[5] misali ortak bir para sistemi yaratma kararı aldılar. İşte bu bir başka krizdi. O kararlar, bir dize likidite, güven ve ödemeler dengesi uyumu sorununu beraberinde getirdi. Böylece 1970'li yılların ortası ve sonu itibarı ile ortaya çıkan siyasi gelişmelerin de etkisi ile yeni kararlar alan ülkeler, ekonomik açıdan iyiden iyiye hırpalandı.
- Dünyanın her yerinde ve hemen her dönemde her ekonomik iniş veya çöküntünün arkasında veya yanı başında bankaları, finans kurumlarını görmek tesadüf değildir. Mevduatlarının önemli bir kısmını kredi olarak dağıtan bankaların bunları geri alamamaları, bizatihi bir ekonomik daralmadan kaynaklanabileceği gibi, bankaların mali disiplin eksikliği, ihtiyatsızlık, hatalı istihbarat, yolsuzluk veya açgözlülük (greed) nedeni ile olabilir. Ama sebebi ne olursa olsun ortada altın kurallara uymadan borç veren ve alacaklarını toplayamadığı için gerektiğinde mudilerine para ödeyemeyen bir banka veya finans kurumu çıkmaktadır. Her böyle olay kriz mi? Hayır münferit olaylar sorun, genel olanları ise etki alanına göre sorundan büyük bir sorundur. Krizdir veya buhrandır.
- Evet, 1970'li yıllar aynı zamanda reel ekonomik sorunların yaşandığı yıllardır. Bunların ardında 1973 Arap Petrol ambargosu kararı, 1979-1981 arasında ise İran'daki rejim değişikliği ile 2. petrol ambargosu bulunmaktadır. 1973-1982 yılları arasında ABD başta olmak üzere tüm petrol ithalatçısı ülkeler pahalılaşan petrol fiyatları nedeni ile soğuk kışlar yaşamakla kalmadılar. Aynı zamanda, artan girdi maliyetleri nedeni ile yaşanan enflasyonist sürece rağmen, yaprağın kıpırdamadığı üretim sektörleri yüzünden kronikleşen ve pek çok toplumsal sorunu tetikleyen işsizlik sorunlarıyla yeniden tanıştılar. Yine de bu dönemde yaşananlara, petrol referansı dışında, kriz denmedi. Adı Stagflasyon konulan, enflasyonist durgunluk ise, hem ekonomi literatürüne yeni bir katkı oldu, hem de, aynı zamanda, ortak bir gelecek kararlılığı gösteren Avrupa ülkelerini, sorunlarını daha sıkı fıkı bir birliktelikle çözmeye adeta zorladı. Onlar sorunlara birlikte çözüm üretmeyi o yıllarda daha fazla öğrendi. Öyle veya böyle 1970'li yıllarda piyasa çöküşleri, son 20 yıldır cereyan

(2) 2011 yılında %3,0 oranında bir büyüme kaydeden Brezilya'nın sınai üretim performansının aynı yıl %2,5 azalması, bu ülkenin dikkatle izlenmesini gerektirse bile hala %5 olan işsizlik oranı yüreklere su serpmektedir. Buna karşılık 2011 de Çin dâhil olmak üzere birçok yeni sanayileşen ülkede fiyat artışlarının %5'in üzerine çıkmış olması, özellikle Türkiye ve Rusya'da 2 haneli enflasyon oranlarına yaklaşılması, şampiyonların da küresel krizden etkilenmeye başladığının ilk işaretidir.

(3) Yesterday is history; Tomorrow is mistery; Today is God's gift that's why we call it present".

(4) Wilbur, Monroe, (1974), International Monetary Reconstruction, Lexington Books.

(5) O dönemde ortak dalgalanmaya sınır koyunca buna "tüneldeki yılan "snake in the tunnel" adını verdiler.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 5 2/27/12 6:14:24 PM

eden çöküşlere göre (oransal olarak), en az 2 kat daha ciddi sonuçlar yaratmıştı. Çünkü o yıllarda dünya ekonomisinin hacmi bugünlere nazaran çok ama çok daha ufaktı.

- Elbette devlet eliyle yaratılan, ya siyasi nedenlere bağlı veya kötü yönetim ürünü olan ekonomik çalkantıları bir kenara bırakamayız. Evet, yüksek kamu iç ve dış borcu, yüksek seyreden bütçe açıkları, çoğu zaman siyasi kararların ama aynı zamanda ekonomik ihtiyaçların ürünüdür. 1980'li yıllarda birçok Latin Amerika ülkesinin, 1994'de ise Meksika'nın yaşadığı ve borç erteleme ile sonuçlanan borç krizi buna verilecek en iyi örneklerdendir. Bazen yapılan reformlar da ister istemez bu süreci etkiler. 1989-91 arasındaki Amerikan Tasarruf-Borç Programı (Savings and Loans), dar gelirli insanlara konut edindirme amaçlı reformlar (sub-prime morgage), öğrenciye ve halka ucuz devlet kredisi (Sallie Mae ve Fannie Mae kredileri) ve kapsamlı sağlık reformu gibi halisane niyetli kararların yarattığı parasal genişleme, banka ve finans sistemini sarsan kararlardır. Bu kararların sonuçları 1995-1996 ve 2011-2012 yıllarında Amerikan "bütçe"sini tutsak almıştır. Tabii ABD de 2000'li yılların başında alınan Irak'ın işgali kararı da hala süren bütçe sorunlarının en önemli nedenidir. Aşırı kamu borcunun yarattığı sorunlara en yeni örnekler aynı zamanda bazı Euro alanı ülkelerinde görülmektedir. Kısaca PIGS olarak gruplandırılan Portekiz, İrlanda, Yunanistan ve İspanya, borç ve borçlanma kararları ve ölçüsüz kamu ve özel sektör harcamaları ile sadece kendilerini değil, kurallarla bağlı bulundukları Avrupa Birliği ve Avrupa Para Alanı'nı IMF'ye bile muhtaç hale getirmişlerdir.
- Bir ülkede düzelme, toparlanma ve kurumsal dönüşüm isteği ile ilgili toplumsal uzlaşma sağlanırsa, bu, sorunların çözümünde en az ekonomi politikaları kadar, belki de hatta daha fazla etkili olmaktadır. Sorun yumağı haline gelen ülkelerde alışılmış siyasi simalar yerine uluslararası kuruluşlar tarafından da itibar gören, deneyimli teknik bürokratların iş başına getirilmesinde ve yine siyasi emelleri olmayan beyin kabineleri kurulmasında da işte bu uzlaşma ve uzlaştırma arzusunun etkisi vardır. 1980 ve 90'larda Latin Amerika'da ve İtalya'da, 2001 yılında Türkiye'de ve son birkaç aydır Yunanistan ve İtalya'da seçilmemiş kadroların göreve gelmesinde, uzlaşma ve uzlaştırma ve acı ilaç içirilmesi beklentisinin rolü vardır.

Geçmiş ve bugün arasındaki temel farklar

Dijital Devrim ve Yeni Ekonominin yarattığı fark:

Birçok teori, 1929'la başlayan olaylardan aldıkları ilham ile ekonomilerin seyrini "patlama ve çöküş" (boom and bust) olarak tanımlayıp, bu olayları, birbirini izleyen tarihi bir süreç olarak kabul eder[6]. Böylece süreçleri belli zaman aralıkları ve dalga boyları ile açıklamaya çalışır. Bununla birlikte bu açıdan 19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başlarındaki gelişmeler ile 1990 ve 2000'li yıllardaki çalkantıları benzetmeye çalışmak doğru olmaz. 20. yüzyıl özellikle dijital devrim çağıdır ve bir önceki yüzyılın aklından bile geçmeyecek patlamaları (boom), 1990'lı yılların ikinci yarısında yaşamıştır.

Kısaca PIGS olarak gruplandırılan Portekiz, İrlanda, Yunanistan ve İspanya, borç ve borçlanma kararları ve ölçüsüz kamu ve özel sektör harcamaları ile sadece kendilerini değil, kurallarla bağlı bulundukları Avrupa Birliği ve Avrupa Para Alanı'nı IMF'ye bile muhtaç hale getirmişlerdir.

(6) Özellikle Schumpeter ve Kontradieff'in ekonomik konjonktür teorileri bizlere bir anlamda kaderci bir kabulleniş telkin eder. Ama ekonomilerde konjonktürel dalgalanmalar kaçınılmazdır denemese bile sürekli konjonktürel dalgalarla boğuşan bir dünyada yaşadığımız gerçeğini de reddetmek oldukça zor.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 6 2/27/12 6:14:24 PM



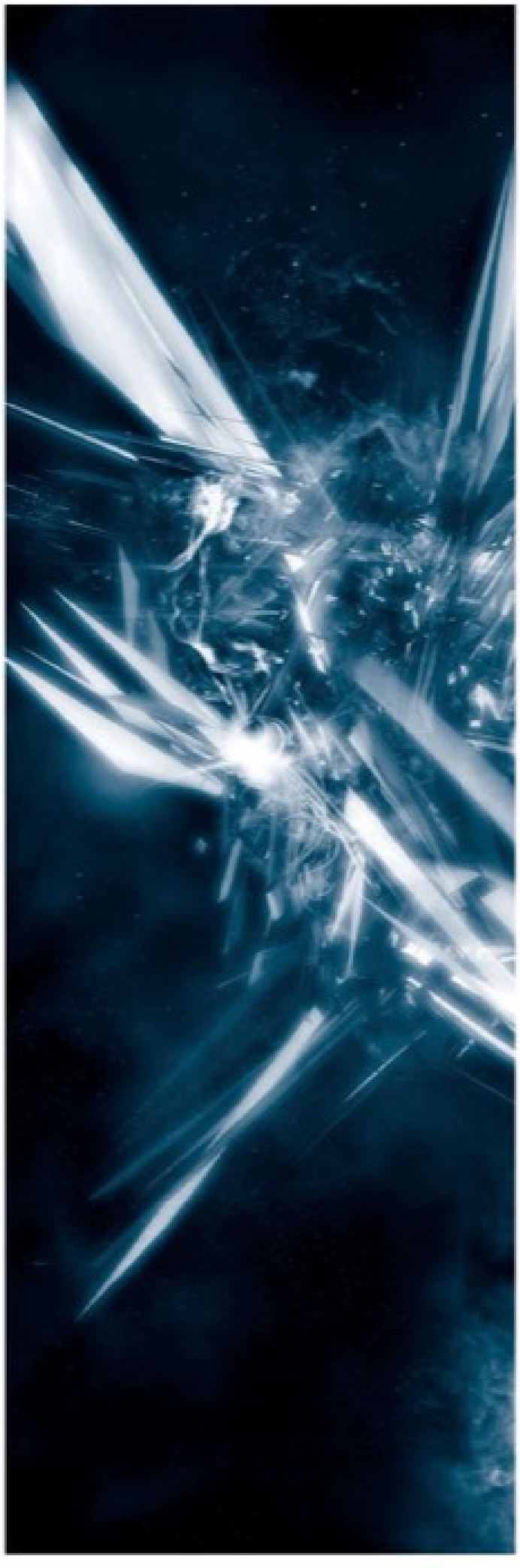
Özellikle 1995 yılı tarihte dot.com patlamasının yaşandığı ve Wall Street'e rekor bir biçimde yansıdığı yıl olarak yerini almış durumdadır. İnternet denilen altına hücum, hem hisse, hem de bilgisayar makine fiyatlarına 1995 de tavan yaptırdıktan sonra 1999'a kadar, birkaç istisna dışında piyasaları havalarda uçurmuştur. Beklendiği ölçüde verimlilik artışı ve istihdam sağlamasa bile dot.com patlaması, yeni bir ekonominin tezahürüdür. 2000'li yıllarda özellikle ABD ekonomisi büyük ölçüde, kıymetli kâğıtlar (hisse senedi ve tahvil) ve internet üzerinden işlem görülen bir ekonomi haline gelmiştir. Yeni ekonominin peşinden sürüklediği spekülatif talep, beklendiği gibi enflasyonist baskılara yol açmamıştır. Ama 2000'li yıllara damgasını vuran gecikmeli piyasa çöküşlerinde, işte bu teknolojik ivmenin de etkisi olmuştur. Dijital devrim elbette bir kriz değildir. Ama yarattığı etkiler, bugünü geçmişten farklı kılan en önemli değişim kaynağıdır. Spekülatif davranışların (kâğıt alım-satım, yabancı para alım-satım), önceleri sanal şişmeler (köpük) yaratsa bile öngörülemeyen bir süre içinde genellikle çöküşlere neden olduğunu, bizler dot.com devriminin yarattığı yüksek uçan piyasaların aniden çökmesi ile gördük.

Varlıkların değerlerinde ortaya çıkan ani düşüşler, bireysel ve/veya kurumsal kullanılabilir gelirlerde yarattığı ani azalmalar nedeni ile çoğu zaman ekonomik durgunluk (recession) dönemlerini başlatmaktadır. Üretim daralmaları, artan işsizlik ve nihayet bir ekonominin tüm motorlarının durmasına neden olan bu tür gelişmelerde, yine kötü bir mali yönetim, tahmin hataları, beklenti sapmaları, açgözlülük, sahtekârlık veya hepsi aynı anda etkili olmaktadır.

Evet, dijital devrim ve teknoloji sayesinde geçmişe göre daha bilgili, bilinçli ve bilgi akışı hızlı bir dünyada yaşıyoruz. Ama zaman zaman galebe çalan daha çok ve çabuk kazanma hırsı ve teknolojik yeniliklerin verdiği heyecan ile insanları peşinden sürüklemesi[7], geçmişten farklı kriz deneyimleri ile de tanışmamıza neden olmaktadır.

[7] Buna Allan Greenspan, "Irrational Exuberence" diyor. Bkz: Allan, Greenspan (2007). The Age of Turbulence, Penguin Press, ss:164-181.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 7 2/27/12 6:14:24 PM



Yeni uluslararası ilişkiler düzeninin yarattığı fark:

Bundan başka günümüzde, geçmişe göre önemli bir yönetişim paradigması değişikliği bulunmaktadır. Özellikle 21. yüzyılda, küresel iletişim ve etkileşim arttığı için, bir ülkenin sorunu, az veya çok diğer ülkelerin de sorunu olmaya başlamıştır. Evet, hala zorlu dönemeçlerde ulusal kararlar münferiden ülke otoriteleri tarafından alınmakta ve acı reçeteler ya kabul görmekte ya da insanların tepkisini çekmektedir. Veya benzer sorunlara benzer teknik çözümler her yerde politika önlemi olarak kullanılmaktadır. Ama artık ülkeler giderek, ortak sorunlara daha fazla ortak çözümler aramakta (G-20 zirveleri, AB veya Euro Alanı toplantıları) ve ülkeler arası işbirliği almaşıkları rekabete yeğlenmektedir. Bu elbette gelecek için bir şey söylenemezse bile bugünün krizleri için olumlu bir değişimdir.

Artık pek az ülke, bir başka ülkenin ekonomik zevalinden yaralanmaya çaba göstermektedir. Zaten çoğu kez IMF, ECB gibi uluslararası veya uluslar üstü kuruluşlar öneri paketleri veya reçeteler ile ülkelere veya ülke gruplarına teknik ve mali politika desteği vaadi ile önderlik etmektedir. O halde ahir zaman sorunları, ortak çözümlere, geçmişe göre daha fazla zemin hazırlamaktadır. Ortak kararlar anlamında ortak krizler, zamanlaması uygun ise, çözüm paketleri çeşitli nedenlerden dolayı zaman aşımına uğramaz veya uğratılmaz ise daha kolay atlatılabilir krizler olma özelliğine sahiptir. İşte bu nedenledir ki son 40 yıl ve özellikle son 10 yıldır dünyada ve Türkiye'de yaşanan sorunlar, 1929 "Büyük Buhran"ına benzetile-

Oysa günümüzde ve özellikle 2000 sonrası ekonomik daralmalarda genellikle "Mali Panik" görülmemektedir. İnsanlar isyan edip, sokaklara dökülse bile Mali Panik'in olmaması, özellikle 1929'daki Büyük Buhran'a karşı bugünün elindeki en önemli kozdur.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 8 2/27/12 6:14:24 PM

mez. Bu ise daha olumlu ve daha iyimser yaklaşımlara açık değerlendirmelere zemin hazırlaması bakımından önemlidir.

Soğuk savaşın sona ermesinden bu yana, hiçbir ülke yaşadığı sorunları gizlemek, örtbas etmek veya bunlardan gocunma endişesinde de değildir. Değil mi ki Rusya Federasyonu dara düştüğü 1990'lı yıllarda IMF'ye avuç açmıştır. Değil mi ki Euro Alanı ülkelerinin başını çeken Almanya ve Fransa, Çin'e ve Katar'a Yunanistan'a yardım etmesi önerisi götürebilmiştir. O zaman bu dünya 1920'lerin 30'ların dünyasından çok ama çok farklıdır.

Görmüş geçirmiş dünyanın yarattığı fark:

Evet, Asya Krizi sırasında Malezya'nın yaptığı gibi, dünyada bir avuç yeni sanayileşen ülke, 2000'li yılların ortasından itibaren artık IMF anlaşmalarına ihtiyaçları olmadığını ve borçlarını tez ödeyeceklerini açıklamışlardır. Brezilya gibi bazı ülkeler bu sözlerini yerine de getirmişlerdir[8]. Ancak bu da yine bugünü geçmişten farklı hale getiren bir değişim ve dönüşümün kanıtıdır. Geçmişte sorunlarını çöze çöze deneyim kazanan bir grup ülke, küresel sahnede yerini almıştır. Bunlar yeni bir dinamik güç olarak belki de küresel ekonominin yeni motoru rolünü üstleneceklerdir.

Bugün ekonomik sorunların merkez üssünde yine banka ve finans kurumlarının olması hiç şaşırtıcı değildir. Ama 1931'de ABD'de olanlar ile 2007'de Northern Rock[9] (İngiltere) ve 2008'de Bear Stearns (ABD)[10]'de olanlar arasında önemli bir fark vardır. 1931'de banka iflasları, halk arasında hemen bir "Mali Panik""yaratmıştır. Oysa günümüzde ve özellikle 2000 sonrası ekonomik daralmalarda genellikle "Mali Panik" görülmemektedir. İnsanlar isyan edip, sokaklara dökülse bile Mali Panik'in olmaması, özellikle 1929'daki Büyük Buhran'a karşı bugünün elindeki en önemli kozdur. 1929 Buhranının piyasadaki varlık değerlerinin %80'inini adeta buharlaştırdığı söylenir[11]. Son iki yıldır da varlık değerlerinin %50'den fazla kaybettiği iddia edilmektedir. Bu bakımdan 1929 Buhranı ile 2008 veya 2010 arasında benzerlik olduğunu kabul etmek gerekirse de, daha zengin bir dünyada, bunun bile mali panik yaratmaması önemli bir değişimin göstergesidir.

Kamu müdahalesini kabul etmenin yarattığı fark:

Çok önemli olan bir başka fark da 1931'deki banka iflaslarına o zaman bir kamu müdahalesi olmaması ve çöken bankaların[12] peşlerinden piyasaları sürüklemeleridir. Oysa 2000'li yılların sonunda, ABD veya Avrupa ülkelerinde, çoğu kez geçerli rekabet kurallarını ihlal etme pahasına da olsa devletler, mali panik riskini bertaraf etmek için bilfiil banka kurtarma, devletleştirme veya başka kurumlara devir süreçlerine taraf olmuşlardır. Yaratabileceği ahlaki sorunlara (özendirme) rağmen (moral hazard) bu yöntemin isabetliliği su götürmez. Ama bence ardından mali disiplini yerleştirecek kararların alınması ve sorumluların adli süreçlere tabii tutulması koşulu ile piyasaları panikten uzak tutan her kamusal önlem, piyasa dostu bir önlem olarak düşünülmelidir.

Yaşadığımız çağda ekonominin bel kemiği özel sektördür. Her yerde, kamu sektörünün elini üretimden hızla çekmesinin ortaya çıkardığı etkinlik artışı üzerinde genel bir uzlaşı sağlanmış, özelleştirme önemli bir politika aracı haline gelmiştir. Buna rağmen kamu otoritesi, yine her ülkede tartışılmaz düzenleyici olarak önemli rol oynamaktadır. Piyasaların raydan çıkması karşısında devletlerin düzenleyici ve hatta kurtarıcı müdahalesinin değeri daha iyi anlaşılmaktadır.

Her genişleme refah, her daralma durgunluk mu?

Kesin bir şey söylemek mümkün olmasa

(8) Sema, Kalaycioglu; Ilke Civelekoglu (2011). "Political Economy of Standing against a Stand-by". Transition Studies Review. Vol.18, No.1, Springer.

(9) Birleşik Krallık mali panik riskine karşı bu bankayı 2008 de devletleştirmiştir.

(10) Bear Stearns, yöneticileri suç duyurusu sürecine muhatap olan bir Hedge Fund şirketi olup, 2008'de Federal Reserve Bank tarafından kurtarılarak, aynı yıl JP Morgan Chase'e devredilmiştir.

(11) Allan, Greenspan (2007). age. s:105.

(12) Bank of the United States 1930'da kapılarını kapattığı zaman, 1929'dan sonraki en büyük panik dalgası yaşanmıştı.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 9 2/27/12 6:14:24 PM

bile temel ekonomik göstergeler yakından izlenerek ekonomileri şiddetli kasırgaların ne zaman vurabileceği konusunda bir fikir yürütmek mümkün olabilmektedir. Genellikle göstergelerde izlenen olumsuz seyir, bir fırtınanın yaklaştığını düşündürür[13]. Ekonomik faaliyetlerin büyük ölçüde kayıt altında olduğu ülkelerde tahminlerin daha gerçekçi olması doğaldır. Ancak, her ülkede yüksek kamu borcu (GSYİH içindeki pay olarak) ve standart rasyolara uymayan özel banka borçları, yüksek seyreden bütçe açıkları; ekonominin aşırı ısınması (aşırı talep) ve yüksek cari açıklar (yine GSYİH içindeki pay olarak) bir şeylerin yanlış gittiğinin işaretidir. Ama en son sözü söyleyen gösterge, elbette Gayri Safi Yurtiçi Hâsılanın (GSYİH) gösterdiği 3'er aylık, bir yıllık ve birbirini izleyen iki yıllık performanstır.

Başta ulusal Merkez Bankaları olmak üzere ekonomi bürokrasileri bu göstergeleri izler, proaktif politikalar uygular ve dalgalı denizlerde gemiyi karaya oturtmamak için çaba sarf eder. Geciken, sulandırılan veya mahcup karar(lar), siyasi amaç güden uygulamalar sorunların şiddetini arttırır. Çoğu kez birikimli sorunlar Merkez Bankalarının güç veya yetkilerini de aşabilir ve kronikleşir. Ülkeler yakın ticaret ortaklarının sorunlarından da etkilenebilir. Ama bunların hepsini kriz olarak kabul etmek söz konusu değildir.

Bir ekonomi, üst üste birkaç çeyrek büyüyorsa, büyüme enflasyonsuz ve istihdam yaratan bir büyüme ise başarılı kabul edilir. Hele üst üste birkaç yıl GSYİH artışları, yine işsizliğin azalması, gelir dağılımının düzelmesi, yapısal ve kurumsal değişim ve dönüşümler ile at başı gidiyorsa bir ekonomik mucizeden söz ediliyor demektir. Günümüzde, Çin, Brezilya, Hindistan, Türkiye, Suudi Arabistan ve Güney Afrika son yıllarda başarıyı yakalamış gözüken ama hala mucizeye uzak olan ülke örnekleridir. Çünkü ya işsizlik sorunları veya gelir dağılımı eşitsizlikleri hala sürmektedir veya yapısal ve kurumsal dönüşümleri henüz tamamlayamadıkları için reformlarla büyüme çabalarını sürdürülebilir hale getirme zorunlulukları var-

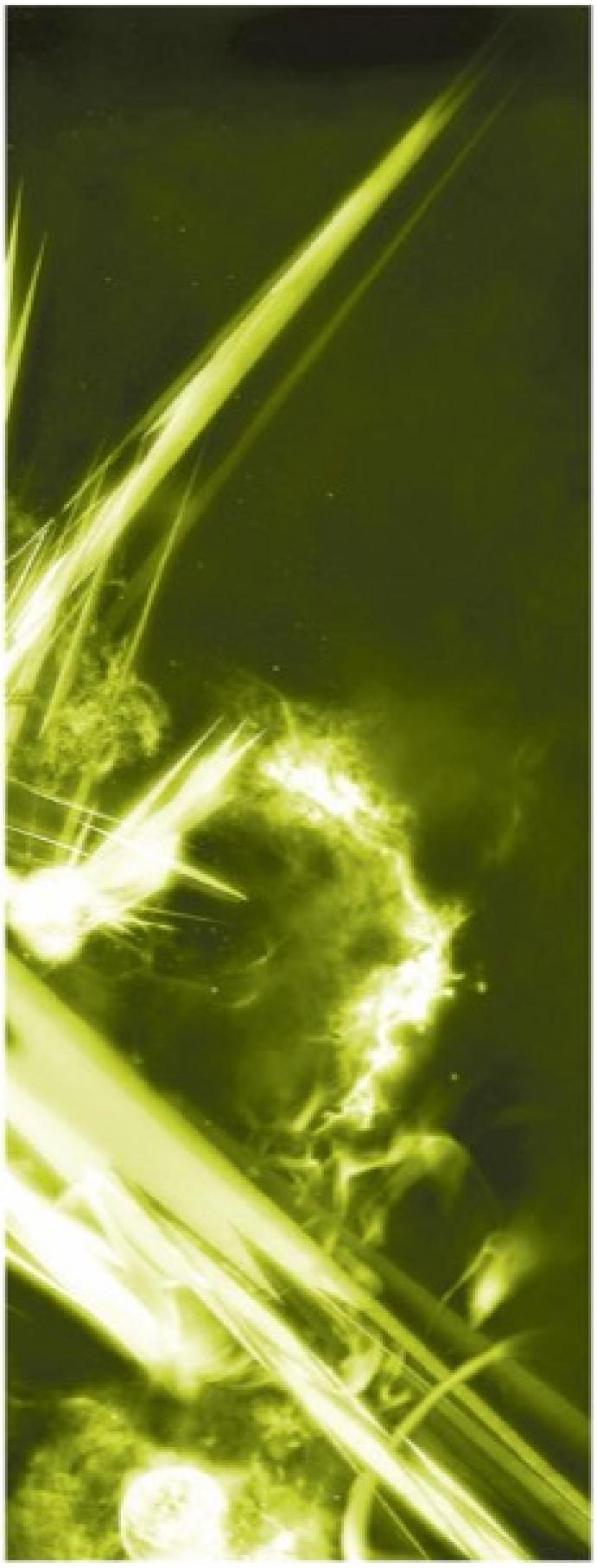
Burada hemen üç saptama yapmak gerekir: Bunlardan ilki her dönemde ekonomik performans açısından küresel bir asimetrinin mevcut olduğudur. İkincisi, yaşanan derin sorunların hep geçici olduğu, üçüncüsü ise kaynağı ve biçimi ne olursa olsun her ekonomik düzen çöküşünün, çöküşün gerçekleştiği ülkede bir yeni kalkınma süreci tetiklediğidir. İşte krizlerin özünde bulunan motor gücü bundan kaynaklanmaktadır.

dır. Ama kabul edelim ki bu örneklerin hepsinin de bir şekilde daralma riski vardır. Bu ne zaman olur? İşte tahmin zorluklarından dolayı bunu söylemek güç ve belki de hatalıdır.

Ekonomik daralmaya gelince; bu günümüzde ABD, Japonya ve AB ülkelerinde karşılaştığımız bir gerçek olduğuna göre, ne zaman sadece geçici bir daralmadır, ne zaman bir durgunluk tehdidi haline gelir diye düşünmek gerekir. İster kaynağı finansal veya reel, dışarıdan etkilenen veya ulusal özellik taşıyan olsun, ister tüm göstergeler veya sadece bir kısmı olumsuz bir gelişmeye işaret etsin, bir ekonominin durgunluğa girmesi demek, önce büyüme hızının yavaşlaması, sonra durağan hale gelmesi ve eğer gerekli önlemler alınmaz veya piyasalar alınan önlemlere hızla cevap vermezse fiilen küçülmeye başlaması demektir. Aynı yılın üst üste bir iki çeyreğini içeren Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla (GSYİH) duraksama veya düşmeleri ile işsizlikte artış, bir durgunluğun habercisi olarak kabul edilir. Bununla birlikte, dünyada en çok kabul gören ekonomik durgunluk tanımı, bir ülke ekonomisinde,

(13) İşsizlik oranı (haftalık, aylık, çeyreklik ve birbirini izleyen üç çeyreklik), işten ayrılma oranları, yeni konut satın alma, tüketici fiyatları indeksi, sınai üretim, imalatçıların yeni girdi siparişleri ve tüketicilerin yeni siparişleri, iflaslar, toptan ve perakende satışlar, yeni inşaat izinleri, hisse senedi fiyatları (indeksleri), getiri trendleri, kısa, orta ve uzun vadeli faiz spreadleri, tüketici beklenti indeksleri, para arzı değişmeleri, ticari ve sınai kredilerin seyri temel ekonomik göstergelerin bazılarıdır.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 10 2/27/12 6:14:24 PM



ekonomik faaliyetlerin genel olarak ve önemli oranlarda azalmasıdır[14].

Birkaç çeyrek değil de birkaç yıl üst üste yaşanan daralmalar, özellikle çift haneli GSYİH küçülmeleri ile sonuçlanıyorsa, işte o zaman bir ekonomik buhran ile karşı karşıya gelinmiş demektir. O halde daralmanın süresi ve şiddeti, üst üste kaç yıl devam ettiği hep bir ülkenin, bağlı olduğu ülkeler topluluğunun ve en önemlisi küresel ekonominin içinde bulunduğu durumun tahlil edilmesi açısından önemlidir.

Krizin çekici güç kaynağı "Yaratıcı Çöküş"[15]

Dünya ekonomisinin genel seyrine dikkat edilecek olursa ne iyi zamanların (boom), ne de kötü zamanların (bust) kalıcı olmadığı görülür. Yakın tarihe bakacak olursak, 1990'lı yılların başında, ABD'de yaşanan bütçe krizleri ve Avrupa'da ve özellikle 1993'den itibaren Birlik haline gelen ülkeler topluluğunda yaşanan döviz kuru mekanizması (exchange mechanism) sorunları, 1990'lı yılların sonunda yerini ortalama %4 ile büyüyen sağlıklı ekonomilere bırakmıştır. Ama bu iyi performans, o yıllarda aynı biçimde Asya, Latin Amerika ve Rusya için söz konusu olmamıştır. 1990'lı yıllar boyunca, Asya'nın yüksek verimlilik düzeyi yakalamış ülkeleri çökmüştür. Aynı yıllarda Arjantin ve Meksika gibi Latin Amerika ülkeleri durgunluğun pençesine düşmüştür. Yine 1990'lı yıllarda Rusya'nın da sorumsuz ve bilinçsiz yönetim anlayışı yanı sıra, aşırı atak yabancı yatırımcılar yüzünden, sıcak para saldırısının yarattığı zehirli (toksik) etkiye maruz kalması hayret verici bir gelişme olmamıştır.

Burada hemen üç saptama yapmak gerekir: Bunlardan ilki her dönemde ekonomik performans açısından küresel bir asimetrinin mevcut olduğudur. İkincisi, yaşanan derin sorunların hep geçici olduğu, üçüncüsü ise kaynağı ve biçimi ne olursa olsun her ekonomik düzen çöküşünün, çöküşün gerçekleştiği ülkede bir yeni kalkınma süreci tetiklediğidir. İşte krizlerin özünde bulunan motor gücü bundan

(14) Tanım, ABD National Bureau of Economic Research tarafından geliştirilmiş olup, konjonktür genişleme ve daralmalarını açıklamak üzere genel bir referans olarak kullanılmaktadır. Bkınz. "Business Cycle Expansions and Contractions". http://web.archive.org/web/20071012231548/http://www.nber.org/cycles.html.

(15) Hugo Reinert: Reinert, Erik S. (2006). "Creative Destruction in Economics: Nietzsche, Sombart, Schumpeter". http://www.springerlink.com/content/j0gt348m35327v04/. Word document.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 11 2/27/12 6:14:24 PM

kaynaklanmaktadır. Bir veya iki kere dibe vurma bile belki daha hızlı sıçrama için bir trampolen görevi ifa etmektedir. Üstelik büyük oranlı çöküşler, gerekli önlemler alındığında, aynen uzun yıllar ihmal edilmiş ekonomilerde görüldüğü gibi, birkaç yıl üst üste, yüksek büyüme hızı deneyimleri yaşanmasına neden olmaktadır. Yapılan kamu yatırımları ile istihdam artışları sağlanmakta, yenilenen veya yeni inşa edilen fiziksel, kurumsal ve yasal altyapı birçok tıkanıklığın önünü açmaktadır. Özel sektörde çöküş döneminde daralan kapasite kullanımı, ayakta kalmayı beceren kuruluşlarda yeniden rayına oturunca, çöküş sonrası büyüme de, göz dolduran bir büyüme haline gelmektedir.

Yine de genellikle, kısa sürede (anlık) yüksek düzeyde ekonomik çıkar arayışı içine giren toplumlar, bunu borçlanma yolu ile yapmayı seçerlerse genellikle enflasyon ve durgunluğun pençesine düşmektedirler[16]. Bu ise popülist özrü olan politikaların, rasyonel ekonomi politikalarını devre dışı bıraktığı düzenlerde, yeniden toparlanmayı geciktirir. Yani "yaratıcı çöküş" her şeyden önce rasyonel politika uygulamalarının ve akılcı yaklaşımların varlığına bağlıdır. Bunun bir adım ötesinde bir ülkenin makroekonomik başarısı, o ekonominin sahip olduğu uyum yeteneğine ve ekonomik şoklara gösterdiği dirence dayanır. Ama bu arada sisteme duyulan güvenin azalmaması başarıyı, zoru başarmayı ve dibe battıktan sonra yukarıya çıkmayı garantileyen sihirli değnektir. Şimdi bu düşüncelerle hemen yanı başımızda yüzyılın ekonomik sorunlarını toptan yaşadığı iddia edilen Avrupa Birliğine (AB) yakından bakalım.

Şimdi AB Avrupa'nın ve Küre'nin Hasta Adamı mı?

19. Yüzyılın hasta adamı Osmanlı İmparatorluğuydu. Ama 21. Yüzyılın kronik hastalıkları olan adamı Avrupa ve özellikle AB. Bunun kronik özellik taşıyan temel nedeni Eski Kıta'nın nüfus yapısı ile ilgili. Yaşlanan Kıta'nın artık emekli yaşına erişmiş nüfusuna karşılık bunların yerini alacak genç nüfus yeterli değil. Kıta'nın eriştiği refah düzeyinde, kendine çektiği göçmen nüfusu istihdam edecek niteliksiz işler ise sınırlı. Bu yapısal sorun, elbette yansımalarını hemen tasarruf-harcama-yatırım



(16) Allan, Greenspan (2007), age.s:255 de bunu Greenspan, " instant gratification " olarak ifade etmektedir

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 12 2/27/12 6:14:25 PM

ve finans kurumlarının sosyal güvenlik fonları ile ilgili olarak yaptığı işlemlerde buluyor. Ama bu geleceği ipotek altına alan sorunun ötesinde, özellikle AB'nin yaşamakta olduğu sorunlar, birliği kurarken koydukları sıkı kurallara rağmen ortaya çıktıysa, bunda ya kuralların, ya kuralları zorlamakta aciz kalan AB bürokrasisinin ama en önemlisi kurallara uymayan üyelerin rolünü aramak gerekir. Oysa o kurallar sayesinde, fiyat istikrarını kalıcı hale getiren AB "istikrar içinde büyüme"yi sürdürmekte kararlı gözükmüyor muydu ve şimdi bu sınavdan dolayı sınıfta kalmadı mı?

Elbette AB idari ve siyasi açıdan da sorunlu. Hala Birliğin yürütme organı olan Komisyon'un yetkileri tartışılıyorsa, bu ciddi bir sorun. Üstelik Brüksel'i mekân tutmuş olan AB Komisyonu, bir zamandır çalışanlarının ücret ve emekli maaşları nedeni ile grev tehdidi altında. Oysa Komisyon da kemer sıkmak zorunda. Çünkü israf şimdi AB bütçesi için, çalışanlarından daha büyük bir tehdit. Ama bir düşünün, eğer Komisyon kendini yönetmekte zorlanırsa, sorun çözücü formül ve politikaları nasıl yürürlüğe koyar? Zaten biraz da onun için, sorunlara çözüm arayışı yeniden "hükümetler arası"(Inter governmental) hale geldi. İdareten sorumlu olsa bile bu durumdan siyaseten sorumlu bir AB kurumu olmadığı için Almanya ve Fransa gibi üye devletler öncü bir sorumluluk üstlenmek zorunda kalıyor. Demek ki bu dönemeçte artık Birliğin siyasi kimliğinin tanımlanması gerekiyor.

Üyelik müzakerelerini tamamlayan Hırvatistan ne üyelik tasarımından geri adım atıyor, ne de bir üye devletten artık yeni üye almayalım sesi yükseliyor. Çünkü 1970 ve 80 ve 90'larda epey vaveyla yaşayıp, hepsini atlatan ortakların, sahip oldukları geniş coğrafya için ortak hayal ve projeleri var. Şimdi geldikleri noktada yaşanan sorunlardan beklentileri en kötü ihtimalle "yaratıcı bir çöküş".

Birlik mi? Beraberlik mi?

AB'nin sorunlu ekonomileri, ülkelerinde yükselen işsizliğe çözümü "her koyun kendi bacağından asılır" misali kendi imkânları ile Eski Kıta'da değil de Avustralya ve Latin Amerika ülkelerinin kapılarında arıyor. Özellikle bu husus, AB'nin hala Birlik olmak için gideceği uzun bir yol olduğunu düşündürüyor. Ancak, AB ve Euro Alanı üyeleri, gerçek bir birlik zafiyetlerine ve yaşadıkları bütün sorunlara rağmen hala beraberler. 26 ülkeyi bir anda tek vücut haline getiren İngiltere'yi bile vetosuna rağmen günün birinde Para Birliğinin kapısını çalarken görmek istediklerini söylüyor, yenilenen Avrupa Anlaşmasında kayıt altına almayı tasarlıyorlar.

Ayrıca üyelik müzakerelerini tamamlayan Hırvatistan ne üyelik tasarımından geri adım atıyor, ne de bir üye devletten artık yeni üye almayalım sesi yükseliyor. Çünkü 1970 ve 80 ve 90'larda epey vaveyla yaşayıp, hepsini atlatan ortakların, sahip oldukları geniş coğrafya için ortak hayal ve projeleri var. Şimdi geldikleri noktada yaşanan sorunlardan beklentileri en kötü ihtimalle "yaratıcı bir çöküş". Hataları düzeltecek, yeni kurallar koyacak, 70'li, 80'li ve 90'lı yıllarda, sorunlarını nasıl daha yakınlaşarak ve ahenk içinde çözmeyi başardılarsa, bu kez de birbirlerine sokulup yaralarını saracaklar. Bu da AB'nin bölünüp, Euro alanının parçalanma ihtimaline karşı en güçlü sigorta. Gönüllerinde bundan böyle "Mali Birlik" (Fiscal Union) var. Ama hangi yeni kural veya anlaşma onları gerçek bir birlik haline getirebilir sorusu da üzerinde ciddi olarak düşünülmesi gereken bir soru.

AB, ne Avrupa'nın, ne de Küre'nin hasta adamı. Çünkü enflasyon korkularının kalmamış olması, parasal genişleme (Quantitative Easing) seçeneğini yiğidin kamçısı olarak kullanma güçlerini arttırıyor. Euro alanı hala ortalama %1,4 ile büyümeye devam ediyor. Oysa fiyat artışları tam istedikleri gibi %3,0. İşsizlik AB genelinde hala %10'un üzerinde. İspanya ve İtalya da büyüyor. En son %5,2, yılsonu itibarı ile %5,3 ile bir tek küçülen ülke Yunanistan. Şimdi artık AB de ayağı tökezleyenleri, diğerlerinin desteklemesi gerekiyor. Yani %4,6 ile büyüyen İsveç, %4,2 ile büyüyen Polonya

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 13 2/27/12 6:14:25 PM

gibi Euro alanı dışındaki üyelerle %2,5-3 arası büyüyen Almanya ağır giden katarların önüne lokomotif olmaya devam etmek zorunda.

AB de sorunlara çözüm, çözüme kaynak aranıyor

AB nin ve özellikle Euro alanının sorunu bir borç sorunu, ölçüsüz ve kuralsız bütçe açıkları[17] ve kamu borçları sorunu. Özellikle Yunanistan'a para kaptırıp, alacaklarını toplayamayan Alman ve Fransız bankalarının alacakları, sonunda kredi derecelendirme kuruluşlarına AAA ekonomilerinin bile kredi notlarını düşürttürdü. Yeni notun ne Fransa, ne de Avusturya, Portekiz, İspanya, İtalya ve hatta fakir Slovakya için büyük bir önemi var. Ama artık, Almanya, Hollanda ve Finlandiya gibi ülkeler çözüm önerilerinin ve özellikle kurtarma fonlarının önünü açmazlarsa onların da bu işten ağzı yanacak. Zaten hep bir ağızdan ve her fırsatla sürekli olarak karar süreçlerinin hızlandırılması ve cömert davranmaktan çekinilmemesi öğütleniyor.

AB ve Euro alanı, elbette okyanusun öte yanında bulunan ABD'de yıllardır süren ekonomik inişten de nem kaptı. Ama AB'nin ve özellikle Euro alanının temel sorunu, İrlanda ile başladı. Güney kanadında ise kontrolden çıktı. Yunanistan, uzun süredir ekonomisini bütçe açığı ile finanse edip, kötü yönetim, hatalı raporlar ve vergi kaçakları ile AB'nin baş ağrısı haline geldi. Ama bu ülkenin aynı zamanda verimlilik ile ilgili sorunları fevkalade önemli. Portekiz ekonomisi ise 2008'den bu yana dış borçlara aşırı bağımlı hale gelmiş durumda. Finans kökenli sorunlar yine üretim ve verimlilik zafiyeti ile birleşince ortaya çıkan ve ortalama %25 civarında seyreden yüksek işsizlik oranları, Portekiz gibi İspanya ve İtalya'yı da Euro alanının yüzkarası haline getirdi. Ama AB'nin kalbi Belçika'nın da bu ülkelerden kalır tarafı yok. Kamu borçlarının GSYİH içindeki payı %100'ün üzerinde seyreden Belçika kriz katarına ilk katılacak ülkelerden.

Ama ortaklar, AB ve Euro alanının ortak geleceğini kurtarmak için gururu bile bir kenara bırakarak IMF'nin, hatta Çin ve Katar'ın bile kapısını çaldılar. Sonunda iş ECB, Avrupa Mali



(17) Bütçe açıklarının GSYİ içindeki oranı 2011 sonu itibarı ile Yunanistan, İspanya, İtalya, Portekiz ve İrlanda için sırasıyla %10,5, %6,5, %4, %9,1, %32'dir. Bu ülkelerin Borç/GSYİ oranları ise Yunanistan için %144, İspanya için %179,4, İtalya için %120, Portekiz için %83,2, İrlanda için %94'dür. Bkmz Alessi, Christopher "Eurozone in Crises" http://www.cfr.org/eu/eurozone-crisis/p22055.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 14 2/27/12 6:14:25 PM

Kolaylık Fonu ve IMF'ye ihale edildi. ECB, IMF ve Avrupa Finansal Kolaylık Fonunun birlikte sağladığı mali destek, yüzyılın rekorunu kırarak, neredeyse 2 trilyon Euro'ya ulaşmış durumda. Yani bu yolda epey bir fedakârlık da yapılıyor. IMF ise en son 17 Ocak 2011'de aldığı yeni karar ile 385 milyar Dolarlık ek bir fonu, Euro alanına sağlama kararı verdi. Buna karşılık Euro alanı ülkelerinin sunduğu ek imkân, Aralık 2011 itibarı ise sadece 150 milyar Euro düzeyinde kaldı. Ama daha fazlası da gerekiyorsa onu da verecekler ve sadece sorunlu ülkeler değil hepsi az veya çok kemer sıkacak. Başka çaresi yok. Bunun küresel ekonomideki yansımalarını da hep birlikte hissedeceğiz.

Değerlendirme

Krizler kapitalist sistemin vazgeçilmez badireleri. Onlardan kaçmaya imkân yok. Dünya bunları yaşamak ve bunlardan öğrenmeye devam etmek zorunda. Verilere ve göstergelere bakarak bir sonraki krizin nasıl ve nerede patlayacağı, ne kadar süreceği ve nerelere yayılabileceği konusunda tahminlerde bulunmak mümkün. Ancak ne kadar araştırma ve veri analizi yapılırsa yapılsın, mevcut teorilerin yol göstemine ne kadar başvurulursa bulunulsun, çöktü çökecek biçiminde tahminler dışında, ekonomik fırtınalar ve şiddetleri hala çok iyi tahmin edilememektedir. Bunu belki ekonomi veya finans disiplininin bir zafiyeti olarak kabul edebiliriz. Onca model, o modelleri kuranlara Nobel ödülü kazandırıyor da, kurulmuş modeller, çağdaş meteorolojinin, hava tahminleri ile ilgili olarak gösterdiği başarıyı gösteremiyorsa, bunu ayrıca tartışmak gerekir. Ama belli göstergeler, çoğu kez bilim adamları tarafından olumsuz sinyaller olarak kabul edilse bile, ne 1929 Buhranı Wall Street çökene kadar tahmin edilebilmiştir, ne de 1990'lı yılların ve 2000'li yılların mali çalkantıları öngörülebilmiştir. Açıkçası başımıza düşecek meteoru bile gök bilim daha iyi uyarabiliyor da, biz ekonomik gidişi ne bilim insanları, ne makro planlamacılar, ne de iş çevreleri olarak kesin olarak tahmin edebiliyoruz. O halde tek yapılacak şey, her zaman teyakkuz, hep mali disiplin ve kurallı olmak ve bunları güvence altında tutacak kararlar manzumesini gündemden düşürmemektir. Ama kararlara olan tepkilerin zaten "kriz"in kendisini tanımladığını da yine hatırlayalım. Yine de krizler, ülkelere yeni yeni ufuklar açmakta, dünya her krizin galibi olmaktadır. Bu bağlamda, krizler ekonomik gücün motorudur.

Bir tarihi seyir içinde yaşanan olayların üzerinden hızla geçtiğimizde görürüz ki, dalga boyları ne olursa olsun, nerede ve nasıl başlarsa başlasın mali sorunlar, daralmalar veya genişlemeler dünyada düzenli olarak cereyan eden olaylardır. İstisna değillerdir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki mali dalgalanmalarda kaybedenlerin sayısı, bu işlerden kazananlardan ne kadar fazla ise, toparlanma o kadar hızlı olmaktadır.

Bugünü geçmişten çok farklı hale getiren şey, küresel ekonomide, sorunların çok hızla yayılmasıdır. Bir yerde patlayan fırtına haberi ile birlikte bir başka coğrafyaya hızla ulaşmaktadır. Serbestleşen sermaye hareketleri ve dijital bilgi paylaşımının bunda çok büyük bir rolü vardır. Birbirine bağımlı hale gelen açık ekonomilerde, ekonomik genişlemeler gibi daralmalar da hemen küresel etki zinciri yaratmaktadır. İnsanların işsiz kaldıkları zaman yanı başlarında değil, uzak coğrafyalarda bile fırsat aramaları, istihdam sorunlarını da küresel hale getirmekte, örneğin AB gibi bir bölgesel ekonomide yaşanan kriz, etkisini aynı zamanda bu kanalla Latin Amerika'da, Okyanusya'da hissettirmektedir.

Ancak artık ülkeler bugün, geçmişe oranla, sorun çözme alışkanlıkları açışından birbiri ile daha uyumlu ve daha işbirliğine açık hale gelmişlerdir ki bu 21. yüzyıl için en önemli olumlu gelişmelerden biridir.

Son Söz: Belki bu da bir başka "Değişim Rüzgârı"[18]

Dünyada şu anda bulunan 200'e yakın ülkenin her biri, günümüzde bir çeşit ekonomik işbirliği tasarımı içinde bulunmaktadır. Ayrıca dünya geçirdiği deneyimler dolayısı ile krizleri dayanışma ile aşmayı da öğrenmiş, kriz dönemlerinde anlamsız rekabeti bir kenara bırakmıştır. Bu meyanda dünyadaki en başarılı ve en kapsamlı ekonomik işbirliği örneğinin 1950li

(18) The Scorpions grubu, 1989'da Berlin duvarının çöküşünü dünyaya "Değişim Rüzgârı" (Wind of Change) şarkısı ile duyurdu. Şarkının "Take me to the magic of the moment on a glory night;Where the children of tomorrow dream away in the wind of change" sözlü nakarat özellikle anlamlıdır.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 15 2/27/12 6:14:25 PM

yıllardan beri varlığını daha da yakınlaştırarak sürdüren AB olduğunu hemen yeniden hatırlayalım. Ama aynı AB, 1990'lı yıllardan beri kendi koyduğu kuralların ve yaptığı tasarımların tuzağına düştü. Şimdilerde ise kural tanımayan ortakları nedeni ile yaratıp, el bebek gül bebek büyüttüğü ortak parasının geleceği konusunda tasalı.

Ama AB'nin içinde bulunduğu sistem, doğası gereği esneyecek ve çözüm üretecektir. Sorunları şu sıralar biraz zamana yaymayı tercih ediyorlar o kadar. Bu nedenle, Euro alanının, birden bire kırılması ve Sovyetlerin çözülmesinden sonra olduğu gibi yeniden ulusal paraların ortaya çıkması beklenmemelidir. ABD yıllardır yaşadığı ekonomik sorunlara rağmen 50 üyeli bir başka para alanı olan Amerikan Dolar alanını parçalamayı nasıl hiç düşünmediyse, Euro Alanının da parçalanması düşünülmemeli. Asıl AB üyeleri böyle bir psikolojik yükü kaldıramaz. Euro'nun başka para birimleri karşısında değeri düşebilir. Ne var bunda? Değeri düşen ilk para birimi Euro mu yani? Hem bir paranın değer kaybı, ihracatta rekabet üstünlüğü sağlamaz mıydı ki felaket tellalları bunu ortak para biriminin sonuymuş gibi sunuyor.

1970'li yıllardan beri her türlü ekonomik sorunu birlikte atlatan AB ülkelerinin, bugün geçmekte olduğu dönemeç, AB kısa tarihinin en zorlusu değildir. Elbette en kısa zamanda atlatılacak olanı da değildir. Fransa ve Almanya Yunanistan, Portekiz ve İtalya'ya verilecek yardım konusunda yeterince ayak diredi ve hatta bu ülkeleri zora bile koştu. Ama sonunda hizaya gelen İtalya'yı yanlarına alarak yeni bir AB troyka'sı yarattılar. Yunanistan, Milli Birlik (National Unity) hükümetinin görev süresini uzattı ki önlemler, siyasi gelecek emellerine kurban gitmesin. Şimdi sorunlu ülkelerde, motorları harekete geçirecek sorumlu siyasi kadro değişiklikleri sağlandığına göre, Almanya gibi ülkelerin "Atina'nın (yeni) Harabeleri"nden[19] başlayarak kurtarma faaliyetlerini hızlandırması gerekmekte. Bu hengâmeden ancak bir arada kalarak, dayanışarak ve zorda olanı destekleyerek çıkmayı başarabilirler. Ama bazı üyeleri karantinada tutma zamanı ve önlerinde durgunluk tehlikesinden kurtulup, nekahet dönemi yaşamak için bir vade var.

Avrupa Merkez Bankası (ECB) hala dimdik ayakta. Kurumsal olarak Euro'nun arkasındaki önemli bir güç olarak hastalıklı bir ekonomik yapıyı kucağında bulan yeni ECB başkanı şu sıralar Alman patentli bir "mali pusula"dan (fiscal compact) söz ediyor. 17 üyeli para alanını bir arada tutacak kurumsal irade de ECB ve politikalarında. Ama ayrıntıları Avrupa anlaşmasının geçireceği değişikliklerde şekil bulacak olan mali pusulanın gösterdiği yönün tersine gidecek üyeler oldukça, ECB'nin de yapacağı şeyler sınırlı. Yine de şimdi Para Birliği, ortak maliye politikaları ile ECB'nin imdadına yetişmek için AB anlaşmasını yenileme gayreti içinde.

Avrupa anlaşmasında yapılacak değişikler, işlerin yoluna girmesine yardımcı olur mu? Yeni kurallara uyulmazsa, elbette olmaz. Daha yakın ve sıcak ilişkiler mali disiplini sağlar mı? Uyumlaştırmaya çalıştıkları ama aynılaştırmadıkları tek politika aracı olarak maliye politikası kalmıştı. Daha siyasi birlikteliklerinin adını koymadan, bu politika ile ilgili olarak ne yapacaklarını bilip bilmediklerine emin değilim. Ama şu anda mali imkânı olanların, sıkıntıda olanlara destek vermesinin fevkalade önemli olduğunu düşünüyorum. İster federasyon, ister konfederasyon olsun eğer ortada hala ortak bir gelecek rüyası varsa bunu ancak böyle gerçekleştirecekler.

Burada bir tek kırılma noktası, özellikle Almanya'nın yetki sınırlarını aşarak siyasi üstünlük kurmaya çalışması ile ortaya çıkabilir. Üyeleri Anlaşmanın yeni şeklini kabule zorlaması, bundan sonra mali desteğin sadece anlaşmayı imzalayan ve mali birlik koşullarını kayıtsız şartsız kabul edenlere sağlanacağı biçimde açıklamalar yapması, henüz siyasi şemsiye konusunda bile kararsız olan Birlik'te beklenmedik ayrışmalara neden olabilir.

Buna rağmen küresel yatırımcılar gayet iyi bilmektedir ki, şu anda AB sınırları içinde geçmişte yaşananlardan daha abartılı bir sorun yoktur. Onun içindir ki kredi kuruluşlarının başta Fransa olmak üzere 9 ülkenin kredi notunu bir parça düşürmelerine fazla bir olumsuz tepki gelmedi. Her halükarda içinden geçtiğimiz dönem yaşanan bir başka ekonomik iniş. Buna karşılık AB için belki de bir yeni, yepyeni "Değişim Rüzgârı"dır.

(19) Beethoven'in 9. Senfoni'sinde "Zeytin Dağındaki İsa'dan, Atina Harabeleri'ne uzanan coşkulu betimleme, bir dayanışma teması olan "Neş'eye Övgü"yle mutlu sona ulaşır. Bilindiği gibi Avrupa Konseyi 1972 de Koral senfoninin "Neşeye Övgü" (Ode to Joy) temasını resmi marşı olarak kabul etmiştir. Bkınz. Sema, Kalaycıoğlu (24.11.2011)"Avrupa'nın Hasta Adamı Avrupa Birliği", tasam.org.

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 16 2/27/12 6:14:25 PM

VESTEL TERRANOVA
SMART TV

Onun yanında her şey tarih öncesi kalacak!

Yeni nesil TV Vestel Terranova, ince ve şık tasarımıyla diğer LED TV'leri geçmişte bırakıyor. Glass-on tasarımıyla evinize şıklık katarken, Smart TV özellikleriyle size özel eğlenceli bir deneyim yaşatıyor. Vestel Terranova LED TV ile geleceğe bakın.



dost teknoloji

VESTEL

ZORLU | www.facebook.com/VestelTerranova

04-SEMA KALAYCIOGLU.indd 17 2/27/12 6:14:28 PM



Irak Kürdistan Bölge Yönetimi İle Ekonomik Bütünleşme İlerliyor

Şahin Alpay

Geçen Aralık ayının üç gününü Irak Kürdistan Bölge Yönetimi (KBY) Kültür ve Gençlik Bakanlığı ile Dohuk Üniversitesi'nin davetlisi olarak Irak Kürdistanı'nda geçirdim. Bölgenin yaklaşık bir milyon nüfuslu, Erbil ve Süleymaniye'den sonra üçüncü büyük kentinde, 1992'de kurulan üniversitenin düzenlediği "Son gelişmeler ışığında Ortadoğu'nun geleceği" konulu uluslararası sempozyumda konuştum. (Konuşmanın ana hatları için bkz. "Türkiye model olabilir mi?", Zaman, 12 Ocak 2012.) Daha sonra Erbil'e geçtim ve çeşitli temaslarda bulundum. (İzlenimler için bkz: Zaman, 22 – 24 Aralık.)

Irak'a daha önce gitme fırsatım hiç olmamıştı. Irak Kürdistanı'na da ilk kez ayak bastım. Bir ülkeyi veya bölgeyi, hakkında yazılanlarla bilmek ile görerek öğrenmek arasındaki farkın ne ölçüde büyük olabileceğini ilk kez bu denli çarpıcı bir şekilde yaşadım. Türkiye'de

05-SAHİN ALPAYndd.indd 2 2/27/12 6:16:36 PM

Irak'ın Kürt bölgesiyle ilgili yaygın varsayımların tepeden tırnağa yanlış olduğunu vurgulayarak başlayayım. Bölgedeki Kandil dağları öyle olabilir, ama Irak Kürdistanı, PKK'nın Türkiye'ye saldırmak için kullandığı bir üs değil. Irak Kürdistanı kargaşa içinde bir aşiretler diyarı değil, Irak'ın en güvenli, en huzurlu ve görece en kalkınmış bölgesi.

KBY, Mesut Barzani ve Celal Talabani'nin ortak diktatörlüğü altında inim inim inleyen bir yer değil; çeşitli sorunları olmasına rağmen demokratikleşme yolunda ilerleyen, farklı dil ve kültürlerin az veya çok saygı gördüğü bir rejime sahip. Türkiye'den bölgeye giden Kürt gençler oraya PKK'ya katılmak için değil, okumak ya da iş bulmak için gitmekte. Irak Kürdistanı'nda Türkiye'ye husumetle bakan insanlar yaşamıyor. Irak Kürtleri AKP hükümetinin izlediği Kürt kimliğinin inkârına son ve KBY ile yakınlaşma politikaları sonucu Türkiye'ye ve Türklere sempatiyle bakan insanların büyük çoğunlukta olduğu bir yer. Tıpkı yöneticileri gibi büyük çoğunluğuyla bölge halkı da geleceği Türkiye ile ortak görüyor. Irak Kürdistanı, Türkiye üzerinden dünyaya açılmakta. Iraklı Araplar fırsat bulduklarında güvenli bir bölgede yaşamak, alışveriş yapmak, dinlenmek, yazın kavurucu sıcağından kaçmak için bu bölgeye, özellikle de Erbil'e (öteki adıyla Hawler) akın ediyor. Erbil'in caddelerini hepsi son birkaç yıl içinde yapılmış konforlu oteller ve Türkiye şirketlerinin reklamları kaplıyor.

Geçen yıl KBY ekonomisi %10 oranında büyüdü; kişi başına gelir 2004'te 300 dolardan 2011'de 6 bin dolara yükseldi. Ekonominin bu yıl %12 oranında büyüyeceği tahmin ediliyor. Kalkınma hamlesinde en büyük rolü, bölgede (doğrusu şaşırtıcı bulduğum ölçüde) hüsnü kabul gören Türkiyeli girişimciler oynuyor. Bu girişimciler Türkiye ile bölgenin sosyo-ekonomik bakımdan bütünleşmesine öncülük ediyor. Erbil Başkonsolosu'muz Sayın Aydın Selcen şu bilgileri verdi: Irak Türkiye'nin üçüncü, Kürdistan bölgesi onuncu ticaret ortağı konumunda. Irak'la 2009'da yapılan ticaret anlaşması sonucu geçen yıl Türkiye'den Irak'a 8 milyar dolara yaklaşan ihracat yapıldı; bunun %70'i Kürdistan bölgesine gidiyor.

Bağdat'taki merkezî hükümetle varılan anlaşma uyarınca bölge, hemen tamamı petrol ve doğalgaz kaynaklı kamu gelirlerinden %17 dolayında pay alıyor. KBY'ne göre bölgenin petrol rezervi 45 milyar varille, dünyanın altıncı en zengin rezervini oluşturuyor. Amerikan Exxon şirketi, Bağdat'ın itirazlarına rağmen bölgede yatırım yapmaya hazırlanıyor. Bölge yönetimi, Türkiye'yi bu kaynakların değerlendirilmesine davet ediyor. TPAO'nun yakında çalışmalara başlayacağı umuluyor. Başkonsolos Selcen'e göre 60 ihale için başvuran Türkiyeli iş adamları bölgedeki yatırım potansiyelinden yararlanmak için acele etmeli. Irak Kürdistanı'nın Türkiyeli işadamları açısından çok önemli bir pazar ve yatırım alanı olduğu muhakkak.

Bir ülkeyi veya bölgeyi, hakkında yazılanlarla bilmek ile görerek öğrenmek arasındaki farkın ne ölçüde büyük olabileceğini ilk kez bu denli çarpıcı bir şekilde yaşadım. Türkiye'de Irak'ın Kürt bölgesiyle ilgili yaygın varsayımların tepeden tırnağa yanlış olduğunu vurgulayarak başlayayım.

Her gün Habur kapısından bölgeye 1,500 TIR geçiyor. THY her gün, Atlasjet haftada 5 ve Pegasus 3 gün İstanbul – Erbil arasında uçuyor. Yakında bunlara bir hava şirketinin daha katılması bekleniyor. Türkiye ile KBY arasında çalışan 6 otobüs şirketi var. Geçen yıl Türkiye ile bölge arasında gidip gelen turist sayısı 100 bini aştı. Iraklı Kürtler İstanbul'a gitmeyi tercih ediyor, çünkü orada kendini rahat hissediyor, Kürtçe konuşarak işini görebiliyor. İş, Vakıflar, Halk ve Albaraka bankalarının bölgede şubeleri var. Yakında bunlara Bank Asya'nın katılacak. Bölgede, çoğu işçi 15 bin TC yurttaşı yaşıyor; kurulu şirketlerin çoğu inşaat sektöründe faal yüzde 60'a yakını Türkiye kökenli. Yatırım bekleyen alanlardan biri sağlık sektörü. Türkiyeli şirketler 5 – 10 yıl arası vergi muafiyetinden yararlanıyor. (Bkz. "Economic integration with Turkey an

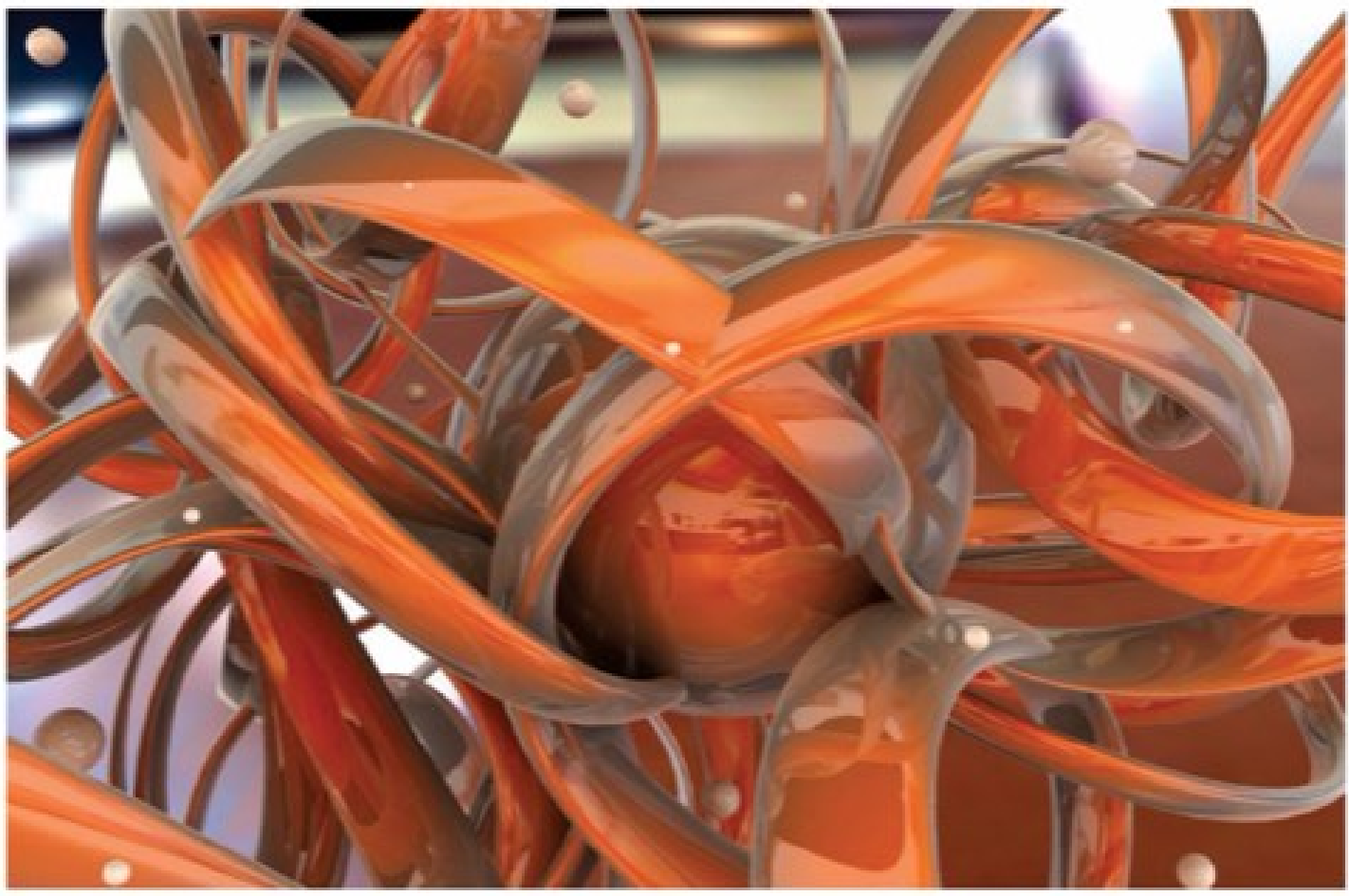
05-SAHIN ALPAYndd.indd 3 2/27/12 6:16:39 PM

antidote to tensions in Iraq, Today's Zaman, 15 January 2012.)

Türkiye ile KBY arasında yakınlaşma, muhakkak ki AKP hükümetinin "komşularla sıfır problem" politikasının en önemli başarılarından biri. Yakınlaşma yalnızca ticarî yollardan olmuyor. Din bilgini Fethullah Gülen'in esin kaynağı olduğu "Hizmet hareketi" tarafından açılan okullar sadece bölgeyle değil, bütün Irak'la dostluk köprüleri kuruyor. Fezalar Education Company / Fezalar Eğitim Şirketi genel müdürü Sayın Talip Büyük'ün verdiği bilgilere göre, Irak'ta şirketin kurduğu toplam 25 okul var. İngilizce tedrisat yapan bu okullar, bazı istisnalarıyla, Ishik College (Işık Koleji) adını alıyor. İlki 1994'te açılan okulların 17'si Kürdistan bölgesinde; 2006'dan sonra açılan diğer 8 okul ise hem Sünni çoğunluklu Kerkük (3), Musul ve Ambar'a; hem de Şii çoğunluklu Bağdat, Basra ve (Şiiliğin kutsal kenti) Necef'e yayılıyor. Necef'teki okul, henüz kuruluş aşamasında. Kürt, Sünni-Şii Arap ve Türkmen toplam 9.400 dolayında öğrencinin okuduğu anaokulu, ortaokul ve liselerde Türkiyeli (480) ve yerli (Kürt, Türkmen ve Arap) toplam 650 öğretmen görev yapıyor.

"Hizmet" okulları başka ülkelerde olduğu gibi Irak'ta da yerel eğitim makamlarının gözetimi altında çalışıyor. Kürtçe, Arapça ve sosyal bilim öğretmenleri yerel kaynaklardan sağlanıyor; bilgisayarlar, laboratuvarlar başta olmak üzere eğitim araçları ile İngilizce, Türkçe ve fen bilimleri öğretmenleri Türkiye'den geliyor. Kız ve erkeklerin aynı okuduğu okullarda öğrencilerden ortalama 2.000 ABD Doları ücret alınıyor. Okullara seçme sınavıyla alınan öğrencilerden, malî imkânları sınırlı olanlara burs veriliyor. Okulların İngilizce, Kürtçe, Türkçe ve Arapça öğrenerek mezun olan öğrencileri arasında Kürdistan yönetici elitinin çocukları da var. Işık Kolejleri'ni ailelere cazip kılan etkenlerin başında İngilizce ve Türkçe öğretilmesi, yüksek eğitim kalitesi yanında, öğrencilere kazandırılan terbiye de önemli rol oynuyor.

Erbil'de 2008'de açılan bir de Ishik University (Işık Üniversitesi) var. 18 Aralık günü yeni öğretim yılına başlamasından bir gün önce üniversitenin pırıl pırıl yeni ve modern binasını Rektör Prof. Dr. Sedat Akar rehberliğinde gezdik. Diş hekimliği, işletme, inşaat ve bilgisayar mühendisliği, İngilizce ve matema-



05-SAHİN ALPAYndd.indd 4 2/27/12 6:16:39 PM

Bölgede Türkçe öğrenmeye büyük ilgi var. Erbil'de kaldığım otelin gece resepsiyonisti Abdurrahman adlı genç çok iyi Türkçe konuşuyordu. Türkçeyi Türk filmlerini izleyerek ve çok sevdiği Türkçe şarkıları dinleyerek öğrendiğini anlattı. Erbil'de Türkiyeli girişimcilerin kurduğu Kürtçe, Arapça ve Türkçe yayın yapan Radyo Dewran faaliyette; televizyon kanalı da yakında açılacak.

tik öğretmenliği, iletişim teknolojileri dallarında İngilizce eğitim veren üniversitenin 1,360 öğrencisi ve 100 dolayında öğretim elemanı var.

Erbil'deki başka bir Türk okulu ise görkemli kampüsü ile İhsan Doğramacı Bilkent Erbil College. Şimdilik sadece anaokulu ve ilkokuluyla hizmet veriyor, ama KBY sanayi ve ticaret bakanı, Irak Türkmenlerinden Sayın Sinan Çelebi'den aldığımız bilgiye göre okulun giderek büyüyeceği umuluyor. Bölgede Türkçe öğrenmeye büyük ilgi var. Erbil'de kaldığım otelin gece resepsiyonisti Abdurrahman adlı genç çok iyi Türkçe konuşuyordu. Türkçeyi Türk filmlerini izleyerek ve çok sevdiği Türkçe şarkıları dinleyerek öğrendiğini anlattı. Erbil'de Türkiyeli girişimcilerin kurduğu Kürtçe, Arapça ve Türkçe yayın yapan Radyo Dewran faaliyette; televizyon kanalı da yakında açılacak.

Kürdistan üniversitelerinde okuyan Türkiyeli Kürt öğrenciler var. Ancak YÖK bu üniversitelere muadelet vermediği için sayıları azalmakta. "Biz ülkenin en liberal kurumuyuz; milliyetçi değiliz..." diyen Dohuk Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. İsmet Halit, bundan yakındı. Tıpkı Habur kapısından Türkiye'ye geçişte işkenceye dönüşen uzun kuyruklar gibi, muadelet sorunu da çözüm bekliyor.

ABD işgalinin son bulmasından sonra Irak'ta ne olacak? Bugünlerde en çok sorulan soru, bu. Erbil'den bakınca şimdilik iki Irak var. Biri, devlet içinde bir devlet görünümündeki; Erbil, Dohuk ve Süleymaniye vilayetlerinden oluşan, Musul ile Kerkük üzerinde hak iddia eden Kürdistan bölgesi. Amerikalı ünlü siyaset bilimci Larry Diamond, "Irak Kürdistanı'nın ekonomisi büyüyor. Bir gün bağımsız olacak mı?" başlıklı yazısında şöyle diyor: "Yeni ticaret topluluklarının oluştuğu ve fiili bağımsızlığın yeni biçimlerinin geliştiği giderek küreselleşen dünyada, hukuki bağımsızlık fazla önem taşımıyor. Kürtler eğer akıllıysalar, istemeyerek de olsa sınırlarını kabul etmek ve Irak'ın federal anayasası içinde kendi yollarını çizebilirler. Irak'ın devasa petrol gelirinden paylarına düşeni, kuzeydeki komşuları Türkiye'nin izinden giderek zengin ve özgür bir toplum kurabilirler." (The New Republic, 22 Aralık 2011)

Irak'ın geri kalanı Sünni ve Şii Arapların iktidar mücadelesine sahne olan diğer 13 vilayet. Irak Kürtleri 1991'de Körfez Savaşı ertesinde Saddam Hüseyin diktatörlüğüne karşı ayaklandılar ve Batılı müttefiklerin (bu arada Türkiye'nin) sağladığı koruma altında fiili bağımsızlık elde ettiler. ABD'nin 2003'te Irak'ı işgal etmesinden sonra kabul edilen Geçici Yönetim Kanunu, Irak'ı federal bir devlet olarak tanımladı ve Kürdistan'ın özerk bölge statüsünü tanıdı. 2005'te kabul edilen Irak Anayasası da bu statüyü teyit etti. KBY, Kürt çoğunluklu oldukları iddiasıyla, Kerkük ve Musul vilayetlerini de sınırlarına dâhil etmek istiyor. En zengin petrol rezervleri buralarda. Özerklik isteyen Türkmen, Süryani ve Arapların da yaşadığı bu vilayetlerin nihai statüsünü belirleyecek referandumlar beklemede.

KBY bugün için Ortadoğu'daki belki görece en özgür ve çoğulcu rejime sahip. 2009'da yapılan son seçimlerde meclisteki 111 sandalyenin çoğunu, bölge başkanı Mesut Barzani'nin Kürdistan Demokrat Partisi ile Irak Cumhurbaşkanı Celal Talabani'nin Kürdistan Yurtseverler Birliği'nin ortak listesi kazandı. Bölgeyi bu iki partinin koalisyonu yönetiyor. Barzani ve Talabani'nin birlikte fotoğrafları ve KBY bayrağı hemen her yerde. Mecliste ana muhalefeti temsil eden Değişim (Goran) grubunun 25, Reform grubunun 13 sandalyesi var; Türkmenler 5, Hıristiyanlar (Keldaniler ve Ermeniler) 4 sandalye ile temsil ediliyor.

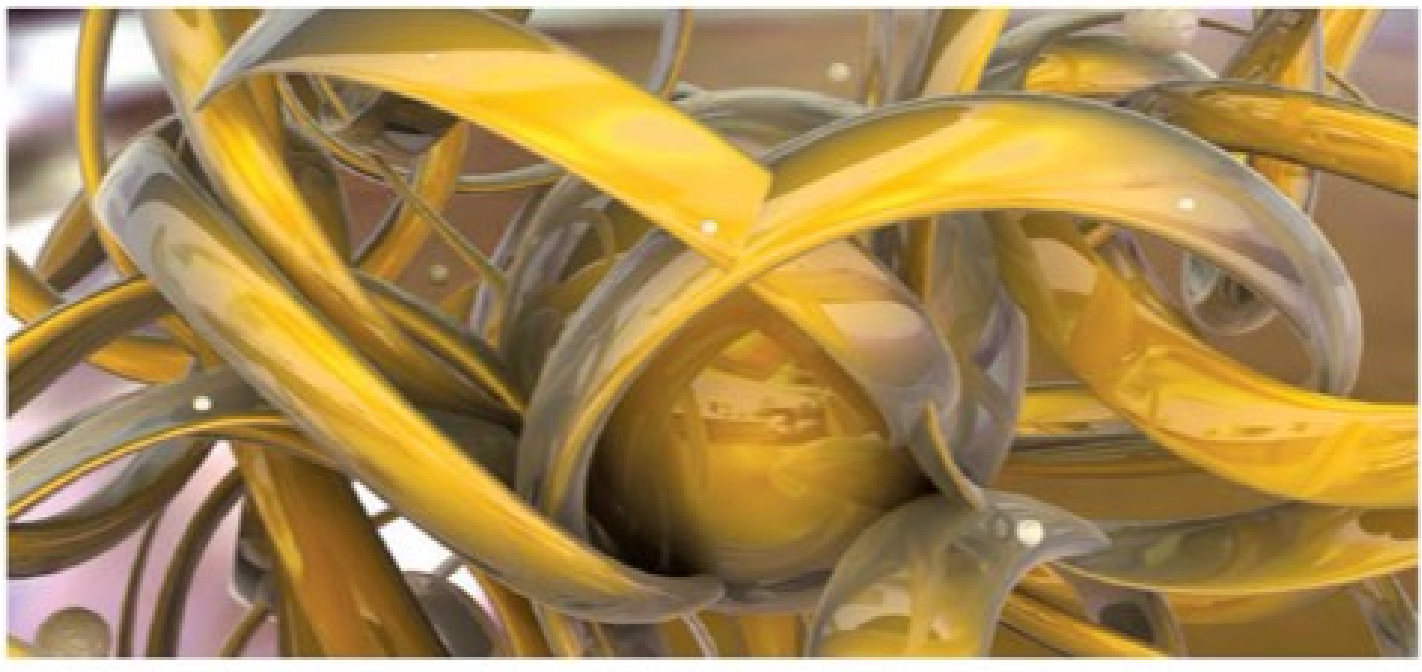
05-SAHIN ALPAYndd.indd 5 2/27/12 6:16:39 PM

KBY'nin büyük sorunu, ekonomisinin hemen tamamen petrol gelirleriyle finanse edilen ithalat ve inşaata dayanması. Bölgeden bir yazar durumu iyi özetliyor: "Her şey çoğunlukla Türkiye'den ithal ediliyor. Beş yıldızlı oteller inşa ediyoruz, ama tek bir düzgün hastanemiz bile yok..."

KBY'nin büyük sorunu, ekonomisinin hemen tamamen petrol gelirleriyle finanse edilen ithalat ve inşaata dayanması. Bölgeden bir yazar durumu iyi özetliyor: "Her şey çoğunlukla Türkiye'den ithal ediliyor. Beş yıldızlı oteller inşa ediyoruz, ama tek bir düzgün hastanemiz bile yok..." (Financial Times, 8 Aralık). Sanayide ve tarımda üretime yatırım yapılmadığı takdirde, bölgenin ne ekonomisini ne de demokrasisini geliştirme imkânı bulacağı muhakkak.

Irak'ın Arap nüfuslu geri kalanına gelince, çoğunluğu oluşturan Şiiler, giderek yönetime ağırlık koyuyor. Her ne kadar İran'ın desteğini alıyorsa da, esas olarak bir Şii Arap milliyetçisi olduğu söylenen Başbakan Nuri El Maliki'nin "Saddamlaştığı"ndan söz ediliyor. 1968-2003 arasındaki Sünni egemenliğinin temsilcisi Baas Partisi'nin 600 üyesi, geçen ekim ve kasımda, Libya'nın devrik lideri Kaddafi'nin desteğiyle darbe hazırladıkları iddiasıyla tutuklandı. Bunu 17 Aralık 2011'de son Amerikan askerlerinin de Irak'tan ayrılmasının ertesi günü Sünni Cumhurbaşkanı Yardımcısı Tarık El Haşimi hakkında terörizm suçlamasıyla başlatılan kovuşturma ve Haşimi'nin KBY'ne sığınması izledi. Ancak Erbil'de yargılanabileceğini kabul eden Haşimi hakkında başlatılan kovuşturma, Ankara ile Maliki arasında gerginliğe yol açtı. Maliki bir süredir Türkiye'nin Irak'ın içişlerine karıştığını ileri sürerken, Başbakan Erdoğan da Maliki'yi "Irak'ta mezhep siyaseti yapmakla" suçladı. Ankara, bir süredir Kuzey Irak'a Çukurca'nın Üzümlü ve Şemdinli'nin Derecik kapılarının açılması için çalışmalar yapıyor. Ancak Irak merkezi hükümetiyle yaşanan gerginlik üzerine Bağdat, kapıların açılmasına onay vermeyi reddetti. KBY lideri Mesut Barzani ise Ankara'ya, Bağdat'ın devre dışı bırakılarak kapıların açılmasını önerdi. (NTV, 25 Ocak, 2012.)

Irak Anayasası, belirli koşullarla bir veya daha fazla sayıda vilayetin bir araya gelerek yeni bir bölge yönetimi kurma hakkını tanıyor. Ülkenin orta kesimindeki Sünni çoğunluklu üç vilayetin (Selahaddin, Diyala ve Anbar) özerklik arayışı, Başbakan Maliki tarafından engellenmekte. İlginç olan, Şii çoğunluklu ve petrol zengini Basra vilayetinin de özerklik istemesi. (Bkz. Al Jazeera, 22 Aralık) Federal bir "yurttaşlar devleti" olarak demokrasisini güçlendiremediği takdirde Irak'ın bütünlüğünü koruması güç görünüyor. D



05-SAHİN ALPAYndd.indd 6 2/27/12 6:16:39 PM

Kingtom

www.kingtom.com.tr

sağlık için

seçmece...

%100 YERLİ

Kingtom

domates salçası

ASSAN GIDA
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Assan Gıda bir KİBAR HOLDİNG kuruluşudur.

05-SAHIN ALPAYndd.indd 7 2/27/12 6:16:40 PM



Kriz, Kibir ve Nemesis

Dr. Osman Ata Ataç

Rivayet muhtelif

Dünyada 2011 içinde kriz hakkında seksenbeş milyondan fazla yazı çıkmış. Yani bu konuda yeni birşeyler söylemesi zor. Seksenbeş milyon makalenin tamamını kim okur bilinmez ama okuduklarımın hemen hepsi 2012 ve sonrası için iyimser değil. Türkiye'de çoğu siyasetçi ve üst düzey bürokrat ise iyimser. Herhalde bir paniğe yol açmamak için genellikle ya "bir şey olmayacak" ya da "olacak ama bize bir şey olmaz" diyorlar. Çelişkili öngörüler Türkiye'ye has değil. Söz gelimi 500 Milyar Doları aşkın rezervleriyle güçlü görünen Rusya'da Başbakan Yardımcısı Zubkov "2012 krizinden güçlük çekmeden çıkarız" derken bu demeçten bir kaç gün önce Cumhurbaşkanı Medvedev "Gelecek olan kriz bir kaç yıl sürecektir. Ülkemizin karşı karşıya geleceği zorlukları yenmek için çok çalışmamız gerekecek" diyerek o kadar da iyimser olmadığını söyliyebiliyor. Orada da ne Zubkov ne de Medvedev kriz derken ne kastettiklerini anlatmıyorlar.

Kriz ne demek?

Kriz Latince ve Yunanca 'krisis' yani karar kelimesinden İngilizceye girmiş 'crises' kelimesinin Türkçe'de buhran/bunalım yerine kullanımı. Sırf kelime anlamına baksanız dahi eğer kriz konusu işlenecekse bunu 'bir dönüm noktası oluşturacak tehlikeli bir durumun ortaya çıkması halinde alınacak kararlar' çerçe-

06-OSMAN ATA ATAC.indd 2 2/27/12 6:17:39 PM

vesinde yapılması gereğini de göreceksiniz. Yani, kriz konusunu anlamlı bir şekilde tartışmak için tanımını en az iki çerçevede yapmak gerekiyor:

1. Şimdiki hangi durum(lar) kim için değişecek nasıl değişecek?
2. Bu değişikdikler neden tehlike ve büyük zorluk arzediyor? Ve ne yapmak gerek?

Türkiye'de krizin gelip gelmeyeceği, toplumdaki hangi aktörü hangi tip krizin ne derecede etkiliyeceği tanımsızlık içinde tartışılırken siyasiler ve üst bürokratların çoğu "biz güçlüyüz ve sağlam basıyoruz" mesajları veriyorlar. Aynı mesajı birçok şirket ve finansman kuruluşu üst yöneticileri de veriyorlar. Genellikle kriz denilen tanımlanmadığı için kim haklı kim haksız karar vermesi de zor oluyor. Öyle anlaşılıyor ki ya krizin birden fazla çeşidi var bazısı geliyor, bazısı gelmiyor, ya da gelenlerin bir kısmı bizi etkiliyor bir kısmı ise etkilemiyor.

Kibir ve Nemesis

En önemli kriz nedeni aktörlerin iyimserliğe kapılıp tedbiri elden bırakmalarıdır. Eğer aktörler bu iyimser konuşmaları "aman! şuyuu vukuundan beter olur" diyerek yapıyor ama olası bir sıkıntı için hazırlanıyorlarsa mesele yok. Yok, "bize bir şey olmaz, biz şöyle sağlamız böyle güçlüyüz" diyerek bir kibir içine düşmüşler ve hazırlanmıyorlarsa bu kriz gelse de gelmese de her şart altında tehlikeli bir durumdur. Esas kriz işte bu kibirdir. Bir kriz olursa da felaket olur. Biraz olsun paranoya ve daha az kibir her aktör için faydalıdır. Bu günlerde iflas hazırlığı yapan ABD'nin efsane şirketlerinden Kodak genel müdürü gazetecilerin "neyi yanlış yaptınız" sorusuna kısaca "bize bir şey olmaz sandık" diyerek kibirlenenlere bu mesajı iletiyordu herhalde.

Türkçe sözlüklerde "kibir" kendini beğenme, başkalarından üstün tutma, büyüklenme, benlik, abartılı gurur olarak tanımlanıyor. Türkiye'nin kısa dönem büyüme ve diğer bazı istatistiklerini seçmece kullanarak kibire kapılmak ve önlem almayı bırakmak büyük hata olur. Nemesis böyle bir hatayı affetmez. Nemesis Yunan mitolojisinde, aşırı gururluları cezalandıran tanrıçadır. Hatayı affetmez ve kincidir. "Tökezleyen her adamın önünde gururu gider" diyen düşünürler herhalde bu eski mitten esinlenmişler olsa gerek.

Türkiye'de krizin gelip gelmeyeceği, toplumdaki hangi aktörü hangi tip krizin ne derecede etkiliyeceği tanımsızlık içinde tartışılırken siyasiler ve üst bürokratların çoğu "biz güçlüyüz ve sağlam basıyoruz" mesajları veriyorlar. Aynı mesajı birçok şirket ve finansman kuruluşu üst yöneticileri de veriyorlar.

Gelse de gelmese de kriz konusu masaya yatırılmalıdır

Kriz konusu tartışılırken yapıcı sonuçlara varabilmek için, olası krizler,

- Toplumdaki aktörler için ayrı ayrı tanımlanmalı;
- Farklı zamanlarda çıkabilecek değişik krizlerin ilintileri irdelenmeli;
- Krizin önlenebilmesi için yapılacakların uygulanabilirliği tartışılmalı ve
- Acil önlemler önemli önlemlerden ayırt edilmelidir.

Kriz tanımları toplumdaki ekonomik aktörler yani bireyler, finasman kurumları, şirketler ve devlet için ayrı ayrı yapılmalıdır. Çünkü krizler bu aktörler için aynı zamanda ortaya çıkmadıkları gibi değişik çeşit 'tehlike ve zorluklar' içerebilirler. Bir aktör için kriz olan şey bir diğeri için kriz olmayabilir.

Bir aktörün krizinin eninde sonunda diğer aktörleri de etkiliyeceği bilindiğine göre eğer ülke çapında bir krizden bahsedilecekse bu dört aktörün karşılaşması olası değişik krizlerin birbirleriyle ilintilerine dayalı bir senaryo da hazırlanmalıdır.

Türkiye'de bu dört aktörü birbirine bağlayan ve tehlikeli durum arzedebilecek ilişkiler arasında çoğu kez 'ekonomik' veya 'finansman' krizi başlığı altında irdelenen borç kıskacı var. Yani, ülke çapında kriz borç ve borçlanmayla ilintili olan aktörlerin borçlarını ödiyememeleri durumunda olacak olanlar. Yukarıdaki birinci sorunun cevabı şu: Şimdiye kadar borçla-

06-OSMAN ATA ATAC.indd 3 2/27/12 6:17:41 PM

nını ödeyebilen bireyler, finansman kurumları, şirketler ve devlet borçlarını ödeyemeyecekler. Demek ki kriz olacak diyenler bu aktörlerin borçlarını ödemeye devam edemeyeceği, olmaz diyenler ise devam edebileceklerini düşünüyorlar.

Eğer bu aktörler borçlarını ödiyemiyecek duruma düşerlerse ikinci sorunun cevabı da verilebiliyor. Borçlarını ödeyemeyen bireylerin, finansman kurumlarının, şirketlerin ve devletin üstüne gelecek olan alacaklılar bunların varlıklarını tehdit edecekler ve borçla elde edilenleri ellerinden geri almaya çalışacaklar. Bu bireylerin yaşam kalitesini düşürecek, finasman kurumlarının kaynakları verimli alanlara aktarmalarını engelliyecek, şirketleri küçülmeye hatta piyasadan çekilmeye zorlayacak ve devletin içeriye ve dışarıya olan yükümlülüklerini yerine getirmesini zorlaştıracak. Zaten yüksek olan işsizlik artacak, mecburi hale gelen kemer sıkma politikaları sosyal sorunlar yaratacak. Bu değişiklikler bu nedenlerle tehlike ve büyük zorluk arzediyor. Kriz olur diyenler böyle düşünüyor. Demek ki kriz olmaz diyenler ya ilk soruya bir şey değişmez dedikleri için bu konuyu ilgisiz buluyorlar ya da alacaklıların bu aktörlerin üstlerine gelemiyeceklerini, gelseler bile bir şey yapamıyacaklarını düşünüyorlar.

Aktörleri birbirine bağlayan ne?

Bugünün global ekonomik düzeninde ve heryerde olduğu gibi Türkiye'de de herkes herkese borçlu. Bunda şaşılacak bir şey yok. Esas sorun borcun boyutları. Devlet merkezi yönetiminin 80 miyar diğer kamu kurumlarının 15 milyar Dolar olmak üzere 105 milyar Dolar borcu var. Devletin 190 Milyar Dolar da iç borcu var. Kurumların 30 milyar Doları kısa vadeli 85 Milyar Doları uzun vadeli olmak üzere 115 Milyar Dolar borcu var. Finansman kuruluşlarının 50 milyar Doları kısa vadeli 40 milyar Doları uzun-orta vadeli 90 Milyar Dolar borcu var. Bireylerin finans piyasasına 130 Milyar Dolar borcu var. Finansman piyasının kredi ve alacakları tutarı 360 Milyar Dolar yani birileri bankalara 360 milyon Dolar borçlu. Bunun 100 milyar Doları KOBİ'lerin. Bu borç hengâmesinin 310 milyarı dışarıya olan borçlar. Bunun 100 milyar Dolarlık kısmı da finansman sektörünün. Bu arada bir de görünmeyen borçlar var. Devletin sosyal güvenlik sistemine olan borcu, kurumların birbirlerine olan borçları, vatandaşın kredi ve kredi kartı haricinde özel kartlarla yaptığı alış veriş borcu, uzun vadeli yükümlülüklerden doğan taksitlendirilmiş borçları ve bankaların vatandaşa olan taahhüt edilmiş mevduat borçları. Türkiye'nin ithalatı, rekor kırarak, 134 milyar Dolara ulaşan ihracatını 100 milyar Dolar aşmış. İhracatı neredeyse ithalatının yarısı kadar. 2001 yılında ihracatın ithalatı karşılama oranı yüzde 75 iken 2011 yılında bu oran yüzde 55. Türkiye'nin ihracatının neredeyse üçte birini yapan otomotiv ve kimya sektörlerinde ithal girdi oranları %80 - %90 arası ge-



06-OSMAN ATA ATAC.indd 4 2/27/12 6:17:41 PM

ziniyor. Üçüncü büyük ihracatçı düşük katma değerli ve sanıldığının tersine ithalden bağımsız olmayan hazır giyim ve konfeksiyon sektörü. Türkiye ihracatçı değil ithalatçı bir ülke. Hala emek ihraç ediyor. Yani Türkiye borçlanma sorununu ihracatını arttırarak da çözemiyor. Hazinenin kasasında 80 - 90 Milyar Doları var. Türkiyenin milli geliri de 750 milyar cıvarında.

Son 30 yıllki verilere bakılınca bazı iyi görünen haberlerin o kadar da iyi olmadığı anlaşılıyor. Türkiyenin serbest piyasa ekonomisine geçtiği varsayılan 1980 yılında GSMH 68 milyar Dolarken 2010 da bu 735 milyar Dolara çıkmış. Bu iyi. Ama aynı seneler için bazı rakamlar o kadar iyi değil. İthalat, cari açık, dış ve iç borç rakamları da milyar Dolar olarak şöyle:

Yıllar	İthalat	İhracat	Cari Açık	Dış Borç	İç Borç
1980	8	3	-3.4	16	0
2011	237	135	-72	310	366

Bu rakamlar da kibire fazla yer bırakmıyor. Öyle gözüküyor ki ortada borçlanarak finanse edilen bir büyüme var. 2002 yılında 32 milyar Dolar olan bireysel borçların on yılda 130 milyar Dolara tırmanması bu tanının şirketler ve devlete has olmadığını gözler önüne seriyor. Kaldı ki daha 2012 ve sonrası için Dolar/Avro sallantıları, İran - ABD çekişmesi sonucu petrol fiyatlarının artması, enflasyonun iki haneli rakamlara çıkması nedeniyle faizlerde düzenlemeye gitme zorunluluğunun çıkması gibi olası değişikliklerin de düşünülmesi gerekiyor. Üç ay önce bana Türkiye'ye yatırımı düşündüğünü söyleyen bir ABD'li yatırımcının daha sonra gönderdiği şahsa özel rapor Türkiye'nin 2012 de kırılganlığına işaret ederek bu yatırımcıyı Türkiye yerine Güney Afrika'ya yöneltiyordu[1]. Demek ki kriz açısından herkes Türkiye konusunda rahat değil.

Yabancı uzmanlar Türkiye ekonomisinin hem içeride hem dışarıda olabilecek değişikliklere karşı kırılgan olduğunu ileri sürüyorlar. Öncelikle Türkiye'nin dışarıdan finansmana ihtiyacı var. Bu ekonomik yapının sürdürülebilmesi dışarıdan taze para akışına bağlı. Sabit kur yüksek faizle Türkiye'ye çekilen dış para ürkektir ve acımasızdır. Çeker gider. Bu bir risktir. Bir de içeride kırılganlık var. Bu kırılma bireylerin hem finansman piyasasına hem de kurumlara borçlarını ödeyememeleri şeklinde başlayacak gibi görülüyor. Bireylerin şimdiden bazı sıkıntılarla karşılaştıkları belli. Bireylerin sadece finans piyasasına yandan fazlası yabancı para cinsinden olmak üzere 130 milyar Dolar borcu var. Merkez Bankası verilerine göre 2010 yılının tamamında 310 bin olan kart borcunu ödemeyenlerin sayısı, 2011'in ilk 10 ayında kredi ve kredi kartı borcunu ödemeyenlerin sayısı 570 bini geçti. Bu rakam 2010 yılının tamamında 487 bin kişiydi. Onsekiz milyon kart sahibi için bu yüksek bir rakam değil ama borcunu ödiyemiyen birey yüzdesinin takipteki tüm krediler yüzdesinin üç katına çıkması bir sorunun varlığına işeret ediyor.

Ne yapılacak? - Türkiye'nin ikilemi

Krizin önlenebilmesi için yapılacaklar konusunda genellikle anlaşıldığı görülüyor. Olası bir krize kapılacak olan toplumdaki dört aktör için geçerli olduğu ileri sürülen başlıca iki öneri öne çıkıyor:

- Tasarruf edin,
- Borçlanmayın

Önemli olan tedbir amaçlı önerilerin, yani tasarruf etmenin ve borçlanmamanın, uygulanabilirliği. Tedavi belli ama Türkiye'nin "Dünya'ya parmak ısırtan büyümesi" denilen şey 'borçlanarak tüketin' felsefesine dayanıyor. Yani sistem Sayın Başbakanın 11 Ocak 2012 tarihinde bireysel kredi kartlarına getirilen kısıtlamalarla ilgili bir soruya bahsedilen önlemi doğru bulduğunu işaret ederken "paran kadar harcama yap" sözlerinin aksine iş-

[1] Gerçekten de Türkiye'nin ödemeler dengesi dinamiği CEEMEA bölgesindeki ülkeler arasında en kötü gözükeni. Cari açık 2011'de GSMH'nin %10'una tırmanırken FDI (Foreign Direct Investment) çok düşük kalarak yüzde - 7,7 GSMH'lik bir skorla bu ülkeyi CEEMEA ülkeleri arasındaki en kötüsü yapıyor. Diğer taraftan Güney Afrika %2,7'lik bir fazla ve GSMH'nın %4'üne ulaşan rezervleriyle pazartesi olumsuz gelişmelere karşı koyacak güçte gözükürken, Türkiye'yi 2012'de 200 milyar dolar ağırlığında bir dış finansman gereksinimi bekliyor.

06-OSMAN ATA ATAC.indd 5 2/27/12 6:17:42 PM

Nemesis 2012'de mi gelir, yoksa daha sonra mı bilinmez; ama gelir ve bu kibiri affetmez. Tıpkı İrlanda ve Yunanistan'ın bundan bir kaç sene önceki kibirlerini cezalandırdığı gibi.

liyor. İşin ilginç yanı bireyler için doğru olduğu söylenen bu önerinin başta devlet olmak üzere neden diğer aktörler için geçerli sayılmadığı.

Önemli önlemlerle acil önlemleri birbirine karıştırmamak gerekir. Acil önlemler tanımı gereği hemen alınması gereken önlemlerdir. Önemli önlemler ise sonuçları zaman içinde alınabilecek, iyi planlanması gereken önlemlerdir. Hiç yapılmayacak şey önlem almamaktır.

Çare hem önemli hem de acil tedbirler istiyor. Acil önlem olarak yapılanlar önemli önlemleri engellememelidir. Önemli önlemler Türkiye ekonomisinin yapısal sorunlarıyla ilgili. Borçlanarak yapılan ithalatla yürütülen büyüme stratejisi konjektüre bağlı çalışan bir stratejidir ve sürdürülemez. Türkiye'yi bu kısır döngüden çıkaracak bir büyüme stratejisinin uygulanabilmesi için köklü ekonomik reformlar gerekir. Acil önlemler arasında ilk olanı borçlanmayı durdurmak olanaklı olmadığına göre borçlanma tutarını düşürmek. Bu konuda bireylerin borçlanmalarını azaltıcı amaçlı bazı girişimler var. Bireylerin 2002 yılında 32 milyar Dolar olan borçları 2011'de 130 milyar Dolara tırmanarak "büyüme" istatistiklerini ciddi etkilemiştir. Ekonominin yavaşlatılması hem %7-10 aralığında seyreden enflasyonu aşağı çekeceği hem borçlanmayı azaltacağı için kısa dönemde rakamsal bazı düzelmelere yol açabilir ama esas sorunu çözmiyecektir. Bireylerin tasarruf eğilimleri en fazla %10 civarındadır. Esas tasarrufu kurumlar ve devlet yapmalıdır. Bunun için alınacak önlemler de bellidir. Başta ithalata bağımlılığı azaltmak ve daha fazla tüketim yerine üretim ve ihracata ağırlık vermek geliyor. Türkiye, ekonomisini yavaşlatmadan ithalat bağımlılığını azaltmak ikilemi ile karşı karşıyadır. Burada ne kadar gecikilirse sorun ileride o kadar çözülmez hale gelecektir.

Gelgegelim siyasi kadroların ve bürokratların, şirketlerin ve de bireylerin bu konuda alınacak tedbirleri düşünmek ve son senelerde nispeten kolay edindiklerini sandıkları ün ve servetten vazgeçmek yerine "bize bir şey olmaz" dedikleri ve tehlikeli bir kibire kapıldıklarını görülüyor. Nemesis 2012'de mi gelir, yoksa daha sonra mı bilinmez; ama gelir ve bu kibiri affetmez. Tıpkı İrlanda ve Yunanistan'ın bundan bir kaç sene önceki kibirlerini cezalandırdığı gibi.



06-OSMAN ATA ATAC.indd 6 2/27/12 6:17:42 PM

Yarın hava nasıl olacak?



Koç

Dünya iklim değişikliğiyle karşı karşıya...
Sorunun cevabını insanoğlundan bekliyor.
Aygaz bu sorunu önemsiyor, dünyamızın ve
tüm canlıların geleceği için hepimize düşen
görevler olduğuna inanıyor. Ayrıntılı bilgi:
yarinhavanasilolacak.org

REC

yarın hava nasıl olacak?

AYGAZ

durum bos.indd 3 2/28/12 4:31:06 PM



Krizler ve Risk Yönetimi

Dr. Yılmaz Argüden(1)

Risk ve kâr ikiz kardeştir. Kâr, risk almanın ödülüdür. Şirket kârlılığının sorumluluğu üst yönetimin olduğuna göre üst yönetim risk yönetimini iç denetim birimlerine veya denetim komitelerine delege etmeyip, bizzat yönetmekle sorumludur. Risk yönetimi denince genellikle borçların vade, kur yapısı gibi konular gündeme gelir. Oysa her stratejik karar risk içerir. Çünkü strateji çeşitli alternatifler arasında seçim yapmaktır ve yapılan her seçim aynı zamanda diğer alternatiflerin seçilmemesidir. Bu nedenle, risk yönetiminin so-

(1) *Dr. Yılmaz ARGÜDEN, ARGE Danışmanlık'ın ve yatırım bankası Rothschild-Türkiye'nin Yönetim Kurulu Başkanıdır. Deneyimlerini Boğaziçi ve Koç Üniversitelerinde ve Harp Akademilerinde strateji dersi vererek, Türkçe ve İngilizce yayınlanan kitapları ve makaleleriyle paylaşmaktadır. Yaşam kalitesini yükseltme konusundaki çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçilmiştir. BM'nin Küresel İlkeler Sözleşmesi Ulusal Temsilcisidir. (www.arguden.net)*

07-YILMAZ ARGUDEN.indd 2 2/27/12 6:21:15 PM

rumluluğu stratejik kararları verenlerindir.

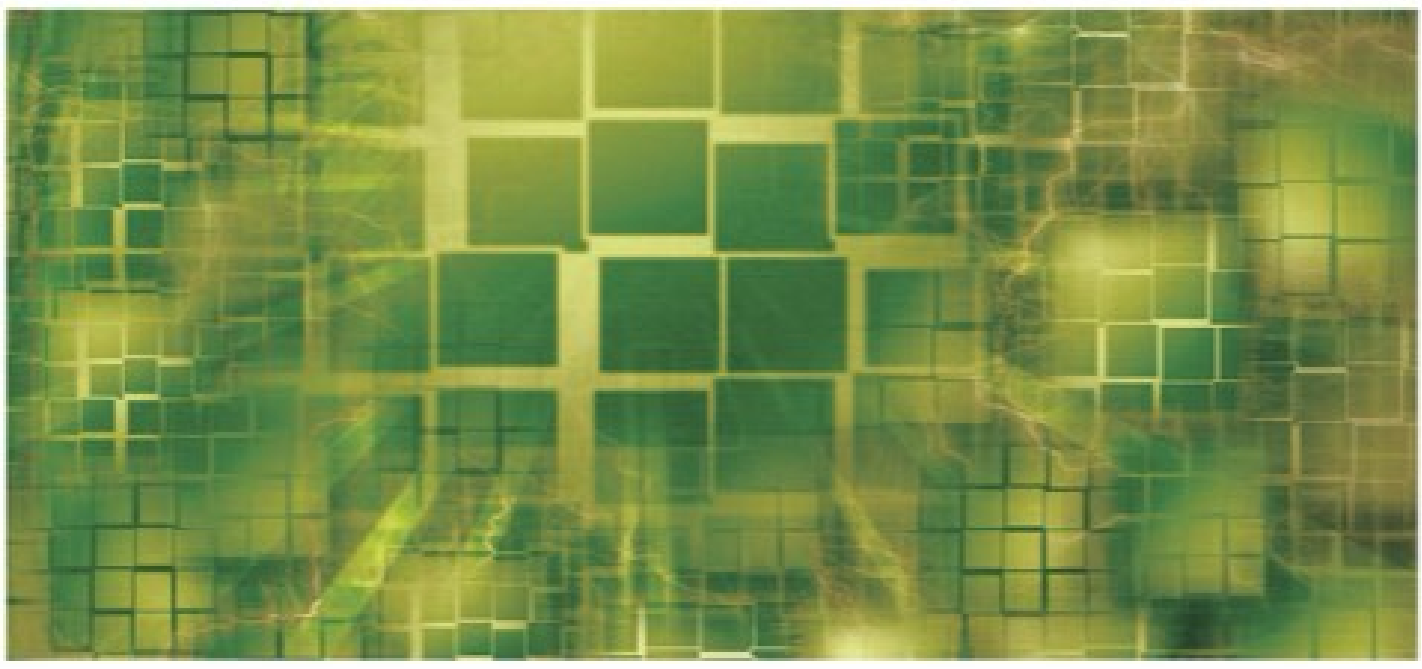
Dünyayı saran finansal ve ekonomik krizin neden öngörülemediği ve dünyanın büyük bir iyimserlik döneminden böylesine bir kötümserlik dönemine nasıl bu kadar hızlı bir şekilde geçtiği yaygın bir merak konusu. Özellikle de büyük şirketlerin üst yöneticileri zamanında tedbir almamakla suçlanıyorlar.

Oysa genel trendlerden farklı davranabilmek büyük bir cesaret ve hepsinden önemlisi bilgi ister. Her tedbir bir maliyet içerir ve kriz olmadan önce bu maliyete katlanmak pek de kolay bir iş değildir. Bu nedenle de krizi hissedenlerin birçoğu maalesef hem krizin geleceğinden emin olamadıkları için, hem de krizin zamanlamasını tam olarak bilemedikleri için tedbir almaktan çekindiler. Çünkü kriz tedbirinin maliyeti, krizden önce gelir. Tedbirin getirisi hem kesin değildir, hem de potansiyel getirinin zamanlamasını kestirmek güçtür.

Yönetimin temel ilkelerinden olan "ölçülmeyen perfromans, iyileştirilemez" ilkesi risk yönetiminde de geçerlidir. Ancak, genellikle risk modelleri geçmiş verilere dayandırılıyor ve sistem boyutundaki değişimler modellerde yer almıyor. Örneğin, dünyada yaşamakta olduğumuz krizin başlangıcında en büyük zararları eden AIG şirketinin mortgage piyasasında sigortaladığı risklerin sadece herhangi bir ev sahibinin bireysel olarak gelir düzeyine göre aldığı borcu ödeyememe riskini kapsadığını ancak tüm ev fiyatlarının birden hızlı şekilde düşmesi riskini kapsamadığı ortaya çıkıyor.

Her tedbir bir maliyet içerir ve kriz olmadan önce bu maliyete katlanmak pek de kolay bir iş değildir. Bu nedenle de krizi hissedenlerin birçoğu maalesef hem krizin geleceğinden emin olamadıkları için, hem de krizin zamanlamasını tam olarak bilemedikleri için tedbir almaktan çekindiler. Çünkü kriz tedbirinin maliyeti, krizden önce gelir. Tedbirin getirisi hem kesin değildir, hem de potansiyel getirinin zamanlamasını kestirmek güçtür.

Diğer taraftan, bu krizde en iyi durumda olan bankalardan JP Morgan'ın CEO'sunun öncü göstergeleri bizzat takip etmesi ve bu bilgiyi stratejik kararları için girdi olarak kullancak cesaret ve uzak görüşlülüğü göstermesi bankasının krizi fırsata çevirmesine yardımcı oldu. Jamie Dimon, ev kredileri borçlarını ödeyemeyenlerin oranının küçük de olsa artmaya başlamasını banka bilançosundaki mortgage



07-YILMAZ ARGUDEN.indd 3 2/27/12 6:21:17 PM



bazlı ürünleri satmak için bir işaret olarak değerlendirdi ve krizden en az etkilenen bankalardan birisi oldu.

Bu örnekten şu dersleri çıkarabiliriz: Risk yönetimi sadece riskleri ölçmeye çalışmak ve riskleri sigorta etmek değildir. Sağlam bir risk yönetimi üst yönetimin her zaman şirketin aldığı riskleri iyi bilmesini ve varsayımlardaki değişimleri belirleyecek öncü göstergeleri takip etmesini gerektirir. Üst yönetimin sahiplenmesi olmaksızın riskler iyi yönetilmez. Ayrıca, kurum kültürü ve ikliminin kötü haberleri, öncü göstergeleri hızlı bir şekilde paylaşılmasını teşvik etmesi ve yöneticilerin almış oldukları riskleri ve varsayımları değiştiğinde hangi adımları atacaklarına ilişkin B planlarının hazır olması da çok önemlidir.

Yönetimin performansı sadece iş sonuçlarıyla değil, aynı zamanda krizler karşısındaki tavırlarla da belirginleşir. Bu nedenle, krizleri yönetebilmeye hazırlıklı olmak hem kurum açısından, hem de yönetim açısından önemlidir.

Şirketler birçok boyutta krizlerle karşılaşabiliyorlar. Öncelikle çevre şartlarında beklenmedik gelişmeler krizlere sebep olabiliyor. Bu krizlere hazırlıklı olabilmek için çevre koşullarını sürekli olarak yakından izlemek ve riskler oluştuğunda aşırı zarar görmemek için pozisyonları dengeleyecek araçları kullanmak gerekiyor. Örneğin, ülkemizde, kriz denince ilk akla gelen konulardan birisi de makro ekonomik koşullardaki beklenmedik değişimlerdir. Bu risklere karşı hazırlıklı olmak için şirketlerin alacak-borç ilişkisinde faiz, vade, kur dengelerini gözetmeleri, kur ve faiz piyasalardaki değişimleri yakından takip etmeleri ve bilançoda aldıkları riskleri yönetebilecek araçlar konusunda deneyim kazanmaları gerekir.

Ülkemizde dikkatle hazırlanılması gereken bir başka konu ise deprem gibi tabii afetlerdir. Her ne kadar tabii afetler yönetimin kontrolünde değilse de, acil durumlar için hazırlık yapılması bir yönetim konusudur. Tabii afetlere karşı yapılan hazırlıklar öncelikle önleyici tedbirlerle başlar. Örneğin, yatırımların yüksek deprem riski olan bölgelerden uzak yerlere yönlendirilmesi önleyici tedbirler arasında sayılabilir. Hazırlıklar, tabii afetle karşılaşıldığında işin devamlılığını sağlamak üzere yapılan ek yatırımları da içermelidir. Örneğin, bankaların önemli bilgilerini ikinci bir noktada yedeklemeleri ve tüm sistemlerin bu nokta ile de iletişim kurabilmelerini sağlamaları bu nitelikteki yatırımlar arasında sayılabilir. Çalışanların hazırlıklı olmalarını sağlayacak eğitim ve tatbikat

07-YILMAZ ARGUDEN.indd 4 2/27/12 6:21:18 PM

da önemli hazırlıklardır. Örneğin, HSBC Bankasının bu konudaki hazırlıkları genel müdürlük binasının terörist saldırıyla karşılaştığı gün hayati zararların en az seviyede gerçekleşmesine yardımcı olmuştur. Kriz sonrası devamlılık hazırlıkları kurumların krizleri kolay atlatabilmelerini sağlar. HSBC Bankasının terörist saldırıyla karşılaştığı gün müşteri işlemlerini aksatmaması, bankanın güvenilirliğini artıran en önemli olaylardan birisi olmuştur.

Bir başka kriz alanı ise kötü niyetli çalışanlar ve/veya paydaşlardan kaynaklanan krizlerdir. Şirketin bilgi kaynaklarının çalınması, zarara uğratılması, ürünleriyle toplum sağlığına zarar verecek şekilde oynanması gibi konular bu duruma örnek olarak sayılabilir. Bu nitelikteki potansiyel krizlerle başa çıkabilmek için atılması gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir. Öncelikle, hassasiyet noktalarının tespiti ve bu noktalardaki riskleri azaltıcı tedbirlerin alınması gerekir. Kötü niyetli yaklaşımları önleyebilmek için atılması gereken adımlar arasında istihbarata önem vermek ve şüpheli davranışlardan haberdar olmayı sağlayacak tedbirleri almak sayılabilir.

Şirket politikaları ve uygulamalarına karşı geliştirilen protesto çabaları da iyi yönetilmediğinde krizlere yol açabilir. Örneğin, sendikaları, çevre örgütlerinin, tüketici örgütlerinin tepkilerini çekmek bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu nitelikteki krizlere karşı hazırlıklı olabilmek için öncelikle kurumsal zaafiyet noktalarını tarafsız olarak değerlendirebilmek gerekir. Daha sonra tepki gösteren kişi ve gruplara verilecek cevapların hazırlanması ve bu kesimlerin temsilcileriyle iletişim kurulması faydalı olur. Basın ile ilişkilere önem verilmesi ve tutarlı tedbirler alındığı konusunda güven verilmesi kriz yönetiminin önemli bir aşamasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusuna önem veren şirketlerin, bu nitelikteki krizlerle karşılaşma riski azaldığı gibi, kriz ile karşılaştıklarında da hazırlıklı oldukları için topluma güven verebilme konusunda bir adım önde olurlar.

Risk yönetiminde başarılı olan şirketlerin önemli kazançları oluyor: (i) sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmak, (ii) şirketin girişimcilik özelliğini kaybetmeden bilinçli risk alabilmesi, (iii) ilgili merciilere sunulan bilginin tutarlılığı, (iv) Paydaşlarla iletişimde güven yaratabilmek, (v) Kurumsal itibarın yüksek olması, (vi) stratejik hedeflere ulaşmak üzere odaklanmanın ortaya çıkan riskler nedeniyle kaybedilmemesi ve (vii) uzun vadeli değer yaratma potansiyeli.

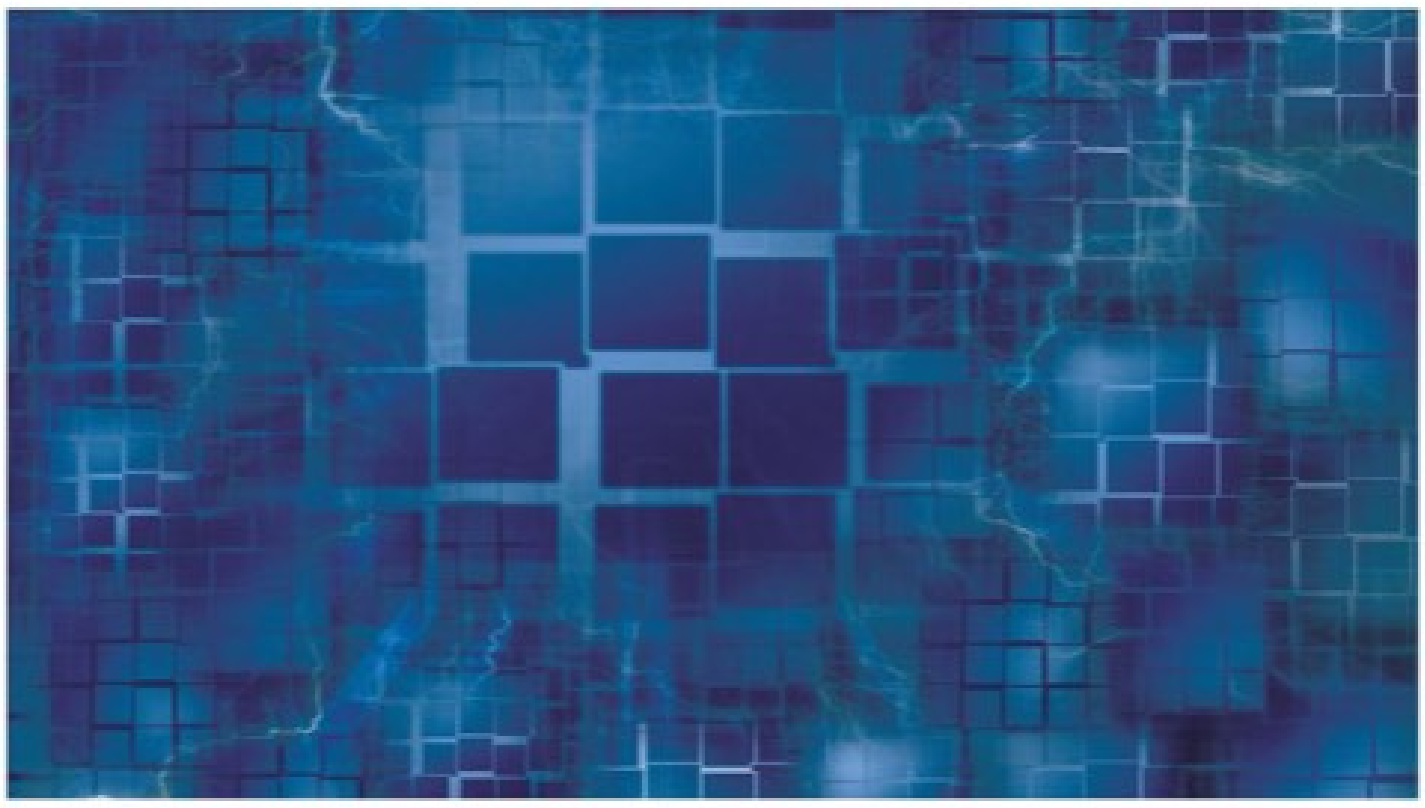
Günümüzde yönetim kurullarından potansiyel risk ve krizlerle başedebilmek için bunlar gerçekleşmeden hazır olunması bekleniyor. Bu nedenle, yönetim kurulları şirket yönetiminden şirket açısından önemli olabilecek tüm riskleri belirlemelerini, bunların gerçekleşme olasılıklarını ve gerçekleşirlerse nasıl bir maliyet oluşturacakları konusunda çalışma hazırlamalarını beklemeli ve bu çalışmaları detaylı olarak sorgulamalı.

Bu çalışmalar potansiyel riskleri azaltmak için alınacak önlemleri ve gerçekleştiğinde nasıl davranılacağı konusundaki planları içermeli. Bu planlar yönetim kurullarına düşen görevleri de kapsamalı. Bu planlar düzenli olarak, ancak en azından her sene yönetim kurulu tarafından detaylı bir değerlendirmeye alınmalı ve boşluk görülen alanlar var ise bu konuda hızla bir hazırlık yapılması sağlanmalı. Şirketin bir kriz planının oluşturulması ve kriz yönetimi konusunda alternatif yönetim takımları ile onların yetki ve sorumlulukları belirlenmeli. Bu konularda simülasyonlar yapılması şirket yetkinliklerini geliştirmeye yardımcı oluyor.

Yönetim kurullarından risk ve krizlerle beklenenler şu şekilde özetlenebilir: (i) ilgili planlamaların yazılı olarak hazırlanması ve kriz yönetim takımı ile düzenli olarak paylaşılması, (ii)

Risk yönetimi sadece riskleri ölçmeye çalışmak ve riskleri sigorta etmek değildir. Sağlam bir risk yönetimi üst yönetimin her zaman şirketin aldığı riskleri iyi bilmesini ve varsayımlardaki değişimleri belirleyecek öncü göstergeleri takip etmesini gerektirir. Üst yönetimin sahiplenmesi olmaksızın riskler iyi yönetilmez.

07-YILMAZ ARGUDEN.indd 5 2/27/12 6:21:18 PM



Ancak, bu konuda sistemler, politikalar ve prosedürler kadar yönetim anlayışının da önemli olduğu hiçbir zaman unutulmamalı. Risk ve kriz yönetimi konusunda öngörü geliştirmenin ve önleyici tedbirleri almanın lüzumsuz bir maliyet değil, iş yapmanın bir gereği olduğu bilincinin kurumda yaygın olarak benimsenmesi yönetimin ve yönetim kurullarının en önemli görevleri arasındadır.

bu planların yılda en az bir kez detaylı olarak değerlendirilmesi, (iii) bu planların şirketin boyutu ve karşılaştığı potansiyel risklerle uyumlu bir detayda hazırlanması, (iv) planların şirket kayıtlarının güvenliğini sağlamasının ve elektronik olarak olduğu kadar yazılı olarak ulaşılabilecek alternatif yerlerin belirlenmiş olması ve buradaki kayıtların da güncelliğinin sağlanması, (v) şirketin devamlılığı için kritik önemde olan sistemlerin süreklilik planlarının oluşturulması, (vi) finansal ve operasyonel risklerin belirlenmesi ve en aza indirecek tedbirlerin alınması, (vii) şirketin müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ve devlet ile iletişim kurma sistemlerinin yedeklenmesi ve (viii) potansiyel risklerin diğer paydaşlar açısından da değerlendirilmesi.

Ancak, bu konuda sistemler, politikalar ve prosedürler kadar yönetim anlayışının da önemli olduğu hiçbir zaman unutulmamalı. Risk ve kriz yönetimi konusunda öngörü geliştirmenin ve önleyici tedbirleri almanın lüzumsuz bir maliyet değil, iş yapmanın bir gereği olduğu bilincinin kurumda yaygın olarak benimsenmesi yönetimin ve yönetim kurullarının en önemli görevleri arasındadır.

Özetle, şans hazırlıklı olanlara güler. Doğru zamanda hazırlıklı olabilmek ise risk almayı gerektirir. Doğru riskleri doğru zamanda alabilmek için ise yenilikçi bakış açıları ve verilerle yönetim gereklidir. Krizlere karşı hazırlıklı olmak hem kamuoyunun hassas olduğu bir dönemde olumlu farklılık yaratmak için bir fırsat oluşturur, hem de krizlerin en az hasarla atlatılmasını sağlar.

07-YILMAZ ARGUDEN.indd 6 2/27/12 6:21:18 PM



durum bos.indd 5 2/28/12 4:13:19 PM



Krizlerle Yaşamak ve Risk Yönetimi

Hikmet Tanrıverdi
İHKİB Başkanı

Türkiye'de tekstil üretiminin tarihi yüzyıllar öncesine, Osmanlı dönemine dayanır. 16. yüzyılda oldukça yaygın ve ileri düzeyde olan tekstil üretimi, 20. yüzyıla gelindiğinde daha da gelişmiştir. 1923-1962 yılları arasında ülkede önemli bir üretim kapasitesi oluşmuştur. En temel hammadde pamuğun da Türkiye'de önemli miktarda yetiştiriliyor olması, izleyen yıllarda ülkede tekstil sektörünün daha da gelişmesine hizmet etmiştir. Tekstile paralel olarak gelişen hazır giyim ve konfeksiyon sektörü 1970'li yıllarda girişilen sanayi hamlesi ile genişleyerek 1980'li yıllarda ihracat atağına kalkmıştır. Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren yıldızı parlamaya başlayan tekstil (elyaf-iplik-kumaş) ve konfeksiyon (örme-dokuma giyim eşyaları ve hazır eşyalar) sektörü, 90'lı yıllarda hızlı bir gelişme göstermiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren tüm işletme-

08-HIKMET TANRIVERDI.indd 2 2/27/12 5:16:46 PM

ler gibi hazır giyim işletmeleri de, genel olarak makro ve mikro ekonomik yapı, teknolojik gelişmelere ayak uyduramama, politik ve hukuki yaptırımlar, pazar ve rekabet koşullarıyla baş edememe, uluslararası çevre ile olan ilişkiler ve doğal afetler gibi çok çeşitli nedenlerle krizlerle karşılaşabilmektedir.

1980 yılında "24 Ocak Kararları" diye bilinen ve alınan bir dizi ekonomik karar sonucunda Dolar kurunun yükselmesi ve Türkiye'nin ilk defa üç haneli enflasyonu yaşadığı ekonomik krizden işletmeler önemli ölçüde etkilenmiştir. Aynı dönemde Türkiye'de ortaya çıkan enerji darboğazı sonucu elektrik kısıtlamasına gidilmesi, özellikle hazır giyim üretiminde kullanılan makinelerin yüksek oranda elektrik enerjisi gerektirmesi nedeniyle sektörde önemli ölçüde üretim kaybına neden olmuştur. Ayrıca bu dönemde yaşanan döviz sıkıntısı, işletmelerin ithalatını büyük ölçüde kısıtlamış ve üretimde kullanacakları ara malları ithal etmekte önemli güçlüklerle karşılaşmışlardır.

1990'lı yıllara gelindiğinde hazır giyim ve konfeksiyon sektörü ihracat, istihdam, sanayi üretimi gibi faktörler açısında önemli bir ekonomik güç haline gelmiştir. 1995 yılında hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün genel ihracat içindeki payı yüzde 28,6 gibi çok yüksek bir orandır.

1994 yılında yaşanan makro ekonomik kriz, işletmeleri önemli ölçüde etkilemiş, yüzde 40'lara varan devalüasyon sonunda özellikle yurtdışı bağlantısı olan işletmeler ağır finansal sorunlarla karşılaşmıştır. Yaşanan bu krizin ardından imalat sanayi üretimindeki hızlı artış eğilimi, 1998 yılının ilk çeyreğinde de devam etmiştir.

1997 yılı Mayıs ayından itibaren dört Doğu Asya ülkesinde parasal kökenli ekonomik bir ekonomik kriz ortaya çıkması, başta Japonya olmak üzere bütün Asya ülkelerini ve dünyanın belli başlı ekonomilerini etkilemiştir. Kriz daha sonra, Rusya Federasyonu'na ardından da Latin Amerika ülkelerine de sıçramış ve dünya üzerindeki etkisi daha da derinleşmiştir. 1998 yılında dış talepteki gerileme yanında finansman imkânlarındaki daralma ve yurt içinde reel faizlerdeki yükselme nedeniyle imalat sanayi üretim artış hızı yavaşlamıştır. Bu durum, başta krize giren ülkelerle yoğun ticaret ilişkisi olan ülkeler (Japonya, Avrupa Birliği ve ABD) olmak üzere uluslararası ticareti derin bir şekilde etkilemiştir. Krize giren ülkeler, ulusal paralarının aşırı ölçüde değer yitirmesinin verdiği bir kolaylıkla, üretebildikleri malları dünya piyasalarına, rekabetçi bir şekilde pompalamaya başlamışlardır. Bu mallardan önemli bir oranını tekstil ve hazır giyim ürünleri oluşturduğundan, Türk hazır giyim ihracatı da olumsuz olarak etkilenmiştir.

2001 yılının Şubat ayında yaşanan ve yaklaşık yüzde 38'lere varan devalüasyon oranıyla ekonomik açıdan önemli sorunlar doğuran finansal kriz, işletmeleri önemli ölçüde etkilemiştir.

Uzakdoğu ve Rusya'da yaşanan ekonomik krizler ile yine aynı dönemde sektörün sıkça karşı karşıya kaldığı finansman yönünden sıkışıklıklar sonucunda, 1998 ve 1999 yıllarında kapasite kullanım oranları yüzde 80'lerin altına düşmüştür. 1999 yılında, söz konusu olumsuzlukların devam etmesi yanında Marmara ve Düzce depremlerinin neden olduğu hasarın etkisiyle imalat sanayi üretimi gerilemiştir. "Yüzyılın depremi" olarak bilinen doğal felaketler, depremin yaşandığı bölgelerde olduğu kadar tüm Türkiye'de ekonomik ve sosyal açıdan büyük sorunlara yol açmıştır.

2000'li yıllarda sektörün ihracat performansı ve dolayısıyla Türkiye ekonomisindeki yeri korunmuştur. 2000 yılında hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün genel ihracat içindeki payı yüzde 26,1 oranındadır.

2001 yılının Şubat ayında yaşanan ve yaklaşık yüzde 38'lere varan devalüasyon oranıyla ekonomik açıdan önemli sorunlar doğuran finansal kriz, işletmeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Şubat krizinin sonucunda gerçekleşen devalüasyonla birlikte ABD Doları ve Euro, TL karşısında önemli oranda değer kazanmıştır. Bu durum üretilen ürünün büyük bir kısmının ihraç edildiği hazır giyim sektörü için çok olumlu beklentiler içerisine girilmesine sebep olmuştur. Devalüasyon, genel ihracat üzerinde beklenen etkiyi yapmıştır. Ancak aynı şeyi hazır giyim ihracatının geneli için

08-HIKMET TANRIVERDI.indd 3 2/27/12 5:16:55 PM

söylemek mümkün değildir. Zira hazır giyim piyasası Türkiye'nin en fazla dışa açık piyasası durumundadır. Bu durum hammadde fiyatlarının da yabancı paralar cinsinden oluşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle TL'nin Dolar karşısında aşırı ölçüde değer kaybetmesinin, özellikle hazır giyim ihracatına fazla bir faydası olmamıştır. Yaşanan devalüasyonun getirdiği istikrarsızlık ve belirsizlik ortamı, devalüasyonun olumlu etkisini gölgede bırakmıştır. Küçük ve orta boy işletmeler finansman bakımından büyük bir zorluğa girmiştir. Bankalar kriz öncesi işletmeler verdiği kredileri, vadesine bakmaksızın kredi sözleşmelerinin çok üzerinde faizlerle tahsil etme yoluna gidince icra takipleri ardı ardına gelmiş, birçok fabrika kapanmak veya işçi çıkarmak zorunda kalmıştır. Bunun sonucunda da 1 milyonun üzerinde tekstil işçisi işsiz kalmıştır. Ayrıca talebin azalması ile birlikte işletmelerde kapasite kullanım oranı yüzde 50'lerin altına inmiştir. Yine krizin etkisiyle 2001 yılının Ocak ayından Eylül ayına kadar sanayi elektriğinin fiyatı, kalkınmada öncelikli illerde yüzde 93, diğer illerde yüzde 88 oranında artmıştır.

2005 yılının başında uluslararası tekstil ve konfeksiyon ticaretinde miktar kısıtlamalarının (kotaların) kaldırılması ile dengeler değişmiş ve rekabet artmıştır. Özellikle, işçilik ücretlerinin çok düşük olduğu Çin, Vietnam gibi Uzakdoğu ülkeleri ve Bangladeş, Pakistan, gibi Asya ülkeleri ile fiyata duyarlı ürünlerde rekabet edebilmek neredeyse imkânsız hale geldi. Ancak, Türkiye katma değeri yüksek hazır giyim ve konfeksiyon mamulleri üretmesi, moda ve marka yaratması, "quick response" yani zamanında teslim olgusuna uygun çalışması, insan sağlığına ve çevreye duyarlı üretim yöntemleri kullanması, en büyük pazar konumundaki AB ülkelerine coğrafi yakınlığı, küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim yapılması, dolayısıyla küçük parti mallar da yapabilme esnekliği, en temel hammadde olan pamuğun üretiminde dünyanın yedinci büyük ülkesi olması gibi avantajları ile rekabet üstünlüğünü korumayı başarmıştır.

2007 yılının ikinci yarısında ABD'de ortaya çıkan finansal kriz tüm dünyaya yayılırken, reel sektör üzerindeki etkileri de belirginleşmeye başlamış, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere dünya genelinde işgücü piyasaları, tüketim ve yatırım harcamaları ile sınai üretim verileri olumsuz bir seyir izlemekte, kredi koşulları ise sıkılaşmaya devam etmiştir. 2008 yılında tüm dünyayı etkileyen krizle beraber hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı yıllardan sonra ilk defa azalmıştır (yüzde 2,1).

2009 yılı dünya ekonomisinin küresel kriz kaynaklı sorunlarının giderilmesi için birtakım düzenlemelere gidildiği bir yıl olmuştur. Ancak tüm bu önlemlere rağmen dünya ekonomisi yüzde 2,6 küçülmüştür. Türkiye genel ihracatı yüzde 22,6 azalırken, hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı ise yüzde 15,6 oranında azalmıştır.

2009 yılı dünya ekonomisinin küresel kriz kaynaklı sorunlarının giderilmesi için birtakım düzenlemelere gidildiği bir yıl olmuştur. Ancak tüm bu önlemlere rağmen dünya ekonomisi yüzde -2,6 küçülmüştür. Türkiye genel ihracatı yüzde 22,6 azalırken, hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı ise yüzde 15,6 oranında azalmıştır.

2010 yılında alınan önlemlerle birlikte ülkelerin ekonomik büyümelerine bağlı olarak tüketim ve ihracatta artış süreci başlarken, diğer yandan dünya ekonomisi için 2010, aynı zamanda borç krizinin Avrupa Birliği'nde bir ülkeden diğerine sıçradığı, finansal kurtarma paketlerinin birbiri ardına açıklandığı bir yıl olarak hafızalara kazınmıştır.

2010'a damgasını vuran olaylardan bir diğeri ise ülkeler arasındaki "döviz kuru savaşları" tartışması oldu. Gelişmekte olan ülkeler ihracattaki avantajını korumak amacıyla para birimlerinin değerlenmesini önlemek için döviz kuru piyasalarına müdahalede bulunmuşlardır. 2010 yılında hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı yüzde 10,1 oranında artmıştır.

2011 yılı zor bir son çeyrek dönemden sonra tamamlanırken, dünya ekonomisi 2012 yılına başta Euro Bölgesi olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki borç krizinin gölgesinde girmiştir. Euro Bölgesi borç krizinin derinleşmesi ihtimali dünya ekonomisini tehdit etmekte ve gü-

08-HIKMET TANRIVERDI.indd 4 2/27/12 5:16:56 PM

ven artırıcı politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. ABD ekonomisi ise son dönemde toparlanma yoluna girse de AB'deki krizden olumsuz etkilenmektedir. Bu çerçevede, IMF verilerine göre 2011 yılında yüzde 3,8 büyüyen dünya ekonomisinin 2012 yılında yavaşlayarak yüzde 3,3 büyümesi beklenmektedir. Tüm bu olumsuz koşullar altında hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün ihracatı 2011 yılında yüzde 10,7 oranında artmıştır.

Tarihsel olarak bakıldığında hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün krizlerle birlikte yaşamakta son derece başarılı olduğu görülmektedir. Çeşitli nedenlerle maruz kaldığı birçok krize rağmen - küresel ekonomik krizin tüm dünyayı etkisi altına aldığı 2008 ve 2009 yılları hariç - ihracatını arttırmayı başarmıştır. Bu başarının ardında Türkiye'deki hazır giyim ve konfeksiyon yatırımlarının artması, bu işin eğitimini alan insanlar işbaşına geçmesi, konfeksiyon işçilerinin tecrübe kazanması, sektöre ara eleman yetiştirecek okullar ve yönetici yetiştirecek üniversiteler açılması vardır. Ayrıca yurtdışındaki tekstil makina fuarlarına gidilmiş, teknolojik gelişmeler takip edilmiş ve son teknoloji konfeksiyon makinaları ülkeye getirilmiştir. Diğer yandan, ülkedeki tasarım altyapısı güçlendirilmeye çalışılmıştır. Eski adıyla Dış Ticaret Müsteşarlığı yeni adıyla Ekonomi Bakanlığı ve İhracatçı Birlikleri tarafından araştırmalar yapılarak hedef pazarlar belirlendi. Hedef pazarlara ticaret heyetleri götürüldü. Yurtiçindeki fuarlara Ticaret Müşavirliklerimizin işbirliği ve İhracatçı Birlikleri'nin organizasyonu ile hedef pazarlardan alım heyetleri getirildi.

Ayrıca İhracatçı Birlikleri olarak üyelerimi-

2011 yılı zor bir son çeyrek dönemden sonra tamamlanırken, dünya ekonomisi 2012 yılına başta Euro Bölgesi olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki borç krizinin gölgesinde girmiştir. Euro Bölgesi borç krizinin derinleşmesi ihtimali dünya ekonomisini tehdit etmekte ve güven artırıcı politikalara ihtiyaç duyulmaktadır.



08-HIKMET TANRIVERDI.indd 5 2/27/12 5:16:56 PM

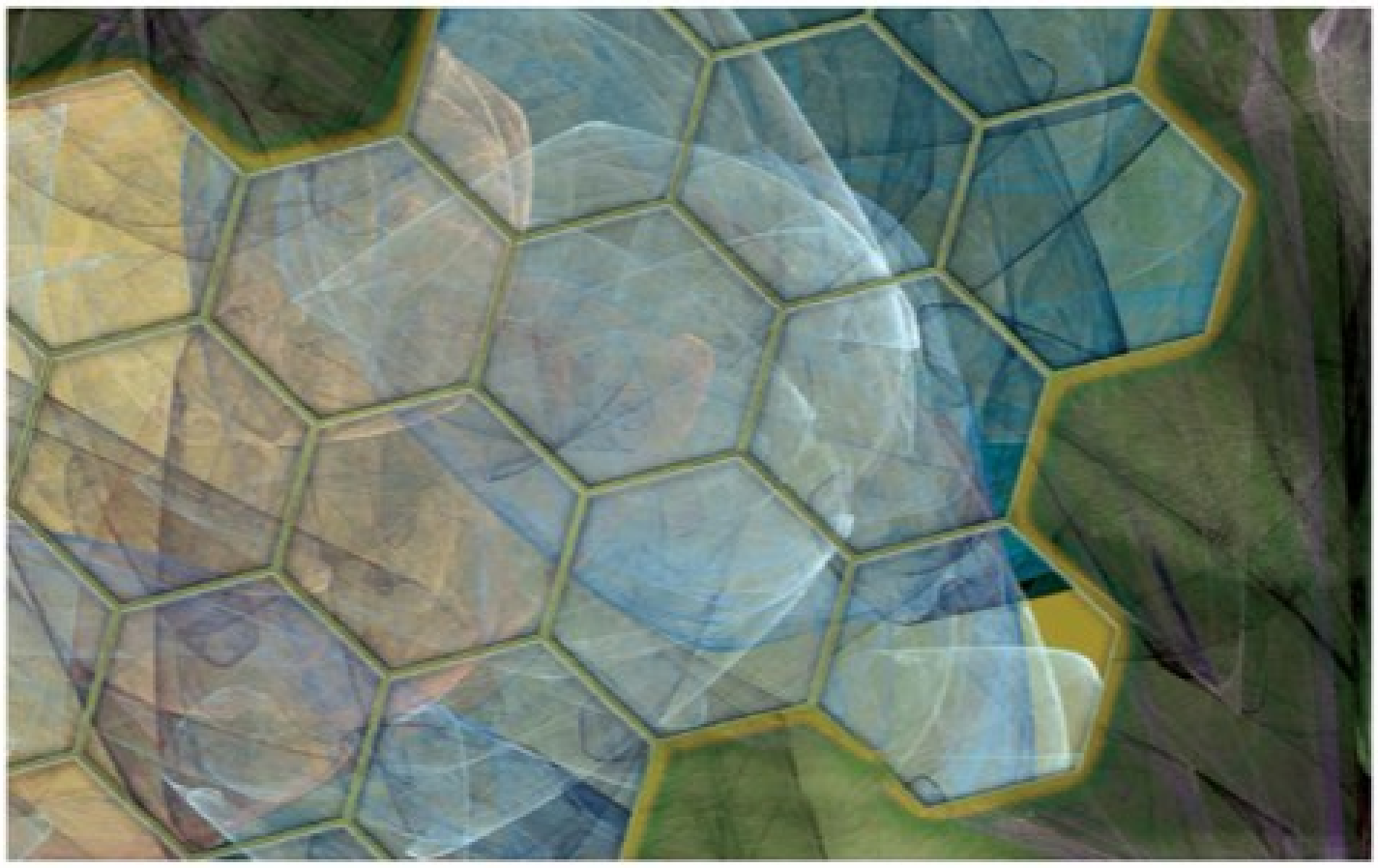
zin kur riskini en aza indirmek için, Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası'nı (VOB) ihracatçının kullanımına açarak ihracatta kur riskini ortadan kaldırmayı amaçlayan bir proje yapılmıştır. Bunun yanı sıra ihracat sigortasının finansmanı konusunda tabana kadar ulaşacak ve bankalar tarafından da kabul gören bir model geliştirilerek çeşitli çalışmalar yapılmış söz konusu çalışmalar kapsamında sektör ve bankaların bilgilendirilmesinin yanı sıra bankalar, sigorta şirketleri ve ihracat sektörlerinin konuya yönelik farklı bakış açıları arasında ortak noktalar bulunması hedeflenmiştir.

Daha güncel çalışmalardan bahsetmek gerekirse; 2023'te dünyanın en büyük 10 ekonomisi içinde yer alması hedeflenen Türkiye'nin, bu hedef doğrultusunda ihracat sektöründe yakalaması gereken ihracat geliri 500 milyar Dolar olarak belirlenmişti. Bu ihracat hedeflerine ulaşmak üzere hazırlanan "2023 Türkiye İhracat Stratejisinin Sektörel Kırılımı Projesi" oluşturuldu. Hazır giyim sektörünün 2023 yılı ihracat hedefi 52 milyar Dolar olarak belirlendi. Bu hedefe ulaşmak için strateji haritası oluşturuldu. Stratejik performans göstergeleri belirlendi ve bu göstergeler izlenerek uygulanması gereken aktiviteler belirlenmeye başlanmıştır. Bu proje ile de önümüzdeki dönemde ortaya çıkabilecek krizler ve riskler global anlamda izlenerek bunlardan minumum düzeyde etkilenilmesi sağlanmış olacaktır.

Sektörel anlamda bakıldığında Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün ulusal ve uluslararası krizleri başarıyla atlattığını söylemek mümkündür. 2010 yılı Dünya Ticaret Örgütü verilerine göre Türk Hazır giyim ve Konfeksiyon Sektörü dünya hazır giyim ve konfeksiyon pazarından yüzde 3,7 pay almaktadır. Türkiye, dünyanın altıncı en büyük hazır giyim ve konfeksiyon ihracatçısı ülkesidir.

Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün, dünyanın önde gelen oyuncularından birisi olması ve bugüne kadar krizlerden başarı ile çıkmasının yanında, hem sektör olarak hem de işletme bazında yapılması gereken bir çok eksiğimizin olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Son 20-25 yılda geliştirilen birçok tanım ve varsayım bu krizle birlikte işlevini ve geçerliliğini yitirmiştir. Küresel ekonomide yaşanan dramatik gerileme, risk trendlerindeki artış ve bu durumun sosyal boyutu değerlendirildiğinde, mevcut ekonomik paradigmalarla bu



08-HIKMET TANRIVERDI.indd 6 2/27/12 5:16:56 PM

Başka bir ifade ile risk yönetimi kurumların karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilememiştir. Kurumlar üzerinde yaratılan büyük kâr oluşturma ve hisse değerlerini arttırma baskıları, yöneticilerin bireysel hırsları ile de birleşerek liderleri ve yönetimleri hesapsız riskler almaya itmiştir.

duruma devam edemeyeceğimiz açıktır. Bu nedenle bu kriz, başka bir ifade ile "Yeni Bir Dünya Düzeni"ne geçisin de ilk adımını oluşturmuştur. Bu yeni düzen ile zafiyetleri açıkça ortaya serilen ekonomik sistemde köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi kaçınılmazdır. Yeni Dünya Düzeni'nin en temel unsurlarından birini ise, bugün etkinliği konusunda sıkça tartıştığımız bir husus olan risk yönetimi yer almaktadır. Gerek finans gerekse reel sektör kuruluşlarının risklerini göz ardı ettiği, iş modellerini riskleri ile uyumlu hale getirmediği, stratejilerini risklerini göz önünde bulundurarak belirlemediği bir ortam içerisinde sürdürülebilir bir başarı ve istikrarın yakalanması, bugün görüldüğü gibi mümkün olmamaktadır.

Kuşkusuz ki, risk yönetimi yeni bir olgu değildir. Mevcut krizin temelinde yer alan asıl neden risk yönetiminin yapılmayışı değil risk yönetim anlayışının etkin olarak süreçlere yansıtılamayışıdır. Başka bir ifade ile risk yönetimi kurumların karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilememiştir. Kurumlar üzerinde yaratılan büyük kâr oluşturma ve hisse değerlerini arttırma baskıları, yöneticilerin bireysel hırsları ile de birleşerek liderleri ve yönetimleri hesapsız riskler almaya itmiştir.

Belirsizliğin her geçen gün arttığı, olumsuz şartlar altında şirketlerin var olma savaşı verdikleri böyle bir dönem içerisinde artık risklerimizin farkında olmamız ve bunları etkin olarak yönetebilmemiz hedeflerimize ulaşabilmemiz için bir gereksinim olmaktan çıkmış, hem bugünümüz hem de geleceğimiz için bir zorunluluğa dönüşmüştür. Bu kapsamda, kurumlar, sadece gelirlerini değil, risklerini anlayarak; organizasyonun yaratıcılığını ve girişimciliğini öldürmeden risk faktörlerini karar alma süreçlerine entegre edebilme yeteneklerini geliştirmelidirler. Önümüzdeki dönemde ancak riskle kazanç dengesindeki dengeyi yakalayabilen ve bunu sürdürülebilir kılan kurumlar başarılı olabilecektir. Artık yapılan hataların maliyeti geçmişe oranla çok daha fazla ve yıkıcıdır. Bu nedenle, kurumlar; geleceğin belirsizliklerini tüm iş birimlerinin günlük hayatlarının bir parçası haline getirecek sistematik ve sürekli bir tehdit-fırsat analizi ile yönetmeyi öğrenmek zorunda kalacaktır.

Tüm bu unsurlar dâhilinde, gerek finansal gerek reel sektörde risk yönetim anlayışının geliştirilmesi, yeni bir risk yönetim yapılandırılmasının mutlak suretle gerçekleştirilmesi gerektiği açıkça ortadadır. Bu yapılandırma dâhilinde, risk yönetimi sadece risk yöneticileri tarafından yapılan bir faaliyet olmaktan çıkıp, tüm organizasyon tarafından sahiplenilen ve süreçlerin tamamına yayılan bir faaliyete dönüştürülmelidir.

Özetle, artık her gün bir önceki günden daha zor ve rekabetçi olacaktır. Kurumları çevreleyen riskler ve belirsizler artacaktır. Risklerin olası olumsuz etkilerinin boyutları genişleyen ekonomik aktivitelere bağlı olarak artacaktır. Kurumların hata yapma olasılığı ve hataların maliyetleri artacaktır. İstikrar, önümüzdeki son 10 yılda en çok aranan değer olacaktır. Bu çerçeveden risk yönetimi yeni ekonomik düzende ülkemiz açısından da önemli bir rol üstlenecektir. Önümüzdeki dönemde risk yönetim fonksiyonuna sahip şirketler ve buralarda görev alan risk yöneticilerinin sayısı kuşkusuz ki artacaktır. Eğer başarılarımızın tesadüfî olmasını istemiyorsak, değişen koşullar ve dinamikler altında dahi her koşulda başarımızı sürdürmek istiyorsak, risk yönetimi hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmelidir.

Kaynaklar:

Dr. Tamer Saka, Yeni-Dünya Ekonomik Düzeninde Risk Yönetiminin Rolü;

Kenan Düzgün, Hazır Giyim İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri;

İTKİB, Hazır giyim ve Konfeksiyon Sektörü İhracat Performans Değerlendirmesi.

08-HIKMET TANRIVERDI.indd 7 2/27/12 5:16:56 PM



Tekstil Sektörünü Krizlere Karşı Koruyan Güçlü Yönleri

İsmail Gülle
İTHİB Başkanı

Türkiye'de iş yapmanın önde gelen kurallarından biri belirsizlik ortamına alışkın olmaktır. Ekonomik ve siyasi belirsizlik firmaları her zaman en beklenmedik anda yakalar ve böyle bir ortama girdiğinizde öz kaynağınızdan ve piyasadaki itibarınızdan başka güvenecek bir yer bulamazsınız.

Dövizle borçlanmak da dövizle kazanmak da risklidir bizim ülkemizde. Her ne kadar kâğıt üzerinde büyüme, üretim ve ihracat merkezli olarak açıklansa da planlar hep sıkı para politikasını korumak üzerine yapılır. Tüm açıklar vergisel yüklerle ve daha çok da dolaylı vergilerle yönetildiği için işçilikte enerjide hep yüksek bir yük vardır ve yük gelire göre dağılmaz.

Ayrıca Türkiye Asya'dan Rusya'dan ve daha çok da Avrupa'dan gelen krizlere de sonuna kadar açıktır. Bugün örneğini yaşadığımız gibi pazarın daralması, 98'de yaşadığı-

09-ISMAIL GULLE.indd 2 2/27/12 5:18:59 PM

mızdan farksızdır aslında. Gümrük Birliğine bağlı olarak pazarımız gelişmiş ülke pazarları kadar korunmasızdır.

Ama içerden dışardan doğan tüm risklere karşı firmalar zaman içinde önemli bir elastikiyet kazanmıştır. Riski yönetmek konusunda Türk girişimcisi, sanayicisi kadar başarılı çok az ülke vardır. Türkiye'de tekstil sektörü, riski riskle karşılaştığı an yönetmeye başlamaz. Firmaların tedarikçileriyle ve müşterileriyle kurduğu tüm ilişkinin doğası riski kriz ortaya çıkmadan yönetmek üzerine kuruludur. Üretim süreçlerindeki esneklik, ürün ve hizmet kalitesi, ürün üzerindeki tasarım ve teknoloji katma değeri ve bütün bu katma değere rağmen kalite fiyat dengesinin tutturulmaya çalışılması sektörü en ağır kriz dönemlerinde bile korumuştur.

Anlık fiyat değişimlerine reaksiyon gösteren siparişler olduğu kadar fiyat dışında parametrelere göre sipariş veren müşterilerin bulunması, bu müşterilerle uzun yıllara dayanan işbirliğinin olması kriz dönemlerinde de en azından işletmeleri belli oranlarda çalışır durumda tutmuştur.

Buradan hareketle Türk tekstil sektörünün uzun vadeli hedefleri aslında bir biçimde sektörü krizlere karşı koruyacak yapısal nitelikli tedbirler anlamına gelmektedir.

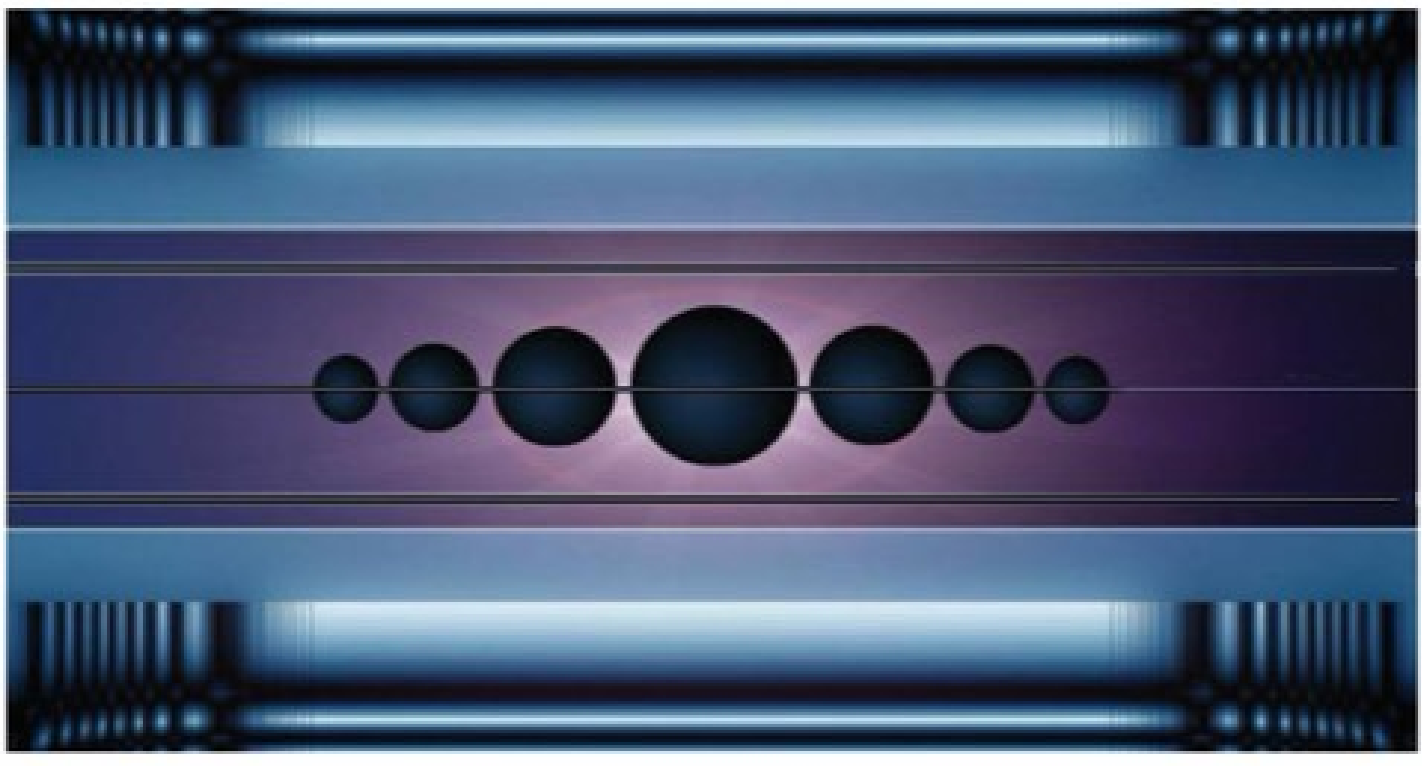
Ucuz ve kalitesiz rekabetin önünden çekilmek, tasarım ve teknoloji katma değerini artırmak, yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmek Türk tekstil sektörünün krizlere karşı aldığı en önemli tedbirdir.

Üretim süreçlerindeki esneklik, ürün ve hizmet kalitesi, ürün üzerindeki tasarım ve teknoloji katma değeri ve bütün bu katma değere rağmen kalite fiyat dengesinin tutturulmaya çalışılması sektörü en ağır kriz dönemlerinde bile korumuştur.

Yine kümelenme modeliyle genişleyen sektörün küme içi dayanışması, piyasanın birbirini fonlayan, çok eskiye dayanan ticaret yapma kültürü de Türkiye'nin krizlere karşı dayanabilmesinde çok önemli rol oynamaktadır.

Tekstil sektörü için pazarların çeşitlendirilmiş olması Avrupa'daki daralmaya farklı pazarlarda dayanabilmesini sağlamış, sektör geçen sene Güney Amerika'dan Rusya'ya kadar her bölgede ihracat kayda almayı başarmıştır.

Derin, eski ve köklü bir sektör olmanın tüm kazanımları en çok kriz döneminde ortaya çıkmakta yine de kriz dönemlerinde piyasa koşulları gelişmiş ekonomilerde olmadığı kadar bozulmaktadır. Gelmesi muhtemel yeni bir krizden de sektörü bu üstün yönleri koruyacaktır.



09-ISMAIL GULLE.indd 3 2/27/12 5:19:03 PM



Kriz Bir Nimettir!

Tahsin Öztiryaki
İstanbul Demir ve Demirdışı Metaller İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı

Dünya geçtiğimiz yüzyıl içinde birçok ekonomik veya politik krize sahne oldu ve tüm bu krizlerden ülkemiz de dâhil olmak üzere çok sayıda ülke, toplum ve işletme etkilendi. Sadece ülkemiz cumhuriyet tarihinde irili ufaklı on altı ekonomik krize sahne olmuş ve bunların büyük bölümü de son 25-30 yılda yaşanmış. Dünyada ve ülkemizde yaşanan bu krizlerin sıklığının ve ölçeğinin giderek arttığını, 2008 yılında ABD'de başlayarak tüm dünyayı etkileyen son ekonomik kriz örneğinde de görüldüğü gibi, ekonomik krizlerin etki ettiği coğrafyanın da giderek genişlediğini görüyoruz.

Ekonomik krizlerin gitgide daha sık meydana gelmesini, daha geniş alanlara yayılmasını; küresel sermaye hareketlerinin kolaylaşması ve hızının artması, ülke ekonomilerinin hiç olmadıkları kadar entegre olmaları ile açıklamamız mümkün olabilir.

10-TAHSIN OZTIRYAKI.indd 2 2/27/12 5:20:00 PM

Genelde kriz sözcüğü ile anlatılmak istenen ekonominin küçülmesi ile sonuçlanan aksamalardır. Ortaya çıkan bir sorun olağan sayılan ekonomik büyümeyi aksatmıştır. Krizlerin çoğu zaman benzer bir döngü izlediğini çoğumuz fark etmişizdir. Kriz dönemleri genellikle, borç almanın kredi bulmanın kolay, ekonomik büyümenin hızlı olduğu, harcamaların arttığı dönemleri takip etmektedir. Kriz öncesi dönemde, kredi verenler ekonomik büyümenin hızlı devam edeceği ve borçların geri ödenmesinde zorluk yaşanmayacağı varsayımıyla güvenilirliği daha düşük olan kesimlere de borç vermeye başlarlar. Bu borçlanma hızlı ekonomik büyümeyi de besler. Artan risk iştahı ile finansal piyasalarda kredili yatırım yapanlar artar. Emlak, hisse senetleri vb. kıymetlerin değeri normalin üzerinde artar. Ülkemizde cari açık artar, sıcak para akını yaşanır. Bu dönemin sonunda bazı kesimlerin borç yükü aşırı artmış ve bunlar borcu borçla çevirir hale gelmişlerdir.

Kriz ilk bakışta ilgisiz görünebilecek bir olayla patlak verir. Piyasalarda oluşan güvensizlik sonucu olumsuzluklar zincirleme olarak gelişir. Bu krizin hissedilmeye başladığı dönemdir. Bankalar birbirlerine ve bireysel ya da ticari müşterilerine kullandırdıkları kredilerde çok daha temkinli davranmaya, verecekleri borçlar için daha fazla risk primi talep etmeye başlarlar. Bunun sonucu olarak piyasalar durgunlaşır, ekonomik büyüme yavaşlar veya ekonomi küçülmeye başlar. Riskten kaçan sıcak para döviz kurlarını yükseltir. Ürettiğini satamayan üreticiler üretimini durdurur, işten çıkarmalar yaşanır. Kriz dönemi borçların geri ödendiği, fazla açılan ve borcunu çevirememeyenlerin iflas ettiği, piyasadaki paranın azalması ve panikle birlikte varlıkların değer kaybettiği bir dönemdir. Durgunlukla mücadele etmek isteyen hükümetler, merkez bankaları faizleri düşürür, harcamalarını artırır. Bu çabalar geçici bir süre için çözüm olsa da ilerideki balonların ve krizlerin tohumu atılmış olur.

Devletlerin mali disiplini elden bırakmamaları ve finans sektörünü daha sıkı denetim altında almaları ile ekonomik krizlerin büyük oranda önüne geçilebileceği, en azından sıklıklarının azaltılabileceği inancındayım. Diğer taraftan ekonomik krizler, balonlar, çöküşler büyük piyasa aktörleri tarafından kaçınılan değil, aksine arzulanan olaylardır. Krizler durgun piyasalara yeğlenir, çünkü hareketsiz piyasada fırsatlar azalacak, karlar düşecektir ve piyasa çekiciliğini kaybedecektir. Fakat olan üreticiye ve tüketiciye olmaktadır. Bakırdan, buğdaya, gümüşten, petrole birçok emtianın fiyatının yakın dönemde gördüğümüz seviyelere gelmesi ne kadar yüksek talep veya yüksek enflasyonla açıklanabilir? Fiyatları yükselten, büyük oranda bu emtialarla fiziki olarak ilgisi olmayan, dünyada düşük seyreden faizlerden faydalanarak bu emtialarda pozisyon alan bir kısım küresel sermayedir. Belki de dünya çapında emtia piyasaları söz konusu emtia ile doğrudan ilgili olmayanların işlemlerine kapatılmalı. Fakat bunlar küresel boyutta olaylar ve bunlara etki etmek münferit olarak işletmelerin veya ülkelerin elinde olan şeyler değildir. Öyleyse krizden nasıl zarar görmeyiz veya kazançlı çıkarız bunun üzerine eğilmeliyiz.

Diğer taraftan ekonomik krizler, balonlar, çöküşler büyük piyasa aktörleri tarafından kaçınılan değil, aksine arzulanan olaylardır. Krizler durgun piyasalara yeğlenir, çünkü hareketsiz piyasada fırsatlar azalacak, karlar düşecektir ve piyasa çekiciliğini kaybedecektir. Fakat olan üreticiye ve tüketiciye olmaktadır.

Ekonomik krizlerden nasıl zarar görmemeli veya karlı çıkmalı? Kriz sürecinde en çok zarar görenler, elverişli şartların ileride değişeceğini unutarak disiplinsiz hareket edenlerdir. Bugünün iyi şartlarını yarın zor şartlar izleyecektir. Bugün satışlar çok iyi, çok uygun şartlarda kredi vermek için bankalar peşinizden koşuyor, ekonomi büyüyor, ucuza kredi alıp yatırım yapıyorsunuz üretiminizi artırıyor, daha çok satıyor hızla büyüyorsunuz. Şu ana kadar her şey iyi, fakat bunu izleyen kriz

10-TAHSIN OZTIRYAKI.indd 3 2/27/12 5:20:08 PM

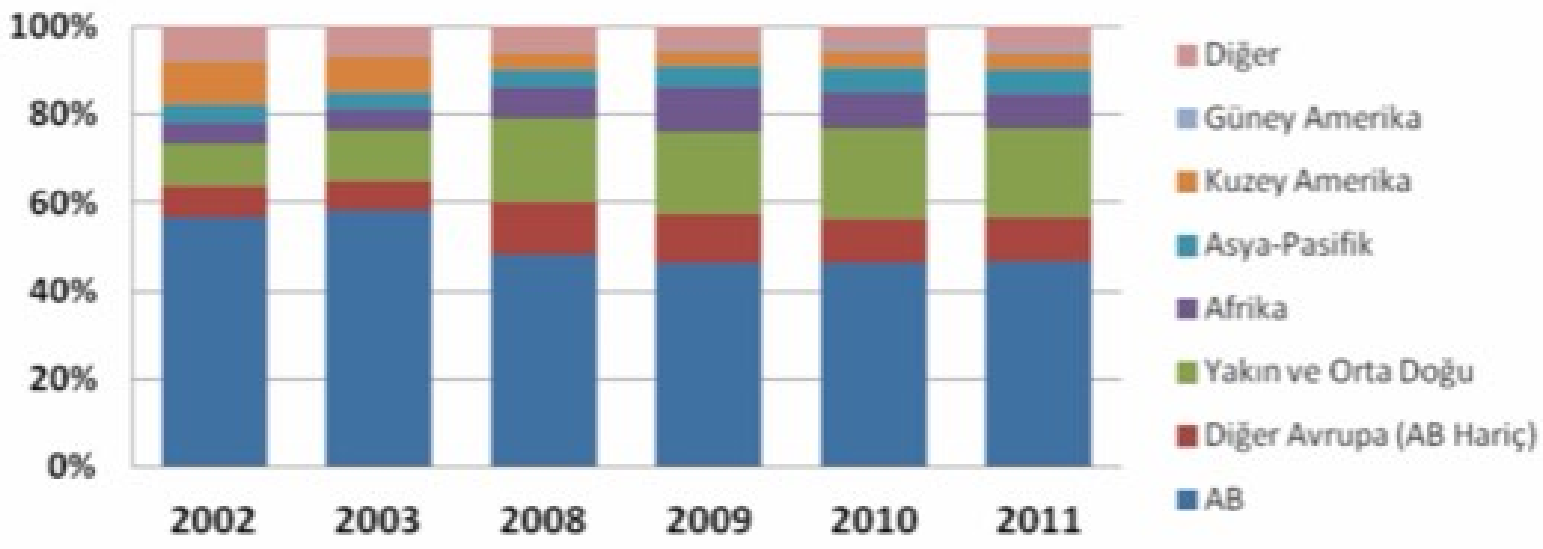
döneminde, hesaplarını doğru yapmayanlar, aşırı borçlananlar, kur riski alanlar, verimsiz olanlar, iyi hesaplanmamış yatırımlar yapanlar ya uzun bir bocalama, kemer sıkma – borç ödeme dönemine giriyor ya da iflas ediyor, bir nevi doğal seleksiyon diyebiliriz. Diğer taraftan kriz, disiplini elden bırakmayanlar, büyüme döneminin nimetlerinden ölçülü ve hesaplı faydalananlar için bir fırsat penceresi açıyor. Kriz döneminde birçok şeyi daha uygun fiyata satın alabilirsiniz, yatırım mallarından tutun diğer işletmelere kadar. Pazarı paylaşan firmalardan bazıları iflas ederse diğerlerinin pazar payı doğrudan büyüyecek. Krizin sonsuza kadar sürmeyeceğini de akıldan çıkarmamak da aynı derecede önemli. İyi yönetilen birçok firmanın krizlerden güçlenerek çıkması sürpriz değildir. Bu açıdan bakınca, kriz fırsattan da öte bir nimet gibi görünüyor. Bu tehditler ve fırsatlar ülkeler, hatta bireyler için de geçerli. Örneğin Türkiye krize, gelişmiş ekonomilerden kat kat daha az kamu borcu, daha sağlam bir reel ve finansal sektörle girdi, bu fırsat iyi değerlendirilirse krizden güçlenerek ve arayı biraz daha kapatarak çıkacak.

İhracatçılar olarak dış dünya ile en çok ilişkide olan kesimlerin başında geliyoruz ve farklı ülke ve bölgelerdeki ekonomik kriz riski ile her an yüz yüzeyiz. Bu riski yöneterek bu krizlerden satışlarımızın olabildiğince az etkilenmesini de sağlayabilmeliyiz. Risk yönetimi ile hemen hemen özdeşleşmiş hepimizin bildiği bir deyiş vardır; "Bütün yumurtaları aynı sepete koymamak". Hatta ne kadar çok farklı sepete koyarsak o kadar iyi. Sepetlerden birinin başına bir şey gelse bile diğerleri iyi durumda kalacaktır.

İhracatımızın profiline göz attığımızda bölgelere göre dağılımın dengesiz olduğunu, ihracatımızın çok önemli bir kısmını AB ülkelerine gerçekleştirdiğimizi görüyoruz. AB'nin ciddi bir kriz yaşamakta olduğu, içinde bulunduğumuz dönemde, AB ülkelerinin ihracatımızdaki ağırlığı artan riskten dolayı daha da çok dikkat çekmeye başladı. Dünya Ticaret Örgütü verilerine göre AB'nin, AB üyesi olmayan ülkelerden ithalatı yaklaşık 2 trilyon dolar düzeyinde. 2010 yılında toplam dünya ithalatında %16,5 oranında paya sahip olan AB ülkelerinin ihracatımız içindeki payı ise %46,3.

Son 10 yıla baktığımızda AB'ye olan ihracatımızın ağırlığının azalmakta olduğu dikkat çekiyor. 2000'li yılların başında ihracatımızdan %58 pay alan AB'nin ağırlığı son yıllarda %46'lara kadar gerilemiş durumda, aynı dönemde Yakın ve Orta Doğu'ya olan ihracatımızın payı %9,5'den %20,5'e yükselmiş (2002-2011). AB dışı Avrupa ve Afrika'nın ihracatımızdan aldıkları pay da sırasıyla %2,4 ve %2,8 oranında artmış; bunlar pazar çeşitlendirme açısından olumlu gelişmeler. Daha dengeli ve spesifik pazarlarda meydana gelebilecek şoklara karşı daha dayanıklı bir ihracat profiline doğru ilerlediğimizi görüyoruz.

İhracatımızın Bölgelere Göre Dağılımı



10-TAHSIN OZTIRYAKI.indd 4 2/27/12 5:20:08 PM



Bir not olarak şunu da belirtmek isterim ki, AB'nin ihracatımızdaki yüksek payı sıra dışı bir durum değil, dünya ticaretinin büyük bölümü çoğunlukla belirli ekonomik bölgeler içinde gerçekleşiyor. Avrupa ülkeleri ile kıyaslandığında Türkiye daha iyi bir ihracat pazar çeşitliliğine sahip dolayısı ile daha avantajlı; Avrupa ülkeleri ortalama olarak ihracatlarının %71'ini yine diğer Avrupa ülkelerine gerçekleştirmekteler.

Diğer taraftan pazar çeşitlendirmede daha alınabilecek yolumuz olduğunu düşünüyorum. Dünya ithalatının %29,9'unu gerçekleştiren Asya ve Pasifik ülkelerinin ihracatımızdaki payı sadece %5,8 (2010). Dünya ithalatından %17,8 pay alan Kuzey Amerika'nın ihracatımızdaki payı ise son 10 senede %10'dan %3,9'a gerilemiş. Kuzey Amerika ile beraber, Asya ve Güney Amerika'daki gelişmekte olan ülkelerin ihracatımızdaki paylarını artırabilirsek kendimizi dünyanın farklı yerlerinde meydana gelebilecek krizlere karşı daha iyi koruyabiliriz.

Sonuç olarak krizlere kaderci bir anlayışla yaklaşmamamız gerektiğini düşünüyorum. Büyüme dönemlerinde krizin bir gün geleceğini akıldan çıkarmadan iyi hesaplanmış adımlar atarak, pazarlarımızı çeşitlendirerek, kriz dönemlerinde de paniğe kapılmadan krizin sonsuza kadar sürmeyeceğinin farkında olarak ekonomik arenada meydana gelen bu şokları savuşturmak ve hatta bunlardan karlı çıkmak gayet mümkündür. İstisnasız olarak her krizin kaybedenleri olduğu kadar kazananları da vardır. D

Kuzey Amerika ile beraber, Asya ve Güney Amerika'daki gelişmekte olan ülkelerin ihracatımızdaki paylarını artırabilirsek kendimizi dünyanın farklı yerlerinde meydana gelebilecek krizlere karşı daha iyi koruyabiliriz.

10-TAHSIN OZTIRYAKI.indd 5 2/27/12 5:20:10 PM



Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sektöründe Kriz Yönetimi

Ahmet Kahraman
Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı

1991, 1994, 1997, 2001 ve 2008 yılları gibi birçok ekonomik kriz atlatan Türkiye'nin, özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik kriz dönemlerindeki performansı, yurt dışındaki güçlü sermayenin de dikkatine çekecek ölçüde başarılıdır. Avrupa'daki güçlü firmaların Türkiye'ye olan rağbetinde, özellikle kriz yönetimi kabiliyeti nedeniyle artış görüyorum. Bu Türkiye'nin artık yükselen bir yıldız olarak görülmesinin en önemli işareti! Dolayısıyla, birçok ülkenin aksine krizler Türkiye için bir fırsatla beraber büyük bir şans yarattı. Türkiye, "krizlerden yararlanmayı" ve beraberinde "kriz yönetimini" öğrendi. Bu elbette kolay olmadı. Mevcut ekonomisini ekonomik kriz dönemlerinde en azından mevcut haliyle korumayı öğrendi, ihracatta var olan pazarlarının payını korumak için alternatif pazarlarda yapılanmayı öğrendi.

11-AHMET KAHRAMAN.indd 2 2/27/12 5:21:16 PM

Öğrendiği her yeni şeyi anında uygulamaya koyan Türkiye'deki biz sanayiciler de, kriz döneminde bile ihracatımızı artırarak öğrendiğimizi en zor şartlarda bile uyguladığımızı ispatladık. Biliyorsunuz ki, küresel ekonomik krizin en büyük etkileri tüm ülkeler için en fazla 2009 yılında hissedildi. Türkiye ise söz konusu yılın ardından çok uzun zaman geçmemesine rağmen hızla toparlanan ve 2008 yılında 132 milyar Dolar olan ihracatını, 2 yıl içinde hızla kriz öncesinden bile yukarıya çekmeyi başaran bir ülke oldu ve 2011 yılı sonunda ihracatını 134,6 milyar Dolara ulaştırdı.

Bunlar çok dikkat çekici ve üzerinde durulması gereken başarılar. Paralel durum Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sektörü için de geçerli. 2009 yılı itibari ile Türkiye geneli ihracatı 132 milyardan 102 milyar Dolara gerileyerek yüzde 23'lük bir düşüş yaşadı. Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sektöründe de 2009 yılında %4,35 gibi küçük bir düşüş meydana geldi ve ihracatımız 2,5 milyar Dolar olarak gerçekleşti. Bunan sonraki 2 yılda ise sektör ihracatımız sürekli arttı. Ve 2010 yılında 2,9 milyar Dolar, 2011 yılında ise 3,4 milyar Dolar değerindeki ihracat rakamlarına imza atarak ihracattaki başarısını açıkça ortaya koydu.

Söz konusu dönemde sektörümüzün en fazla ihracat yaptığı ülkeler Irak, İran, Azerbaycan, Almanya, Türkmenistan, İngiltere, Gürcistan, İsrail, Rusya Federasyonu ve Yunanistan olmuştur. Görüyorsunuz ki, birçok farklı özellikte pazarla çalışılmış ve bu rakamlar yakalanmıştır. Tüm bu gelişmeler ihracat yapan firmaların gösterdiği çabayla olmuş ve sektörümüz son yaşanan krizden çok az etkilenmiştir. Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sanayiinin yıldız sektörü ise mobilya sektörüdür. Üretim aşamasında hammaddelerinin hemen hemen tamamını kendi ülkesinden sağlayan (tekstil malzemeleri, ahşap malzemeler, metal ve cam malzemeler gibi) mobilya sektörü katma değeri yüksek ürünler üreten bir sektördür. Bundan 10 yıl önce sadece 131 milyon Dolar değerinde ihracatı olan mobilya sektörünün hızlı ve güvenli adımları dikkat çekicidir. 2011 yılını 1,7 milyar Dolarlık ihracat değeri ile kapatan sektörümüz dünya pazarında hak ettiği payı almak için hızlı adımlarla ilerlemektedir. 2011 yılında en fazla mobilya ihracatı yapılan ülkeler Irak, Almanya, Azerbaycan, İran, Türkmenistan, Fransa, Hollanda, Suudi Arabistan ve İngiltere gibi farklı kültürlerde ülkelerden oluşmuştur. Bu yelpazeden de görülmektedir ki, sektörümüz yüksek bir hareket kabiliyetine sahip dinamik bir sektördür. Önemle üzerinde durulmalıdır ki, yakın zamanda yaptığı tasarım çalışmalarının ve yüksek KDV oranlarının düşürülmesi için yaptığı girişimlerin meyvelerini almaya başladıkça, Türk mobilya sektörünün dünyadaki büyük yarışta rakip ülkeler karşısında ilk sıralarda koşacağına da kaçınılmaz olarak bakılmalıdır!

Tüm bunlardan yola çıkarak denilebilir ki, Türkiye krizlerden ders alarak çıkmayı başaran, kriz yönetimini oldukça iyi idare eden ve tüm sektörleri el ele vererek krizleri fırsatlara çevirebilen kabiliyet sahibi bir ülke olmuştur. Kriz dönemlerini bile böyle aşan bir ülkenin ekonomik olarak büyümemesi ve gelecekte parlayan bir yıldız olmaması zaten imkânsızdır. D

Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sanayiinin yıldız sektörü ise mobilya sektörüdür. Üretim aşamasında hammaddelerinin hemen hemen tamamını kendi ülkesinden sağlayan (tekstil malzemeleri, ahşap malzemeler, metal ve cam malzemeler gibi) mobilya sektörü katma değeri yüksek ürünler üreten bir sektördür. Bundan 10 yıl önce sadece 131 milyon Dolar değerinde ihracatı olan mobilya sektörünün hızlı ve güvenli adımları dikkat çekicidir. 2011 yılını 1,7 milyar Dolarlık ihracat değeri ile kapatan sektörümüz dünya pazarında hak ettiği payı almak için hızlı adımlarla ilerlemektedir.

11-AHMET KAHRAMAN.indd 3 2/27/12 5:21:24 PM



2012 Yılı Fırtınalı Geçecek

Mustafa Türkmenoğlu
Ege İhracatçı Birlikleri Koordinatör Başkanı

Dünya, 2011 yılını ekonomik durgunlukla geçirdi. Dünya ekonomisine yön veren Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği'ndeki ekonomik durgunluk tüm dünyayı olumsuz etkiledi. ABD ve AB'deki bu durgunluğun 2012 yılında daha keskinleşmesi ve diğer coğrafyaları da etkilemesi bekleniyor. Türk ekonomisi, böylesi fırtınalı denizde güvenle yolculuk yapabilmek için kendisine yeni pazarlar buluyor.

Ege İhracatçı Birlikleri 2010 yılında 198 ülkeye ihracat yapmışken, 2011 yılında bu sayıyı 210 ülkeye çıkardı. Çoğunluğu Afrika, Ortadoğu, Uzakdoğu ve Latin Amerika ülkesi olan Angola, Bangladeş, Benin, Brezilya, Etiyopya, Fas, Güney Kore, Kenya, Kongo, Madagaskar, Nijerya, Singapur gibi ülkelerin aralarında bulunduğu 30'dan fazla ülkeye olan ihracatını yüzde 100'ün üzerinde arttırma başarısı gösterdi.

Türkiye'nin ihracat performansına baktığımızda ise, Türk ihracatçısı dünya ekonomisindeki değişime çok hızlı uyum göstermiştir. Son 10 yıllık süreçte Irak, İran ve Birleşik Arap Emirlikleri Türkiye'nin en fazla ihracat artışı sağladığı ülkeler olmuş ve en fazla ihracat ya-

12-MUSTAFA TURKMENOGLU.indd 2 2/27/12 5:22:06 PM

pılan ilk on ülke arasında yerini almıştır.

Türkiye, Irak'a 2003 yılında 700 milyon Dolar seviyesinde ihracat yaparken 2011 yılı sonunda 6,2 milyar Dolarlık ihracat rakamına ulaştı. Sekiz yıllık süreçte Irak'a ihracatımız yüzde 1057 değişim gösterdi. 2003 yılında ilk 20 ülke arasında yer almayan Irak, bugün en fazla ihracat yaptığımız ikinci ülke konumuna yükseldi.

Türkiye'nin ihracatta ciddi sıçrama sağladığı bir diğer ülke ise Birleşik Arap Emirlikleri oldu. 2001 yılında 400 milyon Dolar seviyesinde ihracat yaptığımız BAE'ne 2011 yılında 2,7 milyar Dolarlık ihracat yaptık. BAE, yüzde 858'lik ihracat değişim oranı ile en fazla ihracat yapılan ülkeler sıralamasında 16. sıradan, 9. sıraya yükseldi. Ciddi sıçrama gösteren diğer ülkeler ise İran ve Çin oldu.

Türk ihracatındaki değişim sadece ihracat yapılan pazarlarla sınırlı kalmadı. 2001 yılında Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı sektörler hazır giyim sektörü, otomotiv sektörü, tekstil sektörü iken, 2011 yılında zirvede otomotiv sektörü yer aldı. İkinci sıraya kimya sektörü çıkarken, hazır giyim sektörü üçüncü sırada yer aldı.

Türkiye'nin ihraç pazarlarında ve ihracatçı sektörlerindeki değişime baktığımızda Türk ihracatçısının dünya ekonomisindeki değişimi çabuk kavradığını ve pozisyonunu yeni gelişmelere göre aldığını görüyoruz. Türk ihracatçısı bu özelliklerini 2012 yılında da kullanacak ve 2012 yılının kazananı olacaktır. Deniz fırtınalı olsa da, Türk ihracat sektörü, Türk ihracatçısı sayesinde güvenle yolculuğuna devam edecektir.

2011 yılında Türk ihracat sektörü 134,6 milyar Dolar ihracata imza atmış, 2012 yılında ise 150 milyar Dolar ihracat hedefi belirlemiştir. 2012 yılı Ocak ayındaki performansı 150 milyar Dolar ihracat rakamına ulaşma ümitlerimizi güçlendirmektedir.

Türk ihracatçısının orta vadeli en büyük hedefi ise, günümüzde tüm Türkiye kamuoyuna mal olmuş olan 2023 yılında yani Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. Yıldönümünde 500 milyar Dolar ihracat hedefidir. Türk ihracatçısı bu hedefe ulaşmak için Ekonomi Bakanımız Sayın Zafer Çağlayan'ın önderliğinde, Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanımız Sayın Mehmet Büyükekşi'nin takım kaptanlığında 500 milyar Dolar hedefine emin adımlarla ilerlemektedir.

Türk ihracatçısı, dünyadaki rakipleri ile rekabet edebileceği girdi maliyetleri beklemektedir. Enerji, istihdam üzerindeki kamu yükümlülüklerinde dünya ile rekabet edebileceği bir seviyede olmayı arzu etmektedir. Dünya'nın en büyük on ekonomisi arasına girebilmemizin yolu rakipleri ile rekabet edebilen ihracatçıların elde edeceği başarılardan geçecektir.

Türk ihracat sektörü, 2023 hedefine kararlılıkla adeta koşarak giderken yeni bir teşvik sistemi beklemektedir. Türk ihracatçısı, dünyadaki rakipleri ile rekabet edebileceği girdi maliyetleri beklemektedir. Enerji, istihdam üzerindeki kamu yükümlülüklerinde dünya ile rekabet edebileceği bir seviyede olmayı arzu etmektedir. Dünya'nın en büyük on ekonomisi arasına girebilmemizin yolu rakipleri ile rekabet edebilen ihracatçıların elde edeceği başarılardan geçecektir. Türkiye, rekabetçilikte bugün dünyada 55. sırada yer almaktadır. Bu ortam ithalatı cazip hale getirmekte, Türk ihracatçısının gerçek potansiyelinin ortaya çıkamamasına yol açmaktadır.

Türkiye'nin dünya ticaretinden aldığı pay son 10 yılda binde 5'ten binde 8'e yükseldi, ihracatımız 31 milyar Dolardan 134 milyar Dolara çıktı. 2023 hedefimiz ise 500 milyar Dolar. Bu hedefe ARGE ve İnovasyonla ulaşacağız. Hedefe ulaşmak için ise yüksek teknolojiye geçiş büyük önem arz ediyor. Kilo bazı hesaba alındığında 18 Dolara satılan ürünlerin 50 - 100 - 1000 Dolarlar seviyesine gelmesi için hükümetten ihracat odaklı, girdi tedarik stratejilerinde 2023 stratejilerinin mutlaka referans olarak alınmasını, cari açıkta ara malı ve hammadde ithalatının azaltılması için stratejik sektörlere önem verilmesini bekliyoruz.

12-MUSTAFA TURKMENOGLU.indd 3 2/27/12 5:22:15 PM



Türk Çelik Sektörü Krize Rağmen Büyüdü

Dr. Veysel Yayan
Türkiye Demir Çelik Üreticileri Derneği Genel Sekreteri

2008 yılının sonlarına doğru ortaya çıkan global ekonomik kriz, tüm dünya ekonomilerine yavaşlama şeklinde yansıdı. Demir çelik sektöründe de benzer yavaşlama ve gerileme eğilimi gözlendi. Krizin etkilerinin derinden hissedildiği 2009 yılında, ham çelik üretimi, AB-27 bölgesinde %30, Kuzey Amerika'da %34 oranında, ülke bazında ise, ABD ve İtalya'da %36, Almanya'da %29, Fransa'da %28, Japonya'da %26, İspanya'da %23,

13-VEYSEL YAYAN.indd 2 2/27/12 5:23:53 PM

Brezilya'da %21 ve Ukrayna'da %20 oranında geriledi.

2008 yılında yaşanan krizin etkileri, sadece dünya ekonomisinde değil, dünya çelik sektöründe de gelişmiş ülkelerde daha derinden hissedilirken, gelişmekte olan ülkelerin çelik sektörleri kriz etkilerinden daha çabuk sıyrıldı. Gelişmekte olan ekonomilerinin önemli bir bölümünün çelik sektörü, kriz döneminde de büyümeye devam etti. Türk çelik sektörü, performans açısından gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerin arasında bir yerde yer aldı. 2009 yılında, Türkiye ekonomisi % 4,7 oranında daralırken, çelik üretimi %5,6 oranında geriledi. Türkiye daralmanın sınırlı seviyede kalması bakımdan, dünyanın en büyük 15 çelik üreticisi ülke arasında, 2009 yılında en iyi performansı gösteren üçüncü ülke oldu.

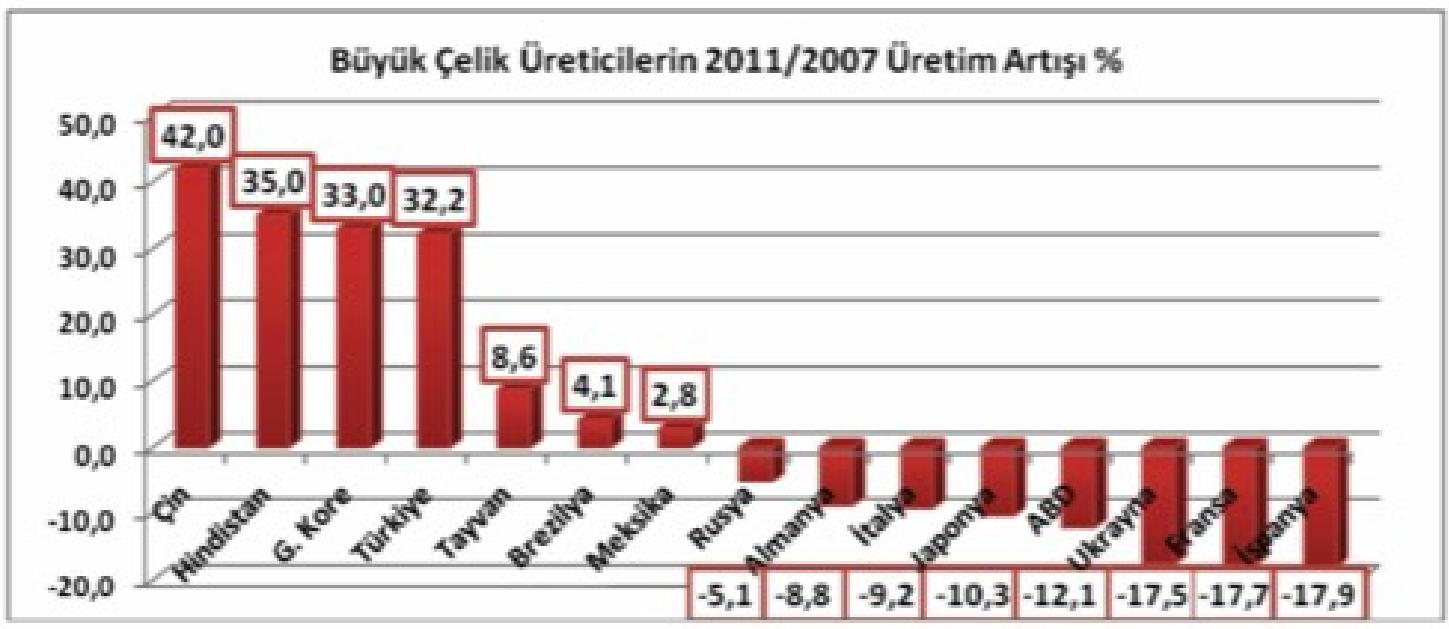
2010 yılında dünya çelik endüstrisinde hızlı bir toparlanma yaşandı. Global çelik üretimi kriz öncesi olan 2007 yılındaki seviyesinin de üzerine çıkarken, kriz döneminde yüksek oranlı kayıplar yaşayan ABD, Almanya, Japonya ve İtalya gibi büyük üreticilerde, ciddi üretim artışları yaşandı. 2011 yılını kriz öncesi olan 2007 yılı ile karşılaştırdığımızda, Türkiye en büyük 15 çelik üreticisi ülke arasında, Çin, Hindistan ve Güney Kore'nin ardından, üretimini kriz öncesi seviyenin üzerine taşıyan dördüncü ülke olma başarısını gösterirken, Almanya, İtalya, Japonya, ABD, Ukrayna, Fransa ve İspanya gibi ülkelerin hâlen kriz öncesi üretim seviyelerini yakalayamadıklarını gözlendi.

Türkiye daralmanın sınırlı seviyede kalması bakımdan, dünyanın en büyük 15 çelik üreticisi ülke arasında, 2009 yılında en iyi performansı gösteren üçüncü ülke oldu.

Çelik sektörümüz, 2010 yılına kıyasla, 2011 yılında da, %17 oranında üretim artışı ile, dünyanın en büyük 15 çelik üreticisi arasında, en iyi performansı gösteren ülke oldu.

Tüketim açısından bakıldığında ise, 2011 yılı itibariyle, AB-27, BDT ve NAFTA bölgelerinin hâlen kriz öncesi seviyelerin altında seyrettikleri, buna karşılık Türkiye'nin çelik tüketiminin kriz öncesi olan 2007 yılındaki seviyesinin, %13,6 oranında üzerine çıktığı görüldü. Bu sonucun ortaya çıkmasında, Türk ekonomisinin gösterdiği başarılı performansın, yurtiçi tüketime olumlu yansımalarının yanında, Türk çelik sektörünün;

- Kriz döneminde, maliyetlerdeki düşüşü de değerlendirerek, yatırımlarını hızlandırması sonucunda, 2007-2011 döneminde toplam 20 milyon ton civarında yeni kapasiteyi devreye alması;
- Yıllardır yerli üretimin yetersizliği sebebiyle, büyük ölçüde ithalât yolu ile karşılanmakta olan yassı ürünlerde, kriz döneminde sürdürülen yatırımlarla yeni kapasitelerin oluşturulması sayesinde,



13-VEYSEL YAYAN.indd 3 2/27/12 5:24:02 PM

Dünya ekonomisinde ve özellikle AB bölgesinde yaşanmakta olan olumsuzluklara rağmen, Türkiye'nin, kriz tecrübesi sayesinde, 2012 yılını da diğer ülkelerden daha rahat bir şekilde atlatması bekleniyor.

üretiminin daha dengeli bir yapı kazanması ve ithal ikamesi sağlanması;

- Sektörün ihracatını, daralan pazarlardan, alternatif pazarlara yönlendirme konusunda başarılı bir politika izleyerek, ihracatını arttırabilmiş olması; etkili oldu.

2012 yılına girdiğimiz şu günlerde, 2011 yılı itibariyle kriz etkilerinin ne yönde olacağı konusunda farklı ve birbirini tekzip eden değerlendirmelere rastlanıyor. 2012 yılı için Hükümetimiz %4 oranında büyüme beklerken, IMF ve Dünya Bankası'nın Türkiye'ye ilişkin büyüme tahminleri %3 ile %0,4 arasında değişiyor. Dünya ekonomisinde ve özellikle AB bölgesinde yaşanmakta olan olumsuzluklara rağmen, Türkiye'nin, kriz tecrübesi sayesinde, 2012 yılını da diğer ülkelerden daha rahat bir şekilde atlatması bekleniyor.

2008 yılında ortaya çıkan global finans krizinden farklı olarak, bu defa krizin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çok farklı bir çerçevede yaşanması gibi, net bir ayrışma beklenmiyor. Özellikle, ABD'de 2008 yılında yaşanan krize neden olan sorunlara getirilen çözümlerin ve krizden alınan derslerin, öncekine kıyasla krize karşı daha hazırlıklı bir ortamın oluşmasına imkân sağladığı gözleniyor. Ayrıca, bu defa, gelişmekte olan ülkelerin de, gelişmiş ülkelerde yaşanacak sıkıntılara daha fazla ortak olmaları bekleniyor. Türkiye'nin ise, her iki taraftaki gelişmelerden, kısmen etkilenecek bir konumda olacağı değerlendiriliyor.

2011 yılında, çelik ihracatımızın %16, ithalâtımızın ise %42 civarındaki önemli bir bölümünü gerçekleştirdiğimiz AB bölgesinde yaşanacak resesyonun, çelik sektörümüzü olumsuz yönde, buna karşılık 2012 yılında Orta Doğu ülkelerinde sağlanacak kısmi istikrarın düzeltici etkisinin, 2011 yılından fark-



13-VEYSEL YAYAN.indd 4 2/27/12 5:24:02 PM



Başlatılacağı bildirilen kentsel dönüşüm projeleri ve altyapı yatırımlarının, yavaşlayarak da olsa, Türkiye'nin gelişme hızını sürdürmesine ve çelik talebini arttırmasına imkân sağlayacağı; diğer taraftan yeni kapasitelerin, ithal ikamesi sağlamanın yanında, çelik tüketen yeni sanayi kollarının oluşmasını da teşvik edeceği değerlendiriliyor.

lı olarak, çelik sektörümüzün bölgeye yönelik ihracatını olumlu yönde etkileyeceği tahmin ediliyor.

2012 yılında, çelik üretimimizin %10, ihracatımızın miktar açısından %7, değer açısından %15, yurtiçi çelik tüketiminin ise, %10 civarında artması bekleniyor. Başlatılacağı bildirilen kentsel dönüşüm projeleri ve altyapı yatırımlarının, yavaşlayarak da olsa, Türkiye'nin gelişme hızını sürdürmesine ve çelik talebini arttırmasına imkân sağlayacağı; diğer taraftan yeni kapasitelerin, ithal ikamesi sağlamanın yanında, çelik tüketen yeni sanayi kollarının oluşmasını da teşvik edeceği değerlendiriliyor.

Her durumda, 2012 yılında derinleşme ihtimali bulunan Avrupa ve ABD'deki krizin, dünya çelik üretim kapasitelerindeki hızlı artışlar ile birlikte, rekabeti ön plana çıkartacağı ve kapasite kullanım oranlarını arttırmanın, ancak yüksek rekabet gücü ile mümkün olabileceği değerlendiriliyor. Bu açıdan, Ekonomi Bakanlığımızın, Girdi Tedarik Stratejisi (GİTES) projesi çerçevesinde, hurda, demir cevheri, kömür ve ferro alyajlarda, yerli üretimi arttıracak teşvik mekanizmalarının, bir an önce uygulamaya aktarılması ve başta çevre katkı payı olmak üzere, sektörün girdi maliyetlerinin üzerindeki yüklerin kaldırılması, hayati önem taşıyor.

13-VEYSEL YAYAN.indd 5 2/27/12 5:24:03 PM



Mehmet Öğütçü ile Bir Söyleşi: Bölgesel Doğal Gaz Oyununda Türkiye Oyun Kurucu Olmaya Başladı

Yurtdışında ve içinde enerji dünyasının önde gelen isimlerinden biri olan Londra'daki Global Resources Corporation'in Başkanı Mehmet Öğütçü, Hazar, Irak ve Doğu Akdeniz'de ısınmakta olan doğal gaz rekabeti ve Türkiye'nin giderek etkinliği artan stratejisini, jeopolitik kaymaları ve Türkiye'nin 2023 enerji vizyonunu Durum Dergisine değerlendirdi. Son kitabı, "2023 Türkiye Yol Haritası" ile hükümet ve iş dünyasının liderlerine geleceğe dönük vizyonunu sunan Öğütçü, daha önce Uluslararası Enerji Ajansı yöneticiliği ve OECD Küresel Forumu Başkanlığı görevlerinde bulunmuş ve Türk

14-MEHMET OGUTCU.indd 2 2/27/12 5:37:23 PM

hükümeti tarafından dünyanın en büyük enerji teşkilatı olan Uluslararası Enerji Forumu'nun genel sekreterliğine aday gösterilmişti.

Sizce nasıl bir enerji stratejisi gerekiyor?

Hepimiz farkındayız. Enerji, ekonomimizin atardamarı. Onsuz çarklar dönmüyor. Bu nedenle, mümkün olduğunca partizan olmayan, uzun vadede muhalefetin, özel sektörün, sivil toplumun ve uluslararası kuruluşların da katkı sağlayacağı ortak paydalar, hedefler temelinde enerji stratejisi çıkartılıp uygulanmalı.

Hâlihazırda dışa bağımlılığımız son derece yüksek düzeylerde – petrolde yüzde 92, doğalgazda yüzde 98. Dolayısıyla, uluslararası piyasalardaki enerji fiyat dalgalanmaları anında yansıyor ülke ekonomisine. Daha uzun yıllar enerjide kendi kendine yeterlilik kazanmamız mümkün değil. Ve çevremizde dünyanın büyük doğal gaz ve petrol kaynakları var. Bunların yüksek değerli uluslararası pazarlara taşınmasında Boğazlar, BTC, Kerkük-Ceyhan, ileride Samsun-Ceyhan ve Trans-Anadolu hatları ile kilit rol oynuyoruz, oynayacağız. Bu nedenle hem ülke içindeki yerel enerji kaynaklarını hem de dış kaynakları dikkate alan, dünyadaki mevcut ve gelecek enerji dinamiklerini de göz ardı etmeyen sağlam bir enerji politikası inşasına ihtiyacımız var. Beş sacayağı üzerine oturacak bir politika: arz güvenliği temini, enerji verimliliğinin arttırılması, yeni enerji teknolojilerine yatırım, iklim değişimi ve çevreye hassasiyet ve enerji projelerine maliyeti dünya ortalamasını geçmeyecek finansman imkânı sağlanması.

Bu nedenle hem ülke içindeki yerel enerji kaynaklarını hem de dış kaynakları dikkate alan, dünyadaki mevcut ve gelecek enerji dinamiklerini de göz ardı etmeyen sağlam bir enerji politikası inşasına ihtiyacımız var. Beş sacayağı üzerine oturacak bir politika: arz güvenliği temini, enerji verimliliğinin arttırılması, yeni enerji teknolojilerine yatırım, iklim değişimi ve çevreye hassasiyet ve enerji projelerine maliyeti dünya ortalamasını geçmeyecek finansman imkânı sağlanması.

2023 vizyonu ışığında uzun vadeli strateji sizce neden önemli?

Enerji sektöründe projelerin ömrü onyıllara taşabiliyor. 10 yılın ötesine geçtiğinde en az iki hükümetin ömrünün ötesine geçiyor demektir. Şayet Türkiye 11 yıl sonraki 2023 hedeflerine ulaşmada ciddiyse tüm diğer sektörlerin de itici motoru olan enerjiye özel bir önem atfetmek zorunda.

Enerji arzını arttıracak, verimliliği iyileştirecek, temiz enerji ekonomisine geçişi sağlayacak, yeni enerji teknolojilerine kaynak aktaracak, yurtdışında enerji üretimini teşvik edecek, dünya çapında rekabet gücüne sahip kendi ulusal enerji "şampiyon"larını yaratacak politikaları gecikmeksizin yürürlüğe koymak, etkili şekilde onların icrasını takip etmek zorunda da aynı zamanda. Siyasi iradenin en yüksek düzeyde bu vizyona ve onun uygulanma mekanizmalarına sahip çıkması, gereken desteği ve kaynakları tahsis etmesi elzemdir. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, 2023 vizyonu ve onun uygulanması tek başına hükümetin altından kalkabileceği bir çaba değil. Bu amaçla, önümüzdeki dönemde kamu, özel ve uluslararası alanlarda enerji dünyasının duayenleri olarak bilinen, görüşlerine, deneyimlerine değer verilen kişiler, yöneticiler, yatırımcılar, işadamları, finansçılar, gazeteciler, analistlerden oluşacak Türkiye Enerji Konseyi'ni toplayarak kapsamlı "2023 Enerji Yol Haritası ve Eylem Programı"nı hazırlamak gerekiyor. Tüm bunların devletin uluslararası enerji diplomasisi, güvenliği, istihbarat politika ve eylemleri, daha geniş çerçevede de ülkenin enerji, çevre, vergi, ticaret, sanayi politikaları ile bağlantılarını da güçlü kurmak zorunlu.

Şuna kuvvetle inanıyorum ki, yeni şekillenmekte olan dünya düzeninde bulunduğu coğrafya, çevresindeki enerji arz zengini ülkeler ve 1 trilyon dolara yaklaşan GSMH'si dikkate

14-MEHMET OGUTCU.indd 3 2/27/12 5:37:23 PM



alınırsa Türkiye enerjideki küresel "müesses nizam"in yönetim kuruluna rahatlıkla girebilir.

Hazar'dan Türkiye üzerinden Avrupa'ya uzanacak doğal gaz boruhatları için rekabet giderek kızışıyor galiba?

Evet, 10 yılı aşkın bir süredir konuşulan Avrupa Birliği (AB) destekli Güney Enerji Koridoru projeleri arasındaki mücadele ilginç bir dönemece girdi. Rusya ve Çin tarafından başlatılan güzergâhlar bir bir tamamlanıp devreye girerken AB'nin Orta Asya/Hazar üzerinden gaz getirme projeleri ne yazık ki kaplumbağa hızında ilerliyor.

Geçtiğimiz 1 Ekim'de Azerbaycan'ın Şah Deniz-2 Konsorsiyumuna taşıyıcı gruplar tarafından detaylı öneriler sunuldu; gazın Avrupa pazarlarına ulaştırılması konusunda ipi kimin göğüsleyeceği yılsonundan önce belli olacaktı. Herkes Nabucco mu, yoksa Adriyatik Geçişli Boruhatti (TAP) mi, Turkiye-Yunanistan-Italya (ITGI) hatti mi sorularına yanit ararken BP son dakika golü atarak beklenmedik şekilde kendi geliştirdiği 10 milyar metreküp kapasiteli Güneydoğu Avrupa Boruhattı projesini oyuna sürdü. Derken Aralık ayında da Azerbaycan ile Türkiye arasında, BP'nin de desteği ile Trans-Anadolu gaz boruhattı ilan edildi. Yılın sonu gelmeden Güney Akım konusunda da Ankara'dan Moskova'ya onay gönderildi. Ve tüm oyun baştan sona değişti.

Kazanan cephesinde Azerbaycan var. Hem sürekli büyüyen Türkiye gaz piyasasında hatırı sayılır bir etkinlik kurdu hem de Avrupa'ya doğrudan gaz bağlantı hattını uygun koşullarda sağlamış oldu. Rusya da kazananlar arasında. Avrupa'daki neredeyse tekel tedarikçi konumunu Hazar ve Kuzey Afrika gazının yarattığı tehdite maruz bırakmamak için boş durmadı. Baltık Denizi altından (Ukrayna ve Polonya'yı es geçerek) Almanya'ya doğrudan gaz ulaştırdığı Nordstream'de kazandığı başarıyı Güney Akım'da da tekrarlamak istiyor. Türkiye'nin sıcak bakmadığı, hatta Ankara ile Moskova'nın arasını açan bu projeye yeni ortaklar alarak ivme kazandırdı. Türkmenistan'dan Azerbaycan'a gaz getirecek Hazar Geçişli Proje'ye de rıza göstermediğini belirterek ciddi uyarıda bulunuyor. Başarılı bir oyun planını aşamalı şekilde yürürlüğe soktuğu aşikâr. Güney Akım'ın maliyeti yüksek, fizibilitesi zor görünmekle beraber, Türkiye'nin verdiği son onay Gazprom'un elini daha da güçlendirdi.

Bu durumda Nabucco projesi öldü mü sizce?

Nabucco'nun ölmekte olduğunu söylemek ağır bir değerlendirme, ama kimse res-

14-MEHMET OGUTCU.indd 4 2/27/12 5:37:23 PM



men ilan etmek istemiyorsa da galiba gerçek bu. Çok emek verildi bugüne kadar. Ne yazık ki, Nabucco başından bu yana 31 milyar metreküplük gaz kapasitesini doldurabilecak münhasır kaynağı bir türlü temin edemedi. Şu anda ortada sadece Azerbaycan'ın Şah Denizi-2 sahasından çıkacak 16 milyar metreküp'lük gaz var piyasalara ulaştırılması beklenen. Bunun 6 milyar'ı Türkiye'ye tahsisli, kalanı da Nabucco'nun ancak üçte birini doldurabiliyordu şayet Şah Deniz Konsorsiyumu Nabucco'yu seçmiş olsaydı.

Muazzam rezervleri olan ve yeni yatırımlarla üretimi kısa sürede iki katına çıkartabilecek Türkmenistan'dan Avrupa istediği kadar gaz alabilir; ama gaz halihazırda sadece Türkmenistan'ın Hazar sınırında teslim edilebiliyor. İran ve Rusya'nın itiraz ettiği Hazar geçişli denizaltı boruhattı tamamlanacak, ardından Azerbaycan'ın da transit ülke olma rızası alınacak ve gerekli ticari hesaplar uygun düşecek ki bu gaz Batı'ya akıtılabilsin. Kolay değil. Hele son gelişmelerle imkânsız hale gelebilir.

Son zamanlarda üzerinde çok konuşulan Irak (öncelikle de Kürdistan Yönetim Bölgesi) gazının Türkiye üzerinden uluslararası pazarlara getirilmesi de en az 3-5 yılı bulabilir.

Hiçbir bankacı en asgari arz, transit, risk, ticarilik değerlendirmesini kendi kriterleri ışığında yapmadan ne Nabucco'ya ne de başka bir projeye para yatırmaz. Hele hele Eurozone ve ABD'nin böylesine finansman krizi yaşadığı bir dönemde. Doğal gaz "altın çağı"nı yaşayacak önümüzdeki dönemde, ama yatırımlara sevkedilecek "altın" görünmüyor ortalıkta.

Nabucco'nun ölmekte olduğunu söylemek ağır bir değerlendirme, ama kimse resmen ilan etmek istemiyorsa da galiba gerçek bu. Çok emek verildi bugüne kadar. Ne yazık ki, Nabucco başından bu yana 31 milyar metreküplük gaz kapasitesini dolduracak münhasır kaynağı bir türlü temin edemedi.

Ama Avrupa Birliği Konseyi, Komisyon'a Azerbaycan ve Türkmenistan ile anlaşma müzakere etmesi için yetki vermedi mi?

Tabii ki Eylül başında Brüksel'e verilen bu yetki önemli. Hazar Geçişli Boruhattı'nın inşa edilmesi için hukuki ve siyasi çerçeveyi sağlamayı amaçlıyor ve alışılmadık bir destek. Dahası, ilk defa Avrupa Birliği'nin ortak dış enerji politikası yolunda adımlar atılıyor. Yalnız unutmayalım ki, Nabucco'yu ya da diğer güzergâhları bulundukları yerden kaldırıp hayata geçirecek olan Brüksel mandarinlerinin alacağı kararlar değil. Bu işi sonuçta finans dünyasını ikna ederek Avrupalı firmalar yapacaklar ve şimdiye kadar – BP'nin son hamlesini dışarıda tutacak olursak – büyük AB şirketleri bu boruhattı işine pek sıcak durmadılar.

Avusturya'nın OMV'si ile Almanya'nın RWE'si en etkili Nabucco hissedarları, ama onlar da gaz konularında Gazprom ile çok yakın çalışıyorlar, gerek Rusya'da gerekse kendi ülkelerinde. Hem bu firmalar hem de Konsorsiyum'da liderliği elinde bulunduran BP ile Statoil'in de Gazprom ile Rusya'da büyük boyutlarda başka iş menfaatleri var. Son tahlilde, seçim yapmak zorunda kalırlarsa bu seçim Nabucco lehine olmayabilir.

Bence AB'yi asıl ilgilendiren husus, Na-

14-MEHMET OGUTCU.indd 5 2/27/12 5:37:23 PM

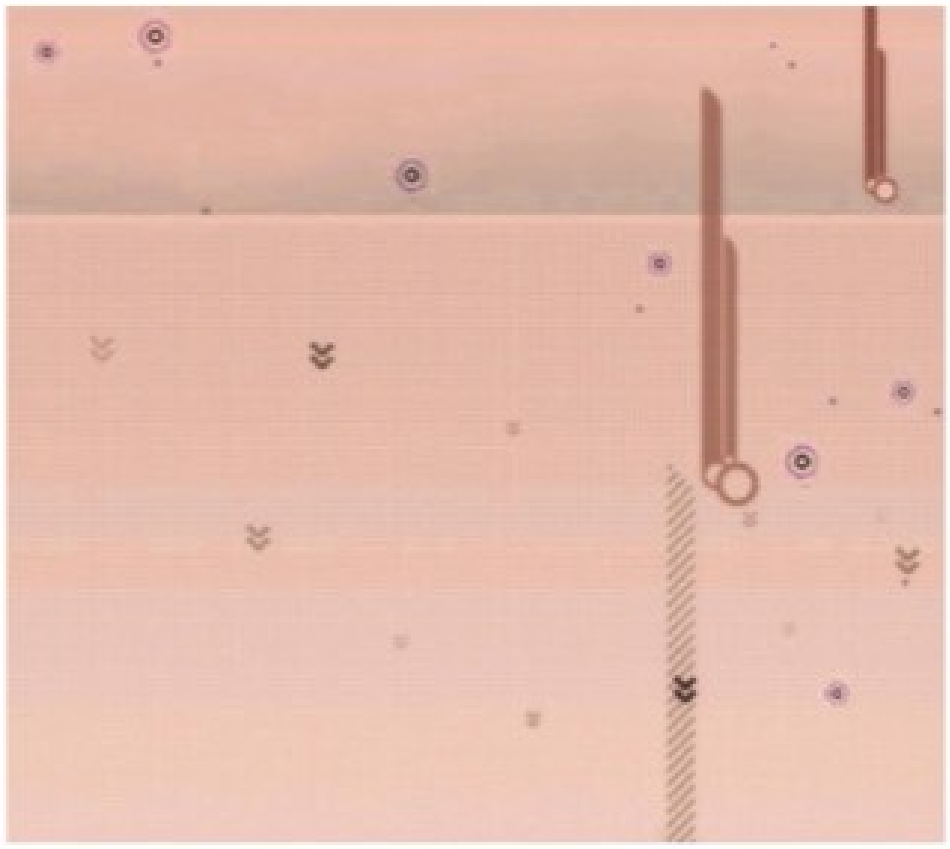
bucco ya da başka hangi proje gerçekleşirden ziyade, hem arz kaynağı Rusya'nın tekelci gücünü kırmak, hem de bağımsız gaz ihraç altyapısı inşa ettirerek arz güvenliğini transit ülkelerin tehdit etmesinin önüne geçmek. Bu itibarla, hangisi olursa olsun bu hedefleri gerçekleştirebilecek (hatta ekonomik olsa Hazar gazının Ceyhan'dan ya da Egegaz'ın Aliağa tesislerinden LNG olarak satılması dâhil) tüm yeni projelere yeşil ışık yakması doğal.

Peki, gelinen aşamada sizce bundan sonra ne olacak?

Akacak kan damarda durmaz. Aynı şekilde gaz üretimi hiç kuşkusuz ihtiyaç duyan pazarlara şu ya da bu şekilde akacaktır. BTC de öyle olmadı mı? 2017'den itibaren boruhattına doldurmaya hazır hale gelecek 10 milyar metreküplük Şah Deniz-2 gazı, ister TAP, ister ITGI, ister BP'nin Güneydoğu Avrupa projesi, ister Trans-Anadolu güzergâhı olsun bunlardan birisiyle ya da Türkiye'nin mevcut boruhatlarının kapasite arttırımı ile mutlaka ihtiyaç duyan talep merkezlerine taşınır. Hatta daha uzağa gitmeye gerek yok; doğal gaz talebi süratle artan ve arz güvenliği yeterince sağlam olmayan Türkiye pazarı çok cazip olabilir. Üstelik Rusya ile Batı hattından gelen gaz sözleşmesinin iptal edildiği, Cezayir ile LNG bağlantısının 2014'de sona ereceği ve Türkiye pazar fiyatının Güneydoğu Avrupa'dan daha az elverişli olmadığı hesaplanırken çevremizdeki kaynak ülkelerin, üretim firmalarının Türk pazarını ihmal etmeleri büyük hata olur.

Türkiye'nin en büyük kazancı, Azerbaycan ile beraber Hazar gaz ihraç politikasını belirleyen bir ülke haline gelmesi. Sadece transit düzenlemesi değil tüm ihracat zincirinde söz sahibi oldu. Nabucco'da sadece transit ülke idi. Böylece, Rusya ile son zamanlarda enerjide yaşanan "soğuk savaş"a da son verildi. İçinde nükleer santral, Samsun-Ceyhan hattı, gaz fiyatlarının indirilmesi, inşaat ihaleleri ve ticaret kolaylıkları dâhil bir düzine unsurun bulunduğu denklem yeniden kuruldu. Bunun ne ölçüde lehimize ya da aleyhimize olduğunu anlamak için anlaşmaların ayrıntılarını bilmemiz gerekiyor. Kürdistan Özerk Hükümeti de kazananlar arasında şayet bir an evvel gaz üretimini arttırıp Türkiye'ye nisbeten daha ucuza gaz gönderebilirse.

Kaybedenleri sıralayacak olursak, en başta Nabucco gelir. Türkmenistan'ın Avrupa'ya gaz ihracatı planları bir süre askıda olacaktır. Boruhattı maçını çok uzatan AB de kaybedenler tarafında. Aynı şekilde Nabucco'yu destekleyen firmalar da öyle.

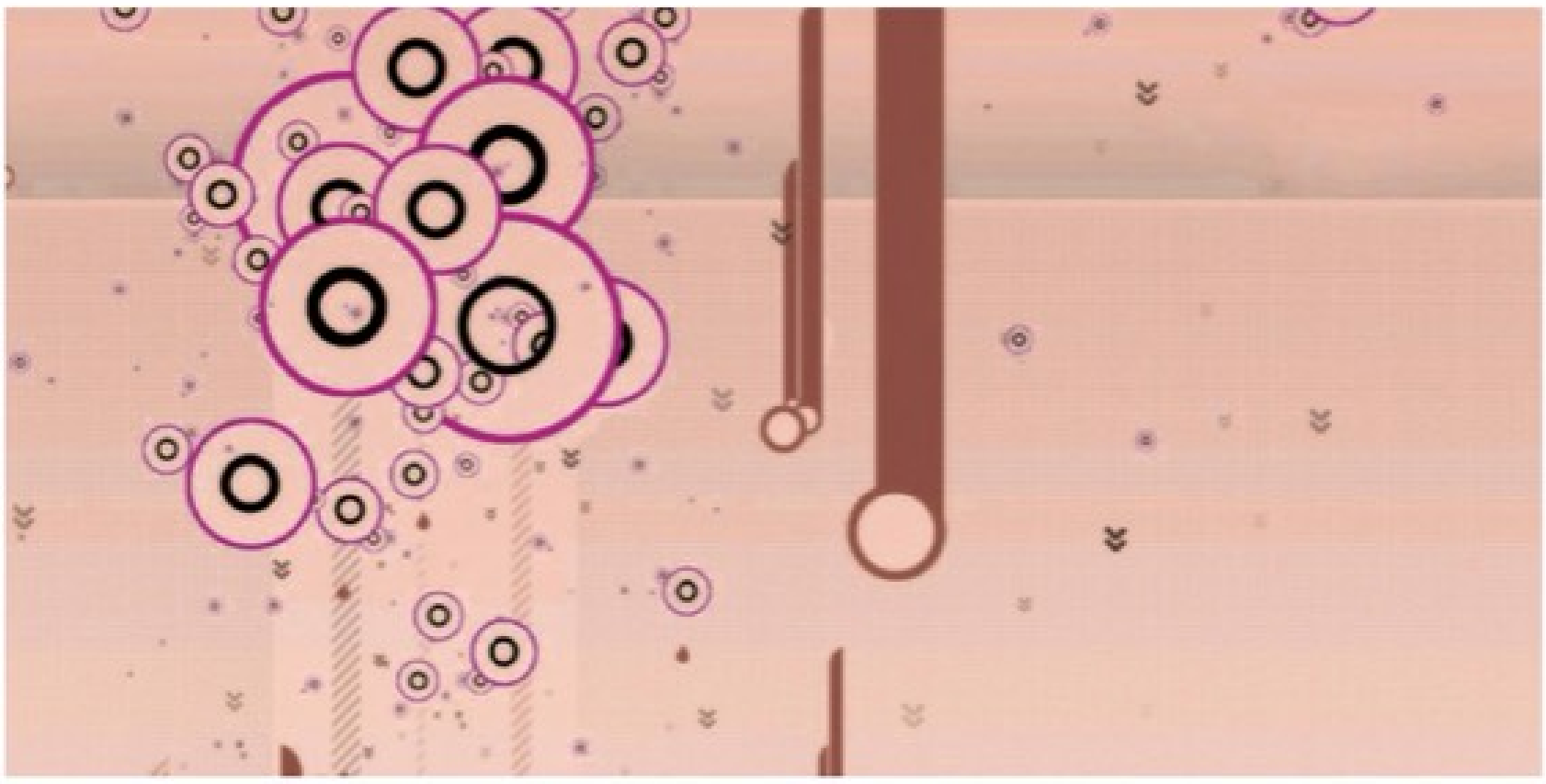


Türkiye'nin en büyük kazancı, Azerbaycan ile beraber Hazar gaz ihraç politikasını belirleyen bir ülke haline gelmesi. Sadece transit düzenlemesi değil tüm ihracat zincirinde söz sahibi oldu. Nabucco'da sadece transit ülke idi. Böylece, Rusya ile son zamanlarda enerjide yaşanan "soğuk savaş"a da son verildi.

Azerbaycan tüm bu denklemlerde sizce kilit ülke gibi görünüyor?

Türkiye açısından gerçekten de gazda

14-MEHMET OGUTCU.indd 6 2/27/12 5:37:24 PM



Rusya'dan sonraki en önemli kilit ülke. Hem Şah Deniz 1'den aldığımız gaz, hem Şah Deniz 2'den gelecek gaz, hem de başka sahalarından ileride çıkartılabilecek gaz Türkiye'yi Rusya'ya aşırı bağımlı olmaktan bir nebze kurtarabilir. Öte yandan, Türkmenistan'dan gelecek gazı Türkiye ve Avrupa'ya ulaştırmada oynaması beklenilen transit rolü, sanılanın aksine, pek garanti değil gibi. Zira daha üretime geçmeyi bekleyen Ümit gibi yeni gaz sahaları da var. Şayet hem Azeri hem de Türkmen gazını taşıyacak (en az 30 milyar metreküp) kapasitede boruhatları inşa edilecek olursa bu işten transit ücreti de alacağı için Bakü bence Türkiye sınırına kadar ilave boru hattına yatırım yapabilir. Sıkıntı hem Azerbaycan hem de Türkiye'deki boruhattı kapasite darlığında yaşanacak. 20 milyar metreküpe kadar gazı Türkiye ve Avrupa'ya kendisi satabileceği için Türkmen gazının kendi topraklarından akmasına pek müsbet bakmayabilir. Burada menfaat çatışması yaşanır. "Gaz silahı"nı kullanmayı öğrendi Bakü. Energy Charter Treaty uyarınca topraklarının gaz taşımacılığında kullanılmasına müsaade edebilir ama Türkmen gazının kendi satışına rakip olmaması için elinden geleni de yapar bence.

Doğu Akdeniz'in doğal gaz yüzünden ısınmasına ne diyorsunuz?

İsrail, Lübnan ve Kıbrıs üçgeninde muazzam doğal gaz yatakları olduğu ortaya çıkınca Türkiye oyuna hazırlıksız yakalandı. Hem "bölgesel güç" pazularını göstererek bölgeyi Tel Aviv – Lefkoşe - Atina etki sahasına terk etmeyeceği mesajını vermek hem KKTC'nin hem de kendisinin münhasır ekonomik alan haklarını korumak için biraz gecikmeyle ve "yumuşak güç" stratejisini bir kenara iterek sahneye çıktı.

Akdeniz'in sulan soğuduğu zaman, yani akd-ı selim hâkim olunca tüm taraflara, Doğu Akdeniz gazı - kim çıkartırsa çıkartsın - Türkiye'nin hem doğal gaz arz güvenliğine hem de bölgesel gaz ticaret merkezi olma hedefine çok ciddi katkı sağlayacaktır. Onun için uzun vadeli bakış açısını kaybetmemeliyiz. Bölgesel güç olmanın getirdiği sorumluluğu da unutmadan bu bölgede "kazan-kazan" çözümler geliştirmeye şimdiden soyunmalıyız. Bence Türk özel sektörü mevcut zehirleyici siyasi ortama aldırmadan 5-10 yıl sonrasında bölgede doğacak muazzam gaz arzı ile ilgili ticari bağlantılara şimdiden soyunmalı.

14-MEHMET OGUTCU.indd 7 2/27/12 5:37:24 PM

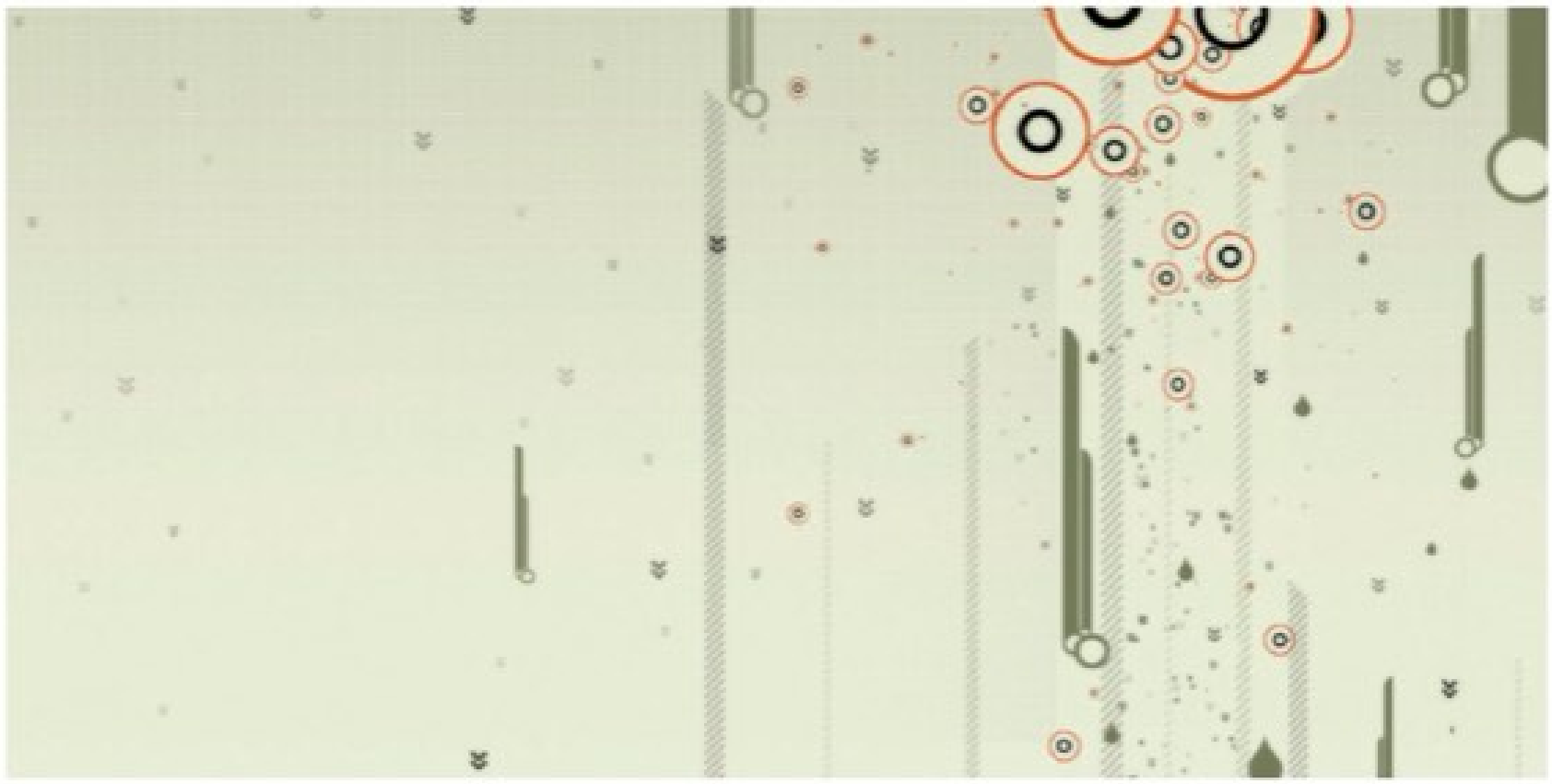
Türkiye doğal gaz oyununu oynamak zorunda ve son dönemde "oyun kurucu" rolüne yakışan hamleler yaptı. Hükümetin enerji yönetimini kutlamak gerekiyor sabırlı ve stratejik adımları en uygun zamanlamayla attığı için. Doğal gaz işinin şakaya gelir tarafı yok.

Türkiye sizce doğal gaz oyununu iyi oynuyor mu?

Oynamak zorunda ve son dönemde "oyun kurucu" rolüne yakışan hamleler yaptı. Hükümetin enerji yönetimini kutlamak gerekiyor sabırlı ve stratejik adımları en uygun zamanlamayla attığı için. Doğal gaz işinin şakaya gelir tarafı yok. Elekriğimizin yüzde 50'ye yakın bölümü, konut ısınmasının, sanayi kullanımının giderek artan oranı doğal gaz ile. Diğer yakıtlara kıyasla da çevre bakımından nisbeten daha temiz. Kesintisiz ve makul fiyatlarda doğal gaz arz güvenliği, bu alanda yüzde 98 ithalata bağımlı Türkiye bakımından hayati önemde bir ulusal ve ekonomik güvenlik önceliği. Hem Hazar, hem Rusya, hem İran ve Irak, hem de Doğu Akdeniz denklemleri Ankara'ya doğal gazın dış politika, güvenlik ve ekonomik boyutlarını berrak şekilde gösterdi. Dolayısıyla, Enerji Bakanı, Dışişleri Bakanı, MİT Müsteşarı, Ekonomi Bakanı, Ticaret ve Sanayi Bakanı, Çevre Bakanı hep birlikte çalışmak, çözümler üretmek zorunda; kimseye kafa tutmadan ama tutarlıca ve güç sorumluluğunun bilincinde olarak uluslararası ortaklarla da istişare ve işbirliği içinde. İçeride yapılacak milyarlarca Dolarlık taze yatırımlar, iç piyasada fiyatlama, TPAO ve BOTAŞ'ın yeniden yapılandırılması, insan sermayesinin zenginleştirilmesi çabalarını da ikinci plana itmeden.

Yaratıcı, yenilikçi ve taze bakış açıları gerekiyor o zaman?

Tamamen öyle. Çatışmadan uzak, mevcut imkânları gecikmeksizin ticari ve siyasi yarara tahvil edebilecek, enerjide bölgesel ve küresel gidişatı iyi okuyup fırsat pencerelerini yakalayan, güven yaratan bir yaklaşım ve yönetim anlayışı. Hükümet bu doğrultuda menfaatlerimizi kıskançlıkla korumaya çalışan adımlar atmaya başladı. Rusya ile gaz fiyatı, Güney Akım ve Samsun-Ceyhan üzerine yaşanan gerginliği, Moskova'nın Kuzey Avrupa, Ortadoğu ve Uzakdoğu gaz piyasaları ile ilgili satranç oyununu da iyi okuyarak, gidermek



14-MEHMET OGUTCU.indd 8 2/27/12 5:37:24 PM

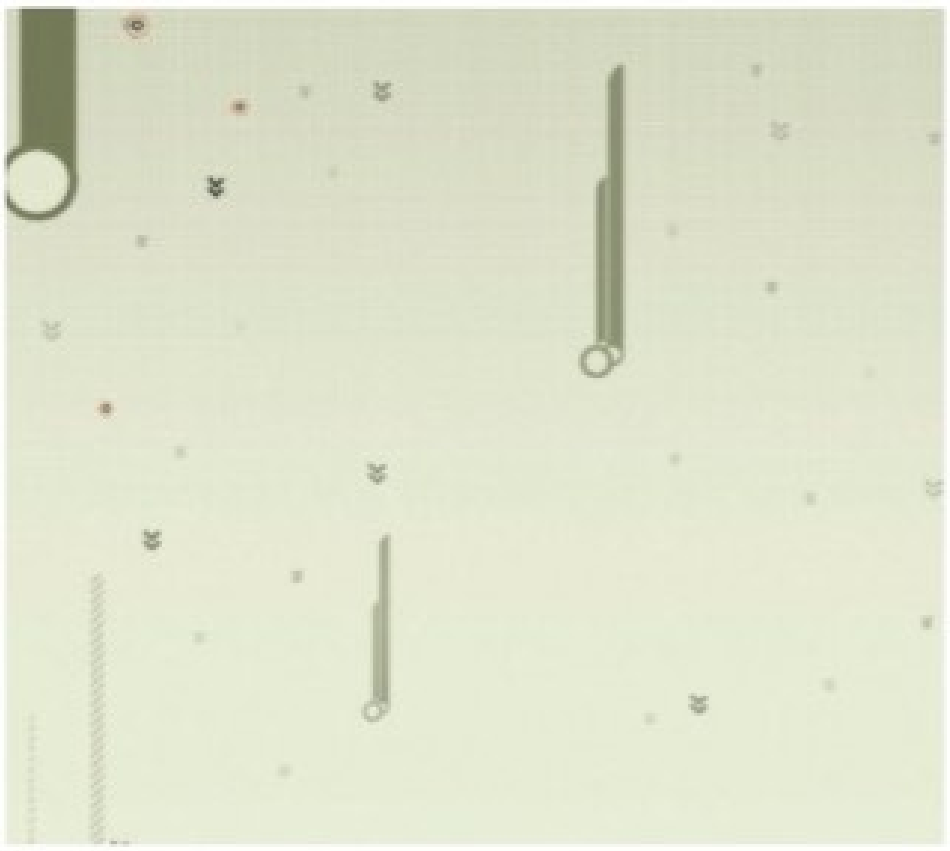
iki tarafın da yararına. Başkasının gazı üzerinden boruhatlarında büyük karlar yapma sevdası yerine daha oturaklı ve uzun vadeli menfaatlere ağırlık veren gerçekçi çizgi.

Bence boruhatlarına çok fazla saplanmadan, onlara paralel düşünceler de geliştirerek bölgedeki farklı kaynakları toplayan LNG terminalini Ceyhan'a yapabiliriz. Daha da akıllıcası, 10 milyar metreküp kapasiteli ve dünya kalitesindeki Ege Gaz terminaline bir de "liquefication" tesisi ekleyip boruhattı gazını LNG'ye çevirmek ve yüksek değerli Doğu Asya pazarlarına göndermek de mümkün. Hem Irak Kürdistan'ı, hem Azerbaycan, hem atıl kapasiteli Mavi Akım hattı, hem Türkmenistan, hem (elbet bir gün) İran, hem de İsrail ve Kıbrıs gazı (siyasi sorunlar ne olursa olsun) Ceyhan ve/veya Ege Gaz Aliağa'da toplanıp uluslararası piyasaya pazarlanabilir.

Mevcut petrol şirketlerimiz ile bölgesel güç olabilir miyiz?

Ne yazık ki bugün Türkiye'nin bölgesel güç konumunda enerjiye taşıyacak özel sektör ve kamu şirketlerinin eksikliği ciddi şekilde hissediliyor. Türkiye kaynaklı ve uluslararası rekabet gücüne sahip bölgesel enerji devleri yaratacak adımları artık gecikmeksizin atmalıyız. Bu çerçevede, öncelikle çok köklü bir kuruluş olan TPAO'yu yeni bir kurumsal kimlik altında THY ve uluslararası başarılı modellere uygun şekilde yeniden yapılandırmak gerekiyor. Petrobras, Petronas, PetroChina, SOCAR, ENI, Aramco gibi nispeten başarılı ulusal/uluslararası petrol ve doğal gaz şirketlerinin uygulamalarını iyi incelemek şart. Amaç, hem 2023'e kadar ülkemizin petrol ve doğal gaz ikmal güvenliğini – mümkün olduğunca yerel ve çevremizdeki kaynaklardan - temin etmek, hem de yurtiçi ve yurtdışı karlı enerji yatırımlarını, ticaretini üstlenmeyi hedefleyen güçlü ulusal "enerji şampiyonları" yaratmak. Başta TPAO olmak üzere onları önümüzdeki on yılda önce bölgesel, daha sonra önde gelen küresel enerji devlerine dönüştürmeyi hedeflemeliyiz. Dünya Bankası, IEA ve Avrupa Birliği bize bazı yararlı tavsiyeler sunuyor, ama sonuçta enerji stratejik bir sektör ve bu konuda son sözü biz söylemeliyiz. Uluslararası şirketler gibi çalışacak, buna göre yapılandırılmış, finansman modeli oturtulmuş ama devletin stratejik ağırlığını hiçbir zaman kaybetmeyeceği bir yeni tasarıma acilen ihtiyaç var. Özel sektörün dinamizmini de arkamıza alacak şekilde.

Tek başına TPAO'yu enerji şampiyonu yapmak yetmez. BOTAŞ'ın özellikle boru hattı varlıkları ile TPAO'nun doğal gaz ve petrol üretimi arasındaki ilintiyi iyi kurmak ve dikey entegrasyonu sağlamak da çok önemli. Boylece, TPAO ve BOTAŞ hem ülkenin bölge diplomasisindeki en önemli güç araçları arasında yer alır, hem ülke ekonomisine ciddi katkı sağlar, hem de küresel enerji oyuncuları arasına girmemize zemin hazırlarlar.



Böylesine büyük enerji atılımları için finansmanı nasıl bulacağız?

Akıllı bir strateji ve arkasında da devletin siyasi desteği olduktan sonra Türkiye uluslararası yatırımcılardan ve piyasalardan para bulmakta sıkıntı çekmez. Enerji projelerine dünya ortalamalarına yakın finansman imkânları sunmak, bölgemizde petrol ve doğal gaz varlıkları satın almak amacıyla baslangıçta yerli ve yabancı kaynaklardan oluşacak 30 milyar Euro'luk "Türkiye Enerji Yatırım Fonu" oluşturulmasını mümkün.

Görüşlerinizi paylaştığınız için Durum adına teşekkürler.

14-MEHMET OGUTCU.indd 9 2/27/12 5:37:24 PM



Risk Yönetimi: Koruyucu Hekimlik

Yrd. Doç. Dr. Kahraman Arslan
İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi

Risk Nedir?

Risk, bir kurumun hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen bir olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu olası kayıplardır. Zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı anlamına gelir. Tehlike ile eş anlamlı ve ileride ortaya çıkması beklenen ama meydana gelip gelmeyeceği kesin olarak bilinmeyen olaylar için kullanılır. Olay, iç ya da dış kaynaklı olan ve başarı hedeflerini etkileyen oluşumlardır. Olayların negatif, pozitif ve bazen hem negatif hem pozitif etkileri olabilir. Negatif sonuçlar doğuran olaylar risklerdir. Risk, hedeflere ulaşılmasını engelleyecek bir oluşumun gerçekleşme ihtimalidir. Hedeflere ulaşılmasını engelleyen oluşumlar, değer yaratılmasını önler ve var olan değerlerin kaybedilmesine yol açar.

Risk, gelecek ile ilgili bir kavramdır ve belirsizlik ifade eder. İstenmeyen bir olayın/za-

15-KAHRAMAN ASLAN.indd 2 2/27/12 5:40:32 PM

rarın/kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da tanımlanır. Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Buradan çıkan sonuç, riskin gerçekleşmiş bir sonuca bağlı değil, karar verme anında ve sonuç henüz ortaya çıkmadan önce var olmasıdır.

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatların değerlendirebilmelerine bağlıdır. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilemeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin başarısı, olası riskleri oluşmadan önleyebilmeleri ile doğrudan ilişkili olmaktadır.

Riski önlemek mümkün müdür?

İnsanların yürüttüğü faaliyetlerin çoğunun doğasında risk vardır. Belirsizliğin olduğu ortamlarda mutlaka risk de olacaktır. Günlük yaşantımızda verilen kararlar, tedarik faaliyetleri ya da program yönetim faaliyetleri, farklı büyüklüklerde riskler içerir. Risk, genellikle

Risk, gelecek ile ilgili bir kavramdır ve belirsizlik ifade eder. İstenmeyen bir olayın/zararın/kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da tanımlanır.

tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik), zamanla değişir, yönetilebilir bir olgudur ve sonuç üzerinde olumsuz etkileri vardır.

Riskler tamamen yok edilebilir mi? Ne yazık ki bu mümkün değil. Ancak, riskler tamamen yok edilemese de azaltılabilir. Bunun da risk yönetimi ile olabileceği açıktır. Risk yönetimi, risk analizi ve risk değerlendirme; gerekli önlemlerin önceden alınarak tehlikenin ortadan kaldırılabilmesi için yapılmaktadır. Çünkü riski önlemek, bedelini ödemekten ucuzdur.

Özellikle uzun vadeli kararlarda belirsizlikten kaynaklanan riskler daha fazladır. Uzun



15-KAHRAMAN ASLAN.indd 3 2/27/12 5:40:32 PM

vadede olacaklar hakkında kestirimde bulunulması, senaryoların geliştirilmesi, hayal gücünün kullanılması verilen kararlar üzerinde etkili olacaktır. Uzun vadeli kararların içerdiği potansiyel riskler ve fırsatların öngörülmesi, derin bir uzgörü, bilgi birikimi, deneyim, hayal gücü ve zekâ gerektirir.

Karar vermenin en güç olduğu durum, karar vericilerin sonucu öngöremediği tamamen belirsizlik durumudur. Belirsizlik ortamında karar verme, riskleri öngörebilecek hiçbir verinin olmadığı, beklenmedik durumlara karşılık gelir. Uzak gelecekteki olaylar hakkında karar verilirken belirsizlik fazladır. Yakın geleceği öngörmek daha kolaydır ve belirsizlik daha düşüktür.

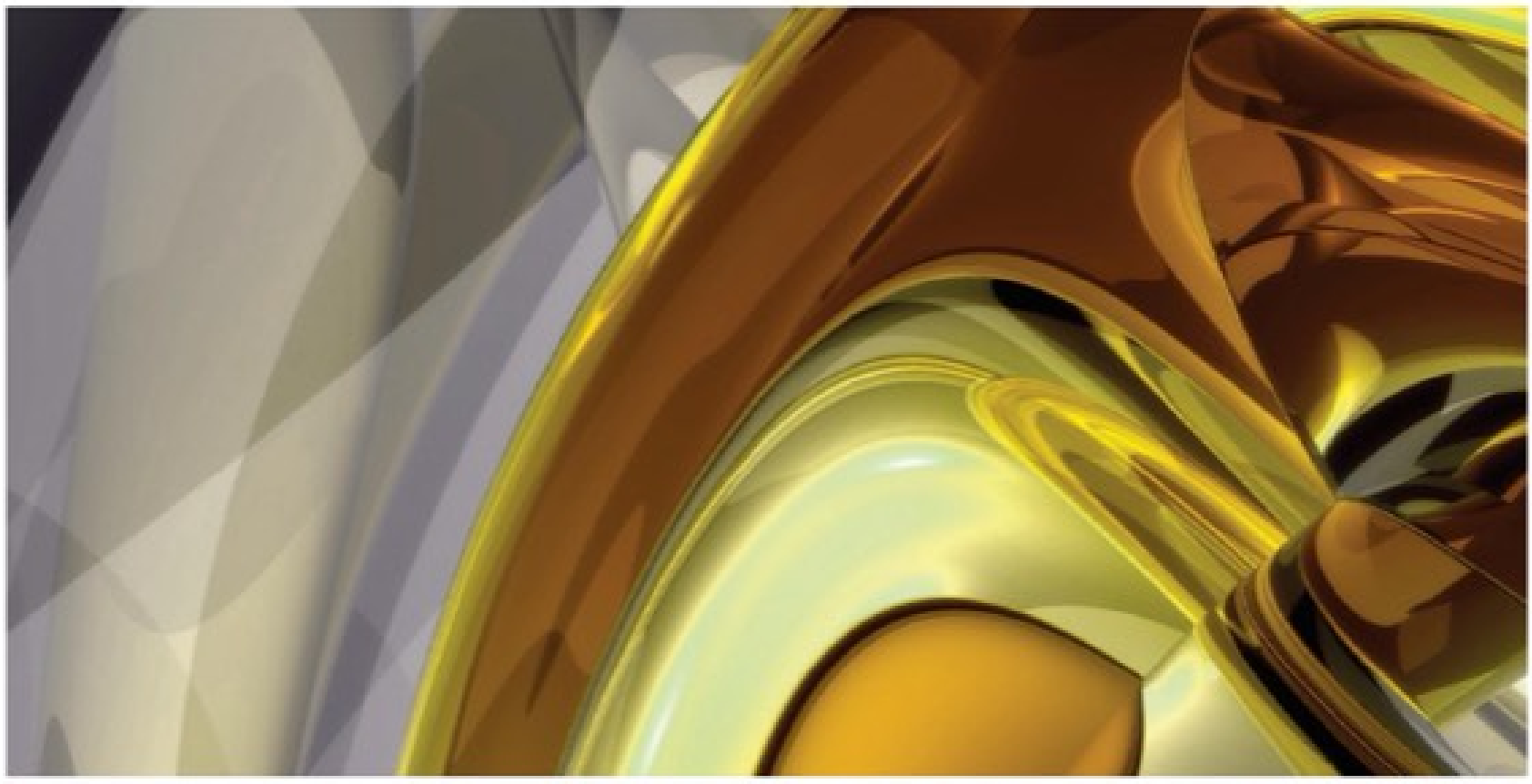
Bilinmeyen her zaman bizi gelecekte olumsuz bir yöne doğru götürmeyecektir, yeni fırsatlara da gebedir. Riskin olumsuz yanına, gereğinden fazla odaklanmak, moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek, cesaret kırıcı ve karar vermekten kaçınmak gibi istenmeyen davranış biçimlerine neden olabilecektir. Bu, yönetimin canlılığını ve enerjisini kaybetmesine, durumu koruma yönünde davranmasına yol açabilecektir.

Geleceği biçimlendirme ve geleceğe hazırlanmanın temelinde; enerjimizi yok eden, uykularımızı daraltan, geleceğimizi rehin alan riskleri yönetebilmek yatmaktadır. Burada önemli olan, riskleri, değişim sürecini ileri götürecek yeni fırsat kapıları olarak görmek ve bu sürecin tehlikeye girmesine izin vermemektir.

Risk yönetilebilir mi?

Risk, bir işleme ilişkin kaybın veya zararın ortaya çıkması ile sonuçlanabilecek bir faydanın azalması ihtimalidir. Belirsizliklerle dolu dünyada bir işletmeyi etkili biçimde yönetmek, biraz da yaratıcılık ve yenilik tutkusuna, sistematik kuşku ve sorgulama yöntemine, inanç ve sabıra, geleceği görme becerisine sahip olmayı gerektirir. Risk yönetimi, belirsizlikleri ve belirsizliklerin neden olacağı olumsuz etkileri daha benimsenebilir bir düzeye indirgemeyi sağlar. Etkili bir risk yönetimi, risklerin oluşmasını ve krize dönüşmesini engelleyecektir.

Risklerle dolu iş hayatında rekabette ileri olmanın ve başarının temel faktörü, risk yönetimidir. Pazardaki değişiklikler, teknolojinin eskimesi, rakiplerin artması ve yeni ürünlerin kısa sürede güncelliğini kaybetmesi gibi olayların tümü, aynı zamanda birer risk kaynağıdır. Sürdürülebilir rekabet koşulları hızla değişmekte ve bu değişim, geleceğe ilişkin kararlarda belirsizliği artırmaktadır. Belirsizlik ortamında bir sonucun ya da geleceğin öngö-



15-KAHRAMAN ASLAN.indd 4 2/27/12 5:40:33 PM

rülebilmesi, üzerinde durulan en önemli alanlardan biri haline gelmiştir. Böyle bir ortamda öngörme, kestirme, tahmin yöntemlerinin geliştirilmesi ve olayların tesadüflere bırakılmaması gerekmektedir. Bunun için yönetim sistemlerinde verilere dayalı karar verme, değişime uyum sağlayabilmek için entegre yaklaşımlar ve proaktif olma gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.

Tüm bu gelişmeler başta işletme yöneticileri, yatırımcılar ve piyasa düzenleyici kurumlar olmak üzere bütün menfaat ve ilgi gruplarının dikkatlerinin risk yönetimi uygulamalarına çevrilmesine sebep olmuştur. İşletmelerin yüz yüze oldukları riskleri daha iyi görebilecekleri, anlayabilecekleri ve yönetebilecekleri risk yönetim uygulamaları, yöneticilerin öncelikli gündem maddesi haline gelmiştir. Özellikle bünyesinde farklı iş birimlerini barındıran ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda risklerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi bir ihtiyaç olmaktan çıkmış, bir zorunluluk haline gelmiştir.

Geleceği biçimlendirme ve geleceğe hazırlanmanın temelinde; enerjimizi yok eden, uykularımızı daraltan, geleceğimizi rehin alan riskleri yönetebilmek yatmaktadır. Burada önemli olan, riskleri, değişim sürecini ileri götürecek yeni fırsat kapıları olarak görmek ve bu sürecin tehlikeye girmesine izin vermemektir.



Temel riskler nelerdir?

Ticari işletmelerde riskler daha çok finansal risk, pazar riski, yatırım riski, iş riski, stratejik risk, operasyonel risk ve teknolojik risk şeklinde tanımlanır.

Finansal risk, faiz oranları ve döviz kurları gibi finansal değerlere bağlı olarak finansal pazarlarda olması muhtemel kayıpları ifade eder. Döviz kurları değişiminden dolayı ortaya çıkabilecek kar veya zarar kur riskini; faizlerin değişimi faiz riskini; fiyatların değişiminden çıkan kar veya zarar fiyat riskini; karşı tarafın taahhüdünü yerine getirememesi kredi riskini oluşturur. Bu tür riskler genelde kontrol edilemezler, bunları önceden tahmin edebilmek işletmeler için çok önemlidir. Ayrıca bu tür risklerin gerçekleşmesi sonucu ekonomik krizler ortaya çıkmaktadır.

Pazar riskleri, pazardaki belirsizliklerden kaynaklanır. Piyasa büyüklüğü, rekabet ve müşteri talepleri gelecekte nasıl değişecek, ekonomik gelişmenin, sosyal değerlerin, ticari engellerin ve politikaların değişmesinin piyasaya ve işletmeye ne gibi etkileri olacak gibi belirsizlikler pazar risklerini oluşturur. Pazar riskleri, piyasada söz sahibi olmayan küçük ölçekli işletmeler açısından kontrol edilmesi mümkün olmayan risklerdir.

Yatırım riski, işletmenin tümünü ilgilendiren ve işletmenin genel amacına ulaşmasıyla ilgili olan belirsizliklerin ortaya çıkardığı bir risk türüdür. Bu tip riskler belki de en çok karşılaşılan risk çeşididir ve bu yüzden işletme riski, finansal risk, pazar riski gibi birçok değişik boyutta ve türde riski içerir. Yatırım riski, işletmenin başarısını veya başarısızlığını etkileyen en önemli faktör olduğundan farklı yatırımların değerlendirilip, mukayese edilmesinde ölçülmesi gereken önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Teknolojik risk, teknolojik hedeflere ulaş-

15-KAHRAMAN ASLAN.indd 5 2/27/12 5:40:33 PM

mada başarısız olma riskidir. Üretim ve hizmet sektöründe bu tip risklerin pek çok kaynağı vardır. Yapılacak yatırımlar, teknolojik açıdan geleceğe ne derecede yöneliktir? Teknolojinin ürünler ve hizmetler üzerindeki etkisi nelerdir, kullanılan teknoloji ne kadar bir süre zarfında eskimiş olacaktır, yeni teknolojinin eski teknoloji ile rekabet edebilirliği ne kadardır gibi belirsizlikler, teknolojik risk kaynağıdır. Teknolojik riskler büyük ölçüde kontrol edilebilirler. Örneğin, üretim yaptığı teknolojiyi değiştirip, iyileştirmek işletmenin elindedir. Gerekli araştırmaların ve yatırımların yapılması durumunda bu tip riskleri bertaraf etmek çok da güç olmayacaktır. Ancak bu tip önlemlerin maliyetinin yüksek olacağını göz ardı etmemek gerekmektedir.

Operasyonel risklerden olay riski; hatalar, eksiklikler, yolsuzluklar, teknik sistemin çökmesi, afetler ve felaketler gibi kurum içinden veya dışından kaynaklanan bir seferlik olaylara dayanan kayıpları ifade eder. İş riski, faaliyetin sürdürülmesine ilişkin risk olarak da kabul edilen hacim, marj ve giderlerdeki değişimlerden kaynaklanan risklerdir. Stratejik risk ise, hatalı iş kararlardan, kararların doğru olarak uygulanmamasından veya ekonomik sektörlerdeki değişime tepki eksikliğinden kaynaklanan, gelirler veya özkaynaklar üzerindeki cari ve beklenen etkidir.

Kurumların "sürdürülebilir büyüme" hedeflerine ulaşmalarında risklerini etkin bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek son derecede önemli bir etkendir. Bu noktada yapılması gereken, yoğun rekabet koşullarında ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı belirsiz risklerin etkilerini en aza indirmek için işletmelerin karar mekanizmaları içinde risk yönetimine yer vermeleri ve bu faktörü kurum kültürünün bir parçası haline getirmeleridir.



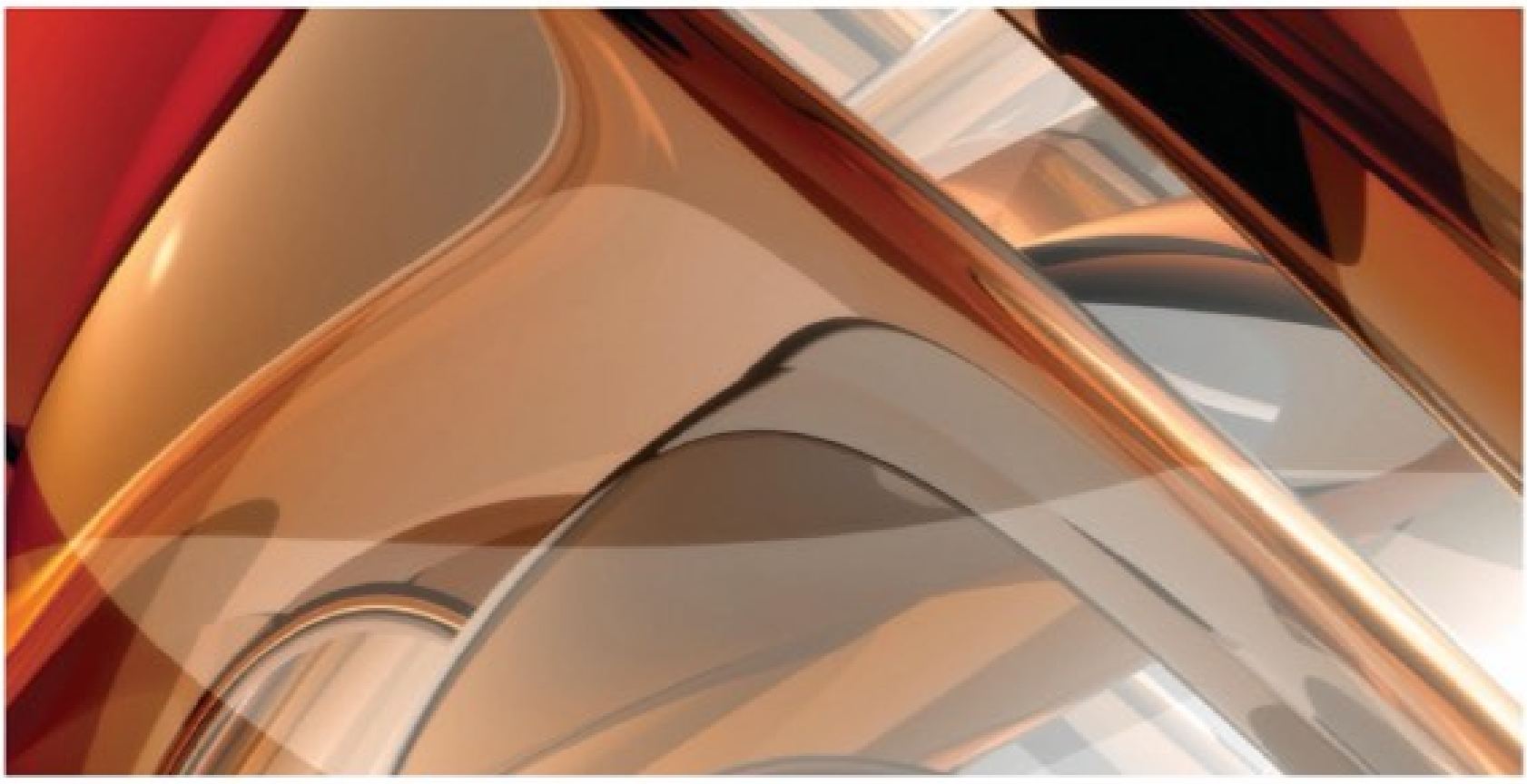
Risk yönetimi nedir?

Risk Yönetimi, işletmeyi veya bir kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş, üst yönetim ve tüm diğer çalışanlar tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

Risk yönetimi, hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistematiktir. Risklerin probleme ya da tehlikeye dönüşmeden belirlenmesi ve en aza indirgenmesi ile ilgili faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesini kapsar.

Risk yönetimi performans parametreleri arasında en uygun dengenin kurulmasını sağlayan, kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını ve bilgiye dayalı karar vermeyi destekleyen bir yönetim tarzıdır. Risk yönetiminin temel hedefi, karar verme mekanizmaları için riskleri görünür ve ölçülebilir hale getirmek, sübjektifliği azaltmaktır. Risk yönetimi sadece olumsuzluklardan kaçınmayı değil, aynı zamanda olumlu bir

15-KAHRAMAN ASLAN.indd 6 2/27/12 5:40:33 PM



şeyler elde etmeyi de hedeflemektedir. Başka deyişle, olumsuzluklara karşı savunmanın yanı sıra fırsatlara karşı hazır olmayı da risk yönetimi ile sağlamak mümkündür.

Risk yönetimi, genel bir ifade ile bir proje, şirket veya bir kurumun tanımlanmış hedeflere doğru gidilirken öngörülmeyen engellerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan belirsizliklerin yönetilmesi sürecini ifade eder. Ortaya çıkabilecek belirsizlik durumları iç dengelerin değişmesinden olabileceği gibi yönetilmesi tamamen imkânsız olan dış parametrelerden de kaynaklanıyor olabilir. Belirsizlikler, karar mekanizmaları için bir risk kaynağıdır; artan risklerin yönetimi, kuruluşların başarı şansını artıracak önemli disiplinlerden biri olarak gündeme girmiştir. Bu nedenle risk yönetimi, "belirsizliklerin yönetimi" olarak da adlandırılmaktadır.

Risk yönetiminin sağladığı faydalar

Risk, iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumların başarısı, faaliyet gösterdikleri tüm iş kollarında karşı karşıya olunan risklerin doğru şekilde yönetilmesi ile mümkündür. Kurumların karşılaştıkları her fırsat, beraberinde riskleri de içermektedir. Bu nedenle kurumların "sürdürülebilir büyüme" hedeflerine ulaşmalarında risklerini etkin bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek son derecede önemli bir etkendir. Bu noktada yapılması gereken, yoğun rekabet koşullarında ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı belirsiz risklerin etkilerini en aza indirmek için işletmelerin karar mekanizmaları içinde risk yönetimine yer vermeleri ve bu faktörü kurum kültürünün bir parçası haline getirmeleridir.

Risk yönetimi, sürdürülebilir karlılık ve büyümenin sağlanması, gelir dalgalanmalarının minimize edilmesi, risk kararlarının daha sağlıklı alınması, sürprizlere hazırlıklı olunması, stratejilerin ve alınan risklerin uyumlu olması, fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi, rekabet gücünün arttırılması, etkili kaynak kullanımı, yasa ve düzenlemelere uyum, itibar ve güvenin korunması ve nihayet şirket değerinin artırılması çabalarına destek sağlar.

Risk yönetimi, organizasyonlarda ortaya çıkan belirsizlikleri en etkili biçimde yönetme becerilerini geliştirir. Risk yönetimi, olayların belirlenmesinde, ölçülmesinde, önem sırasına göre düzenlenmesinde ve oluşan risklere karşı önemli hedefleri, ilgili projeleri ve günlük operasyonları göz önünde bulundurarak gerekli tepkinin verilmesinde, kapsamlı ve sistematik şekilde yardımcı olan bir yaklaşımdır.

Risk yönetimi, olası riskleri daha geniş bir

15-KAHRAMAN ASLAN.indd 7 2/27/12 5:40:33 PM

bakış açısıyla görmeyi kolaylaştırır ve bu risklerin etkilerinin doğru tahmin edilmesi ve proaktif olarak yönetilmesi için uygun mekanizmaların kurulmasını sağlar.

Risk yönetimi felsefesi

Risk yönetimi felsefesi, risklerden korkmak ve kaçmaktan çok, risklerin bilinçli bir şekilde tanımlanmasını ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacak sistemlerin kurulmasını öngörmektedir. Risk yönetimi, risk almamak değildir. Hatta hiç risk almamak, iş yapmamak anlamına geldiği için belki daha büyük bir risktir.

Risk yönetim felsefesi kurumun strateji geliştirmekten günlük aktivitelerin yapılmasına kadar yaptığı her şeyde riski nasıl değerlendirdiğini şekillendiren ortak inanç ve davranışların bir araya gelmesi ile oluşur. Kurumun risk yönetim felsefesi, kurumun kültürünü ve işletme stilini etkileyen değerlerini tanımlar ve alınması kabul edilen riskler ve nasıl karşılandıkları da dâhil olmak üzere risk yönetiminin tüm unsurlarını etkiler. Başarılı şirketler, yenilikçi olmanın yanı sıra, iyi birer risk yöneticisidirler.

Riske girmek demek, "zar atmak" demek değildir. Risk, yönetilebilir bir süreçtir. Bütün girdileri çıktıları düzgün bir biçimde değerlendirirseniz, bunu bir stratejik alternatif olarak kullanırsınız. Dolayısıyla riske girmekten değil, riski yönetememekten korkulmalıdır. Her girişimcinin bildiği gibi risk almadan kazanç sağlanamaz. Ancak "risk almak" ile "risk yönetimi" uygulamalarından yararlanmak ayrı konulardır. "Risk yönetimi"ni uygulamamanın, işini yapmamak ve kumar oynamakla eşdeğer olduğu unutulmamalıdır.

Risk yönetim süreci

Risk yönetiminin dayanak noktası, her bir kurumun temel amacının hissedarlarına kâr sağlamak olmasıdır. Bütün kurumlar belirsizliklerle karşılaşırlar ve belirsizlik, hem şirket değerlerini azaltma riskini hem de değer arttırma fırsatlarını beraberinde getirir. Yöneticiler için asıl sorun, kurumun hissedarları için değer üretmeye çalışırken ne kadar belirsizliğe hazırlıklı olacaklarının belirlenmesidir.

Risk yönetimi, belirsizliklerle bunlara bağlı olan risklerin, fırsatların ve kurumun değerini arttırma kapasitesinin daha etkin şekilde kullanılmasına olanak tanır. Belirsizlik, olayların olma olasılıklarını ve buna bağlı etkilerini iyi belirleyememenin sonucu olarak ortaya çıkar. Aynı şekilde kurumun stratejik kararları da belirsizlikler doğurabilir. Örneğin, büyüme stratejisi başka ülkelere açılmak olan bir şirket için seçilen bu strateji, yeni ülkenin politik durumuna, kaynaklarına, pazarlarına, dağıtım kanallarına, iş gücü kapasitesine ve maliyetlerine bağlı olarak şirket için bazı risk ve fırsatlar sunar.

Risk yönetimi, risk ve fırsatları kullanarak değer yaratmak ve yaratılan değerleri korumayı hedefler. Risk yönetimi, kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanlarından etkilenen, strateji belirlemede ve bütün kurum içerisinde uygulanan, kurumu etkileyebilecek olası olayların belirlenmesinde, kurumun almayı arzu ettiği derecede riski yönetmede kullanılan ve

Riske girmek demek, "zar atmak" demek değildir. Risk, yönetilebilir bir süreçtir. Bütün girdileri çıktıları düzgün bir biçimde değerlendirirseniz, bunu bir stratejik alternatif olarak kullanırsınız. Dolayısıyla riske girmekten değil, riski yönetememekten korkulmalıdır.



15-KAHRAMAN ASLAN.indd 8 2/27/12 5:40:34 PM

kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul bir oranda güvence veren bir uygulamadır.

Etkin bir risk yönetim sisteminin temel unsurları şu şekilde sıralanabilir:

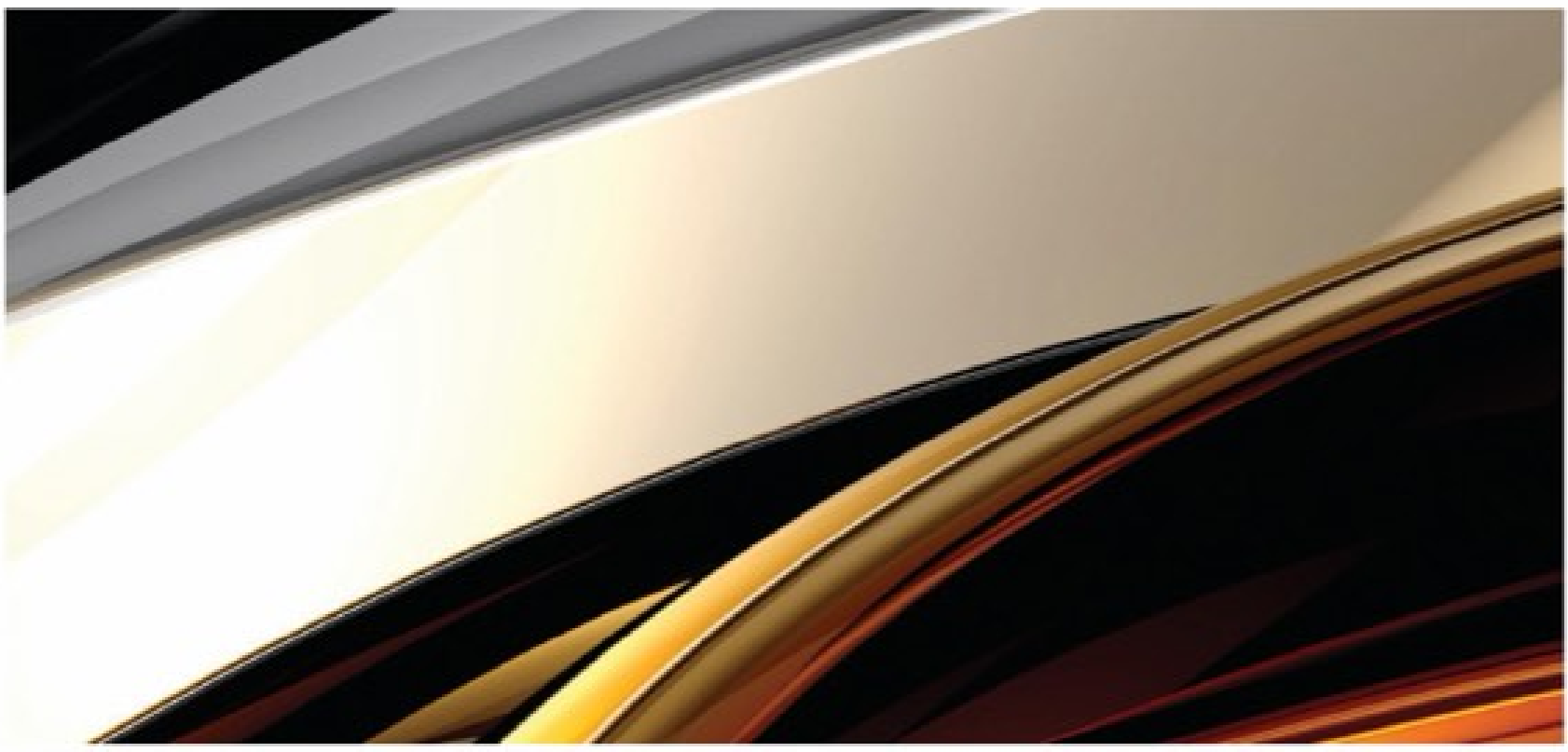
- Risk yönetim sürecinin solo ve grup (konsolide) bazında oluşturulması ve gözetim altında tutulması,
- Uygulama usullerinin ve risk limitlerinin kurum çapında tesisi,
- Risk ölçümü, analizi ve izleme işlevlerinin gerçekleştirilmesi,
- Kurum çapında etkin bir "Yönetim Bilgi Sistemi"nin oluşturulması,
- Kurum çapında entegre ve doğru verilerin mevcudiyeti,
- Kurum çapında kapsamlı iç denetim uygulamasının bulunması,
- Kurum içinde " Risk Kültürü" nün oluşturulması.
- Risk yönetim süreci ise şunları kapsamaktadır :
- Risklerin tanımlanması,
- Risklerin sayısallaştırılması/ölçülmesi,
- Risk politikaları ve uygulama usullerinin oluşturulması ve uygulanması,
- Risklerin raporlanması,
- Risklerin araştırılması, teyidi ve denetimi.

Risk yönetimi, organizasyonların risk yönetim uygulamalarını değerlendirmeleri ve geliştirmeleri için karşılaştırmalı bir değerlendirme olanağı sağlar. Risk yönetimi geleceğe yapılan bir yatırımdır. Potansiyel bir problemi önlemek, genellikle ortaya çıkmış bir problemi çözmeye çalışmaktan daha az maliyetlidir. Kaldı ki sadece ortaya çıkan problemlere odaklanılması halinde problemleri geriden izleme pozisyonunda kalınır.

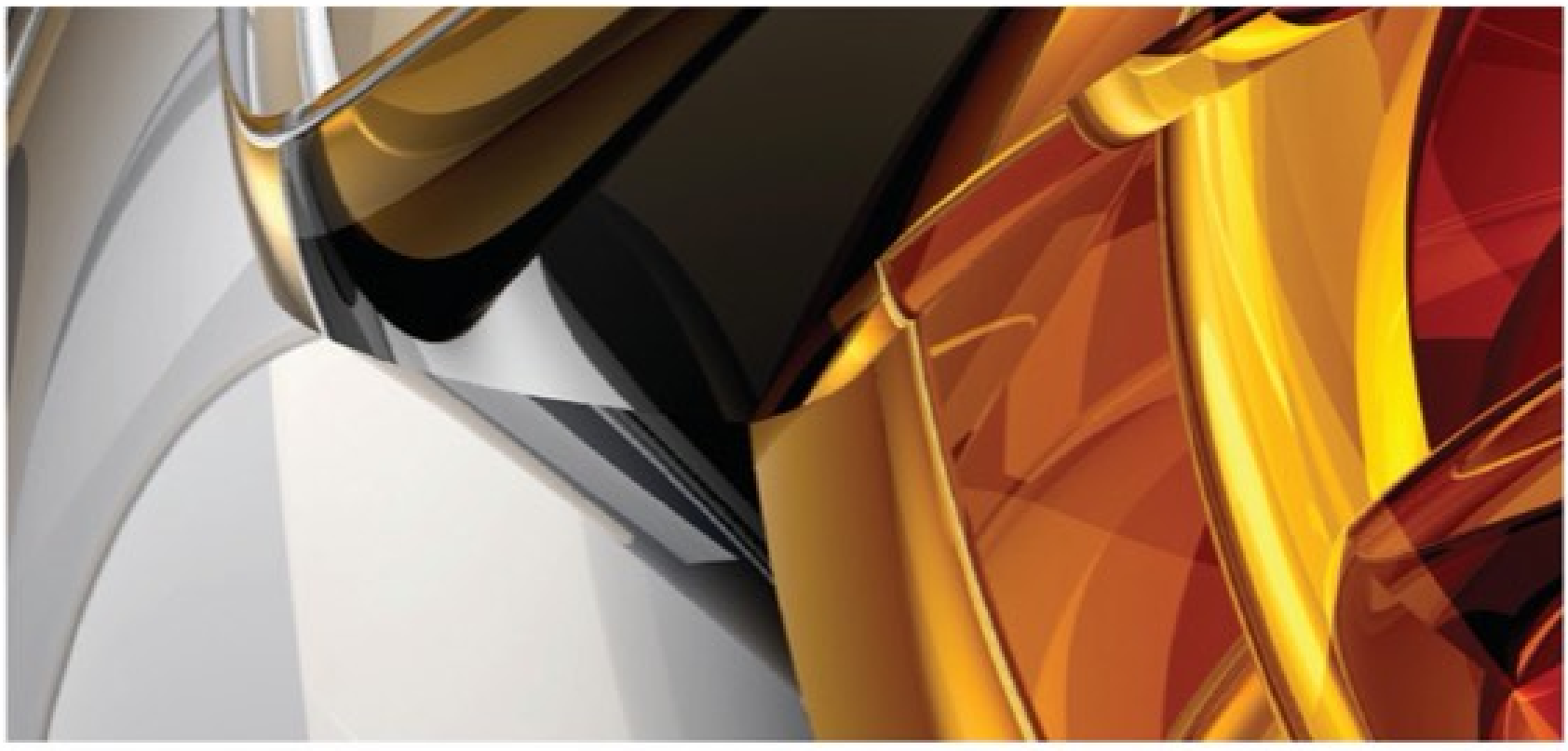
Risk değerlendirmesi

Risk değerlendirmesinde yönetim, kararlarını riske göre ayarlar ve alabileceği risk miktarını belirler. Bu karar, risk ve kontrolün kurumda çalışanlar tarafından nasıl görülmesi ve karşılanması konusunda temel oluşturur. Kurumu etkileyecek olası olaylar tanımlanır ve hedeflere ulaşılmasına engel olacak iç veya dış kaynaklı olaylar belirlenir. Olayların barındırdığı fırsatlar ise yönetimin strateji veya hedef belirleme sürecine geri beslenir.

Tanımlanan risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi için risklerin analiz edilmesi gerekir. Riskler, bu risklerden etkilenme olasılığı olan hedeflerle ilişkilendirilir. Riskler olasılık ihtimalleri ve olası etkileri göz önüne alınarak hem içsel hem de dışsal olarak değerlendirilir. İşletmede çalışan personelin risklere karşı kabul etme, kaçınma, azaltma ya da paylaşma gibi olası cevapları belirleyip değerlendirir. Yönetim ise riskleri kurumun risk toleransı ve iştahı ile orantılayacak ilgili aksiyonları belirler.



15-KAHRAMAN ASLAN.indd 9 2/27/12 5:40:34 PM



Risklerin değerlendirilmesi, risk cevaplarını doğurur ve kontrol aktivitelerini etkileyerek kurumun inceleme faaliyetlerini ya da iletişim ihtiyaçlarını vurgular. Bu yüzden, risk yönetimi bir unsurun bir diğerini etkilediği, belirli bir sırayı izleyen bir işlem değildir. Her unsurun, neredeyse bütün unsurları etkileyebildiği ve etkilendiği çok yönlü ve yinelenen bir süreçtir. Her işletmenin risk yönetim becerileri ve ihtiyaçları, bulundukları endüstri ve büyüklükleri, yönetim felsefeleri ve kültürlerine göre büyük oranda farklılıklar gösterir.

Risk değerlendirilirken, yönetim, beklenen ve beklenmedik olayları değerlendirir. Birçok olay rutin bir şekilde tekrar eder ve yönetimin planlarında ve bütçelerinde zaten yer alır. Yönetim, beklenmeyen olayların riskini ve kurumu önemli derecede etkileyebilecek olanları değerlendirir. Risk değerlendirmesi bazen bir seferlik hali, bir işmiş gibi görünse de, risk yönetimi dâhilindeki risk değerlendirmesi, devamlı olan bir unsurdur ve bütün kurumda olan olayların etkileşimi sonucu ortaya çıkar.

Risk değerlendirmesinde zarara sebebiyet verebilecek aktivite veya olayların önceden tespit edilmesi proaktif yaklaşım olarak tanımlanmakta ve olası risklerin gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu amaçla risklerin analiz edilmesi gerekir.

Risk analizi ile iki şey yapılır:

1. Riski anlar ve ona bir yer biçeriz (kantitatif ve kalitatif analiz),
2. Riski önem sırasına koyarız.

Burada önemli olan nokta, alınan riskin ne olduğunun belirlenmesidir. Bir işin veya hizmetin başlangıcında herhangi bir olumsuzluk görülmemesi, olumsuzlukların olmayacağı anlamına gelmez. Bu nedenle, olası risklerin bütün açıklığı ile çalışanlara anlatılmasından sonra risk yönetimi uygulaması başlatılmalıdır. Ayrıca tüm çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmeli ve olası riskleri bilmeleri sağlanmalıdır. Risk analizi, ekip çalışması içinde sürekli gözlemleyerek, bu gözlemler sonucu düzeltmeler yaparak ve sonuç alınıncaya kadar ısrarla sürdürülür.

Risk değerlendirme teknikleri

Risklerin değerlendirilmesinde genellikle niteliksel ve niceliksel tekniklerden yararlanılır. Risklerin ölçümünde niceliksel değerlendirme için gerekli olan yeterli güvenilir verinin elde bulunmadığı ya da bu tip verinin elde edilmesi ve incelenmesinin çok masraflı olduğu durumlarda, niteliksel değerlendirme teknikleri kullanılır.

Niceliksel teknikler, analizlere daha çok doğruluk ve kesinlik getirmekte ve daha karmaşık aktivitelerde niteliksel teknikleri tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Niceliksel değerlendirme, bazen matematiksel modellerin kullanılma-

15-KAHRAMAN ASLAN.indd 10 2/27/12 5:40:34 PM



Risklerin değerlendirilmesi, risk cevaplarını doğurur ve kontrol aktivitelerini etkileyerek kurumun inceleme faaliyetlerini ya da iletişim ihtiyaçlarını vurgular. Bu yüzden, risk yönetimi bir unsurun bir diğerini etkilediği, belirli bir sırayı izleyen bir işlem değildir.

sı gibi daha yüksek çaba gerektiren teknikler içermektedir. Niceliksel teknikler ile risk değerlendirmesinde riskler yüksek, orta veya küçük gibi terimlerle tanımlanır. Sayısal tekniklerde ise riskin sayısal hale getirilmesi ve bunun sayısal tanımlara bağlı olarak hesaplanması gerekmektedir. Buna göre risk olasılıkları aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- Büyük ihtimal - her zaman olabilir.
- Orta ihtimal - bazen olabilir.
- Az ihtimal - olabilir ama çok ender.
- Çok az ihtimal - olabilir ama büyük ihtimalle hiç olmayacak.

Riskin sayısallaştırılması sırasında, riski doğuracak olayın olma ihtimali, olayın ağırlığı ile çarpılması suretiyle; ihtimal x ağırlık = risk şeklinde belirlenir. Ağırlık ve ihtimal indeksleri (1) düşük, (2) orta, (3) yüksek şeklinde sıralanır ve 2 veya daha az olarak değerlendirilen riskler düşük risk, 3-6'dan az olan riskler orta risk ve 6 veya daha fazla olarak değerlendirilen riskler ise yüksek risk olarak kabul edilir.

Riskin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan teknikler üç türdür:

- Kıyaslama: Yönetimin risk tepkisini geliştirmek istediği özel bir riski olasılık ve etkisine göre inceler. Bu inceleme rekabet/endüstri veya rakipleri arasında "en iyi" olanlar seçilerek yapılır.
- Olasılıksız Modelleme Teknikleri: Olayların hareketlerini varsayarak etkisini ölçer. Ancak, olayların olasılığını değerlendirmez. Bu teknikler arasında, hassaslık analizleri, senaryo analizleri ve stres testleri sayılabilir.
- Olasılık Modelleme Teknikleri: Olayların hareketlerini varsayarak olasılık ve sonuçların etkisini ölçer. Risk durumu modelleri, kayıp durumların saptanması ve ters analiz bu grupta yer alır.

Nitel ve nicel tekniklerin genel kullanım alanları da şu şekilde sıralanabilir;

Nitel teknikler:

- Risklerin ölçüme olanak tanımadığı zamanlar,
- Nicel değerlendirme için güvenilir ve yeterli verinin bulunmaması,
- Verilerin elde edilmesinin ve analizinin maliyet açısından elverişli olmaması.

Nicel teknikler:

- Belirli aralık ya da oranlar kullanılarak riskin olasılığını ya da etkisini hesaplamak için yeterli bilginin bulunması,
- Aşırı karmaşık ve özel faaliyetler için artan hassas incelemeler gerektiğinde,
- Nitel tekniklerin desteklenmesi gerektiğinde.

Risk tepkileri ve öncelik sırası

Risk yönetiminde risk tepkileri ve öncelik sırası aşağıdaki kategorilere ayrılır:

- Kaçınma: Riski arttıran aktivitelerden kaçınmak veya yapmamaktır. Bir ürünü piyasadan çekmek, yeni pazarlara daha az açılmak ve kurumun bir bölümünü satmak riskten kaçınmaya dâhildir.
- Azaltma: Riskin olma olasılığını, etkisini veya ikisini de azaltmaya yönelik olarak ki-

15-KAHRAMAN ASLAN.indd 11 2/27/12 5:40:34 PM

şileri, kullanım sayısını veya miktarını azaltmaktır.
- Paylaşma: Riskin olma olasılığını, etkisini veya ikisini de, riski aktararak başkasıyla paylaşmaya yöneliktir. (Örneğin sigorta yaptırmak.)
- Kabullenme: Riskin olma olasılığını veya etkilerini önlemek için hiçbir aksiyon yapılmaması durumudur.

Kaçınma tepkisi, hiçbir seçeneğin riskin oluşma riskini ve etkilerini kabul edilebilir bir seviyeye indiremeyeceğini savunmaktadır. Azaltma ve paylaşma tepkileri, riski kabul edilebilir bir düzeye indirmeyi kapsamaktadır. Kabullenme ise doğal risklerin, risk toleransları içinde olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır.

Risk tepkilerini belirlerken yönetimin aşağıdaki noktaları dikkate alması gerekmektedir:
- Olası tepkilerin riskin olma olasılığı ve etkilerini nasıl etkileyeceği ve hangi seçeneğin kurumun risk yönetimine daha uygun olduğunu,
- Potansiyel tepkilerin maliyetleri ve getirilerini,
- Sadece spesifik bir risk ile ilgilenmenin ilerisine gidip kurumun hedeflerini yerine getirme fırsatlarını.

Risk yönetiminin kısıtları

İç denetimle bütünleşmiş bir risk yönetiminin, bir kurumun olası başarısızlıklarını tamamen engellemesi mümkün değildir. Bu noktada risk yönetiminin kısıtlamaları göz önünde bulundurularak, üç farklı kavram tanımlanabilir:
- Risk gelecekle bağlantılıdır.
- Gelecek, yapısı itibariyle belirsizdir.
- Etkin bir risk yönetimi bile farklı hedefler doğrultusunda farklı seviyelerde yürütülebilmektedir.

Risk yönetimi, stratejik ve operasyonel hedeflerde yönetimin zamanlı bir şekilde kurumun hedeflerine ne kadar yakın olduğunu gösterebilmektedir. Ancak, hedeflerin başarılacağına dair kesinlik sağlamaz. Burada ilk kısıtlama, hiç kimsenin geleceği kesin olarak tahmin edemeyeceğini belirtir. İkincisi bazı olayların yönetimin kontrolü dışında geliştiğini belirtir. Üçüncüsü ise, hiçbir sürecin her zaman yapması gerekeni yapmadığı gerçeğini vurgular.

Bununla birlikte sözü edilen kısıtlar, risk yönetiminin sürekli başarısızlıkla sonuçlanacağı anlamını taşımaz. Birçok etken, yalnız başına veya bir arada, risk yönetiminin başarısını kuvvetlendirmektedir. Riske yönelik kümülâtif yaklaşımlar birçok hedefe ulaşılmasını sağlayabilir ve iç denetimin çok amaçlı doğası kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltır.

Sonuç

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen şirketlerin, risk yönetimine önem ve öncelik verdiği görülmektedir.



15-KAHRAMAN ASLAN.indd 12 2/27/12 5:40:34 PM

Hem mevcut varlıklarına, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yönetmek ve uzun vadede yüksek performans sergilemek, şirketlerin önceliğini oluşturacaktır.

Yöneticileri risk yönetimi konusunda bilinçli olmaya zorlayan çok sayıda etken bulunmaktadır. Belki de en göze çarpan etken, son dönemlerde yaşanan küresel mali krizdir. ABD ve AB ülkelerinde yaşanan krizin ulaştığı boyutlar, risk yönetimi ve denetimin önemini bir kez daha çok ciddi şekilde gündem konusu yapmıştır. Yakın geçmişte risk yönetimi ve denetim zafiyetleri sonucu yaşanan çok sayıda kurumsal iflasın izleri hala hafızalarda canlılığını korumaktadır. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de örneklerine tanık olduğumuz kurumsal varlıkların, itibar ve güveninin yok olması, bedeli çok pahalı olan sonuçlar doğurmuştur.

Risk yönetimi konusunda son yıllarda ortaya çıkan bir diğer gerçek ise hissedar beklentileri ve etkinlikleridir. Günümüzde birçok kurumsal yatırımcı güçlü risk yönetim uygulamaları talep etmektedir ve şirketler mevcut varlıklarını veya finansal tablolarının doğruluğunu korumayı başaramazlarsa, piyasa değerleri önemli ve ani bir zarar görebilir. Risk yönetim kapasiteleri yetersiz kabul edilen şirketler, sermaye maliyetlerinde artış ile karşı karşıya kalabilirler.

Düzenleyici faaliyetler de riskin gündemde kalmasını sağlamaktadır. Birçok düzenleyici kurum (SPK - Sermaye Piyasası Kurumu, BDDK - Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu gibi) risk yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılmasını şart koşmakta ve teşvik etmektedir. Kurumların varlıklarını sürdürmesi, sürdürülebilir büyüme, gelir istikrarı, kayıpların maliyetlerinin azaltılması, sürprizlerin önlenmesi, sosyal sorumluluk ve yasal düzenlemelere uyum gibi faktörler de, risk yönetimi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

AB ülkelerinde yaşanan krizin ulaştığı boyutlar, risk yönetimi ve denetimin önemini bir kez daha çok ciddi şekilde gündem konusu yapmıştır. Yakın geçmişte risk yönetimi ve denetim zafiyetleri sonucu yaşanan çok sayıda kurumsal iflasın izleri hala hafızalarda canlılığını korumaktadır.



Günümüz işletmelerinde risk yönetimi uygulamalarının tüm şirket genelini kapsaması, tüm süreçleri içermesi, risk yönetiminin şirkette çalışan herkesin işi olarak görülmesi, tüm riskleri dikkate alan, birbirlerini nasıl etkileyeceğini irdeleyen senaryoları olan, sadece riskten kaçınmaya odaklanmamış, şirkete değer yaratan riskleri doğru zamanlarda fırsat olarak değerlendirebilen risk yönetim anlayışına sahip bulunmasını çağdaş yönetim anlayışı olarak değerlendirmek mümkündür. Kısaca, bir şirkette risk yönetimi bir proje olarak değil, kültürün ve iş yapma şeklinin bir parçası olarak görülmeye başlamışsa risk zekâsına sahip kurum olma olgunluğundan söz edilebilir. Bu sonucun sağlanması ise şirket yönetimi ile ilgilidir. Şirketlerin kurumsal sürdürülebilirliğinin bir gereği olan bu anlayış, yönetim kurullarının öncelikli rol ve sorumlulukları arasına risk yönetimi ve gözetiminin dâhil edilmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Ayrıca yeni Türk Ticaret Kanunu uygulamaya girdiğinde; pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde yönetim kurullarının; şirketlerin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlü olacaklarını hatırlatmak yararlı olacaktır. D

15-KAHRAMAN ASLAN.indd 13 2/27/12 5:40:36 PM



İşletmelerde Risk Yönetimi

Zehra Eliçin
Endüstri Yüksek Mühendisi
BCD Eğitim ve Danışmanlık Yönetici Ortağı

Risk yönetimi konusunun hassasiyetini vurgulayacak ve boyutlarının nerelere varacağını gösterecek en çarpıcı örneklerden biri iki yıl kadar önce BP şirketinin Meksika körfezinde başına gelen petrol platformu kazası olsa gerek. Bu kazanın sonuçları pek çok boyut içeriyor: can kaybı, telaffuzu zor maddi kayıplar, doğanın katledilmesi, bir şirketin geleceğini tehdit eden imaj kaybı vd.. Bu kadar büyük boyutta olmasa da ülkemizden de pek çok örnek vermek mümkün.

Konu işletmeler olmakla birlikte, ulus olarak risk konusuna nasıl baktığımızı anlamak için 1999 Marmara depremini geçirmiş bir ülkede Van depreminde ortaya çıkan tabloya göz atmak yeterli olur sanırım. Bunun temelinde de kültürümüzde "risk" diye bir kavramın olmaması yatıyor. Bunda kaderci bir toplum olmamızın da önemli bir rolü var. Risk diye bir kavram olmayınca, onun "yönetilmesine" de gerek duyulmuyor haliyle...

Bu olguya ne kadar yabancı olduğumuza ait kanıtları, öncelikle bireylerin kendi yaşantılarına yönelik davranışlarında buluyoruz. Örneğin kışın yağmur - hatta kar yağdığında, sürücüler ne hız konusunda tavırlarını değiş-

16-ZEHRA ELICIN.indd 2 2/27/12 5:41:39 PM

tiriyor, ne de önlerinde giden araçla aralarındaki mesafeyi ayarlamaya ihtiyaç duyuyor. O yüzden yağmurlu havalarda can ve mal kaybına, en azından trafik sıkışıklıklarına yol açan pek çok kaza oluyor. Keza sağlık veya konut sigortası yaptırmak lüks addediliyor. Kullandığımız kişisel bilgisayarlarımızda "yedekleme" yapma alışkanlığı pek yaygın değil. Sağlığımızla ilgili rutin kontrolleri yaptırmayı bile gereksiz görürüz. Daha pek çok örnek vermek mümkün. Hal böyle olunca bu kişiler görev aldıkları işletmelerde de risk konusuna kafa yorma ihtiyacı hissetmiyor.

Gerçi birçok yönetim standardı (ISO Kalite Standardları, Proje Yönetim Standartları vs.) gereği son 10-15 yıl içinde işletmeler bu konuya el atmış durumda. Ancak, henüz tepe yönetimin sahiplendiği konular arasında risk yönetimini göremiyoruz. Bu hassas konu, genelde kağıt üzerinde kalmış bir prosedür şeklinde varlığını sürdürüyor. Oysa işletme bağlamında, bir kısmı dışsal bir kısmı içsel olmak üzere, pek çok risk tanımlayabiliriz.

Dışsal riskler:

- Ekonomik riskler

İşletme çevresinden bağımsız düşünülemez ve yönetilemez. Ekonomik koşulların ne yönde değiştiğinin yakinen izlenmesi, kısa ve orta vadeli planların buna göre şekillenmesi gerekir. Bu bağlamda, sektör ve ülke riskleri kadar, küresel ekonominin bir sonucu olarak, ithalat yaptığımız ülkelerden ihracat yaptığımız ülkelere kadar oluşan değer zinciri, kullandığımız kredilerin sağlandığı piyasalar, bir anda önem kazanıyor.

Konu işletmeler olmakla birlikte, ulus olarak risk konusuna nasıl baktığımızı anlamak için 1999 Marmara depremini geçirmiş bir ülkede Van depreminde ortaya çıkan tabloya göz atmak yeterli olur sanırım. Bunun temelinde de kültürümüzde "risk" diye bir kavramın olmaması yatıyor.

- Pazar riskleri

Özellikle strateji geliştirme aşamasında pazar risklerini dikkate almak ve riskleri dağıtacak stratejilere yer vermek önem arz eden bir husustur. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin o ülkelerdeki politik ve ekonomik ortamı iyi değerlendirmesi ve stratejilerini bu riskleri dikkate alacak şekilde belirlemesi gerekmektedir.

İçsel riskler:

Bunlar işletmenin kendi faaliyet alanıyla, kendi yapısıyla ve kendi seçimi olan yöntemleriyle ilgili olan risklerdir. Örnek verecek olursak;

- Ortakların şahıslarına dayalı riskler

Özellikle ülkemizde işletmelerin büyük oranda KOBİ statüsünde olduğunu ve şirket ortaklarının bilfiil yönetimde aktif rol aldığını dikkate alırsak, onların hayatını tehdit eden riskler doğrudan işletme açısından risk teşkil etmektedir. O nedenle risk yönetimi açısından sorulması gereken bazı sorular vardır:

- Şirket ortakları aynı anda seyahate çıkarken aynı ulaşım aracına binmemeye özen gösteriyor mu?
- Şirketin varlığını sürdürmesinde kilit rol oynayan ortak sağlığına dikkat ediyor, rutin sağlık kontrollerinden geçiyor mu?
- Gerektiğinde kendisini yedekleyecek birini yetiştiriyor mu?
- Şirkette delegasyon var mı?

- Ortaklar arasındaki ilişkilerdeki riskler

Ortakların arasındaki ilişkiler her an bozulabilir. Bu durumda işletmenin ne şekilde yürütüleceğine ilişkin senaryoların hazır olması gerekir. Bu pek konuşulması hoş bir konu değilse de buna hazırlıklı olunmalıdır. Örneğin, aile şirketlerinde bir şirket anayasası oluşturulmuş mu?

- Tedarikçilere dayalı riskler

Her ne kadar kalite açısından dünyada "tek tedarikçi" yaklaşımı yaygınlık kazandıysa da, tek tedarikçiye bağlı olmanın riskleri de vardır. İzlanda'da patlayan yanardağın külleri, Japonya'daki deprem ve tsunami, Tayland'daki seller, tüm dünyada mal hareketlerini engelleyerek üretimi etkilemiş, birden fazla tedarikçi ve ara stok gereksinimini gözler önüne sermiştir.

- Kaynaklara dayalı riskler

16-ZEHRA ELICIN.indd 3 2/27/12 5:41:40 PM

Kullanılan hammaddeye dayalı riskler bunların başında gelir. Kaynaklara erişimin tehdit altında olması veya kaynakların düpedüz azalması, ya da maliyetlerinin kontrolsüz artmasının getireceği risklere hazırlıklı olmak gerekir.

• Lokasyondan kaynaklanan riskler

Bulunduğumuz yerin özelliklerinden kaynaklanan riskler nelerdir? Ve önlemler alınmış mıdır? Örneğin bir deprem havzasındaysa yapıda gerekli güçlendirmeler yapılmış mıdır?

• Bina ve tesislerden kaynaklanan riskler

Yangın gibi acil hallerde binalarda ve tesisler içinde tahliye için gerekli düzenlemeler yapılmış mı? Kapılar hangi yöne açılıyor? İşaretlemeler yeterli mi? Ziyaret ettiğim işletmelerde ISO kalite sistemi gereği koridorlarda yangın çıkışlarının gösterildiği krokilere rastlarım. Bazı işletmelerde bu krokiler üzerinde sizin bulunduğunuz yerin neresi olduğu gösterilmemiştir. Ancak lejandda kırmızı noktanın sizin bulunduğunuz yeri işaret ettiği belirtilmiştir, ama kırmızı noktayı kroki üzerinde bulamazsınız.

Personel bu tür risklere karşı ne yapacağını biliyor mu? Uygulamalı eğitim yapıldı mı? Ara sıra tekrarlayıp pekiştiriliyor mu?

Bu konuda kendi deneyimlerimden örnek vermem gerekirse. İngiltere'de ihtisas yaparken ayda bir gün yangın alarmı çalınır hepimiz binadan dışarı çıkartılırdık. Bu sayede panik yaşanmadan hangi kapıdan çıkılacağı, nerede toplanılacağı konusunda alışkanlık geliştirilirdi.

Yirminci evlilik yıldönümümüz için gittiğimiz bir gemi yolculuğunda gemi hareket etmeden önce tüm yolcuların kamaralarındaki can yeleklerini giyip güverteye çıkmaları istenmiş, eğitim verilmişti.

• Stok riski

Hammadde, yedek parça, yarı mamul ve mamulün stoklandığı alanlarda risklerin gözetilmesi gerekir. Riskin hesaplanmasında sadece maddi kayıplar değil, stoksuzluğun yaratacağı fırsat maliyetlerini düşünürseniz bu da ciddi bir risk demektir.

• Teknolojiden kaynaklanan riskler

Teknoloji kullanmayan şirket yok gibidir. Bilgisayar destekli bu sistemlerin yedekleme sistemleriyle risklerinin en aza indirgenmesi kaçınılmazdır. Hele hele tüm operasyonunuz teknolojiye dayalıysa yedekleme sisteminizin olmaması düşünülemez.

Örneğin bankacılıkta ve kamu kurumlarında sık sık "sistem arızalandığı için hizmet veremiyoruz" durumuyla karşı karşıya kalıyoruz. Birçok işlemin bilgisayarsız yapılması mümkün olmasa da, temel bazı işlemler için en azından yedek manuel sistemlerin var edilmesi gerekiyor. Bundan birkaç yıl önce sistem arızası nedeniyle ülkeme birkaç saat giriş yapmamın engellenmesi, unutamadığım anılarım arasın-



16-ZEHRA ELICIN.indd 4 2/27/12 5:41:40 PM

O nedenle değişen koşullar karşısında ortaya çıkabilecek riskleri öngörür halde olması gerekir. Bunun için de "risk yönetimi kültürüne" ihtiyaç vardır. Stratejik Planlama sürecinden başlayarak, her süreçte bir risk tanımlaması yapmayı alışkanlık hale getirmeli, bunun sürekliliği için de yönetim kademelerinden başlayarak bu konuda eğitimlere yer verilmeli, yöneticilerin de bu konuya ekipleriyle birlikte kafa yormaları ve her vesileyle riskleri sorgulamaları gerekir.

dadır.

- Projelerin özelliklerinden kaynaklanan riskler

Günümüzde şirketler hızlı değişimin getirdiği bir zorunlulukla sürekli proje üretmektedir. Sadece yatırım değil, ürün/pazar geliştirme, operasyonel ve yönetsel bağlamda pek çok proje söz konusu. Projeler ise özellikleri itibarıyla pek çok belirsizlik, yani risk taşımaktadır. Nitekim proje yönetim metodolojileri içinde "risk yönetimi" önemli bir yer tutmakta ve proje planları içinde risklerin tanımlanarak her bir riske karşılık ne gibi önlemler alınacağına yer verilmesi istenmektedir.

- Sektörün özelliklerine dayalı riskler (ürün ve hizmet riskleri)

Nükleer santral gibi kendisi risk teşkil eden sektörler vardır. Örneğin havayolu işletmeciliği hepimizin yakından tanıdığı bir sektördür ve güvenlik riski işletmenin başlıca yönetim sistemlerinden biridir. Nitekim güvenlik yönetim sistemleri (safety management) artık yasal bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla her havayolunun bir acil durum el kitabı (emergency manuel) vardır.

Bu kadar risk taşımasa da ürün veya hizmetinin özellikleri nedeniyle hemen hemen her işletmenin taşıdığı riskleri bilmesi ve bu risklerin gerçekleşmesi halinde nasıl bir senaryonun hayata geçirileceğinin belirlenmesi gerekir. Otelcilikte tesis içindeki havuz, mutfak, diskotek gibi birçok noktada insan sağlığını tehdit eden risklerin belirlenmesi ve buna karşı önlemler alınması; bir alışveriş merkezinde çıkacak panik halinde kimin ne yapacağının belirlenmesi vb...

- Finansal Riskler

Başlı başına bir ana risk kategorisi olan finansal riskler, sanırım işletmelerimizin en aşina olduğu risk grubudur. Ve bu konuda danışmanlık alınması alışkanlığı dahi gelişmiştir. Aşırı kaldıraçlama ve kur riski gibi riskler bu kategori altında dile getirilecek risklerdir.

Riski yönetebilmek için, yazımın başında da belirttiğim gibi önce risklerin neler olduğunu tanımlamamız gerekir. Bunun için en yaygın yöntem kontrol listeleri (checklist) hazırlamaktır. İşletme genelinde tek bir kontrol listesi değil de, her risk kategorisi için ayrı kontrol listeleri hazırlanması daha sağlıklı bir yöntemdir. O zaman her biri için bir "sahip" belirlemek ve bu risklerin yönetiminden sorumlu tutmak mümkün olur. Örneğin "müşteri riski" için bir kontrol listesi hazırlanıp müşteri kaybına veya mutsuzluğuna yol açabilecek faktörleri belirlemek, karşılarına alınabilecek çeşitli önlemlerle ilgili fikirleri yazmak, bunların sorumlularını belirlemek ve bu önlemleri çalışanlarla tartışarak içselleştirmelerine ve riskleri engellemeye hazır hale gelmeleri kolaylaşır. Keza Bilgi Sistemleri için ayrı bir risk kontrol listesi, genel yönetim için ayrı, üretim için ayrı kontrol listeleri hazırlanabilir.

Ama kontrol listelerini hazırlamak tek başına yeterli değildir. Çünkü işletme yaşayan bir varlıktır ve sürekli değişim içindedir. O nedenle değişen koşullar karşısında ortaya çıkabilecek riskleri öngörür halde olması gerekir. Bunun için de "risk yönetimi kültürüne" ihtiyaç vardır. Stratejik Planlama sürecinden başlayarak, her süreçte bir risk tanımlaması yapmayı alışkanlık hale getirmeli, bunun sürekliliği için de yönetim kademelerinden başlayarak bu konuda eğitimlere yer verilmeli, yöneticilerin de bu konuya ekipleriyle birlikte kafa yormaları ve her vesileyle riskleri sorgulamaları gerekir. Bu sayede işletmelerin büyük oranda riskleri en aza indirmesi ve riskler gerçekleştiği takdirde panik yaşamadan üstesinden gelmesi mümkün olacaktır.

16-ZEHRA ELICIN.indd 5 2/27/12 5:41:40 PM



Ekonomik Kriz Ortamında Sürdürülebilir Büyüme İçin Yeni İhraç Pazarlarının Yaratılmasında Serbest Ticaret Anlaşmalarının Rolü

Ahmet Çelebi
TURKTRADE AB Çalışma Grubu Üyesi

Döviz açığı Türkiye'de sürdürülebilir ekonomik büyüme için en ciddi tehdit

Ülkemiz 2011 yılını yüksek bir büyüme oranı ve 135 milyar dolarlık rekor bir ihracat ile kapattı. Buna karşın rahat değiliz; çünkü ithalatta da rekor kırmış bulunuyoruz. 2011 yılında ithalatımız 241 milyar doları, dış ticaret açığımız ise 106 milyar doları buldu. Bunun sonucu olarak 2011 döviz açığımızın 80 milyar dolar civarında olması bekleniyor. Yüksek döviz açığının finansmanı sorunu Türkiye'de sürdü-

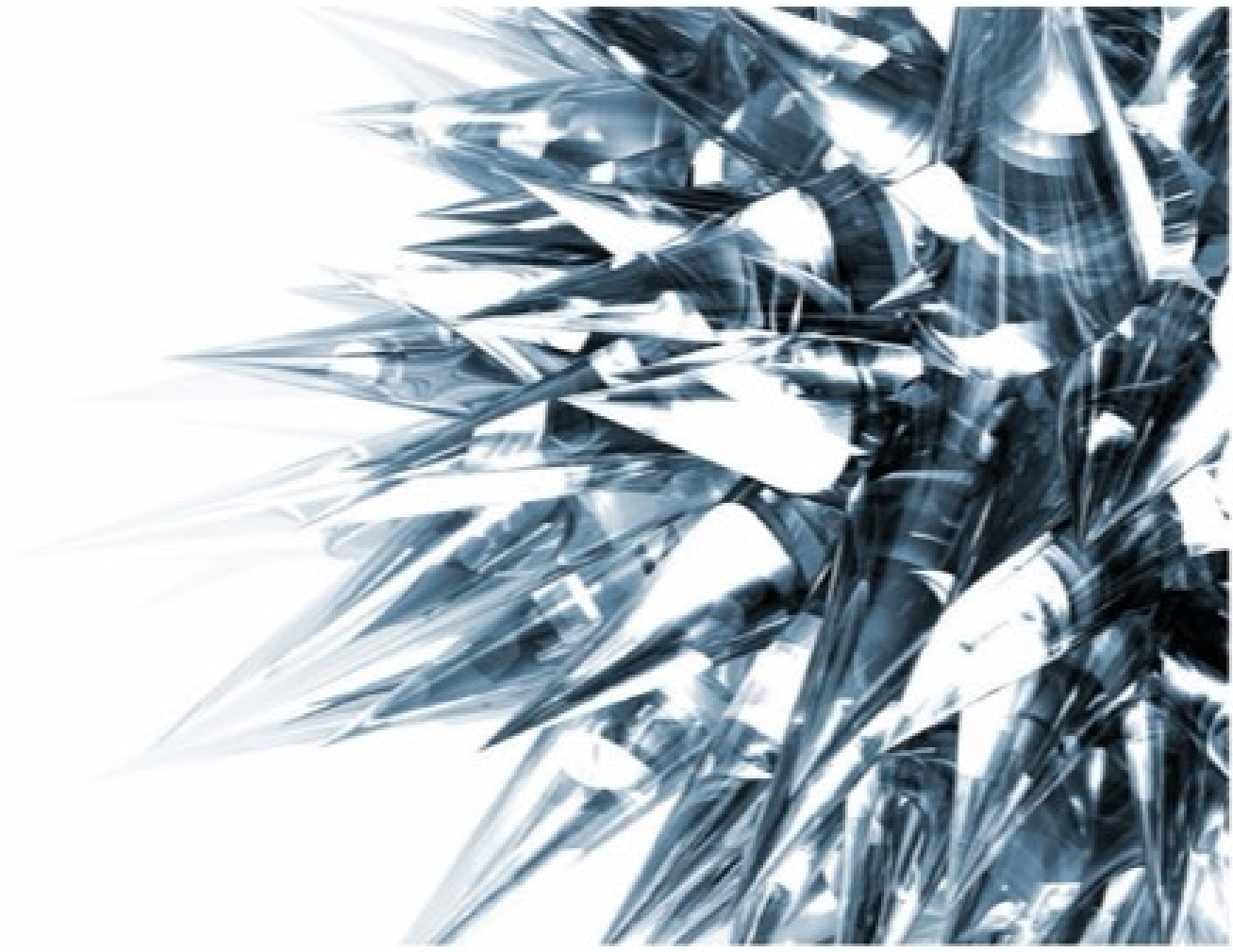
17-AHMET CELEBI.indd 2 2/27/12 5:43:42 PM

rülebilir ekonomik büyüme için ciddi bir risk oluşturmaktadır. Geçmişte yaşadığımız ekonomik krizlerin en önemli sebebinin döviz açığı olması kaygıları artırmaktadır.

Döviz açığı tehdidinin en aza indirilesi için bazı temel başarı faktörleri

Döviz açığı tehdidinin asgari düzeye indirilmesi birbiri ile ilişkili bazı başarı faktörlerinin iyi yönetilmesine bağlıdır. Hiç kuşku yok ki, bu başarı faktörlerinden en önde geleni, ülkemizde yüksek katma değerli üretime geçişle yakından ilgilidir. Yüksek katma değerli üretim için araştırma-geliştirme ve yenilikçilik (inovasyon) kaçınılmaz. Ekonomik büyüme ve istihdamın önünü açan yeni, dinamik iş alanlarının yaratılması için yenilikçiliğe dayalı girişimciliğin özendirilmesi, yaygınlaştırılması ve başarı oranının yükseltilmesi gerekir. Ara malı üreten yeni yerli sanayilerin kurulması ve mevcut sanayinin rekabet gücünün geliştirmesi son derece önemli. Anahtar teknoloji alanları tanımlanmış, sanayi ve yenilikçilik kapasitesini ticari ürünlere dönüştürebilen,

Dünyada ihracat yapılan ülkeleri çeşitlendirerek ihracat pazarlarının genişletilmesinde ve ticaret hacminin artırılmasında serbest ticaret anlaşmaları (STA'lar) anahtar bir rol oynamaya başlamıştır. Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri STA'ları ihracatı artıran ve büyümenin önünü açan bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bu konuda kendi çıkarları doğrultusunda etkin bir politika sergilemektedirler. Türkiye'nin de bu sürecin dışında kalması düşünülemez.



17-AHMET CELEBI.indd 3 2/27/12 5:43:44 PM

orta ve uzun vadeli hedefleri olan, araştırma-geliştirmeye, yenilikçiliğe ve girişimciliğe odaklı bir sanayi stratejinin hayata geçirilmesi vazgeçilmez. Bu yönde hem kamu ve hem özel kesimde ciddi bir farkındalık ve istek oluşmuştur; önemli ilerlemeler de kaydedilmektedir. Ancak, Türkiye ekonomisinin rekabet endeksinde sıçrama yaratacak, öncelikleri belirlenmiş, kaynakları eşgüdüm içinde etkin ve verimli kullanan bir sanayi stratejisinin tanımlanmasında, finansmanında ve hayata geçirilmesinde hala ciddi eksiklerimiz söz konusudur.

Kurulu sanayilerimizin mevcut pazarlara yapılan ihracat miktarlarını artırmak bir diğer başarı faktörüdür. Başarı, mevcut sanayinin ihracat potansiyelinin geliştirilmesinden ve daha iyi kullanılmasından geçiyor. Bunun için mevcut pazarlardaki pazar payını artırıcı stratejilere ve desteklere ihtiyaç duyulmaktadır. Sanayimizin ürün çeşitliliğinin artırılması, kalite ve fiyat açısından daha iyi rekabet edebilecek yapıya kavuşturulması şarttır.

Diğer bir başarı faktörü ise ihracat pazarlarının genişletilmesinden geçmektedir. Ülkemizin hâlihazırda en önemli ihracat pazarı olan Avrupa Birliği'nde yaşanan ekonomik sorunların çözümlenmemiş olması Türkiye için alternatif pazarların önemini daha da artırmaktadır. Bu kurulu sanayimizin ihracat potansiyelinin daha iyi kullanılabilmesi ve ülkemizde yeni yatırımlar için elverişli bir ekonomik ortam yaratılması için de önemli. Son yıllarda yeni pazarlara yönelme yaklaşımı ülkemizin ihracat stratejisinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Ülke olarak alternatif pazarlara ihracatta önemli gelişmeler kaydetmiş bulunuyoruz. Bununla beraber alternatif ülke pazarlarına giriş ve bu pazarlardaki payımızı artırmada daha önemli mesafeler kat etmemiz gerektiği ortadadır.

Dünyada ihracat yapılan ülkeleri çeşitlendirerek ihracat pazarlarının genişletilmesinde ve ticaret hacminin artırılmasında serbest ticaret anlaşmaları (STA'lar) anahtar bir rol oynamaya başlamıştır. Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri STA'ları ihracatı artıran ve büyümenin önünü açan bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bu konuda kendi çıkarları doğrultusunda etkin bir politika sergilemektedirler. Türkiye'nin de bu sürecin dışında kalması düşünülemez. Ekonomik büyüme ve istihdam yaratmada önemli bir stratejik araca dönüşmüş olan STA'ların, iyi yönetildiği takdirde sanayimizin yeni pazarlara girişine ve ihracatını artırmasına önemli ölçüde katkı yapacağına kuşku yoktur.

Üçüncü ülkelerdeki tarife ve tarife dışı engelinin aşılmasında STA'lar önemli bir rol oynayabilir

Gümrük Birliği'den dolayı Avrupa Birliği'nin Ortak Gümrük Tarife'sine uyum çerçevesinde Türkiye üçüncü ülkelere karşı tarifelerini çok düşük seviyelere çekmiştir. Ayrıca, AB'nin otonom tarife tavizlerini içeren Genelleştirilmiş

Tablo 1: En Çok Kayrılan Ülke Gümrük Vergi Oranları (%)

GTİP	Ürün	İran	Nijerya	Pakistan	Bangladeş	Azerbaycan	Malezya	Özbekistan	Mısır(1)	Türkiye(2)
8418	Buzdolabı	45-50	35	35	25	15	30	10	30	1,5-2,5
8422	Bulaşık Makinesi	45	20	15	7	15	20	30	30	2,7
8450	Çamaşır Makinesi	40	20	35	25	15	25	30	30	2,2-3
8703	Binek Otomobil	90	20	50-100	25	0,4$/cc	30	%30+2$/cc	40	10

(1) Mısır'ın STA altında Türkiye'ye uyguladığı gümrük vergisi 1 Ocak 2012 itibarı ile beyaz eşyada %22,5, binek otomobilde %32'dir. Türkiye ise 1 Mart 2007'de Mısır'a karşı gümrük vergisini sıfırlamıştır.

(2) Türkiye'nin En Çok Kayrılan Ülke (MFN) vergi oranlarıdır. Türkiye'nin Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi (GTS)'den yararlanan ülkelere uyguladığı gümrük vergisi beyaz eşyada sıfır, binek otomobilde %6,5'dir. Listedeki ülkelerin çoğu GTS'den yararlanan ülkelerdir.

17-AHMET CELEBI.indd 4 2/27/12 5:43:44 PM

Karar mekanizmalarına katılamadığı için Türkiye'nin AB'nin STA müzakere sürecine katılma ve söz hakkı yoktur. Bu yüzden AB'nin yaptığı STA'larda Türkiye'nin üretim sektörlerinin hassasiyetlerinin gözetilmesi mümkün olmamaktadır. Türkiye, AB'nin kendi çıkarlarına uygun koşullarda sonuçlandırdığı STA'ları hemen hemen aynı içerikte ve koşullarda yapmak durumunda kalmaktadır.

Tercihler Sistemi (GTS) ile az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere ilave indirimler sağlanmış veya birçok sanayi malında gümrük vergileri tümden sıfırlanmıştır. Türkiye dünyanın en düşük gümrük tarifesi uygulayan ülkeleri arasındadır. Buna karşılık alternatif pazar olabilecek birçok ülkelerdeki geleneksel korumacılık politikaları nedeniyle yüksek tarifeler devam etmektedir (bknz. Tablo 1). Tablo 1'i birçok Afrika, Latin Amerika ve Orta Doğu ülkesini içine alacak şekilde genişletmek mümkündür. Türk ihracatçıları potansiyel pazar olabilecek bu ülkelerde pazara girişte yüksek gümrük duvarları ile karşı karşıyadırlar. Türkiye STA'ları gümrük duvarlarının aşağı çekilmesi yönünde önemli bir araç olarak kullanılabilir.

STA'lar taraflar arasında sadece mal ticaretini ve tarife indirimlerini düzenleyen anlaşmalar değil, aynı zamanda ticarete konu mallara ilişkin ortak standartları belirleyen, uyumlaştıran ve gümrük işbirliğini kurumsallaştıran ve geliştiren anlaşmalardır. Bu yönüyle mal ticareti önündeki tarife dışı engelleri de kaldırarak ticareti kolaylaştırıcı etkisi vardır. Taraflar arasındaki doğrudan sermeye yatırımları, hizmet ticareti, rekabet kurallarının işletilmesi, fikri mülkiyet haklarının korunmasını ve uyuşmazlıkların çözümü de serbest ticaret anlaşmaları ile düzenlenmektedir. STA sürecinin bahsedilen bütün bu yönleri dikkate alınarak detaylı etki analizleri ile yönetilmesine ihtiyaç vardır.

Türkiye'nin Pan-Avrupa - Akdeniz Ortaklığı kapsamındaki STA'lardan kaynaklanan tarife dezavantajları

Türkiye STA'ları halen AB ile Ortak Ticaret Politikası'na uyum çerçevesinde yapmaktadır. STA'lar üye ülkelerinin çıkarları ve hassasiyetlerine uygun olarak önce AB tarafından yapılmakta, Türkiye AB'yi takip etmektedir. Karar mekanizmalarına katılamadığı için Türkiye'nin AB'nin STA müzakere sürecine katılma ve söz hakkı yoktur. Bu yüzden AB'nin yaptığı STA'larda Türkiye'nin üretim sektörlerinin hassasiyetlerinin gözetilmesi mümkün olmamaktadır. Türkiye, AB'nin kendi çıkarlarına uygun koşullarda sonuçlandırdığı STA'ları hemen hemen aynı içerikte ve koşullarda yapmak durumunda kalmaktadır. Bu durum Türkiye için önemli bir handikaptır. Ayrıca, Türkiye'nin müzakere süreci geç başladığı ve uzun sürdüğü için Türkiye'nin STA'ları sonuçlandırmasında önemli gecikmeler yaşanmaktadır. Bu süreçte STA imzalanan ülkelerde Türkiye ve AB ülkelerine uygulanan tarife oranlarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu da diğer bir önemli handikaptır. Örneğin, Pan-Avrupa-Akdeniz Ortaklığı çerçevesinde AB'nin Ürdün ile olan serbest ticaret anlaşması 2002 yılında yürürlüğe girmiştir. Aradan geçen zamanda AB'de üretilen bir çamaşır makinesinin Ürdün'e ithalatındaki gümrük vergisi % 30[1]'dan %12'ye inmiştir. Buna karşılık, Türkiye-Ürdün Serbest Ticaret Anlaşması 1 Mart 2011'de yürürlüğe girmiştir. Bu anlaşma uyarınca Türkiye'de üretilen çamaşır makinesi, Ürdün'e 1 Ocak 2013 tarihine kadar %30 gümrük vergisi ile ithal edilecek olup, takiben bu yüksek gümrük vergisi kademeli indirimler uygulanarak 2018 yılına kadar sürecek bir takvim içinde sıfırlanacaktır. Hâlihazırda bir AB çamaşır makinesi ihracatçısı, Türkiye'deki ihracatçıya göre Ürdün'de %18 gümrük vergisi avantajına sahiptir. Buzdolabının Ürdün'e Türkiye'den ithalatında ödenen gümrük vergisi %21 iken, AB'den ithalatında %8,4'dür. Böylece, Ürdün ile STA'yı daha önce yürürlüğe koyan AB, tarife indirimlerinde Türkiye'ye göre daha avantajlı konuma

(1) En Çok Kayrılan Ülke (MFN) gümrük vergisi oranıdır.

17-AHMET CELEBI.indd 5 2/27/12 5:43:45 PM

geçmiştir. Bu fark 2018 yılına kadar kapanmayacaktır. Benzeri gümrük vergisi farkları Mısır ve Tunus gibi STA yapılan diğer ülkelerle de mevcuttur. Bu bakımdan daha önce sonuçlandırılmış ve hâlihazırda yürürlükte olan serbest ticaret anlaşmaları gözden geçirilerek bu ülkelerde Türkiye ve AB'ye uygulanan mevcut tarife farklarını ortadan kaldıracak düzenlemelere gidilmelidir.

Bunun yanında, Pan-Avrupa - Akdeniz Ortaklığı'na dâhil olan ve AB ile STA yaptığı halde Türkiye ile STA yapmaya yanaşmayan Cezayir'de ihracatçılarımız, AB üreticilerine göre ciddi boyutta tarife dezavantajı yaşamaktadırlar. Gene dayanıklı tüketim mallarından bir örnek vermek gerekirse, 2005 yılında AB ile yürürlüğe giren STA uyarınca, Cezayir, AB ülkelerine karşı, dayanıklı tüketim mallarında uyguladığı %30 mertebesindeki En Çok Kayrılan Ülke gümrük vergisi oranını aşamalı olarak %15 seviyesine indirmiştir. Belirli bir süre sonunda bu oran sıfırlanacaktır. Buna karşılık, Cezayir Türkiye'ye karşı %30 seviyesinde gümrük vergisi uygulamaya devam etmektedir. Hâlihazırda, AB'de yerleşik bir dayanıklı tüketim malı üreticisi, Cezayir'e girişte, Türkiye'deki bir üreticiye göre %15 gümrük vergisi avantajına sahiptir. Cezayir ile bir STA yapılamaz ise bu fark 5 yıl içinde %30'a çıkacaktır. Tarife farkları diğer sanayi ürünlerimizin ihracatı açısından da engel teşkil etmektedir. Örneğin, motor hacmi 1800 cc'den küçük bir binek otomobile Cezayir'de uygulanan gümrük vergisi Türkiye'den ithalatta %15, buna karşılık AB ülkelerinden ithalatta %7,5'dir. AB'ye uygulanan oran bir süre sonra sıfırlanacak ve bu fark %15'e çıkacaktır.

Avrupa Birliği ile Ortak Ticaret Politikası'na uyum zorunluluğundan dolayı, Türkiye, D-8 Ülkeleri, Türki Cumhuriyetleri veya önemli pazar potansiyeli olan diğer bazı ülkelerle STA yapamamaktadır. Bunun için öncelikle AB'nin STA yapmasını beklemek zorundadır. Bu durum Türkiye'nin ihracat kapasitesini sınırlamaktadır.

Diğer bazı serbest ticaret anlaşmalarında durum

Türkiye'nin serbest ticaret anlaşmalarından kaynaklanan tarife dezavantajları Pan-Avrupa - Akdeniz Ortaklığı kapsamındaki ülkeler ile sınırlı değildir. AB'nin 40'dan fazla ülke veya ülke grubu ile STA'sı bulunduğu halde, Türkiye'nin hâlihazırda yürürlükte olan STA sayısı 18'dir. Meksika, AB ile serbest ticaret anlaşması yapan, Türkiye ile serbest ticaret anlaşması yapmayan bir diğer ülkedir. 2000 yılında yürürlüğe giren STA kapsamında Meksika, AB ülkelerine karşı birçok sanayi malında gümrük vergilerini kaldırmıştır. Dayanıklı tüketim mallarında Meksika'nın uyguladığı %15 seviyesindeki En Çok Kayrılan Ülke gümrük vergisi oranı AB'ye karşı sıfırlanmıştır. Buna karşılık, Meksika, Türkiye'ye karşı %15 oranında gümrük vergisi uygulamaya devam etmektedir. Türkiye'deki üreticiler, Meksika'ya ihracatta AB'deki rakiplerine göre sadece tarife dezavantajı yaşamakla kalmıyorlar, bu ülkeden AB'ye ithal edilen ve serbest dolaşımdan yararlanarak Türkiye'ye giren mallardan dolayı haksız rekabete de uğramaktadırlar. Nitekim Meksika'dan ithal binek otomobilde bunun örneği yaşanmıştır.

Benzer tarife dezavantajı yaşadığımız diğer bir ülke de Güney Afrika'dır. 2000 yılında yürürlüğe giren STA ile Güney Afrika, AB'ye karşı sanayi ürünlerinde En Çok kayrılan Ülke gümrük vergisi oranlarını indirmiş veya sıfırlamıştır. Buna karşılık, henüz Güney Afrika ile müzakerelere başlamayan Türkiye En Çok Kayrılan Ülke gümrük vergisi oranlarına tabidir. Türkiye'de üretilen bir buzdolabına Güney Afrika'ya ithalatta ödenen gümrük vergisi %25 iken, AB'de üretilen bir buzdolabına uygulanan gümrük vergisi sıfırdır. AB'nin elde ettiği tarife avantajının ortadan kaldırılması için bu ülke ile yapılacak anlaşmada, anlaşma yürürlüğe girer girmez tarifelerin AB'ye uygulanan seviye çekilmesi gerekir.

AB ile Latin Amerika ülkelerinden Şili arasında STA Şubat 2003 yılında yürürlüğe girmiştir. Şili'de AB menşeli sanayi ürünlere uygulanan tarifeler uzun zamandır sıfırdır. Türkiye, Şili ile STA'yı ancak 1 Mart 2011'de yürürlüğe koymuş ve birçok sanayi ürününde % 6 seviyesinde olan En Çok Kayrılan Ülke gümrük vergisi oranı bu tarihte sıfırlamıştır. Çamaşır makinesi gibi bazı önemli ihraç ürünlerimizde tarifelerin sıfırlanması için 4 yıllık bir takvim

17-AHMET CELEBI.indd 6 2/27/12 5:43:45 PM



öngörülmüştür. Uzak bir ülke olmasına karşın Şili 17 milyonluk nüfusu ile potansiyel bir pazardır. Şili'ye ihracatımızdan çok ithalatımız var. Bu anlaşma iki ülke arasında 2010 yılında 456 milyon dolar olan ticaret hacminin artırılmasına ve ihracat-ithalat dengesinin kurulmasına katkıda bulunabilir.

Diğer Afrika ülkeleri Türkiye sanayi sektörleri için önemli pazarlardır. Türk ihracatçısının tarife farklarından dolayı dezavantajlı konuma düşmemesi için AB'nin ve Türkiye'nin Afrika Karayıp ülkeleri ile STA sürecinin paralel yürütülmesinde fayda vardır.

Türkiye'nin AB'den bağımsız STA yapamamasından dolayı kayıpları söz konusudur

Avrupa Birliği ile Ortak Ticaret Politikası'na uyum zorunluluğundan dolayı, Türkiye, D-8 Ülkeleri, Türki Cumhuriyetleri veya önemli pazar potansiyeli olan diğer bazı ülkelerle STA yapamamaktadır. Bunun için öncelikle AB'nin STA yapmasını beklemek zorundadır. Bu durum Türkiye'nin ihracat kapasitesini sınırlamaktadır. Tablo 1'de görüldüğü gibi bazı D-8 Ülkeleri'nin ve Türki Cumhuriyetleri'nin Türkiye'ye uyguladıkları tarifeler çok yüksektir. Halbuki AB ile Ortak Gümrük Tarifesi yüzünden, Türkiye, bu ülkelerin çoğuna karşı tarifelerini indirmiştir veya sıfırlamıştır.

D-8 Ülkeleri arasında ticareti arttırma ve ekonomik işbirliğini geliştirmede ikili veya çok taraflı tercihli ticaret anlaşmaları önemli bir rol oynayabilir. D-8 Ülkeleri geniş bir coğrafyaya yayılmış olmalarına karşın, ekonomik bakımdan bulundukları bölgelerin en önemli ülkeleridir; zengin kaynakları ve yaklaşık 900 milyonluk nüfusu ile ülkemizin sanayi ürünleri ihracatı için önemli potansiyel pazarlardır. Bu ülkelere ihracatımız istenilen düzeyde değildir. Bunun en önemli sebebi bu ülkelerin sanayi ürünleri ithalatına uyguladıkları çok yüksek vergi oranlarıdır.

Yine, Türki Cumhuriyetleri ile ekonomik ve ticari ilişkilerin karşılıklı işbirliği temelinde geliştirilmesinde STA'lar önemli bir rol oynayabilir. Türkiye bu ülkelere karşı sanayi mallarında gümrüklerini indirmiştir. Türki Cumhuriyetlerinin Türkiye'ye uyguladıkları gümrük vergileri ise nispeten yüksektir.

Türkiye, AB'den bağımsız olarak ihracat potansiyeli olan ülkelerle STA yapma yoluna gitmelidir. Ekonomik ve ticari işbirliğinin geliştirilmesi ve bu ülkelere olan ihracatımızın artırılması için bu bir gerekliliktir. STA ile bu ülkelerin Türkiye'den ithal ürünlere uyguladıkları gümrük vergisi oranlarını en azından Türkiye'nin bu ülkelere uyguladığı oranlar mertebesine çekilebilir. Böyle bir yaklaşımın AB ile Ortak Ticaret Politikası'ndan bir sapmaya neden olması da söz konusu değildir. Kolay bir süreç olmadığı açıktır. Ama ısrarla üzerinde çalışılmalıdır.

Güney Kore gibi Uzak Doğu ülkeleri ile yapılacak STA'ların bu ülkelerden Türkiye'ye üretime yönelik yatırımları çekmede etkisi olur mu?

Bütün STA'ların Türkiye'nin ihracatını olumlu etkileyeceğini söylemek mümkün değildir. Güney Kore başta olmak üzere Uzak Doğu ülkeleri ile yapılacak STA'lar, bu ülkelere sanayi malı ihracatımızı artırmayacaktır. Türkiye'nin

17-AHMET CELEBI.indd 7 2/27/12 5:43:45 PM



Uzak Doğu ülkelerine ihracat potansiyelinin çok düşük olduğu açıktır. Bu ülkelere ihraç edilecek rekabetçi sanayi mallarımızın sayısı çok sınırlıdır. Bu ülkelerle yapılacak STA'ların bu ülkelerden doğrudan sermeye yatırımlarının Türkiye'ye çekilmesinde bir rolü olup olmayacağı sorusu akla gelmektedir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımının yeni bir sanayi kurulması, finansman kaynağı olması, bilgi ve teknoloji transferi sağlaması ve istihdam yaratması gibi çekici yanları vardır. Örneğin Meksika'nın NAFTA anlaşmasına imza atarken temel beklentisi ülkeye çekilecek yabancı sermaye yatırımları olmuştur. Meksika bu beklentisinde yanılmamıştır.

STA'lara taraf ülkeler arasında, karşı tarafın pazarına girişte tarife engeli kalktığı için, emek yoğun sektörlerde, üretimin işgücü maliyetlerinin düşük olduğu tarafta kayması beklenebilir. Ancak menşe kurallarını dikkate alarak bu soruya bir cevap aradığımızda Güney Kore ile imzalanacak bir STA'nın bu ülkeden Türkiye'ye yapılacak yeni yatırımları teşvik edeceğini söylemek zordur. STA kapsamında tercihli ticaret avantajlarından yararlanacak sanayi mallarının ihraç edilecek ülke menşeli olması esası vardır. Bir malın ihracatçı ülkede üretim sırasında menşe statüsü kazandırıcı bir işleme tabi tutulup tutulmadığına STA kapsamında belirlenen tercihli menşe kurallarına göre karar verilmektedir. AB ile Güney Kore arasında 1 Temmuz 2011'de yürürlüğe giren STA'da Güney Kore tarafının talebi üzerine menşe kurallarına büyük esneklik getirilmiştir. Güney Kore ile yapılacak STA'da Türkiye bu menşe kurallarına tabi olacaktır. Yeni belirlenen menşe kuralları ile nihai ürünlerin imalatında kullanılacak üçüncü ülke girdilerin oranları yükseltilmiştir. Oranların yükseltilmesi, üretimde daha fazla üçüncü ülke menşeli girdi kullanılması anlamına gelmektedir. Bunun da ötesinde AB, şimdiye kadar yaptığı tüm STA'larda menşeli olmayan girdiler üzerindeki "gümrük vergilerinde geri ödemenin veya muafiyetin yasaklanması kuralını (no duty drawback rule)" uyguladığı halde, Güney Kore ile yapılan STA'da bu kuraldan vazgeçmiştir. Böylece taraflar, bir taraftan diğerine ihraç edilen menşeli ürünlerin imalatında kullanılacak üçüncü ülke menşeli girdiler için gümrük vergisi muafiyetinden de yararlanabileceklerdir. Bu durum serbest ticaret anlaşmasına taraf olmayan üçüncü ülkelerin, bu arada Çin'in dolaylı olarak bu serbest ticaret anlaşmasından yararlanmasının yolunu açmıştır. Bu şekilde, Güney Kore üreticilerinin emek yoğun üretimde bölgedeki ucuz işgücü avantajından yararlanarak düşük maliyetli girdi kullanma ve ürün maliyetlerini düşürme şansları vardır. Böyle bir durumda, tarifeler zaten indirilmiş olacağı için Güney Kore ile yapılacak bir STA'nın emek yoğun üretimler için bu ülkeden Türkiye'ye doğrudan sermaye yatırımını çekmede etkili olması zor görünmektedir.

Tabii ki, bir serbest ticaret anlaşmasında menşe kurallarıyla elde edilen maliyet avantajı veya tarife düzeyleri doğrudan yabancı sermaye akışını belirleyen başlıca unsurlar değildir. Yatırım yapılacak ülkedeki ekonomik ve siyasi istikrar, pazarın büyüklüğü, lojistik avantajlar, kalifiye işgücü, devlet destekleri, müşteri beklentilere hızlı cevap verebilme vb. başka faktörler de doğrudan yabancı yatırımın yönünü belirlemede etkili olmaktadır. Nitekim Türkiye-

17-AHMET CELEBI.indd 8 2/27/12 5:43:45 PM

AB Gümrük Birliği pazar büyüklüğü açısından Türkiye'nin bir avantajdır. Bütün bu faktörler dikkate alınarak her STA'nın yatırımları yönlendirici etkisi mutlaka ayrıntılı irdelenmelidir.

Sonuç

Düşük katma değerli bile olsa büyük çapta ihracat odaklı faaliyet gösteren bir sanayinin ülkeye net döviz girdisi sağlayabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Kurulu sanayimizin kısa dönem içinde ihracatını artırmada önümüzde duran en önemli seçeneklerden birisi yeni pazarlara yönelmektir. En önemli ihracat pazarımız olan Avrupa Birliği'ndeki ekonomik sorunlar, ülkemiz için alternatif pazarların önemini daha da artırmaktadır. Alternatif pazarların yaratılmasında serbest ticaret anlaşmalarının önemli bir rol oynayacağı açıktır.

STA ülkelerinde AB üreticilerine karşı ülkemiz sanayi sektörleri aleyhine çıkan büyük tarife farkları sanayi sektörlerimizin AB üreticileri karşısında bu ülke pazarlarına girişte dezavantajlı konuma düşmesine sebep olmakta, ülkemiz ihracatının artırılmasına ve cari açığın azaltılmasına katkısını sınırlandırmaktadır. Bu tarife farklarının giderilmesi gerekmektedir.

Pan-Avrupa - Akdeniz Ortaklığı çerçevesinde Mısır, Tunus, Ürdün gibi ülkelerle yapılan STA'lar gözden geçirilerek, bu ülkelerde Türkiye ve AB'ye uygulanan serbest rekabet aykırı tarife farklarını ortadan kaldıracak düzenlemelere gidilmelidir. Ayrıca, Türkiye'nin bu ülkelere uyguladığı tarifeler sıfırdır. Ancak, bu ülkelerin yüksek tarifelerinin sıfırlanması çok uzun bir takvime yayılmıştır. Bu durumun düzeltilmesi bu ülkelere olan ihracatımızın artmasına önemli katkı yapacaktır.

AB tarafından yapılan ancak, Türkiye'nin henüz müzakerelere bile başlamadığı veya halihazırda müzakere süreci devam eden STA'lar bir an önce sonuçlandırmalıdır. AB'nin elde ettiği tarife avantajının ortadan kaldırılması için anlaşmalar yürürlüğe girer girmez, bu ülkelerin Türkiye'ye karşı tarifelerini AB'ye uygulanan seviye çekmeleri ve sonraki indirimleri AB ile uyumlu ve eş zamanlı yapmaları sağlanmalıdır. Yüksek ihracat potansiyelimiz olan Güney Afrika Cumhuriyeti, Afrika ülkeleri, Körfez İşbirliği Konseyi (KİK) ülkeleri ile yapacağımız serbest ticaret anlaşmalarında yerli sanayimizin aleyhine tarife farklılıklarının ortaya çıkmaması çok büyük önem arz etmektedir.

Başta dayanıklı tüketim malları olmak üzere Avrupa ile rekabet ettiğimiz sanayi sektörlerinde yukarıda bahsedilen tarife farkları ülkemizin aleyhine haksız rekabete sebep olmaktadır.

Türkiye'nin AB'den bağımsız olarak diğer ülkelerle STA yapması ihracat potansiyelini artırması bakımından önemlidir. D-8 Ülkeleri, Türki Cumhuriyetleri veya ihracat potansiyelimizin olduğu diğer ülkelerle kurulacak ekonomik ve ticari işbirliğinin çerçevesini oluşturmada STA veya tercihli ticaret anlaşması önemli bir rol oynayabilir. AB ile Ortak Ticaret Politikasından sapmadan bu STA'ları hayat geçirmek mümkündür.

Uluslararası ticaretin genişlemesinin ülkelerin ekonomik büyümesine çok önemli bir katkı yaptığı açıktır. Gelişmiş ülkelerin pek çoğu milli gelirlerinin önemli bir kısmını ihracattan elde etmektedirler. AB ve ABD sıkıntılarını ortadan kaldıracak ekonomik büyüme ve istihdam artışını ihracatta aramaktadırlar. Türkiye'nin tarifelerin ardına sığınarak sanayini koruma ve geliştirme şansı kalmamıştır. Türkiye rekabet stratejisini küreselleşen dünyada ortaya çıkan yeni pazar koşullarına göre belirlemek, kısa zaman içinde rekabet gücünü mutlaka AR-GE ve yenilikçiliğe dayandırmak zorundadır.

Düşük katma değerli bile olsa büyük çapta ihracat odaklı faaliyet gösteren bir sanayinin ülkeye net döviz girdisi sağlayabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Kurulu sanayimizin kısa dönem içinde ihracatını artırmada önümüzde duran en önemli seçeneklerden birisi yeni pazarlara yönelmektir. En önemli ihracat pazarımız olan Avrupa Birliği'ndeki ekonomik sorunlar, ülkemiz için alternatif pazarların önemini daha da artırmaktadır. Alternatif pazarların yaratılmasında serbest ticaret anlaşmalarının önemli bir rol oynayacağı açıktır.

17-AHMET CELEBI.indd 9 2/27/12 5:43:46 PM



TURHAN ALPAN
1.7.1941 / 22.10.2011

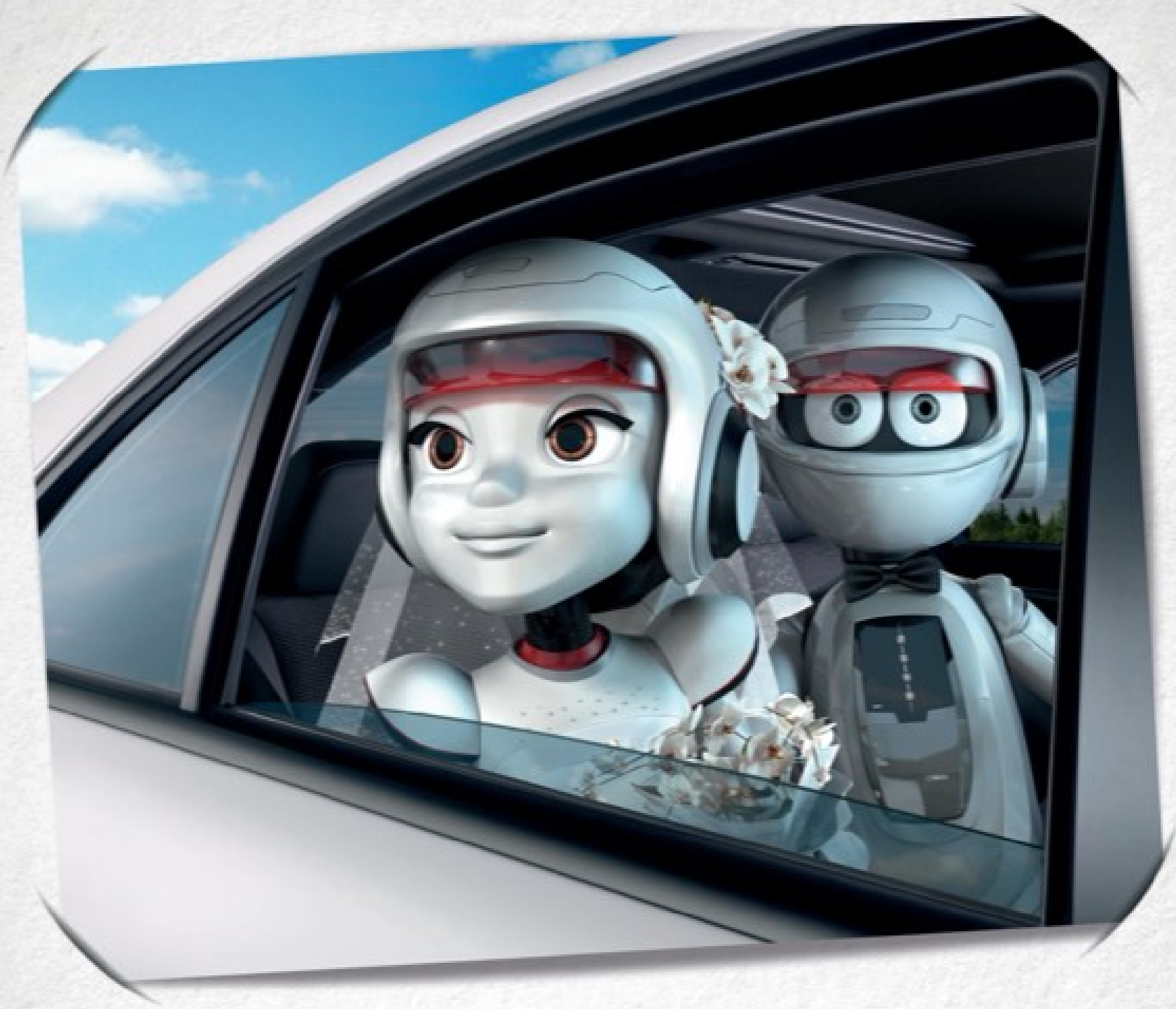
24.2.2004 – 25.2.2010
dönemi
TURKTRADE Yönetim Kurulu Üyesi

Saygıyla anıyoruz

17-AHMET CELEBI.indd 10 2/27/12 5:43:46 PM



ARKA KAPAK.indd 5 2/27/12 6:36:34 PM



Mutluyuz
Yeniliği aşkla tasarlıyoruz.

Teknolojik yenilikleriyle Türkiye'de her eve giren Çelik,
tasarım ve zarafet harikası Çeliknaz'la şimdi de dünya evine giriyor.

Arçelik'te yeni bir dönem başlıyor.

Koç

444 0 888
arcelik.com.tr

arçelik

ARKA KAPAK.indd 2 2/27/12 6:34:22 PM